

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN POZITIVNEGA
PSIHOLOŠKEGA KAPITALA NA PRIMERU PODJETJA OMEGA
AIR**

Ljubljana, junij 2023

NATAŠA REPIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nataša Repić, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala na primeru podjetja Omega Air, pripravljena v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Penger

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne

Podpis študentke:

KAZALO

UVOD	1
1 AVTENTIČNO VODENJE.....	3
1.1 Koncept avtentičnosti	4
1.2 Opredelitev avtentičnega vodenja	5
1.3 Elementi avtentičnega vodenja	6
1.3.1 Samozavedanje	6
1.3.2 Samoregulacija	6
1.3.3 Pozitivni psihološki kapital	7
1.3.4 Pozitivno modeliranje.....	7
1.3.5 Lasten pozitiven razvoj	7
1.4 Avtentični vodja in vodenje	8
1.4.1 Opredelitev avtentičnega vodje	8
1.4.2 Sposobnosti in prednosti avtentičnega vodje	9
1.4.3 Razvoj avtentičnega vodje.....	10
1.5 Avtentično vodenje in organizacija	11
1.5.1 Vpliv avtentičnega vodenja na organizacijo.....	11
1.5.2 Vpliv avtentičnega vodenja na produktivnost in kreativnost zaposlenih	12
2 POZITIVNI PSIHOLOŠKI KAPITAL	12
2.1 Pozitivno organizacijsko vedenje	13
2.2 Model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala	13
2.2.1 Tradicionalni kapital.....	14
2.2.2 Človeški kapital	14
2.2.3 Socialni kapital	15
2.2.4 Pozitivni psihološki kapital	16
2.3 Opredelitev pozitivne psihologije in pozitivnega psihološkega kapitala.....	17
2.4 Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala.....	18
2.4.1 Optimizem	18
2.4.2 Samozavest/samoučinkovitost.....	19
2.4.3 Upanje.....	19
2.4.4 Prožnost	20
2.5 Razvoj pozitivnega psihološkega kapitala	21
2.5.1 Razvoj optimizma.....	21
2.5.2 Razvoj samozavesti/samoučinkovitosti.....	22

2.5.3	Razvoj upanja.....	22
2.5.4	Razvoj prožnosti.....	23
2.6	Povezanost avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala	23
3	EMPIRIČNA RAZISKAVA	25
3.1	Predstavitev podjetja Omega Air.....	25
3.2	Izvedba raziskovanja in metodologija	26
3.2.1	Raziskovalni cilji.....	27
3.2.2	Strukturiranje anketnega vprašalnika	28
3.2.3	Omejitve empirične raziskave	31
3.3	Analiza rezultatov in argumentacija podatkov.....	31
3.3.1	Predstavitev vzorca ankete	32
3.3.2	Rezultati ankete o avtentičnem vodenju.....	32
3.3.2.1	Rezultati zaposlenih	32
3.3.2.2	Rezultati vodij	35
3.3.3	Rezultati ankete o pozitivnem psihološkem kapitalu.....	37
3.3.3.1	Rezultati zaposlenih	37
3.3.3.2	Rezultati vodij	39
3.3.4	Povezanost avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala	43
3.4	Ugotovitve empirične raziskave in smernice vodstvu	48
3.4.1	Ugotovitve empirične raziskave.....	48
3.4.2	Smernice vodstvu	50
3.4.3	Predlogi za nadaljnje raziskave	51
SKLEP.....		52
LITERATURA IN VIRI.....		53
PRILOGE		59

KAZALO TABEL

Tabela 1: Opis prednosti avtentičnih vodij	10
Tabela 2: Dimenzije socialnega kapitala.....	15
Tabela 3: Vprašalnik o zaznavanju lastne avtentičnosti.....	29
Tabela 4: Vprašalnik o pozitivnem psihološkem kapitalu	29
Tabela 5: Vprašalnik o avtentičnem vodenju	31
Tabela 6: Aritmetična sredina zaposlenih za lastno avtentičnost in pozitivni psihološki kapital.....	44
Tabela 7: Aritmetična sredina vodij za lastno avtentičnost in pozitivni psihološki kapital	45

KAZALO SLIK

Slika 1: Sposobnosti avtentičnih vodij	9
Slika 2: Nadgrajevanje kapitala	14
Slika 3: Spreminjanje loga v podjetju Omega Air.....	26
Slika 4: Plan raziskave po korakih	27
Slika 5: Aritmetične sredine po trditvah o zaznavanju lastne avtentičnosti zaposlenih.....	33
Slika 6: Aritmetične sredine po trditvah o avtentičnem vodenju	34
Slika 7: Aritmetične sredine značilnosti avtentičnih vodij.....	35
Slika 8: Aritmetične sredine po trditvah o zaznavanju lastne avtentičnosti vodij.....	36
Slika 9: Primerjava aritmetičnih sredin o zaznavanju lastne avtentičnosti zaposlenih in vodij.....	37
Slika 10: Aritmetične sredine po trditvah za pozitivni psihološki kapital zaposlenih	38
Slika 11: Deleži (ne)strinjanja po trditvah o pozitivnem psihološkem kapitalu zaposlenih	39
Slika 12: Aritmetične sredine po trditvah za pozitivni psihološki kapital vodij	40
Slika 13: Deleži (ne)strinjanja po trditvah o pozitivnem psihološkem kapitalu vodij	41
Slika 14: Primerjava aritmetičnih sredin pozitivnega psihološkega kapitala po dimenzijah vodij in zaposlenih	42
Slika 15: Primerjava aritmetičnih sredin celotnega sklopa o pozitivnem psihološkem kapitalu vodij in zaposlenih.....	43
Slika 16: Raztreseni grafikon o lastni avtentičnosti in pozitivnem psihološkem kapitalu zaposlenih	45
Slika 17: Raztreseni grafikon o lastni avtentičnosti in pozitivnem psihološkem kapitalu vodij.....	46
Slika 18: Raztreseni grafikon o avtentičnem vodenju in pozitivnem psihološkem kapitalu	48

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Spletna anketa v orodju 1KA.....	1
Priloga 2: Vprašalnik za zaposlene.....	2
Priloga 3: Vprašalnik za vodje.....	7
Priloga 4: Vsebinska vprašanja v anketi.....	11

UVOD

Voditi v današnjih časih je težko, vendar organizacije po vsem svetu, ki se soočajo s stresnimi dejavniki, danes pozivajo k ponovnem osredotočanju na to, kaj je pristno vodenje. Novi izzivi, tehnologije, povpraševanje na trgu in konkurenca so spodbudili usmerjanje na povrnitev zaupanja, optimizma, sposobnost hitrega okrevanja po katastrofalnih dogodkih, izkazovanja odpornosti, iskanju pomena pri ljudeh in na pristen odnos do vseh deležnikov (Avolio & Gardner, 2005, str. 316).

Avtentično vodenje je v današnjem poslovnem svetu zelo cenjeno, saj je povezano s pozitivnimi rezultati za zaposlene in organizacijo. Avtentično vodenje pomeni, da vodje v svoji vlogi udeležajo svoj pravi jaz, saj morajo biti iskreni do sebe in do drugih, ter ravnati na način, ki odražajo njihove vrednote. Avtentične vodje se zavedajo samih sebe, glede na svoje osebne vrednote, prednosti, slabosti in kakšen imajo vpliv na druge. Njihova notranja moralna perspektiva se kaže v dejanjih, ki izhajajo iz osebnih vrednot, tudi ob zunanjih pritiskih. Skozi uravnoteženo obravnavo takšni voditelji spodbujajo druge, da izkažejo nasprotujoča si prepričanja in ji skrbno preučijo, preden sprejmejo odločitve. Takšni vodje so transparentni, saj izražajo svoje resnične misli in čustva (Fladerer & Braun, 2020, str. 325 in 327).

To vodenje vsebuje štiri komponente. To so samozavedanje, uravnotežena obdelava, transparentnost v odnosih in notranja moralna perspektiva. Samozavedanje vključuje samorefleksijo, prošnjo za povratne informacije in zavedanje o čustvih zaposlenih. Pri uravnoteženi obdelavi gre za upoštevanje istih in nasprotujočih si mnenj. Taka vrsta obdelave spodbuja zaposlene k delitvi svojih mnenj in izkušenj ter pomaga preprečiti morebitne konflikte. S transparentnostjo daje vodja zgled in spodbuja transparentnost pri zaposlenih. Tak odnos vključuje konstruktivne povratne informacije članov ekipe in priznavanje napak, ko je to potrebno. Notranja moralna perspektiva vpliva na to, da vodja daje prednost potrebam podjetja kot lastnim potrebam. Uspeh organizacije je njihov glavni cilj, tudi če to pomeni, da se bo moral soočiti z dodatnimi izzivi in delom (Indeed, 2021).

Predhodne študije so pokazale, da je avtentično vodenje povezano s pozitivnim vedenjem številnih zaposlenih, z organizacijsko in delovno zavezanostjo, zadovoljstvom pri delu, iznajdljivostjo, ustvarjalnostjo in delovno uspešnostjo (Yousaf & Hadi, 2020, str. 110). Karakteristike, ki jih mora imeti avtentični vodja so osredotočanje na rezultate večjega pomena, doslednost, integriteta, samozavedanje in transparentnost (Indeed, 2021).

Avtentičnost izhaja iz grške filozofije »bodi zvest samemu sebi«. Avtorja Rogers in Maslow sta se osredotočala na samoaktualizirane osebe oziroma na posameznike, ki so v sozvočju s svojo osnovno naravo in natančno vidijo sebe in svoje življenje (Avolio & Gardner, 2005, str. 319).

Pozitivni psihološki kapital velja za pomemben psihološki vir, ki lahko izboljša uspešnost zaposlenih s pozitivnimi spoznavnimi in motivacijskimi procesi. Je osrednji konstrukt pozitivnega organizacijskega obnašanja, in pozitivno vpliva na pomembna delovna stališča in vedenje, blagostanje na delovnem mestu, zavezanost k podjetju, absentizem, fluktuacijo in delovno uspešnost. Za ta kapital je tipično pozitivno človekovo stanje, ki stremlji k zaupanju vase (samoučinkovitost), da lahko vložiti smiselni napor za napredek pri kompleksnih nalogah; pozitivnem pripisovanju uspeha zdaj in v bodočnosti (optimizem); vztrajanju pri doseganju ciljev in po potrebi preusmerjanju poti do ciljev, da bi dosegli uspeh (upanje) ter ob soočanju s težavami, zmožnost da jih obvladujemo ali jih celo presežemo, da bi dosegli uspeh (prožnost) (Choi & Lee, 2014, str. 122-124).

V študiji (Luthans, Luthans & Luthans, 2004) trdijo, da psihološki kapital presega človeški in socialni kapital ter je sestavljen iz vprašanja »kdo si« in ne iz »kaj ali koga poznate«. Tako kot v človeški in socialni kapital je tudi v pozitivni psihološki kapital mogoče vlagati in ga upravljati. V nasprotju s tradicionalnim kapitalom, je to mogoče narediti z relativno majhnim denarnim vložkom.

Zaposleni, ki so psihološko opolnomočeni čutijo notranjo motivacijo, ker se zavedajo vrednosti svojega dela, saj vejo da imajo sposobnost opraviti zadano nalogo. Poleg tega imajo vsakodnevni nadzor nad svojimi aktivnostmi in imajo svobodo oceniti svojo nalogo, ki so jo opravili. Vse to jih spodbuja, da se še bolj počutijo opolnomočeni (Yousaf & Hadi, 2020, str. 113).

Namen magistrskega dela je obogatiti in razširi znanje iz avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala ter povezati oba konstrukta na praktičnem primeru v podjetju Omega Air. Namen teoretičnega dela je poglobitev tematike in povezava obeh konstruktov, na podlagi domače in tuje znanstvene in strokovne literature, saj konstrukta predstavljata uporabno področje raziskovanja. Teoretični del je temelj za empirično raziskavo. Vodstvu podjetja želim pomagati pri razumevanju zakaj je pomembno, da sledijo in vključujejo dejavnike zgoraj navedenih konstruktov.

Cilj magistrskega dela je podrobno analizirati znanstveno in strokovno literaturo obeh konceptov, ju razširiti s sorodnimi viri in podati ugotovitve le-teh. Nato pa prikazati njuno vlogo in povezavo v podjetju Omega Air. S pomočjo kvantitativne raziskave želim raziskati navzočnost in razširjenost obeh konceptov ter njuno medsebojno povezanost na primeru podjetja. Cilj empirične raziskave je formirati smernice za management podjetja Omega Air, glede krepitve obeh konceptov.

Temeljna hipoteza magistrskega dela podpira tezo, da avtentično vodenje pozitivno vpliva na razvoj pozitivnega psihološkega kapitala v podjetju, kar pomeni, da je pozitivni psihološki kapital višji, v kolikor je avtentično vodenje bolj prisotno in razvito v podjetju.

Torej višji nivo pozitivnega psihološkega kapitala in večja prisotnost avtentičnega vodenja koristi tako zaposlenim kot tudi vodjam. Naslovlila bom sledeča **raziskovalna vprašanja**:

1. Ali je avtentično vodenje prisotno v podjetju Omega Air?
2. Ali zaposleni svoje vodje in sebe vidijo kot avtentične?
3. Kakšen je pozitiven psihološki kapital zaposlenih in vodij v podjetju Omega Air?
4. Ali pozitiven psihološki kapital vodij vpliva na pozitiven psihološki kapital zaposlenih oziroma ali obstajajo razlike?
5. Ali avtentično vodenje pozitivno vpliva na nivo pozitivnega psihološkega kapitala?

Metodologija magistrskega dela bo razdeljena na teoretični in empirični del. Sestavljena bo iz treh poglavij, prvi dve poglavji bosta iz teoretičnega dela, tretje poglavje bo predstavljalo empirični del na primeru podjetja. V prvem poglavju bom preučila avtentično vodenje, v drugem poglavju pozitiven psihološki kapital, na koncu drugega poglavja bom povezala oba konstrukta. Pri teoretičnem delu se bom opirala na metode deskripcije, komparacije in kompilacije. Uporabila bom sekundarne vire, večinoma tuje znanstvene in strokovne članke, ki jih bom našla v različnih znanstvenih bazah, vključila bom tudi relevantne domače vire. V magistrskem delu bom izvedla deduktivni pristop.

V empiričnem delu bom izvedla študijo na primeru podjetja Omega Air, in na podlagi pridobljenih informacij odgovorila na zastavljena raziskovalna vprašanja. Uporabila bom kvantitativno metodo zbiranja primarnih podatkov, oblikovala bom anketni vprašalnik, ki ga bodo izpolnjevali zaposleni in vodje.

1 AVTENTIČNO VODENJE

V managementu poznamo štiri temeljne funkcije – načrtovanje, organiziranje, kontroliranje in vodenje (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005). Ko govorimo o funkciji vodenja so pomembni trije dejavniki – ljudje, cilji in moč. Za doseganje ciljev so ključni ljudje in njihov vpliv, poleg tega pa je vodenje odvisno od moči. Sposobnost uspešnega vodje se kaže v vplivu na ljudi, ki je v sožitju s potrebami organizacije. Vodja potrebuje moč, s katero bo dosegel sledenje ljudi, ki so zaposleni v organizaciji (Dimovski in drugi, 2013). Zadnja desetletja, ki so bila polna neprestanih preobratov in težkih časov ter škandalov, so spodbudila pojav novega modela vodenja, ki ga danes poznamo kot avtentično vodenje (Avolio & Gardner, 2005). Ključne veščine, ki odlikujejo avtentično vodenje so samozavest, pozitivno upanje, optimizem in miselna prožnost (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Kljub nedavnem razvoju teorije, ko so leta 2004 imeli prvo srečanje s področja avtentičnega vodenja, ki ga je sklical Gallup Leadership Institute na Univerzi Nebraska-Lincoln, je avtentičnost termin, ki izhaja iz grških časov, ki so ga opisali kot način kako oseba pozna sebe in s katerimi izkušnjami razpolaga (Lehman, 2017, str. 1). Avtentični vodja predstavlja

karakteristike doslednosti in poštenosti, ob ohranjanju enakega in nepristranskega sodelovanja s sledilci, ki tvorijo zanesljive vire poštenih informacij z odprto komunikacijo. To vodenje je sestavljeno iz štirih dimenzij, ki vključujejo samozavedanje, transparentnost, etičnost in moralo ter uravnoteženo obdelavo (Lehman, 2017, str 32).

Samozavedanje je introspekcija posameznikovih misli in dejanj na način, ki olajša notranji pogled, da bi se ugotovile njihove slabosti v prid izboljšanja (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Transparentnost je iskreno odkritje misli in občutkov, ob hkratnem blaženju neprimernih čustev (Tonkin, 2013; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Etika in morala so notranje vrednote vodje, ki se samoregulirajo in niso pod vplivom zunanjih dražljajev (Avolio & Gardner, 2005; Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005; Tonkin, 2013; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Uravnotežena obdelava poteka, ko vodja pred odločitvijo objektivno zbere vire informacij in razišče ideje ter predpostavke, ki podžigajo njegove misli (Tonkin, 2013; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). V literaturi obstajajo dokazi, da vodenje vpliva na rezultate sledilcev. Dandanes še vedno opazimo pomanjkanje v znanju kako se vodja mora obnašati, to pa močno vpliva na raven dogovora s sledilci oziroma zaposlenimi (Wilson, 2013, str. 3).

Harvardska Univerza citira, da so »današnji najuspešnejši vodje, avtentični vodje«. Harvard Business School dvakrat letno organizira akademijo za vodilne vodje, ki pokriva tematiko avtentičnega vodenja, kjer štiridnevno izobraževanje stane skoraj 16 tisoč evrov, kar dokazuje kako je avtentičnost kot koncept zelo pomemben za današnje vodenje (TSmedia, 2020).

1.1 Koncept avtentičnosti

Iz časa stare Grčije so razni filozofi, teologi, psihologi in drugi pisci zagovarjali, da morajo ljudje živeti skladno s tem, kar so in kakršni so, kot se odraža v pregovorih »drzni si biti to, kar si« in »korakaj v ritmu svojega lastnega bobnarja« (Jongman-Sereno & Leary, 2019). Psihologija je avtentičnost začela popularizirati skozi gibanje humanistične psihologije leta 1950 in leta 1960. Sinonimi za avtentičnost so pristnost, točnost, legitimnost, pravilnost in bona fide, ki pomeni »v dobri veri in z iskrenim namenom« (TSmedia, 2020). Avtentičnost je koncept, ki vpliva na skoraj vse vidike vsakdanjega življenja – od potrošniških izdelkov do turizma in spoštovanja umetnosti do medosebnih interakcij (Newman & Smith, 2016). Avtentični ljudje ne morejo igrati, ampak so pristni (Shamir & Eilam, 2005).

Pomembno je poudariti, da mnogi raziskovalci (Erickson, 1995) avtentičnost zamenjujejo s pristnostjo in iskrenostjo. Pristnost posameznika se kaže v stopnji iskrenosti, do katere človek pokaže svoj lastni jaz drugim. Avtentičnost pa po drugi strani zaobjema zavedanje o lastnih izkušnjah in vedenje v skladu s svojim resničnim jazom (Harter, 2002). Zgodnja

raziskava o avtentičnem delovanju je Sokratova osredotočenost na raziskovanje samega sebe, saj je trdil, da neraziskano življenje ni vredno živeti. Aristotel je temu sledil s pogledom na etiko, ki se je osredotočala na posameznikovo prizadevanje za višje dobro, ki ga dosežemo s samouresničevanjem (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011). Namerno zavajanje in manipuliranje s sledilci, da bi dosegli hitre cilje in ravnanje v skladu z vrednotami in prepričanji, ki niso del našega lastnega jaza prikazuje neavtentično ravnanje (TSmedia, 2020).

Štiri ključne komponente avtentičnosti so (1) zavedanje (zaupanje in poznavanje svojih misli, občutkov, motivov in vrednot), (2) nepristranska obdelava (objektivnost, sprejemanje svojih dobrih in slabih značilnosti), (3) vedenje (delovanje na podlagi lastnih resničnih preferenc, vrednot in potreb raje kot zadovoljevanje potreb drugih) in (4) usmerjanje v odnose (doseganje in vrednotenje resnicoljubnosti in odkritosti v bližnjih odnosih) (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011)

1.2 Opredelitev avtentičnega vodenja

V letih 1960 so se pojavili najzgodnejši koncepti o avtentičnem vodenju (Novicevic, Davis, Dorn, Buckley & Brown, 2005). Za Halpina in Crofta (1966) naj bi avtentičnost v organizaciji bila funkcija odprtosti organizacijske klime, ki se kaže v stopnji do katere se posamezniki upirajo osebnim spremembam, medtem ko izvajajo vodstvene in poklicne vloge. Sociolog Seeman (1966) je predlagal, da je stopnja do katere so vodje avtentični odvisna od njihove sposobnosti, da zmanjšajo ambivalentnost (razdvojenost) svoje vodstvene vloge. Prvi preizkus operacionalizacije konstruktov avtentičnega vodenja in neavtentičnega vodenja sta izdelala Henderson in Hoy leta 1983. Avtorja vidita vodenje avtentično skozi tri komponente, in sicer (1) sprejemanje osebne in organizacijske dolžnosti za dejanja, rezultate in anomalije, (2) nezmožnost manipuliranja s podrejenimi in (3) pomembnost lastnega jaza pred zahtevami vloge. Neavtentično vodenje vključuje naslednje komponente – pomanjkanje odgovornosti, manipulacija s podrejenimi in dajanje v ospredje pomembnost vloge pred lastnim jazom. Komponenta pomembnosti lastnega jaza pred zahtevami vloge je najbolj približna konceptu avtentičnosti (Henderson & Hoy, 1983, str. 66).

Avolio, Luthans in Walumbwa (2004, str. 4) definirajo avtentičnega vodjo kot nekoga, ki se močno zaveda tega kako razmišlja in kako se obnaša ter kako ga drugi dojemajo, saj se zaveda svojih in tujih vrednot, znanj in prednosti, poleg tega pa pozna kontekst v katerem deluje. Avtentično vodenje se od drugih stilov vodenj razlikuje predvsem v osredotočenosti na osebnost vodje. Bolj ko je vodja sposoben obvladovati svoja čustva, vrednote in dožemanja, bolj je avtentičen. Prevladati morajo pozitivna čustva in vrednote (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Koncept je težko izmeriti, je pa hkrati način vodenja, s katerim se enostavno poistovetimo. Takšno vodenje temelji na trdnih etičnih osnovah, saj je skrb za

zaposlene oziroma sledilce zelo pomembna. Vzpostavitev zaupanja med voditeljem in njegovimi sledilci je ključnega pomena, saj na ta način vodja postane resnično avtentičen (Lee, 2017). Razvijanje takega vodenja vključuje nenehne procese, pri katerih vodje in sledilci dosegajo samozavedanje in vzpostavljajo odprte, transparentne, zaupljive in pristne odnose. Odnose je možno oblikovati in na njih vplivati preko usposabljanj (Avolio, 2005).

1.3 Elementi avtentičnega vodenja

Med elemente avtentičnega vodenja pripisujemo samozavedanje, samoregulacijo, pozitivni psihološki kapital, pozitivno modeliranje in lasten pozitiven razvoj.

1.3.1 Samozavedanje

Avtentični vodja preko introspekcije odkriva in sprejema štiri elemente samozavedanja, to so vrednote, čustva, identiteta in motivi. Samozavedanje je postopek dojetja svoje podobe, svojih osebnih interesov, mišljenj, želja in temeljnih veščin. Samozavedanje je začetna točka za razvoj avtentičnega vodenja. Opišemo ga lahko kot nastajajoč proces, in ne ciljna točka, v katerem človek nenehno spoznava in dojema svoje unikatne potenciale, posebnosti, smisel, ključne vrline, razmišljanja in ambicije (Avolio & Gardner, 2005). Razmislek o lastni identiteti, vrednotah, občutkih, namenu, kompetencah in zmožnostih pri avtentičnem vodji sproži večjo raven samozavedanja, ki je ključna za bolj korenito izvrševanje zamisli, učinkovitejše sporazumevanje in uspešnejše grajenje iskrenih in vzajemnih odnosov (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Pomembni dogodki v posameznikovem življenju poglobijo njegovo osebnost, saj s temi dogodki doživi razna čustva, misli in reakcije (Ladkin & Taylor, 2010). Na ljudi imajo vpliv raznorazni dejavniki, kot so družina, otroštvo, kultura, izobrazba, delovne izkušnje in vzorniki (Avolio, Rotundo & Walumbwa, 2009).

1.3.2 Samoregulacija

Samoregulacija je tudi eden od ključnih elementov avtentičnega vodenja. Opazimo jo pri nadzorovanju lastnega obnašanja, pri uravnoteženem in objektivnem procesiranju informacij ter ohranjanju jasnih in transparentnih stikov s sodelavci. S samoregulacijo avtentični vodja odseva razumevanje osebnih notranjih vzgibov, vrednot, ciljev in čustev. Posameznik dosega samonadzor s postavljanjem notranjih vrednot in standardov, z ovrednotenjem razlik med oblikovanimi pričakovanji in dejanskimi rezultati ter opredelitvijo nameranih ukrepov za usklajevanje nastalih neskladnosti (Avolio & Gardner, 2005; Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Splošno sprejeta etična pravila so temeljni segment samoregulacije. V kolikor je stopnja samoregulacije višja, to pri posamezniku sproži vedenje, ki je v skladu s socialnimi moralnimi merili. Vodenje je moralno, v kolikor so vrednote posameznika moralne oziroma ali jih tudi drugi tako vidijo. Tako rekoč je

pomembno posameznikovo ravnanje, ki je skladno z njegovimi načeli in s splošno veljavnimi etičnimi normami, ki jih vidimo v družbi (Dimovski in drugi, 2013; Penger & Černe, 2014).

1.3.3 Pozitivni psihološki kapital

Pri pozitivnem psihološkem kapitalu se vprašamo kdo smo. Opisuje človeške karakteristike, kot so samozavest, upanje, optimizem in prožnost. S temi karakteristikami oziroma značilnostmi imamo odprto pot za razvoj in jih lahko upravljamo za učinkovitejše izvajanje dela. Predhodniki pozitivnemu človeškemu kapitalu so tradicionalni, človeški in socialni kapital (Luthans, Luthans & Luthans, 2004). Ko se v organizaciji vključi pozitivni psihološki kapital se to odraža na razvoj posameznikovih talentov in na ta način doprinesejo k trajnim uspešnim rezultatom in konkurenčni prednosti organizacije (Dimovski in drugi, 2013). Ta kapital odraža notranje počutje in je v povezavi z notranjim poistovetenjem človeka in njegovim pogledom koliko je storil za podjetje in koliko je od njega dobil nazaj. Vodja naj bi za krepitev tega kapitala opolnomočil zaposlene, jim pomagal pri prepoznavanju in razvijanju njihovih vrednot in sposobnosti ter jih spodbujal, da jih izkoristijo na najboljši možen način (Shahid & Muchiri, 2019). Pozitivna čustva so bistven del razvoja vodenja na avtentičen način, zato je pomembno, da vodja razpolaga s pozitivnimi psihološkimi zmožnostmi (Penger, 2006).

1.3.4 Pozitivno modeliranje

Pri modeliranju kreiramo avtentične zaposlene, in ima zelo pomembno vlogo pri razvoju sledilcev. Je postopek, v katerem se zaposleni osebno identificirajo z avtentičnim vodjo (Avolio & Gardner, 2005). Vodja med postopkom na zaposlene prenaša pozitivna čustva, jim pokaže kako delati na samozavesti, jih inspirira z vero, vzpostavlja zaupanje, širi miselno prožnost in utrjuje stopnjo optimizma (Dimovski in drugi, 2013). Je koristno sredstvo, s katerim vodja vpliva na sledilce. Vodja naj bi na svoje sledilce vplival preko lastnega zgleda (Penger, 2006).

1.3.5 Lasten pozitivni razvoj

Vodja s svojim zgledom spreminja predstavo sledilcev o svojih vrednotah, prepričanjih, zmožnostih in jih tako potiska v samoiniciativno razvijanje le-teh (Avolio & Gardner, 2005). Avtentično vodenje vpliva na motiviranost zaposlenih, saj na ta način opazijo, da je osebni razvoj nekaj lepega, zabavnega in vznemirljivega. Vsak, ki vlaga v lasten razvoj lahko postane avtentičen (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005) Sledilci morajo imeti željo po aktiviranju in angažiranju v lasten razvoj. V procesu lastnega razvoja sledilci postanejo bolj samozavestni, optimistični in polni zaupanja (George, Sims, McLean & Mayer, 2007). Odnos med

sledilcem in vodjo bo celovit, ko bo zaposleni uvidel svoj resnični notranji jaz in ko bo on nato vplival na razvijanje avtentičnosti vodje (Penger, 2006).

1.4 Avtentični vodja in vodenje

Avtentično vodjo vidimo kot osebo, ki je zvesta svojim vrednotam, pozna svoj namen in stremljevanje k njegovemu uresničevanju ter zna povezovati ljudi. Njegova sposobnost je vidna v navdihovanju svojih sledilcev, spodbujanju pri motivaciji, aktivaciji in zavzetosti. Avtentični vodja ne more sam sebe definirati kot avtentičnega, ampak le njegovi sledilci oziroma sodelavci. Vodja mora imeti ustrezno stopnjo samozavedanja, kar pomeni, da se zaveda svojih znanj, izkušenj in veščin. Vodja, ki deluje na avtentičen način zasleduje svoje vrednote, ne pa uspeh. Ne oponaša drugih in ne zasleduje tujih pričakovanj, prepričan in vrednot (Dimovski in drugi, 2013).

1.4.1 Opredelitev avtentičnega vodje

Avtentični vodja je nekdo, ki je pristen in mu zaposleni verjamejo ter zaupajo. Odkriti mora svoje poslanstvo. Pomembno je tudi, da se zaveda tako svojih prednosti kot tudi slabosti. Kljub vsemu pa ima vero vase, upanje, vedro razpoloženje in se zna prilagoditi, poleg tega zmore opolnomočiti zaposlene oziroma sodelavce, da s skupnimi močmi dosegajo zastavljene cilje (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Avtentični vodja je optimističen, miselno prožen, ima visoko moralni značaj in je seznanjen s kontekstom, v katerem deluje (Avolio, Luthans & Walumbwa, 2004). S svojimi sodelavci ravna kot s sebi enakimi, na njih gleda kot na svoje partnerje, s katerimi ustvarja dolgoročne in trdne odnose. Poleg sebe želi imeti kvalitetne sodelavce. Zna prepoznati talente sledilcev in jim nuditi vso podporo pri nadgrajevanju talentov (Dimovski, Penger & Peterlin 2009). Avtentični vodje so tudi mentorji, vzorniki, trenerji in svetovalci svojim zaposlenim (Dimovski, Penger & Peterlin 2009, str. 111). V svojem vedenju ne uporabljajo prisile in manipulacije. So tolerantni, zavedajo se svoje nepopolnosti in želijo pomagati sodelavcem pri učenju, rasti in uspešnosti (Greenleaf v Duignan & Bhindi, 1997, str. 206).

Temeljne značilnosti avtentičnih vodij so motiviranje skozi osebna prepričanja, ne pa doseganje statusa, časti in drugih osebnih koristi. So originali in ne kopije, njihova dejanja temeljijo na osebnih vrednotah, prepričanjih in identitetah. Pri vodenju se ne pretvarjajo, in so takšni kot so, se pa tudi znajo prilagoditi pričakovanjem drugih (Dimovski, Penger & Peterlin 2009, str. 105). Zelo je pomembno, da zna priznati svoje omejitve, prevzema odgovornost za svoja dejanja in nagraduje iskrenost in integriteto. S svojim zgledom omogoča sledilcem, da se boljše povežejo z vrednotami, prepričanja, cilji in dejavnostmi, po katerim je postal prepoznaven (Shamir, House & Arthur, 1993). Vodja navdihuje zaposlene, da delajo pošteno in dobro, medtem ko je njegovo delovanje etično in moralno (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 111).

1.4.2 Sposobnosti in prednosti avtentičnega vodje

Bill George je s svojimi raziskavami in z literaturo mnogo prispeval k nastanku praktičnega in znanstvenega zanimanja za avtentično vodenje (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011). Je mnenja, da ni možno opredeliti stile, značilnosti in osebnosti lastnosti popolnega vodje. Tak pristop podpira, saj bi v nasprotnem, vsi hoteli doseči popolnost. Postali bi ponaredki, ne pa originali (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 111 in 112). Ključna sposobnost avtentičnega vodje je, da svoje znanje in izkušnje prenaša na svoje zaposlene. Deluje v korist cele organizacije. Ni mu najbolj pomembno, da doseže cilj, ampak kako ga doseže. Zaposlenim je potrebno pokazati kako se uporablja neko orodje, ne da bi pri tem oškodovali sebe ali delovni proces. Za avtentično vodenje ni dovolj, da vodja delo opravi sam, ampak skupaj s svojimi sledilci v dobrobit organizacije (Ford, Harding, Gilmore & Richardson, 2017). Na sliki 1 so prikazane ključne sposobnosti avtentičnih vodij.

Slika 1: Sposobnosti avtentičnih vodij



Prerejeno po Gardner, Cogliser, Davis & Dickens (2011).

Dimovski in drugi (2013) so opredelili osnovne štiri prednosti avtentičnih vodij, to so upanje, zaupanje, pozitivna čustva in optimizem. V tabeli 1 vidimo opisane štiri prednosti avtentičnih vodij.

Tabela 1: Opis prednosti avtentičnih vodij

Upanje	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Je del psihološkega kapitala. ➤ Ima pomembno vlogo v težkih časih, ko je pri zaposlenih potrebno vzpostaviti pozitivne občutke in upanje, da bi ustvarili boljše trenutke in spremembe. ➤ Vpliva na uspeh organizacije skozi produktivnost zaposlenih.
Zaupanje	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Je povezano z značilnostmi vodje, ki so vidne skozi oči zaposlenih - poštenost, integriteta, zanesljivost, nepristranskost in sposobnost. ➤ Zaupanje se gradi skozi izkazovanje skrbi za zaposlene in spoštovanje zaposlenih.
Pozitivna čustva	<ul style="list-style-type: none"> ➤ So pomembna za medčloveške odnose in spodbujanje novih načinov razmišljanja. ➤ Posamezniki se s pomočjo pozitivnih čustev lažje soočajo z neprijetnimi situacijami in lažje razvijajo dolgoročne cilje.
Optimizem	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zmožnost razvijanja pričakovanj o pozitivnih rezultatih, ko se znajdemo v negativnih situacijah. ➤ Prinaša višjo raven delovne motivacije in zadovoljstva, ko se soočamo z ovirami.

Vir: Dimovski in drugi (2013).

1.4.3 Razvoj avtentičnega vodje

Avtentični vodja se razvija dolgoročno, kontinuirano skozi osebna izpopolnjevanja in usposabljanja. Za njegov razvoj ni dovolj izobraževanje znotraj podjetja, ampak se priporoča holističen pristop (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Razvili so okvir korakov razvijanja avtentičnega vodje. Prvi korak zaobjema samozavedanje, avtentičnost in dojetje svoje identitete. Pomembno je, da ima vodja interes po tem, da ga zaposleni spoznajo in da je v stiku z drugimi ljudmi, ki mu izkazujejo iskrene povratne informacije. Odlikuje ga zmožnost dojetja, kaj mu zaposleni izkazujejo na zavednem in nezavednem nivoju. Drugi korak je zavedanje o svoji preteklosti. Skozi svojo preteklost naj vodja vzpostavi pristen stik s sodelavci in naj spozna njihova pretekla doživetja. Na ta način se spodbuja in spoštuje raznolikost med zaposlenimi. Tretji korak je sposobnost presoje do kakšnega nivoja naj se vodja odmakne od načel, da bi ga sledilci zaznali kot nekaj drugačnega in posebnega. V bolj dinamičnih podjetjih si vodje same določijo norme oziroma pravila, s katerimi se bodo predstavili drugim (Goffee & Jones, 2005, str. 86–94).

Poznamo različne metode za spodbujanje razvoja avtentičnega vodje. Dimovski, Penger in Peterlin (2009) so prikazali štiri možne načine usposabljanja vodje. To so akcijsko učenje, 360 - stopinjsko učenje, sistem mentorstva in sistem nasledstva. Akcijsko učenje se izvaja s pomočjo dveh ciljev. Na začetku se zaposlenim predstavi naloga ali izziv in cilj, ki ga želimo uresničiti. Najprej se zaposleni učijo, nato pa se preizkusijo na točno določenih praktičnih

izzivih. S takim načinom se povečuje motivacija, v kolikor pa zaposleni uspešno opravi nalogo, bo v prihodnosti še bolj samozavesten. 360-stopinjsko učenje temelji na razvijanju vodje na področjih kjer je šibek, je pa tukaj zelo pomembno, da je vodja iskren, saj bodo rezultati v nasprotnem primeru pod pričakovanji. Sistem mentorstva sloni na vseživljenjskem učenju, tako zaposlenih kot vodij. Vodja tako izvaja programe mentorstva med svojimi sledilci. Sistem nasledstva deluje tako, da je vse znanje, vrednote, izkušnje, prepričanja potrebno prenesti na naslednika vodje, ko njega ne bo več na tem delovnem mestu. Potrebno ga je vpeljati v način vodenja, ki ga uporablja ta organizacija (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

1.5 Avtentično vodenje in organizacija

Vsaka organizacija se bori za svoje mesto v konkurenčnem okolju. Učinkovito vodenje je tisto, ki organizaciji priskrbi večjo konkurenčnost in ima pozitiven vpliv na delovanje organizacije. Vodja skupaj s svojimi sodelavci dosega konkurenčnost in organizacijske cilje. Ključni element, ki pri tem pomaga je pozitiven psihološki kapital. Zato vse več opažamo, da gresta avtentično vodenje in pozitiven psihološki kapital z roko v roki, saj podjetje pripeljeta do uspeha. Vodja je odgovoren za razvoj inovativnosti in kreativnosti v organizaciji. Da bi posameznik začutil kreativnost, ga mora vodja psihološko opolnomočiti. Za doseganje večje stopnje ustvarjalnosti, morajo zaposleni imeti več svobode in odprte roke pri odločanju. Zaposlen bo inovativen, ko bo vodja zastopal višjo raven avtentičnosti (Grošelj, Černe, Penger & Grah, 2020).

1.5.1 Vpliv avtentičnega vodenja na organizacijo

Avtentično vodenje pomembno vpliva na predanost in pripadnost zaposlenih do podjetja, za takšno vodenje pa morajo poskrbeti vodilni kadri. V kolikor na delovno mesto uvedemo predanost, pozornost, sočutje, bo tako vodenje pripeljalo do številnih koristi in delovne uspešnosti, prav tako tudi do sinergije med poklicnim in družinskim življenjem ter zmanjševanju stresa. Pomembno je, da vodstveni kadri svojim zaposlenim dovoljujejo, da izražajo svoje mnenje in da tiste, ki niso komunikativni spodbudijo, da spregovorijo o tem kaj si mislijo in čutijo (Guenter, Schreurs & Hetty van Emmerik, 2017, str. 50-52). Avtentično vodenje vpliva tudi na posameznikovo počutje, kar pomeni, da se bolj naveže na podjetje, v katerem dela (Avolio, Zhu, Koh & Bhatia, 2004 v Hlongwane & Oliver, 2017, str. 400). Zaposleni se morajo v podjetju počutiti zaželeni, ker zagotavljajo veščine, so sposobni in so za podjetje dragoceni (Weiss, Razinskas, Backmann & Hoegl, 2018, str. 309). Najbolj izpostavljeni dejavniki avtentičnega vodenja, ki vplivajo na organizacijo so višja produktivnost, zadovoljstvo na delovnem mestu, pozitivna etična klima, manjša fluktuacija zaposlenih, pozitivna organizacijska kultura in zavezanost podjetju (Fusco, O'Riordan & Palmer, 2015).

1.5.2 Vpliv avtentičnega vodenja na produktivnost in kreativnost zaposlenih

Avtentičen vodja se mora zavedati tako svojih vrednot kot vrednot njegovih sodelavcev. V sodelavcih mora stimulirati samozavest in stremeti k temu da skupaj izboljšajo organizacijo. Spodbuja pozitiven psihološki kapital in občutek po stabilnem poslovnem okolju, ki jim prinaša manj stresa in večji uspeh pri zahtevnejših opravilih. Zaposleni bodo tako bolj produktivni in uspešni, kar pomeni, da se organizacija pomika v pravo smer (Oh & Oh, 2017). Na izvajanje opravil in delo vpliva motivacija, za katero mora poskrbeti vodja. V kolikor je posameznik visoko motiviran, bo to prineslo večjo kakovost dela in produktivnost. Na motivacijo vplivajo različni dejavniki, nekateri med njimi so delovne razmere, možnost napredovanja, odnosi s sodelavci, možnost razvoja, dodatno izobraževanje, ugled, zanimivost in zahtevnost dela ter še mnogo drugega (Avbar, 2016).

Kreativnost je pomembna za podjetja, saj ima ključno vlogo pri prepoznavnosti izdelkov. Je sposobnost za ustvarjanje, izdelovanje novih idej in rešitev. Avtentične posameznike bolj zanimajo inovativne dejavnosti in ustvarjanje novih idej. Kreativni ljudje so odprti ljudje, ki imajo željo po razvoju in samouresničevanju v novem in spreminjajočem se okolju, kar je značilno za avtentične posameznike. Takšni zaposleni ne bodo imeli težav s spoprijemanjem s spremembami in udejstvovanju v izzivih (Xu, Xia, Zhao & Pang, 2021). Kreativnost se ustvari kot posledica sposobnega vodje, saj na svoje sodelavce vpliva in jih spodbuja za ustvarjanje edinstvenih idej. Kreativnost podjetju omogoča večjo konkurenčnost, razlikovanje izdelkov od drugih in izdelku daje večjo vrednost. Vpliva pa tudi na izboljševanje obstoječih izdelkov in izkoriščanje poslovnih prednosti. Zaposleni bodo postali bolj samozavestni, posledica tega bo ustvarjanje pozitivne organizacijske klime. Timsko učenje povečuje kreativnost, saj s skupnimi močmi izmenjujejo misli in ideje ter se učijo. Odprtost med timi povečuje komunikacijo in tako ustvarja pozitivno in kreativno okolje (Chen, Liu, Wang & Hu, 2021).

2 POZITIVNI PSIHOLOŠKI KAPITAL

Psihologija bi morala pomagati pri dokumentiranju iz kakšne družine prihajajo otroci, ki uspevajo, kakšni delovni pogoji podpirajo največje zadovoljstvo med zaposlenimi, katere politike povzročajo največjo državljansko angažiranost in kako so lahko življenja ljudi najbolj vredna (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Psihologija je po drugi svetovni vojni postala znanost, ki se je v veliki meri ukvarjala z zdravljenjem. Osredotočala se je na odpravljanje škode, znotraj obolenj človekovega delovanja. Cilj pozitivne psihologije je začeti vzpostavljati spremembe v fokusu na psihologijo, od zgolj odpravljanja najhujših stvari v življenju, v grajenje pozitivnih značilnosti in situacij. Vrednote subjektivnih izkušenj na področju pozitivne psihologije so dobro počutje, zadovoljstvo, upanje in optimizem, sreča ter zagon v življenju. Na individualni ravni gre za ljubezen in poslanstvo, pogum, medosebne veščine, spretnosti za estetiko, vztrajnost, odpuščanje, izvirnost, usmerjenost v prihodnost,

duhovnost, talent in modrost. Na skupinski ravni gre za državljanske prednosti, odgovornost, skrbnost, altruizem, vpljudnost, zmernost, strpnost in delovno etiko (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

2.1 Pozitivno organizacijsko vedenje

V zadnjih desetih letih so se prizadevanja za razumevanje človeškega delovanja na področju delovnega mesta povečala. Zaradi tega je bilo razvito pozitivno organizacijsko vedenje (Bakker & Schaufeli, 2008). Nanaša se na uporabo pozitivno usmerjenih človeških virov, ki vključujejo močne psihološke zmožnosti, ki prispevajo k organizacijskim rezultatom, kot so odnos zaposlenih, obnašanje in uspešnost (Luthans & Youssef, 2007). Definicija pozitivnega organizacijskega vedenja vključuje tudi številne obstoječe konstrukte s področja stališč, osebnosti, vodenja in motivacije (Luthans, 2002, str. 59). Specifični kriteriji, ki razlikujejo pozitivno organizacijsko vedenje od tradicionalnega organizacijskega vedenja, pozitivne psihologije, pozitivne popularne literature o samopomoči in osebnem razvoju so (1) temelječi na teorijah, raziskavah in veljavnih meritvah, (2) morajo biti podobnih psiholoških stanj in posledično biti odprti za razvoj ter (3) morajo vplivati na uspešnost (Luthans, 2002).

Vse več raziskav kaže, da pozitivni psihološki kapital ima spodbuden učinek na pomembne odnose in vedenja na delovnem mestu, zadovoljstvo pri delu, zavzetost k organizaciji, absentizem, fluktuacijo in delovno uspešnost (Avey, Luthans & Jensen, 2009; Avey, Luthans, Smith & Palmer, 2010; Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007; Walumbwa, Peterson, Avolio & Hartnell, 2010). Čeprav ima vsak od teh psiholoških virov različne definicije, je zmogljivost posameznika opredeljena kot prepričanje (ali zaupanje) v svoje sposobnosti pri vzpostavljanju motivacije, kognitivnih virov in načinov delovanja, ki so potrebni za uspešno izvrševanje specifičnih nalog znotraj danega konteksta (Stajkovic & Luthans, 1998).

2.2 Model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala

Vse več dokazov je, da so človeški viri ključnega pomena za uspeh organizacije in da lahko zagotavljajo najboljšo donosnost naložbe za trajnostno konkurenčno prednost (Luthans & Youssef, 2004). Z naraščanjem prepoznavnosti človeških virov kot konkurenčne prednosti, se s socialnim kapitalom čedalje več oglašujeta v teorijah, raziskavah in praksi. Do nedavnega pa so pozitivni psihološki kapital ignorirali, tako akademiki kot izvajalci. »Kdo sem« je prav tako pomembno kot »kaj vem« in »koga poznam«. Namesto, da se osredotočamo na osebne pomanjkljivosti, se fokusirajmo na prednosti in dobre lastnosti posameznikov. S takim pristopom bodo vodje in sodelavci lahko razvili upanje, zaupanje, optimizem in prožnost, s čimer pa se bo izboljšala tako individualna kot organizacijska uspešnost (Luthans, Luthans & Luthans, 2004). Na sliki 2 vidimo nadgrajevanje kapitala, od tradicionalnega k psihološkemu.

Slika 2: Nadgrajevanje kapitala



Prيرهjeno po Luthans, Luthans & Luthans (2004).

2.2.1 Tradicionalni kapital

Leta in leta so akademiki in praktiki delovali v prepričanju, da se trajna konkurenčna prednost lahko pridobi skozi različne vstopne ovire na področju industrije, kot so tehnološka prevlada, patentna zaščita in vladni predpisi. Vendar so tehnološke spremembe, hitre inovacije in deregulacije oslabile te splošno priznane ovire. Današnje okolje zahteva fleksibilnost, inovativnost in hiter vstop na trg, učinkovit razvoj in upravljanje z znanjem, izkušnjami, veščinami in ekspertizami zaposlenih. Opredeljujemo ga kot ekonomski kapital, ki obsega tako finančne vire kot opredmetena sredstva. V preteklosti je imel vso pozornost, vendar se je to skozi čas spremenilo. Zavestne vodje danes priznavajo ne samo opredmetena sredstva, podatke in fizične vire, ampak tudi človeški kapital, ki so ga včasih imenovali tudi intelektualni kapital. Pri tradicionalnem ekonomskem kapitalu se vprašamo »kaj imamo« oziroma »kaj posedujemo«. Ko dragi, fizični viri ne služijo več kot zaviralec za vstop v panogo, se vključijo nefizični oziroma nefinančni dejavniki, ki so vključeni v enačbo konkurenčne prednosti. Strateške pomanjkljivosti, kot so pomanjkanje vizije, kratkoročni pristopi k načrtovanju in odločanju, neustrezna uporaba virov, samozadostno vodenje ali vodenje, ki ni naklonjeno tveganju ali neprimerno strateško, kulturno in strukturno prilagajanje preprečujejo organizaciji, da je konkurenčna na trgu (Luthans & Youssef, 2004).

2.2.2 Človeški kapital

V primerjavi s tradicionalnimi viri, so človeški viri bolj neponovljivi za konkurenco. Človeški kapital identificiramo z znanjem, veščinami in zmožnostmi, ki jih posameznik

pridobi skozi izobraževanje in z izkušnjami ter s specifičnimi veščinami. Ta kapital se nanaša na eksplicitno in specifično znanje. Kljub velikem vlaganju v človeški kapital, to po vsej verjetnosti ne bo dovolj za doseganje konkurenčne prednosti. Na podlagi dolgoletnih empiričnih študij, meta analitični rezultati kažejo, da ima izobrazba v povprečju le 0,10 napovedane veljavnosti in izkušnje 0,18 napovedane veljavnosti za delovno uspešnost. Eksplicitno znanje je zlahka posnemljivo. Stroški izobraževanj niso več toliko dragi kot nekoč, povračilo šolnine pa je običajna praksa organizacij, zlasti kadar predstavlja konkurenčnost za kvalificirane zaposlene. Tudi delovne izkušnje je mogoče posneti ali podvajati. Druga razsežnost človeškega kapitala, ki je pogostno spregledana, je tiho znanje. Ta vrsta znanja je specifična za organizacijo in jo gradijo postopoma, ko se zaposleni socializirajo v organizaciji, ko postanejo del njene kulture, razumejo njeno strukturo in dinamične procese ter se naučijo, da delujejo kot celota. Tiho znanje je neoprijemljivo, a del ključnega procesa učenja veščin. Ta proces vključuje ogromno naložbo, zlasti v smislu časa in truda, ki ga morajo organizacije, vodje in zaposleni vložiti. Pri človeškem kapitalu se vprašamo »kaj znamo« (Luthans & Youssef, 2004).

2.2.3 Socialni kapital

Sestavljen je iz številnih in raznolikih odnosov v organizacijah, mrež in povezav ter skupnosti, družbenih skupin in kulturne dinamike. Z drugimi besedami, je večplastno zgrajen. Obstajajo trije vidiki socialnega kapitala, ki so opredeljeni kot pomoč pri kreiranju trajnostne konkurenčne prednosti. Dimenzije socialnega kapitala so mreže, norme in zaupanje (Luthans & Youssaf, 2004). Tukaj nas zanima »koga poznamo«. V tabeli 2 vidimo opis omenjenih dimenzij. Socialni kapital je ključen za ustvarjanje trajnostne konkurenčne prednosti in prispeva k kreiranju človeškega kapitala. V nasprotju s splošnim prepričanjem, da so odnosi in mreže preveč spremenljiv in nezanesljiv vir konkurenčne prednosti, so z uveljavljeno raziskavo ugotovili, da socialni kapital temelji na dolgoročnih odnosih, mišljeno za norme in zaupanje, ki predstavljajo ključen element za trajno delovanje in učinkovitost. Dimenzije socialnega kapitala izpolnjujejo tudi druga merila konkurenčne prednosti, ker so edinstvene, kumulativne, medsebojno povezane in v veliki meri obnovljive (Luthans & Youssaf, 2004).

Tabela 2: Dimenzije socialnega kapitala

Mreže	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vključujejo stike in vezi zaposlenih v organizaciji in drugih poslovnih enot med seboj ter z zunanjim svetom. ➤ Tiho znanje ustvari seznanjenost z edinstveno kulturo, strukturo in procesi organizacije, kar lahko povzroči nemoteno delovanje in enoten občutek za smer in namen. ➤ Socialne mreže vzpostavljajo medsebojne povezave, ki omogočajo skupno rabo in izmenjavo idej in virov na kognitivnem, čustvenem in vedenjskem nivoju.
--------------	---

Tabela 2: Dimenzije socialnega kapitala (nad.)

Norme	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Norme in načela ravnanja ter temeljne vrednote in predpostavke zagotavljajo temeljno platformo za strategije v podjetjih, strukture in procese, prek katerih podjetja realizirajo cilje. ➤ Pravila in predpisi so bili ocenjeni kot potrebni za zagotavljanje prožnosti, identitete in usmeritve, predvsem v času sprememb in negotovosti. ➤ Norme ustvarjajo praktična medsebojna pričakovanja, ki jih posamezniki, skupine in organizacija razumejo in izpolnjujejo za ohranjanje mirnih in produktivnih odnosov.
Zaupanje	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zaupanje deluje kot vezni agent, ki omogoča mrežam in normam, da bi uresničili in dosegli polni potencial. ➤ Zaupanje lahko odpravi ovire, ki omejujejo dolgotrajne odnose, pretočno sporazumevanje, izmenjavo znanja in nenehne povratne informacije, ter pomaga pri kreativnosti in konkurenčnosti.

Vir: Luthans & Youssaf (2004).

2.2.4 Pozitivni psihološki kapital

Ta koncept izvira iz postmoderne pozitivne psihologije, in vključuje prednosti in pozitivne vidike človeškega vedenja. O tem je prvi razpravljaj Martin Seligman, leta 1999, nato so pa koncept še dodatno razvili Luthans in njegovi kolegi, v letu 2004 (Çavuş & Gökçen, 2015). Psiholog Martin Seligman je izzval področje psihologije, da se spremeni obsedenost s tem kaj je narobe in kaj je nefunkcionalno z ljudmi, v to kaj je dobro in kaj je prav z ljudmi. Psihološki kapital poudarja osebne psihološke vire, z osnovnimi štirimi komponentami. To so samoučinkovitost/samozavest, upanje, optimizem in prožnost. Te komponente kažejo na nagnjenost k motivaciji. Omenjeni kapital zastopa pozitivne pristope, pomene in rezultate. Središče tega kapitala je pozitivna plat človeškega življenja, ki se opredeljuje kot upanje, ustvarjalnost, pogum, modrost, odgovornost itd. V kolikor so te lastnosti pravilno razumljene, bo pozitivna psihologija zagotovila in ustvarila bazo za lepši svet (Çavuş & Gökçen, 2015).

Pozitivni psihološki kapital definiramo kot dopolnitev osebne in organizacijske funkcije, ki ju je mogoče usmerjati in razvijati, ter izboljšuje posameznikovo učinkovitost. Luthans ugotavlja, da negativni občutki/stanja kot so stres, izčrpanost, odtujenost, nepravilnost, nasilje, odpor do sprememb in podobno prevladujejo v člankih na temo patologije, namesto tega pa bi morali dati poudarek na pozitivne občutke/stanja. Luthans in njegovi kolegi pravijo, da se pozitivni psihološki kapital raje osredotoča na »kdo postajate« kot na »kdo si« (v Çavuş & Gökçen, 2015). Psihološki kapital vključuje pomembne osebne lastnosti in je mentalni element širitve in grajenja čustvene sposobnosti. Ta kapital je predvsem pri vodjah in podjetnikih povezan z delovno uspešnostjo in spodbujanjem na vseh nivojih. Tisti

zaposleni, ki imajo bolj razvit psihološki kapital so bolj uspešni pri delu in stremijo k neprestanem razvijanju in inovativnostim (Combs, Milosevic, Jeung & Griffith, 2012).

2.3 Opredelitev pozitivne psihologije in pozitivnega psihološkega kapitala

Gibanje pozitivne psihologije je nastalo iz želje po raziskovanju zdravih vidikov ljudi. Do leta 1998, ko je Martin Seligman nagovoril Ameriško psihološko združenje, je bil fokus na patologiji, ki pojasnjuje, kaj gre v naših življenjih narobe in kako bi lahko nastalo škodo popravili. Seligman je predlagal, da se to področje začne osredotočati na kaj je z ljudmi prav in kako vzpodbujati lastno rast. Razvijajoče se področje je proučevalo pozitivno človekovo delovanje in napredovanje na več nivojih (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Prvi zagovorniki pozitivne psihologije so bili Seligman, Csikszentmihalyi, Boverie in Kroth ter Luthans. Verjeli so, da imamo ljudi pozitivne temeljne vrednote in da jih je potrebno razvijati in slaviti (Boverie, Grassberger & Law, 2013). Seligman in Csikszentmihalyi (2000) sta pozitivno psihologijo oblikovala tako na ravni posameznika kot skupine. Navajala sta, da pozitivna psihologija na individualni ravni govori o posameznikovih lastnosti kot so sposobnost za ljubezen in poslanstvo, pogum, medosebne spretnosti, vztrajnost, odpuščanje, izvirnost, usmerjenost v prihodnost, duhovnost, talent in modrost. Na ravni skupine pa poudarjata državljanske vrline in institucije, ki vodijo k boljšem državljanstvu, ki zagovarjajo odgovornost, negovanje, altruizem, vljudnost, zmernost, strpnost in delovno etiko. Področje pozitivne psihologije je dobilo velik zagon. Njen poudarek je na osebni blaginji in konstruktih, ki jih poznamo kot upanje, optimizem in osredotočenost na zavedanje o prednostih, ki ponujajo vpogled v individualni in skupinski razvoj (Beattie, 2019).

Pozitivna psihologija je ena od najvplivnejših šol iz področja psihologije. Nedavne raziskave govorijo o konstruktih kot so hvaležnost, poizvedovanje, opolnomočenje, psihološki kapital, delovna angažiranost, organizacijska podpora, pozitivno timsko delo, odnosi s sodelavci in pozitivno vodenje (Mills, Fleck & Kozikowski, 2013). Ideja o psihološkem kapitalu se je uveljavila znotraj pozitivnega organizacijskega vedenja. Značilnosti za razvoj posameznikovega pozitivnega psihološkega stanja so (1) imeti zaupanje (samoučinkovitost), da prevzame in vloži potrebne napore za ustvarjanje uspeha pri zahtevnih nalogah, (2) ustvarjanje pozitivnega pripisa (optimizem) glede trenutnega in bodočega uspeha, (3) delanje na ciljih in po potrebi preusmerjanje poti do ciljev in (4) ko se posameznik znajde v težavah, je pomembno, da ne obupa in da je odporen, da bi dosegel uspeh, h kateremu je stremel ves čas (Luthans, Youssef & Avolio, 2007, str. 3). Vsaka od štirih komponent pozitivnega psihološkega kapitala je bila priznana na podlagi znanstvenih teorij in raziskav ter ima ustrezna merilna orodja (Božek, 2015).

Luthans, Luthans in Luthans (2004) opredeljujejo pozitivni psihološki kapital kot četrto vrsto kapitala, ki je poleg ostalih tudi pomembna za uspeh podjetij. Kot sem že prej omenila, predhodniki pozitivnega psihološkega kapitala so tradicionalni (ekonomski) kapital, za

katerega je pomembno kaj imamo, pri človeškem kapitalu se vprašamo kaj vemo in socialni kapital, ki se nanaša na koga poznamo. Za čim boljše aktualizacijo zaposlenih je pomembno, da se integrirajo vsi štirje kapitali (Luthans, Youssef & Avolio, 2007).

Pozitivna psihološka načela so bila uporabljena za izboljšanje pri izobraževanju, v klinični in svetovalni praksi, v odnosih, organizacijski kulturi, na delovnem mestu in celi skupnosti ter družbi na sploh (Titova, Werner & Sheldon, 2018). Kljub zgoraj identificiranim potencialnim mehanizmom, ki jih upravlja pozitivni psihološki kapital, so le-ti konceptualne narave in niso v celoti operacionalizirani in natančno empirično preučeni. Raziskovalci še morajo raziskati, kako specifični vzorci pozitivne kognitivne ocene spodbujajo upanje, samozavest, optimizem in prožnost skozi čas (Luthans & Youssef- Morgan, 2017).

2.4 Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala

Tako kot ostale oblike kapitala – tradicionalni, človeški in socialni, je tudi pozitivni psihološki kapital sestavljen iz osnovnih zmogljivosti. Tiste, ki najbolj izpopolnjujejo merila pozitivnega organizacijskega vedenja so pozitivne, edinstvene, merljive, razvite in povezane z uspešnostjo (Luthans & Youssef, 2004). Vsaka od teh štirih dimenzij se razlikuje na podlagi znanstvene teorije in raziskav ter ima ustrezna merilna orodja (Božek, 2015).

2.4.1 Optimizem

Optimizem je neodvisno zasnoval Seligman leta 1998, in Carver ter Scheier leta 2002. Prvi avtor je optimizem razumel kot atribucijski slog, v katerem so pozitivni dogodki pojasnjeni kot notranje konstante in globalni dejavniki, negativni dogodki pa so pojasnjeni kot zunanji, časovni in posebni dejavniki. Slednja avtorja sta trdila, da je več v pričakovanju. Optimisti imajo pozitivna pričakovanja glede prihodnjih dogodkov in bodo bolj verjetno več vložili truda, da dosežejo svoj cilj, tudi ko se soočajo s težavami, kot pa pesimisti. (Youssef & Luthans, 2007). To posameznikom omogoča, da verjamejo v pozitivne dogodke v njihovem življenju, s čimer se dviguje njihova samozavest in morala. Prav tako optimizem omogoča, da se odmaknejo od neugodnih situacij in jih ščiti pred depresijo, krivdo, samoobtoževanjem in obupom. Za razliko od upanja, optimizem ni bil uporabljen le pri kliničnih aplikacijah, ampak tudi v organizacijskih okoljih (Luthans & Youssef, 2004). Oba koncepta, zasnovana z zgoraj navedenimi avtorji, sta v soglasju, da se je optimizma možno naučiti in razviti (Youssef & Luthans, 2007). Zaradi teorije in raziskav Seligmana je optimizem morda tesneje povezan s splošno pozitivno psihologijo kot pa druge dimenzije. Optimisti si slabe dogodke razlagajo kot začasne (»izčrpan sem«), pesimisti pa si slabe dogodke razlagajo kot trajne (»sem popolnoma izčrpan«). Nasprotno velja za dobre dogodke, za katere si optimisti dajejo trajno priznanje (»sem nadarjen«), pesimisti pa začasno priznanje (»sem se zelo potrudil za to«). Trajnost je povezana s časom, prodornost je pa povezana s prostorom (Luthans, Luthans & Luthans, 2004). Seligman je ponudil nekaj dokazov, ki so povezani s pozitivnim

vplivom optimizma na zaželene rezultate na delovnem mestu. Vodje in komercialisti, ki so optimisti, so veliko bolj uspešnejši na svojem področju kot tisti, ki so pesimisti. Optimisti znajo pristopiti k problemom in izzivom in se razlikujejo po načinu kako se z njimi spopadajo v stiski. Ugotovljeno je tudi, da imajo optimisti visoko raven zadovoljstva pri delu (Çavuş & Gökçen, 2015).

2.4.2 Samozavest/samoučinkovitost

Najobsežnejšo teoretično in raziskovalno podporo ima konstrukt samoučinkovitost. Njene korenine segajo v leto 1991, s socialno kognitivno teorijo samoregulacije. V kontekstu delovnega mesta je samoučinkovitost opredeljena kot posameznikova miselnost ali naklonjenost k njegovim sposobnostim v aktiviranju motivacije, kognitivnih virov ali v izvajanju aktivnosti, ki so potrebne za uspešno realizacijo zahtevane dolžnosti v danem trenutku (Stajkovic & Luthans, 1998, str. 66). Samozavestni zaposleni izbirajo zapletena opravila, so visoko samomotivirani, vlagajo potrebne napore za doseg svojih ciljev in vztrajajo, ko se soočajo z ovirami (Luthans & Youssef, 2004). Metaanaliza 114 študij je pokazala, da je samoučinkovitost v koleraciji 0,38 z delovno uspešnostjo (Stajkovic & Luthans, 1998). Ta vpliv na uspešnost je močnejši od mnogih drugih uveljavljenih izboljšav zmogljivosti, kot so postavljanje ciljev in spremembe vedenja ter splošne osebne lastnosti – zavedanje in zadovoljstvo pri delu. Samozavest nas spodbuja, da izbiramo, kreiramo in sprejemamo podvige in za njihovo premagovanje uporabimo sposobnosti ter veščine, ki jih posedujemo. Poleg tega nas samozavest spodbuja k sledenju ciljev in vlaganju napora ter truda za doseg teh ciljev (Luthans, Youssef & Avolio, 2007).

Pri razumevanju samozavesti je pomembno, da vemo, da je posameznik lahko na nekem polju izredno samozavesten, na drugem polju pa manj. Ključnega pomena sta vaja in mojstrstvo – človek je bolj samozavesten, ko opravlja neko aktivnost večkrat, kakor pri aktivnosti, ki mu niso ljube. Samozavest se bazira na lastni presoji, kako verjetno bomo uspešni, za to pa so pomembne izkušnje na izbranem področju. Zavedati se moramo, da se lahko izboljšujemo tudi na tistih področjih, za katere menimo, da smo že dovolj samozavestni. Na samozavest lahko vplivajo tudi drugi ljudje, v kolikor nekdo od teh ljudi verjame v sposobnosti posameznika, na primer mentor (Avey, Wernsing & Luthans, 2008).

2.4.3 Upanje

Konstrukt upanje je na široko opisal Snyder, leta 1995. Po njegovi teoriji je upanje stimulatívno stanje, ki sloni na povezavi med cilji, voljo in iskanjem poti. Ljudje, ki pri sebi zaznavajo upanje so nagnjeni k doseganju ciljev in čutijo odločnost in voljo, da bi dosegli zastavljene cilje. Tisti z velikim upanjem so motivirani, da raziskujejo nove poti, v kolikor stare niso več na voljo. Če jim uspe, to poveča njihovo odločnost, da nadaljujejo (Snyder, 2000). Tudi številne neodvisne študije so pokazale, da upanje vodi do višjih delovnih

rezultatov (Peterson & Byron, 2007; Youssef & Luthans, 2007). Druge študije so dokazale, da ima upanje vodij pomemben in pozitiven učinek na donosnost organizacij, zadovoljstvo zaposlenih pri delu in njihovem zadržanju v podjetju (Luthans & Youssef, 2004).

Upanje podpira željo po spodbudnem izidu in daje občutek dobrega uresničevanja sanj. Lahko se definira kot funkcija, ki prebudi ljudi, da dobijo motivacijo. Motivirani ljudje nesebično delajo in delujejo v duhu svojih zmožnostih. Opredelimo ga lahko kot energijo, ki je usmerjena v osebne cilje in alternativne poti, ki ljudi usmerja k cilju. Upanje je možno zamenjati z optimizmom. Nekateri avtorji ga definirajo kot motivacijsko stanje, ki ima dve dimenziji – samoupravljanje in pot. Samoupravljanje je pot do ciljev, pot pa je opisana kot načrt za doseganje zelenih ciljev (Çavuş & Gökçen, 2015).

2.4.4 Prožnost

Sposobnost prožnosti je zanimalo predvsem klinično in razvojno psihologijo. Prožnost se razume kot zmožnost prilagajanja neugodnim, konfliktnim in tveganim situacijam ali celo zelo pozitivnim, a hkrati stresnim dogodkom, ter sposobnost zaradi njih se vrniti močnejši in iznajdljivejši kot prej. Prožni ljudje lahko uspevajo kljub neuspehom in težavam (Luthans & Youssef, 2004). Tudi tukaj je dokazano, da je prožnost povezana z uspešnostjo na delovnem mestu (Waite & Richardson, 2004).

Da se posameznik po stresnih situacijah vrne močnejši, je zelo pomembno v današnjem turbulentnem poslovnem okolju. Sprva je za prožnost veljalo, da jo imajo le redki ljudje, vendar obstajajo dokazi, da ima globoke posledice za spodbujanje kompetenc in človeškega kapitala pri posamezniku in družbi. Tudi prožnost prispeva k pozitivnemu psihološkemu kapitalu in k zaželenim rezultatom uspešnosti (Luthans, Luthans & Luthans, 2004). Prožnost v sebi vsebuje ostale tri komponente – upanje, optimizem in samozavest. Masten je ubesedil, da ima prožnost tri obvladljive, razvijajoče se komponente, to so (1) dejavniki virov, ki povečujejo raven osebne prožnosti in (2) dejavniki tveganja, ki vodijo do nižje ravni prožnosti ter (3) vpliv na procese. Prožni ljudje so vzdržljivi, sposobni uspeli in se nekaj naučiti v nesreči. Zlahka sledijo spremembam v življenju. Čeprav se je prožnost razvila z osredotočanjem na tveganja, sredstva in organizacijske procese, je v resnici obravnavana kot vseživljenjsko razvojno potovanje (Çavuş & Gökçen, 2015). Razvijanje uspeha je možno doseči s psihološkim kapitalom, ker ljudem zagotavlja priložnost za usposabljanje in osebno izpopolnjevanje. Nekateri avtorji poudarjajo usklajeno delovanje vseh štirih konstruktov, saj ko je ena komponenta pod vplivom neke druge komponente, je najverjetneje možno, da so tudi ostale sočasno pod vplivom preostalih komponent.

2.5 Razvoj pozitivnega psihološkega kapitala

Kapital je možno upravljati, v želji, da obogatimo končne rezultate organizacijskih dejavnosti. Komponente, ki so del psihološkega kapitala je tudi možno razvijati in upravljati (Çavuş & Gökçen, 2015). Da bi razvoj bil učinkovit, moramo komponente upravljati v pravem okolju. Za razliko od tehničnega usposabljanja, ki se osredotoča na razvoj specifičnih sklopov in vedenjskih vzorcev, krepitev psihološkega kapitala spodbuja pozitivne vzorce razmišljanja, ki skozi čas lahko izzove in nadomesti globoko zasidrane predsodke in prepričanja. Za tako preobrazbo je potrebno, da se zaposleni obkrožijo s pozitivno organizacijsko klimo, ki neguje ali vsaj pozdravlja in sprejema nove spremembe, ki jih tak pristop prinaša (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). V kolikor se zaposleni v procesu razvoja sooča s togimi strukturami, omejeno avtonomijo, toksičnim vodenjem, neučinkovito timsko dinamiko, nerazumnimi pritiski in nezadostnimi viri, je malo verjetno, da se lahko pozitivni psihološki kapital manifestira v takem okolju ali da prinese zelene rezultate, ki odražajo pozitivne odnose, vedenja in uspeh. V kolikor pa je zaposleni podprt, opolnomočen, priznan, cenjen, nagrajen, dovoljeno mu je, da je pristen in inovativen ter je obravnavan pravično, bo krepitev psihološkega kapitala uspela in dosegla zastavljene cilje (Petersen, 2015).

2.5.1 Razvoj optimizma

Trije pristopi, ki so jih predlagali za razvoj optimizma so še posebej uporabni za razvoj psihološkega kapitala. Prvi pristop je prizanesljivost za preteklost. Vodje in zaposleni se morajo naučiti preoblikovati in sprejeti svoje pretekle neuspehe in padce ter si morajo odpustiti napake, ki jih ne morejo spremeniti. Drugi pristop je hvaležnost za sedanost oziroma hvaležnost in zadovoljstvo glede na pozitivne plati trenutnega življenja, vključno s stvarmi, ki jih lahko kontroliramo in tiste, ki jih ne moremo. Tretji pristop je iskanje novih priložnosti za prihodnost, v kateri se na prihodnost in njeno negotovost gleda kot na priložnost za rast in napredek ter so sprejete s pozitivnim in samozavestnim odnosom (Luthans & Youssef, 2004).

Idealen stil optimizma, ki bi ga morali razviti pri vodjah in zaposlenih je realen in prilagodljiv. Pri realističnem optimizmu se ne gre v skrajnosti pri konkretiziranju in izločanju osebne odgovornosti za slabe izbire. Poleg tega prilagodljiv optimizem omogoča ljudem, da znajo uporabljati različne razlagalne sloge, tako optimistične kot pesimistične, ter jih znajo prilagoditi trenutni situaciji. Na primer, varnostni inženir mora biti sposoben sprejeti pesimistični razlagalni stil, ko gre za vzpostavljanje postopka za upravljanje nevarnega dela opreme, optimistični razlagalni stil pa uporabi pri sestanku zaposlenih z operativnim oddelkom. Pozitivne povratne informacije in družbeno priznanje spadata tudi med pristope k razvoju optimizma, saj bodo verjetno povečale samozavest zaposlenih in natančnost pri samooceni. Pobude o obvladovanju stresa in usklajenosti med zasebnim in

poklicnim življenjem so pokazale, da pozitivno vpliva na optimizem (Luthans & Youssef, 2004).

2.5.2 Razvoj samozavesti/samoučinkovitosti

Najučinkovitejši pristop pri razvoju samozavestnih in samoučinkovitih zaposlenih je, da jim omogočimo, da doživijo uspeh. Tak pristop imenujemo izkušnja mojstrstva. Dejanski dosežki povečujejo zaupanje zaposlenih v njihovo sposobnost uresničevanja specifičnih nalog. Da bi zaposleni čim večkrat dosegali uspehe, ki vodijo k njihovi samoučinkovitosti in samozavesti, morajo delati v smeri zahtevnih, a dosegljivih in konkretnih ter specifičnih in bližnjih ciljev. Praktične vaje, usposabljanja na delovnem mestu in druga usposabljanja so bila prepoznana kot krepitev razvijanja samozavesti. Drugi pristop, za katerega je bilo ugotovljeno, da povečuje samoučinkovitost je aktivno učenje ali modeliranje. V situacijah, ko uspehi niso možni ali so predragi ali preveč tvegani, je pomembno, da spremljamo uspešnega mentorja ali opazujemo ustrezen model, ki je v razvijajoči se in podobni situaciji. Obvladovanje realne situacije pomaga pri izgradnji opazovalčeve samoučinkovitosti. V kolikor ne obstaja dejanski vzornik ali model, si lahko posameznik vizualizira situacije, v katerih se mu uspeva učinkovito spopasti s težkimi situacijami in izzivi. Nekateri od pristopov za izboljšavo samozavesti so tudi socialno prepričevanje, pozitivne povratne informacije ter psihofizično zdravje (Luthans & Youssef, 2004).

2.5.3 Razvoj upanja

Za razvoj upanja pri vodjah in zaposlenih morajo cilji, delovanje in poti biti obogatene. Vloga jasno sporočenega, specifičnega, realnega, merljivega, organizacijskega in individualnega zastavljanja ciljev je bistvenega pomena pri ustvarjanju ciljev, v katere zaposleni usmerijo svoje delovanje in pot. V kolikor zapletene, zahtevne in dolgoročne cilje kategoriziramo na obvladljive, merljive in manjše podcilje, bo to okrepilo upanje zaposlenih in jim omogočilo postopno napredovanje (Luthans & Youssef, 2004).

Ugotovljeno je, da je pri krepitvi upanja zelo učinkovito, ko vodje izkazujejo zaupanje v svoje zaposlene in jih obravnavajo kot, da jim bo uspelo. S tem krepijo njihov občutek za samoupravljanje in voljo. Najdeni so bili pristopi, ki izboljšujejo pripravljenost na upanje. Na primer, nekatere organizacije obogatijo svoj seznam poti do ciljev in povečajo svojo odprtost in učinkovitost v času sprememb in negotovosti. Drugi način k izgradnji moči je miselna vaja, pri kateri vodja ali zaposleni zamišlja pomembne prihajajoče dogodke, predvidi morebitne ovire in si v mislih predstavlja alternativne poti za premagovanje le-teh, kar poveča pripravljenost za obvladovanje ovir. Vodje in zaposlene je potrebno spodbujati, da uživajo v procesu razvijanja svojega upanja in doseganja svojih ciljev, namesto da bi se osredotočili samo na končne rezultate. Morali bi se naučiti tudi kdaj in kako ponovno doseči

cilje, ko se pojavijo popolne zapore, da bi se izognili pastem lažnega upanja (Luthans & Youssef, 2004).

2.5.4 Razvoj prožnosti

Zgrešeno je prepričanje, da je prožnost izreden dar, ki je mističen, čaroben, redko dosegljiv in sposobnost, ki je posledica genetskih ali dolgoročnih spremenljivk okolja ali super lastnost, ki ločuje tiste, ki so zmagovalci od tistih, ki niso. Pogosto se na prožnost gleda kot na naknadni pasivni proces prilagajanja, ki se kaže v osvoboditvi patoloških simptomov po izpostavljenosti težkih situacij. Na prožnost gledamo bolj kot na vseživljenjsko razvojno pot. Z drugimi besedami, prožnost je proces (Luthans & Youssef, 2004).

Priporočajo se tri strategije, ki jih organizacije lahko prilagodijo za razvoj prožnosti. To so osredotočenost na sredstva, tveganja in procese. Strategije, ki so usmerjene na rizike, se fokusirajo na zmanjšanje tveganj in stresnih dejavnikov, ki lahko povečujejo verjetnost neželenih izidov. Nekatere organizacije omogočajo različne zdravstvene ugodnosti, kot so programi dobrega počutja in programi za pomoč zaposlenim, da bi zmanjšali fizična in psihološka tveganja (razne zdravstvene težave, stres, izgorelost, zloraba alkohola in drog). Na področju proizvodnje in gradbeništva so bili izdelani varnostni predpisi, katerih cilj je zmanjšati možnosti za nesreče in poškodbe (Luthans & Youssef, 2004). Ker pa nobena organizacija ne more zaščititi svojih zaposlenih pred vsemi možnimi dejavniki tveganj, ki se jim pojavljajo v osebni ali poklicnem življenju, strategije, ki so osredotočene na sredstva krepijo in poudarjajo vire, ki povečujejo verjetnost pozitivnih rezultatov kljub prisotnosti tveganj. Razvoj človeškega, socialnega in psihološkega kapitala pri vodjah in zaposlenih pomagajo pri boljšem spopadanju z neuspehi, tako na osebni kot organizacijski ravni. Uspešno vodenje in ustrezni viri lahko ublažijo posledice nesreč. Strategije, ki so usmerjene v procese, vključujejo mobilizacijo moči prilagoditvenih sistemov, ki so potrebni za uporabo lastnega popisa sredstev pri upravljanju z dejavniki tveganj. Strateško planiranje in izobraževanje v podjetju lahko okrepi posameznikovo pripravljenost na spopadanje s krizami, ki se z učinkovitim izkoriščanjem človeških in materialnih sredstev hitro in prožno prilagodi novim razmeram (Luthans & Youssef, 2004).

2.6 Povezanost avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala

Predhodne študije kažejo, da je avtentično vodenje povezano s pozitivnim vedenjem številnih zaposlenih, organizacijsko predanostjo, zavzetostjo, kreativnostjo in delovno uspešnostjo. Priporočilo nekaterih avtorjev je, da avtentični voditelji poskušajo vzpostaviti zaupljive in odprte odnose s svojimi zaposlenimi, ki vplivajo na nagnjenost k pozitivnim rezultatom. Opolnomočenje je konstrukt, ki je ocenjen kot močno orožje za povečanje učinkovitosti organizacije. V kolikor zaposlenim damo pooblastilo za odločanje, se to obravnava kot opolnomočenje. Zato zaposleni, ki so psihosocialno usposobljeni, se počutijo

notranje motivirani. Ko posameznik vidi in prizna vrednost svojega dela, ve, da je sposoben opraviti nalogo, ima nadzor nad vsakodnevnimi dejavnostmi in ima svobodo pri ocenjevanju svoje naloge, ki jo opravlja. Vse to ga spodbuja, da se počuti vse bolj opolnomočen (Yousaf & Hadi, 2020).

Avtentični vodje motivirajo zaposlene, da odkrivajo sebe s tem, da jim s svojim zgledom prikazujejo edinstveno organizacijsko vedenje, ki skozi različne poglede in zaznave prepoznavajo lastne pozitivne lastnosti. Pozitivni psihološki kapital je koncept, ki se osredotoča na pozitivne lastnosti posameznika in na njegovo krepitev, namesto da bi se osredotočal na njegove negativne lastnosti. Za boljšo delovno angažiranost zaposlenih je smiselno, da avtentični vodja podpira in izboljšuje pozitivne lastnosti zaposlenih (upanje, optimizem, prožnost in samozavest), saj je vanje možno vlagati in jih je možno obvladovati. Za razliko od drugih stilov vodenja, je avtentično vodenje vrsta vodenja, ki motivira svoje sledilce, da pokažejo avtentično vedenje, ki je podprto s pozitivnimi socialnimi interakcijami in vedenjem, ki ga izboljšuje na podlagi teh interakcij (Ciftci & Erkanli, 2020).

Vodje, ki izkušajo nižjo raven pozitivnih psiholoških sposobnosti, bodo zaščitili svoje preostale vire z obrambnim vedenjem in je manj verjetno, da bodo uskladili svoj notranji in zunanji jaz. Tiste vodje, ki izkušajo visoko raven o prepričanju o svoji samozavesti, iščejo točne informacije o lastnih sposobnostih kot potencial za nadaljnji razvoj. Vodje, ki imajo visoko stopnjo samozavesti tudi bolje uravnavajo svoje medosebno vedenje – premagujejo koristoljubne težnje. Vodje, ki imajo visoko samospoštovanje so manj dovzetne na zunanje vplive, ki jih lahko odvrnejo od njihovih pravih vrednot. Vodje z visokim nivojem optimizma si izzivalne situacije predstavljajo pozitivno, in jih doživljajo kot osebno rast ter imajo željo poiskati nove priložnosti za učenje, ko se soočajo z neuspehi. Tiste vodje, ki čutijo nižjo samozavest, bodo bolj verjetno želeli zaščiti svojo vrednost s pomočjo samoobrambe in samookrepitve, s katerimi zmanjšujejo samozavedanje in usklajeno obdelavo. Tako vedenje omejuje izražanje resničnih misli in čustev, zaradi strahu pred družbenim obsojanjem. Vodje, ki imajo nizko stopnjo optimizma bodo bolj zaskrbljeni zaradi svoje ranljivosti in bodo manj verjetno pozitivno interpretirali izzive.

V eni od študij je bilo ugotovljeno, da je dinamičnost avtentičnega vodenja bistvena, saj ta ugotovitev podpira možnost za razvoj teoretičnih modelov, na primer, vključevanje vsakodnevnega ocenjevanja rezultatov vodij in zaposlenih, kot tudi dnevno samoocenjevanje in ocenjevanje drugih, ki lahko pomagajo pri prihodnjih raziskavah. V isti študiji je dokazano, da ko vodje izkušajo višji nivo pozitivne psihološke zmogljivosti zjutraj, poročajo o višjem zaznavanju avtentičnega vodenja tekom dneva. Teorija potrjuje, da tisti posamezniki z več viri, so v boljšem položaju za pridobivanje še več virov oziroma tiste vodje, ki so vložili pozitivne psihološke sposobnosti k avtentičnem vodenju na določen dan, lahko pričakujejo še boljše rezultate (Fladerer & Braun, 2020).

Predpostavlja se, da v kolikor ni komplementarnosti med sposobnostmi vodij in značilnostmi njihovih sledilcev, imajo vodje na njih manjši vpliv, ker je potreba po njihovem razvoju bistveno zmanjšana. Ko pa specifične sposobnosti vodij dopolnjujejo potrebe njihovih sledilcev, lahko vodje močno olajšajo sposobnosti svojih sledilcev, da delujejo na določenem področju. Vedenje avtentičnega vodje prihaja iz pozitivnih psiholoških virov, ki posledično vodijo k njihovemu razvoju in razvoju sledilcev (Wang, Sui, Luthans, Wang & Wu, 2014).

Avtentično vodenje povzroča pozitivne rezultate sledilcev, ker spodbuja njihove pozitivne psihološke sposobnosti. Avtentični vodje imajo zmožnost, da ostanejo realistično upajoči in vredni zaupanja ter lahko povečajo upanje sledilcev, ne samo da z vzpostavljanjem njihove moči volje, ampak tudi z vključitvijo pozitivnih vidikov poti in usmeritev, ki jim sledijo, kar krepi njihov občutek samozavesti. Poleg tega avtentični vodje interpretirajo informacije, izmenjave in interakcije z zaposlenimi iz pozitivne perspektive, s čimer vzbuja pozitivna čustva sledilcev, ta čustva pa sprožijo njihov optimizem (Wang, Sui, Luthans, Wang & Wu, 2014).

Rezultati ene od študij so pokazali, da so zaposleni bili visoko angažirani, ko so imeli višji psihološki kapital. Zaposleni, ki delajo z avtentičnimi vodjami, bodo verjetno bolj opolnomočeni, saj vodje vplivajo na vrednost in vedenje svojih sodelavcev, ki so transparentni, etični in moralni. Avtentični vodje so učinkoviti pri spodbujanju svojih sledilcev, da prispevajo k izboljšanju organizacije. Mnogi avtorji so mnenja, da ko ima posameznik visok pozitiven psihološki kapital v vseh štirih dimenzijah in ko dela z avtentično vodjo, bo imel višjo stopnjo delovne opolnomočenosti (Joo, Lim & Kim, 2016).

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA

V tretjem poglavju magistrskega dela bom predstavila empirično raziskavo. Raziskavo bom izvedla v podjetju Omega Air. Raziskovalna metoda, ki jo bom uporabila je anketa. Na anketo bodo odgovarjali tako zaposleni kot vodje. Rezultate bom analizirala in nato podala svoje mnenje, ugotovitve in smernice vodstvu.

3.1 Predstavitev podjetja Omega Air

Empirično raziskavo magistrskega dela bom naredila v podjetju Omega Air d. o. o. Podjetje je tehnološko in razvojno usmerjeno ter ustanovljeno leta 1988, ki ima sedež v Ljubljani. Specializirani so za filtracijo in čiščenje zraka in plinov. Podjetje se konstantno razvija in raste. Zasledimo jih lahko po celem svetu. Svoje izdelke prodajajo v različnih industrijah, kot so elektronika, predelava hrane in pijače, kemični, petrokemični, plastični, farmacevtski, medicinski in avtomobilski industriji. Njihov prodajni program je sestavljen iz filtrov,

vložkov, opreme za stisnjen zrak, ločevalnike kondenzata, ločevalnike olja in vode, sušilnike stisnjenega zraka, generatorje kisika in dušika ter načrtovanja in izdelovanja kompresorskih postaj. V ponudbi imajo tudi najem naprav. Svojim strankam ponujajo tudi servis, ki pokriva servisiranje kompresorjev in kompresorske tehnike, klimatizacije in hlajenja industrijskih procesov, razvlažilnikov in grelnikov zraka ter pnevmatskega orodja. Ponujajo pa tudi podporo pri projektiranju strojnih inštalacij (Omega Air, 2023).

Podjetje zaposluje približno 330 zaposlenih. Skozi vsa ta leta so pridobili različne certifikate, ki jih vse skozi obnavljajo. Njihovi cilji so konstantno prilagajanje zahtevam strank, visoka kvaliteta izdelkov in prilagodljiva ekipa. Njihovo poslanstvo je nenehno iskanje novih, učinkovitejših rešitev, ki so prilagojene strankam in posledično ustvarjanje pozitivnih rezultatov. Osredotočeni so na prihodnost. Podjetje se udeležuje različnih sejmov, po vsem svetu, na kateri predstavljajo svoje izdelke in storitve, ter se povezujejo z vodilnimi v panogi in potencialnimi strankami (Omega Air, 2023). V podjetju organizirajo tudi razna izobraževanja in predavanja na različne teme za vse oddelke. Zaposleni se lahko včlanijo v športno rekreativno društvo, ki je sestavljeno iz treh sekcij, in sicer iz kolesarjenja, teka in pohodništva. Cilj društva pa je ohranjanje zdravega duha, vitalnost in zmanjšanje stresa. Vsako leto organizirajo športni dan na Krim. Nameravajo organizirati tudi šolanje na področju razvoja in prodaje (Ajpes, 2022). Na sliki 3 vidimo razvoj loga v podjetju Omega Air.

Slika 3: Spreminjanje loga v podjetju Omega Air



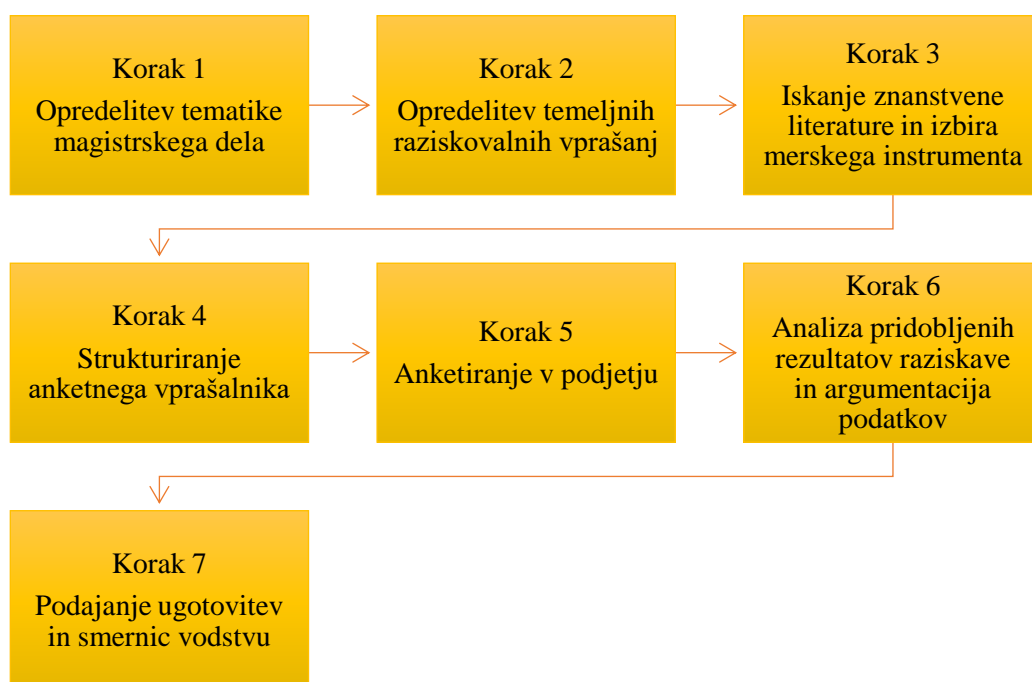
Vir: Omega Air (2023).

3.2 Izvedba raziskovanja in metodologija

Empirična raziskava je zasnovana s pomočjo raziskave v podjetju, na podlagi zgoraj že opisanih dveh konceptov. Raziskavo bom naredila s kvantitativno metodo zbiranja primarnih podatkov. Izvedla bom anketni vprašalnik, ki je sestavljen iz trditev, ki sem jih našla v znanstvenih člankih, ki imajo določeno strukturo in mersko lestvico. Vprašalnik je sestavljen iz dveh sklopov. Z anketo želim ugotoviti ali sta koncepta prisotna v podjetju ter kakšna je njuna povezava.

Namen raziskave je ugotoviti ali se zaposleni in vodje zaznavajo kot avtentične, ali zaposleni dojemajo vodje kot avtentične in ali avtentično vodenje vpliva na psihološki kapital oziroma kakšna je njuna povezava. Ugotoviti želim tudi ali obstajajo razlike v odgovorih med zaposlenimi in vodjami. Rezultati lahko vodstvu pomagajo pri razumevanju povezave med tema dvema konceptoma in kasnejšem morebitnem izboljšanju v praksi. Pridobljene podatke iz ankete bom podrobno analizirala, interpretirala, podala svoje ugotovitve in vodstvu podjetja Omega Air predstavila smernice za izboljšave. Z empiričnim delom želim prispevati k razvoju managementa. Metoda sinteze mi bo pomagala pri povezovanju raziskovalnih ugotovitev s teorijo. Slika 4 prikazuje plan raziskave po korakih.

Slika 4: Plan raziskave po korakih



Vir: lastno delo.

3.2.1 Raziskovalni cilji

Ugotoviti želim v kakšni meri sta koncepta prisotna v podjetju Omega Air, in kakšna je njuna povezava med zaposlenimi in vodjami. Želim preveriti kako dobro zaposleni in vodje poznajo oba koncepta. S pomočjo rezultatov iz vprašalnika in teoretičnega znanja bom predstavila ugotovitve in podala smernice vodstvu. Na ta način želim prispevati k njihovem razvoju vodenja.

Temeljna teza magistrskega dela je, da avtentično vodenje pozitivno vpliva na psihološki kapital zaposlenih podjetja Omega Air. Tezo sem oblikovala na podlagi analize znanstvene

in strokovne literature, ki sem jo predstavila v teoretičnem delu. Raziskovalna vprašanja, ki sem jih oblikovala in na katera bom odgovorila v nadaljevanju magistrskega dela so sledeča:

1. Ali je avtentično vodenje prisotno v podjetju Omega Air?
2. Ali zaposleni svoje vodje in sebe vidijo kot avtentične?
3. Kakšen je pozitiven psihološki kapital zaposlenih in vodij v podjetju Omega Air?
4. Ali pozitiven psihološki kapital vodij vpliva na pozitiven psihološki kapital zaposlenih oziroma ali obstajajo razlike?
5. Ali avtentično vodenje pozitivno vpliva na nivo pozitivnega psihološkega kapitala?

3.2.2 Strukturiranje anketnega vprašalnika

Za izvedbo raziskave bom izdelala dva vprašalnika, za vodje in zaposlene. Vprašalniki so sestavljeni na podlagi že testiranih vprašalnikov, ki sem jih našla v znanstvenih člankih. Sestavljeni so iz mnogih trditvev, ki prikazujejo obstoječo lestvico za posamezno dimenzijo koncepta. Vprašalnik sem razdelila na tri sklope, ki obsegajo zaznavanje lastne avtentičnosti, avtentično vodenje in pozitiven psihološki kapital. V nagovoru ankete respondente povabim k sodelovanju in jim predstavim tematiko in namen ankete, zagotovim jim popolno anonimnost, navedem predviden čas izpolnjevanja in prosim za iskrenost. Pri obeh sklopih na kratko povzamem definiciji, s katerima predstavim raziskovalno področje in konstrukta. Vprašalnik se zaključuje z demografskimi vprašanji, in sicer o spolu, starosti, stopnji izobrazbe in v katerem oddelku delajo.

Anketa bo zaprtega tipa, kar pomeni, da bodo anketiranci odgovarjali na trditve preko 5-stopenjske Likertove lestvice z ocenami od 1 do 5, kjer 1 pomeni popolnoma se ne strinjam, 5 pa popolnoma se strinjam. Ta lestvica omogoča anketirancem, da jasno izrazijo svoje stališče oziroma (ne)strinjanje s trditvami. Filter vprašanje bo poskrbelo za razdvajanje zaposlenih od vodij, z vprašanjem »V kakšni ste vlogi?«. Glede na to kaj bodo odgovorili, jih bo anketa vodila skozi reševanje posameznih sklopov. Vprašalnik bom naredila s pomočjo spletnega orodja 1KA, ki omogoča urejanje in objavo ankete.

Anketo sem podjetju poslala 7. februarja 2023, in bila je aktivna do 27. februarja 2023. Poslala sem jo vodji proizvodnje, on je nato posredoval po različnih oddelkih, vodjam in zaposlenim, ki imajo dostop do računalnika.

Prvi konceptualni sklop se nanaša na dojetje lastne avtentičnosti, ki obsega 8 trditve. Vsaka trditev izraža eno od značilnosti avtentičnosti. V tabeli 3 so prikazane prevedene trditve avtorjev iz znanstvenih člankov. Ta vprašalnik bodo izpolnjevali tako vodje kot zaposleni v podjetju.

Tabela 3: Vprašalnik o zaznavanju lastne avtentičnosti

	Trditev	Izražena značilnost
1.	Iščem povratne informacije, da bi lahko izboljšal svoje interakcije z ostalimi.	Samozavedanje
2.	Zavedam se, kako ostali dojemajo moje sposobnosti.	
3.	Povem točno to, kar mislim.	Transparentnost odnosov
4.	Priznavam svoje napake, ko jih naredim.	
5.	Delujem v skladu s svojimi prepričanji.	Ponotranjena moralna perspektiva
6.	Odločam se na podlagi svojih temeljnih prepričanj.	
7.	Prosim za mnenja, ki izzovejo moja globoka stališča.	Uravnoteženo procesiranje informacij
8.	Pozorno prisluhnem različnim mnenjem, preden pridem do zaključkov.	

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

Drugi konceptualni sklop se nanaša na pozitivni psihološki kapital, ki obsega 24 trditve o dimenzijah upanja, optimizma, prožnosti in samozavesti. Trditve 13., 20. in 23. sem obrnila, da so usklajene z ostalimi in da ne prihaja do obratnega ocenjevanja. V tabeli 4 vidimo trditve v zvezi s tem konceptom.

Tabela 4: Vprašalnik o pozitivnem psihološkem kapitalu

	Trditev	Obravnavana dimenzija
1.	Počutim se samozavestno ob iskanju rešitev, ko analiziram dolgoročne težave.	Samozavest
2.	Počutim se samozavestno pri zastopanju svojega delovnega področja na sestankih z nadrejenimi/sodelavci.	
3.	Samozavestno prispevam k razpravam o strategiji podjetja.	
4.	Počutim se samozavestno, ko pomagam pri postavljanju ciljev na svojem delovnem področju.	
5.	Počutim se samozavestno, ko sem v stiku z ljudmi izven podjetja (dobavitelji, stranke), ki mi lahko pomagajo pri reševanju problema.	

se nadaljuje

Tabela 4: Vprašalnik o pozitivnem psihološkem kapitalu (nad.)

	Trditev	Obravnavana dimenzija
6.	Pri predajanju informacij sodelavcem, se počutim samozavestno.	Samozavest
7.	V primeru, da se pri delu znajdem v gneči, se lahko domislim več načinov kako dokončati zadolžitev.	Upanje
8.	Na delovnem mestu energično stremim k doseganju delovnih ciljev.	
9.	Vsako težavo lahko rešim na veliko načinov.	
10.	Smatram, da sem na delovnem mestu uspešen.	
11.	Domislim se lahko več načinov za doseganje svojih trenutnih delovnih ciljev.	
12.	Trenutno dosegam svoje zadane delovne cilje.	
13.	Kadar sem na delovnem mestu neuspešen, si znam pomagati, da nadaljujem naprej.	Prožnost
14.	Težave, ki nastopijo pri delu, lahko rešim na en ali drug način.	
15.	Svoje delo lahko opravljam samostojno, v kolikor je to potrebno.	
16.	Stresne situacije na delovnem mestu običajno sprejemam na miren način.	
17.	Težavne situacije na delovnem mestu lahko prebrodim, saj sem jih že izkusil.	
18.	Čutim, da sem pri svojem delu sposoben opravljati več stvari hkrati.	
19.	Tudi ko so stvari na delovnem mestu negotove, navadno pričakujem najboljše.	Optimizem
20.	V kolikor je možno, da se mi na delovnem mestu zgodi nekaj dobrega, verjamem, da se tudi bo.	
21.	Na delovne obveznosti vedno gledam optimistično.	
22.	Na svojo prihodnost na delovnem mestu gledam optimistično.	
23.	Pri delu se stvari vedno izidejo tako, kot bi si želel.	
24.	K delu pristopam s prepričanjem »Za vsakim dežjem posije sonce«.	

Prيرهeno po Luthans, Youssef & Avolio (2007).

Tretji konceptualni sklop zaobjema avtentično vodenje, ki obsega 16 trditev, ki prikazujejo lastnosti samozavedanja, transparentnosti odnosov, ponotranjeno moralno perspektivo in uravnoteženega procesiranja informacij. V tabeli 5 vidimo vprašalnik z omenjenimi trditvami po posameznih značilnostih. Na ta vprašalnik bodo odgovarjali zaposleni in na ta način bodo izrazili svoje mnenje oziroma (ne)strinjanje ali smatrajo svojega vodjo kot avtentičnega.

Tabela 5: Vprašalnik o avtentičnem vodenju

	Trditev	Izražena značilnost
1.	Moj vodja si želi povratnih informacij, da bi izboljšal odnos z ostalimi.	Samozavedanje
2.	Moj vodja se zaveda kako ostali dojemajo njegove sposobnosti.	
3.	Moj vodja se zaveda svojih prednosti in slabosti.	
4.	Moj vodja se zaveda svojega vpliva, ki ga ima na ostale.	
5.	Moj vodja jasno pove, kaj misli.	Transparentnost odnosov
6.	Moj vodja priznava svoje napake, ko se zgodijo.	
7.	Moj vodja odprto deli informacije z ostalimi.	
8.	Moj vodja jasno izraža svoje ideje in misli.	Ponotranjena moralna perspektiva
9.	Dejanja mojega vodje so skladna z njegovimi prepričanji.	
10.	Moj vodja pri sprejemanju odločitev uporablja svoja temeljna prepričanja.	
11.	Moj vodja ne podleže pritiskom okolja, ki nasprotujejo njegovim prepričanjem.	
12.	Deluje v skladu s svojimi notranjimi moralnimi standardi.	Uravnoteženo procesiranje informacij
13.	Moj vodja je odprt za ideje, ki se razlikujejo od njegovih temeljnih prepričanj.	
14.	Moj vodja pozorno posluša alternativna stališča, preden pride do zaključka.	
15.	Moj vodja objektivno analizira pomembne podatke, preden sprejme končno odločitev.	
16.	Moj vodja spodbuja ostale, da izrazijo svoja nasprotujoča mnenja.	

Prerejeno po Neider & Schriesheim (2011).

3.2.3 Omejitve empirične raziskave

Prva omejitev empirične raziskave je nekoliko daljši vprašalnik, s 54 spremenljivkami in 12 vprašanji, katerega so respondenti v povprečju izpolnjevali okoli 9 minut. Druga omejitev je, da vprašalnik niso izpolnjevali vsi zaposleni iz vseh oddelkov. Zaposleni, ki niso imeli dostop do računalnika anketo niso izpolnjevali. Pristranskost ali subjektivnost je lahko tudi ena od omejitev, saj si vsak zaposleni ali vodja razlaga na svoj način kako doživlja lastno avtentičnost in nivo pozitivnega psihološkega kapitala. Zadnja omejitev raziskave se lahko kaže tudi samo v enem merskem instrumentu, v tem primeru anketa.

3.3 Analiza rezultatov in argumentacija podatkov

V tem poglavju bom analizirala pridobljene primarne podatke v anketnem vprašalniku in jih interpretirala z grafi, tabelami in opisno statistiko. Vsak koncept bom analizirala posebej, nato pa rezultate primerjala še med oba koncepta. Zaposleni in vodje v podjetju Omega Air so anketni vprašalnik izpolnjevali v mesecu februarju 2023.

3.3.1 Predstavitev vzorca ankete

Vprašalnik sem uredila na spletni strani 1KA. Poslala sem ga vodji proizvodnje, on pa je potem povezavo posredoval zaposlenim in vodjam oddelkov proizvodnje, nabave, prodaje, razvoja, logistike, tehnologije in v skladišče oziroma tistim, ki imajo dostop do računalnika. Zaobjel je 68 zaposlenih in vodij. V raziskavo niso bili vključeni vsi oddelki. K anketnem vprašalniku je pristopilo 50 ljudi oziroma je kliknilo na nagovor, od tega jih 38 respondentov, ki so anketo izpolnili. Nekaj respondentov (9) ni v celoti izpolnilo ankete, zato bom upoštevala in analizirala odgovore pri posameznem vprašanju. Na filter vprašanje »V kateri vlogi ste?« je odgovorilo 38 respondentov, od tega jih je 20 (53 %) zaposlenih in 18 (47 %) vodij. Na vprašanje o spolu jih je odgovorilo 28, med njimi je bilo 21 (75 %) moških in 7 (25 %) žensk. Največ anketirancev spada v skupino med 26 in 35 let starih, šteje jih 10 (34 %), 8 (28 %) anketirancev je starih med 46 in 55 let, 7 (24 %) jih je starih med 36 in 45 let, 3 (10 %) so stari 56 let ali več in 1 (3 %) je star do 25 let. 11 (38 %) anketirancev ima zaključeno srednjo šolo, 10 (34 %) jih ima zaključeno visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo, zaključeno višjo šolo imajo 4 (14 %) anketiranci, 2 (7 %) imata zaključeno poklicno šolo, 1 (3 %) ima zaključeno osnovno šolo, prav tako 1 (3 %) pa zaključen magisterij. Na vprašanje o starosti in izobrazbi je odgovorilo 29 anketirancev. Pri vprašanju »V katerem oddelku oziroma nivoju managementa delate?« so odgovarjali z odgovori v proizvodnji, vodja proizvodnje, nabavi, vodja skladišča, vodja tehnologije, prodaja, logistika, srednji management, prodaja – najvišji management, vodja oddelka, vodja linije, delovodja, priprava dela, pakiranje, vodja razvojne skupine in filtracija. Na to vprašanje je odgovorilo 23 anketirancev.

3.3.2 Rezultati ankete o avtentičnem vodenju

Anketni vprašalnik o konceptu avtentičnega vodenja je bil sestavljen iz dveh sklopov, in sicer iz zaznavanja lastne avtentičnosti in o avtentičnem vodenju oziroma avtentičnosti vodij. Zaposleni v podjetju so izpolnjevali oba vprašalnika, medtem ko so vodje izpolnjevali vprašalnik samo o lastni avtentičnosti. Na trditve so odgovarjali s strinjanjem oziroma nestrinjanjem, na 5-stopenjski Likertovi lestvici.

3.3.2.1 Rezultati zaposlenih

V nadaljevanju bom predstavila rezultate z aritmetično sredino po posameznih trditvah. Prikazani bodo tudi standardni odkloni od aritmetične sredine, frekvence in deleži (ne)strinjanja (v prilogah). V prvem sklopu oziroma vprašalniku o dojetanju lastne avtentičnosti jih je odgovorilo 14 ali 15 zaposlenih, odvisno od trditve. Aritmetične sredine so prikazane od najmanjše do največje. V sliki 5 vidimo aritmetične sredine po trditvah. Iz priloženega vidimo, da so se zaposleni v povprečju najbolj strinjali s trditvami, ki so uvrščene od 4. do 8. trditve po vrsti. Najvišjo oceno (4,5 točk) je dobila trditev »Priznavam

svoje napake, ko jih naredim«, ta trditev opisuje značilnost transparentnost odnosov. Nekoliko manj so se strinjali s prvimi 3 trditvami, saj so jih ocenili z 3,6; 3,7 in 3,9 točkami. Trditev »Zavedam se, kako ostali dojemajo moje sposobnosti« opisuje značilnost samozavedanja. Trditev »Povem točno to, kar mislim« opisuje značilnost transparentnost odnosov in trditev »Odločam se na podlagi svojih temeljnih prepričanj« opisuje značilnost ponotranjene moralne perspektive. Skupna aritmetična sredina celotnega sklopa znaša 4,0 točk, to pomeni, da se zaposleni v podjetju Omega Air zaznavajo kot avtentične.

Slika 5: Aritmetične sredine po trditvah o zaznavanju lastne avtentičnosti zaposlenih



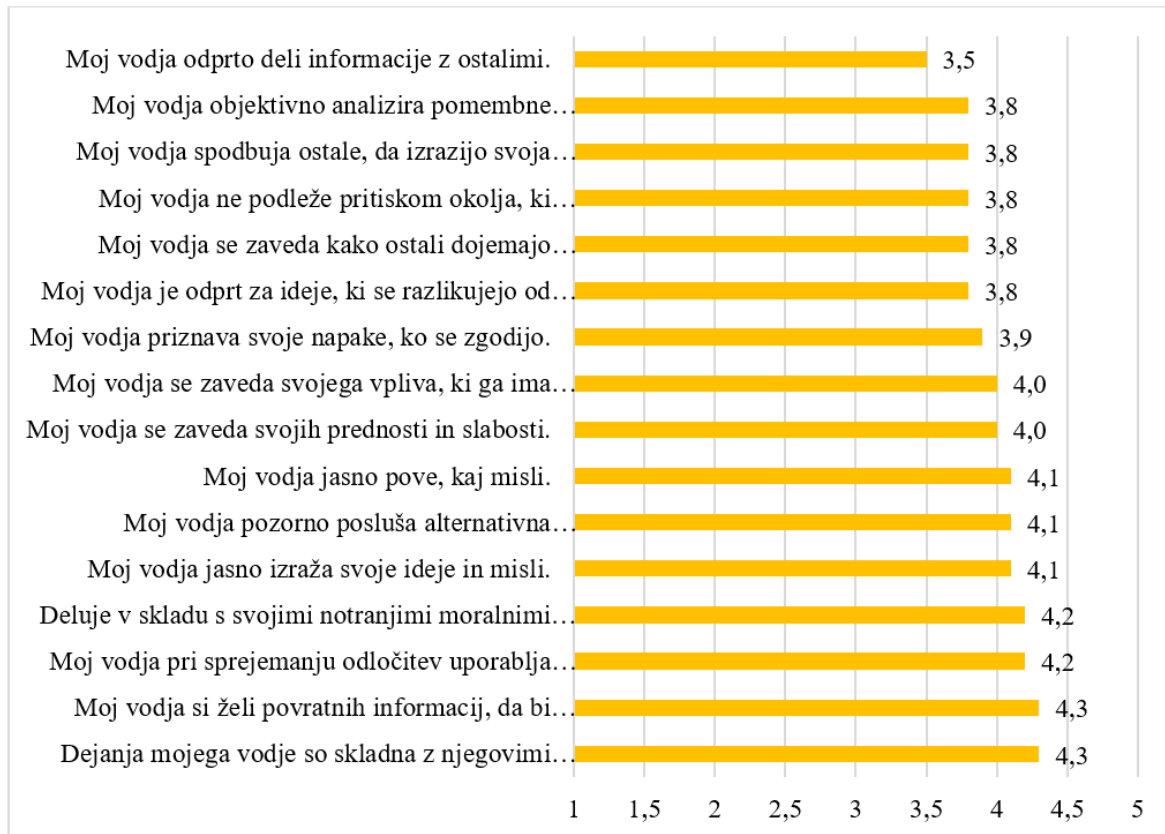
Vir: lastno delo.

V prilogi 4, tabela 1 vidimo deleže, standardne odklone in frekvence po posameznih trditvah in (ne)strinjanjih o zaznavanju lastne avtentičnosti zaposlenih. Pri trditvi »Priznavam svoje napake, ko jih naredim« je 53 % anketirancev odgovorilo z povsem se strinjam. Nobena trditev ni pridobila negativnega odgovora. Najvišji standardni odklon (0,80) ima trditev »Povem točno to, kar mislim«. Respondenti se z večino trditve (povsem) strinjajo.

Drugi sklop anketnega vprašalnika je obsegal trditve o avtentičnosti vodij oziroma njihovem vodenju. Na ta sklop je odgovorilo 12 zaposlenih. Na sliki 6 vidimo aritmetične sredine za trditve tega sklopa. Najmanjšo oceno (3,5 točk) so dali trditvi »Moj vodja odprto deli informacije z ostalimi«. Ta trditev odraža značilnost transparentnost odnosov. Najvišjo oceno (4,3 točk) pa so dodeli trditvi »Moj vodja si želi povratnih informacij, da bi izboljšal odnos z ostalimi« in trditvi »Dejanja mojega vodje so skladna z njegovimi prepričanji«. Ti dve trditvi izkazujejo značilnost samozavedanja in ponotranjeno moralno perspektivo.

Skupna aritmetična sredina celotnega sklopa znaša 4,0 točk, kar pomeni, da so zaposleni mnenja, da je njihov vodja avtentičen oziroma ga smatrajo kot avtentičnega.

Slika 6: Aritmetične sredine po trditvah o avtentičnem vodenju

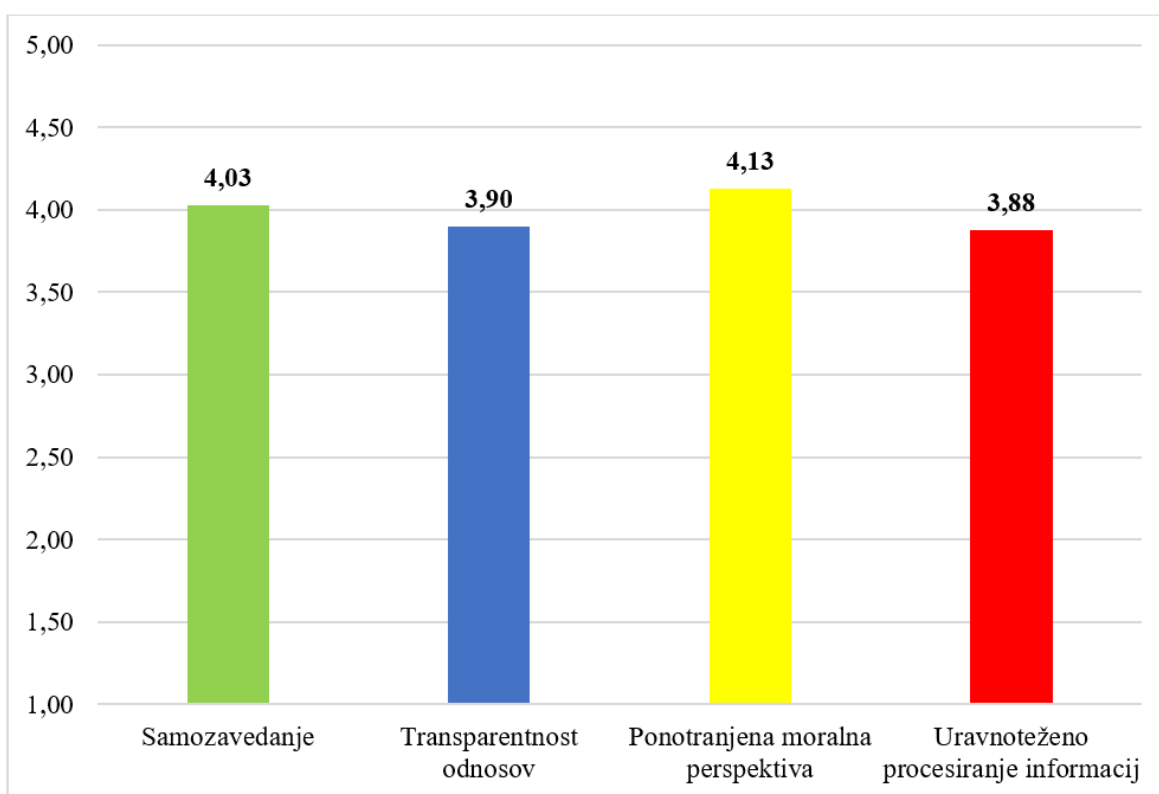


Vir: lastno delo.

V prilogi 4, tabela 2 vidimo deleže, standardne odklone in frekvence po posameznih trditvah in (ne)strinjanjih o avtentičnem vodenju, tukaj so zaposleni odgovarjali na trditve, ki opisujejo avtentičnost vodij. Pri trditvah »Moj vodja jasno pove, kar misli« in »Dejanja mojega vodje so skladna z njegovimi prepričanji« je 42 % oziroma 5 anketirancev odgovorilo z povsem se strinjam. Pri trditvah »Moj vodja odprto deli informacije z ostalimi« in »Moj vodja objektivno analizira pomembne podatke, preden sprejme končno odločitev« je 8 % oziroma 1 anketiranec odgovoril z povsem se ne strinjam. Najvišji standardni odklon (1,20) ima trditev »Moj vodja odprto deli informacije z drugimi«. Z večino trditvev se zaposleni strinjajo.

V sliki 7 so prikazani rezultati aritmetičnih sredin, ki so zaposleni dodelili posamezni značilnosti, ko govorimo o avtentičnosti vodij. Najvišjo oceno (4,13 točk) je pridobila značilnost ponotranjena moralna perspektiva, nato z oceno 4,03 točk samozavedanje, sledi transparentnost odnosov z oceno 3,90 točk in na zadnje uravnoteženo procesiranje informacij z oceno 3,88 točk.

Slika 7: Aritmetične sredine značilnosti avtentičnih vodij

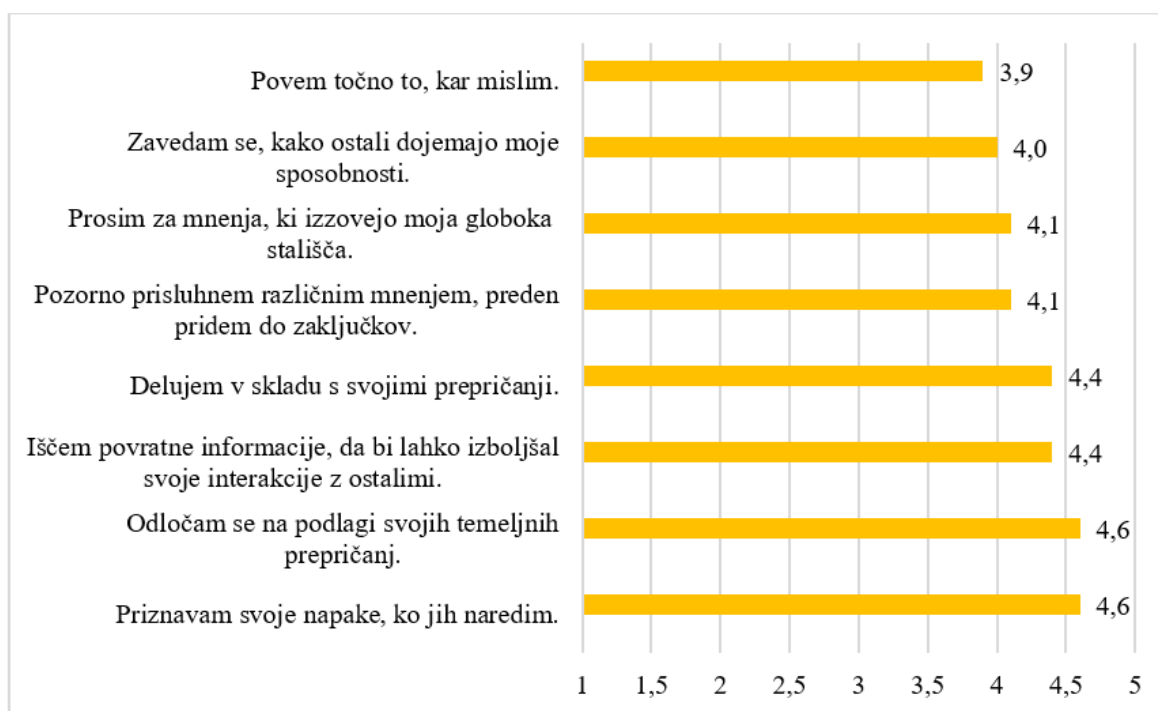


Vir: lastno delo.

3.3.2.2 Rezultati vodij

V prvem sklopu oziroma na vprašalnik o zaznavanju lastne avtentičnosti je odgovarjalo 17 vodij. Rezultate povprečnih ocen oziroma aritmetične sredine po trditvah vidimo v spodnjem grafu na sliki 8. Iz priloženega lahko vidimo, da vodje sebe vidijo malo bolj avtentične kot zaposleni sami sebe. Trditvi »Priznavam svoje napake, ko jih naredim« in »Odločam se na podlagi svojih temeljnih prepričanj« sta dobili najvišjo oceno, in sicer 4,6 točk, prva trditev odraža značilnost transparentnost odnosov, druga trditev pa ponotranjeno moralno perspektivo. Če pogledamo grafikon pri zaposlenih, lahko vidimo, da so te trditve podobno uvrščene oziroma rangirane. Tukaj vidimo prekrivanje oziroma podobnost. Trditev »Povem točno to, kar mislim« je pridobila najnižjo oceno (3,9 točk). Skupna aritmetična sredina vprašalnika o dojetanju lastne avtentičnosti vodij znaša 4,3 točk, ki je za 0,3 točke višja od aritmetične sredine o dojetanju lastne avtentičnosti zaposlenih.

Slika 8: Aritmetične sredine po trditvah o zaznavanju lastne avtentičnosti vodij

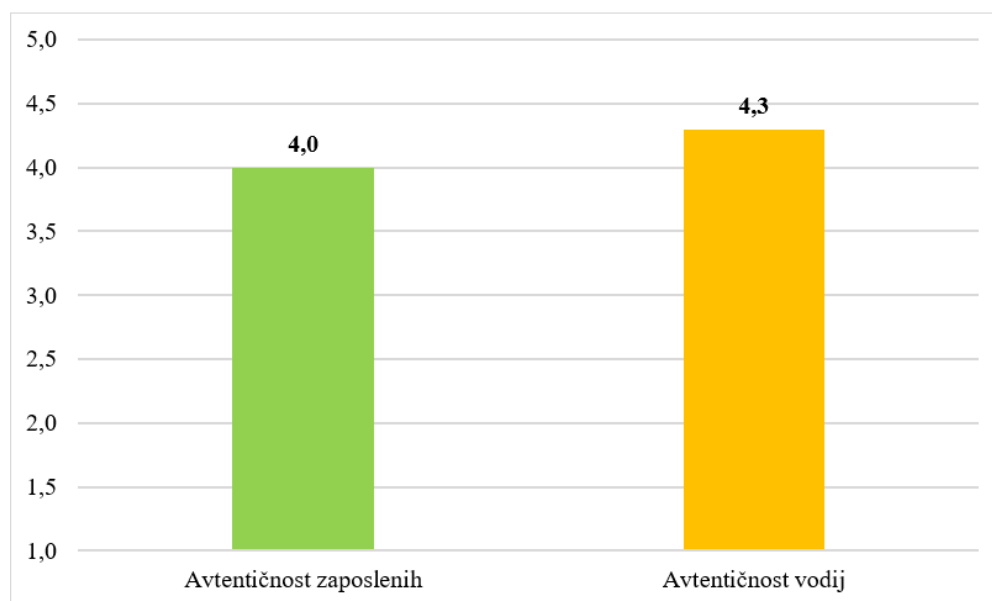


Vir: lastno delo.

V prilogi 4, tabela 3 si lahko pogledamo deleže, standardne odklone in frekvence po posameznih trditvah in (ne)strinjanjih kako vodje zaznavajo svojo lastno avtentičnost. Tudi v tej tabeli se vidi, da se vodje s trditvami v večini (povsem) strinjajo, kar pomeni, da se vodje zaznavajo kot avtentični. Najvišji standardni odklon (0,80) ima trditev »Povem točno to, kar mislim«. Pri trditvi »Priznavam svoje napake, ko jih naredim« jih je 12 oziroma 71 % vodij odgovorilo z povsem se strinjam. Ta trditev opisuje značilnost transparentnih odnosov. 9 vodij oziroma 56 % jih je pri trditvi »Odločam se na podlagi svojih temeljnih prepričanj« odgovorilo z povsem se strinjam oziroma ji je dalo oceno 5. Ta trditev odraža značilnost ponotranjena moralna perspektiva.

Na sliki 9 vidimo primerjavo skupnih aritmetičnih sredin sklopa o zaznavanje lastne avtentičnosti vodij in zaposlenih. Opazimo lahko, da sta oceni podobni, kar pomeni da se tako zaposleni kot vodje smatrajo avtentične. Povprečna ocena oziroma aritmetična sredina zaposlenih je 4,0 točk, ocena vodij pa znaša 4,3 točk.

Slika 9: Primerjava aritmetičnih sredin o zaznavanju lastne avtentičnosti zaposlenih in vodij



Vir: lastno delo.

3.3.3 Rezultati ankete o pozitivnem psihološkem kapitalu

Vprašalnik je narejen iz enega sklopa 24 trditev, na katere so anketiranci odgovarjali z (ne)strinjanjem, na 5-stopenjski Likertovi lestvici. 24 trditev je razdeljenih na štiri dimenzije, ki prikazujejo značilnosti upanja, optimizma, prožnosti in samozavesti. Na podlagi vprašalnika se bo videlo ali vodje in zaposleni sebe vidijo kot pozitivne osebe oziroma v kolikšni meri se pri njih vidi pozitiven psihološki kapital.

3.3.3.1 Rezultati zaposlenih

Po trditvah bom prikazala aritmetično sredino za zaposlene. Na ta sklop vprašanj je odgovorilo 13 zaposlenih. Aritmetične sredine so si zelo podobne med seboj, odstopajo za 0,1 ali 0,2 točke in so razvrščene od najnižje do najvišje. Najnižjo aritmetično sredino (3,0 točk) je dobila trditev »Pri delu se stvari vedno izidejo, kot bi si želel«. Trditev »Stresne situacije na delovnem mestu običajno sprejemem na miren način« je prejela 3,8 točke. Ostale trditve so imele zelo visoko aritmetično sredino, od 4,0 točke naprej. Skupna aritmetična sredina sklopa o pozitivnem psihološkem kapitalu za zaposlene znaša 4,23 točk, kar kaže na visok nivo pozitivnega psihološkega kapitala. Na sliki 10 vidimo grafikon, ki prikazuje aritmetične sredine po trditvah, od najnižje do najvišje.

Slika 10: Aritmetične sredine po trditvah za pozitivni psihološki kapital zaposlenih

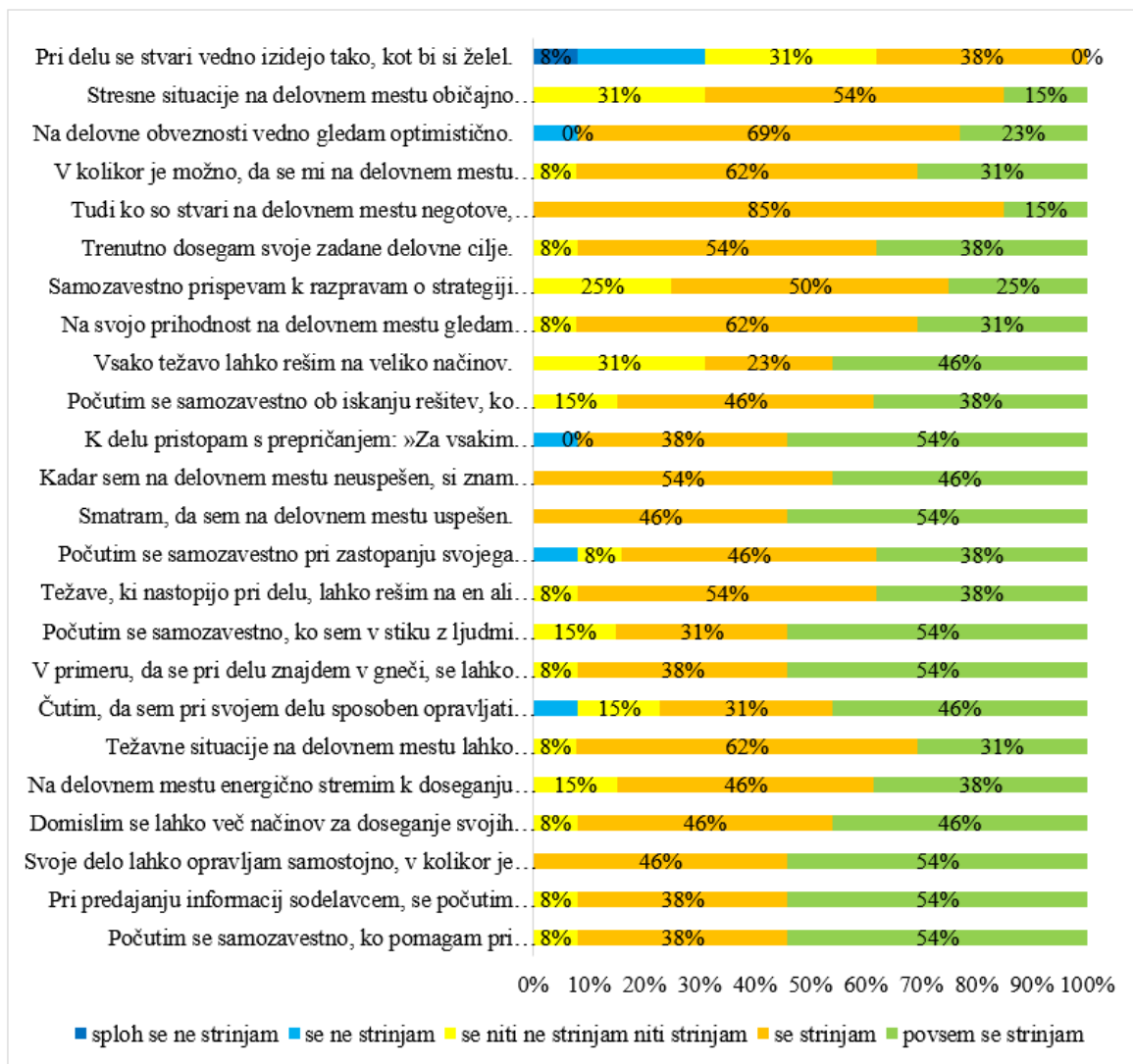


Vir: lastno delo.

Rezultati so pokazali, da se zaposleni v večini (povsem) strinjajo s trditvami. Na sliki 11 vidimo deleže (ne)strinjanja po posameznih trditvah. S trditvijo »Pri delu se stvari vedno izidejo tako, kot bi si želele« se niso povsem strinjali, so bili bolj neodločni oziroma jih je 23 % odgovorilo z ne strinjam se, 31 % pa jih je odgovorilo z niti se ne strinjam niti strinjam, nobeden od zaposlenih ni odgovoril z povsem se strinjam. Samo pri tej trditvi so anketiranci (8 %) odgovorili s sploh se ne strinjam oziroma oceno 1, pri ostalih trditvah so bile ocene 2 ali več. S trditvijo »Stresne situacije na delovnem mestu običajno sprejemam na miren način« se jih 15 % zaposlenih povsem strinjalo, 54 % pa se jih strinja oziroma so odgovorili z oceno 4. Pri trditvi »Tudi ko so stvari na delovnem mestu negotove, običajno pričakujem najboljše« jih je 85 % zaposlenih, ki so odgovorili s strinjam se, ostalih 15 % pa jih je odgovorilo z povsem se strinjam. Ta trditev odraža značilnost optimizma. Trditve, s katerimi so se zaposleni najbolj strinjali so pridobile 54 % delež na Likertovi lestvici. Značilnost, ki

najbolj izstopa pri zaposlenih je upanje, saj ima najvišjo aritmetično sredino. To pomeni, da se pri njih najbolj izraža ta lastnost. Sledi ji lastnost samozavest.

Slika 11: Deleži (ne)strinjanja po trditvah o pozitivnem psihološkem kapitalu zaposlenih



Vir: lastno delo.

3.3.3.2 Rezultati vodij

V nadaljevanju so po posameznih trditvah prikazane povprečne ocene oziroma aritmetične sredine vodij. Najvišjo aritmetično sredino (4,7 točk) je dobila trditev »Svoje delo lahko opravljam samostojno, v kolikor je to potrebno«. Ta trditev odraža značilnost prožnost. Najnižjo povprečno oceno (3,3 točk) je dobila trditev »Pri delu se stvari vedno izidejo tako, kot bi si želel«, ki spada pod značilnost optimizma. Skupna aritmetična sredina sklopa o pozitivnem psihološkem kapitalu znaša 4,25, kar prikazuje, da imajo vodje visok nivo

psihološkega kapitala. V sliki 12 vidimo aritmetične sredine po posamezni trditvi, od najnižje do najvišje. Na trditve o pozitivnem psihološkem kapitalu je odgovarjalo 17 vodij.

Slika 12: Aritmetične sredine po trditvah za pozitivni psihološki kapital vodij

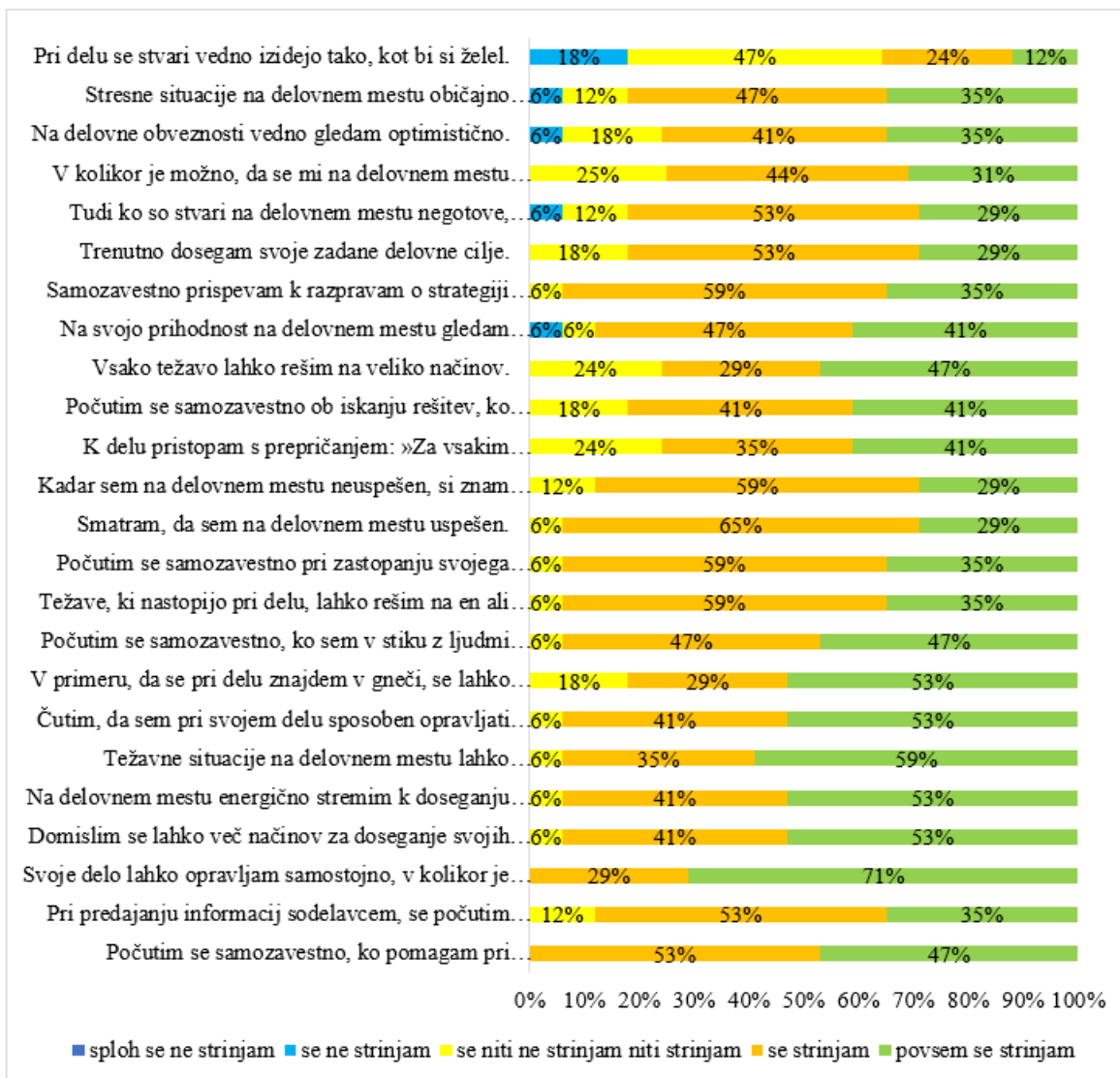


Vir: lastno delo.

V sliki 13 vidimo deleže (ne)strinjanja po trditvah o psihološkem kapitalu vodij. Vodje se v večini (povsem) strinjajo s trditvami. Edino pri trditvi »Pri delu se stvari vedno izidejo tako, kot bi si želele« je skoraj polovica vodij (47 %) odgovorilo z niti se ne strinjam niti se strinjam. Od njih 17, jih je pri tej trditvi samo 12 % odgovorilo povsem se strinjam. Nobeden od vodij ni pri nobeni trditvi odgovoril s sploh se ne strinjam oziroma izbral oceno 1. Najbolj se strinjajo s trditvijo »Svoje delo lahko opravljam samostojno, v kolikor je to potrebno«, 71 % vodij je odgovorilo z povsem se strinjam oziroma z oceno 5. Lastnost, ki najbolj izstopa

pri vodjih je prožnost, saj je pridobila največjo aritmetično sredino. To pomeni, da je ta lastnost pri njih najbolj močna.

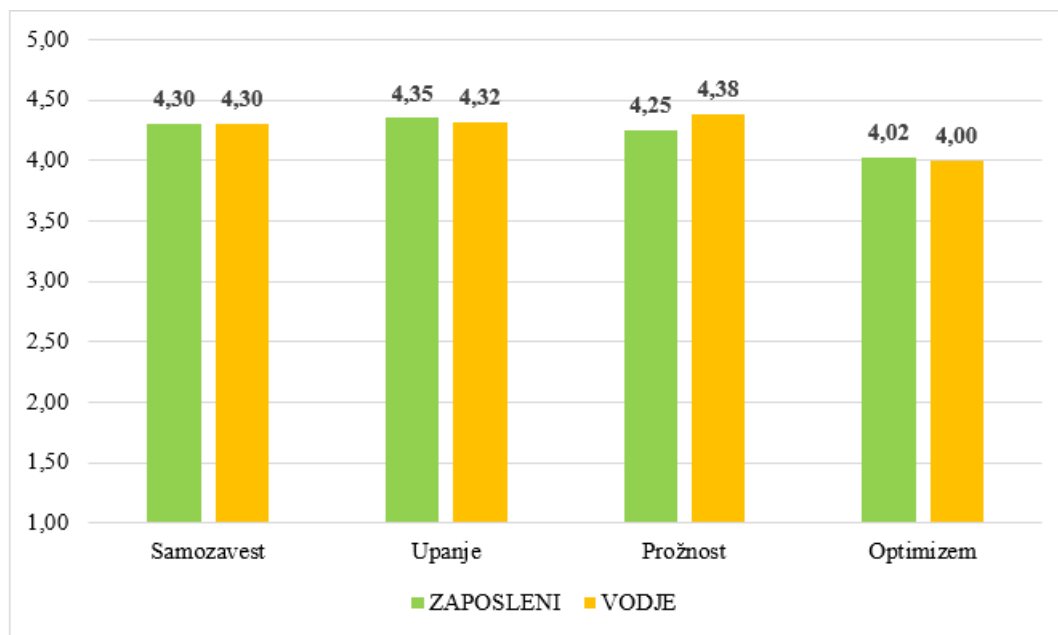
Slika 13: Deleži (ne)strinjanja po trditvah o pozitivnem psihološkem kapitalu vodij



Vir: lastno delo.

Slika 14 prikazuje primerjavo odgovorov oziroma aritmetičnih sredin med vodjami in zaposlenimi, ki so odgovarjali na vprašalnik o pozitivnem psihološkem kapitalu. Rezultati prikazujejo zelo mala odstopanja pri odgovarjanju. Tako vodje kot zaposleni imajo visok nivo psihološkega kapitala. Rezultati so prikazani po posamezni dimenziji pozitivnega psihološkega kapitala. Pri dimenziji samozavest sta rezultata enaka, povprečna ocena je 4,30 točk, pri dimenziji upanje je odstopanje za 0,03 točke, in sicer 4,35 točk in 4,32 točk, pri dimenziji prožnost imajo zaposleni povprečno oceno 4,25 točk, vodje pa 4,38 točk, tukaj vidimo največjo razliko izmed vseh dimenzij in pri dimenziji optimizem je razlika zanemarljiva, povprečni oceni znašata 4,02 za zaposlene in 4,00 za vodje.

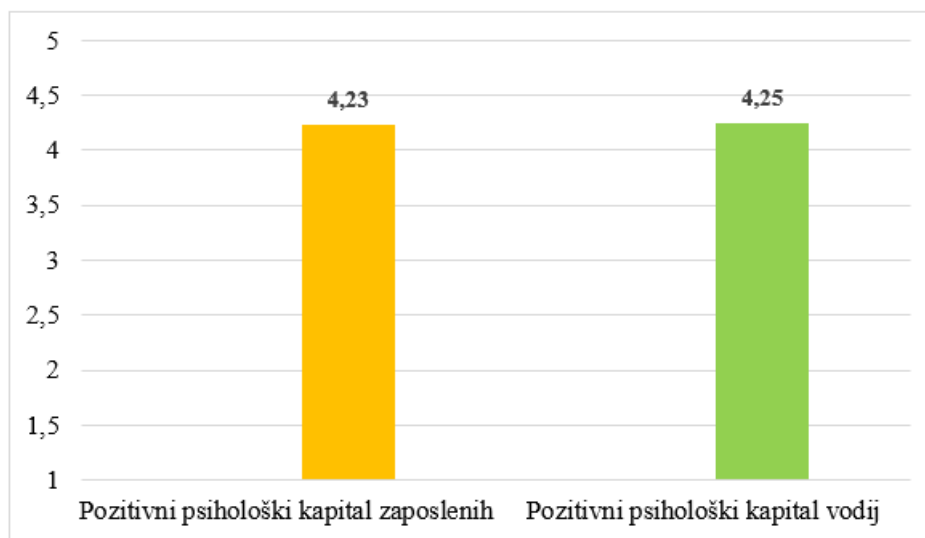
Slika 14: Primerjava aritmetičnih sredin pozitivnega psihološkega kapitala po dimenzijah vodij in zaposlenih



Vir: lastno delo.

V sliki 15 vidimo primerjavo aritmetičnih sredin celotnega sklopa vprašanj o psihološkem kapitalu vodij in zaposlenih. Razlika med povprečnima ocenama je zanemarljiva, in sicer za 0,02 točke. Povprečna ocena zaposlenih je 4,23 točke, vodij pa 4,25 točke. Tako zaposleni kot vodje zaznavajo, da imajo visok nivo pozitivnega psihološkega kapitala. Na podlagi teh podatkov lahko opazimo medsebojno vzajemnost, kar pomeni, da obstaja medsebojna povezava in da lahko visok nivo psihološkega kapitala vodij vpliva na zaposlene in njihov psihološki kapital.

Slika 15: Primerjava aritmetičnih sredin celotnega sklopa o pozitivnem psihološkem kapitalu vodij in zaposlenih



Vir: lastno delo.

3.3.4 Povezanost avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala

Da ugotovim ali avtentično vodenje pozitivno vpliva na psihološki kapital, bom prikazala raztreseni grafikon, ki prikazuje množico podatkov v koordinatah, ki ponazarjajo povezanost dveh spremenljivk. S tem bom videla povezavo oziroma odnos med njima. Trendna premica bo pokazala smer, okoli nje pa bomo videli (ne)zgoščenost točk, ki prikazujejo povprečno oceno oziroma aritmetično sredino posameznega respondenta za dani koncept.

Za boljšo interpretacijo bom prikazala 3 raztresene grafikone, v enem bom pokazala povezavo med lastno avtentičnostjo in psihološkim kapitalom pri zaposlenih, v naslednjem raztresenem grafikonu bomo videli povezavo med lastno avtentičnostjo in psihološkim kapitalom pri vodjeh in v tretjem raztresenem grafikonu bom prikazala povezavo med avtentičnim vodenjem oziroma ali zaposleni vidijo svoje vodje kot avtentične in kako to vpliva na pozitivni psihološki kapital zaposlenih. Tretji grafikon oziroma tisti, ki prikazuje avtentično vodenje oziroma pogled/mnenje zaposlenih o avtentičnosti svojih vodij in kako to vpliva na njihov nivo psihološkega kapital, bo nekako najbolj realno prikazal stanje v podjetju Omega Air, kar se tiče le-teh konceptov. Moramo se zavedati tudi morebitne subjektivnosti pri odgovorih zaposlenih.

V tabeli 6 vidimo predstavljene aritmetične sredine zaposlenih za dožemanje lastne avtentičnosti in pozitivnega psihološkega kapitala. Nato so ti rezultati prikazani v raztresenem grafikonu, v sliki 16. Raztreseni grafikon prikazuje pozitivno povezanost avtentičnega vodenja in psihološkega kapital, saj je trendna premica usmerjena navzgor.

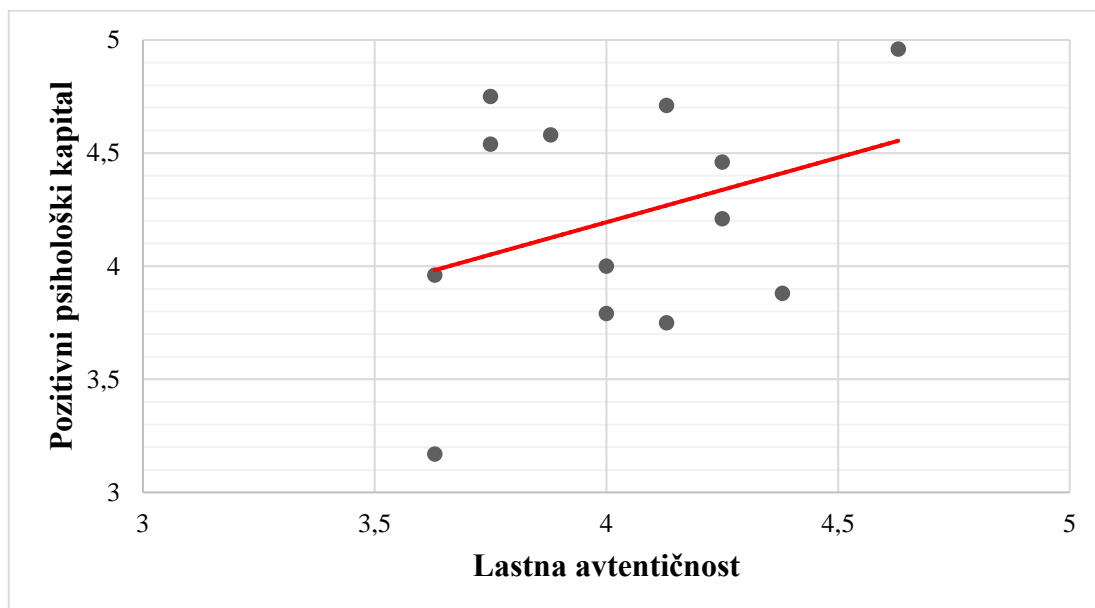
Točke okoli premice niso najbolj zgoščene oziroma so delno zgoščene, kar nakazuje na ne tolikšno povezanost med tema dvema konceptoma. To pomeni, da zaposleni ne zaznavajo velike povezave med konceptoma. Primerjava teh dveh konceptov pokaže, da imajo zaposleni bolj močan psihološki kapital od lastne avtentičnosti. Pomeni, da lastna avtentičnost ne vpliva nujno na njihov psihološki kapital, saj se že sami po sebi smatrajo kot pozitivne osebe. V to analizo sem vključila 13 zaposlenih oziroma vse tiste, ki so v popolnosti odgovorili na vprašalnika obeh konceptov.

Tabela 6: Aritmetična sredina zaposlenih za lastno avtentičnost in pozitivni psihološki kapital

Zaporedna št. zaposlenega	Lastna avtentičnost (aritmetična sredina)	Pozitivni psihološki kapital (aritmetična sredina)
13.	4,25	4,21
15.	4,13	3,75
16.	3,75	4,75
23.	3,88	4,58
25.	4,25	4,46
28.	3,63	3,96
30.	3,75	4,54
41.	4,00	4,00
43.	3,63	3,17
47.	4,63	4,96
48.	4,38	3,88
50.	4,13	4,71
51.	4,00	3,79

Vir: lastno delo.

Slika 16: Raztreseni grafikon o lastni avtentičnosti in pozitivnem psihološkem kapitalu zaposlenih



Vir: lastno delo.

V tabeli 7 vidimo predstavljene aritmetične sredine vodij za zaznavanje lastne avtentičnosti in pozitivnega psihološkega kapitala. V sliki 17 vidimo raztreseni grafikon, ki prikazuje njuno povezanost. Rezultati so pokazali večjo povezanost med tema dvema konceptoma, kot pri zaposlenih. To pomeni, da vodje vidijo oziroma zaznavajo večjo povezavo med lastno avtentičnostjo in psihološkim kapitalom. Trendna premica je usmerjena navzgor, točke okoli nje pa so bolj zgoščene kot pa pri zaposlenih. Njihova avtentičnost pozitivno vpliva na njihov psihološki kapital. V analizo sem vzela 17 vodij, ki so v popolnosti izpolnili oba sklopa vprašanj. Kar nekaj jih je imelo zanemarljivo razliko v povprečnih ocenah. 82 % vodij je imelo razliko v aritmetični sredini do 0,50 ali -0,50.

Tabela 7: Aritmetična sredina vodij za lastno avtentičnost in pozitivni psihološki kapital

Zaporedna št. vodje	Lastna avtentičnost (aritmetična sredina)	Pozitivni psihološki kapital (aritmetična sredina)
7.	4,13	4,25
9.	4,13	4,58
12.	4,13	4,08
14.	4,13	3,79

se nadaljuje

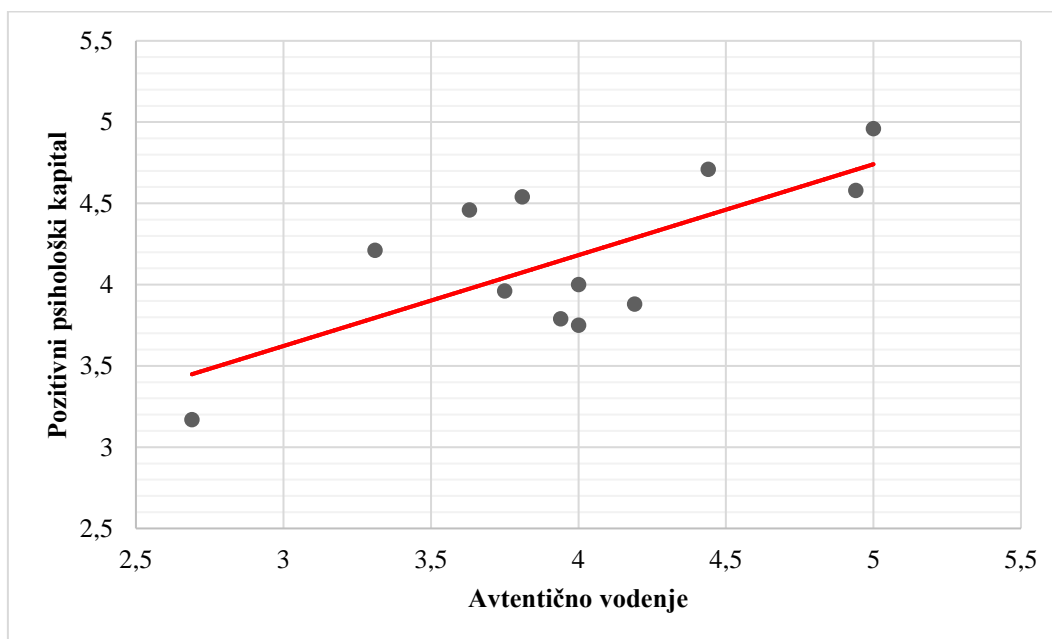
In v tabeli 8 so predstavljeni rezultati aritmetičnih sredin avtentičnega vodenja oziroma ali zaposleni smatrajo svoje vodje kot avtentične in aritmetične sredine psihološkega kapitala zaposlenih. V sliki 18 vidimo raztreseni grafikon, ki prikazuje njuno povezavo. V analizo sem vzela 12 zaposlenih, ki so v popolnosti izpolni vprašalnik o avtentičnosti vodij oziroma avtentičnem vodenju in psihološkem kapitalu zaposlenih. Raztreseni grafikon prikazuje pozitivno povezavo, ki jo kaže trendna premica, okoli nje pa so točke najbolj zgoščene od vseh 3 grafikonov. Povezava je tukaj največja. Torej, zaposleni menijo, da avtentično vodenje pozitivno vpliva na njihov psihološki kapital. Kar 75 % zaposlenih ima razliko v aritmetičnih sredinah do 0,50 ali -0,50. Nekaj zaposlenih (2) imajo aritmetično sredino (skoraj) isto, pri obeh konceptih. Zaposleni pod zaporedno številko 47 ima najvišjo aritmetično sredino pri obeh konceptih, in sicer 5,00 in 4,96 točk. Najnižjo aritmetično sredino pri konceptu avtentično vodenje ima zaposleni pod zaporedno številko 43 (2,69 točke), aritmetična sredina koncepta psihološkega kapitala pa znaša 3,17 točke, kar je obenem najnižja aritmetična sredina od vseh zaposlenih pri tem konceptu.

Tabela 8: Aritmetična sredina avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala

Zaporedna št. zaposlenega	Avtentično vodenje (aritmetična sredina)	Pozitivni psihološki kapital (aritmetična sredina)
13.	3,31	4,21
15.	4,00	3,75
23.	4,94	4,58
25.	3,63	4,46
28.	3,75	3,96
30.	3,81	4,54
41.	4,00	4,00
43.	2,69	3,17
47.	5,00	4,96
48.	4,19	3,88
50.	4,44	4,71
51.	3,94	3,79

Vir: lastno delo.

Slika 18: Raztreseni grafikon o avtentičnem vodenju in pozitivnem psihološkem kapitalu



Vir: lastno delo.

3.4 Ugotovitve empirične raziskave in smernice vodstvu

V nadaljevanju bom prikazala ugotovitve s pomočjo raziskovalnih vprašanj, na podlagi zbranih rezultatov, in nato podala smernice vodstvu, ki lahko pripomorejo k večji ravni avtentičnosti in večji ravni pozitivnega psihološkega kapitala.

3.4.1 Ugotovitve empirične raziskave

1. Ali je avtentično vodenje prisotno v podjetju Omega Air?

Na podlagi rezultatov lahko potrdim, da je avtentično vodenje prisotno v podjetju Omega Air. Rezultati so pokazali, da aritmetična sredina o dojemanju lastne avtentičnosti zaposlenih znaša 4,0 točke, kar pomeni, da imajo visoko stopnjo zaznavanja lastne avtentičnosti. Aritmetična sredina vodij znaša 4,3 točke, to pomeni, da se vodje zaznavajo bolj avtentične kot zaposleni, ta razlika znaša 0,3 točke. Analiza anketnega vprašalnika je pokazala, da je avtentičnost v podjetju Omega Air prisotna in poznana. Poleg tega so zaposleni odgovarjali na vprašalnik o avtentičnem vodenju oziroma ali smatrajo svoje vodje kot avtentične. Rezultati so pokazali, da zaposleni svoje vodje vidijo kot avtentične oziroma, da je avtentično vodenje prisotno v podjetju.

2. Ali zaposleni svoje vodje in sebe vidijo kot avtentične?

Zaposleni se dojemajo kot avtentični, prav tako dojemajo svoje vodje. Aritmetična sredina lastne avtentičnosti zaposlenih znaša 4,0 točke. Trditev, ki je pridobila najvišjo aritmetično sredino je »Priznavam svoje napake, ko jih naredim«. Aritmetična sredina avtentičnega vodenja oziroma avtentičnost vodij znaša prav tako 4,0 točke, kar pomeni, da zaposleni sebe zaznavajo enako avtentične kot vodje. To nakazuje na ogledalo, ki si ga vodje in zaposleni kažejo eden drugemu, namreč, v kolikor je vodja avtentičen, bo tudi zaposleni avtentičen, in obratno. Zaposleni so mnenja, da ima njihov vodja najbolj močno značilnost ponotranjena moralna perspektiva, saj so jo ocenili z 4,13 točke. Nekoliko nižjo oziroma najnižjo aritmetično sredino značilnosti vodij je prejela značilnost uravnoteženo procesiranje informacij, s povprečno oceno 3,88 točke.

3. Kakšen je pozitiven psihološki kapital zaposlenih in vodij v podjetju Omega Air?

Pozitivni psihološki kapital je pri zaposlenih na visoki stopnji, saj aritmetična sredina znaša 4,23 točke, pri vodjah pa 4,25 točke. To prikazuje, da imajo zaposleni in vodje visok prag upanja, optimizma, prožnosti in samozavesti. Dimenzija, ki ima najvišjo aritmetično sredino pri zaposlenih je upanje, z oceno 4,35 točke, dimenzija, ki pa izstopa pri vodjah je prožnost, z oceno 4,38 točke. Tudi tukaj je ugotovljen trend vzajemnosti oziroma povezanosti, ki kaže na majhne razlike med odgovori vodij in zaposlenih.

4. Ali pozitiven psihološki kapital vodij vpliva na pozitiven psihološki kapital zaposlenih oziroma ali obstajajo razlike?

Glede na to, da je pri obeh psihološki kapital visok, bi lahko rekla, da psihološki kapital vodij pozitivno vpliva na psihološki kapital zaposlenih. Vodja naj bi s svojim zgledom predstavljal način razmišljanja in obnašanja v podjetju ter na ta način spodbudil zaposlene, da se izboljšujejo in napredujejo na vseh področjih. Analiza rezultatov je pokazala, da aritmetična sredina psihološkega kapitala vodij znaša 4,25 točke, zaposlenih pa 4,23 točke, razlika je zanemarljiva oziroma se razlikuje za 0,02 točke. Pri vseh dimenzijah psihološkega kapitala imajo podobne ali enake rezultate. To prikazuje zelo vzpodbudne rezultate, saj je psihologija človeka zelo pomembna za dobre odnose in dobre rezultate pri poslovanju. V kolikor vodja dela na svojem psihološkem kapitalu bo tudi zaposlenega prepričal v takšno dejanje.

5. Ali avtentično vodenje pozitivno vpliva na nivo pozitivnega psihološkega kapitala?

Rezultati oziroma raztreseni grafikoni so prikazali, da avtentično vodenje pozitivno vpliva na nivo psihološkega kapitala. Vsi trije grafikoni, ki sem jih prikazala, so pokazali pozitivno povezavo obeh konceptov pri zaposlenih in vodjah. Grafikon o povezavi med avtentičnim vodenjem in psihološkim kapitalom zaposlenih je pokazal največjo zgoščenost točk, kar pomeni, da se tukaj vidi največja povezava oziroma najbolj tesen odnos med tema dvema

konceptoma. Zaposleni menijo, da avtentično vodenje pozitivno vpliva na njihov psihološki kapital. S tem podatkom lahko potrdim tezo na začetku magistrskega dela, da avtentično vodenje pozitivno vpliva na nivo psihološkega kapitala.

3.4.2 Smernice vodstvu

Glede na vso teoretično znanje, ki sem ga pridobila in nadgradila iz znanstvene in strokovne literature ter izsledkov iz empirične raziskave, želim podati smernice vodstvu podjetja Omega Air, ki bi bilo priporočljivo, da ga prenese na vse zaposlene in vodje v organizaciji. Edino s takim načinom se lahko ozavestijo in naredijo spremembe v prid celotnega podjetja.

Eno od priporočil je izobraževanje in usposabljanje vodij na področju avtentičnega vodenja in psihološkega kapitala, s pomočjo raznih delavnic, predavanj in seminarjev. Na ta način bodo pridobili oziroma izpopolnili strokovno znanje iz teh področij. Kljub temu, da so rezultati pokazali visoko raven avtentičnosti, znanja in izkušenj pri delu z ljudmi ni nikoli odveč in preveč. To znanje bodo lahko prenašali na svoje sodelavce oziroma zaposlene. S svojim zgledom, vedenjem in komunikacijo bodo prepričali sodelavce, da jim sledijo in zaupajo. Tako bodo vzpostavili boljšo povezavo in odnos, ki bo pripeljal do boljših poslovnih rezultatov in pozitivnejše organizacijske klime. Sodelavci oziroma zaposleni morajo znati zaupati in slediti svojim vodjam, da uresničijo skupne cilje.

Tudi za zaposlene bi predlagala predavanja iz področja pozitivne psihologije in izboljševanja svoje lastne avtentičnosti. V podjetju bi lahko vsaj enkrat na leto organizirali izobraževalni dan, v katerem bi sodelovali vsi zaposleni v podjetju. S tem bi se bolj povezali in skušali razumeti eden drugega. Zaposleni morajo v svoji vodji videti vzor in model obnašanja, ki je moralen in avtentičen. Med seboj si morajo biti podpora in motivacija. Za vzpostavitev dobrega odnosa med vodjami in zaposlenimi, mora vodja poznati svoje zaposlene, jih spodbujati, motivirati, nagrajevati, pohvaliti, jim ponuditi nasvet in seveda podati konstruktivno kritiko. Zaposleni morajo biti odgovorni do sebe, dela in drugih ter z vodjo vzpostaviti zaupljiv in pristen odnos. Tudi zaposleni so imeli visok nivo avtentičnosti in psihološkega kapitala, vendar je vedno odlično delati na sebi, v smislu branja knjig, poslušanja podcastov, videov in predavanj na to temo, da bi še dodatno izboljšali svoje znanje in ga nato preusmerili v svoje življenje. S predavanji, izobraževanji, seminarji se nadgrajujejo in širijo talenti in veščine. Vodstvo podjetja mora ustvariti takšno okolje, ki podpira in spodbuja spremembe in ki verjame v svoje zaposlene in njihove prednosti.

Uvajanje rednih sestankov vodij so tudi eden od predlogov vodstvu, na katerih naj se razpravlja o organizaciji, rezultatih, ciljnih, napredovanju, o težavah, idejah, planiranju in o klimi na posameznih oddelkih. Uvedejo se lahko tudi mesečni oziroma tedenski sestanki z zaposlenimi po oddelkih, na katerih se diskutira o razmišljanjih, občutkih, težavah itd. Vodja mora spodbujati različno mišljenje, spremembe, svobodno izražanje, govorjenje o

problemih, stiskah in idejah, vlivati mora upanje, optimizem in samozavest v svoje zaposlene. Za čim boljše objektivnost lahko vodja izvaja opazovanje svojih sodelavcev pri delu, ki mu bo pomagalo pri sprejemanju odločitev in nadaljnjih korakov.

Za še boljšo voljo in klimo v podjetju predlagam, da se organizirajo neformalna druženja, tudi izven podjetja. Poleg športnega dneva, ki ga organizirajo na Krim, bi se lahko dodatno organizirale druge športne dejavnosti, ki bi jih zaposleni sami predlagali. Dovoljeno mora biti pristno in jasno izražanje vsakega posameznika, predvsem vodje morajo imeti svobodo, da vodijo kakor želijo oziroma na svoj avtentičen način. Vodja bo s takim vedenjem in zgledom spodbudil produktivnost, timsko delo, odkrito komunikacijo, učinkovitost in pripadnost podjetju. Poleg tega mora vodja jasno opredeliti naloge, dolžnosti, pričakovanja, cilje in vlogo zaposlenega.

Močan sistem nagrajevanja je eden od ključnih prednosti za zadovoljstvo zaposlenega. Zaposleni mora vedeti za kaj dela, kaj je njegov namen in kaj lahko od tega pridobi. Vodstvo mora jasno izraziti kako sistem nagrajevanja deluje. Tudi sama pohvala in lepa vzpodbuda sta zelo pomembni. Vloga zaposlenega je tudi, da jasno izrazi svoje mnenje, občutke, dvome, ideje in predloge. Za kvaliteten odnos, klimo in odlične rezultate v podjetju je temeljnega pomena dober odnos do sebe in drugih. Zavedati se morajo svojih odgovornosti in priložnosti, v danem trenutku.

Vodje in zaposleni naj odkrijejo svoj namen v podjetju, h kateremu bodo stremeli vsak dan. Osredotočijo naj se na vsakodnevne manjše izboljšave, ki jih bodo pripeljale do napredka. Odprti morajo biti za učenje in izkušanje novih stvari, ne rabijo imeti vseh odgovorov na enkrat oziroma naj ne bodo v skrbeh v kolikor naredijo napako ali zgrešijo. Sprejeti morajo nepopolnosti in se osredotočiti na pomembne stvari, ki jim prinašajo uspeh in rezultate. Najbolj pomembno je, da uživajo v trenutku oziroma v preprostostih stvareh, ki jih navdihujejo.

3.4.3 Predlogi za nadaljnje raziskave

V nadaljnjih raziskavah bi lahko raziskovalci vključili več udeležencev (večji vzorec) oziroma več podjetij, da se lahko podatki posplošijo na celotno populacijo, za določeno panogo ali državo. Zelo zanimivo bi bilo, v kolikor bi pridobili podatke, v kolikšni meri je prisotno avtentično vodenje in kakšen je psihološki kapital zaposlenih in vodij v Sloveniji. Poleg tega, bi predlagala tudi dodaten merski instrument za bolj poglobljeno raziskavo. Lahko se vključijo intervjuji z vodjami ali pa tudi opazovanje zaposlenih. Na ta način se pridobi večja objektivnost. Tako intervju kot opazovanje morata biti pripravljena v naprej, v posebnih pogojih, ki zagotavljajo anonimnost, iskrenost in reprezentativnost vzorca.

SKLEP

V magistrskem delu me je zanimalo kakšna je medsebojna povezava obeh konceptov in ali sta v izbranem podjetju prisotna. Skozi magistrsko delo sem želela poudariti njuno pomembnost za sodobna in uspešna podjetja, ki stremijo k izboljšavam in spremembam. Na trgu je konkurenca vedno večja, zato je pomembno, da se zaposleni in vodje, sploh pa najvišji management zavedajo pomembnosti avtentičnega vodenja in pozitivnem psihološkega kapitala. Ta dva koncepta sta zelo povezana in vplivata eden na drugega. V kolikor vodja ni avtentičen, se bo to preslikalo na zaposlene. V kolikor vodja nima močnega pozitivnega psihološkega kapitala, bo to prav tako vplivalo na zaposlene.

Management je sestavljen iz štiri ključnih funkcij, to so organiziranje, načrtovanje, kontroliranje in vodenje. Pri funkciji vodenja so pomembni trije dejavniki - ljudje, cilji in moč. Različne študije so dokazale, da avtentično vodenje pozitivno vpliva na avtentičnost zaposlenih. V prejšnjih desetletjih, ko je okolje bilo polno sprememb, škandalov in težkih časov, je to spodbudilo, da se razvije koncept avtentičnega vodenja, ki je usmerjeno k zaupanju, upanju, optimizmu in pozitivnim koristim vseh deležnikov organizacije. Predstavlja človekov resnični jaz, s katerim želi narediti in ustvariti pozitivne spremembe, kot so boljši odnosi, transparentna in asertivna komunikacija, višja produktivnost, timsko delo, večje zadovoljstvo zaposlenih, napredovanje, nižji stroški, višji dobiček in še mnogo drugega. Glavne štiri dimenzije avtentičnega vodenja so samozavedanje, transparentnost odnosov, ponotranjena moralna perspektiva in uravnoteženo procesiranje informacij. Avtentično vodenje se od drugih stilov vodenj razlikuje predvsem v osredotočenosti na osebnost vodje. Bolj ko je vodja sposoben obvladovati svoja čustva, vrednote in dojemanja, bolj je avtentičen. Prevladati morajo pozitivna čustva in vrednote. Vzpostavitev zaupanja med vodjo in njegovimi sledilci je temeljnega pomena za razvoj odnosa in pridobivanje pozitivnih izidov. Prvo poglavje opisuje vse o konceptu avtentičnega vodenja.

Pozitivni psihološki kapital je eden od elementov avtentičnega vodenja. Zaradi prizadevanja za človeško vedenje v zadnjih desetih letih, se je razvilo pozitivno organizacijsko vedenje. Le-ta vključuje uporabo pozitivno usmerjenih človeških virov, ki zajema močne psihološke zmožnosti, ki prispevajo k spodbudnim učinkom, kot so odnosi zaposlenih, vedenje posameznika in uspešnost na delovnem mestu. Psihološki kapital zaobjema štiri dimenzije. To so upanje, optimizem, prožnost in samozavest. Vse te dimenzije pomembno vplivajo na nivo psihološkega kapitala. V prejšnjem stoletju je imelo področje psihologije precejšen fokus na patologiji, ki govori o tem, kar gre v naših življenjih narobe in kako bi lahko nastale težave popravili. Avtor Seligman je predlagal, da se to področje začne osredotočati na to, kar je z ljudmi prav in kako vzpodbuditi njihovo lastno rast in dobro počutje. Središče kapitala je pozitivna plat človeškega življenja, ki jo krepijo upanje, ustvarjalnost, pogum, modrost in odgovornost. Pozitivni psihološki kapital dopolnjuje osebne in organizacijske funkcije, ki jih je možno razvijati, in usmerja ter izboljšuje posameznikovo učinkovitost.

Drugo poglavje opisuje vse o konceptu pozitivnega psihološkega kapitala. Na koncu drugega poglavja sem povezala oba koncepta.

Za preučitev konceptov sem na začetku pregledala tujo in domačo znanstveno in strokovno literaturo, ki priča predvsem o razvoju in poteku teh konceptov ter seveda kako vplivajo na razvoj organizacije. S pomočjo teorije sem nato lahko oblikovala tezo in jo skušala potrditi skozi empirično raziskavo. Merski instrument v raziskavi je bila anketa, ki so jo izpolnjevali vodje in zaposleni v podjetju Omega Air. Skozi različne sklope vprašanj sem želela ugotoviti kakšna je lastna avtentičnost zaposlenih in vodij, kakšen je nivo psihološkega kapitala in ali zaposleni zaznavajo svoje vodje kot avtentične. Pridobljene rezultate sem analizirala in nato podala svoje ugotovitve in smernice vodstvu podjetja. Vse to je predstavljeno v tretjem poglavju.

Ugotovljeno je, da avtentično vodenje ima pozitiven vpliv na pozitivni psihološki kapital. Svojo tezo sem potrdila. V podjetju sta prisotna in zaznana oba koncepta. Rezultati so pokazali, da zaposleni in vodje sebe zaznavajo kot avtentične, imajo visok nivo pozitivnega psihološkega kapitala, prav tako zaposleni svoje vodje zaznavajo kot avtentične. Pozitivni psihološki kapital vodij in zaposlenih je močan in skoraj identičen, kar pomeni, da obstaja medsebojna povezava pri dojemanju lastnega psihološkega kapitala. Po analizi podatkov in predstavitvi ugotovitev sem podala tudi svoja priporočila oziroma smernice vodstvu.

Menim, da sem nadgradila in poglobila znanje iz tematike, ki sem jo preučevala. Dosegla sem svoj namen in cilje raziskave. Raziskovanje in rezultati so mi dali vedeti kako pomembni so odnosi med vodjo in zaposlenimi ter kako pomembno je, kakšen zgled daje vodja svojim zaposlenim. Za uspeh, rast, spoprijemanje s spremembami, sprejemanje odločitev, odprto komunikacijo, dobro organizacijsko klimo in pozitivne poslovne rezultate je pomembno, da smo avtentični in da imamo močan pozitiven psihološki kapital. Vsak trenutek lahko izkoristimo za svoj napredek, v kolikor imamo željo po tem. Zato je pomembno, da vsak dan opravimo vsaj eno stvar, ki presega včerajšnjo, da bi dosegali osebni in poslovni uspeh.

LITERATURA IN VIRI

1. Ajpes. (brez datuma). *Javna objava letnih poročil*. Pridobljeno 20. februarja 2023 iz <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5503795000>
2. Avbar, D. (2016). Motivacija na delovnem mestu in vpliv le te na učinkovitost dela. *Revija za Univerzalno Odličnost*, 5(3), 222.
3. Avey, J. B., Wernsing, T. S. & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? *The journal of applied behavioral science*, 44(1), 48–70.

4. Avey, J. B., Luthans, F. & Jensen, S. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48, 677–693.
5. Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M. & Palmer, N.F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 17–28.
6. Avey, J. B. (2014). The left side of psychological capital: New evidence on the antecedents of PsyCap. *Journal of leadership & organizational studies*, 21(2), 141–149.
7. Avolio, B. J., Luthans, F. & Walumbwa, F. O. (2004). Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance. *Working paper*. Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln.
8. Avolio, B. J. (2005). *Leadership development in balance: Made/born*. Psychology Press. Taylor & Francis e-Library.
9. Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315–338.
10. Avolio, B. J., Rotundo, M. & Walumbwa, F. O. (2009). Early life experiences as determinants of leadership role occupancy: The importance of parental influence and rule breaking behavior. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 329–342.
11. Bakker, A. & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147–154.
12. Beattie, E. N. (2019). The power of positive leadership: An examination of leadership strategies based on positive psychology, applied neuroscience, and the learning sciences. *Coabe Journal*, 8(2), 52–63.
13. Boverie, P., Grassberger, R. & Law, V. (2013). Leading individual development and organizational change around learning, meaning, and nurturing environment. *Advances in Developing Human Resources*, 15(4), 382–400.
14. Božek, A. (2015). Positive psychological capital concept: A critical analysis in the context of participatory management. *Management and Business Administration*. Central Europe, 23(3), 19–31.
15. Çavuş, M. F. & Gökçen, A. (2015). Psychological capital: Definition, components and effects. *British Journal of Education, Society and Behavioural Science*, 5(3), 244–255.
16. Chen, L., Liu S., Wang, Y. & Hu, X. (2021). Humble leader behavior and team creativity: The team learning perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 36(3), 272–284.
17. Choi, Y. & Lee, D. (2014). Psychological capital, big five traits, and employee outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 122–140.
18. Ciftci, D. O. & Erkanli, H. (2020). Mediating Role of the Positive Psychological Capital on the Relation between the Authentic Leadership Style and Employees' Work Engagement: An Applied Study on Hospitality Industry. *Business and Economics Research Journal*, 11(2), 461–478.

19. Clapp-Smith, R. O., Vogelgesang, G. & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the meso-level of analysis. *Journal of leadership and organization studies*, 15, 227–240.
20. Combs, G. M., Milosevic, I., Jeung, W. & Griffith, J. (2012). Ethnic identity and job attribute preferences: The role of collectivism and psychological capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(1), 5–16.
21. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
23. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Duignan, P. A. & Bhindi, N. (1997). Authenticity in leadership: An emerging perspective. *Journal of Educational Administration*, 35(3), 195–209.
25. Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic interaction*, 18(2), 121–144.
26. Fladerer, M. P. & Braun, S. (2020). Managers' resources for authentic leadership – a multi-study exploration of positive psychological capacities and ethical organizational climates. *British Journal of Management*, 31, 325–343.
27. Ford, J., Harding, N., Gilmore, S. & Richardson, S. (2017). Becoming the Leader: Leadership as Material Presence. *Organization studies*, 38(11), 1553–1571.
28. Fusco, T., O' Riordan, S. & Palmer, S. (2015). Authentic Leaders are ... Conscious, Competent, Confident, and Congruent: A Grounded Theory of Group Coaching and Authentic Leadership Development. *International Coaching Psychology Review*, 10(2), 131–148.
29. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
30. Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The leadership quarterly*, 22(6), 1120–1145.
31. George, B., Sims, P., McLean, A. N. & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129–138.
32. Goffee, R. & Jones, G. (2005). Managing authenticity: The paradox of great leadership. *Harvard business review*, 83(12), 86–94.
33. Grošelj, M., Černe, M., Penger, S. & Grah, B. (2020). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: The moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 1460–1060.
34. Guenter, H., Schreurs, B. & Hetty van Emmerik, I. J. (2017). What Does it Take to Break the Silence in Teams: Authentic Leadership and/or Proactive Followership?. *Applied Psychology: An International Review*, 66(1), 49–77.
35. Halpin, A. W. & Croft, D. B. (1966). *Theory and research in administration*. Macmillan.

36. Harter, S. (2002). Authenticity. V C. R. Snyder & S. J. Lopez (ur.), *Handbook of positive psychology* (str. 382–394). Oxford University Press.
37. Henderson, J. E. & Hoy, W. K. (1983). Leader authenticity: The development and test of an operational measure. *Educational and Psychological Research*, 3(2), 63–75.
38. Hlongwane, V. & Oliver, B. (2017). Authentic leadership influences on organisational commitment in a South African state hospital. *Journal of Psychology in Africa*, 27(5), 400–404.
39. Ilies, R., Morgeson, F. P. & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The leadership quarterly*, 16(3), 373–394.
40. Indeed. (2021, 23. november). *What Is Authentic Leadership? (Definition and Characteristics)*. Pridobljeno 12. maja 2022 iz <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/authentic-leadership>
41. Joo, B. K., Lim, D. H. & Kim, S. (2016). Enhancing work engagement: The roles of psychological capital, authentic leadership, and work empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1117–1134.
42. Jongman-Sereno, K. P. & Leary, M. R. (2019). The Enigma of Being Yourself: A Critical Examination of the Concept of Authenticity. *Review of General Psychology*, 23(1), 133–142.
43. Ladkin, D. & Taylor, S. S. (2010). Enacting the ‘true self’: Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 64–74.
44. Lee, G. (2017). *Leadership coaching: From personal insight to organisational performance*. London: Kogan Page Publishers.
45. Lehman, M. D. (2017). *Relationship between perceived authentic leadership and job satisfaction among public relations professionals* (doktorska disertacija). Capella University.
46. Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior. The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695–706.
47. Luthans, F., Luthans, K. W. & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Management Department Faculty Publications*, 145.
48. Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541–572.
49. Luthans, F. & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4, 339–366.
50. Mills, M. J., Fleck, C. R. & Kozikowski, A. (2013). Positive psychology at work: A conceptual review, state-of-practice assessment, and a look ahead. *The Journal of Positive Psychology*, 8(2), 153–164.
51. Neider, L. L. & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The leadership quarterly*, 22(6), 1146–1164.

52. Newman, G. E. & Smith, R. K. (2016). Kinds of Authenticity. *Philosophy Compass*, 11, 609–618.
53. Novicevic, M. M., Davis, W., Dorn, F., Buckley, M. R. & Brown, J. A. (2005). Barnard on conflicts of responsibility: Implications for today's perspectives on transformational and authentic leadership. *Management Decision*, 43, 1396–1409.
54. Oh, J. & Oh, S. (2017). Authentic leadership and turnover intention: Does organizational size matter? *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), 912–926.
55. Omega Air d. o. o. (brez datuma). *O podjetju*. Pridobljeno 20. februarja 2023 iz <https://www.omega-air.si/si/podjetje/o-podjetju>
56. Penger, S. (2006). *Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: Študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
57. Penger, S. & Černe, M. (2014). Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: a hierarchical linear modelling approach. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 27(1), 508–526.
58. Petersen, K. (2015). *Authentic leadership and unit outcomes: additive and interactive contributions of climate and psychological capital* (doktorska disertacija). Bellevue: Bellevue University.
59. Peterson, S. J. & Byron, K. (2007). Exploring the Role of Hope in Job Performance: Results From Four Studies. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 785–803.
60. Seeman, M. (1966). Status and identity: The problem of inauthenticity. *The Pacific Sociological Review*, 9(2), 67–73.
61. Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
62. Shahid, S. & Muchiri, M. K. (2019). Positivity at the workplace: Conceptualising the relationships between authentic leadership, psychological capital, organisational virtuousness, thriving and job performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 494–523.
63. Shamir, B., House, R. J. & Arthur, M. B. (1993). The motivational effect of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 577–594.
64. Shamir, B. & Eilam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395–417.
65. Snyder, C. R. (2000). *Handbook of hope*. San Diego: Academic Press.
66. Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124, 240–261.
67. Titova, L., Werner, K. M. & Sheldon, K. M. (2018). Translating positive psychology. *American Psychological Association*, 4(3), 211–214.
68. Tonkin, T. H. (2013). Authentic versus transformational leadership: Assessing their effectiveness on organizational citizenship behavior of followers. *International Journal of Business & Public Administration*, 10(1), 40–61.
69. TSmedia, d. o. o. (26. februar 2020). *Sandra Penger: Avtentično vodenje je zlati standard vodenja v dobi inovativnosti*. Pridobljeno 12. maja 2022 iz <https://siol.net/posel->

danesh/novice/sandra-penger-avtentico-vodenje-je-zlati-standard-vodenja-v-dobi-
inovativnosti-519474

70. Waite, P. J. & Richardson, G. E. (2004). Determining the efficacy of resiliency training in the work site. *Journal of allied Health*, 33(3), 178–183.
71. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89–126.
72. Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J. & Hartnell, C. A. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel Psychology*, 63, 937–963.
73. Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B. & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of organizational behavior*, 32, 4–24.
74. Wang, H. U. I., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D. & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5–21.
75. Weiss, M., Razinskas, S., Backmann, J. & Hoegl, M. (2018). Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 309–321.
76. Wilson, D. R. (2013). *Examining the relationship between authentic leadership behaviors and follower employee engagement*. Capella University.
77. Xu, H., Xia, M., Zhao, J. & Pang, W. (2021). Be real, open, and creative: How openness to experience and to change mediate the authenticity-creativity association. *Thinking Skills and Creativity*, 41.
78. Yousaf, A. & Hadi, N. U. (2020). Effect of Psychological Empowerment on Authentic Leadership and Affective Commitment Relationship. *Journal of Managerial Sciences*, 14(4), 109–126.
79. Youssef, C. M. & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of management*, 33(5), 774–800.

PRILOGE

Priloga 1: Spletna anketa v orodju 1KA



0% 100%

Raziskava za magistrsko nalogo

Pozdravljeni, sem Nataša Repić in zaključujem podiplomski študij na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, smer management. V okviru magistrskega dela v vašem podjetju raziskujem temo avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala ter njuno medsebojno povezavo.

Prijazno vas naprošam, da izpolnite vprašalnik, vzelo vam bo 5 minut časa. Raziskovalni del je ključni element magistrske naloge, zato je zelo pomembno, da odgovorite na zastavljena vprašanja. Vaši odgovori bodo povsem anonimni, zato vas prosim, da na vprašanja odgovarjate iskreno.

[Naslednja stran](#)

Priloga 2: Vprašalnik za zaposlene

Avtentičnost zaobjema zavedanje lastnih izkušenj in ravnanje v skladu s svojim resničnim jazom. Pomembno je tudi kako tvoj lastni jaz vidijo drugi. Avtentično je pošteno, pristno, optimistično, nepristransko, iskreno, v upanju in zaupanju. Avtentični vodje so zaupanja vredni, samozavestni, miselno prožni, odprti, transparentni, optimisti, zavedajo se svojih in tujih vrednot ter zasledujejo tisto, kar jih veseli.

Lastna avtentičnost, pozitivni psihološki kapital in avtentično vodenje z vidika zaposlenih

I. Lastna avtentičnost

Prosim, da na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na vaše lastnosti.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam

ZASE LAHKO TRDIM:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Iščem povratne informacije, da bi lahko izboljšal svoje odnose z ostalimi.					
2. Zavedam se kako ostali dojemajo moje sposobnosti.					
3. Povem točno to, kar mislim.					
4. Priznam svoje napake, ko jih naredim.					
5. Delujem v skladu s svojimi prepričanji.					
6. Odločam se na podlagi svojih temeljnih prepričanj.					
7. Prosim za mnenja, ki izzovejo moja globoka stališča.					
8. Pozorno prisluhnem različnim mnenjem, preden pridem do zaključkov.					

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

II. Pozitivni psihološki kapital

Pozitivni psihološki kapital vključuje prednosti in pozitivne vidike človeškega vedenja. Psihološki kapital poudarja osebne psihološke vire, z osnovnimi štirimi komponentami. To so samoučinkovitost/samozavest, upanje, optimizem in prožnost. Središče psihološkega kapitala je pozitivna plat človeškega življenja, ki se opredeljuje kot upanje, ustvarjalnost, pogum, modrost, odgovornost itd.

Spodaj so trditve, ki opisujejo, kako trenutno razmišljate o sebi.

Pri spodnjih vprašanjih na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na vaše lastnosti.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam

ZASE LAHKO TRDIM:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Počutim se samozavestno, ko analiziram dolgoročne težave, da bi našel rešitev.					
2. Počutim se samozavestno pri zastopanju svojega delovnega področja na sestankih z nadrejenimi/sodelavci.					
3. Samozavestno prispevam k razpravam o strategiji podjetja.					
4. Počutim se samozavestno, ko pomagam pri postavljanju ciljev na svojem delovnem področju.					
5. Počutim se samozavestno, ko sem v stiku z ljudmi izven podjetja (dobavitelji, stranke), ki mi lahko pomagajo pri reševanju problema.					
6. Pri predajanju informacij sodelavcem, se počutim samozavestno.					
7. V primeru, da se pri delu znajdem v gneči, se lahko domislim več načinov kako dokončati zadolžitev.					
8. Na delovnem mestu energično stremim k doseganju delovnih ciljev.					
9. Vsako težavo lahko rešim na veliko načinov.					
10. Smatram, da sem na delovnem mestu uspešen.					

11. Domislim se lahko več načinov za doseganje svojih trenutnih delovnih ciljev.					
12. Trenutno dosegam svoje zadane delovne cilje.					
13. Kadar sem na delovnem mestu neuspešen, si znam pomagati, da nadaljujem naprej.					
14. Težave, ki nastopijo pri delu, lahko rešim na en ali drug način.					
15. Svoje delo lahko opravljam samostojno, v kolikor je to potrebno.					
16. Stresne situacije na delovnem mestu običajno sprejemam na miren način.					
17. Težavne situacije na delovnem mestu lahko prebrodim, saj sem jih že izkusil.					
18. Čutim, da sem pri svojem delu sposoben opravljati več stvari hkrati.					
19. Tudi ko so stvari na delovnem mestu negotove, običajno pričakujem najboljše.					
20. V kolikor je možno, da se mi na delovnem mestu zgodi nekaj dobrega, verjamem, da se tudi bo.					
21. Na delovne obveznosti vedno gledam optimistično.					
22. Na svojo prihodnost na delovnem mestu gledam optimistično.					
23. Pri delu se stvari vedno izidejo tako, kot bi si želel.					
24. K delu pristopam s prepričanjem: »Za vsakim dežjem posije sonce«.					

Prirejeno po Luthans, Youssef & Avolio (2007).

III. Avtentično vodenje

Pri spodnjem sklopu vprašanj na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami o lastnostih vašega vodje.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam

Prosim, upoštevajte, da izraz 'vodja' pomeni vaš bližnji ali neposredni nadzornik.

LASTNOSTI VAŠEGA VODJE:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Moj vodja si želi povratnih informacij, da bi izboljšal odnos z ostalimi.					
2. Moj vodja jasno pove, kaj misli.					
3. Dejanja mojega vodje so skladna z njegovimi prepričanji.					
4. Moj vodja je odprt za ideje, ki se razlikujejo od njegovih temeljnih prepričanj.					
5. Moj vodja se zaveda kako ostali dojemajo njegove sposobnosti.					
6. Moj vodja priznava svoje napake, ko se zgodijo.					
7. Moj vodja pri sprejemanju odločitev uporablja svoja temeljna prepričanja.					
8. Moj vodja pozorno posluša alternativna stališča, preden pride do zaključka.					
9. Moj vodja se zaveda svojih prednosti in slabosti.					
10. Moj vodja odprto deli informacije z ostalimi.					
11. Moj vodja ne podleže pritiskom okolja, ki nasprotujejo njegovim prepričanjem.					
12. Moj vodja objektivno analizira pomembne podatke, preden sprejme končno odločitev.					
13. Moj vodja se zaveda svojega vpliva, ki ga ima na ostale.					
14. Moj vodja z ostalimi jasno izraža svoje ideje in misli.					
15. Moj vodja deluje v skladu s svojimi notranjimi moralnimi standardi.					
16. Moj vodja spodbuja ostale, da izrazijo svoja nasprotujoča mnenja.					

Prيرهeno po Neider & Schriesheim (2011).

Demografska vprašanja

Spol:

- a) Moški
- b) Ženska

V katero starostno skupino spadate:

- a) do 25 let
- b) 26-35 let
- c) 36-45 let
- d) 46-55 let
- e) 56 let ali več

Vaša najvišja pridobljena izobrazba:

- a) osnovna šola
- b) poklicna šola
- c) srednja šola
- d) višja šola
- e) visokošolska ali univerzitetna izobrazba
- f) magisterij
- g) doktorat

Na katerem delovnem mestu (oddelek) delate?

Priloga 3: Vprašalnik za vodje

Avtentičnost zaobjema zavedanje lastnih izkušenj in ravnanje v skladu s svojim resničnim jazom. Pomembno je tudi kako tvoj lastni jaz vidijo drugi. Avtentično je pošteno, pristno, optimistično, nepristransko, iskreno, v upanju in zaupanju. Avtentični vodje so zaupanja vredni, samozavestni, miselno prožni, odprti, transparentni, optimisti, zavedajo se svojih in tujih vrednot ter zasledujejo tisto, kar jih veseli.

Lastna avtentičnost in pozitivni psihološki kapital z vidika vodje

I. Lastna avtentičnost

Prosim, da na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na vaše lastnosti.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam

ZASE LAHKO TRDIM:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Iščem povratne informacije, da bi lahko izboljšal svoje odnose z ostalimi.					
2. Zavedam se kako ostali dojemajo moje sposobnosti.					
3. Povem točno to, kar mislim.					
4. Priznam svoje napake, ko jih naredim.					
5. Delujem v skladu s svojimi prepričanji.					
6. Odločam se na podlagi svojih temeljnih prepričanj.					
7. Prosim za mnenja, ki izzovejo moja globoka stališča.					
8. Pozorno prisluhnem različnim mnenjem, preden pridem do zaključkov.					

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

II. Pozitivni psihološki kapital

Pozitivni psihološki kapital vključuje prednosti in pozitivne vidike človeškega vedenja. Psihološki kapital poudarja osebne psihološke vire, z osnovnimi štirimi komponentami. To so samoučinkovitost/samozavest, upanje, optimizem in prožnost. Središče psihološkega kapitala je pozitivna plat človeškega življenja, ki se opredeljuje kot upanje, ustvarjalnost, pogum, modrost, odgovornost itd.

Spodaj so trditve, ki opisujejo, kako trenutno razmišljate o sebi.

Pri spodnjih vprašanjih na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na vaše lastnosti.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam

ZASE LAHKO TRDIM:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Počutim se samozavestno, ko analiziram dolgoročne težave, da bi našel rešitev.					
2. Počutim se samozavestno pri zastopanju svojega delovnega področja na sestankih z nadrejenimi/sodelavci.					
3. Samozavestno prispevam k razpravam o strategiji podjetja.					
4. Počutim se samozavestno, ko pomagam pri postavljanju ciljev na svojem delovnem področju.					
5. Počutim se samozavestno, ko sem v stiku z ljudmi izven podjetja (dobavitelji, stranke), ki mi lahko pomagajo pri reševanju problema.					
6. Pri predajanju informacij sodelavcem, se počutim samozavestno.					
7. V primeru, da se pri delu znajdem v gneči, se lahko domislim več načinov kako dokončati zadolžitev.					
8. Na delovnem mestu energično stremim k doseganju delovnih ciljev.					
9. Vsako težavo lahko rešim na veliko načinov.					
10. Smatram, da sem na delovnem mestu uspešen.					

11. Domislil se lahko več načinov za doseganje svojih trenutnih delovnih ciljev.					
12. Trenutno dosegam svoje zadane delovne cilje.					
13. Kadar sem na delovnem mestu neuspešen, si znam pomagati, da nadaljujem naprej.					
14. Težave, ki nastopijo pri delu, lahko rešim na en ali drug način.					
15. Svoje delo lahko opravljam samostojno, v kolikor je to potrebno.					
16. Stresne situacije na delovnem mestu običajno sprejemam na miren način.					
17. Težavne situacije na delovnem mestu lahko prebrodim, saj sem jih že izkusil.					
18. Čutim, da sem pri svojem delu sposoben opravljati več stvari hkrati.					
19. Tudi ko so stvari na delovnem mestu negotove, običajno pričakujem boljše.					
20. V kolikor je možno, da se mi na delovnem mestu zgodi nekaj dobrega, verjamem, da se tudi bo.					
21. Na delovne obveznosti vedno gledam optimistično.					
22. Na svojo prihodnost na delovnem mestu gledam optimistično.					
23. Pri delu se stvari vedno izidejo tako, kot bi si želel.					
24. K delu pristopam s prepričanjem: »Za vsakim dežjem posije sonce«.					

Prerejeno po Luthans, Youssef & Avolio (2007).

Demografska vprašanja

Spol:

- a) Moški
- b) Ženska

V katero starostno skupino spadate:

- a) do 25 let
- b) 26-35 let
- c) 36-45 let
- d) 46-55 let
- e) nad 55 let

Vaša najvišja pridobljena izobrazba:

- a) osnovna šola
- b) poklicna šola
- c) srednja šola
- d) višja šola
- e) visokošolska ali univerzitetna izobrazba
- f) magisterij
- g) doktorat

Na katerem delovnem mestu (oddelek) delate? / Nivo managementa

Priloga 4: Vsebinska vprašanja v anketi

Tabela 1: Deleži, standardni odkloni in frekvence po trditvah in (ne)strinjanjih o zaznavanju lastne avtentičnosti zaposlenih

Trditev	Odgovori					Skupaj	Standardni odklon
	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)		
Iščem povratne informacije, da bi lahko izboljšal svoje interakcije z ostalimi.	0 (0 %)	1 (7 %)	0 (0 %)	10 (67 %)	4 (27 %)	15 (100 %)	0,74
Zavedam se, kako ostali dojemajo moje sposobnosti.	0 (0 %)	1 (7 %)	3 (21 %)	10 (71 %)	0 (0 %)	14 (100 %)	0,63
Povem točno to, kar mislim.	0 (0 %)	1 (7 %)	4 (27 %)	8 (53 %)	2 (13 %)	15 (100 %)	0,80
Priznavam svoje napake, ko jih naredim.	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (7 %)	6 (40 %)	8 (53 %)	15 (100 %)	0,64
Delujem v skladu s svojimi prepričanji.	0 (0 %)	0 (0 %)	3 (20 %)	9 (60 %)	3 (20 %)	15 (100 %)	0,65
Odločam se na podlagi svojih temeljnih prepričanj.	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (13 %)	12 (80 %)	1 (7 %)	15 (100 %)	0,46
Prosim za mnenja, ki izzovejo moja globoka stališča.	0 (0 %)	0 (0 %)	3 (21 %)	8 (57 %)	3 (21 %)	14 (100 %)	0,68
Pozorno prisluhnem različnim mnenjem, preden pridem do zaključkov.	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (13 %)	7 (47 %)	6 (40 %)	15 (100 %)	0,70

Vir: lastno delo.

Tabela 2: Deleži, standardni odkloni in frekvence po trditvah in (ne)strinjanjih o avtentičnem vodenju

Lastnosti vašega vodje							
Trditve	Odgovori					Skupaj	Standardni odklon
	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)		
Moj vodja si želi povratnih informacij, da bi izboljšal odnos z ostalimi.	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (8 %)	7 (58 %)	4 (33 %)	12 (100 %)	0,60
Moj vodja jasno pove, kar misli.	0 (0 %)	0 (0 %)	4 (33 %)	3 (25 %)	5 (42 %)	12 (100 %)	0,90
Dejanja mojega vodje so skladna z njegovimi prepričanji.	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (17 %)	5 (42 %)	5 (42 %)	12 (100 %)	0,80
Moj vodja je odprt za ideje, ki se razlikujejo od njegovih temeljnih prepričanj.	0 (0 %)	1 (8 %)	2 (17 %)	7 (58 %)	2 (17 %)	12 (100 %)	0,80
Moj vodja se zaveda kako ostali dojemajo njegove sposobnosti.	0 (0 %)	1 (8 %)	2 (17 %)	7 (58 %)	2 (17 %)	12 (100 %)	0,80
Moj vodja priznava svoje napake, ko se zgodijo.	0 (0 %)	0 (0 %)	3 (25 %)	7 (58 %)	2 (17 %)	12 (100 %)	0,70
Moj vodja pri sprejemanju odločitev uporablja svoja temeljna prepričanja.	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (8 %)	8 (67 %)	3 (25 %)	12 (100 %)	0,60
Moj vodja pozorno posluša alternativna stališča, preden pride do zaključka.	0 (0 %)	1 (8 %)	0 (0 %)	8 (67 %)	3 (25 %)	12 (100 %)	0,80
Moj vodja se zaveda svojih prednosti in slabosti.	0 (0 %)	0 (0 %)	3 (25 %)	6 (50 %)	3 (25 %)	12 (100 %)	0,70
Moj vodja odprto deli informacije z ostalimi.	1 (8 %)	1 (8 %)	3 (25 %)	5 (42 %)	2 (17 %)	12 (100 %)	1,20
Moj vodja ne podleže pritiskom okolja, ki nasprotujejo njegovim prepričanjem.	0 (0 %)	1 (8 %)	2 (17 %)	7 (58 %)	2 (17 %)	12 (100 %)	0,80

se nadaljuje

Tabela 2: Deleži, standardni odkloni in frekvence po trditvah in (ne)strinjanjih o avtentičnem vodenju (nad.)

Lastnosti vašega vodje							
Trditve	Odgovori					Skupaj	Standardni odklon
	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)		
Moj vodja objektivno analizira pomembne podatke, preden sprejme končno odločitev.	1 (8 %)	0 (0 %)	1 (8 %)	8 (67 %)	2 (17 %)	12 (100 %)	1,00
Moj vodja se zaveda svojega vpliva, ki ga ima na ostale.	0 (0 %)	0 (0 %)	3 (25 %)	6 (50 %)	3 (25 %)	12 (100 %)	0,70
Moj vodja jasno izraža svoje ideje in misli.	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (17 %)	7 (58 %)	3 (25 %)	12 (100 %)	0,70
Deluje v skladu s svojimi notranjimi moralnimi standardi.	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (8 %)	8 (67 %)	3 (25 %)	12 (100 %)	0,60
Moj vodja spodbuja ostale, da izrazijo svoja nasprotujoča mnenja.	0 (0 %)	2 (17 %)	2 (17 %)	5 (42 %)	3 (25 %)	12 (100 %)	1,10

Vir: lastno delo.

Tabela 3: Deleži, standardni odkloni in frekvence po trditvah in (ne)strinjanjih o zaznavanju lastne avtentičnosti vodij

Trditve	Odgovori					Skupaj	Standardni odklon
	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)		
Iščem povratne informacije, da bi lahko izboljšal svoje interakcije z ostalimi.	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	11 (65 %)	6 (35 %)	17 (100 %)	0,50
Zavedam se, kako ostali dojemajo moje sposobnosti.	0 (0 %)	0 (0 %)	3 (18 %)	11 (65 %)	3 (18 %)	17 (100 %)	0,60
Povem točno to, kar mislim.	0 (0 %)	1 (6 %)	3 (18 %)	9 (53 %)	4 (24 %)	17 (100 %)	0,80

se nadaljuje

Tabela 3: Deleži, standardni odkloni in frekvenca po trditvah in (ne)strinjanjih o zaznavanju lastne avtentičnosti vodij (nad.)

Trditve	Odgovori						Standardni odklon
	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)	Skupaj	
Priznavam svoje napake, ko jih naredim.	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (6 %)	4 (24 %)	12 (71 %)	17 (100 %)	0,60
Delujem v skladu s svojimi prepričanji.	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	11 (65 %)	6 (35 %)	17 (100 %)	0,50
Odločam se na podlagi svojih temeljnih prepričanj.	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	7 (44 %)	9 (56 %)	16 (100 %)	0,50
Prosim za mnenja, ki izzovejo moja globoka stališča.	0 (0 %)	0 (0 %)	3 (18 %)	10 (59 %)	4 (24 %)	17 (100 %)	0,70
Pozorno prisluhnem različnim mnenjem, preden pridem do zaključkov.	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (6 %)	14 (82 %)	2 (12 %)	17 (100 %)	0,40

Vir: lastno delo.