

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PRIMERJAVA AVTENTIČNEGA IN TRANSFORMACIJSKEGA
VODENJA NA PRIMERU PODJETJA V DEJAVNOSTI LEASINGA**

Ljubljana, september 2025

ABEL PUCER

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Abel Pucer, študent Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete, avtor predloženega dela z naslovom Primerjava avtentičnega in transformacijskega vodenja na primeru podjetja v dejavnosti leasinga, pripravljenega v sodelovanju z mentorico red. prof. dr. Sandra Penger

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo pisnih del UL EF, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo pisnih del UL EF;
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 Univerze v Ljubljani Ekonomski fakulteti v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi;
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 16.10.2025

Podpis študenta:



POVZETEK

Magistrsko delo obravnava primerjalno analizo avtentičnega in transformacijskega vodenja v konkretnem podjetju iz leasing dejavnosti. Znotraj teoretičnega okvira sta natančno opredeljena pojma avtentičnega in transformacijskega vodenja, predstavljene so njune značilnosti, skupne točke in razlike ter poudarjene prednosti njune komplementarne uporabe v praksi. Na osnovi pregleda domače in tuje znanstvene literature je ugotovljeno, da avtentično vodenje temelji na integriteti, transparentnosti in osebni skladnosti vodje, medtem ko transformacijsko vodenje poudarja vizijo, navdihovanje zaposlenih in preoblikovanje organizacijskih vrednot.

Empirični del temelji na raziskavi dveh delov, ki vključujeta kvantitativno in kvalitativno metodo zbiranja podatkov. Izveden je bil delno strukturiran intervju z glavnim direktorjem podjetja ter spletna anketa, ki jo je v celoti izpolnilo 40 zaposlenih. Rezultati so pokazali prisotnost obeh vrst vodenja v proučevanem podjetju. Iz intervjuja je bilo moč razbrati, da direktor uporablja prvine obeh slogov vodenja, a raziskava razkriva, da je ključen izziv predvsem v odzivu zaposlenih, njihova (ne)angažiranost, pomanjkanje proaktivnosti in pogosto nizka motivacija. Poleg tega je treba upoštevati tudi finančne in časovne omejitve, ki vplivajo na zmožnost dosledne implementacije razvojno naravnane vodenja.

Na podlagi ugotovitev raziskave so v zaključku predstavljena priporočila za podjetje, med katerimi izstopajo potreba po večji vključenosti zaposlenih, okrepitev dvosmerne komunikacije, večja vlaganja v razvoj kadrov in postopno oblikovanje organizacijske kulture, ki podpira vrednote obeh pristopov. Čeprav raziskava temelji zgolj na eni organizaciji in vključuje omejeno število anketirancev ter en intervju, ponuja pomembne usmeritve za nadaljnje raziskovanje področja sodobnih slogov vodenja in njihovo vlogo v doseganju organizacijske uspešnosti.

KLJUČNE BESEDE: avtentično vodenje, transformacijsko vodenje, dejavnost leasinga, zaposleni

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

This master's thesis explores a comparative analysis of authentic and transformational leadership within a specific company in the leasing industry. Within the theoretical

framework, the concepts of authentic and transformational leadership are clearly defined; their characteristics, similarities, and differences are outlined; and the advantages of their complementary application in practice are emphasized. Based on the review of domestic and international academic literature, it is established that authentic leadership is grounded in integrity, transparency, and personal alignment of the leader. In contrast, transformational leadership focuses on vision, employee inspiration, and the transformation of organizational values.

The empirical part is based on a twofold research approach that includes both quantitative and qualitative data collection methods. A semi-structured interview was conducted with the company's CEO, and an online survey was completed by 40 employees. The results revealed the presence of both leadership styles within the organization. The interview indicated that the CEO employs elements of both styles, yet the findings show that the key challenge lies in employee response – namely, a lack of engagement, insufficient proactivity, and frequently low motivation. Additionally, financial and time constraints significantly affect the company's ability to consistently implement development-oriented leadership practices.

Based on the research findings, the thesis concludes with several recommendations for the company, including the need for greater employee involvement, strengthening of two-way communication, increased investment in employee development, and gradual cultivation of an organizational culture that supports the values of both leadership styles. Although the study is limited to a single organization and includes a relatively small sample of respondents and one interview, it offers valuable insights and directions for further research into contemporary leadership styles and their role in achieving organizational effectiveness.

KEY WORDS: authentic leadership, transformational leadership, leasing industry, employees

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	1
2	OPREDELITEV VODENJA	3
3	AVTENTIČNO VODENJE.....	4
3.1	Opredelitev pojma avtentičnosti in avtentičnega vodenja	5
3.2	Teorije avtentičnega vodenja	8
3.3	Model razvoja avtentičnega vodenja.....	9
3.4	Stebri avtentičnega vodenja	10
3.4.1	Samozavedanje	10
3.4.2	Samoregulacija	11
3.4.3	Pozitiven psihološki kapital.....	12
3.4.4	Pozitivna moralna perspektiva/Pozitivno modeliranje	13
3.5	Koristi in izzivi avtentičnega vodenja	13
4	TRANSFORMACIJSKO VODENJE	14
4.1	Opredelitev transformacijskega vodenja.....	14
4.2	Dimenzije transformacijskega vodenja	16
4.2.1	Idealiziran vpliv	16
4.2.2	Individualiziran vpliv	17
4.2.3	Intelektualna inspiracija.....	17
4.2.4	Inspiracijska motivacija	18
4.3	Transformacijski vodja	18
4.4	Koristi in izzivi transformacijskega vodenja.....	20
5	RAZISKAVA O AVTENTIČNEM IN TRANSFORMACIJSKEM VODENJU NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA	22
5.1	Priprava raziskave in metodologija	22
5.1.1	Ključni cilji in namen raziskovalnega dela.....	22
5.1.2	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja	22
5.1.3	Metoda raziskovanja.....	23
5.1.4	Veljavnost in zanesljivost raziskave	24
5.1.5	Priprava anketnega vprašalnika	24
5.1.6	Priprava intervjuja	24
5.2	Analiza in interpretacija rezultatov raziskave	24

5.2.1	Analiza in interpretacija anketnega vprašalnika.....	24
5.2.1.1	<i>Predstavitev vzorca.....</i>	25
5.2.1.2	<i>Izraženost avtentičnega vodenja.....</i>	27
5.2.1.3	<i>Izraženost transformacijskega vodenja</i>	33
5.2.2	Analiza in interpretacija intervjuja	39
5.3	Končne ugotovitve in priporočila	41
5.3.1	Končne ugotovitve magistrskega dela.....	41
5.3.2	Priporočila izbranemu podjetju	43
5.3.3	Omejitve magistrskega dela in raziskave	44
6	SKLEP	45
	SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	46
	LITERATURA IN VIRI.....	47
	PRILOGE	51

KAZALO TABEL

Tabela 1: Lastnosti transformacijskega vodje	20
Tabela 2: Raziskovalna vprašanja magistrskega dela	23

KAZALO SLIK

Slika 1: Veščine avtentičnega vodenja.....	7
Slika 2: štiri dimenzije transformacijskega vodenja	16
Slika 3: Spolna struktura anketirancev	25
Slika 4: Starostna struktura anketirancev	26
Slika 5: Struktura izobrazbe anketirancev	26
Slika 6: Struktura delovne dobe anketirancev v podjetju.....	27
Slika 7: Stopnja strinjanja s trditvami vezanimi na avtentično vodenje (1. del).....	27
Slika 8: Stopnja strinjanja s trditvami vezanimi na avtentično vodenje (2. del).....	28
Slika 9: Aritmetična sredina odgovor na trditve vezane na avtentično vodenje	32
Slika 10: Standardni odklon odgovor na trditve vezane na avtentično vodenje	33
Slika 11: Stopnja strinjanja s trditvami vezanimi na transformacijsko vodenje (1. del).....	34
Slika 12: Stopnja strinjanja s trditvami vezanimi na transformacijsko vodenje (2. del).....	34
Slika 13: Aritmetična sredina odgovor na trditve vezane na transformacijsko vodenje.....	38
Slika 14: Standardni odklon odgovor na trditve vezane na transformacijsko vodenje	39

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Intervju z direktorjem proučevanega podjetja	3

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

MLQ – (angl. Multifactor Leadership Questionnaire); vprašalnik večfaktorskega vodenja

1 UVOD

Avtentično vodenje se je v sodobnem, hitro spreminjajočem se okolju uveljavilo kot pomemben pristop k vodenju, saj temelji na iskrenosti, osebni integriteti in skladnosti med vrednotami vodje ter njegovimi dejanji. Ta stil poudarja pomen voditeljevih osebnostnih značilnosti in vrednot, ki omogočajo delovanje v skladu z lastnim poslanstvom in odgovornostjo do sodelavcev. Avtentični vodja se zavzema za dobrobit zaposlenih, ravna moralno in transparentno ter gradi zaupanje v odnosih, kar pozitivno vpliva na organizacijsko kulturo (Dimovski in drugi, 2009). Po Walumbwa in drugi (2008) gre za vedenjski vzorec, ki temelji na spodbujanju pozitivnega psihološkega stanja, večji samozavesti, preglednosti v odnosih in etičnem ozračju. Alilyyani in drugi (2022) dodajajo, da avtentični vodje z vključujočim pristopom do sodelavcev krepijo njihove notranje vire, razvijajo zavest o lastnih vrednotah in odgovornosti ter prispevajo k oblikovanju okolja, ki temelji na zaupanju, samorazvoju in uravnoteženem odločanju.

Avtentični vodja se odlikuje po samozavesti, optimizmu, odpornosti, visoki morali in etičnosti ter osredotočenosti na prihodnost. V svojem vodenju daje poudarek razvoju zaposlenih in njihovem osebnemu napredku. Z zvestobo lastnim prepričanjem in doslednim ravnanjem pozitivno vpliva na sodelavce ter jih spodbuja, da tudi sami razvijajo vodstvene sposobnosti. Takšen vodja vodi na podlagi jasnega smisla, trdnih vrednot in osebne integritete, s čimer prispeva k dolgoročni stabilnosti organizacije in višji motivaciji zaposlenih za zagotavljanje kakovostnih storitev (Luthans in Avolio, 2003).

Poleg avtentičnega vodenja številni avtorji poudarjajo tudi pomembnost transformacijskega vodenja kot ključnega pristopa znotraj organizacij. Transformacijski vodje prinašajo inovativne ideje in nove poglede, ki spodbujajo rast ter dolgoročen uspeh podjetja. Z razvijanjem zvestobe, strasti in predanosti pri zaposlenih navdihujejo globlje spremembe v organizacijski kulturi in vrednotah, kar organizaciji omogoča lažji prehod v smeri višje učinkovitosti in uspešnosti (Mirkamali in drugi, 2013). Tak slog vodenja krepi razvoj kompetenc in spodbuja osebno vpletenost zaposlenih pri uresničevanju organizacijskih ciljev. Po Bass (1990) transformacijsko vodenje nastopi takrat, ko vodja uspe razširiti zanimanje zaposlenih, jih usmeriti k zavestnemu sprejemanju vizije in poslanstva skupine ter jih motivirati, da delujejo v korist kolektiva, tudi preko lastnih interesov. Transformacijski vodje torej navdihujejo zaposlene, da presežejo osnovne potrebe, povezane s preživetjem, in se osredotočijo na višje cilje, kot jih opredeljuje Maslowova hierarhija potreb (Kelly, 2003; Yukl, 1989). Ob tem ne zanemarjajo osebnih potreb zaposlenih, temveč jim pomagajo, da jih v čim večji meri tudi uresničijo (Feinberg in drugi, 2005).

Med transformacijskim in avtentičnim vodenjem obstajajo številne podobnosti in razlike. Transformacijsko vodenje se osredotoča na razvoj privržencev z namenom, da prevzamejo vodstvene vloge, medtem ko avtentično vodenje poudarja širši razvoj osebne identitete privržencev. Tako transformacijsko kot avtentično vodenje imata pomembno vlogo pri oblikovanju delovnega okolja, a pristopata k razvoju zaposlenih z različnimi cilji in

poudarki. Medtem ko avtentični voditelji ne potrebujejo nujno karizmatičnih ali navdihujočih lastnosti, transformacijski voditelji po definiciji izražajo močne vizije in spodbujajo ustvarjalnost med svojimi sledilci v organizaciji (Avolio in Gardner, 2005).

Namen magistrskega dela je preučiti pojma avtentično in transformacijsko vodenje ter podučiti bralca o pomenu in lastnostih omenjenih oblik vodenja. Namen je prenesti teorijo na praktičen primer ter zapisati priporočila podjetju, ki deluje v dejavnosti leasinga, s pomočjo katerih lahko slednje vpelje in pripomore k avtentičnemu in transformacijskemu vodenju vodstva. Namen magistrskega dela je tudi na podlagi rezultatov raziskave dveh delov preučiti, kako sta avtentično in transformacijsko vodenje implementirana v preučevani organizaciji. Prav tako želim pomagati drugim podjetjem, ki se soočajo z nepoznavanjem avtentičnega in transformacijskega vodenja, ter jim omogočiti doseganje večje učinkovitosti in drugih koristi, ki jih ta pristopa prinašata v organizacijo. **Glavni cilj** magistrskega dela je preučiti zaznavanje avtentičnega in transformacijskega vodenja na primeru proučevanega podjetja.

Pri tem bodo **pomožni cilji** magistrskega dela sledeči:

1. Raziskati koncepta avtentičnega in transformacijskega vodenja s pomočjo kakovostne domače in tuje literature, ki temelji predvsem na učbenikih in znanstvenih člankih.
2. Izvesti ustrezno raziskavo za ugotavljanje prisotnosti avtentičnega vodenja in transformacijskega vodenja na primeru proučevanega podjetja.
3. Na podlagi zbranih primarnih virov oceniti raven avtentičnega in transformacijskega vodenja v izbranem podjetju.
4. Na podlagi rezultatov empirične raziskave in teoretičnih spoznanj oblikovati priporočila in smernice za vodstvo izbranega podjetja.

Temeljna teza magistrskega dela bo: avtentično in transformacijsko vodenja sta komplementarna stila vodenja, pri čemer sta oba pristopa vodenja prisotna med vodji v proučevani organizaciji. Raziskovalni del magistrskega dela bo temeljil na spodnjih raziskovalnih vprašanjih:

1. Katere so ključne značilnosti avtentičnega in transformacijskega vodenja in kako se razlikujeta ter dopolnjujeta?
2. Kako sta avtentično in transformacijsko vodenje prisotna in implementirana v podjetju, ki deluje v dejavnosti leasinga?
3. Katere so glavne ovire pri implementaciji avtentičnega in transformacijskega vodenja v podjetjih, ki delujejo v dejavnosti leasinga?

Magistrsko delo bo sestavljeno iz dveh delov, in sicer **teoretičnega** in **empiričnega**. **Teoretični** del obsega tri poglavja: prvo se osredotoča na vodenja nasploh, drugo na avtentično vodenje, tretje pa na transformacijsko vodenje. Pri pripravi teoretičnega dela bom uporabljal vnaprej zbrane podatke iz sekundarnih virov. V delu bom vključil predvsem tuje znanstvene članke, poleg tega pa bodo kot sekundarni viri uporabljene tudi knjige, učbeniki,

predavanja s teh področij in spletni viri. Na podlagi deskriptivne metode bom lahko oblikoval zaključke. V sklopu teoretičnega dela bom prav tako uporabil metodo kompilacije, s pomočjo katere bom povzel citate in navedbe drugih avtorjev.

V **empiričnem** delu bom predstavil raziskavo na izbranem podjetju. Ta bo vključevala raziskavo dveh delov, torej kombinacijo kvalitativne in kvantitativne metode. Osnovna metoda zbiranja podatkov v izbranem leasing podjetju bo anketa, ki jo bom izvedel prek spletnega portala 1-ka med zaposlenimi v proučevanem podjetju. Tako avtentično kot tudi transformacijsko vodenje bom meril s pomočjo več preverjenih vprašalnikov različnih avtorjev, da zagotovim uporabo validiranih anket in s tem povečam zanesljivost rezultatov. Anketni vprašalnik bo sestavljen iz treh delov. Prvi del bo vključeval demografska vprašanja o spolu, starosti in izobrazbi. Drugi del bo vključeval vprašanja, vezana na avtentično vodenje, tretji del pa bo vključeval vprašanja, vezana na transformacijsko vodenje. Z izjemo demografskih bodo vprašanja merjena s petstopenjsko Likertovo lestvico.

Anketni vprašalnik bom nadgradil z intervjujem, ki ga bom izvedel z direktorjem izbranega leasing podjetja. S pomočjo intervjuja želim izboljšati razumevanje in poglobiti vpogled v obravnavano tematiko. Pridobljene rezultate bom analiziral in jih povezal s teoretičnimi izhodišči.

Omejitve magistrskega dela delimo na vsebinske in metodološke. Vsebinske omejitve se nanašajo predvsem na uporabo sekundarnih virov, kar bom skušal preseči z vključitvijo raznolikih informacijskih virov. Metodološke omejitve pa izvirajo iz možnosti subjektivne obravnave raziskovalne problematike, zato bom pred oblikovanjem zaključkov vključil poglede zaposlenih, ki so s temo neposredno povezani ali imajo z njo izkušnje.

2 OPREDELITEV VODENJA

Vodenje je ena od štirih ključnih managerskih funkcij. Z učinkovitim načinom vodenja ter premišljeno kombinacijo planiranja, organiziranja in kontroliranja lahko organizacija z razpoložljivimi viri doseže optimalne rezultate. Čeprav obstaja veliko različnih stilov vodenja, je ključno, da se izbrani stil prilagodi organizacijskemu vedenju in specifičnim potrebam organizacije. Vodenje mora organizacijo usmerjati k doseganju zastavljenih ciljev, obenem pa nadzorovati njeno delovanje in zagotavljati organizacijski red (Dimovski in Penger, 2009).

Vodenje je področje, ki že desetletja vzbuja zanimanje raziskovalcev. Opredeljeno je kot interakcija in odnos med vodjo in njegovimi privrženci, ki vpliva, motivira ali opolnomoči posameznike pri doseganju skupnih ciljev (Łukowski, 2017; Reed in drugi, 2019). Čeprav univerzalna opredelitev vodenja ne obstaja, saj je ta odvisna od konteksta, v katerem se preučuje, voditelji pogosto delujejo kot agenti sprememb, ki oblikujejo vizijo in podpirajo privržence pri uresničevanju njihovih ciljev (Judge in drugi, 2002). Vodenje tako predstavlja proces doseganja skupnih ciljev, za katerega je značilen interaktiven vpliv med vodjo,

privrženci in širšim kontekstom, v katerem se ta proces odvija (Bass in Bass, 2009; Bass in Avolio, 1994). Vodenje lahko vključuje tudi mentorstvo, s čimer vodje prispevajo k razvoju posameznikov in podjetij (Jia in ostali, 2018). S svojo ustvarjalnostjo, inovativnostjo in usmerjenostjo k doseganju rezultatov pomagajo podjetjem pri doseganju ciljev, hkrati pa navdihujejo, motivirajo in spodbujajo zaposlene k boljšim dosežkom (Waite, 2014).

Marolt in Gomišček (2005) poudarjata, da vodenje vključuje razvoj vrednot, ki jih najvišji poslovodni organi in vodje oblikujejo za dolgoročni razvoj organizacije. Avtorja opisujeta, kako vodje omogočajo doseganje organizacijske vizije ter s svojim vedenjem in dejanji aktivno podpirajo načela managementa celovite kakovosti. Merilo vodenja naj bi tako odražalo, kako vodje sodelujejo pri izboljšavah ter vzpostavljajo povezave s kupci, dobavitelji in drugimi zunanjimi deležniki. V sklopu vodenja je najpomembnejše, da vodja ljudi vodi proti cilju in daje občutek uspeha. Danes se morajo vodje zavedati, da so podjetja uspešna toliko, kolikor so uspešni vodje, ki le-ta vodijo. Podobno menijo tudi drugi avtorji. Možina in drugi (2002) tako vidijo vodenje kot usmerjanje, motiviranje in vplivanje na ljudi z namenom doseganja čim boljše izvedbe nalog ob minimalni porabi energije ter z največjim možnim osebnim zadovoljstvom. Vodenje vključuje tudi svetovanje, informiranje, inštruiranje, ocenjevanje ter razvoj sodelavcev, pri čemer ključno vlogo igrajo medosebni odnosi, organizacijsko vzdušje, kultura dela in vedenje v organizaciji.

Vodja je oseba, ki zna navdihniti in spodbuditi druge, da z navdušenjem sledijo zastavljenim ciljem, nalogam in strategijam organizacije. Hkrati mora biti prilagodljiv in odprt za spremembe, učinkovito komunicirati, motivirati in voditi zaposlene. Tako oblikuje kulturo podjetja, pri tem pa je ključno, da se zaveda svojih sposobnosti in veščin, ki so nujne za spodbujanje organizacijskega razvoja in doseganje odličnosti (Ivanko, 2019).

Proces vodenja je sestavljen iz treh elementov. V sklopu planiranja pride do določitve ciljev, ki bodo prinesli željene rezultate. Drugi element vodenja je usmerjanje, v sklopu katerega se dosegajo plani in cilji. Pri usmerjanju gre za neposredno delo s podrejenimi. Zadnji element vodenja je nadzor, kjer vodja sprotно ugotavlja napredovanje dela in potencialno identificira potrebne dodatne ukrepe za izboljšanje opravljenega dela (Kavčič, 1982).

Kot že rečeno, je vodenje kompleksen pojem, za katerega obstaja ogromno definicij. Skozi čas so se pojavljale nove oblike vodenja, v zadnjem obdobju sta med teoretiki najbolj popularni obliki vodenja avtentično in transformacijsko, ki ju bom v sklopu svojega magistrskega dela podrobneje predstavil ter ju primerjal na primeru podjetja, ki deluje v dejavnosti leasinga.

3 AVTENTIČNO VODENJE

V nadaljevanju bom predstavil konstrukt avtentičnega vodenja. Najprej bom opredelil avtentičnost in avtentično vodenje, vključno s teorijami in modelom avtentičnega vodenja,

ki vključuje obrazložitev štirih ključnih stebrov. Poglavje bom zaključil z opisom izzivov in koristi avtentičnega vodenja v podjetjih.

3.1 Opredelitev pojma avtentičnosti in avtentičnega vodenja

Da bi razumeli začetke koncepta avtentičnosti, moramo iti kar nekaj let nazaj. S preučevanjem avtentičnosti so začeli že stari Grki, ki so verjeli, da je potrebno živeti na način, ki odraža naš resnični pomen. Ibarra (2015) opredeli avtentičnost kot to, da je človek zvest sebi, da ohranja skladnost med tem, kar občuti, in tem, kar naredi, ter da sprejema odločitve na podlagi vrednot, v katere verjame. Zaradi široke uporabe pojma je težko doseči soglasje glede natančne opredelitve avtentičnosti (Newman in Smith, 2016). Poleg tega na razumevanje tega pojma pomembno vpliva tudi kultura (Sutton, 2020). Erickson (1995) opozarja, da se pri razlagi pojma avtentičnost pogosto zamenjuje z iskrenostjo. Iskrenost označuje skladnost med posameznikovim zunanjim vedenjem in njegovim notranjim doživetjem sebe, saj izraža, ali so dejanske misli in čustva posameznika v skladu s tistimi, ki jih prikazuje navzven. Avtentičnost je koncept, ki se nanaša na posameznika samega, saj se ne povezuje z drugimi, kot to počne iskrenost.

Osebna avtentičnost je ena izmed najbolj cenjenih vrednot v današnji hitri in spreminjajoči se družbi, kjer ljudje pogosto doživljajo spremembe v svojem socialnem, ekonomskem in izobraževalnem statusu ter celo v svoji identiteti. Biti pristen in biti to, kar si, sta dva ključna elementa za psihološko dobro počutje, tako v evdemonem kot hedonističnem pomenu (Kernis in Goldman, 2006). Jones (2010) meni, da lahko avtentičnost opredelimo kot sposobnost posameznika, da ostane zvest sebi, svoji naravi in življenjski poti.

Kernis in Goldman (2006) opredelita avtentičnost posameznika s pomočjo štirih elementov, in sicer so to zavedanje, nepristranska obravnava, obnašanje in odnosi. Zavedanje se nanaša na posameznikovo zavedanje in zaupanje v svoja čustva, motive, želje in spoznanja. Druga komponenta avtentičnosti je nepristranska obravnava informacij, ki so relevantne za posameznika. To pomeni, da posameznik ne zanika, ne popači in ne povečuje svojih izkušenj, samopodobe ali zunanjih informacij. Avtentičen posameznik te informacije objektivno razlaga ter prizna svoje prednosti in slabosti. Tretja komponenta avtentičnosti se nanaša na vedenje, oziroma na to, ali posameznik ravna v skladu s svojim pravim jazom. Četrta komponenta avtentičnosti se nanaša na odnose. Pristnost v odnosih pomeni, da posameznik razume pomembnost tega, da ga bližnji sprejemajo takšnega, kot v resnici je, bodisi v dobrem bodisi v slabem. V humanističnem pristopu, ki je osredotočen na posameznika, fenomen avtentičnosti pomeni skladnost med človekovo primarno izkušnjo, njegovo zavestno ali simbolizirano zavestjo ter njegovo resnično komunikacijo in vedenjem.

Avtentičnost je neposredno povezana z večjo blaginjo v mnogih kontekstih. Kernis in Goldman (2006) ter Wood in drugi (2008) menijo, da poleg neposrednega izboljšanja dobrega počutja lahko avtentičnost predstavlja ključni mehanizem za izboljšanje počutja v medosebnih odnosih. Prav tako naj bi avtentičnost pripomogla k zmanjševanju obremenitev

in povečanju dobrega počutja na delovnem mestu. Avtentičnost je povezana z večjo uspešnostjo in večjim zadovoljstvom pri delu, prav tako pa prinaša vrsto drugih pozitivnih učinkov, vključno s povečanjem predanosti, uspešnosti in zmanjšanjem fluktuacije zaposlenih (Cable in drugi, 2013). Koristi avtentičnosti so bile dokazane tudi v spletnem okolju, kjer je avtentičnost pozitivno povezana s samospoštovanjem in socialno podporo ter negativno z anksioznostjo in narcizmom (Twomey in O'Reilly, 2017).

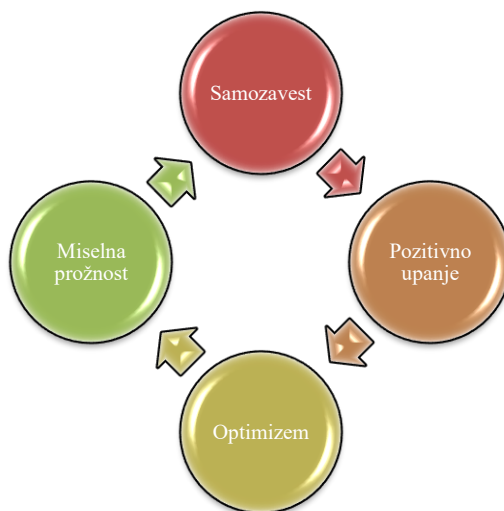
V zadnjem času se pridevnik »avtentičen« vse bolj postavlja pred samostalnik »vodenje«. Tako dobimo novo obliko vodenja – avtentično vodenje. Razvoj avtentičnega vodenja izvira iz pozitivnega organizacijskega vedenja in konteksta, ki poudarjata človeške vire in psihološke sposobnosti. Te lastnosti so merljive, razvijajoče se in jih je mogoče učinkovito usmerjati za izboljšanje uspešnosti na sodobnem delovnem mestu (Novičević in drugi, 2005).

Najzgodnejše filozofske predstave o avtentičnem vodenju so se pojavile v 60. letih 20. stoletja in so predpostavljale, da se avtentičnost organizacije kaže skozi njeno vodstvo (Novičević in drugi, 2005). Konstrukt avtentičnega vodenja je nastal kot odgovor na številne odmevne korporativne škandale, zlorabe vodstvenih položajev in druge družbene izzive, ki so zaznamovali to obdobje (Walumbwa in drugi, 2008).

Avtentično vodenje je kot oblika pristnega vodenja v hitro spreminjajočem se svetu pritegnilo pozornost številnih znanstvenikov. Koncept avtentičnega vodenja poudarja, kako pomembne so voditeljeve vrednote in osebnostne lastnosti, ki omogočajo delovati skladno z integriteto in poslanstvom (Dimovski in drugi, 2009). Avtentično vodenje je opredeljeno kot vzorec vedenja vodje, ki črpa in spodbuja pozitivne psihološke sposobnosti in pozitivno etično ozračje z namenom spodbuditi večjo samozavest, uravnotežiti obdelavo informacij in preglednosti odnosov s strani voditeljev (Walumbwa in drugi, 2008). Avtentično vodenje je slog vodenja, pri katerem vodje sodelujejo s podrejenimi, da spodbudijo njihov samorazvoj ter okrepijo psihološke kompetence in etičnost delovnega okolja. Ta pristop podpira notranjo moralo, samozavedanje, uravnoteženo obdelavo informacij in odgovornost v medosebnih odnosih (Alilyyani in drugi, 2022). Avtorja Luthans in Avolio (2003) opredeljujeta avtentično vodenje kot proces, ki temelji na pozitivnih psiholoških sposobnostih in močno razvitem organizacijskem kontekstu. Rezultat tega procesa je povečano samozavedanje ter samoregulirano pozitivno vedenje vodij in zaposlenih, kar spodbuja trajnostni osebni in profesionalni razvoj.

Avtentično vodenje, podobno kot druge vrste vodenja, temelji na specifičnih veščinah, ki jih je mogoče razvijati, krepiti in poglobljati. Te veščine so združene v koncept pozitivnega psihološkega kapitala, ki predstavlja dragocen vir v podjetjih, v katerega lahko vlagamo brez neposrednih finančnih stroškov. Ključne sestavine pozitivnega psihološkega kapitala, ki podpirajo avtentično vodenje, vključujejo samozavest, pozitivno upanje, optimizem in miselno prožnost (Dimovski in drugi, 2009). Slika 1 prikazuje temeljne veščine avtentičnega vodenja.

Slika 1: Veščine avtentičnega vodenja



Vir: Dimovski in drugi (2009).

Po mnenju avtorjev Avolio in drugi (2004) so avtentični vodje tisti vodje, ki se globoko zavedajo svojega načina razmišljanja in vedenja ter ki jih drugi dojemajo kot zavedne glede lastnih in tujih vrednot, moralnih perspektiv, znanj in moči. Prav tako se zavedajo konteksta, v katerem delujejo, ter izkazujejo samozavest, upanje, optimizem, odpornost in visoko moralno integriteto. Avtorji dodajajo, da so avtentični vodje samozavestni, polni upanja, optimistični, odporni, moralni, etični in usmerjeni v prihodnost. V sklopu vodenja dajejo prednost razvijanju sodelavcev. Takšni vodje so zvesti sebi in v prikazanem vedenju pozitivno vplivajo na sodelavce in jih razvijajo v vodje. V svojem opisu avtentičnih vodij prav tako dodajo, da taki vodje vodijo z namenom, vrednotami in integriteto. Gradijo trajne organizacije in motivirajo zaposlene, da slednji zagotavljajo vrhunsko storitev za stranke ter prav tako ustvarjajo dolgoročno vrednost za lastnike podjetji. Avtorji George in drugi (2007) dodajajo, da so avtentični vodje pristni posamezniki, ki ostajajo zvesti sami sebi in svojim prepričanjem. Gradijo zaupanje in vzpostavljajo iskrene povezave z drugimi. Prav zaradi zaupanja, ki ga vzbuja, uspešno motivirajo druge k doseganju visokih ravni učinkovitosti. Namesto da bi se prepustili pričakovanjem drugih, so pripravljeni slediti svoji poti in ostati zvesti svoji identiteti.

Avtentično vodenje je po mnenju mnogih avtorjev (Avolio in Gardner, 2005; Gardner in drugi, 2009) dejavnik uspeha organizacij v današnjem sodobnem času. Avtentični vodje namreč z upoštevanjem tako organizacijskih kot družbenih izzivov aktivno prispevajo k splošni blaginji družbe. (Dimovski in drugi, 2013).

3.2 Teorije avtentičnega vodenja

V sklopu tega podpoglavja se bom osredotočil na teorije avtentičnega vodenja, kot sta jih v svojem znanstveni članku z naslovom *Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja* predstavila avtorja Černe in Penger (2010).

Pozitivno modeliranje je teorija avtentičnega vodenja, ki poudarja, da mora avtentični vodja najprej doseči avtentičnost skozi štiri ključne komponente: samozavedanje, sprejemanje samega sebe, avtentično delovanje in pristne odnose z drugimi (Avolio, 2004). S temi lastnostmi avtentični vodja ne le navdihuje, ampak tudi spodbuja osebni in profesionalni razvoj svojih sodelavcev ter gradi kulturo zaupanja in integritete (Avolio in Gardner, 2005).

Komplementarni model avtentičnega razvijanja temelji na elementih avtentičnosti ter na procesu avtentičnega vodenja in sledenja preko grajenja identitet (Ilies in drugi, 2005). Ta teorija prav tako opredeljuje koristi avtentičnega vodenja tako za vodje kot tudi za sledilce (Černe in Penger, 2010).

Pristop življenjskih zgodb je teorija, ki temelji na posameznikovemu dojemanju in pripisovanju pomena dogodkom, ki so se zgodili v njegovem življenju (Shamir in Eilam, 2005). Ti dogodki skupaj oblikujejo življenjsko zgodbo, ki služi kot temelj avtentičnega vodenja. Ključni elementi avtentičnega vodenja so torej zakoreninjeni v življenjskih izkušnjah vodje, zaradi česar je oblikovanje in razumevanje te zgodbe ključnega pomena za razvoj avtentičnih vodij (Černe in Penger, 2010).

Samopripovedni pristop predstavlja dopolnitev teorije življenjskih zgodb (Sparrowe, 2005). Ta pristop uporablja proces samopripovedovanja kot ključni instrument za oblikovanje in razvijanje življenjskih zgodb vodij ter njihove avtentične identitete. Njegova ključna značilnost, ki ga ločuje od drugih teorij, je poudarek na avtentičnosti ne le kot notranjem stanju posameznika, temveč kot lastnosti, ki se neizogibno izraža v odnosih z drugimi (Černe in Penger, 2010).

Kritika izvirnega modela je teorija, ki ponuja kritiko pozitivnemu modeliranju, poleg tega pa poudarja potrebo po natančni opredelitvi vseh vidikov avtentičnega vodenja in teoretičnemu oblikovanju smernic za prihodnje raziskovanje na tem področju. Teorija pripisovanja izpostavlja ključno vlogo pripisovanja pri oblikovanju in zaznavanju avtentičnosti. Poudarja pomen transparentnosti ter opozarja na raznolikost in subjektivnost zaznavanja vedenja, ki lahko vpliva na dojemanje vodje kot avtentičnega (Černe in Penger, 2010).

Empirična podlaga avtentičnega vodenja je teorija, ki poudarja ključni pomen avtentičnosti in integritete pri zaznavanju vodij. V okviru svoje raziskave avtorja prav tako izpostavi potrebo po jasnem ločevanju avtentičnega vodenja od drugih vodstvenih stilov, kot sta transformacijsko in etično vodenje (Černe in Penger, 2010).

Univerzalnost avtentičnih vodij (George, 2007) je teorija, ki poudarja, da avtentični vodje nimajo splošnih, univerzalnih značilnosti, ki bi definirale idealnega vodjo. Po mnenju avtorjev avtentičnost vodje izhaja iz njegovih življenjskih zgodb, ki oblikujejo njegov edinstven pristop k vodenju (Černe in Penger, 2010).

3.3 Model razvoja avtentičnega vodenja

Model razvoja avtentičnega vodenja v podjetjih sta v svojem znanstvenem članku predstavila avtorja Luthans in Avolio (2003). Model razvoja avtentičnega vodenja, ki sta ga predstavila, ponuja okvir za razvoj vodij, ki delujejo v skladu s svojimi vrednotami, ohranjajo skladnost med besedami in dejanji ter gradijo pristne odnose s sodelavci. Gre za proces, ki temelji na ideji, da avtentičnost ni prirojena značilnost, temveč nekaj, kar lahko posameznik razvije skozi zavesten trud, samorefleksijo in podporo ustreznega okolja. Model poudarja, da avtentično vodenje ni le osebna lastnost, temveč dinamičen proces, v katerem vodje prilagajajo svoje vedenje glede na situacije in potrebe okolja, hkrati pa ostajajo zvesti svojim vrednotam. Prav ta skladnost med notranjim in zunanjim delovanjem krepi zaupanje sodelavcev in vodi k pozitivnim odnosom, večji motivaciji zaposlenih ter doseganju trajnostnih rezultatov. Model sestavljajo trije ključni elementi, in sicer pozitivne psihološke kapacitete, pozitiven organizacijski kontekst in pozitiven samorazvoj.

Na podlagi življenjskih izkušenj se pri posameznikih oblikujejo pozitivne psihološke kapacitete. Te so sestavljene iz štirih komponent: prva med njimi je samozavest, ki je temeljna lastnost avtentičnega vodje, saj mu omogoča, da zaupa v svoje sposobnosti in presojo. To zaupanje mu pomaga pri sprejemanju težkih odločitev – ne glede na pritisk ali negotovost. Sledi upanje, ki v kontekstu avtentičnega vodenja presega običajni optimizem, saj vključuje jasno opredeljene cilje in motivacijo za njihovo dosego. Vodja z upanjem vidi izzive kot priložnosti in ne kot ovire, hkrati pa je sposoben prilagajati pot za doseganje svojih ciljev, kadar naleti nanje. Tretja komponenta je optimizem, ki temelji na realistično-pozitivnemu pogledu na prihodnost. Vodja, ki je optimističen, priznava, da se bodo na poti pojavile težave, vendar je prepričan, da jih je mogoče premagati z načrtovanjem, trudom in sodelovanjem. Zadnja komponenta je prožnost, ki je ključna lastnost vodje in mu omogoča, da ostane osredotočen in učinkovit tudi v zahtevnih situacijah in današnjem hitro spreminjajočem se okolju. Vodja z razvito prožnostjo zna prilagoditi svoje strategije, kadar pride do nepričakovanih sprememb, in se hitro pobrati ob neuspehih (Luthans in Avolio, 2003).

Pozitiven organizacijski kontekst je ključna komponenta modela razvoja avtentičnega vodenja, saj ustvarja okolje, v katerem lahko vodje in zaposleni uresničujejo svoj potencial. Ta kontekst vključuje kulturo, vrednote, norme in odnose znotraj organizacije, ki spodbujajo pozitiven razvoj posameznikov in skupin (Bass in Avolio, 1994). Pozitiven organizacijski kontekst podpira nastanek avtentičnih vodij, saj omogoča, da se ključne psihološke

komponente, kot so samozavest, upanje, optimizem in prožnost, razvijajo in krepijo v podpornih ter spodbudnih razmerah (Luthans in Avolio, 2003).

Pozitiven samorazvoj posameznikov sestavljata dva ključna elementa, in sicer samozavedanje in samoregulacija. Samozavedanje je ključen element v razvoju avtentičnega vodenja. Vodja se mora zavedati, da obstajajo področja, na katerih se lahko izboljša. V nasprotnem primeru se ne bo moral optimalno razvijati, saj se ne bo mogel prilagajati spremembam in potrebam ekip. Poleg samozavedanja je zelo pomembna tudi samoregulacija, ki narekuje, da mora vodja uravnati svoj način razmišljanja in obnašanja, saj lahko v nasprotnem primeru pride do velikih izzivov pri samem vodenju (Luthans in Avolio, 2003).

3.4 Stebri avtentičnega vodenja

Mnogi avtorji poudarjajo, da avtentično vodenje sestavljajo štirje stebri, in sicer samozavedanje, samoregulacija, pozitiven psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj. Gre za medsebojno povezane dimenzije, ki omogočajo, da vodja deluje v skladu s svojimi notranjimi vrednotami ter hkrati spodbuja zaupanje in sodelovanje med zaposlenimi. Tak način vodenja ustvarja okolje, v katerem so odnosi med sodelavci bolj pristni, komunikacija odprta in usmerjena k iskanju skupnih rešitev, zaposleni pa se počutijo vključene in cenjene (Avolio in drugi, 2004; Luthans in Avolio, 2003; May in drugi, 2003).

3.4.1 Samozavedanje

Samozavedanje je prvi steber avtentičnega vodenja. Po mnenju avtorjev May in drugi (2003) je samozavedanje ključen element avtentičnosti in pomeni globoko razumevanje in zaupanje v lastne osebnostne značilnosti, vrednote, motive, občutke in spoznanja. Poudarja zavedanje lastnih notranjih protislovij in prepoznavanje, kako ta vplivajo na posameznikovo razmišljanje, čustvovanje, delovanje in vedenje. Ta proces omogoča posamezniku, da uskladi različne vidike svoje osebnosti, kar prispeva k večji skladnosti med njegovimi notranjimi prepričanji in zunanjim izražanjem. Avtorji prav tako poudarjajo, da sta poznavanje samega sebe in zvestoba samemu sebi ključni lastnosti, ki ju posameznik mora usvojiti, da lahko postane avtentični vodja.

Samozavedanje vključuje globoko poznavanje lastnih prednosti in slabosti ter sposobnost prepoznavanja in razumevanja lastnih čustev in osebnostnih značilnosti. To zavedanje je ključen del čustvene inteligence, saj omogoča posamezniku učinkovitejše uravnavanje svojih čustev in vedenja ter boljšo interakcijo z drugimi. Čustvena inteligenca je tesno povezana s ključnimi elementi za uspešno in učinkovito vodenje. Ti elementi zajemajo oblikovanje skupnih ciljev, ki vključujejo različne perspektive in poudarjajo spoštovanje ter razumevanje delovnih procesov. Prav tako spodbujajo ustvarjanje in ohranjanje navdušenja, zaupanja, sodelovanja in povezanosti med člani organizacije (George, 2000).

Silvia in Duval (2001) poudarjata, da se samozavedanje pri vodjih razvije, ko ti postanejo ozaveščeni o svojem obstoju in o pomenu, ki ga ta obstoj nosi v okviru konteksta, v katerem delujejo skozi čas. Samozavedanje ni končna postaja, temveč dinamičen proces, skozi katerega vodja nenehno raziskuje in razume svoje edinstvene talente, prednosti, občutek poslanstva, temeljne vrednote, prepričanja in želje. Ta proces vključuje tudi temeljno zavedanje lastnega znanja, izkušenj in sposobnosti, ki tvorijo osnovo za osebni in profesionalni razvoj.

Dimovski in drugi (2013) samozavedanje opredeljujejo kot sposobnost posameznika, da spozna samega sebe in svoje duševno stanje, vključno z mislimi, željami in čustvi. Samozavedanje lahko razumemo kot posameznikov stik s svojim notranjim jazom, ki ga vodja razvija z refleksijo o svoji osebnosti, preteklih izkušnjah in odzivih nanje. Avtorji poudarjajo, da samozavedanje ni trenutni dogodek, temveč dolgotrajni proces, skozi katerega vodja postopoma prepozna in razume svoja prepričanja, preference, sposobnosti, želje in motive.

3.4.2 Samoregulacija

Drugi steber avtentičnega vodenja je samoregulacija. Gre za proces, v sklopu katerega avtentični vodje usklajujejo svoje vrednote s svojimi nameni in dejanji (Avolio in Gardner, 2005). Samoregulacija je kompleksen in dinamičen proces, ki vključuje določanje zelenega končnega stanja ali cilja ter usmerjeno ukrepanje za njegovo dosego, pri čemer posameznik nenehno spremlja svoj napredek (Carver in Scheier, 1998). Gre za sposobnost usmerjanja vedenja proti določenemu cilju, ki je lahko opredeljen kot specifično vedenje, miselni vzorec, stališče (na primer sočutje) ali čustveno stanje (na primer občutek zadovoljstva). Samoregulacija tako ne vključuje zgolj regulacije vedenja, temveč tudi prilagajanje misli in čustev, kar omogoča bolj celostno usklajenost z zastavljenimi cilji (Gross, 2015).

Samoregulacija je dinamičen proces, s katerim posamezniki nadzorujejo in usklajujejo svoje vedenje, misli in čustva za dosego zastavljenih ciljev. Temelji na treh ključnih korakih. Prvi korak vključuje postavitev notranjih standardov, ki se oblikujejo na podlagi preteklih izkušenj, vrednot, osebnih prepričanj ali dolgoročnih ciljev. Ti standardi posamezniku služijo kot referenčna točka za usmerjanje njegovih dejanj. Drugi korak je ocenjevanje neskladij med zastavljenimi standardi in dejanskimi rezultati, kar omogoča identifikacijo področij, kjer je potrebna prilagoditev. V tem procesu je ključno zavedanje o lastni učinkovitosti in vplivu zunanjih dejavnikov. Tretji korak vključuje sprejemanje ukrepov za zmanjšanje teh neskladij, pri čemer lahko posamezniki prilagodijo svoje vedenje, način razmišljanja ali uravnavanja čustev. Poleg tega je samoregulacija nenehen proces spremljanja napredka, prilagajanja strategij in ohranjanja motivacije. Na ta način posamezniki ne le dosegajo želene rezultate, temveč se tudi osebno razvijajo in krepijo svojo odpornost pri soočanju z izzivi (Stajkovic in Luthans, 1998).

Avtentični vodja, ki s samozavedanjem prepozna svoje psihološko stanje, vrednote, prepričanja, misli in občutke, uporablja samoregulacijo, da uskladi svoje vedenje s temi spoznanji ter ohrani odprte in iskrene odnose s svojimi zaposlenimi. Dimovski in drugi (2013) poudarjajo, da je pomemben del samoregulacije tudi moralno in etično vedenje ter izražanje pozitivnih čustev. Da bi posameznik dosegel visoko raven samoregulacije, je ključno, da so njegove osebne vrednote in prepričanja usklajena z moralnimi in etičnimi normami širše družbe. Čeprav lahko posameznik obvladuje svoje vedenje in ga uskladi z lastnimi vrednotami, pa, če te nasprotujejo splošno sprejetim etičnim načelom, njegovo obnašanje ne bo omogočilo trajnostnega sodelovanja v organizaciji.

3.4.3 Pozitiven psihološki kapital

Pozitiven psihološki kapital, ki predstavlja tretji steber avtentičnega vodenja, zajema psihološka stanja, ki prispevajo k večji učinkovitosti in odpornosti posameznikov v organizacijah. Gre za pozitivno razvojno stanje, ki vključuje štiri ključne dimenzije. Prva je samozavest, ki posamezniku omogoča zaupanje v lastne sposobnosti in pripravljenost vložiti potrebni trud za uspešno izvajanje zahtevnih nalog. Druga dimenzija je upanje, ki spodbuja vztrajnost pri doseganju ciljev in prilagodljivost ob soočanju z ovirami. Odpornost kot tretja komponenta posameznikom omogoča premagovanje težav in vztrajanje kljub izzivom na poti do uspeha. Zadnja dimenzija je optimizem, ki zajema sposobnost razvijanja pozitivnih veščin za doseg uspeha v sedanjosti in prihodnosti (Luthans in Avolio, 2003). Pomembni lastnosti pozitivnega psihološkega kapitala sta njegova »plastičnost in elastičnost«, ki omogočata prilagodljivost in odprtost za spremembe in razvoj. Ta se spreminja skozi čas, pri čemer ga je mogoče razvijati in izboljševati s kratkotrajnimi treningi ali izobraževanji (Luthans in Youssef-Morgan, 2015).

Visoka raven psihološkega kapitala je pogosto ključnega pomena pri podpori zaposlenim pri doseganju njihovih ciljev in prilagajanju strategij na poti do uspeha. Zaposleni z visokim psihološkim kapitalom so bolj samozavestni in motivirani, da se aktivno lotevajo izzivov, kar jim omogoča, da se pogumno soočajo z nalogami, ki so lahko težke ali zahtevne. Poleg tega visoka raven psihološkega kapitala povečuje njihovo odpornost, saj so sposobni vztrajati pri doseganju ciljev, tudi ko se srečujejo z ovirami ali težavami. Zaposleni, ki razvijejo visoko stopnjo psihološkega kapitala, prav tako gojijo pozitivna čustva tako glede svojih trenutnih dosežkov kot tudi glede prihodnjih priložnosti za uspeh. Ta čustva so ključna za ustvarjanje pozitivne delovne klime in za spodbujanje dolgoročnega profesionalnega razvoja in uspešnosti v organizaciji (Luthans in drugi, 2007).

Psihološki kapital je tesno povezan s pozitivno psihologijo zaposlenih, saj spodbuja pozitivno vedenje in se ne osredotoča na negativne vidike. Z vključitvijo pozitivnega psihološkega kapitala v organizacijo se povečuje stopnja uspešnosti, saj ta pristop spodbuja pozitivnost med zaposlenimi, kar posledično vodi k večji produktivnosti in boljši uspešnosti na vseh ravneh organizacije (Tosten in Toprak, 2017).

3.4.4 Pozitivna moralna perspektiva/Pozitivno modeliranje

Četrty in zadnji steber avtentičnega vodenja je pozitivna moralna perspektiva. Avtorja Luthans in Avolio (2003) ter May in drugi (2003) trdijo, da avtentično vodenje zajema tudi etično/moralno komponento. Ta se nanaša na etičen in pregleden proces odločanja, v katerem avtentični vodje krepijo in črpajo iz svojih moralnih sposobnosti, učinkovitosti, poguma in odpornosti. S tem se uspešno soočajo z etičnimi izzivi ter izvajajo pristna in trajnostna moralna dejanja. Pozitivna moralna perspektiva oziroma pozitivno modeliranje ima ključno vlogo pri vzpostavljanju pristnih odnosov med vodji in privrženci. Predstavlja temeljni mehanizem, preko katerega avtentični vodje prenašajo pozitivne vrednote, čustva, motive, cilje in vedenje, ki jih sledilci lahko sprejmejo in posnemajo (Luthans in Avolio, 2003).

Avtorji Gardner in drugi (2005) nadaljujejo misel in menijo, da je eden ključnih – a ne edinih – mehanizmov, preko katerih avtentični voditelji vplivajo na razvoj svojih privržencev, modeliranje pozitivnih vrednot, psiholoških stanj, vedenja in osebnega razvoja. Te lastnosti privrženci pogosto usvojijo posredno prek opazovanja svojih vodij.

Pozitivno modeliranje je tesno povezano s pozitivnim psihološkim kapitalom, saj se ta pri sledilcih razvija prav skozi pozitiven zgled, ki ga nudi vodja. S prenosom in spodbujanjem pozitivnih psiholoških kapacitet pri svojih sledilcih vodja prispeva k hitrejšemu in učinkovitejšemu organizacijskemu učenju. Po Dimovski in drugi (2013) vodja s pozitivnim modeliranjem, tj. z zgledom prenosa pozitivnih vrednot in prepričanj, omogoči sledilcem, da te vrednote ponotranjijo in razvijejo, kar posledično krepi tako podobo in identiteto avtentičnega vodje kot tudi avtentičnega sledilca.

3.5 Koristi in izzivi avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje kot pristop k vodenju organizacij prinaša edinstven pogled na odnos med vodji in zaposlenimi. Njegova implementacija presega zgolj vodenje procesov in vključuje ustvarjanje zaupanja ter pristnih odnosov, kar ima pomembne posledice za organizacijsko dinamiko in kulturo. Tako kot vsak način vodenja ima tudi avtentično vodenje svoje koristi in izzive, ki jih bom predstavil v tem podpoglavju.

Avtentično vodenje je povezano s širokim naborom pozitivnih posledic, in sicer ne le v zvezi z dobrim počutjem in zadovoljstvom zaposlenih, temveč tudi z ustvarjanjem pozitivnega delovnega okolja. Posledice avtentičnega vodenja so večplastne in zajemajo tako osebno kot organizacijsko raven. Na osebni ravni avtentično vodenje pozitivno vpliva na dobro počutje in zadovoljstvo zaposlenih, saj spodbuja zadovoljstvo pri delu, zmanjšuje izgorelost, povečuje zavzetost in zmanjšuje namere po odhodu iz organizacije (Raso in drugi, 2021). Posledično zaposleni dosegajo višji nivo zadovoljstva, zavzetosti in predanosti pri delu, kar na organizacijski ravni vodi k izboljšani zadržanosti zaposlenih. Nizka stopnja izgorelosti dodatno prispeva k pozitivnemu delovnemu okolju in visoki produktivnosti. Učinkovitost in

produktivnost sta pomembni posledici avtentičnega vodenja, medtem ko napredni organizacijski rezultati, kot so uspešnost vodje, ustvarjalnost, odpornost in skupinska kohezija, prispevajo k celotnemu uspehu organizacije. Povečano zaupanje, spodbujanje ustvarjalnosti in vedenja, povezanega z državljsko odgovornostjo, dodatno krepijo osebno izpolnitev posameznikov (Jaworski in drugi, 2022).

Grošelj in drugi (2021) poudarjajo, da znanstvene raziskave potrjujejo številne koristi avtentičnega vodenja, med katere spadajo izboljšano počutje zaposlenih, večja inovativnost, razvoj etičnega in moralnega delovnega okolja, krepitev produktivne organizacijske kulture, višja raven zaupanja med deležniki, večja zavzetost, razvoj pozitivnih čustev, izboljšana komunikacija, večja pripadnost ekipi in podjetju, večja učinkovitost in uspešnost tako posameznikov kot celotnih organizacij ter spodbujanje razvoja avtentičnih sledilcev.

Po drugi strani pa avtentično vodenje ne prinaša zgolj koristi. Harter (2002) na primer ugotavlja, da lahko neavtentičnost v določenih primerih igra pomembno vlogo pri doseganju pozitivnih sprememb. Prav tako se lahko zgodi, da je posameznik »preveč avtentičen«, kar ne le omejuje možnosti za razvoj organizacije, temveč lahko vodi tudi do negativnih posledic. Avtorji Gardner in drugi (2021) menijo, da lahko vodje s pretirano osredotočenostjo na avtentičnost hitro preidejo na stran narcisizma, kar lahko negativno vpliva na njihovo delovanje v organizaciji ter vodenje in sodelovanje s sodelavci. Avtorja Luthans in Avolio (2003) poudarjata, da je eden izmed glavnih izzivov avtentičnega vodenja vezan na težave pri prepoznavanju in nadgrajevanju lastnih prednosti, pri usklajevanju osebnih vrednot z dejanji ter pri premagovanju razkoraka med samozavedanjem in samoregulacijo. Poleg tega se vodje pogosto soočajo z izzivom izražanja čustev, saj si mnogi prizadevajo ohraniti videz neranljivosti, kar pa nasprotuje temeljnim načelom avtentičnega vodenja.

4 TRANSFORMACIJSKO VODENJE

V sklopu četrtega poglavja svojega magistrskega dela bom predstavil konstrukt transformacijskega vodenja. Najprej bom opredelil transformacijsko vodenje, sledi podpoglavje o dimenzijah transformacijskega vodenja, nato bom predstavil transformacijskega vodjo, za konec pa še izzive in koristi transformacijskega vodenja.

4.1 Opredelitev transformacijskega vodenja

Transformacijsko vodenje je v zadnjih letih postalo ena najpogostejše uporabljenih usmeritev pri raziskovanju in praktični uporabi teorij vodenja. Ta pristop je pritegnil široko pozornost tako znanstvenikov kot priznanih strokovnjakov in študentov vodenja. Začetki transformacijskega vodenja segajo v 30. leta 20. stoletja, intenzivne raziskave na temo omenjenega načina vodenja pa so se začele konec 20. ter v začetku 21. stoletja (Bass in Riggio, 2006).

Transformacijsko vodenje opisuje vodje, ki ustvarjajo nove ideje in sveže perspektive za rast in uspeh organizacije. S spodbujanjem predanosti, strasti in zvestobe pri zaposlenih vodje motivirajo člane organizacije k temeljitim spremembam v njeni strukturi in vrednotah. Na ta način oblikujejo organizacijo in ji omogočajo pridobitev ključnih veščin za prehod na nove usmeritve, ki omogočajo višje ravni uspešnosti (Mirkamali in drugi, 2013). Po Bass (1990) se transformacijsko vodenje pojavi, ko vodje razširijo in dvignejo zanimanje svojih zaposlenih, ko ustvarijo ozaveščenost in sprejemanje namena ter poslanstva skupine in ko spodbudijo zaposlene, da gledajo onkraj lastnih interesov za dobrobit skupine.

Transformacijsko vodenje poudarja spodbujanje zaposlenih k idealom in moralnim vrednotam. Takšno vodenje motivira zaposlene za premagovanje izzivov in jih navdušuje z navdihom, karizmo in osebnim zgledom. Transformacijski vodje spodbujajo sodelavce, da postavijo doseganje skupnih ciljev skupine ali organizacije pred lastne interese, hkrati pa jih opolnomočijo za uresničevanje večjih in korenitih sprememb. Temelj tovrstnega vodenja je medsebojno zaupanje in interakcija med vodjo in zaposlenimi, kjer drug drugega motivirajo in navdihujejo. Vodja oblikuje jasno vizijo in vodi ekipo k njenemu uresničevanju s svojo zavezanostjo organizaciji in konkretnimi dejanji, kar zaposlenim služi kot navdih za sledenje tej skupni viziji (Laznik, 2020). Avtor Robbins (1998) pravi, da transformacijsko vodenje spodbuja zaposlene k uveljavljanju moralnih vrednot in idealov, kar prispeva k njihovi večji zavzetosti za reševanje izzivov pri delu. Zaposleni ob tem sprejmejo vizijo in poslanstvo organizacije ter svoja prizadevanja usmerjajo izključno v njeno korist. Pogosto se zgodi, da zaradi navdušenja nad skupnimi cilji in vrednotami svoje osebne interese postavijo v ozadje ter jih povsem podredijo uspehu organizacije, v kateri delujejo.

Avtor Bass (1990) meni, da so pri transformacijskem vodenju vodje in sledilci združeni v zasledovanju višjih skupnih ciljev, kar se zgodi, ko ena ali več oseb sodeluje z drugimi na način, da si vodje in sledilci medsebojno dvigujejo raven motivacije in moralnosti. To nakazuje, da je odnos med vodjo in sledilci zasnovan tako, da se njihovi nameni združijo v enotnost in skupni cilj. Vodja spodbuja sledilce, da delujejo za presežne cilje namesto za takojšnje lastne interese ter da težijo k dosežkom in samoaktualizaciji namesto k varnosti in zaščiti.

Burns (1978) predstavi štiri ključne elemente transformacijskega vodenja. Prvi je vodenje kot kolektivni namen, v sklopu katerega avtor poudarja, da transformacijsko vodenje temelji na skupnih ciljih in vrednotah, ki povezujejo vodje in sledilce ter spodbujajo kolektivni smisel in poslanstvo. Drugi element je moralno vodenje, saj mora transformacijski vodja delovati v skladu z etičnimi standardi in vrednotami. Tretji element je soočanje s konflikti in spremembami, kjer morajo transformacijski vodje prepoznati konflikte kot priložnosti za rast in spremembe ter jih uporabiti kot sredstvo za dosego družbenih in organizacijskih izboljšav. Zadnji element, ki ga avtor predstavi, je razumevanje moči. Moč je opredeljena kot odnos, ki temelji na vzajemni podpori med vodjo in sledilci kjer moč ni vsiljena, temveč izhaja iz sodelovanja, zaupanja in skupnih ciljev.

4.2 Dimenzije transformacijskega vodenja

Transformacijsko vodenje in njegovi ukrepi omogočajo organizacijam, da izboljšajo svojo učinkovitost v hitro spreminjajočem se in turbulentnem okolju, ki smo mu priča dandanes (Eskandari, 2014). Mnogi avtorji navajajo štiri dimenzije transformacijskega vodenja oziroma »4I«, in sicer idealiziran vpliv (*angl.* idealized influence), individualiziran vpliv (*angl.* individualized consideration), intelektualno inspiracijo (*angl.* intellectual stimulation) in inspiracijsko motivacijo (*angl.* inspirational motivation). Sika 2 prikazuje štiri dimenzije transformacijskega vodenja (Bass, 1990; Burns, 1978).

Slika 2: štiri dimenzije transformacijskega vodenja



Vir: prirejeno po Bass (1990).

V sklopu raziskave transformacijskega vodenja je potrebno opredeliti tudi vprašalnik, ki se ga največkrat uporablja za merjenje tovrstnega načina vodenja. Gre za vprašalnik večfaktorskega vodenja (*angl.* Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ). Vprašalnik zajema mnoge člene, prisotne v načinu vodenja. Preko neprestanih izboljšav je z leti postal vse zanesljivejši. Danes gre za najširše uporabljen vprašalnik, ki meri transformacijsko vodenje in ki se ga poslužujejo mnogi svetovni raziskovalci s področja vodenja. Bass (1990) je skupaj s sodelavci s pomočjo omenjenega vprašalnika identificiral zgoraj naštetе dimenzije transformacijskega vodenja, ki jih bom podrobneje predstavil v naslednjih štirih podpoglavjih.

4.2.1 Idealiziran vpliv

Transformacijski voditelji so vzorniki, ki uživajo spoštovanje in občudovanje svojih sodelavcev. Njihovi sledilci se poistovetijo z njimi in želijo posnemati njihove vrednote, obnašanje ter pristop k delu. Voditelji imajo jasno vizijo in občutek namena, kar jim omogoča, da učinkovito usmerjajo organizacijo in njene ljudi. Poleg tega so pripravljeni sprejemati tveganja, saj verjamejo, da so spremembe in inovacije ključne za dosego

dolgoročnih ciljev. Njihova sposobnost prevzemanja tveganj ne temelji le na iskanju novih priložnosti, temveč tudi na zaupanju v svoje sposobnosti in sposobnosti svojih timov (Stewart, 2006).

V okviru idealiziranega vpliva avtorji izpostavljajo karizmo kot ključno lastnost transformacijskih voditeljev, saj ta omogoča spodbujanje predanosti in vključevanja sledilcev v delovne procese. Karizma temelji na osebni dinamiki vodje, ki združuje samozavest, ideološko držo in čustveno privlačnost. Voditelji s karizmo ustvarjajo okolje, v katerem zaposleni ne le spoštujejo njihove sposobnosti, temveč jih občudujejo in se poistovetijo z njihovimi vrednotami. Samozavest omogoča voditelju samozavestno sprejemanje odločitev, kar krepi zaupanje sodelavcev. Ideološka drža je ključna za jasno komunikacijo vizije, ki predstavi vodjo kot nosilca višjega poslanstva, ki presega zgolj ekonomske cilje organizacije. Čustvena privlačnost pa omogoča, da se zaposleni čustveno povežejo z vodjo, kar posledično krepi njihovo motivacijo za doseganje skupnih ciljev (Bass, 1990).

4.2.2 Individualiziran vpliv

Individualiziran vpliv se nanaša na sposobnost prepoznati edinstvene značilnosti, potrebe in talente posameznikov ter prilagoditi pristop za spodbujanje njihovega razvoja in uspeha. Poudarek je na ustvarjanju okolja, kjer se cenijo individualne razlike in kjer vsak član prispeva k skupnemu cilju, hkrati pa maksimizira svoj potencial. Takšen vpliv omogoča, da se posamezniki počutijo cenjene in slišane, kar spodbuja njihovo zavzetost in motivacijo. S pomočjo individualiziranega vpliva se oblikujejo močnejše vezi znotraj delovnega okolja, saj slednje temelji na razumevanju in spoštovanju edinstvenosti vsakega posameznika. To prispeva k razvoju bolj povezanih in produktivnih ekip, saj vsak član deluje v skladu s svojimi zmožnostmi, hkrati pa občuti podporo in priznavanje svojih prispevkov. Individualiziran vpliv tako postaja ključna komponenta pri ustvarjanju okolja, ki spodbuja osebni in kolektiven napredek (Bass, 1990).

Individualiziran vpliv vključuje skrb za potrebe posameznikov v skupini, kar se pogosto izraža skozi mentorstvo in prilagojeno podporo. Pri tem se spodbuja delegiranje nalog, da bi ustvarili učne izkušnje, ki prispevajo k razvoju posameznikov. Ključno je, da so vsi člani ekipe obravnavani s spoštovanjem, kar ustvarja okolje zaupanja in omogoča, da vsak posameznik izrazi svoj potencial na način, ki ustreza njegovim sposobnostim in ciljem (Bass in Avolio, 1997).

4.2.3 Intelktualna inspiracija

Intelktualna inspiracija v okviru transformacijskega vodenja predstavlja ključno spodbudo za razvoj kreativnosti in inovativnosti znotraj organizacije. Vodje aktivno raziskujejo nove ideje in načine za izboljšanje obstoječih procesov, pri čemer spodbujajo zaposlene k

razmišljanju izven ustaljenih okvirjev ter k prispevanju lastnih predlogov in rešitev. Poseben poudarek je namenjen načinu obravnave napak in podajanja povratnih informacij, v sklopu katerih se vodje zavestno izogibajo javnemu popravljanju ali kritiziranju zaposlenih, saj je vzpostavitev spodbudnega in varnega okolja temeljnega pomena za ustvarjalni proces. Takšen pristop ne le krepi samozavest in motivacijo zaposlenih, temveč tudi prispeva k dolgoročnemu razvoju posameznikov in skupine, prav tako pa spodbuja sodelovanje in omogoča rast organizacije kot celote (Bass, 1990).

4.2.4 Inspiracijska motivacija

Inspiracijska motivacija narekuje vedenje transformacijskih vodij na načine, ki spodbujajo in motivirajo druge, hkrati pa ustvarjajo navdušenje in izzivajo zaposlene, da presežejo svoje običajne meje. Ta dimenzija transformacijskega vodenja prav tako pomeni, da vodje jasno komunicirajo pričakovanja, ki jih imajo do svojih podrejenih, ter aktivno izkazujejo zavezanost k ciljem in skupni viziji. S tem ustvarjajo okolje, v katerem se zaposleni počutijo motivirani in angažirani, saj razumejo, kako njihov trud prispeva k širšim organizacijskim ciljem. Ko voditelji jasno izrazijo svojo predanost viziji in ciljem organizacije, krepijo zaupanje zaposlenih in spodbujajo občutek povezanosti z organizacijo. Takšen pristop povečuje motivacijo in angažiranost zaposlenih na vseh ravneh (Bass, 1990).

Inspiracijska motivacija prav tako predstavlja stopnjo, do katere vodje izražajo vizijo, ki je privlačna in navdušujoča za zaposlene. Vodje z motivacijo izzovejo sodelavce, od katerih zahtevajo visoke standarde. Če je transformacijski vodja uspešen, bo v sklopu inspiracijske motivacije od zaposlenih iztržil več vloženega truda in boljše rezultate pri opravljanju delovnih nalog (Bryman in drugi, 2011).

4.3 Transformacijski vodja

Transformacijski vodje so strastni tako do naloge kot do ljudi, saj njihova zavezanost vključuje tako cilje kot tudi skrb za razvoj zaposlenih. Da bi popolnoma preoblikovali ljudi, morajo vodje imeti močno in gorečo zavezanost k svoji viziji. Strast je ključna za to močno zavezanost; brez strasti ni smeri, vizija pa postane prehodna in brez pravega učinka. Strast vodje ni le motivacija, temveč tudi gonilna sila, ki spodbuja zaposlene, da sledijo viziji, se angažirajo in razvijajo skupaj z organizacijo. Na ta način se ustvarja trajnostna in povezana organizacijska kultura, kjer so cilji jasni, zaposleni pa so pripravljeni prevzeti odgovornost in se angažirati pri svojem delu (Bass in Avolio, 1994).

Robbins (1998) opisuje transformacijskega vodjo kot osebo, ki svoje zaposlene spodbuja k moralnim vrednotam in idealom. Zaposleni se s tem bolj osredotočajo na reševanje težav pri svojem delu, sprejmejo vizijo in poslanstvo organizacije ter delujejo v njenem najboljšem interesu. Pogosto se zgodi, da zaradi navdušenja svoje osebne interese povsem podredijo interesom organizacije, v kateri so zaposleni.

Smith (2011) opredeli transformacijskega vodjo kot nekoga, ki izkazuje samozavest, notranjo usmerjenost in notranje ravnovesje, saj ne doživlja notranjih konfliktov. Tak vodja ima globoko razumevanje potreb svojih sodelavcev, kar izkoristi za pozitiven vpliv nanje. Po mnenju avtorice transformacijski vodja poseduje štiri ključne značilnosti, in sicer so to učinkovita komunikacija, navdihujoča osebnost, zaupljivost in vključenost deležnikov. Učinkovita komunikacija pomeni biti osredotočen na to, kar ti sodelavci želijo sporočiti, in biti čuječ v sami komunikaciji. Učinkovni komunikatorji za boljše razumevanje in obdelavo informacij v interakciji prilagodijo svoj slog komunikacije glede na sposobnost vsakega posameznika. Navdihujočo osebnost sestavljajo optimizem, spoštovanje, strast in karizma. Te lastnosti vodji omogočajo pridobiti zaupanje in podporo drugih, kar je ključno, če želijo doseči predanost in odgovornost svojih sledilcev. V sklopu navdihujoče osebnosti se transformacijski vodja želi neprestano učiti, prav tako pa želi to mentaliteto prenesti tudi na svoje sodelavce. Zaupljivost je ključna lastnost transformacijskega vodje, saj je zaupanje temelj vsakega zdravega odnosa, bodisi osebnega ali profesionalnega. Ko se zaupanje poruši, to vodi v zmedo, kaos in strah med sledilci, zato je izjemno pomembno, da transformacijski vodja pridobi zaupanje svojih zaposlenih. Zadnja lastnost transformacijskega vodje je vključevanje deležnikov v proces vodenja. Takih deležnikov je lahko veliko, zato je ključno, da transformacijski vodja zna z njimi ravnati in sodelovati ter jih ustrezno vključevati v sam proces vodenja.

Caprino (2018) izpostavlja ključne značilnosti transformacijskega vodje, ki se odražajo v njegovem delu. Tak vodja se osredotoča na poslušanje namesto poučevanje ali vsiljevanje lastnih zamisli, pri čemer zaposlene spodbuja k osebnostni in strokovni rasti ter širjenju njihovih znanj in pogledov. S poslušanjem ustvarja smisel v delovnem okolju ter skuša razumeti razloge za določena dogajanja in izzive, ne da bi jih pri tem zatiral. Ključnega pomena je, da z namenom povezovanja – ne razdvajanja – posluša odprto in brez omejitev. Avtorica ga opisuje kot osebo, ki je pripravljena iskati rešitve, ki ne ustrezajo zgolj njegovim interesom, temveč predstavljajo najboljše možne izide za vse vpletene. Transformacijski vodja tako uspešno spodbuja pozitivne spremembe ter nenehno raziskuje nove pristope in rešitve, ki olajšujejo delo in prispevajo k dobrobiti celotnega kolektiva.

Transformacijski vodja neprestano išče načine, kako spodbuditi pozitivne spremembe pri svojih sledilcih, pri čemer se osredotoča na dvig morale, povečanje učinkovitosti in krepitev motivacije. S svojim zgledom in navdihujočim pristopom spodbuja zaposlene k sprejemanju sprememb, ki so usklajene z vizijo organizacije, ter jih podpira z jasnimi cilji in močno odločnostjo. Tak vodja ustvarja okolje, kjer se posamezniki počutijo cenjene, vključene in sposobne prispevati k inovacijam ter skupnemu uspehu podjetja. Goodman (2018) predstavi deset lastnosti transformacijskega vodje, ki so razvidne v tabeli 1.

Tabela 1: Lastnosti transformacijskega vodje

Lastnosti transformacijskega vodje	Opis
Kontroliranje	Vodja nadzoruje svoj ego in preprečuje, da bi ta vplival na interese ekipe in organizacije.
Lastno vodstvo	Vodja se samodisciplini, ima visoko notranjo motivacijo in organizacijo vodi skladno z zastavljeno potjo.
Sposobnost prevzeti tveganje	Vodja prevzame premišljeno tveganje, pri čemer zaupa svoji intuiciji in vključuje mnenje ekipe pri odločanju.
Sprejemanje težkih odločitev	Vodja se osredotoča na vrednote, vizijo in cilje organizacije pri sprejemanju težkih odločitev.
Organizacijsko zavedanje	Vodja razume občutke in kolektivno zavedanje v organizaciji, kar krepi povezanost in empatijo z zaposlenimi.
Inspiracija	Vodja motivira sodelavce in jih navdihuje za doseganje ciljev ne glede na okoliščine.
Ustvarjanje novih idej	Vodja spodbuja kulturo odprtosti do idej na vseh ravneh in priznava pomen kolektivnega truda za uspeh organizacije.
Prilagodljivost	Vodja se zna hitro prilagajati spremembam in razvijati rešitve v dinamičnem okolju.
Proaktivnost	Vodja je samoiniciativen, prevzema aktivno vlogo pri razvoju organizacije in išče nove priložnosti za napredek.
Vodenje z vizijo	Vodja postavi jasne, realne in dosegljive vizije ter spodbuja predanost zaposlenih k njihovem uresničevanju.

Vir: prirejeno po Goodman (2018).

4.4 Koristi in izzivi transformacijskega vodenja

Transformacijsko vodenje kot eden izmed sodobnih pristopov k vodenju organizacij predstavlja dinamičen način spodbujanja sprememb, razvoja in doseganja višjih ciljev v sodelovanju med vodji in zaposlenimi. Ta pristop temelji na motivaciji, navdihu, intelektualni stimulaciji in individualnemu pristopu, ki presegajo tradicionalne metode vodenja procesov. S svojo edinstveno naravo prinaša vrsto koristi, kot so večja zavzetost zaposlenih, izboljšana učinkovitost in krepitev inovativnosti, vendar hkrati odpira tudi specifične izzive. V tem podpoglavju bom predstavil ključne koristi in izzive transformacijskega vodenja ter njihovo vlogo pri oblikovanju uspešnih organizacij.

Luenendonk (2020) v svojem članku izpostavlja mnoge koristi in hkrati izzive transformacijskega vodenja. Kot ključno korist bi rad izpostavil to, po čemer je ta način

vodenja sploh dobil ime – transformacija. Okvir transformacijskega vodenja je zastavljen na način, ki podjetju omogoča konstantno ustvarjanje sprememb, ki so v današnjem hitro spreminjajočem se svetu neizogibne. Prevelika konstantnost pri vodenju lahko kasneje pripelje do problemov. Transformacijsko vodenje je učinkovito ravno zaradi uvedbe sprememb in njihove osredotočenosti na jasno vizijo, ki jo ima podjetje. Vodja mora ustvariti jasno vizijo sprememb, potrebnih v organizaciji, zaradi česar je lažje slediti celotnim procesom. Ti so v pomoč pri definiranju ciljev in ustvarjanju aktivnosti, ki vizijo podpirajo.

Pomembna korist transformacijskega vodenja se kaže v osredotočenosti na zaposlene. Vodja jih motivira in navdihuje, pri čemer poudarja pomembnost doseganja višjih standardov. Da bi bil uspešen, mora transformacijski vodja izkazovati integriteto in visoko razvito čustveno inteligenco. Empatija do drugih omogoča vzpostavitev globokih in pozitivnih odnosov, ki temeljijo na medsebojnem spoštovanju in zaupanju. Zaposleni pod vodstvom transformacijskega vodje uživajo več podpore in imajo več priložnosti za osebni razvoj (Luenendonk, 2020).

Transformacijsko vodenje spodbuja sodelovanje pred individualnimi dosežki, saj številne psihološke raziskave potrjujejo, da je sodelovanje pri doseganju ciljev učinkovitejše od tekmovalnih pristopov. Vodja se osredotoča na oblikovanje skupne vizije, ki zaposlenim omogoča usklajeno delo za hitrejšo doseganje rezultatov in ustvarjanje globljih sprememb v organizaciji. Ker je transformacijsko vodenje naravnano na spodbujanje in vodenje sprememb, se odlično vključuje v organizacije, ki potrebujejo prenovu in prilagoditev novim izzivom (Luenendonk, 2020).

Tako kot vsak pristop ima tudi transformacijsko vodenje svoje izzive. Osredotočenost vodje na spremembe lahko včasih vodi do zaslepljenosti glede realnih okoliščin. Navdušujoč in energičen pristop je lahko ključ do pozitivnih sprememb, vendar lahko hkrati zmanjša pripravljenost vodje za temeljito preučitev situacij in soočenje z neprijetnimi dejstvi. Prekomerna osredotočenost na ideale in vizije lahko posledično privede do napačnih odločitev. Prav tako se lahko izzivi pojavijo v odnosih med vodjo in zaposlenimi. Čeprav vodja stremi k vzpostavitvi pozitivnega odnosa, lahko zaposleni izgubijo zmožnost izražanja kritik do vodje ali projektov, kar lahko postane resna ovira. Poleg tega zagnanost vodje včasih vodi v pretirano odvisnost zaposlenih, kar lahko povzroči, da so zastavljeni cilji nerealistični ali nedosegljivi (Luenendonk, 2020).

Navdušenje vodje in njegova osredotočenost na ustvarjanje enotnosti lahko povzročita, da se zaposleni raje prilagodijo vodjevim idejam, namesto da bi aktivno sodelovali pri oblikovanju in uresničevanju vizije. Ko zaposleni ne verjamejo v poslanstvo, se lahko učinkovitost sprememb občutno zmanjša, saj pomanjkanje osebne angažiranosti vodi v formalno izvajanje nalog brez pravega entuziazma. Če vodja ne spodbuja odprte komunikacije in vključevanja raznolikih perspektiv, obstaja tveganje, da se podpora viziji omeji na površinsko soglasje. Posledično to lahko zmanjšuje inovativnost in krepí pasivno sledenje navodilom namesto proaktivnega prispevanja k ciljem organizacije. Dolgoročno

takšen način delovanja ogroža trajnost transformacijskih sprememb in lahko celo vodi v odpornost zaposlenih proti novim pobudam (Luenendonk, 2020).

5 RAZISKAVA O AVTENTIČNEM IN TRANSFORMACIJSKEM VODENJU NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA

5.1 Priprava raziskave in metodologija

Tretje in četrto poglavje magistrskega dela temeljita na znanstveni literaturi in obravnavata temeljne značilnosti in teoretične osnove avtentičnega in transformacijskega vodenja. V petem poglavju je predstavljena empirična raziskava, izvedena v izbranem podjetju iz dejavnosti leasinga, ki temelji na izbranem metodološkem pristopu. Namen raziskave je prispevati poglobljen analitičen vpogled v primerjavo obeh stilov vodenja v praksi in preveriti teoretične predpostavke z zbranimi podatki. To bo podalo odgovore na raziskovalna vprašanja in uresničilo zastavljene cilje magistrskega dela.

5.1.1 Ključni cilji in namen raziskovalnega dela

V empiričnem delu je cilj raziskave raziskati in primerjati zaznave zaposlenih glede avtentičnega in transformacijskega vodenja v izbranem podjetju iz dejavnosti leasinga. Namen raziskovalnega dela je pridobiti vpogled v vodstvene prakse, kot jih doživljajo zaposleni, in ugotoviti, kateri slog vodenja je v organizaciji izraziteje prisoten oziroma bolj učinkovit z vidika zaposlenih. Z uporabo anketnega vprašalnika, namenjenega zaposlenim, se bodo zbrali kvantitativni podatki o zaznavanju vodstvenih vedenj, medtem ko bo intervju z direktorjem podjetja omogočil poglobljen kvalitativni vpogled v vodstveni slog, vrednote in pristop k vodenju iz perspektive vodstva. Skupaj bosta obe metodi prispevali k celovitejšemu razumevanju raziskovalne problematike in k uresničevanju osrednjih ciljev magistrskega dela.

5.1.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Na osnovi namena in ciljev, ki sem si jih zastavil, je torej temeljna teza magistrskega dela naslednja: avtentično in transformacijsko vodenja sta komplementarna stila vodenja, pri čemer sta oba pristopa vodenja prisotna med vodji v proučevani organizaciji. Za ustrezno krmarjene in usmeriteve empirične raziskave sem pripravil tudi raziskovalna vprašanja, ki so prikazana v tabeli 2.

Tabela 2: Raziskovalna vprašanja magistrskega dela

Raziskovalna vprašanja
1. Katere so ključne značilnosti avtentičnega in transformacijskega vodenja in kako se razlikujeta in dopolnjujeta?
2. Kako sta avtentično in transformacijsko vodenje prisotna in implementirana v podjetju, ki deluje v dejavnosti leasinga?
3. Katere so glavne ovire pri implementaciji avtentičnega in transformacijskega vodenja v podjetjih, ki delujejo v dejavnosti leasinga?

Vir: lastno delo.

5.1.3 Metoda raziskovanja

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh delov, in sicer teoretičnega in raziskovalnega. Teoretični del obsega tri poglavja: prvo se osredotoča na vodenje na sploh, drugo na avtentično, tretje pa na transformacijsko vodenje. Pri pripravi teoretičnega dela sem uporabljal vnaprej zbrane podatke iz sekundarnih virov. V delo sem vključil predvsem tuje znanstvene članke, poleg tega pa so kot sekundarni viri uporabljene tudi knjige, učbeniki, predavanja s teh področij in spletni viri. V sklopu teoretičnega dela prav tako uporabljam metodo kompilacije, s pomočjo katere povzemam citate in navedbe drugih avtorjev.

Na podlagi teoretičnih spoznanj, predstavljenih v drugem, tretjem in četrtem poglavju magistrskega dela, sem v empiričnem delu izvedel kvantitativno raziskavo med zaposlenimi v izbranem podjetju iz dejavnosti leasinga. Za pridobivanje podatkov sem oblikoval anketni vprašalnik, ki temelji na ključnih ugotovitvah iz teoretičnega dela ter vključuje elemente avtentičnega in transformacijskega vodenja. Poleg anketne raziskave, ki omogoča vpogled v zaznave zaposlenih o vodstvenih pristopih v organizaciji, sem izvedel tudi poglobljen intervju z glavnim direktorjem podjetja. Ta kvalitativni del raziskave dopolnjuje kvantitativne podatke in omogoča boljše razumevanje vodstvenih strategij, osebnih pogledov in konkretne uporabe obeh pristopov v praksi. Analiza zbranih podatkov bo omogočila preverjanje zastavljene temeljne teze in raziskovalnih vprašanj. Rezultati raziskave bodo predstavljeni in interpretirani z namenom oblikovanja konkretnih zaključkov in priporočil, ki lahko pripomorejo k boljšemu razumevanju prisotnosti in zaznave obeh pristopov vodenja v praksi ter nudijo osnovo za izboljšanje vodstvenih pristopov v organizaciji.

V magistrskem delu sem generativno umetno inteligenco uporabljal transparentno in skladno z navodili. Uporabljal sem jo za prevajanje besedil, oblikovanje stavkov oziroma popravke slovnice in za pomoč pri citiranju virov.

5.1.4 Veljavnost in zanesljivost raziskave

Veljavnost in zanesljivost raziskave okrepi uporaba triangulacije, saj vključuje različne raziskovalne pristope in metode. V svojem magistrskem delu sem uporabil preplet anketnega vprašalnika in intervjuja, kar mi je omogočilo celosten vpogled v obravnavano tematiko. Takšen pristop prispeva k celovitejšemu razumevanju raziskovalnega področja, saj združuje kvantitativne in kvalitativne podatke ter s tem zmanjšuje možnost enostranskosti rezultatov.

5.1.5 Priprava anketnega vprašalnika

Za empirični del svojega magistrskega dela sem pripravil anketni vprašalnik in ga posredoval zaposlenim v proučevani organizaciji. Anketni vprašalnik je pokrival oba konstrukta, torej tako avtentično vodenje kot tudi transformacijsko vodenje. Vprašalnik je sestavljen iz treh delov. Prvi del meri izraženost avtentičnega vodenja v organizaciji, drugi meri izraženost transformacijskega vodenja v organizaciji, tretji del pa se nanaša na demografska vprašanja. Prva dva dela sta bila sestavljena iz 15 oziroma 18 trditev, do katerih so se anketiranci opredelili. To so opravili s pomočjo Likertove lestvice z ocenami (ne) strinjanja od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 2 »se ne strinjam«, 3 »niti se ne strinjam niti se strinjam«, 4 »se strinjam« in 5 »popolnoma se strinjam«. Trditve za oba dela anketnega vprašalnika temeljijo na ugotovitvah iz teoretičnega dela. Anketni vprašalnik je bil preko spletnega naslova 18. 2. 2025 posredovan zaposlenim v proučevani organizaciji z izjemo posloводства. Z zbiranjem odgovorov sem zaključil 4. 3. 2025.

5.1.6 Priprava intervjuja

V sklopu empiričnega dela svojega magistrskega dela sem poleg anketnega vprašalnika izvedel tudi polstrukturiran intervju z glavnim direktorjem izbranega podjetja. Polstrukturiran intervju je sestavljen iz dveh delov: prvi del se nanaša na vprašanja, vezana na avtentično vodenje, drugi del pa na vprašanja, vezana na transformacijsko vodenje. Vprašanja sem pripravil na podlagi teoretičnega dela svojega magistrskega dela. Polstrukturiran intervju sem opravil dne 11. 6. 2025 na sedežu podjetja v Ljubljani. Potekal je v sproščenem in pogovornem vzdušju ter trajal nekaj manj kot eno uro. S soglasjem intervjuvanca sem pogovor posnel in kasneje pripravil transkript.

5.2 Analiza in interpretacija rezultatov raziskave

5.2.1 Analiza in interpretacija anketnega vprašalnika

V empiričnem delu je bil kot prvi raziskovalni instrument uporabljen anketni vprašalnik, katerega podatke bom analiziral skladno z njegovo strukturo. Prvi del anketnega vprašalnika je sestavljen iz 15 trditev, vezanih na izraženost avtentičnega vodenja pri nadrejenem, drugi

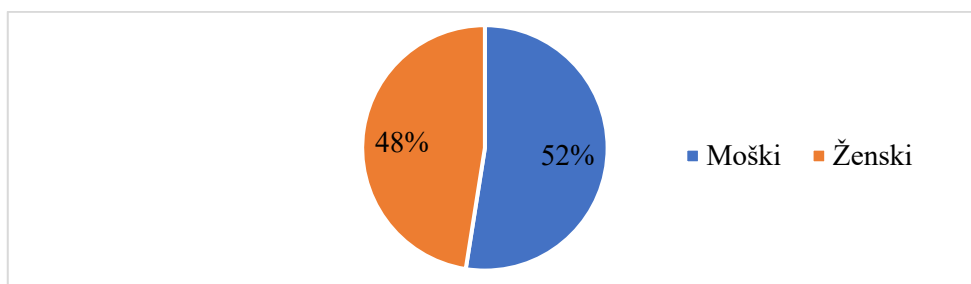
del anketnega vprašalnika pa je sestavljen iz 18 trditev, vezanih na izraženost transformacijskega vodenja pri nadrejenem.

5.2.1.1 Predstavitev vzorca

V času posredovanja anketnega vprašalnika je bilo v izbranem podjetju redno zaposlenih 63 oseb. Anketni vprašalnik je izpolnilo skupno 43 zaposlenih, pri čemer je bilo 40 odgovorov popolnoma izpolnjenih in s tem veljavnih, trije vprašalniki pa so bili le delno izpolnjeni. Poleg tega je bilo zabeleženih 129 klikov na uvodni nagovor in 56 klikov na samo anketo, kar kaže na relativno visoko zanimanje za sodelovanje. Za namene nadaljnje analize bomo upoštevali le 40 popolno izpolnjenih vprašalnikov, kar predstavlja 64 % stopnjo odzivnosti glede na vse zaposlene v podjetju. Ta delež odziva je zadovoljiv in omogoča zanesljivo obravnavo zbranih podatkov. Ocenjujem, da so k delni izpolnitvi ali neudeležbi pri anketi prispevali predvsem dejavniki, kot so časovna stiska zaposlenih, obseg vprašalnika in morebitno pomanjkanje razumevanja vsebine, povezane z obravnavanimi konceptoma avtentičnega in transformacijskega vodenja. V začetnem delu anketnega vprašalnika sem se predstavil, povedal, čemu je anketni vprašalnik namenjen, in anketirance seznanil, da je leta anonimen.

Kot že rečeno, je anketni vprašalnik v popolnosti izpolnilo 40 zaposlenih od skupno 63 zaposlenih v proučevanem podjetju. Slika 3 prikazuje spolno strukturo anketirancev, iz katere je razvidno, da je bila večina le-teh moškega spola (52 %), kar predstavlja 21 oseb, ženskega spola je bilo preostalih 48 % anketirancev, kar predstavlja 19 oseb.

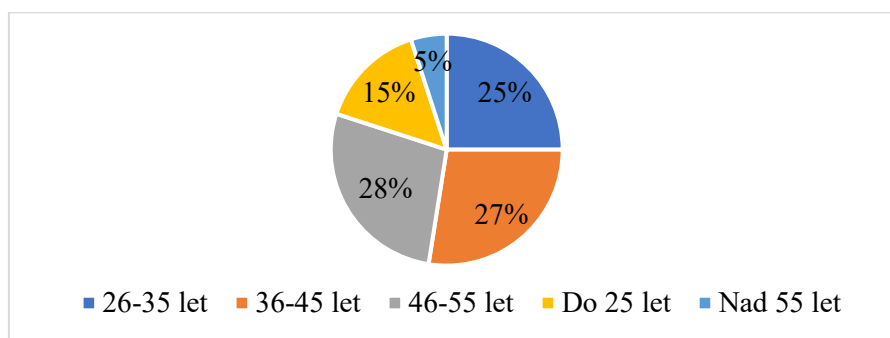
Slika 3: Spolna struktura anketirancev



Vir: lastno delo.

Starostna struktura anketirancev, prikazana na sliki 4, kaže, da največji delež predstavljata skupini od 36 do 45 let in od 46 do 55 let, vsaka z 11 udeleženci (22 %). Sledi skupina od 26 do 35 let z 10 anketiranci (20 %), ki predstavlja mlajše zaposlene v fazi kariernega razvoja. Skupina do 25 let vključuje 6 oseb (12 %), kar kaže na manjšo prisotnost najmlajših. Najmanj zastopana je skupina nad 55 let z 2 udeležencema (4 %), kar pomeni manjšo vključenost starejših ali njihovo nižjo prisotnost v organizaciji.

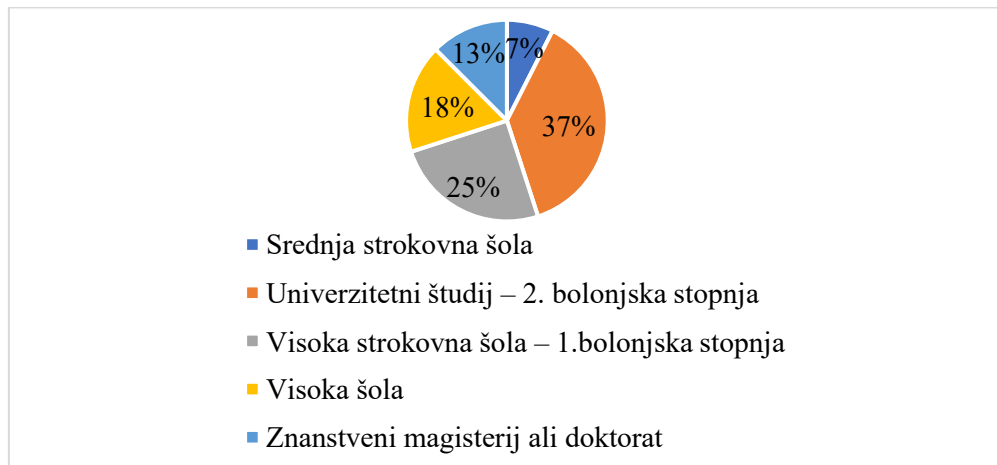
Slika 4: Starostna struktura anketirancev



Vir: lastno delo.

Struktura najvišje stopnje dosežene izobrazbe anketirancev, prikazana na sliki 5, kaže, da največji delež predstavlja zaključen univerzitetni študij 2. bolonjske stopnje s 15 udeleženci (30 %). Sledi visoka strokovna šola oziroma 1. bolonjska stopnja z 10 anketiranci (20 %) ter visoka šola s 7 udeleženci (14 %), kar skupaj pomeni, da ima večina sodelujočih zaključeno najmanj prvo stopnjo visokošolske izobrazbe. Znanstveni magisterij ali doktorat ima 5 oseb (10 %). Najmanj zastopana je srednja strokovna šola s 3 anketiranci (6 %), kar pomeni, da ima le manjši del anketirancev nižjo izobrazbo.

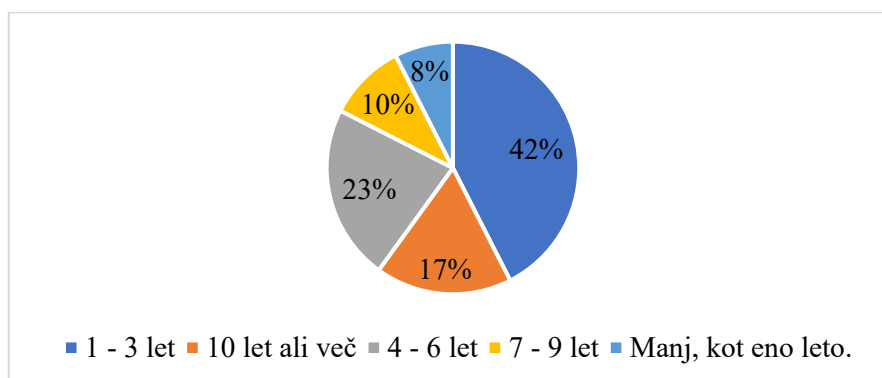
Slika 5: Struktura izobrazbe anketirancev



Vir: lastno delo.

Struktura delovne dobe anketirancev v podjetju kaže, da največji delež predstavlja skupina z delovno dobo v podjetju od 1 do 3 let, in sicer s 17 udeleženci (34 %). Sledi skupina z delovno dobo 4 do 6 let, ki vključuje 9 oseb (18 %), kar kaže na stabilno jedro srednjeročno zaposlenih. Skupina z 10 ali več leti delovne dobe zajema 7 anketirancev (14 %). V skupini 7 do 9 let so 4 osebe (8 %), najmanjši delež pa predstavlja skupina z manj kot enim letom zaposlitve, in sicer s 3 anketiranci (6 %). Struktura delovne dobe anketirancev v podjetju je prikazana na sliki 6.

Slika 6: Struktura delovne dobe anketirancev v podjetju

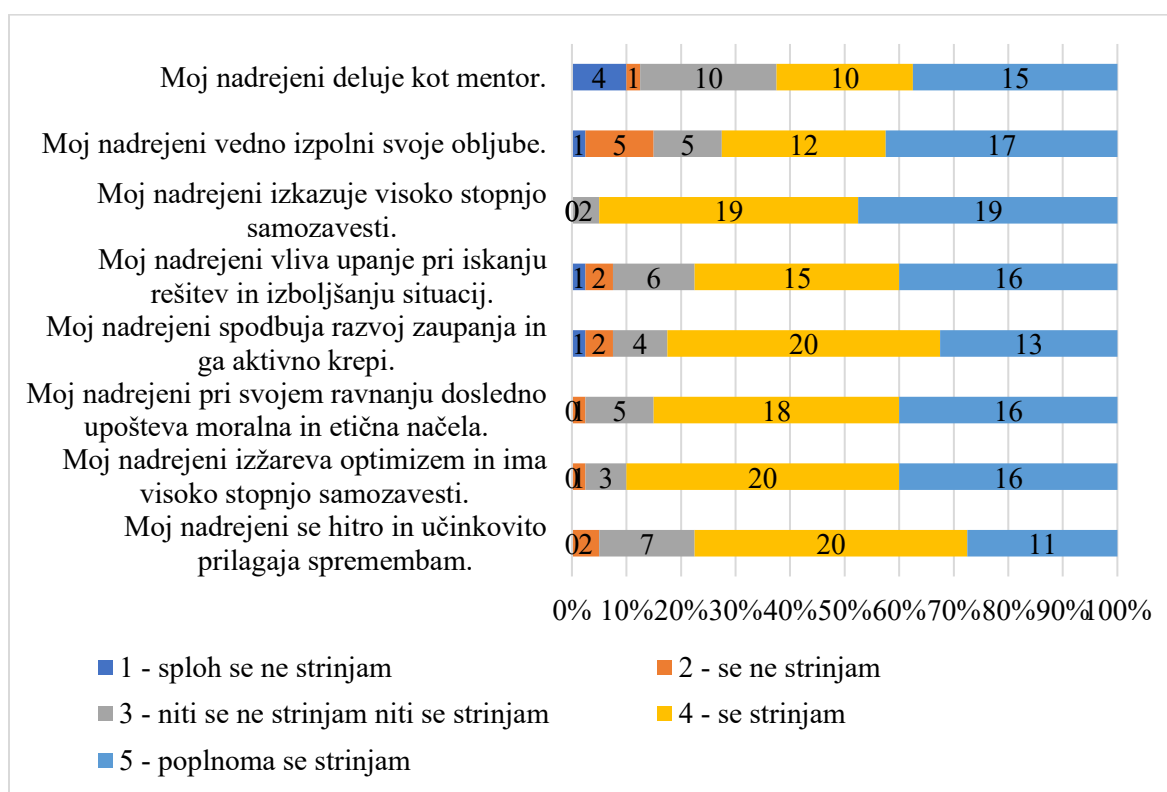


Vir: lastno delo.

5.2.1.2 Izraženost avtentičnega vodenja

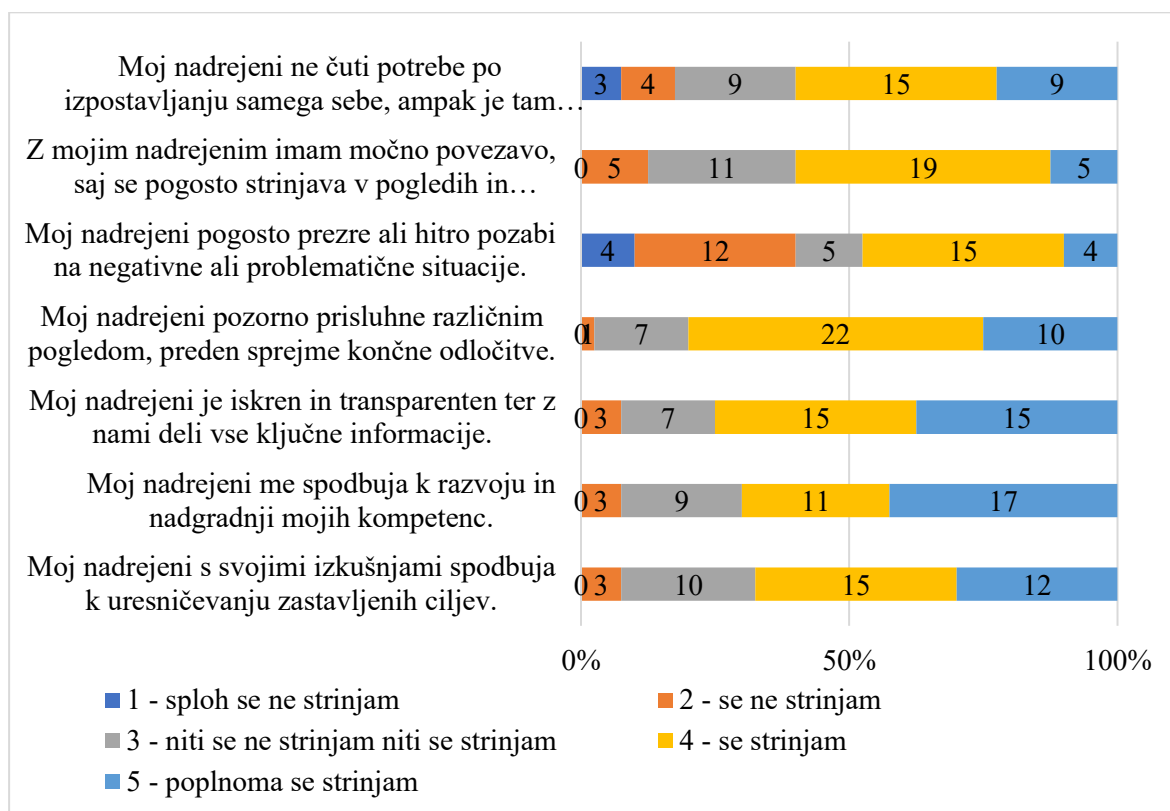
V sklopu preverjanja izraženosti avtentičnega vodenja so anketiranci odgovarjali na 15 trditev, kjer so se do njih opredelili na Likertovi lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 2 »se ne strinjam«, 3 »niti se ne strinjam niti se strinjam«, 4 »se strinjam« in 5 »popolnoma se strinjam«. Sliki 7 in 8 prikazujeta stopnjo strinjanja s trditvami, vezanimi na avtentično vodenje.

Slika 7: Stopnja strinjanja s trditvami vezanimi na avtentično vodenje (1. del)



Vir: lastno delo.

Slika 8: Stopnja strinjanja s trditvami vezanimi na avtentično vodenje (2. del)



Vir: lastno delo.

Na trditev »Moj nadrejeni deluje kot mentor« je 15 zaposlenih (38 %) odgovorilo z oceno 5, »popolnoma se strinjam«, 10 oseb (25 %) pa se s trditvijo strinja. 10 oseb (25 %) se ni opredelilo ne v pozitivno ne negativno smer, 4 (10 %) pa se sploh ne strinjajo, medtem ko 1 (2 %) izbere drugo najnižjo možnost. Povprečna vrednost znaša 3,75, kar nakazuje, da anketiranci svojega nadrejenega večinoma prepoznavajo kot mentorja, torej osebo, ki nudi podporo, usmeritve in priložnosti za razvoj. Standardni odklon v vrednosti 1,27 nakazuje na rahlo razpršenost odgovorov in na dejstvo, da zaposleni raznoliko zaznavajo mentorske veščine pri svojem vodji.

S trditvijo »Moj nadrejeni vedno izpolni svoje obljube« se je popolnoma strinjalo 17 zaposlenih (43 %), 12 (30 %) pa je izbralo odgovor 4, »se strinjam«. Skupaj to pomeni, da kar 73 % zaposlenih ocenjuje svojega nadrejenega kot osebo, ki izpolni tisto, kar obljubi. Nevtralnih odgovorov je bilo 5 (13 %), nekoliko višji pa je tudi delež tistih, ki se ne strinjajo, in sicer 5 oziroma 13 %, oziroma sploh ne strinjajo. Tako je odgovorila ena oseba. Povprečna vrednost znaša 3,98, kar pomeni, da večina zaposlenih zaupa vodji in ga dojema kot verodostojnega, kar je ena temeljnih značilnosti avtentičnega vodenja. Standardni odklon znaša 1,14, kar kaže na pretežno pozitivno zaznavo vodjeve verodostojnosti, vendar še vedno z določeno mero razpršenosti mnenj.

Trditev »Moj nadrejeni izkazuje visoko stopnjo samozavesti« je z oceno 5, »popolnoma se strinjam«, ocenilo 19 zaposlenih (48 %), prav toliko jih je dalo oceno 4, »se strinjam«. Le 2 osebi (5 %) sta ostali nevtralni, nihče pa ni izrazil nestrinjanja. Povprečna vrednost znaša 4,43, standardni odklon pa 0,59, kar pomeni, da je soglasje med anketiranci zelo visoko – skoraj vsi zaznavajo samozavest kot izrazito lastnost svojega vodje.

Na trditev »Moj nadrejeni vliva upanje pri iskanju rešitev in izboljšanju situacij« je z oceno 5 odgovorilo 16 anketirancev (40 %), 15 anketirancev (38 %) se s trditvijo strinja, medtem ko jih je 6 (15 %) ostalo nevtralnih. Le 3 osebe (7 %) se s trditvijo ne strinjajo. Povprečna vrednost znaša 4,08, kar nakazuje, da večina zaposlenih v svojem nadrejenem prepoznava osebo, ki spodbuja optimizem in aktivno išče rešitve. Tak način vodenja prispeva k večji zavzetosti in odpornosti znotraj kolektiva. Standardni odklon znaša 1,00, kar pomeni, da večina zaznava spodbudno in konstruktivno vlogo nadrejenega pri reševanju težav, čeprav zaposleni tega morda ne občutijo enako intenzivno.

Trditev »Moj nadrejeni spodbuja razvoj zaupanja in ga aktivno krepi« je z oceno 4, »se strinjam«, ocenilo 20 anketirancev (50 %), 13 (32 %) pa se z njo popolnoma strinja, kar pomeni, da večina prepoznava trud nadrejenega pri grajenju zaupanja. Nevtralni so bili 4 anketiranci (10 %), 3 (8 %) pa so izrazili nestrinjanje. Povprečna vrednost znaša 4,05, kar potrjuje, da večina zaposlenih čuti psihološko varnost in odprto komunikacijo v odnosu z vodjo, to pa pomembno vpliva na organizacijsko klimo in povezanost med zaposlenimi. Standardni odklon 0,93 pomeni razmeroma enotno in pozitivno oceno, a še vedno z nekaj razpršenosti, kar kaže na možnost neenakomerne izkušnje med zaposlenimi.

Na trditev »Moj nadrejeni pri svojem ravnanju dosledno upošteva moralna in etična načela« je največ anketirancev odgovorilo z oceno 4 (»se strinjam«), in sicer 18 (45 %), 16 (40 %) pa se jih je s trditvijo popolnoma strinjalo. Nevtralnih je bilo 5 anketirancev (13 %), le ena oseba (2 %) je izbrala drugo najnižjo oceno, nihče pa ni izbral najnižje. Povprečna vrednost znaša 4,05, kar odraža visoko zaznavo integritete pri vodstvu. Etika in moralna doslednost sta temelja avtentičnega vodje, ki svojo vlogo razume kot vzornika in skrbnika vrednot podjetja. Standardni odklon 0,77 pomeni visoko soglasje med zaposlenimi o etični drži vodje, kar predstavlja ključni gradnik avtentičnega vodenja.

S trditvijo »Moj nadrejeni izžareva optimizem in ima visoko stopnjo samozavesti« se 20 anketirancev (50 %) strinja, 16 anketirancev (40 %) pa se popolnoma strinja. Nevtralni so bili trije (8 %), le ena oseba (2 %) je izbrala oceno »se ne strinjam«. Povprečna vrednost znaša 4,28, standardni odklon pa 0,72, kar kaže na splošno usklajenost mnenj in visoko prepoznano prisotnost samozavestnega in optimističnega vodenja, ki lahko bistveno pripomore k motivaciji in zavzetosti zaposlenih.

Na trditev »Moj nadrejeni se hitro in učinkovito prilagaja spremembam« je največ anketirancev odgovorilo s pozitivno oceno: 20 anketirancev (50 %) se strinja, 11 (28 %) pa se popolnoma strinja. 7 oseb (17 %) ostaja nevtralnih (niti se strinja niti se ne strinja), 2 osebi

(5 %) pa izražata nestrinjanje. Povprečna vrednost znaša 4,00, kar kaže na to, da zaposleni nadrejenega zaznavajo kot prilagodljivega in odzivnega v dinamičnih okoliščinah, kar je pomembno za uspešno vodenje v nepredvidljivih razmerah in spreminjajočem se poslovnem okolju. Standardni odklon znaša 0,82, kar potrjuje, da večina zaposlenih prepozna vodjo kot fleksibilnega in odzivnega, čeprav nekoliko širša porazdelitev ocen nakazuje, da se to ne kaže v vseh primerih ali pri vseh oddelkih enako.

Na trditev »Moj nadrejeni ne čuti potrebe po izpostavljanju samega sebe, ampak je tam zaradi >služenja drugim<« je največ anketirancev (15 oziroma 38 %) odgovorilo s »se strinjam«. Odgovor »popolnoma se strinjam« je izbralo 9 anketirancev (23 %), prav tako je 9 anketirancev (23 %) ostalo nevtralnih. Oceno 2 (»se ne strinjam«) so izbrali 4 zaposleni (8 %), oceno 1 (»se popolnoma ne strinjam«) pa 3 (8 %). Aritmetična sredina znaša 3,58, standardni odklon pa 1,17, kar kaže na zmerno pozitivno oceno s precejšnjo razpršenostjo mnenj. Rezultati kažejo, da mnogi zaposleni pri svojem nadrejenem prepoznavajo skromnost in usmerjenost v podporo drugih.

S trditvijo »Z mojim nadrejenim imam močno povezavo, saj se pogosto strinjava v pogledih in načinu razmišljanja« se kar 19 anketirancev (48 %) strinja, 11 (28 %) jih je odgovorilo nevtralnno (»niti se ne strinjam niti se strinjam«), 5 anketirancev (13 %) pa se popolnoma strinja. Odgovor »se ne strinjam« je izbralo 5 anketirancev (13 %), odgovora »sploh se ne strinjam« pa ni izbral nihče. Aritmetična sredina znaša 3,60, standardni odklon pa 0,87, kar pomeni, da večina zaposlenih čuti določeno miselno povezanost s svojim vodjem, čeprav z nekoliko večjo razpršenostjo v zaznavanju te povezanosti.

Na trditev »Moj nadrejeni pogosto prezre ali hitro pozabi na negativne ali problematične situacije« je 15 anketirancev (38 %) odgovorilo z odgovorom »se strinjam«. Sledi odgovor »se ne strinjam« z 12 odgovori (30 %), 5 oseb (13 %) je ostalo nevtralnih, 4 (10 %) so izbrale »sploh se ne strinjam« in 4 (10 %) »popolnoma se strinjam«. Aritmetična sredina znaša 3,08, standardni odklon pa 1,23, kar kaže na visoko razpršenost mnenj in zelo razdeljene percepcije.

Velika večina anketirancev (22 oziroma 55%) se s trditvijo »Moj nadrejeni pozorno prisluhne različnim pogledom, preden sprejme končne odločitve« strinja. 10 anketirancev (25 %) je izbralo odgovor »popolnoma se strinjam«, 7 anketirancev (18 %) je ostalo nevtralnih, le eden (2 %) je izbral odgovor »se ne strinjam«, nihče pa ni izbral odgovora »sploh se ne strinjam«. Povprečna vrednost znaša 4,03, standardni odklon pa 0,73, kar nakazuje na precejšnjo soglasje glede participativnega načina odločanja pri nadrejenem. To potrjuje odprtost in pripravljenost na upoštevanje mnenj v procesu odločanja.

S trditvijo »Moj nadrejeni je iskren in transparenten ter z nami deli vse ključne informacije« se 15 anketirancev (38 %) popolnoma strinja, prav toliko jih je izbralo odgovor »se strinjam«. 7 je nevtralnih (17 %), 3 (7 %) pa so izbrali odgovor »se ne strinjam«. Nihče ni

izbral odgovora »sploh se ne strinjam«. Aritmetična sredina znaša 4,05, standardni odklon pa 0,93, kar kaže na visoko stopnjo soglasja o iskrenosti in preglednosti nadrejenega.

Na trditev »Moj nadrejeni me spodbuja k razvoju in nadgradnji mojih kompetenc« je največ oseb, 17 (43 %), odgovorilo s »popolnoma se strinjam«. 11 anketirancev (28 %) jih je izbralo odgovor »se strinjam«, 9 (22 %) je ostalo nevtralnih, 3 (7 %) pa so se opredelili s »se ne strinjam«. Nihče ni izbral ocene »sploh se ne strinjam«. Aritmetična sredina znaša 4,05, standardni odklon pa 0,99, kar kaže na pozitivno oceno ob rahlem razkoraku v stopnji prepoznanega spodbujanja razvoja. Ti podatki kažejo, da večina zaposlenih doživlja podporo za svoj strokovni razvoj, kar je ključno za dolgoročno motivacijo in rast kadrov.

Največ anketirancev (15 oziroma 38 %) je na trditev »Moj nadrejeni s svojimi izkušnjami spodbuja k uresničevanju zastavljenih ciljev« odgovorilo z oceno 4 oziroma »se strinjam«. 12 (30 %) jih je izbralo »popolnoma se strinjam«. 10 anketirancev (25 %) je izbralo nevtralno oceno, medtem ko so 3 (7 %) izbrali odgovor »se ne strinjam«. Nihče ni izbral odgovora »sploh se ne strinjam«. Aritmetična sredina znaša 3,90, standardni odklon pa 0,93, kar kaže na precejšnjo soglasnost in prepoznavanje voditeljeve vloge kot mentorja, ki s svojimi izkušnjami motivira zaposlene k doseganju ciljev.

Sliki 9 in 10 prikazujeta aritmetično sredino in standardni odklon odgovorov na trditve, vezane na avtentično vodenje, ki sem jih konkretnije komentiral v zgornjih odstavkih. Prikaz rezultatov omogoča jasnejši vpogled v povprečno zaznavanje posameznih dimenzij avtentičnega vodenja in hkrati pokaže, v kolikšni meri so se odgovori anketirancev med seboj razlikovali. Aritmetična sredina ponuja povprečno vrednost zaznanih stališč, medtem ko standardni odklon razkriva stopnjo soglasja oziroma razpršenosti med sodelujočimi.

Slika 9: Aritmetična sredina odgovor na trditve vezane na avtentično vodenje



Vir: lastno delo.

Slika 10: Standardni odklon odgovor na trditve vezane na avtentično vodenje

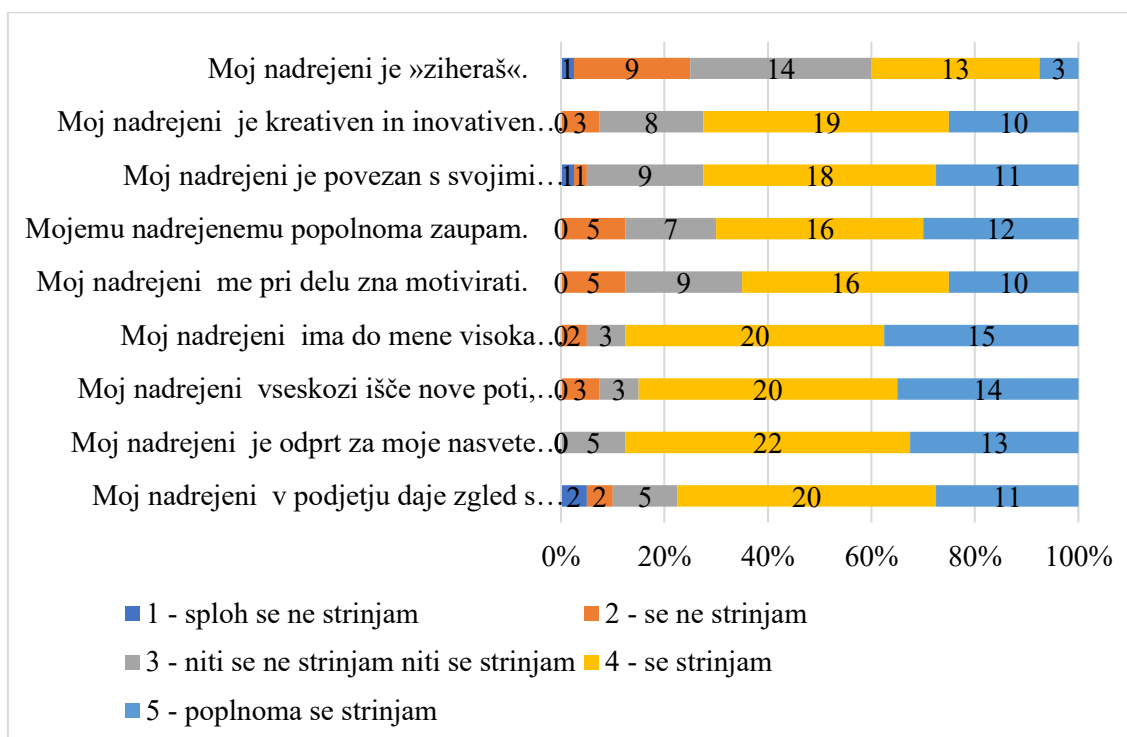


Vir: lastno delo.

5.2.1.3 Izraženost transformacijskega vodenja

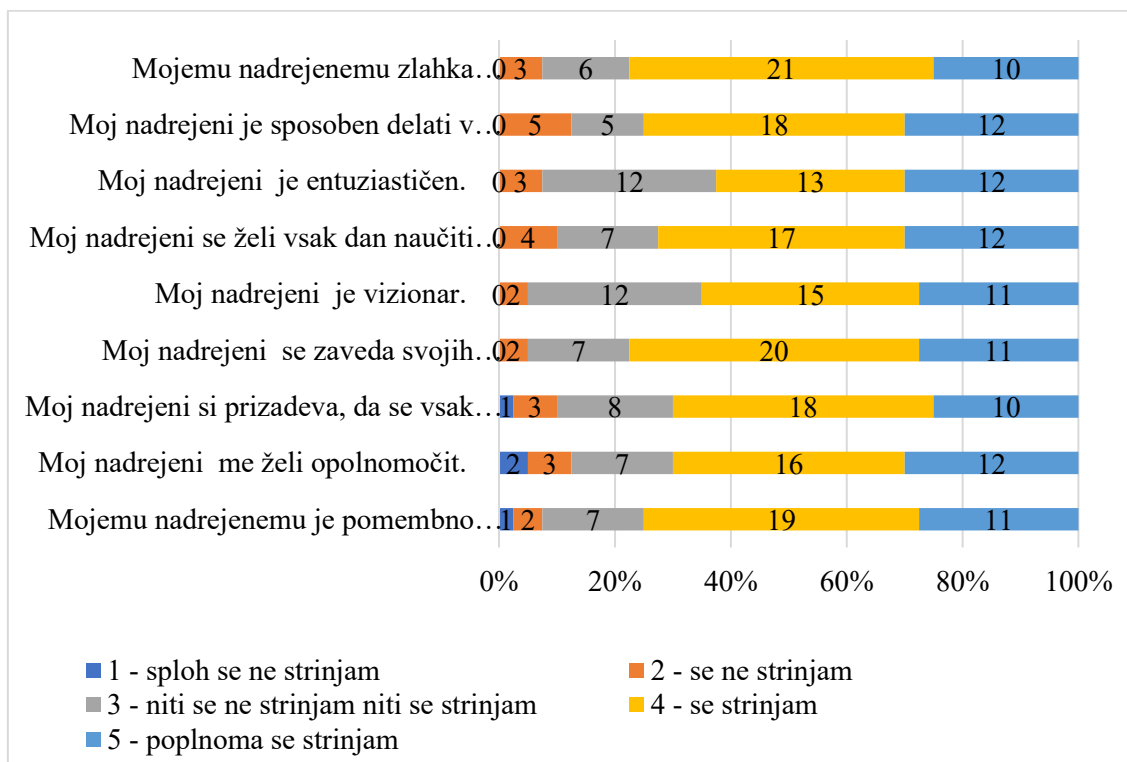
V drugem delu anketnega vprašalnika sem analiziral izraženost transformacijskega vodenja. Anketiranci so odgovarjali na 18 trditev, kjer so se do njih opredelili na Likertovi lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 2 »se ne strinjam«, 3 »niti se ne strinjam niti se strinjam«, 4 »se strinjam« in 5 »popolnoma se strinjam«. Sliki 11 in 12 prikazujeta stopnjo strinjanja s trditvami, vezanimi na transformacijsko vodenje.

Slika 11: Stopnja strinjanja s trditvami vezanimi na transformacijsko vodenje (1. del)



Vir: lastno delo.

Slika 12: Stopnja strinjanja s trditvami vezanimi na transformacijsko vodenje (2. del)



Vir: lastno delo.

Na trditev »Moj nadrejeni je ziheraš« je največ anketirancev odgovorilo z oceno 3 (»niti se ne strinjam niti se strinjam«), in sicer 14 oziroma 35 %. S trditvijo se strinja 13 anketirancev (33 %), 3 (7 %) pa se popolnoma strinjajo, kar skupaj predstavlja 41 % vpogleda v nekoliko bolj previdno naravo nadrejenega. Z odgovorom »se ne strinjam« se je odzvalo 9 anketirancev (23 %), »sploh se ne strinjam« pa 1 oseba (3 %). Aritmetična sredina znaša 3,20, standardni odklon pa 0,97, kar kaže na precejšnjo razpršenost v zaznavi te značilnosti. Rezultati kažejo, da nadrejeni ni izrazito dojet kot »ziheraš«, vendar previdnost kot lastnost vendarle prepozna pomemben delež sodelujočih.

Na trditev »Moj nadrejeni je kreativen in inovativen pri svojem delu« noben anketiranec ni odgovoril s »sploh se ne strinjam«, kar že samo po sebi kaže na pozitivno oceno te kompetence. S trditvijo se popolnoma strinja 10 anketirancev (25 %), 19 anketirancev (48 %) pa se strinja. Nevtralnno se je do trditev opredelilo 8 zaposlenih (20 %), medtem ko se s trditvijo ne strinjajo 3 osebe (7 %). Aritmetična sredina znaša 3,90, standardni odklon pa 0,87, kar nakazuje na precej enotno zaznavanje kreativnosti in inovativnosti kot značilnosti njihovega vodje.

Trditev »Moj nadrejeni je povezan s svojimi zaposlenimi« je večinoma prejela pozitivne odzive: 18 anketirancev (45 %) se s trditvijo strinja, 11 anketirancev (28 %) pa se popolnoma strinja. Nevtralen odgovor (»niti se ne strinjam niti se strinjam«) je podalo 9 oseb (23 %), po en anketiranec (3 %) pa je izbral odgovora »sploh se ne strinjam« oziroma »se ne strinjam«. Aritmetična sredina znaša 3,93, standardni odklon pa 0,92. To kaže na dobro vzpostavljene odnose med vodjo in zaposlenimi ter poudarja pomemben element transformacijskega vodenja – povezanost med zaposlenimi in vodjo je na visoki ravni.

Na trditev »Mojemu nadrejenemu popolnoma zaupam« je pozitivno odgovorilo skupno 28 anketirancev, od tega jih je 16 (40 %) izbralo odgovor »se strinjam«, 12 anketirancev (30 %) pa je izbralo odgovor »popolnoma se strinjam«. Nevtralno stališče (»niti se ne strinjam niti se strinjam«) je zavzelo 7 anketirancev (18 %), 5 (13 %) pa se s trditvijo ne strinja. Nihče ni izbral odgovora »sploh se ne strinjam«, kar kaže na relativno visoko raven zaupanja. Aritmetična sredina znaša 3,88, standardni odklon pa 0,99, kar kaže na dobro povprečje z rahlo razpršenostjo v stopnji izraženega zaupanja.

Trditev »Moj nadrejeni me pri delu zna motivirati« potrjuje 26 anketirancev, od tega 16 (40 %) z odgovorom »se strinjam« in 10 (25 %) s »popolnoma se strinjam«. 9 anketirancev (23 %) je izrazilo nevtralnno mnenje (»niti se ne strinjam niti se strinjam«), 5 oseb (13 %) pa se s trditvijo ne strinja. Aritmetična sredina znaša 3,78, standardni odklon pa 0,97. Ti podatki kažejo na dokaj visoko zaznavanje motivacijske sposobnosti nadrejenega, vendar hkrati tudi na obstoj manjšega dela zaposlenih, ki to sposobnost ocenjuje kot manj prisotno.

Trditev »Moj nadrejeni ima do mene visoka pričakovanja« so anketiranci ocenili zelo pozitivno. Kar 20 oseb (50 %) se s trditvijo strinja, 15 anketirancev (38 %) pa se z njo popolnoma strinja. Le 3 anketiranci (8 %) so odgovorili nevtralnno, 2 (5 %) pa se z izjavo ne

strinjata. Nihče ni izbral odgovora »sploh se ne strinjam«. Aritmetična sredina znaša 4,20, standardni odklon pa 0,79, kar kaže na visoko enotnost in soglasje med zaposlenimi, da nadrejeni zastavlja visoke standarde in spodbuja k doseganju ciljev, kar predstavlja pomemben aspekt pri izraženosti transformacijskega vodenja.

Na trditev »Moj nadrejeni vseskozi išče nove poti, rešitve in izboljšave pri poslovanju podjetja« je s »se strinjam« odgovorilo 20 anketirancev (50 %), odgovor »popolnoma se strinjam« pa je izbralo 14 oseb (35 %). Odgovor »niti se ne strinjam niti se strinjam« so izbrali 3 anketiranci (8 %), prav toliko se jih z izjavo ne strinja. Nihče ni izbral odgovora »sploh se ne strinjam«. Aritmetična sredina znaša 4,13, standardni odklon pa 0,85, kar potrjuje, da zaposleni vidijo vodjo kot proaktivnega iskalca izboljšav in sprememb, kar je značilnost transformacijskega vodje.

Trditev »Moj nadrejeni je odprt za moje nasvete in predloge« so anketiranci ocenili izrazito pozitivno. Kar 22 anketirancev (55 %) se s trditvijo strinja, 13 oseb (33 %) pa se popolnoma strinja. Nevtralen odgovor je izbralo 5 anketirancev (13 %), nihče pa ni podal negativne ocene. Aritmetična sredina znaša 4,20, standardni odklon 0,65. To kaže na visoko odprtost vodje do sodelovanja in soustvarjanja znotraj tima ter na kulturo, ki spodbuja izražanje mnenj.

Na trditev »Moj nadrejeni v podjetju daje zgled s svojim delovanjem« je 20 anketirancev (50 %) odgovorilo z odgovorom »se strinjam«, 11 oseb (28 %) pa s »popolnoma se strinjam«. Nevtralno oceno (»niti se ne strinjam niti se strinjam«) je podalo 5 oseb (13 %), medtem ko sta po 2 anketiranca (5 %) odgovorila s »sploh se ne strinjam« in »se ne strinjam«. Aritmetična sredina znaša 3,90, standardni odklon pa 1,03. Rezultati nakazujejo, da večina zaposlenih vidi svojega nadrejenega kot vzornika v delovanju, čeprav pri tej trditvi zaznamo nekoliko večjo razpršenost v ocenah.

Na trditev »Mojemu nadrejenemu zlahka prisluhnem, ga razumem in mu sledim« je 21 anketirancev (53 %) dogovorilo z odgovorom »se strinjam«, 10 oseb (25 %) pa s »popolnoma se strinjam«, kar pomeni, da velika večina zaposlenih meni, da je njihov vodja jasen, razumljiv in da mu je enostavno slediti. Nevtralno oceno je izbralo 6 anketirancev (15 %), 3 (8 %) pa se s trditvijo niso strinjali. Nihče ni izbral možnosti »sploh se ne strinjam«. Aritmetična sredina znaša 3,95, standardni odklon pa 0,85, kar kaže na visoko raven soglasja in relativno nizko razpršenost v ocenah.

Trditev »Moj nadrejeni je sposoben delati v situaciji kompleksnosti, nepričakovanosti in dvoumnosti« so anketiranci ocenili zelo pozitivno. 18 (45 %) ji je izbralo odgovor »se strinjam«, 12 (30%) pa »popolnoma se strinjam«. Nevtralno je odgovorilo 5 udeležencev (13 %), prav toliko pa jih je izbralo tudi odgovor »se ne strinjam«. Nihče ni izbral odgovora »popolnoma se ne strinjam«. Aritmetična sredina znaša 3,93, standardni odklon pa 0,97, kar kaže na pozitivno zaznavo kompetentnosti nadrejenega, vendar z nekoliko večjo razpršenostjo ocen.

S trditvijo »Moj nadrejeni je entuziastičen« se je 13 anketirancev (33 %) strinjalo, 12 se jih je popolnoma strinjalo (30 %), prav toliko jih je tudi izbralo odgovor »niti se ne strinjam niti se strinjam«. Le trije anketiranci (7 %) so izrazili nestrinjanje, nihče pa ni izbral ponujenega odgovora »popolnoma se ne strinjam«. Povprečna ocena znaša 3,85, standardni odklon pa 0,95, kar kaže na splošno pozitiven vtis glede entuziazma nadrejenega.

Na trditev »Moj nadrejeni se želi vsak dan naučiti kaj novega« se je z odgovorom »se strinjam« odzvalo 17 anketirancev (43 %), 12 (30 %) pa jih je izbralo možnost »popolnoma se strinjam«. Odgovora »se strinjam« oziroma »popolnoma se strinjam« je torej izbralo kar 73 % vseh anketirancev, kar kaže na visoko raven želje po učenju nadrejenega v proučevani organizaciji. 7 anketirancev (18 %) je odgovorilo nevtravno, 4 (10 %) pa se s trditvijo niso strinjali. Nihče ni izbral najbolj negativne možnosti. Aritmetična sredina znaša 3,93, standardni odklon pa 0,94, kar kaže na pretežno pozitivno zaznavanje interesa za učenje in razvoj nadrejenih v organizaciji.

Trditev »Moj nadrejeni je vizionar« je doživela pretežno pozitiven odziv. 15 anketirancev (38 %) je odgovorilo s »se strinjam«, 11 oseb (28 %) pa s »popolnoma se strinjam«. 12 anketirancev (30 %) je ostalo nevtravnih (odgovor »niti se ne strinjam niti se strinjam«), 2 (5 %) pa se s trditvijo nista strinjala. Nihče ni izbral odgovora »sploh se ne strinjam«. Povprečna ocena znaša 3,88, standardni odklon pa 0,88, kar kaže na prisotnost vizionarskega vedenja, vendar z nekoliko večjim razponom mnenj.

S trditvijo »Moj nadrejeni se zaveda svojih kompetenc in znanj« se 20 anketirancev (50 %) strinja, 11 oseb (28 %) pa se z njo popolnoma strinja. Kot lahko vidimo, je kar 78 % vseh anketirancev izbralo pozitiven odgovor na zastavljeno trditev, kar priča o tem, da se nadrejeni v proučevani organizaciji v veliki meri zaveda lastnih kompetenc in znanj. 7 oseb (18 %) je bilo nevtravnih, le 2 osebi (5 %) pa se s trditvijo nista strinjali. Nihče ni izbral možnosti »sploh se ne strinjam«. Povprečna ocena znaša 4,03, standardni odklon pa 0,83, kar kaže na visoko raven samozavedanja nadrejenih.

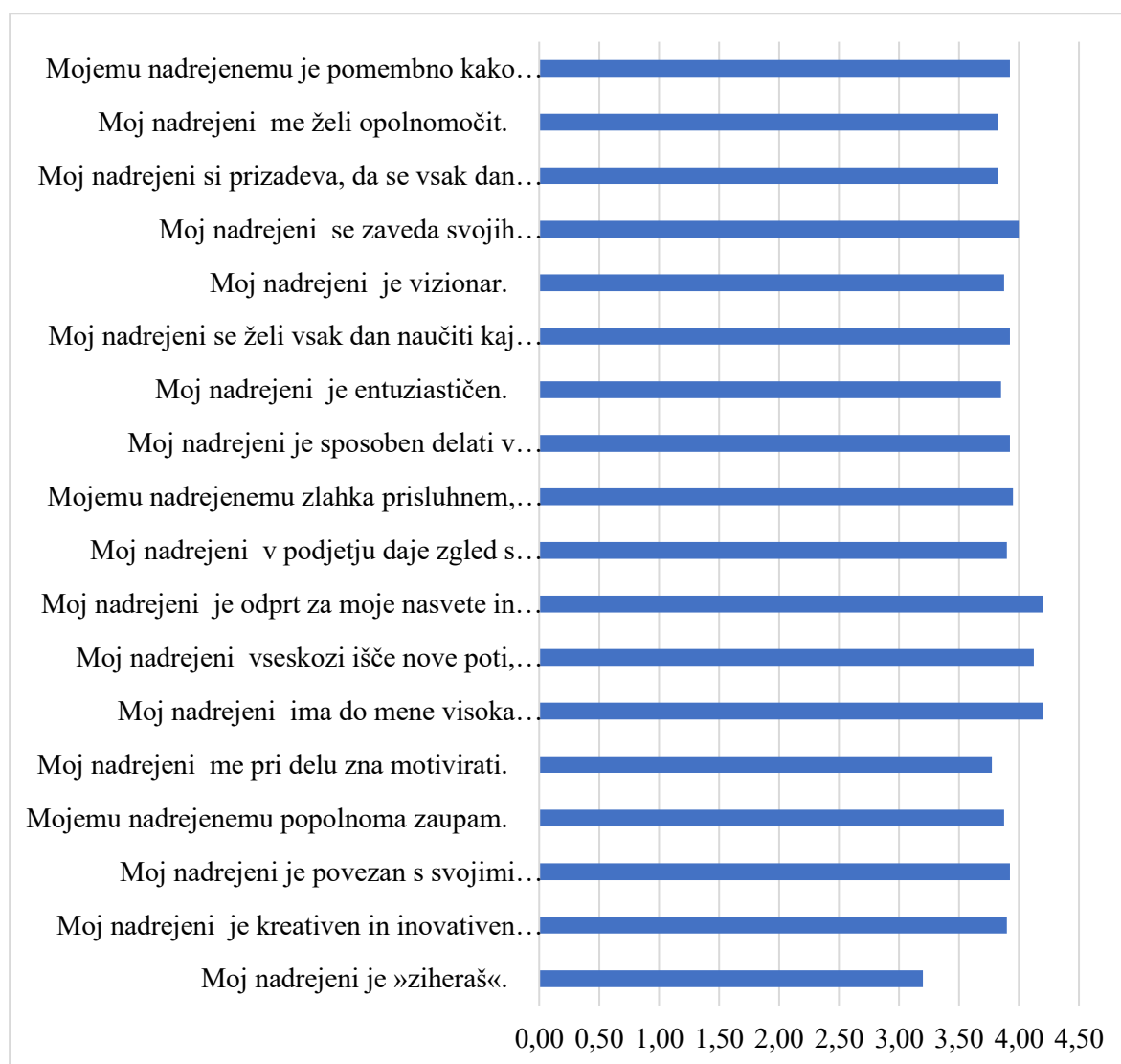
S trditvijo »Moj nadrejeni si prizadeva, da se vsak dan izboljšujem tako na profesionalnem kot tudi na osebnem področju« se strinja 18 anketirancev (45 %), s trditvijo se popolnoma strinja 10 oseb (25 %). Nevtravno je odgovorilo 8 anketirancev (20 %), 3 (8 %) se ne strinjajo, 1 oseba (3 %) pa se sploh ne strinja. Povprečna ocena znaša 3,83, standardni odklon pa 0,82, kar pomeni, da večina zaznava nadrejenega kot spodbujevalca osebnega in profesionalnega napredka.

Trditev »Moj nadrejeni me želi opolnomočiti« je doživela relativno pozitiven odziv, in sicer je 16 anketirancev (40 %) izbralo odgovor »se strinjam«, 12 pa jih je izbralo odgovor »popolnoma se strinjam«. Nevtravnih je bilo 7 oseb (18 %), medtem ko so negativen odgovor, »se ne strinjam«, podali 3 anketiranci (8 %), 2 (5 %) pa sta izbrala odgovor »popolnoma se ne strinjam«. Povprečna ocena znaša 3,83, standardni odklon pa 1,11, kar pomeni, da večina zaznava opolnomočenje s strani nadrejenega.

Na zadnjo analizirano trditev »Mojemu nadrejenemu je pomembno, kako se počutim« sta pozitivno odgovorili dve skupini anketirancev, in sicer jih je 19 (48 %) izbralo odgovor »se strinjam«, 11 (28 %) pa »popolnoma se strinjam«. Nevtrarno je odgovorilo 7 oseb (18 %), 2 osebi (5 %) se s trditvijo nista strinjali, 1 oseba (3 %) pa je izbrala odgovor »sploh se ne strinjam«. Aritmetična sredina znaša 3,93, standardni odklon pa 0,94, kar kaže na visoko raven zaznane empatije vodje do svojih sodelavcev.

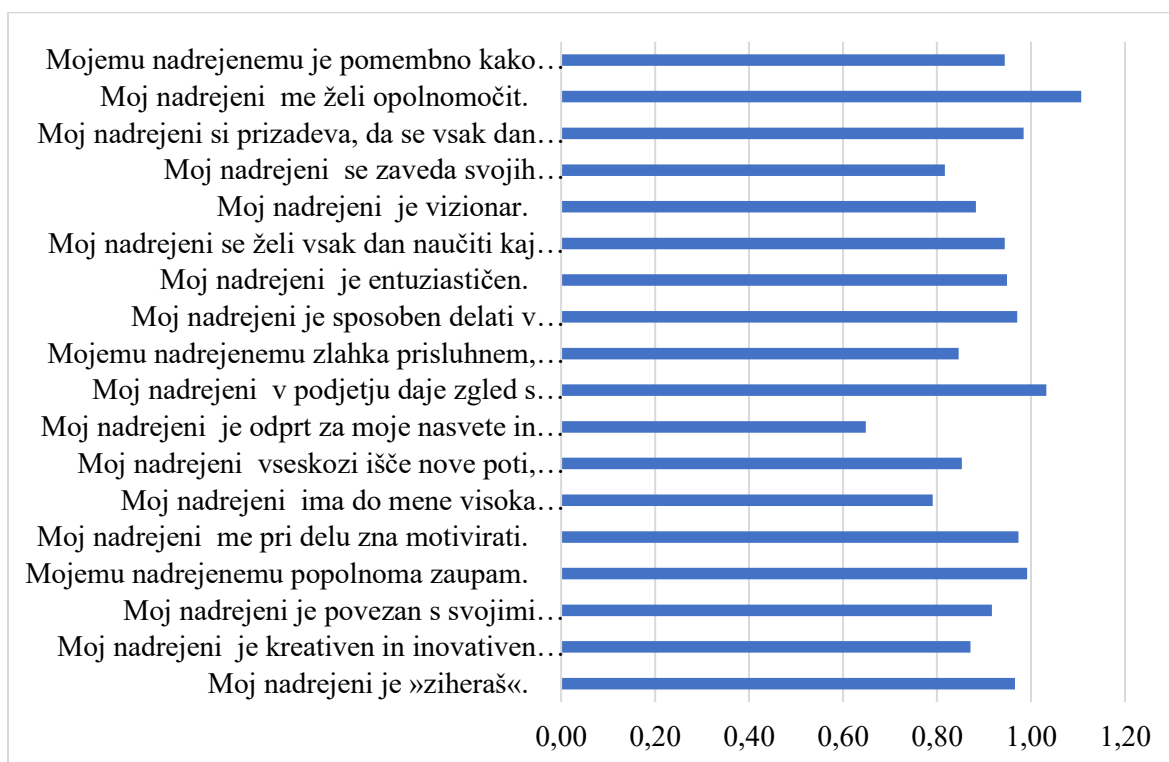
Sliki 13 in 14 prikazujeta rezultate merjenja transformacijskega vodenja skozi prikaz aritmetične sredine in standardnega odklona odgovorov na posamezne trditve. Predstavljena analiza omogoča boljši vpogled v to, kako zaposleni dojemajo posamezne značilnosti transformacijskega vodenja, pri čemer so razlike med odgovori jasno razvidne iz grafičnega prikaza. Rezultati na obeh slikah ponujajo pregled nad ključnimi vidiki tega stila vodenja.

Slika 13: Aritmetična sredina odgovor na trditve vezane na transformacijsko vodenje



Vir: lastno delo.

Slika 14: Standardni odklon odgovor na trditve vezane na transformacijsko vodenje



Vir: lastno delo.

5.2.2 Analiza in interpretacija intervjuja

Intervju sem izvedel z glavnim direktorjem proučevanega podjetja, ki ima več kot 25 let izkušenj na vodstvenih pozicijah. Pri pripravi vprašanj za intervju sem sledil teoretičnemu okviru svojega magistrskega dela. Intervju je zajemal 14 vprašanj, ki sem jih potrebi širil z dodatnimi podvprašanji. Intervju se je začel z uvodnim vprašanjem, sledilo je sedem vprašanj, vezanih na avtentično vodenje, ter šest vprašanj, vezanih na transformacijsko vodenje. Intervjuvancu sem vprašanja poslal vnaprej, da se je nanje lahko pripravil. Po zaključenem intervjuju sem opravil transkript, ki se nahaja v prilogah mojega magistrskega dela.

Intervju z direktorjem leasing družbe se je pričel z opisom njegove vloge vodje v sodobnem poslovnem okolju. Iz njegovih odgovorov je bilo hitro razvidno, da funkcijo vodenja razume zelo celostno, torej ne zgolj kot operativno ali formalno nalogo, temveč kot proces, ki zahteva visoko stopnjo osebne angažiranosti, pristne komunikacije in strateškega mišljenja. Poudaril je, da je učinkovit vodja tisti, ki ne vodi le s svojimi odločitvami, temveč tudi s svojo prisotnostjo, integriteto in pripravljenostjo prisluhniti zaposlenim. Vodenje razume kot orodje za krepitev sodelovanja, dvig motivacije in ustvarjanje okolja, v katerem se lahko zaposleni razvijajo in dosežajo svoj potencial.

V pogovoru je posebno pozornost namenil avtentičnemu vodenju, ki ga sam tudi najbolj čuti kot del lastnega sloga. Po njegovem mnenju mora biti vodja avtentičen in unikaten, torej da vodi ljudi in jih prepričuje na nek svoj način. Direktor prav tako meni, da mora biti »avtentičen vodja etičen, moralen, samozavesten, prav tako pa mora v proces odločanja – kolikor je možno – vključiti zaposlene«. Direktor je dodal, da se avtentični vodja ne pretvarja in ne deluje iz zunanje prisile, temveč v skladu s tem, kar verjame, da je prav. S tem gradi zaupanje, ki je po njegovem mnenju temelj dolgoročnega odnosa z zaposlenimi. Direktorju je zelo pomembno, da sam zna priznati napako in ostati dosleden, tudi kadar sprejema težke odločitve. Takšen način vodenja spodbuja zrel dialog, psihološko varnost in občutek, da zaposleni lahko izrazijo svoje mnenje brez strahu pred posledicami.

Avtentično vodenje se pri njem kaže tudi v tem, da ne skriva svojih dvomov ali nepopolnosti, temveč jih uporablja kot orodje za vzpostavljanje iskrenega odnosa. To po njegovem omogoča gradnjo bolj človeških odnosov in ustvarja okolje, kjer se zaposleni počutijo sprejete tudi takrat, ko naredijo napako. Posebej zanimiv je bil njegov pogled na vodjo kot nekoga, ki naj bi po njegovih besedah zaposlenim pomagal odkrivati svoje moči in jih usmerjal k osebni in strokovni rasti. Pri tem pa je bistveno, da vodja ostaja zvest samemu sebi in ne pristaja na igre vlog, ki jih narekujejo zunanja pričakovanja.

Čeprav se v praksi najbolj opira na avtentično vodenje, pa intervju razkrije tudi številne elemente transformacijskega sloga. Direktor je večkrat izpostavil, da je naloga vodje tudi ta, da zna oblikovati in predstaviti vizijo, ki presega vsakodnevne naloge in kratkoročne cilje. Po njegovem je prav ta zmožnost, da vidiš širšo sliko in znaš zaposlene navdihniti, da v tej viziji prepoznajo svoj smisel, ena najzahtevnejših, a hkrati najpomembnejših dimenzij vodenja. V podjetju zaposlene aktivno vključujejo v strateško načrtovanje, denimo prek delavnic, sodelovanja v projektnih skupinah ali internih pobud. Verjame, da s tem povečujejo odgovornost, inovativnost in pripadnost, kar so osrednje značilnosti transformacijskega pristopa.

Zanimivo je bilo tudi njegovo razumevanje vloge vodje kot osebe, ki oblikuje organizacijsko kulturo. Transformacijsko vodenje se po njegovih besedah ne konča pri razdeljevanju nalog, temveč vključuje vzpostavljanje standardov vedenja, odnosa do dela in medsebojnega spoštovanja. Poudaril je, da v podjetju redno izvajajo kolegije, pogovore »ena na ena«, mentorstva in neformalne skupinske dogodke, saj menijo, da transformacija ne poteka le skozi strategije, temveč tudi skozi odnose in vsakodnevne izkušnje zaposlenih. Tako poskušajo ohranяти odprt dialog in zgraditi kulturo, ki spodbuja stalno učenje in izboljševanje.

Zaznati je bilo tudi njegovo zavedanje o vlogi vodje v obdobjih sprememb. Povedal je, da je dejavnost leasinga podvržena številnim zakonodajnim in tehnološkim spremembam, zato je nujno, da je vodja sposoben obvladovati negotovost in obenem ohranяти stabilnost znotraj ekipe. V takih trenutkih mora biti vodja nosilec zaupanja, ki zna spremembo predstaviti kot

priložnost, ne kot grožnjo. Po njegovih besedah je to mogoče doseči le, če ima vodja verodostojnost, ki si jo gradi skozi avtentičnost, ter vizijo, ki jo zna pretvoriti v skupni cilj.

Intervju z direktorjem je ponudil dragocen vpogled v konkretno prakso sodobnega vodenja v kontekstu slovenske leasing dejavnosti. Njegov slog je preplet avtentičnega in transformacijskega vodenja, pri čemer se zdi, da avtentično vodenje tvori osnovo, transformacijski elementi pa jo nadgrajujejo v smeri strateške in kulturne preobrazbe organizacije. Gre za vodjo, ki se zaveda pomena odnosov, osebne integritete in dolgoročnega razvoja, obenem pa tudi za vodjo, ki zna oblikovati navdihujočo vizijo in jo uspešno komunicirati z zaposlenimi. Kombinacija teh dveh slogov mu omogoča, da uspešno krmari med zahtevami trga in potrebami ljudi, kar je ena ključnih kompetenc vodij v sodobnih organizacijah.

5.3 Končne ugotovitve in priporočila

V sklopu tega podpoglavja bom predstavil končne ugotovitve in odgovoril na raziskovalna vprašanja, ki sem si jih zastavil v sklopu svojega magistrskega dela. Ugotovitve temeljijo na podlagi podatkov, zbranih s pomočjo anketnega vprašalnika, ter na podlagi podatkov, zbranih s pomočjo intervjuja z direktorjem proučevanega podjetja. Prav tako bom v sklopu tega podpoglavja zapisal priporočila proučevanemu podjetju ter opisal omejitve magistrskega dela in raziskave.

5.3.1 Končne ugotovitve magistrskega dela

V začetku empiričnega dela svojega magistrskega dela sem si zastavil tri raziskovalna vprašanja, okoli katerih sem zbral podatke in skušal poiskati odgovore nanje.

Raziskovalno vprašanje 1: Katere so ključne značilnosti avtentičnega in transformacijskega vodenja in kako se razlikujeta ter dopolnjujeta?

Avtentično vodenje temelji na osebni integriteti, transparentnosti, samozavedanju in etičnosti vodje, ki vodi skladno s svojimi vrednotami in identiteto. Takšen vodja gradi zaupanje z zaposlenimi, saj deluje iskreno in odprto, obenem pa spodbuja refleksijo in osebni razvoj sodelavcev. V raziskavi so bili ti elementi jasno prepoznani tudi pri vodstvu proučevanega podjetja, kjer se skozi intervju izraža zavedanje pomena pristnosti, empatije in vključevanja zaposlenih v soustvarjanje organizacijske kulture. Avtentični vodje v podjetju so se v očeh zaposlenih pokazali kot dostopni, etični in osebno angažirani pri razvoju posameznikov.

Transformacijsko vodenje se osredotoča na vizijo, inspiracijo in preoblikovanje organizacije ter posameznikov skozi motivacijo, razvoj potencialov in spodbujanje inovativnosti. Medtem ko avtentično vodenje izhaja iz notranje skladnosti in integritete, se transformacijski slog bolj izrazito osredotoča na prihodnost, spremembe in preseganje trenutnih sposobnosti.

Rezultati analize kažejo, da se oba sloga v praksi ne izključujeta, temveč se učinkovito dopolnjujeta. Avtentičnost omogoča vzpostavitev zaupanja, ki je temelj za uspešno izvajanje sprememb. Prav preplet teh dveh stilov se je v podjetju izkazal kot ključen pri soočanju z izzivi v dinamičnem poslovnem okolju dejavnosti leasinga.

Raziskovalno vprašanje 2: Kako sta avtentično in transformacijsko vodenje prisotna in implementirana v podjetju, ki deluje v dejavnosti leasinga?

Na podlagi rezultatov ankete in intervjuja je razvidno, da se v proučevanem podjetju prepletata oba vodstvena stila, pri čemer je nekoliko izraziteje prisotna avtentična komponenta. Zaposleni pogosto izpostavljajo odprtost vodstva, občutek vključevanja v odločitve in spodbujanje osebnega razvoja. Vodje so v očeh zaposlenih prepoznani kot osebe, ki znajo poslušati, delujejo dosledno ter dajejo občutek varnosti in podpore. Intervju z direktorjem dodatno potrjuje, da je gradnja zaupnih odnosov in poudarek na individualnemu razvoju temeljna usmeritev podjetja, kar jasno odraža principe avtentičnega vodenja.

Po drugi strani pa je opaziti tudi prisotnost elementov transformacijskega vodenja, predvsem v spodbujanju inovativnosti, digitalizacije in stalnega učenja. Izobraževalni programi, uvedba mentorstva in podpora vseživljenjskemu učenju so primeri transformacijskih praks, ki prispevajo k širšemu razvoju zaposlenih in krepitvi njihove samostojnosti. Tudi jasno načrtane usmeritve glede prihodnjega razvoja podjetja, prenosa znanja in digitalne preobrazbe kažejo na transformacijski pristop, katerega uspešnost temelji ravno na predhodno vzpostavljeni kulturi avtentičnosti. Tako je v podjetju vzpostavljen uravnotežen model, kjer avtentičnost omogoča varno okolje, transformacijski pristop pa spodbuja premik naprej.

Raziskovalno vprašanje 3: Katere so glavne ovire pri implementaciji avtentičnega in transformacijskega vodenja v podjetjih, ki delujejo v dejavnosti leasinga?

Na podlagi intervjuja z direktorjem podjetja je bilo ugotovljeno, da je glavna ovira pri implementaciji avtentičnega in transformacijskega vodenja odziv zaposlenih. Direktor podjetja je poudaril, da je za uspeh teh pristopov ključna angažiranost zaposlenih, njihova pripravljenost na sodelovanje, izmenjavo znanja ter želja po osebnem in strokovnem razvoju. Če teh elementov pri zaposlenih ni, se učinki vodstvenega sloga zmanjšajo, ne glede na pristop vodje. V proučevanem podjetju vodstvo daje veliko pozornosti na zaposlene, jih poskuša razumeti in jim, seveda v svojih zmožnostih, pomagati tako na strokovnem kot tudi na osebnem področju. Po besedah direktorja pa je na koncu vse odvisno od zaposlenih – če ti niso angažirani za delo ter pripravljeni na lasten strokovni in osebni razvoj, je ves trud zaman.

Ena izmed ključnih ovir pri implementaciji avtentičnega in transformacijskega vodenja v proučevanem podjetju so jasno izražene časovne in finančne omejitve, kar je bilo potrjeno tudi v intervju z glavnim direktorjem podjetja. Obe obliki vodenja temeljita na tesnem

odnosu z zaposlenimi, odprti komunikaciji in aktivnem vključevanju v procese odločanja, kar pa zahteva določeno mero časa, načrtovanja in investicij. V preteklem letu je podjetje oblikovalo novo strateško usmeritev, pri čemer je bila v proces vključena približno tretjina zaposlenih, medtem ko celovite vključitve celotnega kolektiva ni bilo mogoče izvesti prav zaradi časovne zamudnosti in finančne potratnosti takšnih aktivnosti. Kljub temu vodstvo prepoznava pomen vključevanja zaposlenih in si prizadeva, da bi v prihodnosti ob izboljšanju razmer omogočilo širšo participacijo, ki je bistvena za učinkovito izvajanje tako avtentičnega kot transformacijskega vodenja.

5.3.2 Priporočila izbranemu podjetju

Na podlagi analiziranih rezultatov anketnega vprašalnika in opravljenega intervjuja z direktorjem proučevanega podjetja je mogoče oblikovati več konkretnih priporočil, ki bi lahko podjetju pomagala pri učinkovitejši implementaciji avtentičnega in transformacijskega vodenja. Ključna ovira, ki se pri tem pojavlja, ni le povezana s časovno in finančno omejenostjo, ampak tudi z odzivom zaposlenih na vodstvene pristope. Intervju je jasno pokazal, da ima angažiranost zaposlenih – torej njihova pripravljenost za sodelovanje, prevzemanje odgovornosti, učenje in osebni razvoj – odločilno vlogo pri uspešnem udeležanju sodobnih vodstvenih slogov. Priporočam, da podjetje temu področju posveti več pozornosti, denimo z dodatnim poudarkom na notranji motivaciji, bolj individualiziranemu pristopu k razvoju kadrov in s prizadevanji za krepitev občutka pripadnosti in smisla pri delu.

Z vidika organizacijskih zmožnosti ostajata časovna in finančna komponenta pomembni omejitvi, ki vplivata na obseg izvedenih razvojnih aktivnosti. Direktor je v intervjuju izpostavil konkreten primer priprave nove strategije podjetja, v katero je bila vključena le tretjina zaposlenih, in sicer predvsem zaradi omejenega časa in stroškov, ki bi jih terjalo širše vključevanje. V prihodnje bi bilo smiselno razmisliti o alternativnih, manj obremenjujočih pristopih, kot so krajši digitalni posveti, tematski interni forumi ali usmerjene ankete, ki omogočajo večji doseg in vključevanje večjega števila zaposlenih ob minimalnem finančnem vložku. S tem bi podjetje doseglo višjo raven sodelovanja in prevzelo prve korake k bolj transformacijskemu načinu vodenja, ki temelji na skupnem oblikovanju vizije.

Priporočljivo je tudi nadaljnje vlaganje v razvoj vodij na različnih ravneh organizacije. Transformacijsko vodenje zahteva jasno komunikacijo vizije in povezovanje oddelkov, avtentično vodenje pa večjo pristnost in emocionalno inteligenco. Vodjem bi bilo zato koristno omogočiti dodatna usposabljanja za razvoj mehkih veščin, kot so komunikacija, podajanje povratne informacije in vodenje skozi zgled. Hkrati naj podjetje spodbuja oblikovanje manjših mentorskih skupin in internih učnih okolij, ki bi ob nizkih stroških omogočili večjo izmenjavo znanja ter postopno krepitev kulture sodelovanja.

Nazadnje priporočam, da podjetje vzpostavi bolj sistematično spremljanje odziva zaposlenih na vodstvene pristope. Rezultati ankete kažejo, da zaposleni v določeni meri prepoznava

vrednost vodenja, ki temelji na zaupanju, vključevanju in razvoju, vendar se stopnja angažiranosti lahko še okrepi. Redno zbiranje povratnih informacij (predvsem preko internih platform in vprašalnikov), odkriti pogovori in razumevanje individualnih motivov zaposlenih lahko pomembno prispevajo k boljšemu prilagajanju vodstvenih praks. S tem bi podjetje utrdilo temelje za dolgoročno trajnostno rast in večjo odpornost na izzive, ki jih prinaša konkurenčno in dinamično okolje leasing dejavnosti.

5.3.3 Omejitve magistrskega dela in raziskave

Predstavljena raziskava ponuja poglobljen vpogled v primerjavo in izraženost avtentičnega in transformacijskega vodenja v izbranem podjetju, ki deluje v leasing dejavnosti. Kljub temu sem v procesu pisanja magistrskega dela naletel na nekatere omejitve, ki bi jih bilo smiselno upoštevati pri nadaljnjih raziskavah.

Metodološke omejitve magistrskega dela so v prvi vrsti povezane z omejenim številom virov, na katerih temelji raziskava. Intervju je bil izveden zgolj z eno osebo, in sicer glavnim direktorjem proučevanega podjetja, kar pomeni, da so kvalitativni podatki vezani predvsem na njegovo osebno zaznavo in izkušnje ter ne vključujejo širšega spektra vodstvenih ali zaposlenih perspektiv. Čeprav direktorjeva vloga omogoča dober vpogled v strateške in vodstvene prakse podjetja, pa bi bilo za celovitejšo analizo smiselno vključiti tudi mnenja vodij srednjega nivoja ali drugih ključnih deležnikov, ki so neposredno vključeni v izvajanje vodstvenih politik. Poleg tega je anketo v celoti izpolnilo 40 zaposlenih, kar predstavlja del zaposlenih, vendar ne nujno statistično reprezentativen vzorec celotnega podjetja. To pomeni, da ugotovitve o zaznavanju avtentičnega in transformacijskega vodenja odražajo stališča te specifične skupine, ne pa nujno vseh zaposlenih.

Pomembna omejitev magistrskega dela je tudi ta, da je bila raziskava izvedena zgolj v enem podjetju, ki deluje v leasing dejavnosti. Čeprav so pridobljeni podatki dragoceni za razumevanje konkretne situacije in omogočajo vpogled v delovanje ter vodstvene prakse proučevanega podjetja, pa rezultati zaradi specifičnega konteksta niso neposredno prenosljivi na druga podjetja znotraj iste panoge ali širše. Organizacijska kultura, struktura, velikost podjetja in posamezni vodstveni slogi so lahko med podjetji precej različni, zato je potrebna previdnost pri posploševanju ugotovitev. Nadaljnje raziskave, ki bi vključevale več podjetij znotraj leasing dejavnosti ali celo v drugih dejavnostih, bi omogočile širšo in bolj zanesljivo primerjalno analizo ter prispevale k oblikovanju splošnejših zaključkov glede implementacije avtentičnega in transformacijskega vodenja v poslovni praksi.

Bodoči pisci bi lahko magistrsko delo in z njim povezano raziskavo nadgradili tako, da bi razširili vzorec tako anketirancev kot tudi intervjuvancev. Prav tako bi lahko raziskavo izvedli na več različnih podjetjih in nato rezultate medsebojno primerjali. Vključitev več zaposlenih in organizacij bi ponudila primerjavo različnih praks in pristopov k primerjavi in izraženosti avtentičnega in transformacijskega vodenja. Menim, da bi bilo v raziskavo

smiselno vključiti tudi dodatne tehnike zbiranja podatkov, kot je, na primer, fokusna skupina. To bi prispevalo k še celovitejši in bolj poglobljeni raziskavi.

Menim, da magistrsko delo in z njim povezana raziskava predstavljata dobro izhodišče za nadaljnje raziskave tematike avtentičnega in transformacijskega vodenja v podjetjih. Ob upoštevanju navedenih omejitev in ob morebitni implementaciji predlaganih izboljšav ocenjujem, da lahko prihodnje raziskave pomembno prispevajo k poglobljenemu razumevanju ter nadaljnjemu razvoju avtentičnega in transformacijskega vodenja ne le v proučevanem podjetju, temveč tudi širše, tako znotraj leasing dejavnosti kot v drugih organizacijskih okoljih.

6 SKLEP

Avtentično vodenje je v sodobnem, dinamičnem okolju postalo predmet zanimanja številnih raziskovalcev, saj predstavlja pristop, ki temelji na iskrenosti in notranji usklajenosti vodje. Temeljni poudarek tega koncepta je na voditeljevih osebnih vrednotah in značajskih lastnostih, ki mu omogočajo delovati v skladu z lastno integriteto in vizijo (Dimovski in drugi, 2009). Transformacijsko vodenje se nanaša na vodje, ki s svojo vizijo in inovativnim pristopom uvajajo nove ideje ter odpirajo poti za razvoj in napredek organizacije. Z navdihovanjem zaposlenih, spodbujanjem njihove zavzetosti, strasti in lojalnosti vodje vplivajo na globlje spremembe v organizacijski kulturi, strukturi in vrednotah (Mirkamali in drugi, 2013).

Drugo, tretje in četrto poglavje magistrskega dela predstavljajo teoretični del. V sklopu drugega poglavja sem se osredotočil na koncept vodenja na sploh, kjer sem predstavil poglede različnih domačih in tujih raziskovalcev. V sklopu tretjega poglavja sem proučeval konstrukt avtentičnega vodenja, kjer sem na osnovi domače in tuje literature opredelil pojem avtentičnosti in avtentičnega vodenja, predstavil različne teorije avtentičnega vodenja, predstavil model avtentičnega vodenja in štiri ključne stebre avtentičnega vodenja. V sklopu četrtega poglavja sem raziskoval in predstavil konstrukt transformacijskega vodenja, kjer sem najprej opredelil transformacijsko vodenje, predstavil štiri ključne dimenzije te oblike vodenja, obravnaval, kdo je transformacijski vodja, ter na koncu predstavil še koristi in izzive transformacijskega vodenja.

V petem poglavju sem izvedel empirični del svojega magistrskega dela. Primarni podatki izhajajo iz anketnega vprašalnika, ki so ga izpolnili zaposleni proučevanega podjetja, in iz intervjuja, ki sem ga izvedel z glavnim direktorjem proučevanega podjetja. Najprej sem opisal samo raziskavo, njen namen, cilje, temeljno tezo in raziskovalna vprašanja. Sledila je predstavitev metode raziskovanja ter podpoglavje, vezano na veljavnost in zanesljivost raziskave. Nato sem pripravil analizo in interpretacijo anketnega vprašalnika ter analizo in interpretacijo intervjuja. Sledi poglavje s končnimi ugotovitvami magistrskega dela, priporočili za proučevano podjetje ter opisom omejitev magistrskega dela in raziskave.

Anketirani zaposleni so prepoznali prisotnost elementov avtentičnega in transformacijskega vodenja, predvsem v obliki odprte komunikacije, motiviranja in podpore pri razvoju. Kot glavno omejitev implementacije proučevanih stilov vodenja je direktor podjetja izpostavil angažiranost zaposlenih, njihovo pripravljenost na sodelovanje ter izmenjavo znanja in želja po osebnem in strokovnem razvoju. Če teh elementov pri zaposlenih ni, se učinki vodstvenega sloga zmanjšajo, ne glede na pristop vodje. Prav tako pomembni omejitvi predstavljata časovna in finančna komponenta.

Magistrsko delo je uspešno odgovorilo na zastavljena raziskovalna vprašanja in potrdilo osrednjo tezo, da sta avtentično in transformacijsko vodenje komplementarna stila in da sta oba prisotna med managementom v proučevani organizaciji. Podano je bilo tudi več konkretnih priporočil za izboljšave v proučevanemu podjetju, med katerimi so poudarek na večji angažiranosti zaposlenih, okrepljeni notranji komunikaciji ter boljši časovni in finančni podpori vodstvenim aktivnostim. Hkrati je bilo v delu opredeljenih nekaj ključnih omejitev raziskave, med njimi dejstvo, da je bil intervju opravljen zgolj z enim sogovornikom in da je bila raziskava izvedena v enem samem podjetju, kar omejuje možnosti za posploševanje ugotovitev.

Kljub navedenim omejitvam pa ta magistrska naloga predstavlja pomemben prispevek k razumevanju sodobnih vodstvenih pristopov znotraj slovenskega poslovnega okolja, zlasti v dejavnosti, ki se vse bolj sooča z izzivi digitalizacije, konkurenčnosti in sprememb na trgu dela. Upam, da bo delo spodbudilo nadaljnje raziskave in razmisleke o tem, kako okrepiti avtentičnost, inspiracijo in vključevanje zaposlenih v vsakodnevno vodstveno prakso. V času, ko se organizacije vse bolj zavedajo pomena človeškega kapitala, sta avtentično in transformacijsko vodenje temeljna gradnika trajnostnega in odpornega poslovanja.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Avolio, B. J. (2004). *Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance*. Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln.
2. Dimovski, V. in Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Pearson Education.
3. George, B., Sims, P., McLean, A. N. in Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard business review*, 85(2), 129. <https://hbr.org/2007/02/discovering-your-authentic-leadership>
4. Luenendonk, M. (2020). *Authentic leadership guide: Definitions, qualities, pros & cons, examples*. <https://cleverism.com/transformational-leadership-guide/>
5. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. in Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89–126. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206307308913>

LITERATURA IN VIRI

1. Alilyyani, B., Kerr, M. S., Wong, C. in Wazqar, D. Y. (2022). The influence of authentic leadership on nurses' turnover intentions and satisfaction with quality of care in Saudi Arabia: A structural equation modelling study. *Journal of Nursing Management*, 30(8), 4262–4273.
2. Avolio, B. J. in Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315–338.
3. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. in May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801–823.
4. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
5. Bass, B. M. in Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.
6. Bass, B. M. in Avolio, B. J. (1997). *The full range leadership development manual for the multifactor leadership questionnaire*. Mindgarden Inc.
7. Bass, B. M. in Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
8. Bass, B. M. in Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
9. Bryman, A., Collinson, D., Grint, K. in Jackson, B. (2011). *The SAGE Handbook of Leadership*. SAGE Publications Inc.
10. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper and Row.
11. Cable, D. M., Gino, F. in Staats, B. R. (2013). Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression. *Administrative science quarterly*, 58(1), 1–36.
12. Caprino, K. (2018). *Transformational Leaders: the Top Trait That Separates Them From The Rest*, <https://www.forbes.com/sites/kathycaprino/2018/02/03/transformational-leaders-the-top-trait-that-separates-them-from-the-rest>
13. Carver, C. S. in Scheier, M. F. (1998). *On the Self-Regulation of Behavior*. Cambridge University Press.
14. Černe, M. in Penger, S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, 47(4), 819–842.
15. Dimovski, V., Penger, S. in Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Planet GV, poslovno izobraževanje.
16. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. in Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
17. Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic interaction*, 18(2), 121–144.
18. Eskandari, M. (2014). Analysis and criticism on transformational leadership. *Journal of School Administration*, 10(2), 118–146.

19. Feinberg, B. J., Ostroff, C. in Burke, W. W. (2005). The role of within-group agreement in understanding transformational leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 78(3), 471–488.
20. Gardner, W. L., Fischer, D. in Hunt, J. G. J. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *The leadership quarterly*, 20(3), 466–482.
21. Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M. in Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101495.
22. George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 1027–1055.
23. Goodman, A. (2018). 10 Transformational Leadership Characteristics. <https://yscouts.com/10-transformational-leadership-characteristics/>
24. Gross, J. J. (2015). Emotion regulation: current status and future prospects. *Psychological inquiry*, 26(1), 1–26.
25. Grošelj, M., Černe, M., Penger, S. in Grah, B. (2021). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 677–706.
26. Harter, S. (2002). Authenticity. V C. R. Snyder in S. J. Lopez (ur.), *Handbook of positive psychology* (str. 382–394). Oxford University Press,
27. Hay, I. (2006). Transformational leadership: Characteristics and criticisms. *E-journal of Organizational Learning and Leadership*, 5(2), 2–19.
28. Ibarra, H. (2015). The authenticity paradox. *Harvard Business Review*, 93(1/2), 53–59.
29. Ilies, R., Morgeson, F. P. in Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The leadership quarterly*, 16(3), 373–394.
30. Ivanko, Š. (2019). Vodenje v 21. stoletju. *RUO. Revija za Univerzalno Odličnost*, 8(4), 374–393.
31. Jaworski, M., Panczyk, M., Leńczuk-Gruba, A., Nowacka, A. in Gotlib, J. (2022). The trend of authentic leadership skills in nursing education: The key role of perfectionism and self-efficacy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), 1989.
32. Jia, X., Chen, J., Mei, L. in Wu, Q. (2018). How leadership matters in organizational innovation: a perspective of openness. *Management Decision*, 56(1), 6–25.
33. Jones, S. R. (2010). Getting to the complexities of identity: The contributions of an autoethnographic and intersectional approach. V Development and assessment of self-authorship (str. 223–243). Routledge.
34. Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. in Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of applied psychology*, 87(4), 765.
35. Kavčič, B. (1982). *Samoupravna organizacija dela*. Delavska enotnost.
36. Kelly, M. L. (2003). Academic advisers as transformational leaders. *The mentor*, 1(1), 1–3.

37. Kernis, M. H. in Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in experimental social psychology*, 38, 283–357.
38. Laznik, G. (2020). Transformacijsko vodenje—prvi izbor vodenja v zdravstveni negi. V *Menedžment—pomemben dejavnik učinkovitosti in uspešnosti v zdravstveni negi* (str. 28–38). Fakulteta za zdravstvene vede Novo mesto.
39. Luenendonk, M. (2020). *Authentic leadership guide: Definitions, qualities, pros & cons, examples*. <https://cleverism.com/transformational-leadership-guide/>.
40. Łukowski, W. (2017). The impact of leadership styles on innovation management. *Marketing of Scientific and Research Organizations*, 24(2), 105–136.
41. Luthans, F. in Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241(258), 1–26.
42. Luthans, F., Youssef, C. M. in Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press.
43. Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M. in Avolio, B. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. Oxford University Press.
44. Marolt, J. in Gomišček, B. (2005). *Management kakovosti*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
45. 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.
46. Mirkamali, M., Shateri, K. in Uzbashi, A. (2013). Explaining the role of transformational leadership in the field of organizational creativity. *Journal of Innovation and Value Creation*, 6(1), 75–84.
47. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipčnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. in Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Didakta.
48. Newman, G. E. in Smith, R. K. (2016). Kinds of authenticity. *Philosophy Compass*, 11(10), 609–618.
49. Novičević, M. M., Davis, W., Dorn, F., Buckley, M. R. in Brown, J. A. (2005). Barnard on conflicts of responsibility: Implications for today's perspectives on transformational and authentic leadership. *Management Decision*, 43(10), 1396–1409.
50. Raso, R., Fitzpatrick, J. J., Masick, K., Giordano-Mulligan, M. in Sweeney, C. D. (2021). Perceptions of authentic nurse leadership and work environment and the pandemic impact for nurse leaders and clinical nurses. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 51(5), 257–263.
51. Reed, B. N., Klutts, A. M. in Mattingly II, T. J. (2019). A systematic review of leadership definitions, competencies, and assessment methods in pharmacy education. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 83(9), 7520.
52. Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior: concepts, controversies, applications*. Prentice Hall.
53. Sarros, J. C. in Santora, J. C. (2001). The transformational-transactional leadership model in practice. *Leadership & organization development journal*, 22(8), 383–394.

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. Silvia, P. J. in Duval, T. S. (2001). Objective self-awareness theory: Recent progress and enduring problems. *Personality and Social Psychology Review*, 5, 230–241.
56. Smith, M. A. (2011). Are you a transformational leader? *Nursing Management*, 42(9), 44–50.
57. Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The leadership quarterly*, 16(3), 419–439.
58. Stajkovic, A. D. in Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124(2), 240.
59. Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian journal of educational administration and policy*, 54, 1–29.
60. Sutton, A. (2020). Living the good life: A meta-analysis of authenticity, well-being and engagement. *Personality and Individual Differences*, 153(1), 10–45.
61. Tosten, R. in Toprak, M. (2017). Positive psychological capital and emotional labor: A study in educational organizations. *Cogent Education*, 4(1), 1–11.
62. Twomey, C. in O'Reilly, G. (2017). Associations of self-presentation on facebook with mental health and personality variables: A systematic review. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 20(10), 587–595.
63. Waite, A. (2013). Leadership's influence on innovation and sustainability: A review of the literature and implications for HRD. *European Journal of Training and Development*, 38(1–2), 15–39.
64. Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Baliousis, M. in Joseph, S. (2008). The authentic personality: A theoretical and empirical conceptualization and the development of the Authenticity Scale. *Journal of counseling psychology*, 55(3), 385.
65. Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251–289.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni, sem Abel Pucer, študent 2. letnika podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, smer Management. Pišem magistrsko delo z naslovom »Primerjava avtentičnega in transformacijskega vodenja na primeru podjetja v dejavnosti leasinga«. Za raziskavo je vaše sodelovanje izjemnega pomena, zato vas na tem mestu prosim, da si vzamete nekaj minut časa in rešite spodnji vprašalnik. Celotna anketa je anonimna, za njeno reševanje pa boste potrebovali približno 5 minut časa. Anketa je sestavljena iz dveh delov, in sicer iz prepoznavanja in zaznavanja avtentičnosti vašega vodje v prvem delu ter prepoznavanja in zaznavanja transformacijskega vodenja v drugem delu. Vsi podatki bodo obravnavani zaupno in uporabljeni izključno za pripravo empiričnega dela mojega magistrskega dela.

Vnaprej hvala za vaše sodelovanje.

Abel Pucer

1. DEL – AVTENTIČNO VODENJE

V prvem delu so navedene trditve o vaši neposredni vodji, ki se nanašajo na zaznavanje njegove avtentičnosti. Pri vsaki trditvi prosimo, da ocenite svojo stopnjo strinjanja ali nestrinjanja s pomočjo Likertove petstopenjske lestvice, kjer 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 2 »se ne strinjam«, 3 »niti se ne strinjam niti se strinjam«, 4 »se strinjam« in 5 »popolnoma se strinjam«.

Avtentično vodenje						
1.	Moj nadrejeni pri svojem ravnanju dosledno upošteva moralna in etična načela.	1	2	3	4	5
2.	Moj nadrejeni se hitro in učinkovito prilagaja spremembam.	1	2	3	4	5
3.	Moj nadrejeni izžareva optimizem in ima visoko stopnjo samozavesti.	1	2	3	4	5
4.	Moj nadrejeni spodbuja razvoj zaupanja in ga aktivno krepi.	1	2	3	4	5
5.	Moj nadrejeni vliva upanje pri iskanju rešitev in izboljšanju situacij.	1	2	3	4	5
6.	Moj nadrejeni izkazuje visoko stopnjo samozavesti.	1	2	3	4	5
7.	Moj nadrejeni vedno izpolni svoje obljube.	1	2	3	4	5
8.	Moj nadrejeni deluje kot mentor.	1	2	3	4	5
9.	Moj nadrejeni s svojimi izkušnjami spodbuja k uresničevanju zastavljenih ciljev.	1	2	3	4	5
10.	Moj nadrejeni me spodbuja k razvoju in nadgradnji mojih kompetenc.	1	2	3	4	5
11.	Moj nadrejeni je iskren in transparenten ter z nami deli vse ključne informacije.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

Avtentično vodenje						
12.	Moj nadrejeni pozorno prisluhne različnim pogledom, preden sprejme končne odločitve.	1	2	3	4	5
13.	Moj nadrejeni pogosto prezre ali hitro pozabi na negativne ali problematične situacije.	1	2	3	4	5
14.	Z mojim nadrejenim imam močno povezavo, saj se pogosto strinja v pogledih in načinom razmišljanja.	1	2	3	4	5
15.	Moj nadrejeni ne čuti potrebe po izpostavljanju samega sebe, ampak je tam zaradi »služenja drugim«.	1	2	3	4	5

Vir: prirejeno po Walumbwa in drugi (2008).

2. DEL – TRANSFORMACIJSKO VODENJE

V drugem delu so navedene trditve o vaši neposredni vodji, ki se nanašajo na zaznavanje njegovega transformacijskega vodenja. Pri vsaki trditvi prosimo, da ocenite svojo stopnjo strinjanja ali nestrinjanja s pomočjo Likertove petstopenjske lestvice, kjer 1 pomeni »sploh se ne strinjam«, 2 »se ne strinjam«, 3 »niti se ne strinjam niti se strinjam«, 4 »se strinjam« in 5 »popolnoma se strinjam«.

Transformacijsko vodenje						
1.	Moj nadrejeni v podjetju daje zgled s svojim delovanjem.	1	2	3	4	5
2.	Moj nadrejeni je odprt za moje nasvete in predloge.	1	2	3	4	5
3.	Moj nadrejeni vseskozi išče nove poti, rešitve in izboljšave pri poslovanju podjetja.	1	2	3	4	5
4.	Moj nadrejeni ima do mene visoka pričakovanja.	1	2	3	4	5
5.	Moj nadrejeni me pri delu zna motivirati.	1	2	3	4	5
6.	Mojemu nadrejenemu popolnoma zaupam.	1	2	3	4	5
7.	Moj nadrejeni je povezan s svojimi zaposlenimi.	1	2	3	4	5
8.	Moj nadrejeni je kreativen in inovativen pri svojem delu.	1	2	3	4	5
9.	Moj nadrejeni je »ziheraš«.	1	2	3	4	5
10.	Mojemu nadrejenemu je pomembno, kako se počutim.	1	2	3	4	5
11.	Moj nadrejeni me želi opolnomočiti.	1	2	3	4	5
12.	Moj nadrejeni si prizadeva, da se vsak dan izboljšujem tako na profesionalnem kot tudi na osebnem področju.	1	2	3	4	5
13.	Moj nadrejeni se zaveda svojih kompetenc in znanj.	1	2	3	4	5
14.	Moj nadrejeni je vizionar.	1	2	3	4	5
15.	Moj nadrejeni se želi vsak dan naučiti kaj novega.	1	2	3	4	5
16.	Moj nadrejeni je entuziastičen.	1	2	3	4	5
17.	Moj nadrejeni je sposoben delati v situaciji kompleksnosti, nepričakovanosti in dvoumnosti.	1	2	3	4	5
18.	Mojemu nadrejenemu zlahka prisluhnem, ga razumem in mu sledim.	1	2	3	4	5

Vir: prirejeno po Sarros in Santora (2001) in Hay (2006).

3. DEL – DEMOGRAFSKI PODATKI

Prosim, da pri vsakem vprašanju obkrožite odgovor, ki velja za vas (en možen odgovor).

Spol

- a) Moški
- b) Ženski

Starost

- a) Do 25 let
- b) 26–35 let
- c) 36–45 let
- d) 46–55 let
- e) Nad 55 let

Kakšna je Vaša najvišje dosežena stopnja izobrazbe?

- a) Osnovna šola
- b) Poklicna šola
- c) Srednja strokovna šola
- d) Visoka šola
- e) Visoka strokovna šola – 1. bolonjska stopnja
- f) Univerzitetni študij – 2. bolonjska stopnja
- g) Znanstveni magisterij oziroma doktorat

Kako dolgo ste že zaposleni v podjetju?

- a) Manj, kot eno leto.
- b) 1–3 let
- c) 4–6 let
- d) 7–9 let
- e) 10 let in več

Priloga 2: Intervju z direktorjem proučevanega podjetja

1. Kakšen je vaš trenutni položaj v organizaciji? Koliko časa ste že zaposleni v tej organizaciji? Kako dolgo opravljate svojo trenutno funkcijo? Kako je potekal vaš karierni razvoj od začetka vaše zaposlitve do danes?

Zdravo. V tej organizaciji sem glavni direktor družbe. To funkcijo opravljam že 14 let. Pred tem sem bil zaposlen še v eni drugi družbi znotraj skupine, kjer sem nekaj manj kot štiri leta prav tako opravljal funkcijo direktorja ene izmed leasing družb. Skupaj sem torej v skupini NLB zaposlen že približno 18 let, pri čemer funkcijo glavnega direktorja v tej konkretni organizaciji opravljam že 14 let. V organizacijo sem prišel že kot glavni direktor, zato bi težko rekel, da sem imel kakšno drugačno karierno pot znotraj te družbe – od začetka sem v vlogi vodje.

PRVI DEL – AVTENTIČNO VODENJE

2. Kaj za vas pomeni biti dober vodja? Katere predispozicije mora imeti dober vodja in kaj je najpomembneje pri vodenju ljudi?

Dejansko mora biti dober vodja predvsem dober poslušalec – veliko poslušati in manj govoriti. Le tako lahko zbere dovolj informacij, da ljudi učinkovito usmerja proti skupnemu cilju. Poleg tega mora znati ta skupni cilj jasno predstaviti zaposlenim, da vedo, za kaj gre, in da razumejo, kaj je cilj celotne družbe. Kot sem že omenil, so ključne predispozicije za vodenje ravno sposobnost poslušanja in razumevanja. Najpomembneje je, da vodja ljudi sliši, jih razume in zna prepoznati, kje imajo izzive ali pomanjkljivosti. Te pomanjkljivosti skuša nato zapolniti – bodisi na ravni vedenja bodisi na ravni znanja – in sicer na različne načine. Pomembno je tudi, da zaposlene opolnomoči, kar pomeni, da jim da znanje in odgovornost za lastno delo. Tako lahko dosežejo cilje svojih oddelkov ali organizacijskih enot, ki so nato usklajeni s cilji celotne družbe.

3. Ali ste že kdaj slišali za konstrukt avtentičnega vodenja? Kaj za vas pomeni avtentičnost in kaj biti avtentični vodja?

Mislim, da sem za ta izraz že slišal. Pojem avtentičnega vodenja razumem kot to, da si pri svojem vodenju sam avtentičen in unikaten; torej, da vodiš in prepričuješ ljudi na svoj način. Na koncu koncev gre pri vodenju vedno za upravljanje z ljudmi in viri ter za to, da jih pripraviš, da sledijo cilju, ki si ga zastavil, oziroma ki je bil skupno določen. Prav tako menim, da mora biti avtentičen vodja etičen, moralen, samozavesten, prav tako pa mora v proces odločanja kolikor je možno vključiti zaposlene.

4. Kako bi sebe predstavili kot vodjo? Kakšne cilje si postavljate? Kako se prilagajate spremembam? Katere karakterne lastnosti vas najbolj odlikujejo kot vodjo? Bi rekli, da ste kot vodja samozavestni?

Predvsem vidim sebe kot vodjo v tem, da mi je – in to bom še enkrat poudaril – spoštovanje ljudi na prvem mestu. Pomembno mi je razumeti, zakaj imajo ljudje določene načine razmišljanja, poglede, strahove ali izzive. Pomembno je, da jih slišimo. Ko jih slišimo in jim gremo naproti, se ljudje bolje počutijo, kar jim omogoča lažje in uspešnejše doseganje rezultatov. Osnova vodenja družbe so vedno številčni cilji. Začnemo pri tem, kaj želimo doseči z vidika številke: naj bo to količina prodaje ali tržni deleži, ki se kasneje odražajo v bilancah, dobičku oziroma prihodkih. Na letni ravni si zastavimo te cilje, vendar pa je ključno, kako jih dosežemo. V našem primeru, ko govorimo o leasing sektorju, je vloga zaposlenih izjemno pomembna. Absolutno je tako, da ciljev korporacije na dolgi rok ne moreš doseči brez ekipe. Če ljudi ne slišiš, če ne delaš z njimi in če jih ne vključuješ, potem je lahko uspeh zgolj kratkoročen. Lahko sicer kratkoročno zadeve delujejo – morda z neko silo, z »neprestanim pritiskanjem« na zaposlene – vendar takšna kultura dolgoročno ne vodi do uspešnejšega podjetja v primerjavi s konkurenco. Mi želimo biti boljši od konkurence in prav odnos do ljudi vidim kot našo pomembno konkurenčno prednost. Zato dajemo velik

poudarek na izobraževanje in razvoj sodelavcev, zlasti tam, kjer skupaj z zaposlenimi ugotovimo, da obstajajo določeni manki. V teh primerih si nato postavimo cilje, da jim pomagamo pri osebnem in strokovnem razvoju. Kot vodja bi se ocenil za samozavestnega, če se ne bom sam, kdo me pa bo?

5. Kakšen je vaš odnos z zaposlenimi in kako poteka vsakdanje delo z njimi? Na kakšen način poteka komunikacija z zaposlenimi?

Komunikacija z zaposlenimi pri nas poteka predvsem direktno. Seveda, kadar gre za tehnične zadeve, pregled opravljenih nalog ali dodeljevanje novih nalog, je komunikacija lahko tudi po elektronski pošti. Vendar pa kadar gre za stvari, ki jih je treba predebatirati ali skupno oblikovati, vedno zagovarjam neposredno komunikacijo. V zadnjem času se sicer pogosto uporablja tudi Microsoft Teams, kar sicer ni osebni stik v klasičnem smislu, a še vedno gre za »ena na ena« komunikacijo. Sam sem bolj navajen pristopiti k zaposlenemu neposredno in se pogovoriti, kot pa zgolj pisati sporočila – osebni stik mi je pomemben.

6. Ko sprejemate ključne odločitve, ali se posvetujete s svojimi zaposlenimi in prisluhnete njihovim idejam ter izzivom, tudi če se ne ujemajo z vašimi prepričanji? Opišite. Menite, da vaše delovanje odraža skrb za najboljši interes vaših podrejenih? Ali svojim zaposlenim zaupate pri samostojnem opravljanju dela?

Posvetujem se z zaposlenimi – predvsem s tistimi, ki imajo, kot bi po domače rekli, »kaj za povedati«. Rad prisluhnem sodelavcem, ki si želijo izraziti mnenje ali podati predlog. V podjetju nas je več kot 65 zaposlenih, vsak pa opravlja svoje delo in ima svoje poglede na določenem področju. Seveda ne komuniciram z vsemi neposredno, temveč predvsem s ključnimi sodelavci, s katerimi smo v tesnejšem stiku. Skupaj razpravljamo o temah, ki so pomembne za odločanje. Pomembno se mi zdi poudariti, da vodja nikoli nima popolne slike; vseh informacij enostavno ne moreš imeti. Kljub temu moraš sprejemati odločitve, saj njihovo odlašanje pomeni stagnacijo in preprečuje razvoj. Je pa seveda popolnoma sprejemljivo, da si včasih vzameš čas za premislek – ob tem je ključno, da ekipi jasno sporočiš, kdaj boš odločitev sprejel in zakaj. Nato pa moraš to odločitev tudi jasno predstaviti. Skratka, posvetovanje z zaposlenimi in razumevanje njihovega dela je zame izjemno pomembno.

Vsak ima seveda pravico do svojega mnenja. Na koncu pa sem za sprejeto odločitev odgovoren jaz. Če se odločim drugače, kot bi si želel nekdo izmed zaposlenih, ker imam svoje prepričanje ali širšo sliko, je to še vedno moja odgovornost. Spodbujam pa zaposlene, da izrazijo svoje mnenje. Ne bi rekel, da to pričakujem, ampak si iskreno želim, da povedo, kar mislijo, saj si le tako lahko ustvarim celovito sliko, preden sprejem odločitev.

Moja vodstvena filozofija temelji na tem, da ljudi opolnomočim, da jim dam priložnost in možnost, da se izrazijo in samostojno delujejo. Hkrati pa spremljam, kako upravljajo svoje delo in kakšni so rezultati njihovega dela, saj ni pomembno le, da dosežejo rezultate, temveč

tudi, kako jih dosežejo. Glede na kulturo našega podjetja tudi pričakujem, da moji sodelavci dosegaajo cilje na pravi in etični način.

Pri vodenju lahko pride do razlik med interesi mojih podrejenih in interesi družbe kot celote. V teoriji, če pogledamo z vidika vodje, se pogosto predpostavlja, da imajo zaposleni enake interese kot podjetje – torej, da delajo za interese organizacije v času, ko so prisotni na delu. Če bi bilo temu tako, bi bilo vse zelo preprosto. Po mojem mnenju pa je pomembno, da vodja skrbi tudi za najboljše interese svojih podrejenih. Zato je ključno, da se zaposleni dobro počutijo in delajo v pravi smeri, saj le tako lahko skupaj dosežemo zastavljene cilje.

7. Imate v organizaciji morda vzpostavljen sistem mentorstva? Kako skrbite za rast in razvoj svojih zaposlenih?

Prvi sistem, ki ga imamo, so redni razgovori – letni oziroma kvartalni. Kvartalni razgovori so namenjeni pregledu doseganja ciljev, ki smo jih postavili za posamezni kvartal, in po potrebi tudi prilagoditvi teh ciljev za naslednji kvartal. Poleg tega se rast in razvoj zaposlenih izvaja tudi z mentorstvom, čeprav ga tako ne imenujemo vedno formalno. Imamo tudi funkcionalno izobraževanje, ki zajema različne vsebine: vsi zaposleni imajo na voljo dve digitalni izobraževalni platformi z ogromno različnimi temami in video vsebinami, s katerimi lahko pridobivajo nova znanja. Poleg strokovnega znanja spodbujamo tudi izobraževanje na področju medosebnih odnosov in načina delovanja v timu. Skrb za rast in razvoj zaposlenih vključuje tudi druženja in timbuilding aktivnosti. Pri nas je tega veliko, le treba se je vključiti. Trenutno imamo vzpostavljen tudi sistem mentorstva, kjer je vsak novi zaposleni dodeljen mentorju, običajno svojemu vodji, ki sproti spremlja in usmerja njegovo delo.

8. Ali menite, da vas zaposleni občudujejo, se z vami poistovetijo in vam zaupajo? Bi zase rekli, da dosledno izpolnjujete dogovore in obljube ter da se resnično predstavljate takšni, kot v resnici ste? Ali vas podrejeni vidijo kot vzor prav zaradi vaše pristnosti?

Moj vzor pri vodenju je, da moji podrejeni vedno vedo, kaj lahko pričakujejo, da lahko izrazijo svoje mnenje in da vedo, da jim bomo stali ob strani. Pomembno mi je, da mi zaupajo – da, ko nekaj obljubim ali povem, da bo tako tudi storjeno ali da bomo skupaj šli v določeno smer. To zaupanje je osnova za to, da mi sledijo in sodelujejo. V vseh teh letih, kar sem vodenju, torej že 14 oziroma skupaj 18 let, me moji sodelavci poznajo kot pristno osebo, ki je vedno pripravljena prisluhniti. Ne morem vedno ustreči vsem željam, a vedno jih poslušam in skušam razumeti.

Včasih v podjetjih obstajajo tako imenovani silosi, kjer ljudje prelagajo odgovornosti drug na drugega in rečejo: »To bi moral narediti nekdo drug.« V takšnih primerih je pomembno, da vsak prevzame svoje delo – če je naloga dodeljena tebi, jo moraš tudi opraviti. Kar se mene tiče, imam do svojih podrejenih vzpostavljen sistem, ki temelji na sto odstotnem zaupanju, čeprav je prisotna tudi določena stopnja nadzora, bodisi neposredno ali posredno. To zaupanje je osnova, ki jo pričakujem, da se dnevno, mesečno ali letno upravičuje. Nikoli

ne dvomim v dobre namene oseb, s katerimi začnem sodelovati. Verjamem, da imamo skupne cilje in da razumejo, zakaj nekaj delamo. Vendar imam tudi jasen pristop do situacij, kjer to zaupanje izigrajo. Napake so del procesa in so dovoljene, dokler se ne ponavljajo, saj ponavljajoče se napake kažejo na neodgovornost. Ko pa nekdo namenoma izigra moje zaupanje, se vprašam, zakaj se to dogaja, in v takih primerih nisem več preveč prizanesljiv.

DRUGI DEL – TRANSFORMACIJSKO VODENJE

9. Ali ste že slišali za konstrukt transformacijskega vodenja? Kaj za vas pomeni biti transformacijski vodja in kako se to izraža v vašem stilu vodenja?

Za konstrukt transformacijskega vodenja še nisem slišal, dokler mi ga nisi predstavil ti. Zase bi rekel, da si prizadevam biti transformacijski vodja predvsem zato, ker vedno prisluhnem zaposlenim, se poskušam z njimi poistovetiti ter jim kolikor se da ustreči, če so tudi oni korektni do mene. Kot sem že omenil, je osnovno izhodišče, da so ljudje dobri in si želijo dobro delati. V primeru, da je zaupanje izigrano, pa se do zaposlenih obnašam drugače.

Je pa zelo pomembno tudi razumeti, kaj si zaposleni želijo. Nekateri ljudje so zadovoljni s tem, da ostanejo komercialisti in nimajo nobenega drugega interesa, razen da opravljajo svoje delo kot komercialist. Drugi, na primer strojnik, je bil zadovoljen s tem, da je konstruiral določene dele. Govorim o zanimivosti – ljudje imajo različne interese. To je treba spoštovati, tudi pri meni. Pomembno je, kaj si kdo želi in kakšni so njegovi cilji. Jaz nikogar ne morem prepričati v nekaj, če sam tega ne vidi ali ni pripravljen tega sprejeti.

10. Kako skrbite za lastni osebni in profesionalni razvoj? Kako pogosto se dodatno izobražujete? Na kakšen način to počnete?

Predvsem je pomembno izobraževanje in sposobnost poslušanja. Dodatno izobraževanje pa je stvar interesa, znanja in želje, ne le znotraj tvoje industrije, ampak tudi širše, na različnih področjih. To poteka predvsem skozi druženje, udeležbo na srečanjih, kjer se obravnavajo določene teme, pa tudi preko digitalnih platform, kar je zelo enostavno dostopno. Izobraževanje je lahko tako digitalno kot osebno. Prav tako se lahko uporablja tudi »coaching« za osebni razvoj. Ne govorim samo o tehničnem znanju, ampak tudi o načinu delovanja, saj so vedno priložnosti za izboljšave.

11. Ali se vam zdi pomembno, da vam zaposleni sledijo? Kako skrbite za to, da vaša vizija in cilji navdihujejo zaposlene ter jih usmerjajo k skupnemu uspehu?

Pomembno je, da so vsi zaposleni, oziroma tisti ključni, vključeni. Obstaja pravilo, da v podjetju približno tretjina ljudi vidi in stremi k doseganju ciljev, ta tretjina pa nato potegne za sabo tudi ostale. Zato je neprestana komunikacija ključna – treba je jasno povedati, zakaj nekaj delamo. Ko uspešno dosežeš manjšo zmago in ljudje vidijo, da je cilj dosegljiv, začnejo verjeti tudi v naslednje cilje in v njihovo uspešno realizacijo. Pomembno se mi zdi, da mi zaposleni sledijo, to je kot pri čolnu z veslači in krmilarjem; če bi vsi veslali, krmilarja

ne bi potrebovali, ampak je nujno, da nekdo vodi. Če te tretjina zaposlenih razume in sledi, lahko s tem pozitivno vpliva na ostale. Ne moreš osebno motivirati vsakega posameznika, zato je ključno, da imaš podporo vodij posameznih področij, ki to prenesejo na zaposlene. Posebno pozornost moraš nameniti t. i. opinion makerjem oziroma mnenjskim vodjem, ki niso nujno formalni vodje, a jih drugi poslušajo zaradi njihove karakternosti, ne zaradi pozicije. Ti posamezniki so ključni pri širjenju informacij in motivaciji, zato je pomembno, da jih imaš na svoji strani, ne glede na to, ali so neposredno podrejeni ali ne. Tako lahko preko njih vplivaš tudi na širšo ekipo.

12. Kako spodbujate inovativnost in iskanje novih rešitev v podjetju? Kako se soočate s kompleksnimi, nepričakovanimi ali dvoumnimi situacijami ter kakšen pomen pripisujete vizionarstvu v vašem vodenju?

Vizionarstvo je zelo pomembno, vendar mora biti realno. Ni namen, da postavimo cilje, ki niso dosegljivi – če rečemo, da bomo šli na Luno, vsi vemo, da to z našim poslom ni možno. Pomembno je, da zaposlenim damo jasno perspektivo, kam gremo in zakaj. Prav tako je ključno, da ta cilj soustvarjamo z bližnjimi sodelavci. Pri nas smo na primer pri oblikovanju poslovne strategije vključili približno tretjino zaposlenih preko t. i. brainstorming delavnic, kjer smo skupaj sooblikovali smernice. Ko zaposleni sodelujejo pri oblikovanju ciljev, se lažje poistovetijo s smerjo in sledijo zastavljenim ciljem. Kar se tiče inovacij, smo v preteklosti veliko zbirali in obdelovali ideje ter določali, katere bodo implementirane. V zadnjem času, predvsem zaradi združitve z drugo družbo, je bilo razvoja manj, saj smo se bolj osredotočili na konsolidacijo in združevanje procesov, kar je zahtevalo več časa in pozornosti.

Kompleksne, nepričakovane in dvoumne situacije poskušamo videti kot izziv, na podlagi katerega se lahko izboljšamo in zrastemo tako osebno kot tudi poslovno. Če je izziv kompleksnejši, se ga na ta način tudi lotim, pri takih zadevah pa sodeluje več ljudi, ki na koncu skupaj pridejo do ustrezne rešitve.

13. Kako motivirate svoje zaposlene in kako jih podpirate pri njihovem profesionalnem in osebnem razvoju? Kakšno vlogo igrajo vaša pričakovanja pri njihovem napredku in opolnomočenju?

Moja pričakovanja so seveda moja osebna in so lahko nepomembna za napredek ter opolnomočenje zaposlenih, še posebej, če ti tega ne želijo. Pri izražanju pričakovanj je pomembno, da se vedno poenotimo. To je podobno kot v odnosu med partnerjema – pomembno je, da jasno povesta, kaj si želita. Šele nato lahko drug drugega podpiraš in pomagaš pri uresničevanju teh želja. Podpora zaposlenim pri njihovem profesionalnem in osebnem razvoju je ključnega pomena. Najbolj uspešni so tisti, ki sami izražajo željo po razvoju in imajo sto odstotno podporo, kar vključuje tudi izobraževanje in sprejemanje izzivov, ki jih želijo za nadaljnjo rast. Obstajajo pa tudi tisti, ki tega razvojnega cilja nimajo na svoji agendi.

14. Kako merite uspeh svojega vodstvenega sloga? Na kakšen način pridobivate povratne informacije od zaposlenih in kako jih vključujete v svoje nadaljnje vodenje?

Kot direktor družbe uspeh svojega vodstvenega sloga merim predvsem skozi rezultate, ki jih dosega ekipa, in zadovoljstvo zaposlenih. Redno vzpostavljam odprto komunikacijo, kjer spodbujam zaposlene, da izrazijo svoja mnenja, ideje in tudi kritike, saj verjamem, da je ključ do dobrega vodenja prav v poslušanju in sodelovanju. Povratne informacije pridobivam preko kvartalnih razgovorov, kjer pregledamo doseganje ciljev, pa tudi skozi neformalne pogovore in mentorstvo, ki omogočajo sprotno spremljanje delovanja posameznikov. Poleg tega uporabljamo tudi digitalne izobraževalne platforme in timbilinge, kjer se ustvarja prostor za odprto izmenjavo mnenj in razvoj zaupanja. Povratne informacije vedno vzamem resno in jih vključim v prilagoditve svojega vodenja; čeprav sem jaz tisti, ki na koncu sprejema odločitve, želim, da so te utemeljene na čim širšem razumevanju in sodelovanju ekipe. Prav tako jasno komuniciram, kdaj in zakaj sprejemam določene odločitve, kar krepi zaupanje in motivacijo zaposlenih. Tako vidim svoj vodstveni slog kot dinamičen proces, ki se stalno razvija z namenom izboljšanja rezultatov in zadovoljstva vseh v podjetju.