

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN
MEDGENERACIJSKEGA SODELOVANJA MED MLADIMI V
OSREDNJESLOVENSKI REGIJI**

Ljubljana, junij 2023

DENIS ŠTRAUS

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Denis Štravs, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza avtentičnega vodenja in medgeneracijskega sodelovanja med mladimi v osrednjeslovenski regiji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Sandro Pengler

IZJAVLJAM

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

KAZALO

UVOD	1
1 AVTENTIČNO VODENJE.....	3
1.1 Opredelitev funkcije vodenja.....	5
1.2 Avtentično vodenje.....	7
1.3 Elementi avtentičnega vodenja	8
1.3.1 Samozavedanje	8
1.3.2 Samoregulacija	9
1.3.3 Pozitivni psihološki kapital	10
1.3.4 Pozitivno modeliranje.....	11
1.4 Avtentični vodja	11
1.4.1 Razvoj in usposabljanje (metode) avtentičnega vodje	13
1.4.1.1 Akcijsko učenje.....	13
1.4.1.2 360-stopinjsko vodenje.....	14
1.4.1.3 Učeči se timi.....	14
1.4.1.4 Sistem mentorstva	14
1.4.1.5 Sistem nasledstva	15
1.4.1.6 Tehnika pripovedovanja življenjskih zgodb	15
1.5 Vodenje prihodnosti.....	15
1.5.1 Vodenje od doma.....	16
1.5.2 Kompetence vodij prihodnosti.....	17
2 MEDGENRACIJSKO OKOLJE.....	18
2.1 Staranje prebivalstva.....	19
2.1.1 Starajoča se delovna sila.....	20
2.1.2 Vpliv starejše delovne sile na sodobno organizacijo	22
2.2 Starostne piramide.....	23
2.3 Opredelitev generacij.....	25
2.3.1 Generacija Baby boom	26
2.3.2 Generacija X	27
2.3.3 Generacija Y	27
2.3.4 Generacija Z	29
2.4 Problematika staranja	29

2.4.1	Problematika staranja v EU	29
2.4.2	Pregled stanja v Sloveniji	30
2.5	Medgeneracijske razlike in izzivi na delovnem mestu	31
3	RAZISKAVA AVTENTIČNEGA VODENJA IN MEDGENERACIJSKEGA SODELOVANJA MED MLADIMI V OSREDNJE SLOVENSKE REGIJE.....	34
3.1	Zasnova raziskave in metodologija	34
3.2	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja	36
3.3	Oblikovanje vprašalnika	36
3.4	Analiza rezultatov raziskave.....	42
3.5	Zaključne ugotovitve	55
3.6	Priporočila vodjem in podjetjem.....	56
3.7	Prispevek magistrskega dela k znanosti	57
	SKLEP.....	57
	LITERATURA IN VIRI.....	58
	PRILOGE	67

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Raziskovalna vprašanja	36
Tabela 2:	Struktura anketnega vprašalnika	37
Tabela 3:	Trditve, vezane na ocenjevanje lastne avtentičnosti pri mladih	38
Tabela 4:	Trditve, vezane na ocenjevanje lastne inovativnosti pri mladih	39
Tabela 5:	Trditve, vezane na avtentičnost vodij (a)	39
Tabela 6:	Trditve, vezane na avtentičnost vodij (b)	40
Tabela 7:	Trditve, vezane na delovno okolje	41
Tabela 8:	Trditve, vezane na odnos z vodjem	41
Tabela 9:	Predstavitev vzorca anketirancev	42
Tabela 10:	Demografski podatki vodij	45
Tabela 11:	Pomisliki ob besedi avtentično vodenje pri mladih	47
Tabela 12:	Razlogi mladih, ki potrjujejo, da njihov vodja vodi v skladu z avtentičnostjo.	49
Tabela 13:	Razlogi mladih, ki potrjujejo, da njihov vodja ne vodi v skladu z avtentičnostjo.	50

KAZALO SLIK

Slika 1:	Avtentičnost - dejavniki razvoja	4
Slika 2:	Proces managementa - štiri funkcije	7
Slika 3:	Elementi samozavedanja	9

Slika 4: Proces samoregulacije	9
Slika 5: Stopnje razvijanja kapitala	10
Slika 6: Pozitivni psihološki kapital (HERO) - dimenzije	11
Slika 7: Avtentično okolje: avtentični vodja – sledilci.....	12
Slika 8: Metode usposabljanja avtentičnosti v ekipi	13
Slika 9: Hibridni delovni model - ugotovitve	16
Slika 10: Kompetence vodij za vodenje hibridne ekipe	18
Slika 11: Prebivalstvena piramida Slovenije, leto 2022.	24
Slika 12: Ledena gora ignorance	32
Slika 13: Potek izvedbe raziskave	35
Slika 14: Povprečne ocene lastne avtentičnosti pri mladih	43
Slika 15: Inovativnost pri mladih	44
Slika 16: Povprečne ocene strinjanja mladih o avtentičnosti vodij (a).....	46
Slika 17: Povprečne ocene strinjanja mladih o avtentičnosti vodij (b)	46
Slika 18: Delež mladih, ki se je srečalo s terminom avtentično vodenje	47
Slika 19: Delež mladih, ki meni, da njihov vodja deluje v skladu z avtentičnostjo	49
Slika 20: Povprečne ocene strinjanje o trditvah v medgeneracijskem okolju	51
Slika 21: Strinjanje s trditvami vezanimi na odnos z vodjem	52
Slika 22: Želja pogosti sestanka z vodjo na letni ravni	52
Slika 23: Odprtost mladih na menjavo delovnega mesta	53
Slika 24: Pripravljenost na zamenjavo delovnega mesta med mladimi	53
Slika 25: Pogostost razmišljanja o zamenjavi delovnega mesta med mladimi	54
Slika 26: Korelacija med preučevanima konceptoma	54

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Povprečne ocene prisotnosti avtentičnega vodenja in praks medgeneracijskega sodelovanja	8

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

EU – Evropska unija

itd. – in tako dalje

oz. – oziroma

RS – Republika Slovenija

SURS – Statistični urad Republike Slovenije

UMAR – Urad za makroekonomske analize in razvoj

tj. – to je

UVOD

Danes delujemo v okolju, kjer se v delovnem procesu prepletajo štiri različne generacije. Od najstarejše Baby boom do najmlajše Z generacije, ki smo trenutno na poti v delovni proces. Vsaka od generacij s seboj prinaša različne vrednote, potrebe, želje in navade. Ključen izziv se pa pojavi znotraj organizacij oz. vodij, kako uspešno usklajevati vse potrebe in želje, ki jih ima vsaka generacija, in kako uspešno sodelovati oz. funkcionirati znotraj timov. Vodje in zaposleni na vseh ravneh se moramo zavedati, da vsaka generacija bogati delovni proces s svojo edinstvenostjo in da vsak zaposleni predstavlja svoj unikat (Windham, 2021).

Tudi Bill George, Peter Sims, Andrew McLean in Diana Mayer v članku »Discovering your authentic leadership«, ki je bil objavljen v reviji Harvard Business Review, opisujejo avtentično vodenje kot unikatno vodenje. V članku poudarjajo, da so v zadnjih petdesetih letih strokovnjaki za vodenje izvedli že več kot 1000 študij, s katerimi so poskušali določiti načine vodenja in karakteristike uspešnih vodij, vendar žal neuspešno. Nobena izmed študij se ni popolnoma ujemala in dala jasnega rezultata glede pravega načina uspešnega vodenja. Avtentično vodenje je ravno to – to, da si sam svoj unikat. Nihče ne more biti avtentičen, če poskuša posnemati nekoga drugega oz. želi postati kopija originala (George, Sims, McLean & Mayer, 2007).

Zaposleni veliko raje zaupamo vodjem, ki so avtentični in pristni, ne pa da so kopije nekoga drugega. Zato bomo danes in v prihodnje potrebovali moralne in etične vodje, ki bodo gojili zaupanje zaposlenih ter jih spodbujali pri delu kot tudi pri doseganju osebnih ciljev (Zajc, Juriševič & Penger, 2018). Tudi Albert Einstein je dejal: »Ne trudi se, da boš imel uspeh, ampak da boš imel vrednote.« Avtentični vodje se poslužujejo vrednot. Vodje, ki delujejo v skladu z vrednotami, so uspešni vodje in vodje prihodnosti (Dimovski in drugi, 2013).

Žal ne obstaja enotna in pravilna definicija, kaj je avtentično vodenje, vendar že v starodavni grški filozofiji so ljudje opisali avtentičnost kot: »poznati sebe« in »tvoj resnični jaz«. Torej lahko povzamem, da so avtentični vodje osebe, ki poznajo svojo lastno bit, se identificirajo s svojo vlogo in ravnaajo skladno s svojo lastno osebnostjo, integriteto, prepričanju in vrednotami. Poleg tega pa avtentični vodje spodbujajo zaposlene pri rasti tako na osebnem kot kariernem področju (Dimovski in drugi, 2013).

Ustrezna oblika načina vodenja pa ne predstavlja edinega izziva vodjem v organizacijah. Izziv, ki smo mu lahko priča že danes oz. bo imel večje razsežnosti v prihodnje, so prav tako medgeneracijske razlike oz. staranje prebivalstva, česar se zaveda tudi Evropska unija, znotraj katere deluje Evropska komisija. Januarja leta 2021 je Evropska komisija predstavila Zeleno knjigo, s katero so začeli razpravljati o izzivih in priložnosti, ki jih prinaša starajoča se družba v Evropi. V prihodnjih desetletjih se bo število starejših v Evropski uniji le še povečalo, kar bo vplivalo na vsakdanje življenje ljudi, našo družbo in navsezadnje tudi na pogoje zaposlovanje oz. vodenja. Znotraj podjetij oz. organizacij bo ključno uspešno

medgeneracijsko sodelovanje, kjer bodo sodelovali tako mladi zaposleni, starejši in pa vodje. Vodje bodo postavljeni pred nove izzive in vprašanja, kako uspešno voditi dve popolnoma si različni generaciji, generacijo Baby boom napram generaciji Z (European Commission, 2021).

Medgeneracijska solidarnost bo torej ključnega pomena za dobro delovno okolje in uspešnost organizacij oz. posameznikov. Organizacije se bodo morale razvijati oz. ozaveščati zaposlene, da mladi zaposleni sprejemamo modrosti starejših ter da so starejši zaposleni odprti za spremembe in sveže ideje mlajših, pa naj bo to razmerje med vodjem in zaposlenim ali pa med dvema zaposlenima na istima ravnama.

Namen magistrskega dela je podrobneje preučiti in pridobiti znanje uspešnega vodenja, tj. avtentično vodenje, ter analizirati trg dela, na katerem se danes prepletajo različne generacije, ki imajo na način dela in življenja različne poglede in želje, tj. medgeneracijsko okolje. Poleg vodenja različnih generacij bo v prihodnje velik izziv oz. spremembo predstavljala tudi digitalizacija in robotizacija, ki jima lahko rečemo kar nova generacija, ki bo zasedla oz. nadomestila delovna mesta (Ringleb, brez datuma). V teoretičnem delu bom torej predstavil način vodenja, za katerega menim, da bo v prihodnje ključen za uspešen razvoj organizacij in navsezadnje za zadovoljstvo različnih generacij zaposlenih, tj. avtentično vodenje, ter predstavil pojem medgeneracijsko okolje oz. opisal različne generacije, ki danes zavzemajo delovna mesta.

V okviru raziskovalnega dela pa bom preučil, kaj si mladi v Osrednjeslovenski regiji v Republiki Sloveniji na delovnem mestu od svojega vodje želijo in kakšne imajo želje ter preference, ter analiziral trenutno stanje avtentičnosti na delovnem mestu. Rezultati bodo lahko tako v pomoč vodjem, ki trenutno že vodijo mlado skupino zaposlenih, kot seveda tudi meni, ko bom/če bom nekoč zasedel funkcijo vodje na delovnem mestu in tako lahko prispeval k zadovoljstvu zaposlenih in posledično k uspešnim rezultatom poslovanja podjetja.

Osnovni cilj magistrskega dela je preučiti in predstaviti pomen avtentičnega vodenja ter predstaviti generacije, ki zasedajo trenutna delovna mesta, tj. medgeneracijsko okolje, kjer se danes prepleta več generacij kot kadarkoli prej.

Pomožni cilji magistrskega dela so naslednji:

1. Skozi domačo in tujo literaturo preučiti in predstaviti avtentično vodenje ter medgeneracijsko okolje.
2. Skozi empirično raziskavo mladih v Osrednjeslovenski regiji v Republiki Sloveniji ugotoviti in predstaviti njihove želje ter trenutno stanje avtentičnosti in vodenja mladih na delovnem mestu.
3. Oblikovati nasvete oz. priporočila vodjem, kako voditi mlade generacije na delovnem mestu.

Temeljna teza magistrskega dela je: Avtentično vodenje pozitivno in neposredno vpliva na izzive v medgeneracijskem okolju na delovnem mestu v Osrednjeslovenski regiji.

Empirični del magistrskega dela bo temeljil na naslednjih **raziskovalnih vprašanjih** (vezano na mlade, ki že opravljajo redno zaposlitev ali delo opravljajo preko študentske napotnice v Osrednjeslovenski regiji v Republiki Sloveniji):

1. V kolikšni meri so lastnosti avtentičnega vodenja prisotne pri mladih?
2. Ali vodje delujejo v skladu z avtentičnostjo oz. kako mladi zaznavajo svoje vodje?
3. Ali si mladi z vodjem res želimo več stika in sodelovanja, na podlagi česar lahko razvijamo pristen medosebni odnos?
4. Ali si mladi na delovnem mestu res želimo neprestano nove izzive?
5. Ali se organizacije že zavedajo izzivov starajoče se delovne sile in že uvajajo koncepte, ki pripomorejo k uspešnejšemu medgeneracijskemu sodelovanju?

Magistrsko delo bo sestavljeno iz dveh delov: **teoretičnega** ter **raziskovalnega dela**. V okviru **teoretičnega dela** bom s pomočjo sekundarnih virov podatkov, ki jih bom pridobil predvsem s pomočjo relevantne tuje in domače znanstvene literature, opisal dva osnovna konstrukta ter zatem še njuno medsebojno povezavo. Konstrukta, ki ju bom v magistrskem delu predstavil, bosta avtentično vodenje ter medgeneracijsko okolje na delovnem mestu. Skozi opis poglavij bom uporabil deskriptivno oz. opisno raziskovalno metodo, saj je namen teoretičnega dela proučiti in opisati osnovna konstrukta in ugotoviti moč povezave med njima.

Po končanem opisu osnovnih konstruktov bo sledilo drugo poglavje magistrskega dela, ki bo namenjeno predstavitvi rezultatov v okviru raziskovalnega dela. V okviru **raziskovalnega dela** bom s pomočjo ankete poskušal ugotoviti, kakšno vodjo si želijo mladi v Osrednjeslovenski regiji v Republiki Sloveniji ter kakšno je trenutno stanje oz. kako so mladi zadovoljni s trenutnim stanjem vodenja na delovnem mestu. Ker smo danes že vsi mladi digitalno pismeni, bom anketo izvedel v digitalni obliki. V vzorec bom poskusil zajeti čim večje število mladih, tako tiste, ki delo opravljajo preko študentske napotnice, kot že redno zaposlene mlade. Anketa bo sestavljena iz različnih tipov vprašanj, saj si želim pridobiti tudi mnenja oz. poglede mladih, ne pa le številske ovrednotene odgovore.

Po analizi rezultatov bo sledila še povezava rezultatov empiričnega dela s preučeno literaturo. Z združitvijo teoretičnega dela in rezultati raziskovalnega dela bom predstavil priporočila za vodje glede vodenja mladih. Priporočila bodo primerna vsekakor za vse vodje, saj se bo prej ali slej vsak vodja srečal z vodenjem mladih zaposlenih, ki imamo drugačne želje in preference od vodij in načina vodenja kot generacija Baby boom ali generacija X.

1 AVTENTIČNO VODENJE

Kot že omenjeno v uvodu, je avtentično vodenje nova oblika vodenja, ki se je razvila v 21. stoletju in pri kateri ni enotne in enostavne oblike pojasnila, kaj točno definira oz.

predstavlja. V nadaljevanju magistrskega dela se bom poskušal čim bolj približati temam, ki jih uvrščamo v avtentično vodenje, in tako vsem, ki jih zanima področje vodenja, poskušal pojasniti, kako biti avtentični oz. kako ustvariti okolje, kjer se bodo zaposleni počutili sprejete, uslišane, edinstvene ter motivirane.

Trdimo lahko, da se je avtentično vodenje razvilo kot nekakšna posledica nezaupanja zaposlenih do voditeljev oz. kot tudi nek odgovor na pretekle recesije v gospodarstvu, kjer se je pokazalo, da dotakratni sistemi vodenja niso bili učinkoviti in da se želje in preference različnih generacij z vstopom na trg dela spreminjajo (Kupec, 2009). Torej, če hočejo biti podjetja uspešna, morajo biti seveda uspešni vodje, uspešni vodje pa so zadovoljni zaposleni. Za začetek lahko rečemo, da so uspešni avtentični vodje posamezniki, ki vodijo na osnovi pozitivnega pristopa, odprtega komuniciranja, izkazujejo strast do svojega namena, delujejo v skladu z vrednotami in vodijo zaposlene tako z glavo kot srcem. Z zaposlenimi vzpostavljajo dolgoročne, iskrene ter zaupanja vredne odnose (George, Sims, McLean & Mayer, 2007).

V člankih in gradivih lahko zasledimo, da se avtentičnega vodenja ne da naučiti. S tezo se popolnoma strinjam, saj če se bi te oblike vodenja lahko naučili, bi potem bili vsi enaki ter replike nekoga drugega. Avtentično vodenje prihaja znotraj vsakega posameznika, vendar če razumemo in vemo, kaj avtentično vodenje pomeni, potem smo že na dobri poti, da poskušamo zaposlene razumeti in voditi v tej smeri (George, Sims, McLean, & Mayer, 2007).

Lahko pa v člankih in gradivih zasledimo, da se avtentičnost ne začne samo v poslovnem, organizacijskem svetu. Z avtentičnostjo se posamezniki srečamo v vseh življenjskih obdobjih. Vsak posameznik se že kot otrok lahko sreča in začne delovati v skladu z avtentičnostjo oz. pristnostjo. Spodaj pod sliko 1 so podani dejavniki, ki že pred prihodom v poslovni svet vplivajo na razvoj avtentičnosti oz. pristnosti pri posamezniku (Dimovski in drugi, 2013).

Slika 1: Avtentičnost – dejavniki razvoja

AVTENTIČNOST		
Socializacija (družinsko okolje, šolanje)	Organizacijsko okolje (pozitivna klima, vrednote)	Samorazvoj (pozitivna samopodoba, pogum)

Prirejeno po Dimovski in drugi (2013).

V prvem delu magistrskega dela bom poskušal doseči in raziskati oz. oblikovati povzetke, ki se bodo nanašali na obliko avtentičnega vodenja, s katerimi bodo vodje bolje razumele ozadje delovanja avtentičnosti in lahko presodile, ali že delujejo v skladu z avtentičnostjo

oz. kako se tej obliki vodenja približati oz. oblikovati okolje, kjer se bodo zaposleni počutili sprejete in motivirane.

1.1 Opredelitev funkcije vodenja

Podobno kot pri razlagi avtentičnega vodenja tudi pri besedah vodja in vodenje ni enotne definicije, kaj besedi točno opredeljujeta. Koncepta vodja in vodenje sta živa koncepta, ki se s časom in krajem spreminjata oz. prilagajata potrebam in zahtevam. Danes obstaja že več kot 200 definicij, ki opredeljujejo ta dva koncepta, vse definicije pa se med seboj razlikujejo oz. opredeljujejo koncepta po svoje (Hunt & Fedynich, 2019). Tako Slovar slovenskega knjižnega jezika kot tudi Websterjev slovar vodjo (Leader, brez datuma) na splošno definirata kot osebo oz. tistega, ki nekaj vodi.

Za nekatere so vodje junaki preteklosti, kot so bili Cezar, Napoleon, Mao Zadong, za katere je veljal individualni oz. avtoritativni način vodenja (Bennett & Murakami, 2016). Današnje raziskave in članki pa poskušajo razumeti vodenje na drugačen način, skozi razumevanje veščin, karakteristik vodij in situacij, kjer obstaja vodenje, ki navdihuje družbo in organizacijo. Danes so pri vodenju v osredju vrednote, kot so sodelovanje, razvoj odnosov, motivacija in spodbujanje inovativnosti (Green, 2014).

Harvard Business Review je od leta 2014 pa do leta 2019 vsako leto objavil seznam najboljših oz. najuspešnejših izvršnih direktorjev oz. vodij na svetu. Ob ocenjevanju so upoštevali tako finančni, okoljski kot tudi družbeni doprinos, kar dokazuje, da se ocenjevanje vodij danes razlikuje od ocenjevanja vodij v preteklosti. Kljub temu da je bil članek vsako leto med najbolj branimi članki Harvard Business Review, so leta 2019 končali z ocenjevanjem. Razlog je bil, ker so analizirali le podjetja S&P 1200, ki so jih večinoma vodili beli moški kot generalni direktorji, kar je izzvalo številne kritike zaradi pomanjkanja raznolikosti (Ignatius, 2020). Lahko rečemo, da je družba delovala v skladu z avtentičnostjo, poskušala je razumeti manjšino, delovala je iskreno in ni gledala le na finančni doprinos, ki ji ga bi lahko ocenjevanje vodij prineslo, temveč tudi na družbeni vidik oz. dober glas v družbi.

Vendar če se navežem na zadnji seznam iz leta 2019, je bil na prvem mestu generalni direktor podjetja Nvidia poslovnež Jensen Huang. Podjetje se ukvarja z izdelavo grafičnih čipov (De Torres, 2019). Čeprav se vedenje Jensena popolnoma razlikuje vedenju oz. vodenju Napoleona ali Cezarja, lahko vidimo, da se pomen besede vodja oz. vodenje skozi čas in kraj spreminjata. Temeljni vrednoti v podjetju Nvidia sta tolerance do tveganja in sposobnost učenja iz neuspeha. Gospod Jensen se poskuša pri svojem vodenju ravnati povsem avtentično. Ceni ljudi, ki so pristni in ki so to, kar so. Se ne oblačijo kot direktorji, ker mislijo da se morajo, ker imajo takšen naziv oz. navsezadnje, da ga morajo njegovi zaposleni obravnavati kot nekaj več, ker je pač vodja (Ignatius, 2020). To je povsem drugačen pogled na vodenje, kot je veljal nekoč v zgodovini. Vidimo lahko torej, da se pomen besede vodja skozi čas spreminja oz. prilagaja zahtevam na trgu.

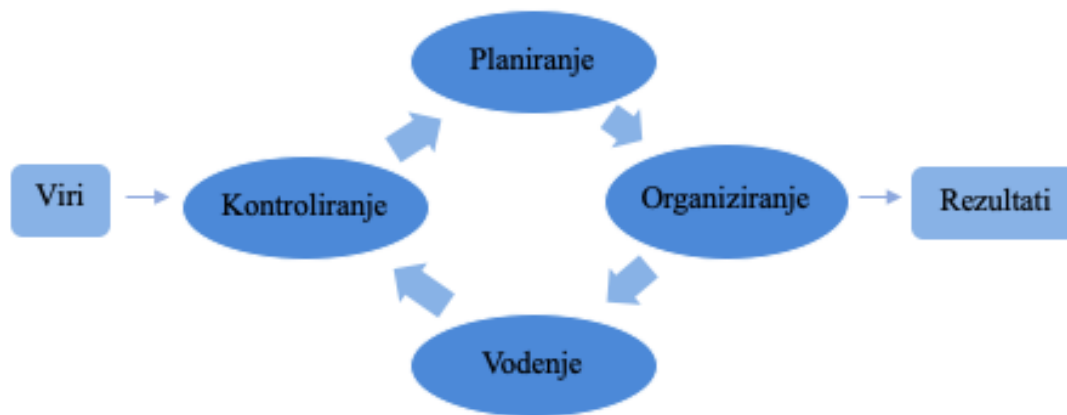
Na tem mestu bi rad delil citat, ki sem ga zasledil skozi prebiranje novic na družabnem omrežju LinkedIn, in sicer »be a leader, not a boss«, oz. če to prevedem v slovenščino, se lahko pri prevodu najbližje približam besedam »bodi vodja, ne šef«. Čeprav sta besedi šef in vodja sopomenki, imata lahko različno interpretacijo in pomen v družbi. Vodjo članki največkrat označujejo kot osebo, ki vodi z vzgledom, motivira zaposlene, prevzema odgovornost za napake, povezuje in združuje ekipo v povezano celoto in jih usmerja v skupen cilj. Medtem ko ima beseda šef negativen oz. močnejši prizvok. Beseda šef označuje moč avtoritete, ukazovanja in dirigiranja. Šef običajno nadzoruje delo drugih in sprejema pomembne odločitve, pri čemer se osredotoča predvsem na svojo lastno avtoriteto in moč. Čeprav sta si besedi zelo podobni in pomenita enako, pa je razlika med njima precejšna. Razliko v prvi meri čuti in zazna predvsem ekipa oz. sledilci vodje (Malik & Azmat, 2019).

Nekoč so vodje pretežno vodili z ukazovanjem in nadzorom, danes pa vodje vodijo s spreminjanjem miselnosti. Danes tak način vodenja gospoda Jensena Huanga oz. vodenja, kjer je prisoten »leader« oz. vodja, opredeljujemo kot avtentično oz. pristno vodenje. Seveda pa tukaj na tem mestu sedaj ne smemo dobesedno posneti delovanje Jensena Huanga, saj avtentično vodenje ni analiziranje in posnemanje vodij, ki so uspešni. Vsak vodja mora izhajati iz sebe, razmišljanje in vodenje mora izhajati iz vsakega posameznika od znotraj oz. iz svojega prepričanja (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Če je izraz vodja težko definirati oz. imamo različne pomisleke na pomen besede, je vodenje še težje oz. je pojem kompleksnejši. Funkcija vodenja se nanaša na vlogo, ki jo ima vodja pri usmerjanju in nadziranju dela skupine oz. organizacije ter doseganju skupnih zastavljenih ciljev. Funkcija vodenja je ena izmed štirih ključnih elementov managementa, ki zagotavlja, da se delo izvaja učinkovito in uspešno. Poleg funkcije vodenja management sestoji še iz funkcije planiranja, organiziranja in kontroliranja (Dimovski & Penger, 2008). Čeprav se o vodenju veliko razpravlja, ga večina danes popolnoma ne razume. Kot že omenjeno, je vodenje manegenska funkcija, s katero vodje vplivajo na zaposlene, da bi dosegli cilje organizacije. Kar pomeni ustvarjanje skupne organizacijske kulture in vrednot, usmerjanje in motiviranje zaposlenih po doseganju ciljev organizacije, skrb po ustvarjalnem delu in možnostih za osebni in profesionalni razvoj zaposlenih. Vodenje je torej v današnjem času pretežno sestavljeno iz motiviranja, komuniciranja, kadrovanja in sprožanja akcij (Dimovski & Penger, 2008).

V okviru slike 2 na naslednji strani prikazujem okviren proces managementa, ki sestoji iz omenjenih funkcij, oz. skico, kako si faze sledijo oz. kako so medsebojno povezane.

Slika 2: Proces managementa – štiri funkcije



Prerejeno po Dimovski & Penger (2008).

Moramo pa biti pozorni in se zavedati, da so se v različnih obdobjih zgodovine pojavile različne teoretične ideje o vodenju. Raziskave in ugotovitve o konceptu vodenja so vsekakor produkt obdobja, v katerem so le-te nastale oz. se razvile (Middlehurst, 2008).

V prejšnjih desetletjih je prevladoval pretežno avtoritarni, birokratski stil vodenja, vendar danes v 21. stoletju omenjen stil vodenja več ne zadostuje za uspešno doseganje ciljev organizacij. Danes v obdobju dramatičnih sprememb tako na trgu dela kot glede na želje zaposlenih in posameznikov je potrebno vpeljati nove koncepte, s katerimi bodo vodje uspešno usklajevali želje in potrebe zaposlenih po doseganju ciljev. Danes v 21. stoletju se številna podjetja poslužujejo koncepta učeče se organizacije.

Učeča se organizacija temelji na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije, prilagodljivi kulturi in odprtosti do novih zamisli in idej zaposlenih (Dimovski & Penger, 2008). Za učečo se organizacijo velja, da je človekov kapital glavna konkurenčna prednost. Tukaj pa je velika odgovornost vodij, da organizirajo in razporedijo delo med zaposlene, tako da vsakemu zaposlenemu določijo naloge, kjer bo vsak zaposleni lahko uveljavil vse svoje zmožnosti in prednosti in hkrati omogočal nenehno izpolnjevanje in razvoj in na podlagi tega gradil temelje za še boljše rezultate v prihodnje (Dimovski & Penger, 2008). Lahko pa na tem mestu zaznamo močno povezavo med učečo se organizacijo in avtentičnem vodenjem. Učeče se organizacije sledijo konceptu razvoja avtentičnega vodenja, tako da je torej pomembno tako razumevanje in poznavanje koncepta učeče se organizacije kot tudi avtentičnega vodenja, če želimo biti kot organizacija uspešni in graditi kulturo, kjer se bodo zaposleni počutili sprejete in motivirane (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

1.2 Avtentično vodenje

Čeprav se je izraz avtentičnost pojavil že v stari grški filozofiji, je v 21. stoletju začetnik William Bill George. Shakespearov citat v zgodbi Hamlet, ki pravi »to thy own self be true«, oz. prevedeno v slovenščino »bodi zvest samemu sebi oz. ne stori ničesar, kar bi bilo v

nasprotju s tvojo pravo naravo«, lahko prav tako povezujemo z avtentičnostjo oz. pristnostjo. William Bill George, sodelavec na poslovni šoli Harvard, pa je zaslužen za razvoj koncepta avtentičnosti v 21. stoletju. Leta 2003 je izdal knjigo z naslovom *Authentic leadership: rediscovering the secrets to creating lasting value*, kjer poskuša opisati in zajeti karakteristike avtentičnega vodje. Bill George opredeljuje avtentične voditelje kot pristne moralne in značajske osebe z visoko integriteto in občutkom za namen, ki so zvesti svojim vrednotam (George, 2003).

Daniel Goleman avtentičnost opisuje kot vseživljenjski razvojni proces, kjer je najpomembnejši element samozavedanje. Avtentični vodje oz. posamezniki se zavedajo svojih dejanj in jih skrbno merijo ter spremljajo. Prav tako se zavedajo svojega vedenja in verbalnega kot neverbalnega vpliva, ki ga imajo na ostale zaposlene znotraj ekipe. Avtentični vodje se redno učijo in razvijajo, da povečajo svoje samozavedanje in izboljšajo odnose z ostalimi. Prav tako svojih napak ne skrivajo, temveč se na njih učijo in izboljšujejo (Goleman, 2004). Bill George je leta 2007 izdal tudi knjigo z naslovom *True north: discover your authentic leadership*, kjer poskuša pojasniti, kako naj se posamezniki razvijajo v pristne, avtentične voditelje. Bistvo procesa je, da se avtentični posamezniki nenehno učijo iz izkušenj in tako iz dneva v dan rastejo (George, 2015).

Priča velikemu zanimanju po avtentičnem vodenju v zadnjih 20. letih dokazujejo tudi številni dnevno izdani članki, revije, knjige in delavnice, kako biti avtentičen. V raziskavi, ki ga je izvedla založba Harvard Business Review, je število izdanih člankov, ki vsebujejo pojem avtentičnost med leti 2003 in 2013, doseglo največji poskok po letu 2008 oz. leta 2011. Založba Harvard Business Review je celo leta 2015 oznanila, da je avtentičnost zlati standard vodenja ter da so najuspešnejši vodje prav avtentični vodje (George, Ibarra, Goffee & Jones, 2017).

1.3 Elementi avtentičnega vodenja

Avtorji Gardner, Avolio, Luthans, May ter Walumbwa v članku *Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development* med osnovna in temeljna elementa avtentičnega vodenja uvrščajo samozavedanje in samoregulacijo (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Avolio in Luthans pa potem poleg že omenjenih dveh elementov v članku *Authentic leadership: A positive development approach* navajata še pozitivni psihološki kapital in pozitivno modeliranje oz. lasten pozitiven razvoj, ki samozavedanje in samoregulacijo povežeta v povezano celoto in okrepi njuno povezanost oz. pomembnost prenosa avtentičnosti z vodje na sledilce oz. na preostale člane ekipe (Avolio & Luthans, 2003).

1.3.1 Samozavedanje

Prvi in izhodiščni element na poti avtentičnosti je samozavedanje. Samozavedanje je v osnovi povezano s samorefleksijo in poznavanjem samega sebe. Vsak vodja mora vsekakor poznati sebe in svoj resnični jaz. Samozavedanje temelji na tem, da vsak vodja razume svoje

preference, želje, prepričanja in talente (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Samozavedanje torej ni cilj, temveč proces, skozi katerega se posameznik spoznava in razvija. Gardner in ostali v članku *Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development* navajajo štiri temeljne elemente samozavedanja, ki so predstavljeni na sliki 3.

Slika 3: Elementi samozavedanja



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

1.3.2 Samoregulacija

Samoregulacija je drugi ključen element avtentičnosti oz. avtentičnega vodenja. Je proces, pri katerem posamezniki izvajajo samokontrolo skozi postavitev notranjih standardov, ugotavljajo odstopanja glede na dosežene aktivnosti in nato iskanje ugotovitev za odstop oz. zmanjšanje vrzeli med doseženimi in postavljenimi standardi. Element samoregulacija se torej nanaša na samokontrolo oz. obvladovanje svojega vedenja v skladu s svojo osebnostjo ter vrednotami in obenem ohranjanju odprtih in iskrenih odnosov z zaposlenimi (Avolio & Gardner, 2005). Na sliki 4 je prikazan okviren proces samoregulacije skozi tri faze.

Slika 4: Proces samoregulacije



Prirejeno po Avolio & Gardner (2005).

1.3.3 Pozitivni psihološki kapital

Poleg osnovnih dveh elementov samozavedanja in samoregulacije pa sta ključna elementa avtentičnosti tudi pozitivni psihološki kapital in pozitivno modeliranje.

Bistvo pozitivnega psihološkega kapitala je, da ta usmerja in razvija človeške talente in prednosti posameznikov v smeri doseganja etičnih, produktivnih in trajnih rezultatov ter omogoča razvoj in uresničitev pozitivne organizacijske podobe (Dimovski in drugi, 2013). Osnove pozitivnega psihološkega kapitala so glede pomena zelo podobne oz. povezane z vsebino avtentičnega vodenja. Psihološki kapital temelji na tezi »kdo si in kaj pravi tvoj jaz oz. kaj lahko postaneš«, torej to, da si resničen in si to, kar dejansko si. Psihološki kapital lahko tako označimo kot vzrok ali kot posledico avtentičnega vodenja. Avtorji Fred Luthans, Kyle Luthans ter Brett Luthans v članku Positive psychological capital: Beyond human and social capital navajajo, da je človeški kapital najpomembnejši element glede na preostale vrste kapitalov. Psihološki kapital je pomembnejši kot človeški kapital, ki se navezuje na to, kaj dejansko znaš, prav tako je pomembnejši od socialnega kapitala, ki se sklicuje na tezo, koga poznaš, in prav tako je danes pomembnejši od ekonomskega kapitala, ki se nanaša na tezo, kaj imaš (Luthans, Luthans & Luthans, 2004).

Slika 5: Stopnje razvijanja kapitala



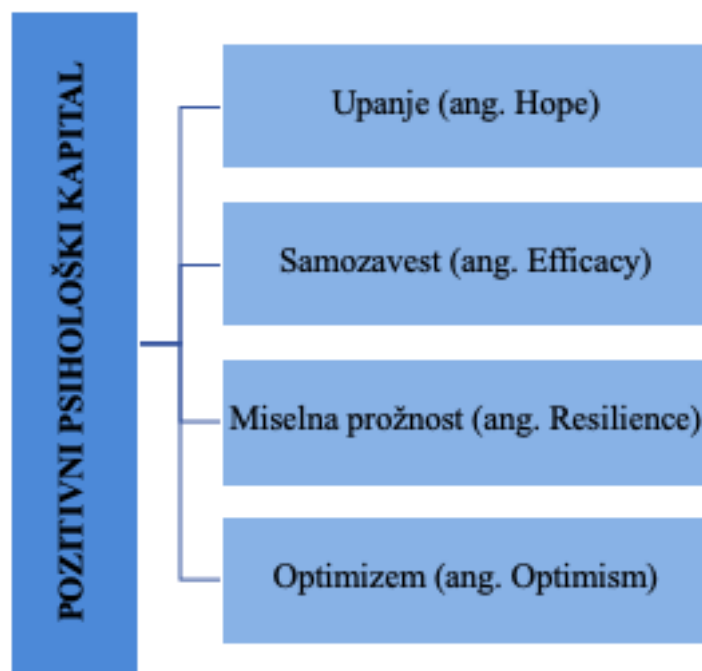
Prيرهjeno po Luthans, Luthans & Luthans (2004).

V osnovi se psihološki kapital deli na štiri dele, in sicer: samozavest, upanje, optimizem in miselno prožnost (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Element samozvesti se nanaša na to, da imajo posamezniki zaupanje in so pripravljeni vložiti in prevzeti določen napor za doseg uspeha oz. opravljene zadolžitve na delovnem mestu. Element upanja se nanaša na miselnost po uspešnem doseganju ciljev. Element optimizma glede na kompetence in miselnost, da lahko z današnjimi kompetencami in kompetencami, ki jih bomo prejeli v prihodnje, dosežemo določen uspeh. Ter element miselna prožnost biti prilagodljiv glede na probleme in ob soočenju s problemi vztrajati pri doseg cilja (Luthans, Youssef & Avolio, 2015). Prednost pozitivnega psihološkega kapitala je ta, da je zelo prilagodljiv ter odprt za spremembe in razvoj. Pozitiven psihološki kapital

lahko pri posameznikih razvijamo z delavnicami ali izobraževanji (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Pomembno zavedanje, kar se tiče pozitivnega psihološkega kapitala, pa je tudi to, da le-ta vsekakor pripomore k uspešnosti podjetja, višji ravni učinkovitosti in povezanosti z organizacijo (Clapp-Smit, Vogelgesang & Avey, 2009).

Slika 6: Pozitivni psihološki kapital (HERO) – dimenzije



Prirejeno po Dimovski & drugi (2013).

1.3.4 Pozitivno modeliranje

K zadnjemu elementu avtentičnosti pripisujemo pozitivno modeliranje oz. lasten pozitiven razvoj. Vodja sam ne mora delovati v skladu z avtentičnostjo, če nima sledilcev oz. sodelavcev. Pojem pozitivno modeliranje se nanaša na odnos vodja – sledilci, saj je avtentično vodenje obojestranski proces tako med vodjem in sledilci. Pomembno je, da vodja vpliva na sledilce, tako da tudi pri sledilcih oz. zaposlenih znotraj svoje ekipe uspe doseči elemente pozitivnega psihološkega kapitala. Da v sledilcih ustvarja optimizem, vzpostavi zaupanje, spodbuja učenje in skupaj ustvarijo okolje, kjer je vedno omogočeno organizacijsko součenje in rast posameznikov (Dimovski in drugi, 2013).

1.4 Avtentični vodja

Avtentični vodja vsekakor ne postaneš enostavno s podelitvijo naziva vodja. Avtentično vodenje je proces, ki se ga razvija skozi celotno obdobje življenja oz. ustvarjanja. Je sila, ki se ozira naprej, in sila, ki poskuša prilagoditi tradicionalno modrost v prid modernemu življenju 21. stoletja. Tukaj se je potrebno zavedati, da noben vodja ne more sam sebe oklicati za avtentičnega vodja, temveč ti naziv avtentičnega vodje dodelijo drugi oz. ljudje, s katerimi sodeluješ in na katere vsakodnevno vplivaš (Dimovski in drugi, 2013).

Dober vodja vsekakor dobro pozna svoje zaposlene in dobro ve porazdeliti naloge in zadolžitve posameznikov glede na njihove sposobnosti in prednosti vsakega posameznika. Avtentični vodje zaposlene motivirajo in oblikujejo okolje, kjer se zaposleni počutijo cenjene. To avtentični vodje poskušajo doseči z možnostjo razvoja zaposlenih in doseganja uspešnosti tako posameznika kot ekipe, z vključevanjem sodelavcev v projekte, z zagotavljanjem občutka pomembnosti vsakega posameznika (Dimovski in drugi, 2013). Vodja torej z zgoraj navzdol oz. s centra navzven prenaša avtentičnost na zaposlene, zaposleni pa bi lahko rekli, da tvorijo jadra, s katerimi ladja lahko pluje skozi nepredvidljiv ocean naprej. Ladja sama brez jader ne more pluti, prav tako ne more vodja sam doseči cilja avtentičnosti oz. končnega uspeha brez ekipe.

Slika 7: Avtentično okolje: avtentični vodja – sledilci



Vir: lastno delo.

Vsak, ki želi postati oz. biti vodja, se mora skozi vodenje zavedati naslednjih besed, in sicer, da vodja primarno naj ne razmišlja o sebi, o svojem položaju in uspehu, temveč se mora iskreno zanimati za druge; v mislih mora imeti, kako bo pomagal ostalim na poti k uspehu, kako bo oblikoval okolje, kjer bo prisotna sreča in zadovoljstvo zaposlenih. Avtentični vodja je torej ostalim zaposlenim oz. »podrejenim« vzornik, mentor, svetovalec, trener in navsezadnje seveda tudi vodja (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

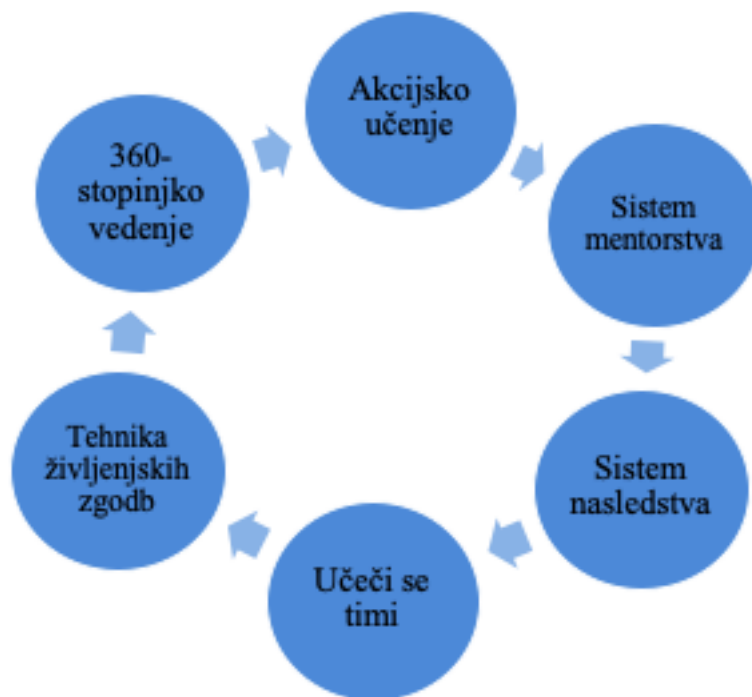
Če pa seveda želimo to sprenašati oz. razvijati pri sledilcih, moramo najprej začeti delati na sebi in lastnem razvoju. Vsak vodja mora poznati svoj veliki jaz. Dobro mora poznati svoja osebna prepričanja, vrednote in modrosti. Če se mogoče še tako nenavadno sliši, je pomembno, da sledi zenu. Zen v osnovi predstavlja preprostost in neposredni uvid v naše bistvo. Sliši se preprosto, vendar ta pot zahteva razvoj samozavesti, upanja, optimizma, miselne prožnosti, prilagajanja, sprejemanja povratnih tako negativnih kot pozitivnih informacij. Pomembno je, da smo iskreni sami do sebe in da najdemo svojo strast, ki nas motivira in postavlja nove izzive. Ko smo na poti k zenu in ko odkrijemo in prepoznamo svoje prednosti, je pomembno, da le-te začnemo deliti z drugimi oz. s sledilci. Kot je že dejal

Aristotel »poznavanje samega sebe je začetek vse modrosti«, je pomembno, da poznamo sebe in razumemo svojo moč (Dimovski in drugi, 2013).

1.4.1 Razvoj in usposabljanje (metode) avtentičnega vodje

Obstajajo pa tudi metode, ki v ekipi lahko približajo avtentičnost oz. ki vodji pomagajo na poti do boljše avtentičnosti (Dimovski in drugi, 2013). Potrebno se je zavedati, da se kot vodja ne rodiš, temveč se kot vodja moraš razvijati, učiti in rasti. Vsekakor prvi delovni dan oz. dan po diplomi nisi enak vodja kot vodja, ki je z ekipo že preplul določeno razdaljo. Pri razvoju vodje pa ključno vlogo igra okolje, v katerem le-ta deluje. Vodij se tudi ne da vzgojiti v poslovnih šolah oz. na fakultetah, lahko pa šole dajo posameznikom določeno teoretično podlago oz. predstavijo dobre prakse, ki so se izkazale za uspešne (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Na spodnji sliki 8 je prikazanih tudi nekaj ključnih načinov, ki lahko vodjem pomagajo do večje oz. uspešnejše avtentičnosti v ekipi.

Slika 8: Metode usposabljanja avtentičnosti v ekipi



Prirejeno po Dimovski in drugi (2013).

1.4.1.1 Aksijsko učenje

Aksijsko oz. dejavno učenje temelji na iskanju rešitev, obravnavanju stvarnih problemov in odkrivanju nenehnih izboljšav znotraj organizacijskega okolja. Dejavno učenje vključuje učenje iz prakse, s čimer so posamezniki v prihodnje pri izvajanju določenih nalog učinkovitejši. Namen akcijskega učenja je spodbujati različne poglede in rešitve za enak problem. Pomembno je, da znotraj organizacije oblikujemo raznolike skupine, ki ne temeljijo na avtoritarni kulturi. Primaren način akcijskega učenja je naučiti se učiti,

sekundarni pa se učiti na konkretnih izzivih in jih hkrati tudi uspešno rešiti. Akcijsko oz. dejavno učenje ne sme temeljiti le na analiziranju situacij, temveč mora biti orientirano v akcijsko naravnost. Metoda dejavno oz. akcijsko učenje velja tudi za družbeni proces, saj je v postopek vključenih več posameznikov in se tako razvijajo mreže znanja in učno okolje, ki temelji na različnih pogledih in sprejemanju kompromisov. Akcijsko učenje je tudi metoda, ki pripomore k deljenju in širjenju znanja znotraj ekip. Z uspešno rešitvijo problema pa posamezniki pridobijo tudi samozavest in samopotrditve, da so pomembni člani ekipe, kot tudi razvijejo motivacijo za prihodnje učenje in nove težave (Penger, Dimovski, Peterlin & Černe, 2009).

1.4.1.2 360-stopinjsko vodenje

Metoda 360-stopinjsko vodenje oz. 360-stopinjsko ocenjevanje je metoda, ki temelji na pridobivanju informacij in ocenjevanju posameznika z različnih strani in virov. Posameznika v sklopu te metode ne ocenjuje le njegov neposredni vodja, temveč tudi vsi njegovi sodelavci v oddelku, poslovni partnerji, stranke itd. V kolikor so v vzorec zajeti različni posamezniki, velja ocenjevanje za bolj zanesljivo in nepristransko, kot če bi posameznika ocenjeval le njegov neposredni nadrejeni. 360-stopinjsko ocenjevanje velja za učinkovito metodo razvoja avtentičnosti, saj spodbuja izboljšanje slabše ocenjenih veščin in nudi ogledalo posameznika. Pomembno je, da se avtentični vodja zaveda svojih pomanjkljivosti in slabosti, katere je opazila okolica in da jih pozitivno sprejme in se poskuša v smeri negativnih karakteristik razvijati in jih odpraviti. Prednost metode 360-stopinjskega ocenjevanja je tudi, da če je povratna informacija podobna z večih strani, le-te ne smemo zanemariti, temveč moramo osebo o tej pomanjkljivosti obvestiti in jo poskušati odpraviti. Pomembno znotraj omenjene metode je tudi, da zbiranje in ocenjevanje posameznikov poteka tajno in zaupno, saj drugače lahko prihaja do neiskrenih povratnih informacij (Penger, Dimovski, Peterlin & Černe, 2009).

1.4.1.3 Učeči se timi

Učeče se organizacije temeljijo in izvirajo iz učečih se timov. Učeči se timi so torej jedro in osnova organizacije, ki velja za učečo. Za učeče se time velja, da se znanje deli med vsemi zaposlenimi, posamezniki se učijo drug od drugega, ni prisotnega skrivanja znanja. V učečih se organizacijah se tudi skrito znanje najlažje prenaša in dopolnjuje z medosebnim sodelovanjem posameznikov znotraj organizacij. Za temelja učečih se timov veljata torej prisotnost avtentičnega vodenja in odprto komuniciranje, kar sproži iskreno in odprto komunikacijo med zaposlenimi (Penger, Dimovski, Peterlin & Černe, 2009).

1.4.1.4 Sistem mentorstva

Sistem mentorstva velja za dolgoročen odnos in proces, ki vključuje svetovanja in razvoj posameznika. Nekatere osebe lahko opredelimo kot mentorje za vse življenje, to so avtentični vodje oz. posamezniki, ki delujejo v skladu z avtentičnostjo in pristnostjo. Avtentični vodje so mentorji svojim sodelavcem, saj avtentični vodje spodbujajo osebni

razvoj svojih zaposlenih kot tudi razvoj celotne ekipe, prav tako za avtentične posameznike velja, da svoje znanje in izkušnje delijo s preostalimi. Za dobre in uspešne mentorje veljajo posamezniki, ki brezpogojno delijo znanje s preostalimi in tako nadgrajujejo in dopolnjujejo svoje znanje s preostalimi zaposlenimi. Odnos med mentorjem in učencem mora vsekakor temeljiti na obojestranskem spoštovanju, zaupanju in dopolnjevanju, saj gre za obojestransko skupno učenje in razvijanje. Mentor mora zaposlenega ob pojavu napak opozoriti, ga opomniti in mu ves čas stati ob strani. Ob razvijanju in mentoriranju novega posameznika organizacija pridobiva na konkurenčni prednosti, bogati človeški kapital, kar je danes zaradi vse večjih fluktuacij delovne sile izjemnega pomena (Penger, Dimovski, Peterlin & Černe, 2009).

1.4.1.5 Sistem nasledstva

Pomembna metoda, ki se je morajo organizacije zavedati, je tudi metoda sistema nasledstva. Organizacije se morajo zavedati, da njihovi zaposleni niso nikjer zasidrani in imajo proste roke menjave delovnega mesta. Organizacije, ki se ne posvetijo dovolj zgodaj razvoju sistema nasledstva, lahko hitro povzročijo nestabilnost v delovanju organizacije in nestabilnost znotraj ekipe. Metoda sistema nasledstva velja za daljši proces. Pomembno je, da organizacije razvijajo socialni kapital znotraj ekip, saj bodo tako oblikovale primerne potencialne naslednike, v kolikor jih bo ekipa potrebovala. Pomembno je, da organizacija razvija zaposlene ter da je prisotna jasna in iskrena komunikacija o kariernih možnostih posameznikov. Pomembno je tudi, da se vodje z zaposlenimi iskreno pogovorijo, utemeljijo, zakaj so izbrali določenega posameznika, ki bo zasedel novo vodilno mesto, da se izognejo konfliktnim situacijam in pa odhodu preostalih primernih kadrov zaradi počutitve prikrajšanja ali manjvrednosti (Penger, Dimovski, Peterlin & Černe, 2009).

Pri sistemu nasledstva je tudi pomembno, da organizacija naslednike izbira na podlagi širšega kroga vodstva in ne na podlagi le enega argumenta. Pri izbiri primernih posameznikov so organizacijam lahko v pomoč tudi prakse, ki veljajo za 360-stopinjsko ocenjevanje posameznikov (Penger, Dimovski, Peterlin & Černe, 2009).

1.4.1.6 Tehnika pripovedovanja življenjskih zgodb

Ena izmed pomembnih metod je tudi metoda pripovedovanja zgodb. Skozi pripovedovanje zgodb posamezniki razvijajo interakcijo med zaposlenimi, spodbujajo diskusijo, razvijajo empatijo in sočutje. Prav tako se oblikuje okolje, ki spodbuja deljenje novih idej. Metoda pripovedovanja zgodb velja za eno izmed najboljših načinov za deljenje izkušenj, osebnih anekdot, idej in vrednot. Študije so tudi dokazale pozitivno povezavo med pripovedovanjem zgodb in socialnim ter čustvenim razvojem posameznikov (Dimovski in drugi, 2013).

1.5 Vodenje prihodnosti

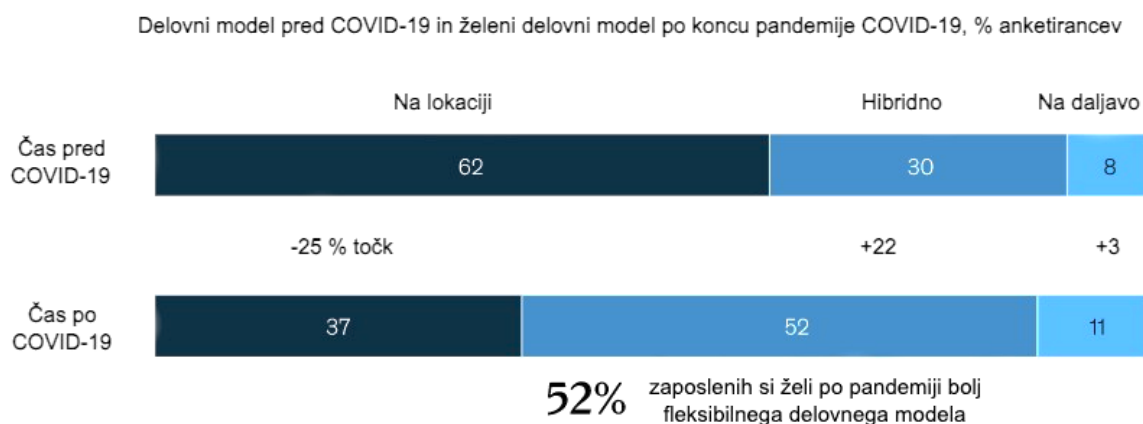
Vsaka kriza, velika ali majhna, vpliva na način vodenja, saj vodje prisili, da se ustavijo, premislijo, ponovno usmerijo in uvedejo nove inovacije oz. rešitve. Globalna kriza v obsegu

pandemije koronavirusa, ki je svet prizadela decembra leta 2019 oz. se nato v letu 2020 razširila po celotnem svetu, je imela enega izmed večjih in močnejših vplivov na življenjski slog in navade vseh svetovljanov. Med pandemijo oz. po pandemiji so se zgodile neverjetne stvari, ki so se pred tem mnogim zdele nepredstavljive, nenadoma postale možne. Večina delovnih mest, ki jim narava dela to omogoča, je praktično čez noč spremenila obliko dela v obliko dela od doma, sestanki so potekali oz. še danes potekajo preko spleta, konference in dogodki so bili oz. so še danes zasnovali virtualno (Winkler, König & Heß, 2022).

Poti nazaj torej zagotovo več ni, pandemija Covid-19 je pospešila in prinesla stvari, ki jih omogoča digitalizacija. Zaposleni si vsekakor želijo oz. želimo fleksibilen in prilagodljiv hibridni delovni model, organizacije in vodje pa se bodo temu morale prilagoditi, če bodo želele obdržati oz. privabiti potencialne, motivirane in zagnane zaposlene.

Ugotovitve raziskave, ki jo je izvedlo podjetje McKinsey & Company konec leta 2020 oz. začetku leta 2021, so pokazale, da si po koncu pandemije Covid-19 želi hibridno še vedno delati več kot 50 % vprašanih zaposlenih (Alexander, De Smet, Langstaff & Ravid, 2021).

Slika 9: Hibridni delovni model – ugotovitve



Anketiranci: N=5,043, polno zaposleni, dec 2020 - jan 2021

Prirejeno po Alexander, De Smet, Langstaff & Ravid (2021).

1.5.1 Vodenje od doma

Vsak vodja se mora vsekakor danes vprašati, če je pripravljen na nov način vodenja v prihodnje. Vodje se morajo vsekakor pripraviti na prihodnost in nove načine dela in nove generacije, ki vstopamo na trg delovne sile. Nedvomno vodenju prihodnosti pripisujemo vodenje na daljavo oz. vodenje hibridne ekipe oz. hibridne medkulturno medgeneracijske ekipe. Vodenje v obliki hibridnega dela se vsekakor močno razlikuje od klasičnega vodenja, kjer so bili vodje in zaposleni vsakodnevno v osebem očesnem stiku. Če vodja ne zna voditi zaposlenih na daljavo, se lahko v skupini hitro pojavi negotovost, stres, tesnoba, nezaupanje in navsezadnje tudi izgorelost. Vodje se morajo torej danes vsekakor nujno pripraviti na

način vodenja, ki bo vsakodnevno vse bolj razširjen in uveljavljen in kateremu bodo mlajše generacije vse bolj naklonjene zaradi vse večje povezanosti z digitalizacijo (Ferris, 2021b).

Do leta 2020 so se z vodenjem hibridne ekipe srečevali predvsem višji vodje v multinacionalnih organizacijah, večina vodij na nižjih ravneh pa se do leta 2019 s hibridnim načinom vodenja ni srečala (Ferris, 2021a). Vodje v hibridnem okolju morajo postati dostopni in na voljo svojim članom ekipe, kadarkoli jih le-ti potrebujejo. Vodje morajo vedeti, kako se čustveno počutijo njihovi zaposleni na daljavo, in jih podpirati in motivirati na tedenski ravni. Zaposleni morajo vedeti, da, ne glede na distance, je pomoč vodij vedno in kadarkoli na voljo. Prav tako se morajo vodje naučiti kreativnih in doslednih načinov povezovanja s svojimi zaposlenimi (Knight, 2020).

Nadzor nad zaposlenimi, ki se ne srečujejo iz oči v oči na vsakodnevni ravni, vsekakor ni enostaven in od vodij zahteva učinkovito in odprto komunikacijo, jasna pričakovanja, veščine poslušanja, sposobnost vključevanja in opolnomočenja. Potrebno je ustvariti oz. spodbujati delovno kulturo, ki spodbuja samousmerjanje in osebno odgovornost. Pomembno je, da zaupanje postane eden ključnih elementov vseh zaposlenih. Ravno zaupanje je sidro, ki povezuje ekipo. Mikroupravljanje oz. pretirana kontrola bosta povzročila kontra učinek produktivnosti. Ekipe in vodje se morajo osredotočiti na rezultate in ne na specifične naloge (Eyre, 2020).

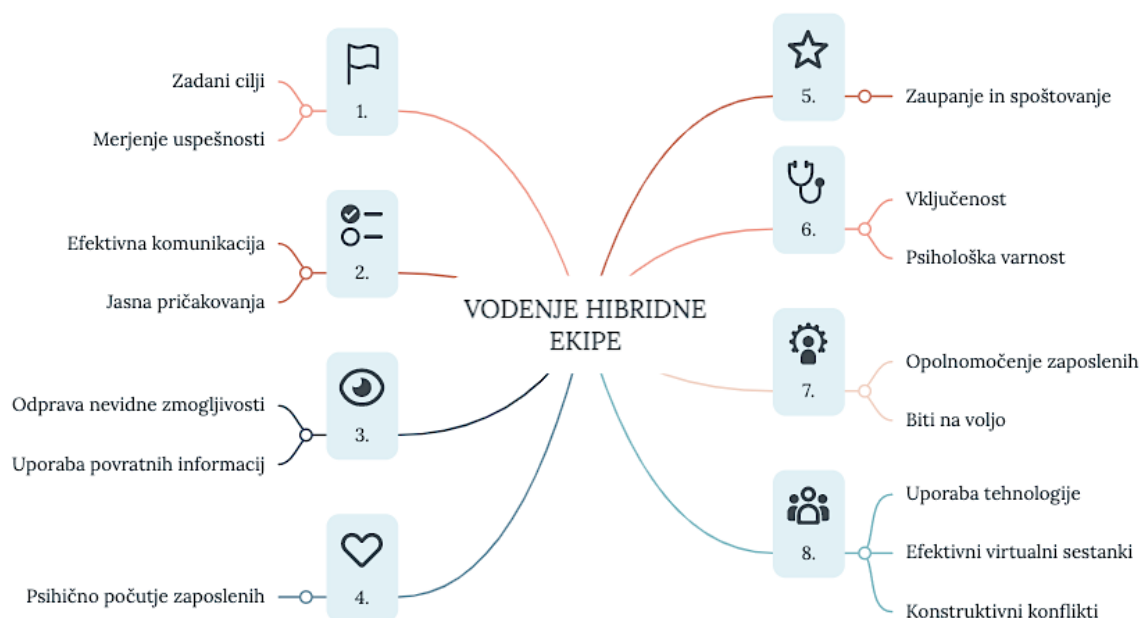
Opazimo lahko torej, da se ravno koncepti oz. usmeritve uspešnega vodenja na daljavo ujemajo s konceptom avtentičnega vodenja. Skozi več raziskav je bilo dokazano, da psihološki kapital ter avtentično vodenje uspešno vplivata na ustvarjalnost zaposlenih, prav tako oblika avtentičnega vodenja posredno vpliva na zadovoljstvo pri delu kot tudi skupinski pripadnosti, kar je v času hibridnih in medgeneracijskih ekip izjemno pomembno (Peterson, Balthazard, Waldman & Thatcher, 2008). V članku *The impact of authentic leadership on job satisfaction and team commitment* je dokazano, da obstaja pozitivna korelacija med avtentičnim vodenjem, zadovoljstvom na delovnem mestu in pripadnostjo ekipi. Vodje oz. ekipe, ki se ravnaajo s smernicami avtentičnosti, so bolj zadovoljne in povezane (Darvish & Rezaie, 2011). Vodje, ki delujejo na daljavo, morajo torej razumeti koncept avtentičnosti, da lahko oz. bodo lahko uspešno vodili hibridno ekipo in pluli v prihodnje negotove in nepredvidljive čase hitrih sprememb.

1.5.2 Kompetence vodij prihodnosti

Med prebiranjem novic na spletni platformi LinkedIn sem zasledil zanimiv članek oz. zapis avtorice Karen Ferris z naslovom *The future of work is the future of leadership – available and visible*, kjer v članku na lep način predstavi kompetence vodij hibridnih ekip (Ferris, 2021c). Vsekakor glede na svetovne raziskave in ugotovitve poti nazaj več ni. Hibridno delo se bo vsekakor usidrilo in postala normala poklicem, ki to omogočajo. Izjemno veliko vlogo pri hibridnem delu pa imajo tudi vodje, kjer morajo zaposlene motivirati, spodbujati in z

ekipo jadrati naprej, čeprav na daljavo. Ključne veščine, lastnosti in kompetence vodij, ki vodijo oz. bodo vodili hibridno ekipo, sem prikazal v spodnji sliki 10.

Slika 10: Kompetence vodij za vodenje hibridne ekipe



Prirejeno po Ferris (2021a).

Vodenje hibridne ekipe predstavlja vsekakor večji izziv kot vodenje ekipe, ki je 5 dni na teden v skupnem prostoru oz. pisarni. Vendar noben izziv ni tako velik, da mu ne bi morali biti kos. V kolikor se bodo vodje razvijali po zgornjih usmeritvah in priporočilih, bodo z ekipo vsekakor lahko uspešno pluli naprej. Vodje prihodnosti so tisti, ki sprejmejo prihodnost dela, prepoznajo nove izzive, ki jih prinaša, in so pripravljeni premestiti vrzel med tem, kjer so danes, in tam, kjer morajo biti, pa naj bo to še tako daleč. Smo torej v času, kjer morajo biti voditelji pogumni in drzni, radovedni ter vedoželjni. Potrebno je pluti z odprtimi jadrji, kjer veter črpamo z medsebojnim zaupanjem, spoštovanjem, preglednostjo, empatijo in pripravljenostjo na nenehne spremembe (Ferris, 2021a). Vse to pa izvira iz osnovnega razumevanja komponent avtentičnosti oz. pristnosti.

Velika skala, proti kateri ladje trenutno plujejo, pa predstavljajo nove, mlajše generacije, ki prihajajo oz. prihajamo na trg delovne sile in katere bodo morale vodje na svoj krov sprejeti in uspešno sopluti naprej proti zastavljenim ciljem.

2 MEDGENRACIJSKO OKOLJE

Skozi zgodovino človeštva smo priča številnim megatrendom, ki so krojili oz. krojijo in vplivajo na usodo sveta in družbe in imajo posledice več desetletij. V 19. stoletju je med glavne megatrende spadal razvoj industrije, v 20. stoletju smo bili priča razvoju komunikacijskih naprav in interneta, danes v 21. stoletju pa enega izmed globalnih

megatrendov predstavlja staranje prebivalstva oz. demografske spremembe (Tudorov, 2020). Tudi Organizacija združenih narodov navaja demografske spremembe kot enega izmed petih ključnih megatrendov danes. Mednje še sodijo podnebne spremembe, urbanizacija, digitalna tehnologija in neenakost (United Nations, 2020).

V naslednjih tridesetih letih bomo priča občutnemu povečanju deleža starejših ljudi tako na svetu, v Sloveniji kot v Evropski uniji. Podatki in trendi zadnjih let nas lahko resnično skrbijo, če se na dotičnem področju ne bodo naredile spremembe tako na državni, evropski kot svetovni ravni oz. navsezadnje organizacijski ravni vsake organizacije oz. podjetja. Staranje ves čas našega življenja vpliva na vse vidike našega življenja in okolje, v katerem delujemo. Starejše in mlajše generacije sta si dve popolnoma različni skupini, ki bodo oz. bomo morale uspešno skupaj sodelovati tako v delovnem okolju kot vsakdanjem življenju in se eni od drugih učiti in dopolnjevati. Starejši zaposleni imajo napram mlajšim generacijam zagotovo določene prednosti, ki jih mlajši nimajo. In seveda obratno, mlajši imamo določene prednosti, ki jih starejše generacije nimajo. V okolju, kjer je prisotnih več različnih posameznikov, je večja verjetnost, da se pojavi nezadovoljstvo, konflikti, nerazumevanje. Organizacije morajo delovati v smeri, kako se izogniti konfliktnim situacijam med delodajalci oz. starejšimi in mlajšimi zaposlenimi na delovnem mestu oz. koga sploh šteti med starejšega oz. mlajšega zaposlenega oz. če je takšna delitev sploh primerna, ne da bi koga užalili. Potrebno se je tudi vprašati in zavedati pomembnosti prenosa tihega znanja s starejših na mlajše zaposlene in deljenja novih, svežih zamislih z mlajših na starejše. Vse to so izzivi in vprašanja, s katerimi se že danes lahko srečamo v delovnem okolju in ki bodo imela večje razsežnosti še v prihodnje. Številna podjetja se trenda že zavedajo in že spreminjajo delovne pogoje in uvajajo različna usposabljanja, da bi te razlike postale čim nižje oz. da se bi na delovnem mestu počutili sprejete in motivirane tako mlajši kot starejši zaposleni (Dimovski in drugi, 2022). Vodje oz. organizacije so torej pred izzivom, kako uspešno voditi kar štiri različne generacije, ki se srečujemo na trgu delovne sile, od najstarejše Baby boom do najmlajše Z generacije, in kako pridobiti ustrezno delovno silo glede na projekcije demografskih sprememb, ki se že dogajajo danes oz. bodo izrazitejšje v prihodnjih letih (Windham, 2021).

2.1 Staranje prebivalstva

V zadnjih petih desetletjih se je pričakovana življenjska doba ob rojstvu podaljšala za približno 10 let, tako za moške kot ženske. Demografski profili med posameznimi državami oz. regijami se zelo razlikujejo, zlasti med mestnimi in podeželskimi območji, bogatimi in revnimi državami oz. predeli sveta. Nekateri deli sveta se znatno starajo, medtem ko se v drugih obseg delovno sposobnega prebivalstva povečuje (European Commission, 2021). Staranje prebivalstva ima velik in posreden vpliv na življenje ljudi in družbeni del z vesplošnimi posledicami na gospodarstvo, potrošnjo, fiskalno vzdržnost, socialno kohezijo, pokojninsko politiko, zdravstveno varnost, itd. Kombinacija, ki ji smo lahko priča zadnja desetletja – vse daljša življenjska doba v zadnjem stoletju in upad rodnosti od sedemdesetih let 20. stoletja, je vzrok medgeneracijskih razlik, tako v delovnem okolju kot v družbi

nasploh (Castro-Conde & Nieves Gutiérrez, 2018). Ekipa znotraj podjetij bodo tako s časom postajale vse bolj medgeneracijsko in medkulturno raznolike. Vodje pa bodo morale te vrzeli med zaposlenimi zmanjšati in zaposlene voditi v smeri, da smo vsi enaki in enakovredni. Organizacijske kulture, ki bodo zajemale vse vidike raznolikosti, vključno s starostno raznolikostjo, bodo imele v prihodnje večji potencial za uporabo edinstvenih veščin, kompetenc, znanja in pogledov, kar seveda prispeva k razvoju bolj enotne in uspešnejše organizacije (Rudolph & Zacher, 2015).

Organizacija Združenih narodov navaja, da bo do leta 2050 eden od šestih ljudi na svetu starejši od 65 let, v primerjavi z letom 2019, ko je bilo to razmerje 1 : 11. Organizacija Združenih narodov prav tako v publikaciji *World population ageing 2019* navaja, da naj se bi število starejših od 65 let z leta 2019 s 703 milijona ljudi po vsem svetu, kar predstavlja 9 % svetovne populacije, povečalo do leta 2050 na 1,5 milijarde, kar bo predstavljajo 16 % prebivalcev sveta. Na svetovni ravni se je delež prebivalstva, starega 65 let ali več, povečal s 6 % leta 1990 na 9 % leta 2019. Ta delež naj bi se do leta 2050 še povečal na 16 %, kjer bo torej eden od šestih ljudi na svetu star 65 let ali več (United Nations, 2019). Demografski, družbeni in gospodarski izzivi ter sprejeti ukrepi, ki izhajajo iz staranja prebivalstva, so seveda odvisni od nacionalnih sistemov vsakega gospodarstva oz. organizacije, če se navežem na zaposlitveno sestavo organizacij (Bonnet, Cambois & Fontaine, 2021).

Potrebno se je tudi zavedati, da se današnji 65-letni posamezniki razlikujejo od svojih preteklih kolegov, saj se le-ti danes še vedno lahko počutijo fizično močne, so bolj zdravi in delajo dlje (Halaschek-Wiener in drugi, 2018). Potrebno se je zavedati, da je globalno staranje prebivalstva naša sodobna realnost in izziv, od koder lahko gredo organizacije kot zmagovalke ali poraženke, saj se staranje danes dogaja s hitrostjo, ki je še nismo videli in je globalni pojav, ki bo vplival prav na vsako državo, gospodarstvo in organizacijo. Trdimo lahko tudi, da bodo imele države in organizacije, ki se bodo začele prilagajati temu trendu, danes na voljo več časa za spreminjanje svojih obstoječih politik in praks, da bi se prilagodile novi realnosti, ki ji bomo priča v prihodnje (Khan, 2019). Staranje prebivalstva na nivoju organizacij pa je vsekakor povezano tudi s praksami managementa starajoče se delovne sile oz. praksami upravljanja medgeneracijskih razlik na delovnem mestu oz. praksami »age managementa«, česar se mora zavedati vsako vodstvo. Tukaj se je potrebno vsekakor vprašati, ali so posledice medgeneracijskih razlik oz. prisotnosti različnih generacij na delovnem mestu priložnost ali grožnja družbi in poslovanju podjetij in kako te razlike združiti in uporabiti sebi v prid, da lahko ekipa in posamezniki uspešno rastejo in dosegajo skupen cilj (Chang, Skirbekk, Tyrovolas, Kassebaum & Dieleman, 2019).

2.1.1 Starajoča se delovna sila

Vlade se glede na trenutni trend vsesplošnega staranja delovne sile na eni strani in pomanjkanja delovne sile na drugi strani trenutno zlasti v razvitih državah zatekajo k zviševanju upokojitvene starosti kot možni strategiji za premagovanje vrzeli v pomanjkanju delovne sile (Nagrajan, Wada, Lan Fang & Sixsmith, 2019). V praksi je veliko razvitih držav

v Evropski Uniji že zvišalo svojo uradno upokojitveno starost na 65 let ali več, tako za moške kot za ženske, medtem ko nekatere države upokojitveno starost še povišujejo (EU-OSHA, 2016). Vendar pa se je potrebno zavedati, da bo postopno in nenehno povečevanje števila starejših delavcev v delovni sili potencialno odprlo nekatere zapletene izzive, kot so višji stroški dela in težave z ohranjanjem in izboljšanjem ravni produktivnosti zaposlenih (Lisenkova, Mérette & Wright, 2013). Ker se fizično in duševno zdravje z leti poslabšuje, obstajajo pomisleki, da se stopnja produktivnosti med starejšimi zaposlenimi zmanjšuje (Hertel & Zacher, 2018). Poleg tega lahko v kombinaciji z delovnimi zahtevami fizične sposobnosti starejših zaposlenih povečajo tveganje za poškodbe. Če posameznik ne more zadostiti zahtevam delovnega mesta, je bolj izpostavljen nevarnim praksam in lahko posledično trpi zaradi slabega zdravja (Fraade-Blanar in drugi, 2017). Tukaj nastopijo javne politike, ki morajo po svetu zagovarjati in spodbujati zdravo in aktivno staranje, kar pomeni spodbujanje zdravega načina življenja v vseh življenjskih obdobjih. Zdravo in aktivno staranje pozitivno vpliva na trg dela, stopnje zaposlenosti in sisteme socialne zaščite ter s tem na rast in produktivnost gospodarstva (European Commission, 2021). Bilinska, Wegge in Kliegel v članku *Caring for the elderly but not for one's own old employees?* navajajo, da je lahko starostnikom prijazno delovno okolje del rešitve, saj je manj verjetno, da bodo starejši delavci v takem okolju veljali za manj produktivne člane organizacije. Tukaj pa seveda nastopijo tudi vodje oz. organizacijska kultura, ki mora oblikovati okolje, kjer se bodo starejši zaposleni počutili sprejete in motivirane (Bilinska, Wegge & Kliegel, 2016). Podobno tudi Hertel in Zacher v članku *Managing the aging workforce* menita, da imajo posamezniki z vseživljenjskim učenjem zdaj možnost izboljšati svoje fizično in duševno zdravje, kar jim omogoča, da še vedno dobro ali celo bolje opravljajo svoje delo na delovnem mestu (Hertel & Zacher, 2018).

Salminen, Wang in Aaltio navajajo, da so raziskave o staranju v delovnem okolju, s posebnim poudarkom na tem, kako upravljati, podpreti in obdržati starajočo se delovno silo, pridobile večjo pozornost znanstvenikov managementa, saj obravnavajo pereče družbeno vprašanje, kako posameznikom podaljšati delovno kariero. Staranje je fascinantna tema, saj se ukvarja z vprašanji, ki so pomembna tako na družbeni, organizacijski in individualni ravni (Salminen, Wang & Aaltio, 2019). Podobno ima staranje delovne sile velike posledice tudi na organizacijski ravni podjetja. Raziskave, vezane na starajočo se delovno silo, lahko tako štejejo za multidisciplinarno raziskovalno temo, ki vključuje management, ekonomijo in sociologijo in o kateri se vsekakor more razpravljati in se negativnih in pozitivnih posledic trenutnega trenda tudi zavedati (Chand & Tung, 2014).

Ključno je torej razumeti, kako je mogoče starejše delavce uspešno vključiti v aktivno in produktivno delovno silo, poleg tega jih motivirati in obravnavati kot enakovredne mlade člane ekipe (Calzavara, Battini, Bogataj, Sgarbossa & Zannaro, 2020). Da bi bili bolje opremljeni z znanjem o tem, kako se spopasti s takšnimi težavami in razlikami na delovnem mestu oz. v organizaciji, je bistvenega pomena pridobiti nadaljnji vpogled v značilnosti

posameznih generacij oz. posameznikov, ki jih znotraj svoje ekipe vodimo (Barrios & Reyes, 2016).

2.1.2 Vpliv starejše delovne sile na sodobno organizacijo

Danes v 21. stoletju se organizacije soočajo s pomanjkanjem ustrezno usposobljenih delavcev (Heisler & Bandow, 2018). Raziskave in predvidevanja napovedujejo, da se bo pomanjkanje in neravnovesje znotraj ponudbe delovne sile najizrazitejše pokazalo med leti 2020 in 2030 (Strack, Baier, Marchingo & Sharda, 2014). Zaradi daljše pričakovane življenjske dobe, boljšega zdravstvena sistema, želje po zdravem življenju in postopnega zviševanja upokojitvene starosti predstavljajo tako starejši delavci pomemben delež delovne sile, ki ga trg oz. organizacije lahko izkoristijo. Starejši delavci z dragocenim tihim znanjem, nakopičenimi delovnimi izkušnjami in dobrim zdravjem tako predstavljajo za organizacije bistveno alternativo pri reševanju obstoječega in prihodnjega pomanjkanja ustrezno usposobljenih in kvalificiranih delavcev na trgu dela (Heisler & Bandow, 2018).

Nasprotno pa velike delovne obremenitve, pomanjkanje ustreznih strategij za upravljanje starosti in politike človeških virov, ki niso prilagojene potrebam starejšim delavcem, predstavljajo ovire za njihovo obdržanje. Da bi starejši delavci postali angažirani in produktivni člani ekipe, hkrati pa ohranili svoje sposobnosti in motivacijo, morajo biti organizacije bolj proaktivne pri reševanju teh vprašanj (Jonsson, Lindegård, Björk & Nilsson, 2020). Organizacije, ki so učinkovite v takem procesu, morajo imeti ustrezne kadrovske prakse, povezane s starostjo, da zadovoljijo potrebe in želje starejših delavcev ter jih prepričajo, da nadaljujejo z delom, ko dosežejo upokojitveno starost (Napathorn, 2022). Ugotovitve Jonssonaa, Lindegårda, Björka in Nilssona potrjujejo trditev, da so starejši delavci dragocen vir za organizacije, zlasti v luči obstoječega pomanjkanja delovne sile, saj imajo dragoceno znanje, izkušnje in veščine ter igrajo družbeno vlogo v organizaciji, tako da podpirajo druge in prenašajo znanje na svoje mlajše kolege (Jonsson, Lindegård, Björk & Nilsson, 2020). Te ugotovitve so skladne z ugotovitvami Conena, Henkensa in Schippersa v članku *Are employers changing their behavior toward older workers? An analysis of employers' surveys 2000–2009*, kjer trdijo, da je potencialna korist obdržanja starejših delavcev ta, da je tisto, kar ponujajo svojim delodajalcem, edinstveno in dragoceno (Conen, Henkens & Schippers, 2011).

Tudi Jennex v članku *A proposed method for assessing knowledge loss risk with departing personnel* navaja, da je ohranjanje znanja trenutno sestavna in neizogibna dejavnost v organizacijah zaradi starajoče se demografije in grožnje izgube znanja, ko številni starejši zaposleni zapustijo organizacijo (Jennex, 2014). Izkušeni zaposleni, ki so torej del organizacije že več let, uspešno povezujejo pretekla in nova znanja za doseganje organizacijskih ciljev. Ko pa ti zaposleni zapustijo organizacijo, se lahko izgubi tudi njihovo nabrano znanje. Zato starejši delavci oz. upokojeni delavci predstavljajo enega izmed ključnih dejavnikov, ki prispeva k izgubi oz. ohranjanju znanja v organizacijah (Ball & Gotsill, 2011). Organizacije se morajo torej zavedati in izvajati prakse medgeneracijskega

učenja za preprečevanje izgube znanja s strani starejših delavcev na mlajše zaposlene (Liebowitz, 2009).

Poleg tega pa so raziskave tudi pokazale, da so starejši zaposleni lahko enako motivirani kot mlajši sodelavci (Ng & Feldman, 2008) in da so bolj pozitivno naravnani do organizacijskih sprememb (Van Veldhoven & Dorenbosch, 2008). Tudi empirične raziskave potrjujejo trditve, da obstaja pozitiven odnos med starejšimi delavci in organizacijsko produktivnostjo (Malmberg, Lindh & Halvarsson, 2008). Po mnenju Strasserja v članku *The Art of Aging from an ergonomics viewpoint - Wisdoms on Age* so starejši delavci boljši pri načrtovanju svojega dela vnaprej, kažejo visoko stopnjo avtonomije in prepoznavajo potencialno kritične situacije (Strasser, 2018).

Izkušnje in tiho znanje starejših delavcev predstavlja pomembno prednost organizacij kljub njihovim potencialno upadajočim kognitivnim in telesnim sposobnostim (Swift, Abrams, Lamont & Drury, 2017). Starejši delavci so velikokrat tudi bolj predani in zvesti svojim delodajalcem kot mlajši zaposleni, kar seveda predstavlja prednost glede izgube znanja (Wilks & de Oliveira, 2015). Poleg tega so lahko starejši delavci boljši in izkazujejo več profesionalnosti kot njihovi mlajši kolegi (Tonelli, Pereira, Cepellos & Lins, 2020). Nenazadnje, starejši delavci s svojim znanjem v podjetje prinašajo bogate izkušnje (Ackerman, Beier & Bowen, 2002).

S številnimi prednostmi lahko starejše delavce štejemo za nepogrešljivo in dragoceno bogastvo organizacije. Večina starejših delavcev v poznejših fazah kariere je še vedno pripravljenih, dobro opremljenih in sposobnih izpolniti pričakovanja in zahteve organizacije oz. vodij. Zaradi zbranega znanja, izkušenj in veščin se lahko štejejo tudi za avtentičen vir kapitala organizacijske modrosti, ki ga morajo podjetja še naprej spodbujati, da obdržijo dragocene zaposlene (Strasser, 2018). Take pobude vključujejo ustrezne spodbujevalne mehanizme in priložnosti za usposabljanje in razvoj (Vasconcelos, 2018). V sodobnih organizacijah so procesi zaposlovanja vedno bolj primerni za privabljanje starejših delavcev, organizacije pa povečujejo svoja prizadevanja, da zadržijo starejše delavce, tako da jim nudijo priložnosti za usposabljanje in razvoj, prilagodljive urnike dela, načrtovanje dela in spodbujajo organizacijsko kulturo, ki je pozitivna in enakovredna do vseh zaposlenih (Beier, Teachout & Cox, 2012). Podobno se organizacije spodbuja, da zagotovijo več organizacijske podpore, ki jo spremlja zaščita pred negativnimi posledicami starostne pristranskosti, staranja in diskriminacije starejših delavcev (Bentley in drugi, 2019).

2.2 Starostne piramide

Dejstvo je torej, da živimo dlje in bolj zdravo kakor generacije pred nami. Posledično se svetovno prebivalstvo stara (United Nations, 2019). Staranje prebivalstva je značilno predvsem za države z nizko in padajočo rodnostjo ter daljšo pričakovano življenjsko dobo. Razmerje med starostnimi skupinami prebivalstva je grafično možno prikazati s pomočjo starostne oz. prebivalstvene piramide. Iz oblike starostne piramide je mogoče pojasniti

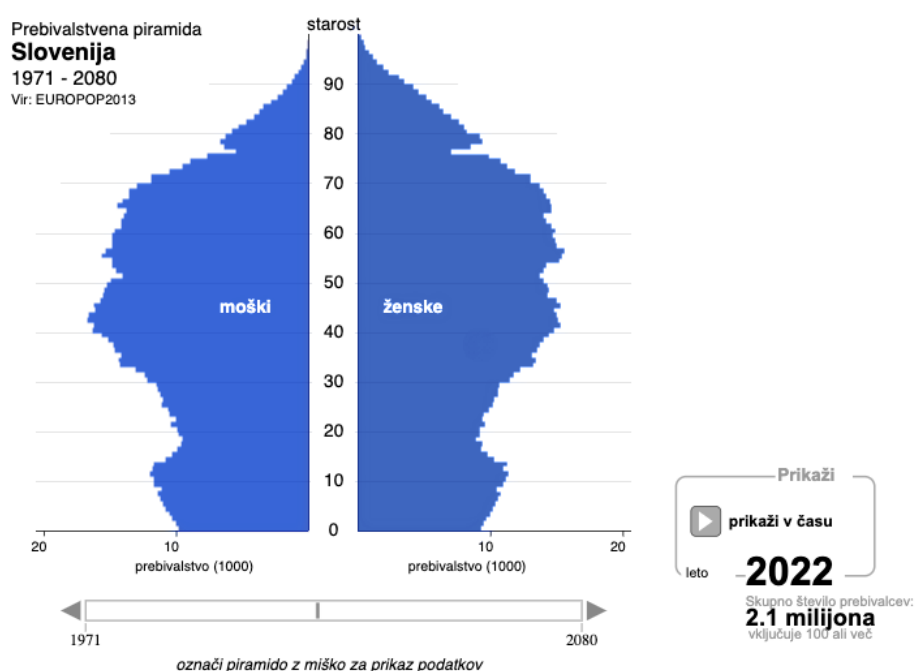
prevladujočo starostno in spolno skupino prebivalstva in trend razvoja prebivalstva v prihodnjih letih (Boucher, 2016).

V osnovi ločimo tri primarne oblike starostnih oz. prebivalstvenih piramid (Boucher, 2016):

- trikotna oblika; značilna prevladujoča mlada populacija,
- košarasta oblika; značilna prevladujoča zrela populacija, pri čemer je mladih več kot starejših;
- oblika žare; značilna prevladujoča zrela populacija, z več starejšimi kot mladimi.

Danes je večina držav razvitega sveta v 4. fazi demografske tranzicije, za katero je značilna starostna piramida v obliki žare. Na sliki 11 je prikazana trenutna prebivalstvena sestava za Slovenijo iz leta 2022. V okviru grafikona oz. slike lahko razberemo, da slovensko populacijo pretežno sestavljajo posamezniki, stari od 40 do 70 let.

Slika 11: Prebivalstvena piramida Slovenije, leto 2022



Prirejeno po SURS (2022).

Po eni strani trenutni pojav odraža vpliv pozitivnega razvoja na področju zdravja in družbeno ekonomskega napredka, ki je podaljšal pričakovano življenjsko dobo in preusmeril rodnost na manjše število in bolj izobražene otroke in je nedvomno dobrodošel. Kljub temu pa je po drugi strani neizpodbitno, da hkrati vodi v vrsto delno povezanih družbenih izzivov za prihodnja leta, ki jih morajo oblikovalci politik obravnavati s pomočjo sinergijskih, sistematičnih strategij (United Nations, 2019).

Vendar pa kljub številnim prednostim veliko organizacij še ni pripravljenih izkoristiti tega demografskega trenda ali se mu prilagoditi oz. se še ne zavedajo posledic, ki sledijo, če se mu ne bodo prilagodile. Da bi razumeli dinamiko trga dela v starajoči se družbi, je bistveno izvedeti več o tem, kako delodajalci dojemajo svojo starajočo se delovno silo in kako lahko prilagodijo svoje kadrovske prakse, da se odzovejo na spremembe v svoji delovni sili (Conen, Henkens & Schippers, 2012). Prav tako je pomembno, da vodje razumejo in poznajo vse svoje zaposlene, kar pa je danes v medgeneracijskem okolje še težje, saj ima vsaka generacija z vstopom na trg dela različne zahteve in pričakovanja od generacij, ki že nastopajo na trgu delovne sile. Potrebno je torej oblikovati okolje oz. kulturo, kjer se bo vrhnji management oz. vodstvo prilagodilo novi delovni sili, prav tako oblikovati okolje, kjer bodo mlajši zaposleni sprejemali predloge starejših zaposlenih in obratno, kjer bodo bili starejši zaposleni pripravljeni prisluhniti mlajših in tako uspešno sodelovali ter bili zavzeti za uspešno opravljeno delo. Vodja vsake ekipe se mora torej zavedati, kaj so za določeno generacijo oz. zaposlenega pričakovanja in zahteve od delodajalca, vodje in dela. Pomembno je, da vodje poznajo značilnosti vsake generacije, saj če se ne bodo prilagodile novi delovni sili in ne bodo znale uskladiti zaposlenih različnih generacij, se bodo srečale z velikim pomanjkanjem zaposlenih, na kar pa bo imelo v prihodnjih letih še večji vpliv staranje prebivalstva oz. upokožitev generacije Baby boom (Ferjan, Podbregar, Novak & Šprajc, 2021).

2.3 Opredelitev generacij

Generacije na delovnem mestu se nanašajo na različne skupine ljudi, ki delujejo na delovnem mestu in se razlikujejo po svojih skupnih izkušnjah, vrednotah, prepričanjih in pristopih k delu. Različne generacije se lahko razlikujejo po tem, kaj jih motivira, kako delajo, kako se učijo in kako komunicirajo. Vsak vodja mora torej poznati osnovne značilnosti vsake izmed trenutno najbolj zastopanih generacij na delovnih mestih v organizaciji, saj so le-te pomembne zaradi dobre komunikacije, produktivnosti in navsezadnje zadovoljstva zaposlenih. Med trenutno zastopane generacije na trgu dela spadajo trenutno najstarejša generacija na trgu dela, in sicer generacija Baby boom, nato generacija X, generacija Y in generacija Z, ki je trenutno na poti v delovni proces (Ferjan, Podbregar, Novak & Šprajc, 2021).

Povsem jasno je, da se zahteve in pričakovanja najstarejše generacije Baby boom razlikujejo od pričakovanj generacije Z in obratno. Leta rojstev posamezne generacije se v literaturah in člankih med seboj razlikujejo. Različni avtorji tako navajajo oz. uporabljajo različne letnice rojstev za opredelitev posamezne generacije. Opredelitev generacije se v osnovi nanaša na generacijo posameznikov rojenih v podobnem časovnem obdobju, ki so doživeli podobne zgodovinske, socialne in življenjske dogodke v določenem obdobju (Becton, Walker & Jones-Farmer, 2014), in prav tako v obdobju, za katerega so značilni določeni trendi in veliki dogodki, ki vplivajo na generacijo (The center for generational kinetics, 2016). Skozi prebiranje člankov sem zaznal različno navajanje letnic določenih skupin. Za opredelitev in osnovo razdelitev v magistrskem delu sem vzel letnice, ki jih navaja Center za generacijsko

kinetiko, ki jih je oblikoval na podlagi številnih raziskav. Posameznike uvršča v posamezno kategorijo glede na naslednje letnice rojstev (The center for generational kinetics, 2016):

- generacije Baby boom; posamezniki rojeni od leta 1946 do 1964,
- generacija X; posamezniki rojeni od leta 1965 do 1976,
- generacija Y ali milenijci; posamezniki rojeni od leta 1977 do 1995,
- generacija Z; posamezniki rojeni od leta 1996 do 2015.

Zavedati se moramo, da se predstavniki posamezne generacije sicer lahko rodijo štiri leta prej ali kasneje, kot je določena letnica posamezne generacije, in imajo vse značilnosti generacije pred ali po njej. To je seveda povezano s številnimi drugimi dejavniki, vključno okoljem odraščanja, starostjo staršev, finančno premožnostjo itd. (The center for generational kinetics, 2016).

2.3.1 Generacija Baby boom

Pripadniki generacije Baby boom (oz. kot jo nekateri poimenujejo tudi otroci izobilja) so posamezniki, rojeni med leti 1946 in 1964 (Hafner & Centa, 2019). Danes trenutno veljajo za najstarejše delavce, ki še nastopajo na trgu delovne sile. V povprečju glede na preostale generacije prevladujejo na najvišjih položajih v organizacijah in imajo na zaposlene največji vpliv. Vendar se jih bo v naslednjem desetletju večina s te generacije upokojila, kar bo zelo pretreslo razmere na trgu dela (Ferjan, Podbregar, Novak & Šprajc, 2021). Za pripadnike generacije Baby boom je značilno, da so odraščali v času, ko je izobrazba veljala za eno izmed temeljev razvoja družbe, zato me ne preseneča, da je v času njihovega odraščanja veljal moto: uči se, da ti ne bo treba delati. Od svojih družin in okolja, v katerem so odraščali, so pridobili močne delovne navade, ki se jim še danes težko odrečejo (Hafner & Centa, 2019).

Pripadniki generacije Baby boom živijo za delo. Trdno delo že od otroštva predstavlja sidro njihovega življenja. Menijo, da se glede na število ur preživetega časa na delovnem mestu opredeljuje produktivnost in pripadnost posameznika podjetju oz. organizaciji (Phillips, 2018). Generacija, rojena med letoma 1946 in 1964, verjame, da sta trdno delo in žrtvovanje povod za uspeh (Patterson & Pegg, 2009). Do nadrejenih oz. vodstva imajo spoštljiv in lojalni odnos, sprejemajo hierarhično razmerje v organizaciji in, kot že omenjeno, povezujejo uspeh posameznika z delovno dobo oz. številom ur, preživetih na delovnem mestu (Gursoy, Chi & Karadag, 2013). V primeru, da so spregledani in da nekdo z mlajše generacije nadomesti vodstveno funkcijo, hitro postanejo nejevoljni ter užaljeni (Phillips, 2018).

Sodelovanju v skupinah oz. timske delu generacija Baby boom ni najbolj naklonjena. Prepričani so, da morajo biti mlajši zaposleni poslušni in podrejeni starejšim, ki so na delovnem mestu že dlje časa in imajo več znanja in izkušenj. Pripadniki generacije, rojene med letoma 1946 in 1964, prav tako niso zelo naklonjeni raznim team buildingom, kjer so

udeleženi vsi zaposleni in kjer je večja verjetnost, da lahko pride do deljenja pomembnih informacij, ki niso ključne za ostale deležnike. Pripadniki Baby boom generacije menijo, da morajo biti v komunikacijo vključeni le tisti posamezniki, na katere se informacije nanašajo. Trenutno najstarejša generacija na trgu delovne sile najraje komunicira osebno ali po telefonu, manj so nagnjeni komuniciranju preko elektronske pošte oz. raznim drugim spletnim programom, kar je povsem razumljivo, saj niso odraščali v dobi sodobne digitalne tehnologije (Phillips, 2018). To seveda lahko povezujemo tudi z dejstvom, kjer ti posamezniki menijo, da morajo biti zaposleni v pisarnah na delovnem mestu, da bodo opravili delo in bili produktivni. Napram ostalim mlajšim generacijam generacija Baby boom ne velja za inovatorje, veliko raje se držijo tradicije in že uveljavljenih norm in pravil (Ferjan, Podbregar, Novak & Šprajc, 2021).

2.3.2 Generacija X

Naslednja generacija je generacija X, ki trenutno dosega starost med 58 in 47 let. Je generacija, ki je doživela konec hladne vojne, razpad komunizma, padec berlinskega zidu. Te razmere so močno vplivale na njihovo dojemanje dela in možnosti po uspehu oz. karieri. Pripadniki te generacije ne veljajo za tako močne deloholike, kot pripadniki generacije Baby boom, vendar se še vedno tržijo teze »work hard, play hard«, kar pomeni, da so pripravljeni trdo delati in se zavedajo pomena dela (Woo, 2018). Napram generaciji Baby boom večji poudarek dajejo usklajevanju zasebnega in poklicnega življenja, kar jim omogoča številke popoldanske oz. izvenslužbene aktivnosti (Kian & Yusoff, 2012). Na delo ne gledajo s strani, pripravljeni so postoriti, kar je treba, da bo le-to opravljeno. Ne želijo pa preživljati nepotrebnega časa v delovnem okolju. Pripravljeni so se še posebej potruditi, da ustrezijo vodjem, ki jim zaupajo. Čeprav spoštujejo avtoriteto in svoje nadrejene, so se pripravljeni potruditi le za vodje, ki se držijo besed in vodijo z zgledom (Phillips, 2018).

Pripadniki generacije X cenijo odgovornost in svobodo na delovnem mestu. Pripravljeni so na več timskega dela napram generaciji Baby boom, saj menijo, da več kot imaš informacij, bolje in uspešneje bo delo opravljeno. Napram inovacijam so vsekakor bolj naklonjeni kot predhodna generacija, vendar imajo do novosti in sprememb še vedno določen skepticizem. Pri vsaki spremembi skrbno pretehtajo prednosti in slabosti, ki jih bo inovacija prinesla. Čeprav so naklonjeni inovacijam, potrebujejo več časa, da se nanje privadijo. Preden karkoli implicirajo, se popolnoma o določeni stvari prepričajo (Wiley, 2019). Ta generacija je predana delu, ne pa v tolikšni meri tudi delodajalcu kot generacija Baby boom. Delodajalci morajo torej tej generaciji ponuditi možnost razvoja in okolje, kjer se bodo počutili pripadne in vpletene. Glede poklicne kariere nimajo zadržkov z menjavo delodajalca, v kolikor s trenutnim niso zadovoljni (Phillips, 2018).

2.3.3 Generacija Y

Naslednja generacija, ki se že bolj razlikuje od predhodne generacije X, kot generacije X od Baby booma, je generacija Y oz. generacija milenijcev. Milenijci imajo oz. imamo

popolnoma drugačen pogled na svet in delujemo na povsem drugačen način kot naši predhodniki. Danes v to skupino spadamo pretežno posamezniki, stari med 25 in 35 let. Odraščali smo v okolju, kjer je bila digitalna tehnologija že na višji stopnji razvoja. Uporaba pametne tehnologije nam tako ne predstavlja problema, navajeni smo na hiter način življenja, saj se je tudi tehnologija skozi naše odraščanje hitro razvijala. Posledično pričakujemo tudi v delovnih okoljih hitre in stalne spremembe, hitro hierarhično napredovanje kot tudi napredovanje po plačilni lestvici. Smo veliko bolj fleksibilnejši od preteklih generacij (Novak, 2007). Razvoj interneta in uporaba raznih mobilnih aplikacij sta nam dala občutek stalne povezanosti, zahteve po dosegljivosti in informiranosti o vseh novicah, kar seveda nato povezujemo in pričakujemo tudi z dosegljivostjo in željo po sprotnem in resničnem informiranju tudi na delovnem mestu (Philipps, 2019). Napram generaciji Baby boom smo mnenja, da sta doseganje rezultatov in produktivnost bolj pomembna kot pa število opravljenih ur na delovnem mestu. Pripadniki milenijcev smo mnenja, da bi morali vodje ocenjevati delovno uspešnost na osnovi produktivnosti in doseženih rezultatov, ne pa na podlagi, kje, kdaj in kako smo delo opravili. Želimo si tudi delati v okolju, kjer je možno opravljanje dela kjerkoli in kadarkoli. Finančne nagrade za nas ne predstavljajo take motivacije oz. zadovoljstva, kot to velja za predhodnike. Želimo si seveda pravične in ustrezne denarne povišice, kadar za to izkažemo dobro opravljeno delo, in smo zanjo hvaležni, vendar si prav tako želimo možnosti sodelovanja pri ostalih pomembnih projektih, odločitvah, samostojnosti, fleksibilnem urniku itd. (Phillips, 2018).

Generacije milenijcev si vsekakor želimo sodelovanja z vodjami, ki dajejo povratne informacije vsem zaposlenim (Fries, 2018). Pripadniki te generacije smo naklonjeni tako samostojnemu kot tudi timske delu. V okviru samostojnega dela želimo pokazati svoje sposobnosti in pomembnosti doprinosa k organizaciji. Vendar smo prav tako pripravljeni na sodelovanje v skupinah, kjer pride do različnih mnenj in sprejemanja raznolikosti in končnih skupnih odločitev. Čeprav smo nagnjeni h komuniciranju preko telefona oz. sporočil, si v kriznih situacijah še vedno želimo neposredne odkrite komunikacije z vodjem (Ferjan, Podbregar, Novak & Šprajc, 2021).

Napram inovacijam oz. novim idejam smo neprestano odprti, imamo željo po spreminjanju in izboljševanju procesov. V okviru uvajanja novih procesov se neprestano učimo, rastemo in pridobivamo nove izkušnje, ki nam bodo koristile na nadaljnji karierni poti. Glede na generaciji pred nami bomo vsekakor zagotovo zamenjali več delovnih mest in delodajalcev kot pripadniki generacije Y oz. pripadniki generacije Baby booma (Lyons, Schweitzer & Ng, 2015). Milenijci si vsekakor želimo okolje, kjer so nam omogočene nove priložnosti in izzivi za nenehen karierni kot osebni razvoj, prav tako si želimo delovati v okolju, kjer so jasne usmeritve in odkrite povratne informacije o opravljenem delu s strani vodstva (Daud, 2016). V kolikor se v delovnem okolju ne bomo počutili sprejete, bomo brez slabe vesti zamenjali delodajalca oz. si poiskali privlačnejše delo drugje (Ng & Johnson, 2015).

2.3.4 Generacija Z

In še zadnja generacija je generacija, ki trenutno zaključuje študij oz. pretežno in v večini primerov obiskujejo še srednje šole in fakultete. Pripadniki generacije Z so posamezniki, rojeni med letoma 1996 in 2005. Tekom prihodnjih let bo generacija Z vstopila na trg delovne sile. Za generacijo Z velja, da je popolnoma digitalizirana napram ostalim generacijam. Pripadniki te generacije so odraščali s tehnologijo in svetovnim spletom, pametnimi telefoni in drugimi digitalnimi napravami. Pripadnike generacije Z motivirajo podobne stvari in želje kot pripadnike generacije Y, torej želja po neprestanem razvoju in osebnostni rasti, želja po dokazovanju, novih izzivih. Pripadniki generacije Z si med drugim želijo, da je to, kar delajo, pomembno. Želijo si prav tako, da podjetja delujejo družbeno odgovorno in tudi to družbeno odgovornost prenesejo na zaposlene znotraj organizacij (Janzer, 2021). Napram preteklim generacijam je to generacija, ki je najbolj odprta do raznolikosti. To želijo in tudi pričakujejo od delovnega okolja, kjer delujejo. Želijo si, da podjetja in organizacije delujejo s smernicami raznolikosti in vključenosti. Napram generaciji Y, ki od organizacij želijo fleksibilno delovno okolje, generacija Z daje večji pomen stabilnemu delovnemu okolju napram fleksibilnemu. Zagotovo mladi, ki vstopajo na trg delovne sile, popolnoma brez izkušenj preferirajo stabilnejše kot pa fleksibilnejše okolje (Schooley, 2022). Napram ostalim stvarjem lahko podobnosti povežemo s predhodno generacijo, generacijo Y.

2.4 Problematika staranja

Starostna struktura se torej spreminja. Svetovna družba postaja dolgoživa, pričakovano trajanje življenja se podaljšuje. Demografske spremembe so torej dejstvo in temu moramo prilagoditi obstoječe sisteme in ureditve ter tako izkoristiti zmogljivosti spremenjene starostne strukture. V prihodnjih letih bodo ti trendi na trgu delovne sile z upokojitvijo generacije Baby boom še izrazitejši in ustvarili večje vrzeli na trgu delovne sile (UMAR, 2017). Države oz. organizacije po svetu se morajo torej vsekakor že danes kadrovsko oz. organizacijsko oz. vodstveno pripravljati na izzive prihodnosti.

2.4.1 Problematika staranja v EU

Za prihodnji družbenoekonomski razvoj Evropske unije je kritično vprašanje, ali bosta staranje družbe in vse večja družbena aktivnost starejših od 65 let prinesla priložnosti v kontekstu gospodarskega razvoja in zagotovila globalno konkurenčnost evropskega gospodarstva napram svetovnemu. Zaradi izboljšanja zdravstvenega stanja in življenjskih pogojev se starost Evropejcev povečuje, kar vpliva na hitro spreminjanje starostne piramide v Evropi. Brez ukrepanja bo kombinacija starajočega se prebivalstva in krčenja domače delovne sile začela nevzdržno pritiskati na pokojninski in zdravstveni sistem in sistem socialnega varstva ter negativno učinkovati na gospodarsko rast in obdavčevanje. Glede na podatke Eurostata nas glede prihodnosti v Evropi lahko resnično skrbi. Podatki kažejo, da se delež delovno sposobnega prebivalstva v Evropski uniji zmanjšuje, hkrati pa se povečuje

število starejših. Glede na starostno piramido 27 držav članic Evropske unije v letu 2019 se naj bi trend staranja nadaljeval vse do leta 2050 (European Union, 2021). Projekcije kažejo, da se bo v Evropi število ljudi, starih 65 let ali več, povečalo s 85 milijonov na več kot 132 milijonov do leta 2060 (Grah, Dimovski, Penger & Bogataj, 2019). Treba se je zavedati tudi, da se bo v tem obdobju dokončno upokojila tudi povojna generacija Baby booma. Povečanje števila starejšega prebivalstva in vse večje število starejših delavcev bo vplivalo na posameznike, institucije EU, vlade držav članic, države kandidatke, organizacije in družbo. Ne preseneča me torej, da se zahodne države članice že odločajo za vse višjo stopnjo upokojitvene starosti.

Dvig upokojitvene starosti nad 65 let torej zahteva nov družbeni pogled na življenjsko pot in pomen staranja. Kot kažejo strategije zahodnih držav, postaja življenjska doba vse bolj fleksibilna. Nemška raziskava staranja opozarja, da se mora pozitiven pogled na staranje oz. pogled na aktivno staranje začeti pri odnosu posameznikov in družbe. Rezultati raziskav o staranju kažejo, da so ljudje, ki na staranje gledajo negativno, manj fizično aktivni in bolj bolni kot ljudje, ki so glede svoje prihodnosti in starosti bolj optimistični (Deutsches zentrum fur altersfragen, 2023).

2.4.2 Pregled stanja v Sloveniji

Slovenija velja za tretje najhitreje starajoče se prebivalstvo med evropskimi državami. Projekcije Združenih narodov Slovenijo uvrščajo celo med deset najstarejših držav na svetu. Tako je danes vsak peti prebivalec starejši od 65 let oz. kar 21,3 % prebivalcev Slovenije. Če se bo takšna dinamika nadaljevala, bo leta 2030 delež starejših od 65 let predstavljal 25 odstotkov prebivalstva, leta 2060 pa bo vsak tretji prebivalec Slovenije starejši od 65 let. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije je 1. julija 2022 povprečna slovenska starost znašala 43,9 leta (SURS, 2023). Če sem nam sedanja povprečna starost ne zdi tako visoka, pogledajmo primerjavo z letom 1960; takrat je bila povprečna starost Slovencev manj kot 30 let (Valjavec, 2019).

Demografske spremembe v Sloveniji že znatno zmanjšujejo ponudbo delovne sile. Če se bodo migracije ohranile na skromni ravni, tudi izrazitejša delovna aktivnost mladih in starejših ne bo zadostovala za pokritje potreb po večji zaposlitvi zaradi krepitve gospodarske aktivnosti. Tudi starostno spremenjena struktura zmanjšane delovne sile bi lahko upočasnila rast produktivnosti in zmanjšala možnosti za gospodarsko rast. Po podatkih Urada za makroekonomske analize in razvoj se v Sloveniji povečuje delež prebivalcev starih 65 let in več, medtem ko se delež delovno sposobnega prebivalstva zmanjšuje. Država mora torej na nacionalni ravni pripraviti državne ukrepe in strategije za zagotavljanje zadostnega števila delavcev. Skrbi nas lahko tudi dejstvo, da je stopnja aktivnosti in dela mladih v Sloveniji v primerjavi z drugimi Evropskimi državami izjemno nizka (Šooš, 2017). V zadnjih letih je bila tudi porast selitev skromna. Selitveni prirast tujih državljanov je leta 2021 za Slovenijo znašal 2.480 oseb. V letu 2021 se je iz Slovenije odselilo 21.144 oseb ter priselilo 23.624 tujih državljanov (SURS, 2023).

Trenutni slovenski pokojninski sistem ni dolgoročno vzdržen, stopnja zaposlenosti starejših se bo morala v Sloveniji močno povečati, če bomo želeli ohraniti trenutni pokojninski sistem na pozitivni ravni. To pa bo pomenilo in predstavljajo velike izzive za posameznike, organizacije in družbo (Šooš, 2017).

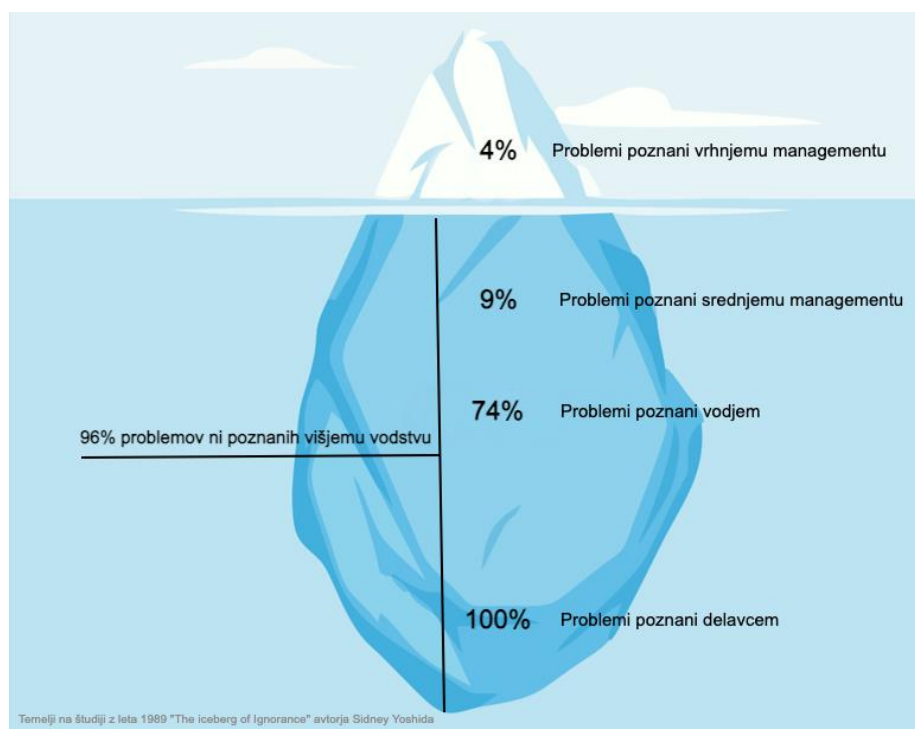
2.5 Medgeneracijske razlike in izzivi na delovnem mestu

Danes delujemo torej prvič v okolju, kjer se v delovnem procesu prepletajo kar štiri različne generacije. V delovnem okolju lahko tako zasledimo starejšo 60-letno delavko, ki ima na poglede dela in življenja značilnosti Baby boom generacije, kot recimo nato njenega komaj 25-letnega sodelavca, ki prihaja iz kulturno raznolike države in ima že zaradi kulture kot tudi starosti različne poglede na delo, navade in prioritete. Znotraj medgeneracijsko raznolikega okolja je torej ključno, da vodja pozna svoje zaposlene in jih vodi v smeri doseganja skupnih uspešnih rezultatov, kot seveda tudi kariernega razvoja tako komaj 25-letnega zaposlenega, ki je trenutno vstopil na trg delovne sile, kot tudi starejše 60-letnice, ki že odšteva leta do pokojninskega življenja. Danes se srečamo torej v okolju, kjer so nekateri sodelavci tako mladi kot otroci sodelavcev oz. drugi tako stari kot njihovi starši oz. stari starši (Zemke, Raines & Filipczak, 2000). Od vodij v tako raznolikem okolju se torej pričakuje oz. zahteva transparentno in odgovorno vodenje. Glas zaposlenih še nikoli v zgodovini ni imel tolikšne moči, kot jo ima danes. Vodje se morajo zavedati, da je to, kako jih zaznajo njihovi podrejeni, enako pomembno kot to, kako jih zaznajo njihovi vodje. Vodje morajo skrbeti za svoje podrejene, ker so lahko kaj hitro zavrženi s strani določene generacije, predvsem s strani milenijske generacije, ki, kot že omenjeno, imamo različna pričakovanja napram starejšim generacijam in smo bolj odprti do zamenjave delovnega mesta oz. delodajalca (Elliott & Corey, 2018).

Generacija milenijcev oz. mlajše generacije ne prenesemo skrivanja in zadrževanja informacij oz. deljenja nepopolnih informacij. Kot že omenjeno, smo odraščali v okolju, kjer smo bili v vsakem trenutku povezani z vsemi svetovnimi informacijami, zato to enako pričakujemo tudi na delovnem mestu. Od vodij pričakujemo jasno in odkrito informiranost o novostih, pričakovanjih, deljenju resničnih podatkov itd. Mladi si prav tako želimo dvosmerne komunikacije oz. povratnih informacij tudi s strani najvišjega vodstva (Barsh, Brown & Kian, 2016).

Vrzeli, ki nastanejo med skupinami, lahko prikažemo tudi s tako imenovano študijo Iceberg of ignorance oz. ledeno goro ignorance, ki jo je leta 1989 predstavil Sidney Yoshida. Študija oz. skica na sliki 12 prikazuje, da so vrhnjemu managementu poznani le 4 % problemov, srednjemu managementu le 9 %, vodje poznajo 74 % težav, delavci oz. zaposleni na dnu pa poznajo težave v 100 % vrednosti (Yenice, 2018).

Slika 12: Ledena gora ignorance



Prirejeno po O'Toole (2019).

V kolikor bi delavci komunicirali neposredno tudi z vrhnjim managementom, bi ta postal bolj informiran in poznal več težav. Prav tako se bi okrepilo zaupanje in pripadnost organizaciji, česar se morajo organizacije, ko sodelujejo z mlajšimi zaposlenimi, zavedati oz. te dve lastnosti razvijati in krepiti. Ravno pomanjkanje zaupanja je eden ključnih elementov, zaradi katerega postanejo zaposleni nezavzeti za delo (Elliott & Corey, 2018).

Kot že omenjeno, si mladi na delovnem mestu želimo povratnih iskrenih informacij o opravljenem delu. Želimo si, da vodje prepoznajo in pohvalijo naš doprinos k organizaciji in to seveda takoj, ko ga opravimo. Vodje se sicer velikokrat zavedajo, kaj nekdo opravi, vendar ne podajo povratnih informacij in pohval oz. kritik, v kolikor so te potrebne. Če je nekoč zadostoval razgovor enkrat letno za pregled opravljenega dela, pri milenijcih to ni dovolj. V kolikor bi mlade generacije prejele odziv vodje le enkrat letno, bi mislili, da vodje našega sprotnega dela in dodatnih zadržitev ne cenijo oz. ga mogoče sploh ne vidijo, kar bo nato seveda zmanjšalo našo pripadnost organizaciji, zavzetost delu in posledično zmanjšalo nadaljnjo produktivnost (Ferjan, Podbregar, Novak & Šprajc, 2021). Mladi si želimo pogostejših povratnih informacij na mesečni ravni. Želimo si vedeti, kaj delamo dobro, kje se lahko še izboljšamo in kako lahko neprestano rastemo in se razvijamo, želimo si vedeti, ali nas vodje cenijo in priznavajo naš doprinos, ki ga imamo do organizacije oz. ekipe (West, 2018). Znotraj članka What millennials want from work and life avtor navaja, da kar 87 % vprašanih milenijcev znotraj raziskave pravi, da so jim možnosti za poklicni razvoj oz. karierno rast zelo pomembne (Adkins, 2016). Prav tako nas zanima delo, ki predstavlja izziv. Želimo si sodelovanja pri pomembnih projektih in vpetosti v poslovne

okolje, vendar prav zaradi let in manj izkušenj se nam velikokrat ne ponudi priložnosti. Sicer je povsem razumljivo, da imamo manj znanja kot nekateri starejši, vendar z našo iznajdljivostjo in odločnostjo velikokrat presenetimo in se izkažemo, da smo kos tudi zahtevnim nalogam z manj delovnimi izkušnjami. Prav tako, v kolikor ne bi bili kos zadani nalogi, bi pomoč nato lahko poiskali pri starejših kolegih. Z nalogami in novimi izzivi rastemo, povečuje se lojalnost in pripadnost organizaciji, kar navsezadnje povečuje dvig produktivnosti (Ferjan, Podbregar, Novak & Šprajc, 2021).

Mladi si od vodij želimo tudi, da so le-ti do nas direktni, torej povedo točno to, kar si mislijo, oz. da so v skladu z avtentičnostjo oz. avtentičnem vodenjem. Želimo, si da je komunikacija kratka in jedrnata, da vsebuje res le pomembne podatke in povratne informacije. Mlada generacija si želi torej delati v organizacijah, kjer vlagajo v gradnjo odnosov in kjer se lahko razvijamo in kjer smo cenjeni (Bertino, 2017). Poleg zasebne pohvale pa si milenijci želimo tudi javne pohvale in pa pohvale uspeha celotne ekipe. Javna pohvala je verjetno povezana s tem, da smo odraščali s socialnimi omrežji, kjer so morali biti vsi podatki in informacije javne in kjer so jih videli tudi ostali (Phillips, 2018).

Generacija milenijcev si prav tako želi čim hitrejšega napredovanja, kar se včasih starejšim generacijam zdi povsem nerealno in absurdno. Mladi pričakujemo, da nam bodo vodje jasno povedale, kako hitro se lahko povzpnejo po lestvici navzgor oz. kako hitro bomo dosegli zelen znesek plače. To je seveda povezano s tem, da si želimo več povratnih informacij, več pohval. Pogovor enkrat letno o ocenjevanju delovne uspešnosti tukaj ne pride v poštev. Povratni odgovori s strani vodstva, kot jih lahko največkrat slišimo, »potrebujete več časa za napredovanje na tej stopnji«, »vse ob svojem času«, ne bodo zadovoljila želje milenijcev. Poleg dajanja sprotnih povratnih informacij, pohval, kritik, morajo biti prav vodje največji zagovorniki kariere svojih zaposlenih. Vodje morajo iskati priložnosti za svoje zaposlene, da le-te rastejo, se razvijajo in gradijo na svoji karieri. Poleg tega mora vsak vodja pomagati svojim mlajšim zaposlenim pri mreženju in napredovanju v podjetju. Seveda pa je tukaj dvorezen meč, nekatere vodje se tega bojijo oz. ne počnejo, ker potem izgubijo svoje najbolj perspektivne kadre v ekipi. Vendar perspektiven, mlad kader bo kaj kmalu odšel sam, če se bo počutil omejenega znotraj ekipe in ne bo več videl možnosti za rast in razvoj. Če pa bodo mladi svojo vodje videli kot nekoga, ki jih neprestano motivirana, razvija, ima avtentičen odnos do njih, si bodo želeli delati in sodelovati pod njegovim okriljem (Millennial Boss, 2018). Mladim generacijam morajo tako podjetja zagotoviti okolje s priložnostmi za napredovanje in z novimi izzivi (Heathfield, 2019). Mladi si prav tako želimo preživeti več časa z vodjo, želimo razviti drugačen odnos kot generacije pred nami (Adkins, 2016). Prizadevamo si za interakcijo z vodjem, navezati osebni stik. Pomanjkanje stika med vodjem in zaposlenimi vsekakor zmanjšuje zvestobo podjetju, mladi se bomo počutili nepripadne in začeli iskati zaposlitev drugje.

Če želimo odprto in odkrito komunikacijo, ki bo prinesla zaupanje in zavzetost mladih zaposlenih oz. milenijcev, moramo najprej zagotoviti neprestane povratne iskrene informacije. Osebni odnosi med vodjem in zaposlenim so ključnega pomena in organizacije,

ki želijo zadržati svoje mlade zaposlene, se bodo morale tega še kako dobro držati oz. se zavedati (Barsh, Brown & Kian, 2016).

Danes se morajo vodje zavedati, da je okolje, v katerem delujejo, multistarostno in multikulturno. Zastareli načini vodenja in motiviranja mlajšim generacijam ne bodo ugodili in bodo mladi hitro pobrali kovčke in se odpravili k drugim organizacijam, kjer jim bodo ugodili oz. ustvarili okolje, kjer se bodo oz. bomo počutili motivirane, enakovredne, cenjene, uslišane. Zagotovo se vsak vodja trudi in daje vse od sebe, da bi zadovoljil zahteve svojih zaposlenih, ampak velikokrat se zgodi, da so ta ravnanja zastarela in vse drugo kot optimalna. Tradicionalni pristopi, ki so veljali pred desetimi, dvajsetimi leti, danes postajajo neučinkoviti. Tako kot se razvija in posodablja tehnologija, tako se morajo tudi spreminjati in posodabljati tudi vodje in prilagajati na svet, v katerem živimo. Vodje bodo morale izbrati način vodenja, ki bo uspešen za vse generacije, to pa je danes vsekakor avtentično oz. pristno vodenje. Vodenje, kjer je vodja agilen, kjer omogoča učinkovito ravnanje v zapletenih, hitro se spreminjajočih pogojih in daje iskrene povratne informacije. Agilen vodja je odprt do idej in načinov delovanja svojih zaposlenih. To je vodja, ki svoje zaposlene spodbuja k uporabi in razvoju lastnih talentov zaposlenih, spodbuja zaposlene, da so radovedni in odprti za spremembe in novosti (Phillips, 2018).

Na mlajše generacije morajo torej organizacije in vodje začeti gledati ne kot na problem, temveč kot na glavni potencial, ki bo nadomestil hitro upokojeno številčno generacijo Baby boom in pomagal pri rasti organizacij in spreminjanju na bolje. Najlažje je seveda oblikovati okolje, kjer imamo zaposlene znotraj enakih starosti in kultur, ter na mlade gledati kot na kader, ki nima praktičnih izkušenj in znanja (Barsh, Brown & Kian, 2016). Organizacije morajo začeti gledati na prednosti, ki jih imamo mlajše generacije napram ostalim generacijam, oblikovati okolje, kjer bodo starejši zaposleni prenesli tihi kapital na mlajše in tako še naprej uspešno dosegale zadane cilje in uspešne rezultate. Medgeneracijsko poglavje lahko zaključim z modro mislijo, po kateri se mora danes ravnati vsaka organizacija oz. vodja, in sicer: Vsi zmagujemo, ko sodelujemo.

3 RAZISKAVA AVTENTIČNEGA VODENJA IN MEDGENERACIJSKEGA SODELOVAJA MED MLADIMI V OSREDNJESLOVENSKI REGIJI

Kot že omenjeno v uvodu, je magistrsko delo sestavljeno iz teoretičnega in empirično-raziskovalnega dela. V prvem delu magistrskega dela sem opredelil in analiziral koncepta avtentično vodenje in medgeneracijsko okolje s poudarkom na staranju prebivalstva. V drugem delu magistrskega dela pa je zajet raziskovalni del.

3.1 Zasnova raziskave in metodologija

V sklopu raziskovalnega dela sem želel preučiti, kaj si mladi v osrednjeslovenski regiji v Republiki Sloveniji na delovnem mestu od svojega vodje želijo in kakšne imajo želje ter

preference, ter analiziral prisotnost in razumevanje trenutnega stanja avtentičnosti na delovnem mestu, kot se tudi osredotočil na medgeneracijsko okolje oz. aktivnosti, povezane s staranjem prebivalstva v delovnem okolju. Napram prvemu poglavju magistrskega dela, kjer je poudarek na sekundarnih podatkih, sledi v poglavju v nadaljevanju poudarek na primarnih podatkih.

Koraki in faze izvedbe raziskave so potekale načrtno, sistematično in kronološko glede na priporočila, ki jih avtorja Hitchcock in Newman navajata v članku *Applying an interactive quantitative-qualitative framework: how identifying common intent can enhance inquiry*. Na sliki 13 so te faze tudi v kronološkem načinu slikovno prikazane.

Slika 13: Potek izvedbe raziskave



Prirejeno po Hitchcock & Newman (2013).

Začetek raziskave se je začel leta 2022, ko sem iskal ustrezno in primerno temo za pisanje magistrskega dela. Glede na trenutne trende, tj. staranje prebivalstva, sem to področje želel povezati z medgeneracijskimi razlikami generacij in ustreznem oz. primernem vodenju, ki zadovolji potrebe vseh generacij. Tako sem se odločil za obliko avtentičnega vodenja v medgeneracijskem okolju. Temo zanimanja sem povezal z opredelitvijo problematike, s katero se danes soočamo v delovnem okolju (prisotnost različnih generacij na delovnem mestu, staranje prebivalstva, pomanjkanje delovne sile). Zatem je sledil pregled ustrezne literature, definiranje temeljne teze magistrskega dela in oblikovanje raziskovalnih vprašanj.

Nato po koncu omenjenih faz oz. koncu teoretičnega dela pa oblikovanje anketnega vprašalnika. Zatem je sledilo zbiranje podatkov, obdelava, analiza in interpretacija le-teh ter zaključek raziskave, kjer oblikujem določene ugotovitve, kaj si mladi želijo v delovnem okolju, ki so lahko tako v pomoč vodjem, ki delujejo v medgeneracijskem okolju, oz. vodjem, ki si želijo načina vodenja, da bi zadovoljili potrebe različnih generacij.

3.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza, ki jo želim v okviru magistrskega dela raziskati oz. potrditi, je, da avtentično vodenje pozitivno in neposredno vpliva na izzive v medgeneracijskem okolju na delovnem mestu v Osrednjeslovenski regiji. Rezultati, ki bodo omenjeno hipotezo zavrnili oz. potrdili, temeljijo na petih raziskovalnih vprašanjih. Ta so predstavljena v tabeli 1.

Tabela 1: Raziskovalna vprašanja

RAZISKOVALNA VPRAŠANJA	
1.	V kolikšni meri so lastnosti avtentičnega vodenja prisotne pri mladih?
2.	Ali vodje delujejo v skladu z avtentičnostjo oz. kako mladi zaznavajo svoje vodje?
3.	Ali si mladi z vodjem res želimo več stika in sodelovanja, na podlagi česar lahko razvijamo pristen medosebni odnos?
4.	Ali si mladi na delovnem mestu res želimo neprestano nove izzive?
5.	Ali se organizacije že zavedajo izzivov starajoče se delovne sile in že uvajajo koncepte, ki pripomorejo k uspešnejšemu medgeneracijskemu sodelovanju?

Vir: lastno delo.

V zaključku magistrskega dela se tudi do zgoraj navedenih raziskovalnih vprašanj in temeljne teze opredelim in odgovorim na zastavljena vprašanja oz. podam priporočila, vezana na vodenje mladih v delovnem okolju.

3.3 Oblikovanje vprašalnika

Raziskovalni del magistrskega dela temelji na kvantitativni metodi zbiranja primarnih podatkov. Vprašalnik je sestavljen iz vprašanj zaprtega ter odprtega tipa. Večina zaprtih vprašanj temelji na Likertovi 5-stopenjski lestvici, kjer so respondenti morali izraziti strinjanje od 1 do 5, kjer 1 pomeni sploh se ne strinjam, medtem ko 5 popolnoma se strinjam. Vprašalnik je v grobem razdeljen na 7 sklopov, opis posameznih sklopov je predstavljen v tabeli 2.

Tabela 2: Struktura anketnega vprašalnika

SKLOP	OPIS
Izločitveni kriterij	Kriterij, na podlagi česar sem v anketni vzorec zajel le mlade (stare od 16 do 29 let), ki delo opravljajo v Osrednjeslovenski regiji.
Demografija	Splošne informacije o anketirancih (spol, starost, oblika delovnega razmerja).
Poznavanje lastne avtentičnosti	Ocenjevanje in poznavanje lastne avtentičnosti, strinjanje z določenimi tezami, ki identificirajo avtentičnost posameznika.
Poznavanje lastne inovativnosti	Ocenjevanje posameznikove inovativnosti in želje po novih izzivih in znanjem na delovnem mestu.
Ocenjevanje vodij na podlagi avtentičnosti	Ocenjevanje vodje s strani mladih na podlagi trditev, ki opredeljujejo avtentičnost.
Medgeneracijsko okolje	Vpogled v organizacijsko delovanje podjetij na področju medgeneracijskega okolja.
Pogled na delo; odnos z vodjem	Pridobiti informacije o tem, kaj si mladi od svoje vodje želijo, kakšne imajo želje, preference.

Vir: lastno delo.

Rezultate v sklopu anketnega vprašalnika sem pridobil s pomočjo spletnega vprašalnika, izdelanega na spletni strani 1-KA. Ustrezno populacijo predstavlja opredeljena interesna skupina, ki temelji na načrtno geografsko začrtanem območju. Enota opazovanja je mladostnik, ki spada v starostno skupino od 16 do 29 let in ki delo opravlja v Osrednjeslovenski regiji.

Večina trditev znotraj anketnega vprašalnika zaradi večje veljavnosti in zanesljivosti temelji na že znanstveno preverjenih vprašalnikih znotraj določenih študij. V pomoč so mi bile študije avtorjev De jong in Den Hartog z naslovnom »Measuring innovative work behavior«, študija avtorjev Eisenberger, Huntington, Hutchison in Sowe z naslovom »Perceived organizational support«, študija »The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests« avtorja Neider in Schriesheim, študija »Looking inside and out: the impact of employee and community demographic composition on organizational diversity climate«, »Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure« ter določene trditve oz. teze, ki sem jih navedel znotraj teoretičnega dela magistrskega dela.

Podrobnejša navedba študij se nahaja znotraj poglavja Literatura in viri na koncu magistrskega dela.

Pred javno objavo spletnega vprašalnika sem med desetimi znanci izvedel tudi pilotno raziskavo, da sem preveril učinkovitost vprašalnika, ustreznost, razumljivost in zanesljivost vprašanj oz. odgovorov. Po uspešno potrjeni pilotni raziskavi, nekaj popravkih posameznih vprašanj, sem le-tega tudi javno objavil.

Anketni vprašalnik sem delil med svojimi sovrstniki preko družbenega omrežja LinkedIn ter osebnih in e-mail nagovorov sodelavcev in znancev, ki delo opravljajo v Osrednjeslovenski regiji in ki spadajo v skupino mladih, s čimer sem se že v prvem krogu osredotočil na omenjene kriterije (mlade v Osrednjeslovenski regiji). Posledično je bil delež ustreznih oz. relevantnih odgovorov že v prvem krogu višji.

Spletni vprašalnik se je pričel z izločitvenim vprašanjem, vezano na starost anketirancev in načrtanim geografskim območjem dela – Osrednjeslovenska regija. Zatem so sledila tri kratka demografska vprašanja, vezana na spol, starost in način opravljanja dela (redna zaposlitev, delo preko študentske napotnice oz. drugo).

Zatem sledita dva sklopa vprašanj, ki se nanašata na vedenje posameznika oz. poznavanje sebe. Prvi sklop se nanaša na poznavanje lastne avtentičnosti, skladno z upoštevanjem avtentičnih značilnosti, ter drugi sklop na ocenjevanje lastne inovativnosti na delovnem mestu. Trditve, povezane s poznavanjem lastne avtentičnosti, so zbrane v tabeli 3, medtem ko so trditve, povezane z inovativnostjo mladih na delovnem mestu, prikazane v tabeli pod številko 4.

Tabela 3: Trditve, vezane na ocenjevanje lastne avtentičnosti pri mladih

<i>Trditve: V delovnem okolju ...</i>
1. si želim povratne informacije, saj tako lahko izboljšam medosebne interakcije.
2. vedno povem točno to, kar si mislim.
3. sem pripravljen priznati svoje napake, ko le-te naredim.
4. delujem v skladu s svojimi prepričanji.
5. sem odprt za nove ideje in zamisli, ki so drugačna od mojih prepričanj.
6. sem pripravljen prisluhniti različnim mnenjem, preden sprejem končno odločitev.

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

Tabela 4: Trditve, vezane na ocenjevanje lastne inovativnosti pri mladih

<i>Trditve: Pri delu ...</i>
1. se osredotočam tudi na zadeve, ki niso del mojih formalnih delovnih nalog.
2. se sprašujem, kako lahko stvari izboljšam in nadgradim.
3. iščem nove procese in načine dela.
4. poskušam prepričati sodelavce, da podprejo moje inovativne ideje.

Prirejeno po De Jong & Den Hartog (2010).

Peti del anketnega vprašalnika se je nanašal na ocenjevanje vodij v skladu s trditvami, ki opredeljujejo avtentično vodenje in ki predstavljajo avtentične posameznike. Trditve so zbrane v dveh tabelah, skupaj sem podal 19 trditev, na podlagi česar so se respondenti z določenimi trditvami strinjali oz. ne strinjali v skladu z Likerotovo 5-stopenjsko lestvico. Trditve, vezane na ocenjevanje vodij, so predstavljene v tabelah 5 in 6.

Tabela 5: Trditve, vezane na avtentičnost vodij (a)

<i>Trditve: Moj vodja ...</i>
1. si želi povratnih informacij za izboljšanje odnosov znotraj ekipe.
2. jasno izraža, kaj si misli.
3. priznava napake, ko se te naredijo.
4. je pripravljen prisluhniti tudi drugim idejam in mnenjem, preden sprejme končno odločitev.
5. pozna in se zaveda svojih prednosti in slabosti.
6. odkrito deli informacije z ostalimi.
7. se jasno zaveda vpliva, ki ga ima na ostale.
8. jasno izraža svoje mnenje in ideje.
9. vodi in deluje v skladu z moralnimi standardi.
10. spodbuja ostale do izražanja nasprotujočih se mnenj in stališč.

Prirejeno po Neider & Schriesheim (2011).

Tabela 6: Trditve, vezane na avtentičnost vodij (b)

<i>Trditve: Moj vodja ...</i>
1. ceni moj prispevek k uspešnosti organizacije.
2. mi daje občutek, da sem težko nadomestljiv in da sem pomemben član ekipe.
3. ceni in zazna moj dodatni trud.
4. upošteva moje pritožbe oz. nestrinjanja.
5. pri odločitvah, ki zadevajo mene, gleda na moje dobro in me podpira pri stvareh in nadaljnji karierni poti.
6. skrbi za dobro počutje sodelavcev in zadovoljstvo na delovnem mestu.
7. nikoli ne bi izkoristil mojega truda v svoje dobro.
8. je vedno pripravljen prisluhniti mojim težavam in mu je mar zame.
9. je ponosen na moje dosežke in mi daje povratne informacije oz. pohvale.

Prirejeno po Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa (1986).

Zatem sledi kratek sklop odprtih vprašanj, kjer sem želel preveriti, ali so se respondenti že srečali s pojmom avtentično vodenje in kaj zanje to pomeni oz. ali njihov vodja že deluje in vodi v skladu z avtentičnostjo in zakaj da oz. ne. Na odprti sklop vprašanj so odgovarjali le tisti respondenti, ki so pod vprašanjem 5 v sklopu vprašalnika odgovorili, da so že seznanjeni s pojmom avtentično vodenje. V kolikor so odgovorili z DA, sta se respondentom prikazali dve dodatni odprti vprašanji, in sicer, da najprej objasnijo, kaj razumejo pod besedo avtentično vodenje oz. na kaj najprej pomislijo. Ter nato naslednje odprto vprašanje, ali menijo, da njihov vodja vodi v skladu z avtentičnostjo, ter navesti razlog, zakaj menijo tako.

Nato sledi sklop trditve, vezanih na medgeneracijsko okolje, kjer sem želel preveriti, ali podjetja že delujejo v medgeneracijskem okolju in ali izvajajo določene aktivnosti, vezane na to področje. Respondenti so prav tako morali izraziti strinjanje z določenimi trditvami od 1 do 5, kar 1 pomeni sploh se ne strinjam, medtem ko 5 popolnoma se strinjam. Podane trditve, vezane na medgeneracijsko delovno okolje, so prikazane na naslednji strani v tabeli 7.

Tabela 7: Trditve, vezane na delovno okolje

<i>Trditve, vezave na delovno okolje.</i>
1. Moje podjetje izvaja aktivnosti na področju starostne raznolikosti (predavanja, izobraževanja, spodbuja raznoliko okolje).
2. V ekipi, kjer delam, smo prisotni posamezniki iz vsaj dveh različnih generacij (Baby boom, Generacija X, Generacija Y, Generacija Z).
3. V podjetju, kjer delam,, smo vsi enakovredni in imamo enake pogoje napredovanja, ne glede na starost.
4. Moj vodja dobro opravlja delo glede na prisotnost različnih generacij v ekipi.

Prirejeno po Pugh, Dietz, Brief & Wiley (2008).

Ter zatem sledi še zadnji sklop trditev vezanih na odnos z vodjem, kjer sem želel raziskati, kaj točno si mladi od vodje želijo in v kolikšni meri, ter želel oceniti pripadnost mladih podjetjem oz. kako so odprti na zamenjavo delovnega mesta. V tabeli 8 je predstavljenih pet trditev, ki se navezujejo na odnos med zaposlenim in vodjo.

Tabela 8: Trditve, vezane na odnos z vodjem

<i>Trditve, vezane na odnos z vodjem.</i>
1. Od vodje želim povratne informacije, kaj delam dobro in kje se lahko še izboljšam.
2. Od vodje si želim povratne informacije oz. povratno mnenje za dodatno delo, ki ga opravi.
3. Zaupanje med vodjem in zaposlenimi se mi zdi izjemno pomembno.
4. V kolikor pri vodji nimam zaupanja, postanem nezavzet za delo.
5. Z vodjo si želim pogovora 1 na 1 več kot 1x letno.

Vir: lastno delo.

Zatem so sledila še štiri kratka vprašanja z že podanimi odgovori, vezana na odprtost mladih do menjave delovnega mesta. V okviru prvega vprašanja sem želel izvedeti, kolikokrat letno si mladi želijo z vodjo pogovora 1 na 1. Podane opcije so bile 1x je dovolj, 2x letno (na pol leta), 4x letno (kvartalno), 6x letno (na vsaka dva meseca), 12x letno (mesečno), več kot 1x letno. Ter naslednja tri oz. zadnja tri vprašanja še na pripadnost mladih na delovnem mestu oz. odprtost do menjave delovnega mesta. V sklopu enega vprašanja me je zanimalo, ali so mladi pripravljeni zamenjati delovno mesto, v kolikor se na trenutnem ne bi počutili sprejete

oz. zadovoljne, nato naslednje vprašanje, ali jim menjava delovnega mesta predstavlja oviro, ali so do menjave oprti in gledajo na to kot novo priložnost oz. izziv, in še nato zadnje vprašanje, vezano na pogost razmišljanja o menjavi delovnega mesta v zadnjem letu. Respondenti so imeli na voljo štiri opcije: nikoli, redko, pogosto, zelo pogosto.

Respondenti so za reševanje anketnega vprašalnika v povprečju porabili 7 minut. Celotni in končni izgled vprašalnika pa se nahaja v prilogi 1.

3.4 Analiza rezultatov raziskave

Spletni vprašalnik preko spletne strani 1-KA je bil javno dostopen od 22. do 29. januarja 2023. Izpolnilo ga je 108 anketirancev, od katerih je 8 izpadlo v prvem izločitvenem kriteriju (vezano na starost in regijo opravljanja dela). Ustreznih in relevantnih je torej točno 100 odgovorov od 108. Analizo odgovorov in podatkov, zbranih s pomočjo anketnega vprašalnika 1-KA, sem v nadaljevanju predstavil grafično oziroma tabelarično, odvisno od relevantnosti in smiselnosti prikaza.

V ustrezen vzorec je bilo torej zajetih skupaj 100 anketirancev, ki spadajo v skupino mladih in opravljajo delo v Osrednjeslovenski regiji. Prvi sklop vprašanj je zajemal demografska vprašanja, vezana na spol, starost in obliko zaposlitvenega procesa. Vzorec anketiranih mladih v Osrednjeslovenski regiji predstavlja tabela 9.

Tabela 9: Predstavitev vzorca anketirancev

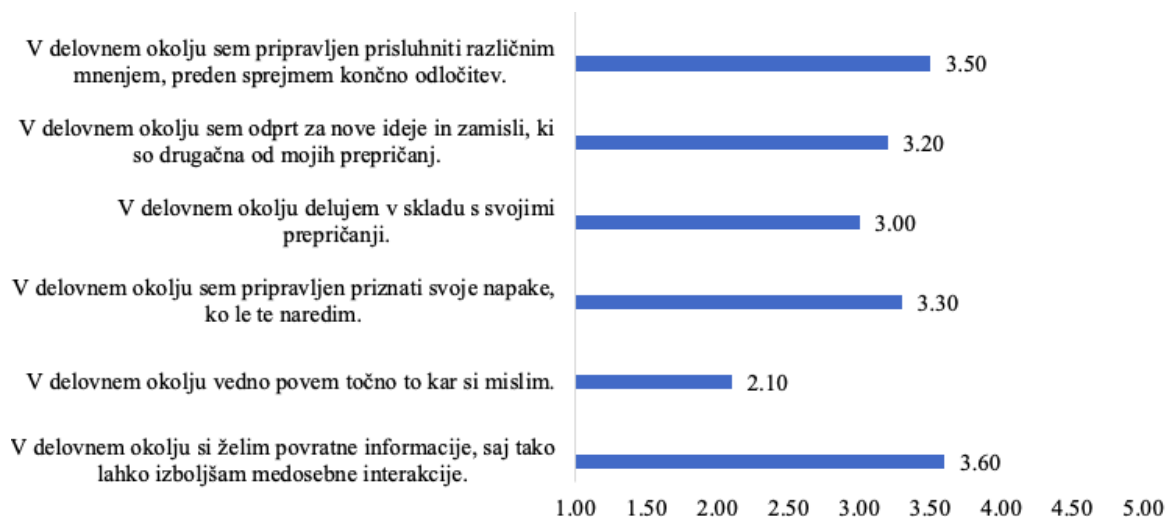
Demografski podatki anketirancev		Frekvenca	Delež (v %)
Spol	Moški	37	37
	Ženska	63	63
Starost	16–20 let	0	0
	21–24 let	30	30
	25–27 let	50	50
	28–29 let	20	20
Opravljam	redno zaposlitev	60	60
	delo preko študentske napotnice	38	38
	drugo:	2	2

Vir: lastno delo.

Anketni vprašalnik je izpolnilo 63 % vprašanih oseb ženskega spola ter 37 % vprašanih moškega spola. Največji odstotek predstavljajo stari od 25–27 let, skupaj 50 %, nato stari od 21–24 let 30 % ter še 20 % stari od 28–29 let. Večina izmed njih opravlja redno zaposlitev, skupaj kar 60 %. Torej lahko predvidevamo, da večina starih od 25–29 let opravlja redno zaposlitev. Stari od 21–24 let pa še delo preko študentske napotnice, saj so večinoma to posamezniki, ki obiskujejo še študij in posledično v veliki verjetnosti opravljajo študentsko delo. Dva izmed anketirancev, ki sta odgovorila Opravljam drugo, imata odprt s. p.

Poznavanje lastne avtentičnosti posameznika oz. delovanje v skladu z avtentičnostjo pri posameznikih sem ocenil na podlagi šestih trditev. V sklopu trditev sem želel pretežno ugotoviti, ali so mladi pripravljeni prisluhniti različnim mnenjem in ali se vedejo in delujejo v delovnem okolju res v skladu z iskrenostjo in pristnostjo. Slika 14 prikazuje rezultate, ki se nanašajo na trditve, vezane na delovanje posameznika v skladu z avtentičnostjo. Rezultati so podani v obliki povprečnih ocen, ki odražajo določeno strinjanje oz. nestrinjanje mladih iz Osrednjeslovenske s spodaj navedenimi trditvami.

Slika 14: Povprečne ocene lastne avtentičnosti pri mladih



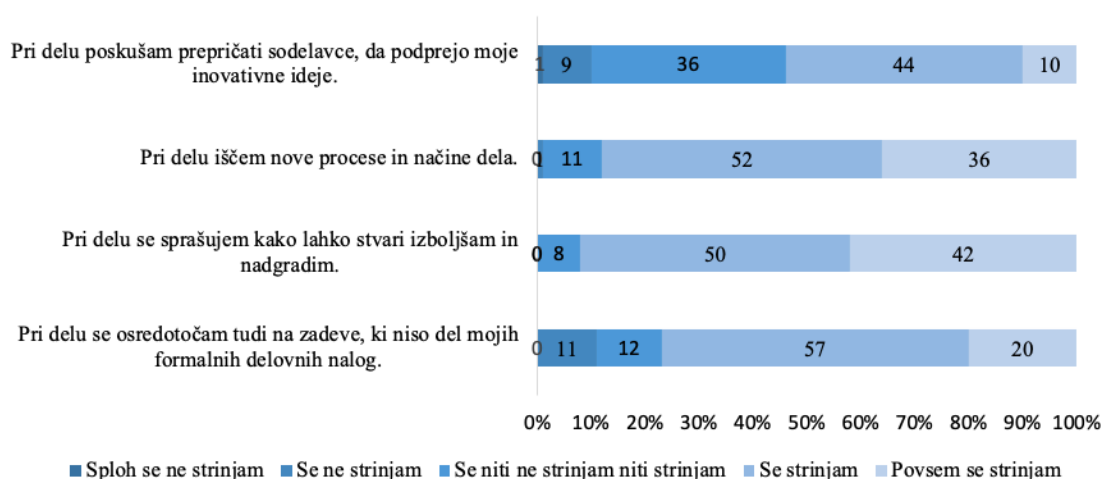
Vir: lastno delo.

Trditev V delovnem okolju si želim povratne informacije, saj tako lahko izboljšam medosebne interakcije. je med mladimi v Osrednjeslovenski regiji ocenjena najbolj oz. povprečna ocena strinjanja s to trditvijo znaša 3,6. Kot omenjeno že v teoriji, si mlade generacije res želimo povratnih informacij, omenjeno tezo torej vsekakor lahko potrdimo. Vodje, ki vodijo mlade zaposlene, se morajo tega zavedati. Visoko povprečno oceno je prejela tudi trditev V delovnem okolju sem pripravljen prisluhniti različnim mnenjem, preden sprejem končno odločitev. Tudi to področje sem v okviru teoretičnega dela zajel in navedel, da smo mladi do raznolikosti bolj odprti kot starejše generacije. Presenetili sta me trditvi, ki sta prejeli najnižjo povprečno oceno, in sicer trditev V delovnem okolju vedno povem točno to kar si mislim. s povprečno oceno 2,1 ter trditev V delovnem okolju delujem v skladu s svojimi prepričanji. s povprečno oceno 3,0. Mladi mogoče še ne želijo izraziti svojega mnenja in se postaviti na svojo stran, saj, kot že omenjeno v teoriji, še nimamo veliko delovnih izkušenj in zato odločitve raje prepustimo starejšim. To se mi zdi povsem napačno. To je seveda odvisno tudi od vodje, vodja mora mladim ponuditi možnosti odločanja, da se odločamo v skladu s svojimi prepričanji. To lahko povežemo tudi s tezo, da pri pomembnih projektih velikokrat sodelujejo izkušeni posamezniki, mladim pa se ne ponudi priložnosti, zaradi česar lahko mladi nenazadnje pridobijo občutek manjvrednosti in neizkušenosti in zaradi tega tudi ne izražajo svojega mnenja in ne delujejo v skladu s svojimi

prepričanji. Tukaj bi vsekakor nagovoril vse vodje, da mladim ponudijo nove priložnosti, delo na projektih, možnost samostojnega odločanja, tudi če je kdaj odločitev napačna. Na napakah se seveda učimo in le iz napak lahko rastemo in se tudi razvijamo.

V sklopu poznavanja sebe sem poleg lastne avtentičnosti želel oceniti še lastno inovativnost mladih na delovnem mestu. Spodnja slika 15 prikazuje odstotkovno strinjanje mladih s posamezno trditvijo. Mladi so se v povprečju z vsemi spodnjimi trditvami bolj kot ne strinjali oz. se povsem strinjali. Trditve so se navezovale na inovativnost na delovnem mestu, na iskanje novih idej, kako bi lahko delo, ki ga opravljajo, izboljšali in nadgradili. Potrdim lahko torej, da smo mladi na delovnem mestu motivirani, odprti do novih idej, si želimo neprestanih novosti in novih izzivov. Tukaj pa je nato tudi vsekakor pomembna dvosmerna komunikacija s strani vodstva, da nove ideje in zamisli mladih sprejmejo, jih pohvalijo in dajo povratno mnenje in informacije, saj tako mlade motivirajo in jim dajejo pogon za iskanje novih idej in zamisli v prihodnje.

Slika 15: Inovativnost pri mladih



Vir: lastno delo.

Če sta se prehodna sklopa nanašala na ocenjevanje lastne avtentičnosti ter inovativnosti pri mladih, se naslednji sklop vprašanj nanaša na ocenjevanje trditev o avtentičnosti pri vodjih.

Vodje, ki so jih mladi ocenili v naslednjih vprašanjih, v največji meri spadajo v starostno skupino od 31–45 let, kar predstavlja 58 % populacije vodij. Nato sledi starostna skupina od 46–56 let s 30 % vpetostjo ter nato do 30 let z 8 % udeležbo in 58 oz. več let s 4 % prisotnostjo. Med vprašanimi mladimi jih ima 57 % vodjo ženskega spola ter 43 % vprašanih vodjo moškega spola. Podrobnejši rezultati so prikazani tudi v tabeli 10.

Tabela 10: Demografski podatki vodij

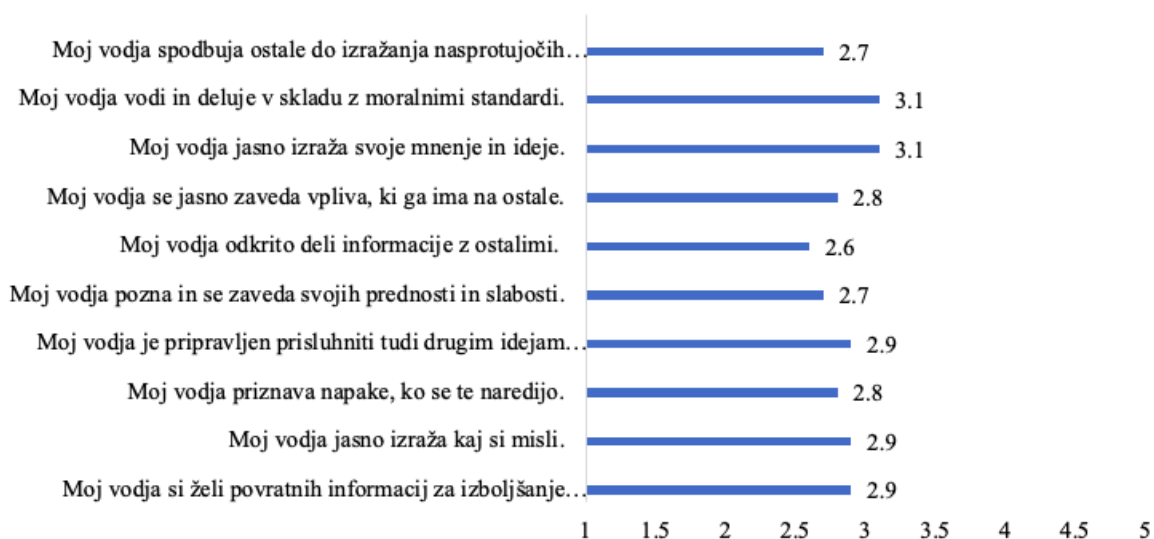
Demografski podatki vodje		Frekvenca	Delež (v %)
Spol	Moški	43	43
	Ženska	57	57
Starostna skupina	do 30 let	8	8
	31–45 let	58	58
	46–57 let	30	30
	58 let oz. več	4	4

Vir: lastno delo.

Kako mladi v Osrednjeslovenski regiji vidijo in razumejo vodenje, vedenje kot tudi posamezne reakcije svojih vodij, prikazujeta sliki 16 in 17, kjer so predstavljene povprečne ocene strinjanja z določenimi trditvami, ki se nanašajo na ocenjevanje vodij s strani mladih v Osrednjeslovenski regiji. Trditve se nanašajo na preučeno teorijo, ki opredeljuje avtentičnost. Spodnji odgovori so prikazani v obliki povprečnih ocen, kjer lahko razberemo povprečno strinjanje oz. nestrinjanje z določeno trditvijo. Več ali manj spodnjih trditev variira okoli povprečja 2,9. Rezultati o strinjanju z določenimi trditvami so me zelo presenetili, trditve namreč izražajo vedenje vodij oz. zaznavanje vodij s strani mladih.

Mladi v Osrednjeslovenski regiji se v povprečju najmanj strinjajo s trditvijo Moj vodja odkrito deli informacije z ostalimi., nato sledi trditev Moj vodja spodbuja ostale do izražanja nasprotujočih se mnenj in stališč. ter Moj vodja pozna in se zaveda svojih prednosti in slabosti. Nad rezultati trditev sem negativno presenečen. Vodje morajo biti danes vsekakor odkriti in iskreni, kot že omenjeno v teoretičnem delu, si mladi želimo iskrenih povratnih informacij. Rezultati v okviru ocenjenih trditev dokazujejo, da mladi svoje vodje zaznavajo kot neiskrene in neodkrte, kar se tiče podajanja povratnih informacij. Tudi s trditvijo o izražanju nasprotujočih se mnenj se mladi v povprečju slabo strinjajo, mogoče tudi iz tega sledi, da si mladi na delovnem mestu ne želijo oz. ne upajo izraziti svojega lastnega mnenja, kot smo lahko videli na sliki 14, kjer je bila trditev med najslabše ocenjenimi, kar se tiče delovanja posameznikov. Slabo ocenjena je bila tudi trditev o poznavanju lastnih prednosti in slabosti s strani vodij. Vsak vodja se mora vsekakor zavedati svojih prednosti in slabosti, na slabostih graditi in se razvijati v najboljšo različico sebe. Vodje se vsekakor morajo spodnjih trditev s slike 16 zavedati in delovati v skladu z njimi. Ne le da morajo delovati v skladu z njimi, tudi okolica oz. podrejeni morajo vedenje v skladu s trditvami zaznati. Vodja lahko zase misli, da deluje v skladu z avtentičnostjo in pristnostjo, vendar to lahko potrdi šele njegova okolica, ali to tudi uspešno prenaša in res iskreno deluje v skladu z avtentičnostjo in pristnostjo.

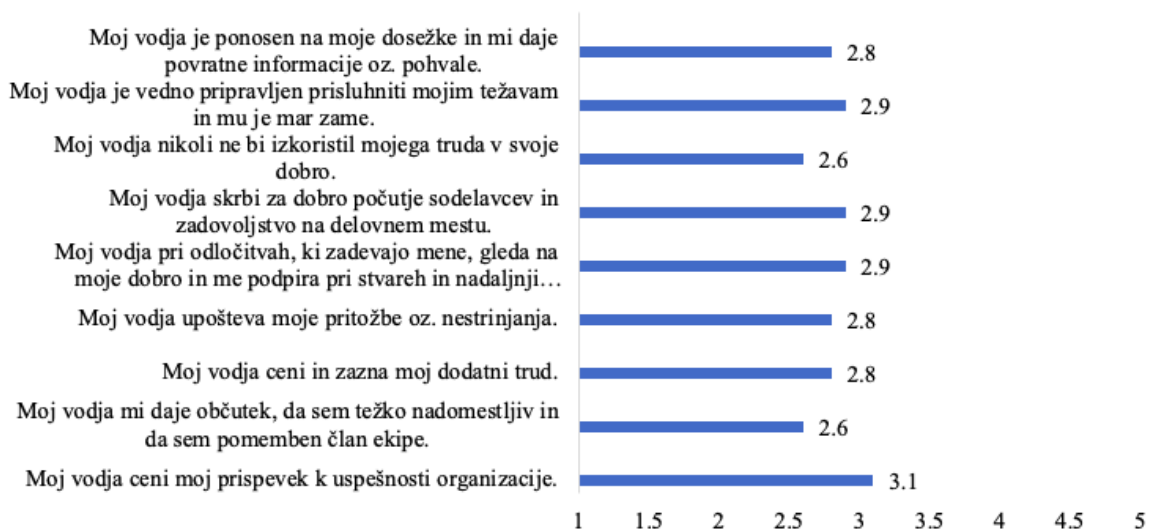
Slika 16: Povprečne ocene strinjanja mladih o avtentičnosti vodij (a)



Vir: lastno delo.

Tako kot trditve na sliki 16, se tudi trditve na spodnji sliki 17 navezujejo na zaznavanje avtentičnosti pri vodjah. Rezultati so me zopet negativno presenetili. Najslabše sta bili ocenjeni trditvi Moj vodja nikoli ne bi izkoristil mojega truda v svoje dobre. ter Moj vodja mi daje občutek, da sem težko nadomestljiv in da sem pomemben član ekipe. z oceno 2,6. Vsak vodja mora biti do svojih zaposlenih iskren, na svoje zaposlene ne sme gledati kot na konkurenco, temveč jim mora pomagati se razvijati, rasti in graditi na njihovi karieri. V kolikor bodo vodje vodili v skladu z avtoriteto, gledali le na lasten uspeh, bodo mladi zaposleni hitro postali nezavzeti za delo in začeli iskati karijerne priložnosti drugje, kjer se bodo počutili sprejeti in pomembni člani ekipe.

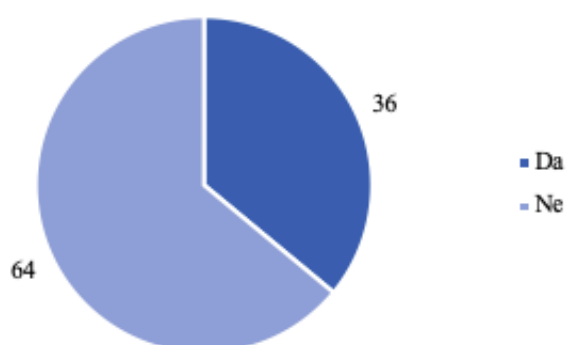
Slika 17: Povprečne ocene strinjanja mladih o avtentičnosti vodij (b)



Vir: lastno delo.

V sklopu naslednjega vprašanja sem želel oceniti, ali so se mladi do sedaj že kdaj srečali s pojmom avtentično vodenje oz. če vedo, kaj naj bi omenjen termin pomenil. V sklopu vprašanih je 36 % mladih za omenjen termin že slišalo, medtem ko se 64 % anketirancev s pojmom avtentično vodenje še ni srečalo. Številčni prikaz prikazuje tudi spodnji tortni diagram na sliki 18. Presenetilo me je dejstvo, da kar 64 % vprašanih respondentov za pojem avtentično vodenje še ni slišalo. Tukaj se mi zdi izjemnega pomena to, da smo posamezniki s pojmom avtentično vodenje oz. vedenje seznanjeni, saj le-tako lahko uspešno sodelujemo oz. se vedemo v skladu z avtentičnostjo. Zdi se mi pomembno, da se bi morali o avtentičnosti pogovarjati že v osnovni šoli, v srednji šoli, kot kasneje na fakultetah, saj je avtentičnost koncept, ki ga razvijamo skozi celoten čas svojega življenja.

Slika 18: Delež mladih, ki se je srečalo s terminom avtentično vodenje



Vir: lastno delo.

Naslednji dve vprašanji sta se nanašali le na delež vprašanih, ki je za termin avtentično vodenje že slišal. V sklopu enega od vprašanj me je zanimalo, kaj si mladi pod terminom avtentično vodenje predstavljajo oz. kako ga razumejo. Odgovori respondentov so prikazani pod tabelo številka 11. Anketiranci v osnovi avtentično vodenje razumejo kot vodenje, ki temelji na iskrenosti, resničnosti, vrednotah.

Tabela 11: Pomisleki ob besedi avtentično vodenje pri mladih

Če ste odgovorili z DA, kako bi ga opredelili oz. na kaj najprej pomislite ob besedi avtentično vodenje?	Biti to, kar si.
	Govoriti resnico.
	Prvinsko vodenje.
	Iskrenost / lead by example.
	Drugačen način vodenja.
	Da si do vseh pravičen in govoriš resnico, vodiš z navdihom in integriteto.
	Vodenje, ki spodbuja uspešnost tima, iskrenost, motivira.
	Svobodno izražanje idej.
	Vodenje z zavedanjem vrednot in stališč.
	Vodenje z iskrenostjo.

se nadaljuje

Tabela 11: Pomisleki ob besedi avtentično vodenje pri mladih (nad.)

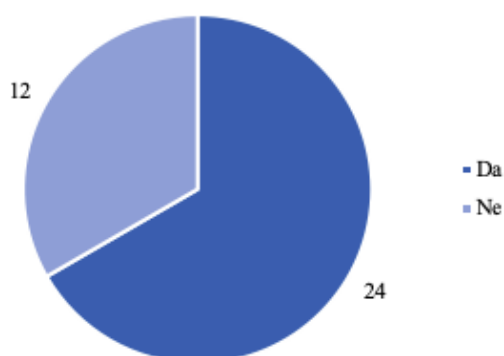
Če ste odgovorili z DA, kako bi ga opredelili oz. na kaj najprej pomislite ob besedi avtentično vodenje?	Pomislim na vodenje s samozavedanjem. Torej kako določeni procesi vplivajo na delovanje ekipe, kakšne posledice imajo lahko vse majhne odločitve, ki so sprejete ipd.
	Ob besedi avtentično vodenje pomislim na vodjo, ki daje povratne informacije zaposlenemu, zaposlene motivira, podpira, navdihuje, spodbuja.
	Iskrenost, odprtost za različna mnenja, poglede.
	Vodja deluje v skladu s svojimi moralnimi načeli ter vzpodbuja svoj tim, da deluje isto.
	Pristnost.
	Vodenje, ki temelji na vrednotah in iskrenosti.
	Naraven, iskren, v skladu z vrednotami.
	Vodenje za skupno dobro, za vse v podjetju.
	Vodenje v horizontalni liniji – enakost, spoštovanje.
	Na pozitiven način, iskreno znaš vplivati na podrejene.
	Vodenje v skladu s svojimi vrednotami.
	Biti iskren.
	Resnično, iskreno, v skladu z lastnimi vrednotami.
	Pristen, iskren, dober vodja, kar je v današnjih časih ključno.
	Vodenje z integriteto.
	Biti iskren, pravičen.
	Vodenje, ki odraža pravi jaz človeka – ni \`igra/predstava\`.
	Pristnost, točnost, legitimnost in pravilnost.

Vir: lastno delo.

Nato pa sem v okviru naslednjega vprašanja želel pridobiti podatek, ali mladi označujejo vodenje svojega vodja kot avtentično oz. v skladu z avtentičnostjo. Vprašanje se je prav tako navezovalo le na respondente, ki so odgovorili, da so seznanjeni s terminom avtentično vodenje, ustrezen vzorec je bil 36 vprašanih. Med vprašanimi jih je 24 vprašanje potrdilo, in sicer, da njihov vodja vodi oz. se vede v skladu z avtentičnostjo, 12 jih pa meni, da njihov vodja ne deluje v skladu z avtentičnostjo. Rezultati so prikazani v obliki tortnega grafikona na sliki 19.

Zatem pa sledita še dve tabeli 12 in 13, ki prikazujeta odgovore respondentov, kjer so odgovorili, zakaj menijo, da njihov vodja vodi v skladu z avtentičnostjo oz. zakaj ne. Tabeli sta predstavljeni na straneh 49 ter 50.

Slika 19: Delež mladih, ki meni, da njihov vodja deluje v skladu z avtentičnostjo.



Vir: lastno delo.

Tabela 12: Razlogi mladih, ki potrjujejo, da njihov vodja vodi v skladu z avtentičnostjo.

Zakaj menite tako, da vaš vodja vodi v skladu z avtentičnostjo?	Ker skozi vodenje odraža svojo osebnost.
	Vede se v skladu s svojimi vrednotami.
	Ker sem delal že v mnogih podjetjih in opazim razliko in drugačen način razmišljanja sedanje vodje z vsemi prejšnjimi.
	Ker poskuša skrbeti za dobre odnose znotraj ekipe.
	To dokazuje s svojim vsakodnevnim delovanjem, razporejanjem dela med člane ekipe ter grajenju na skupnih vrednotah in ciljih.
	Ker ravna v skladu s svojimi vrednotami.
	Ker upošteva naša mnenja in stremi k reševanju problemov.
	Ker nam dovoli, da lahko prosto izrazimo svoje ideje, mišljenje itd.
	Vedno posluša naš feedback, upošteva naše mnenje in pove njegove ideje, ki temeljijo na naših predlogih. Poskuša vključiti dobre ideje v delovni proces. Nikoli ne skriva podrobnosti projektov, ki so pomembne za ključne vpletene delavce.
	Menim, da moja vodja ravna v skladu z avtentičnostjo, ker nas spodbuja pri komunikaciji, želi, da se razvijamo, napredujemo, se izboljšujemo, iščemo nove rešitve, daje nam povratne informacije glede našega dela, tudi mi lahko z njo odkrito komuniciramo o tem, kaj mislimo o svojem in njenem delu. Je empatična in nas motivira.
	Je iskren, spodbuja izražanje mnenj, probleme rešuje sproti in spodbuja sodelovanje.
	Vzdržuje odnose med sodelavci, prisluhne ostalim, je iskren.
	Ker deluje v skladu s svojimi načeli.

se nadaljuje

*Tabela 12: Razlogi mladih, ki potrjujejo, da njihov vodja vodi v skladu z avtentičnostjo.
(nad.)*

Zakaj menite tako, da vaš vodja vodi v skladu z avtentičnostjo?	Ker smo ekipa, ne dobim občutka, da je kdo kaj več vreden.
	Ker deluje iskreno.
	Ker v večini primerov zadovoljuje tem standardom, ampak so še vedno velike možnosti za izboljšave in razvoj.
	Od drugih pričakuje to, kar dela tudi sam.
	Ker je enaka v zasebnem kot profesionalnem življenju.
	Ker to zelo dobro prenaša na svoje zaposlene.
	Motivira, spodbuja, vodi, kritizira, ko je to potrebno.
	Ker nas motivira, ustvarja dobro vzdušje, kjer se zaposleni počutimo zadovoljne in srečne.
	Odprtost, posluš za mnenja, ideje, stališča, poglede zaposlenih v kolektivu na različnih delovnih mestih.
	Deluje v skladu z moralnimi načeli, mar mu je za zaposlene.
	Ker spodbuja zaposlene k uspešnosti, nas motivira, mu je mar za nas. Gleda na nas, kako se lahko razvijamo in nam privošči uspeh oz. rast.

Vir: lastno delo.

Tabela 13: Razlogi mladih, ki potrjujejo, da njihov vodja ne vodi v skladu z avtentičnostjo.

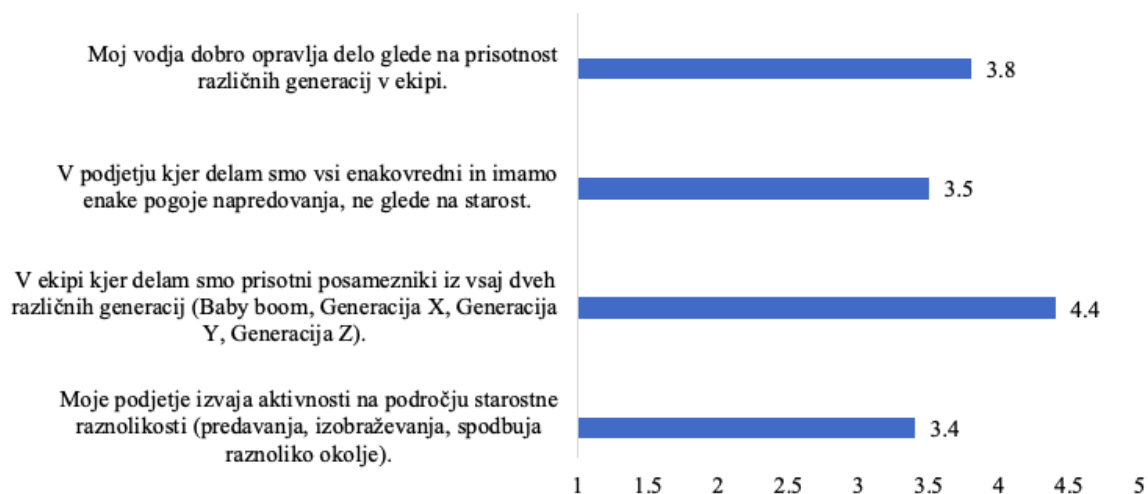
Zakaj menite tako, da vaš vodja ne vodi v skladu z avtentičnostjo?	Ne deluje vedno tako, kot reče, dvomljive informacije podaja.
	Ne izreka vedno resnice.
	Velikokrat govori eno, dela pa drugo. Ni do vseh pravičen. Do nekaterih ima boljši in pristnejši odnos kot do drugih sodelavcev.
	Ni iskrenosti, odkritosti, v oddelku se čuti napetost.
	Na izven deluje avtentično, vendar ne upošteva mnenj vseh zaposlenih.
	Velikost podjetja, moč in vplivi, prilaganje potrebam posameznika.
	Ker ne.
	Ker ni navdihujoč, ne motivira.
	Velik vpliv vodstva/managementa.
	Klub temu da je prijazen, nas podpira, včasih ne deluje tako, kot predstavi na sestankih. Ni povsem iskren z izjavami kot tudi v komunikaciji z njegovo vodjo glede nas, ki smo pod njim (njegovi vodji pravi eno, nam, ki smo pod njim, pa drugo).
	Ni vedno popolnoma iskren, se pa proba vesti oz. ustvariti okolje, kjer se počutimo zaposleni dobro. Je na dobri poti, vendar še ni povsem avtentičen.
	Ker je narcistična oseba.

Vir: lastno delo.

Naslednji sklop se je nanašal na trditve, vezane na medgeneracijsko okolje. V okviru trditev sem želel oceniti, ali so podjetja že vpletena v medgeneracijsko okolje oz. kako se v sklopu tega področja vedejo. Respondenti so svoje strinjanje s trditvami lahko ocenili od 1 do 5. Povprečne ocene strinjanja s trditvami, vezanimi na medgeneracijsko okolje, so predstavljene na sliki 20. V povprečju so se mladi anketiranci najbolj strinjali s trditvijo, V ekipi kjer delam, smo prisotni posamezniki iz vsaj dveh različnih generacij (Baby boom, Generacija X, Generacija Y, Generacija Z). s povprečno oceno 4,4. Povprečna ocena trditve dokazuje, da so medgeneracijske ekipe danes že v veliki meri prisotne v večini podjetij. Tudi trditev Moj vodja dobro opravlja delo glede na prisotnost različnih generacij v ekipi. je dobro ocenjena s povprečno oceno 3,8.

Najslabše je bila ocenjena trditev Moje podjetje izvaja aktivnosti na področju starostne raznolikosti (predavanja, izobraževanja, spodbuja raznoliko okolje). Pomembno je, da podjetja zaposlene o raznolikosti ozaveščajo, jih spodbujajo do sprejemanja raznolikosti, organizirajo različna izobraževanja, odprte mize na temo raznolikosti in sprejemanja starejših oz. mlajših zaposlenih, saj ekipe lahko le na tak način uspešno sodelujejo in se dopolnjujejo. Spodbujanje starostno raznoliknega okolja ima številne prednosti, med katere sodijo: izboljšanje produktivnosti, s čimer se spodbuja inovativnost in ustvarjalnost zaposlenih, nato raznolikost perspektiv, s čimer lahko pripomoremo k iskanju novih pristopov in rešitev, nato zadrževanje talentov, s čimer podjetje privablja posameznike različnih generacij in starosti.

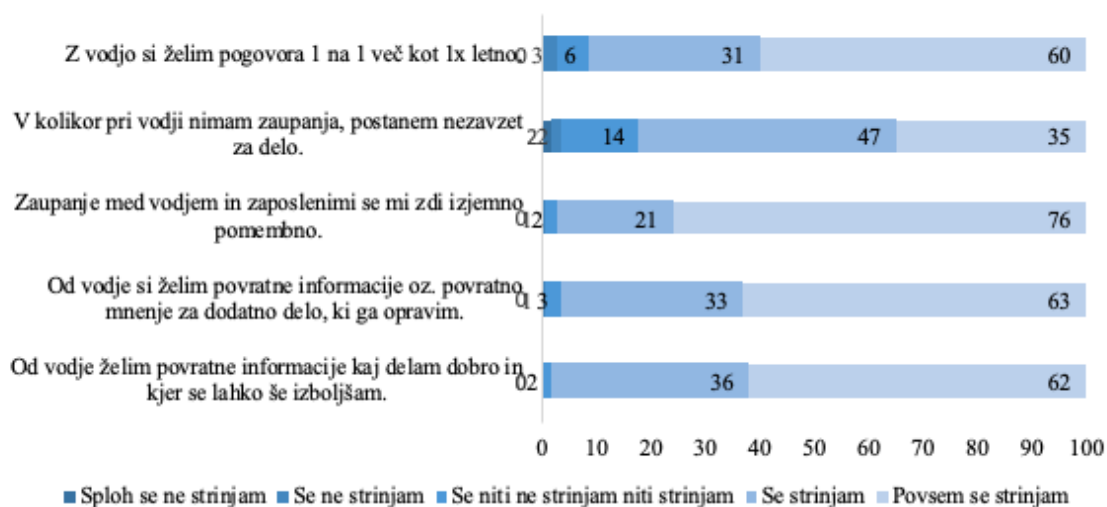
Slika 20: Povprečne ocene strinjanja o trditvah v medgeneracijskem okolju



Vir: lastno delo.

Sledil je še zadnji sklop trditev, kjer sem želel preveriti strinjanje z določenimi trditvami, ki sem jih navedel v okviru teoretičnega dela v sklopu magistrskega dela, ki veljajo za mlade generacije. Trditve se nanašajo na odnos med zaposlenimi in vodjo. Z vsemi spodnjimi petimi trditvami na sliki 21 so se mladi v večini primerov v veliki meri strinjali.

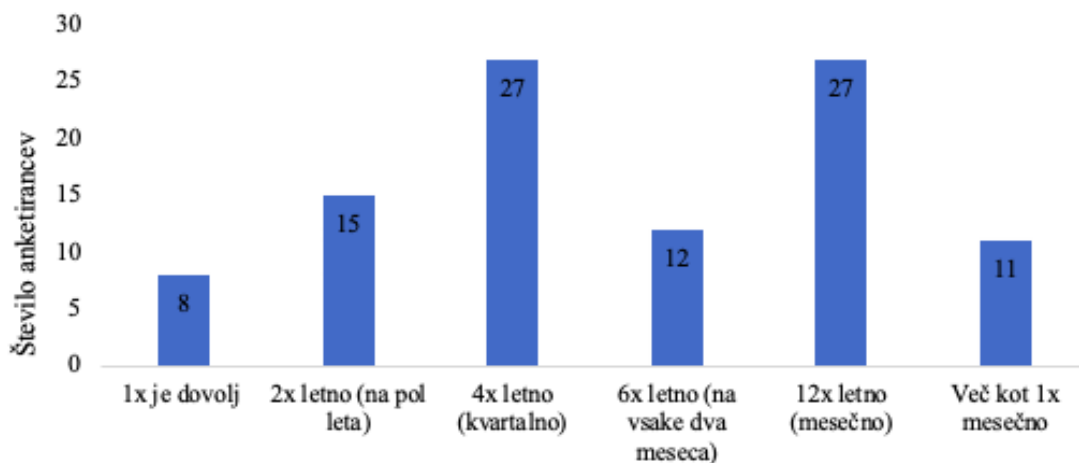
Slika 21: Strinjanje s trditvami, vezanimi na odnos z vodjem



Vir: lastno delo.

V sklopu trditve Z vodjo si želim imeti pogovora 1 na 1 več kot 1x letno., me je zanimalo, kolikokrat letno si mladi le-tega želijo. Prvo mesto, glede na podane rezultate, zasedata odgovora 12x letno oz. na mesečni ravni ter 4x letno oz. kvartalno, oba odgovora sta prejela po 27 odgovorov. Izmed 100 mladih anketirancev jim le osmim ustreza pogovor 1 na 1 enkrat letno. Podrobnejši rezultati so prikazani na sliki 22.

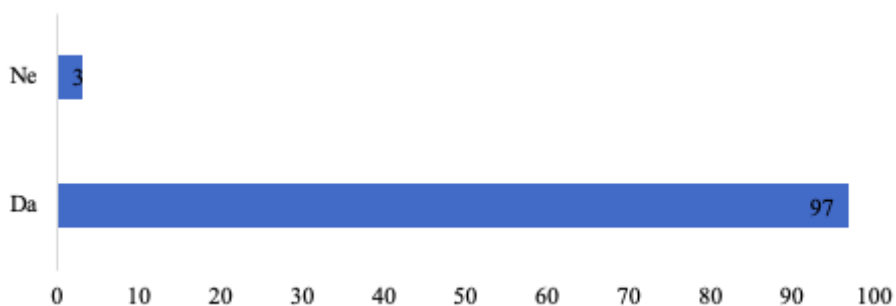
Slika 22: Želja pogosti sestanka z vodjo na letni ravni



Vir: lastno delo.

V sklopu naslednjih treh vprašanj pa sem želel še oceniti odprtost mladih za zamenjavo delovnega mesta. V sklopu enega vprašanja sem želel oceniti, ali so mladi na menjavo delovnega mesta pripravljeni, v kolikor se ne bi počutili sprejeti oz. zadovoljni na delovnem mestu. Kar 97 vprašanih jih je na vprašanje pritrdilno odgovorilo. Rezultati so prikazani v obliki slike 23.

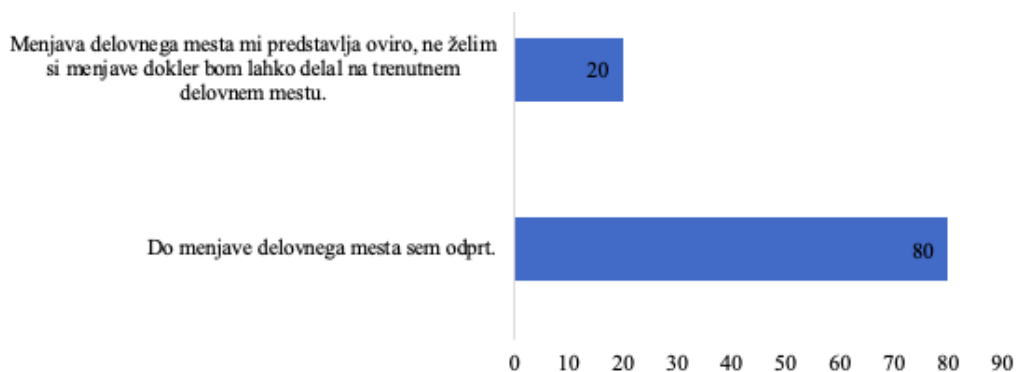
Slika 23: Odprtost mladih za menjavo delovnega mesta



Vir: lastno delo.

Prav tako se je naslednje vprašanje nanašalo, ali gledajo na menjavo delovnega mesta kot na priložnost ali kot na oviro. Večina mladih je zopet odgovorila, da gledajo na menjavo delovnega mesta kot na novo priložnost. Trdimo lahko torej, da mladi do zamenjave delovnega mesta nimajo zadržkov in ne pričakujejo, da bodo zaposleni le pri enem delodajalcu. Mladi so do menjave delodajalca veliko bolj odprti kot generacije Baby boom, X, za katere velja, da so delodajalcem bili bolj zvestejši. Rezultati so prikazani v grafikonu v okviru slike 24.

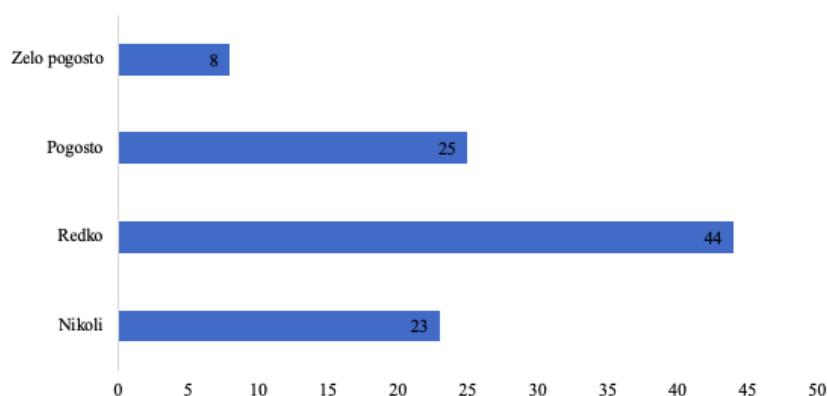
Slika 24: Pripravljenost na zamenjavo delovnega mesta med mladimi



Vir: lastno delo.

In zatem je sledilo še zadnje vprašanje v sklopu anketnega vprašalnika, kjer sem želel ugotoviti, kako pogosto so mladi v zadnjem letu resno razmišljali o zamenjavi delovnega mesta. Tukaj so odgovori veliko bolj mešani, 8 jih je odgovorilo, da zelo pogosto, prav tako 25 da pogosto, skoraj polovica 44 da redko in dobra četrtina, 23 vprašanih, nikoli. Ocenimo oz. trdimo lahko torej, da se mladim po glavi pletejo različne misli in želje, do želje po zamenjavi delovnega mesta kot tudi po tem, da si le-tega ne želijo oz. so s trenutnim delovnim mestom zadovoljni. Podatki so prikazani v okviru slike 25.

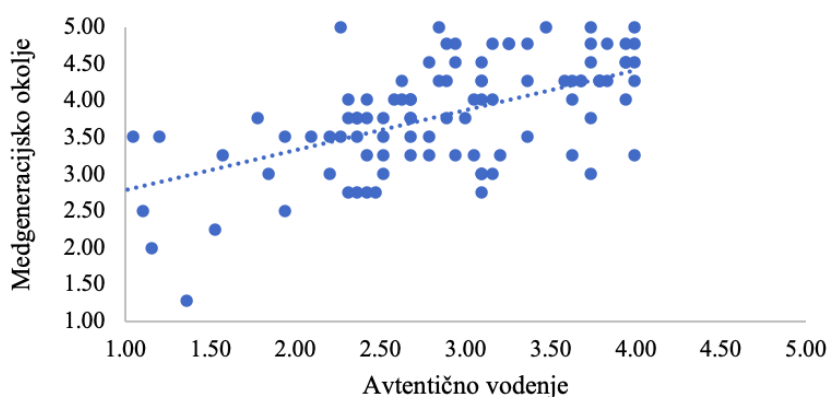
Slika 25: Pogostost razmišljanja o zamenjavi delovnega mesta med mladimi



Vir: lastno delo.

V sklopu raziskave sem analiziral tudi moč povezanosti avtentičnega vodenja v medgeneracijskem okolju. Osnova za izračun povezave med avtentičnim vodenjem in akcijami v medgeneracijskem okolju so predstavljajo povprečne ocene strinjanja anketirancev s trditvami, ki se nanašajo na področja avtentičnega vodenja in medgeneracijskega sodelovanja. Izračuni povprečnih ocen vrednosti so predstavljeni v prilogi 2. Smer in moč povezave med spremenljivkama sem prikazal s pomočjo korelacijskega grafikona. Ugotovitve so prikazane v okviru grafikona na sliki 26. Točkovni diagram prikazuje zgoščenost večinskega deleža točk okrog trendne premice, kar nakazuje na prisotnost linearne korelacije med avtentičnim vodenjem in medgeneracijskim okoljem. Linearna, navzgor usmerjena premica, nakazuje na obstoj pozitivne povezave med omenjenima spremenljivkama. To potrjuje tudi koeficient korelacije, ki znaša 0,604, kar potrjuje, da je povezava med spremenljivkama pozitivna in srednje močna. Hipotezo, da avtentično vodenje pozitivno in neposredno vpliva na izzive v medgeneracijskem okolju na delovnem mestu v Osrednjeslovenski regiji, lahko torej na podlagi rezultatov potrdimo.

Slika 26: Korelacija med preučevanima konceptoma



Vir: lastno delo.

3.5 Zaključne ugotovitve

V okviru magistrskega dela sem si zadal pet raziskovalnih vprašanj, ki sem jih želel v sklopu raziskave raziskati oz. jih potrditi oz. zavrniti. Osnovo za odgovore na raziskovalna vprašanja predstavljajo odgovori, preučevani na podlagi domače in tuje strokovne literature, ter izsledki raziskave na podlagi reprezentativnega vzorca. V nadaljevanju so predstavljeni odgovori na predhodno zastavljena raziskovalna vprašanja.

1. V kolikšni meri so lastnosti avtentičnega vodenja prisotne pri mladih?

Mladi v Osrednjeslovenski regiji so trditve, ki se navezujejo na poznavanje lastne avtentičnosti, ocenili s skupno povprečno oceno 3,12 od 5. Izračunana povprečna ocena je višja od sredinske za 0,65. Na podlagi povprečne ocene lahko sklepam oz. trdim, da mladi poznajo svoje lastnosti, delujejo skladno s pristnostjo in avtentičnostjo, so iskreni do sebe in okolice. Mladi v Osrednjeslovenski regiji se torej pretežno vedejo na način, ki velja za avtentičnega posameznika. Vendar do maksimalne povprečne ocene ostaja še nekaj manevrskega prostora, tako da imajo mladi še prostora za izboljšave in razvijanja v smeri večje pristnosti do sebe in okolice ter tako razvijanja močnejših in boljših odnosov tako v delovnem kot zasebnem okolju.

2. Ali vodje delujejo v skladu z avtentičnostjo oz. kako mladi zaznavajo svoje vodje?

Mladi vodenje vodij v povprečju ocenjujejo za manj avtentične, kot so odgovorili na trditve, vezane na poznavanje lastne avtentičnosti. Trditve, vezane na ocenjevanje vodij v skladu z avtentičnostjo, so bile skupaj v povprečju ocenjene z oceno 2,83 od 5. Skupna povprečna ocena je še vedno višja od sredinske vrednosti, in sicer za 0,33.

Skozi anketo je 24 od 36 anketirancev odgovorilo, da njihov vodja vodi v skladu z avtentičnostjo. Mladi za avtentičnega vodjo smatrajo posameznika, ki skozi vodenje odraža svojo osebnost, se vede v skladu z vrednotami, skrbi za dobre odnose znotraj ekipe, deli iskrene informacije, odprto komunicira, upošteva predloge in želje zaposlenih, gradi na skupnih vrednotah in ciljih, kot je tudi pripravljen prisluhniti problemom zaposlenih.

3. Ali si mladi z vodjem res želimo več stika in sodelovanja, na podlagi česar lahko razvijamo pristen medosebni odnos?

Trditvi, da si mladi od vodje želimo povratne informacije, kaj delamo dobro in kje se lahko še izboljšamo ter povratno mnenje za dodatno delo, ki ga opravimo, dokazujeta, da si mladi res želimo več stika z vodjem. Trditvi sta bili skupno povprečno ocenjeni s 4,6 od 5, kar dokazuje, da si mladi tega res želimo. Prav tako je bila trditev, da si z vodjo želimo pogovora 1 na 1 več kot 1x letno povprečno ocenjena z oceno 4,5. Z mladimi morajo torej vodje danes imeti več kot le en pogovor letno. Mladi si z vodjo želimo več stika in sodelovanja, saj tako lažje razvijamo pristen medosebni odnos, kar nam omogoča lažje izražanje mnenj in idej. Vendar je vsekakor pomembno, da imamo z vodjo še vedno uraden oz. profesionalen odnos.

4. Ali si mladi na delovnem mestu res želimo neprestano nove izzive?

Na podlagi trditev v okviru anketnega vprašalnika, ki so se navezovala na inovativnost, lahko s povprečno oceno 4,13 od 5 trdim, da si mladi na delovnem mestu želijo nove izzive in naloge. Mladi se v okviru svojih rednih delovnih nalog osredotočajo tudi na naloge in zadeve, ki niso del njihovih prvotnih formalnih nalog, prav tako v sklopu dela iščejo nove procese in načine dela, kot se tudi sprašujejo, kako lahko stvari izboljšajo in nadgradijo. To zagotovo sledi iz tega, ker si mladi na delovnem mestu želimo možnosti za rast in razvoj. Vendar pa je s strani vodij pomembno, da se vodje zavedajo, da nismo vsi mladi enaki in da se naše želje in potrebe razlikujejo. Nekateri mladi se vsekakor počutijo bolj udobno in učinkovito pri opravljanju rutinskih nalog, medtem ko si drugi mladi posamezniki želimo nove izzive in priložnosti za rast in učenje.

Pomembno je torej, da vodje poslušajo in razumejo potrebe vsakega posameznika. V kolikor mladi izkažejo željo po novih izzivih, naj vodje razmislijo, kako jim lahko zagotovijo priložnosti za učenje novih veščin in izkušenj ter rast in razvoj. Tukaj vsekakor ne gre samo za novo dodatno delo, vodje lahko mladim ponudijo možnost vključevanja v projekte, možnosti odločanja oz. slišanja njihovega glasu, pa nato vse do možnosti sodelovanja v drugih oddelkih oz. ekipah.

5. Ali se organizacije že zavedajo izzivov starajoče se delovne sile in že uvajajo koncepte, ki pripomorejo k uspešnejšemu medgeneracijskemu sodelovanju?

Trdim lahko, da se anketiranci s trditvijo, da so na delovnem mestu prisotni posamezniki različnih generacij, strinjajo s povprečno oceno 4,4 od 5. Danes v Osrednjeslovenski regiji torej lahko v večini zaznamo generacijsko raznolike skupine. Pomembno je, da se organizacije zavedajo izzivov, ki jih prinaša starajoča se delovna sila, ter pomembnosti uspešnega medgeneracijskega sodelovanja. Vprašani anketiranci pa se s trditvijo Moje podjetje izvaja aktivnosti na področju starostne raznolikosti (predavanja, izobraževanja, spodbuja raznoliko okolje). v povprečju strinjajo z oceno 3,4. Vsa podjetja se torej še ne zavedajo trenda staranja prebivalstva in še ne uvajajo konceptov, ki bi pripomogli k boljšemu medgeneracijskemu sodelovanju.

3.6 Priporočila vodjem in podjetjem

Glede na teoretično podlago in raziskovalne ugotovitve delujemo danes v okolju, kjer se v delovnem procesu soočata vsaj dve si različni medgeneracijski skupini. Vodenje medgeneracijske ekipe vsekakor predstavlja svoje izzive, vendar ne izzive, katerim ekipe ne bi morale biti kos, ne da bi uspešno sodelovale. Vsaka organizacija oz. vodja mora razumeti razlike, ki se pojavljajo znotraj različnih generacij oz. posameznikov. Vsaka generacija ima z vstopom na trg dela svoje edinstvene lastnosti, vrednote, želje in navade. Pomembno je, da se vodje teh razlik zavedajo, jih razumejo in se jim prilagodijo glede na želje posamezne generacije. Znotraj vodenja ekip je izjemnega pomena odprta komunikacija. Vodje morajo s svojimi zaposlenimi znotraj medgeneracijskih ekip komunicirati jasno, odprto, iskreno in

učinkovito. Tukaj na tem mestu bi vodjem predlagal tudi, da preučijo in upoštevajo individualne potrebe zaposlenih. Vodje morajo dobro poznati svoje zaposlene, kaj si vsak posameznik na delu želi, kakšne ima preference, želje. Zaposleni tako z vodjo lažje vzpostavi osebni odnos, ki temelji na zaupanju in iskrenosti. S tem ko prihajamo mlade generacije na trg delovne sile, generacija Baby boom pa se počasi z delovnega okolja poslavlja, je pomembno, da vodje organizirajo delo tako, da starejši zaposleni prenesejo tiho znanje na mlajše generacije. To lahko dosežejo s sodelovanjem in timskim delom. Pomembno je torej, da vodje spodbujajo omenjena načina in oblikujejo ekipe, ki si bodo medgeneracijsko raznolike. Pomembno je tudi, da vodje ustvarjajo in spodbujajo pozitivno delovno okolje, ki spodbuja medsebojno spoštovanje in podporo. Predlogi, ki jih bi vodjem predlagal, so lahko spodbujanje izobraževanja, mentorstvo, nagrajevanje dosežkov, izrekanje pohval in izogibanje diskriminaciji in nepravilnosti. Če povzamem v enem stavku, je pomembno, da se vodja ravna avtentično. Menim, da je ravno avtentičnost oz. avtentično vodenje sila, ki bo vodjem oz. organizacijam omogočila uspešno vodenje v hibridnem, medgeneracijsko raznolikem okolju. Vsekakor pa je pomembno, da so vodje v današnjem, hitro spreminjajočem se okolju prilagodljivi in so kos spremembam in novim situacijam, ki krojijo današnji čas.

3.7 Prispevek magistrskega dela k znanosti

V okviru preučitve tuje znanstvene in strokovne literature s področja avtentičnega vodenja in medgeneracijskega okolja oz. področja staranja prebivalstva, ti dve področji predstavljata podlago za prispevek magistrskega dela k znanosti s teoretičnega vidika. Za namene raziskovalnega dela je bil uporabljen reprezentativen vzorec anketirancev, s čimer sem pridobil zanesljivejše podatke na točno očrtanem geografskem področju, tj. Osrednjeslovenski regiji. Praktični prispevek, ki izhaja iz ugotovitev raziskave in preučitve teoretičnega dela, je lahko v pomoč vodjem in organizacijam, ki delujejo v medgeneracijskem okolju.

SKLEP

Živimo in delujemo torej v okolju, kjer se v delovnem okolju prepletajo štiri različne generacije, ki so jih v času odraščanja zaznamovali različni dejavniki in spleti okoliščin. Vodje oz. organizacije so torej pred izzivom, kako te povsem raznolike skupine voditi, ne da se bi nekateri počutili manjvrednejše oz. nepomembne. Skozi predelano literaturo vsekakor trdim, da je avtentično vodenje v medgeneracijskem okolju ključnega pomena za uspešno sodelovanje in razvoj zaposlenih. Avtentični vodje s svojimi zaposlenimi vzpostavljajo zaupen odnos, ki gradi pozitivno in produktivno delovno okolje. Vodje, ki so avtentični, se zavedajo pomembnosti medgeneracijskega sodelovanja in aktivno sodelujejo in podpirajo obliko tega sodelovanja. Avtentični oz. pristni vodje se zavedajo, da vsak zaposleni predstavlja svoj unikat in da vsaka generacija prinaša svoje edinstvene izkušnje in znanja, s čimer bogati delovni proces. Avtentično delovanje se navsezadnje izraža tudi v poštenem in transparentnem delovanju, iskreni komunikaciji, spodbujanju odprtosti,

spoštovanju mnenj in idej zaposlenih. Avtentični vodje vsekakor svojim zaposlenim predstavljajo velik vzgled in navdih, kar pomaga pri posameznikovem razvoju in napredovanju.

V okviru magistrskega dela sem tako skozi strokovno in znanstveno literaturo preučil omenjena koncepta – avtentično vodenje in medgeneracijsko okolje. Omenjena koncepta sem podrobneje preučil in predstavil v prvem in drugem poglavju magistrskega dela, tj. **teoretičnem delu** magistrskega dela. Zatem sledi **raziskovalni del**, kjer sem želel preveriti oz. preučiti prisotnost avtentičnega vedenja oz. vodenja med mladimi v Osrednjeslovenski regiji in analizirati trenutno stanje na trgu dela, vezano na medgeneracijsko okolje. V sklopu slednjega prav tako odgovorim na vnaprej zastavljena **raziskovalna vprašanja** ter podam priporočila vodjem in organizacijam glede vodenja v medgeneracijskem okolju. V sklopu raziskave sem prav tako potrdil vnaprej **zastavljeno temeljno tezo**, ki trdi, da avtentično vodenje pozitivno in neposredno vpliva na izzive v medgeneracijskem okolju na delovnem mestu v Osrednjeslovenski regiji. S tem zaključujem tudi svoje magistrsko delo, vsem vodjem, posameznikom in organizacijam pa priporočam, da znotraj ekipe delujejo avtentično, iskreno in pristno. Danes v dobi inovativnosti, ko se organizacije soočajo s številnimi izzivi, je avtentično vodenje zagotovo pomembna komponenta uspešnega vodenja podjetij oz. zlati standard vodenja, saj vodi do pozitivnih učinkov na zaposlene, višje produktivnosti, zadovoljstva zaposlenih, pozitivne kulture ter navsezadnje prispeva k uspešnosti poslovanja organizacij.

LITERATURA IN VIRI

1. Ackerman, P. L., Beier, M. E. & Bowen, K. R. (2002). What we really know about our abilities and our knowledge. *Personality and Individual Differences*, 33(4), 587–605.
2. Adkins, A. (2016). What millennials want from work and life. *Gallup Business Journal*, 1.
3. Alexander, A., De Smet, A., Langstaff, M. & Ravid, D. (2021). *What employees are saying about the future of remote work*. McKinsey & Company.
4. 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.
5. Avolio, B. J. & Luthans, F. (2003). *Authentic leadership: A positive development approach*. *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco, CA: Barrett-Koehler, 241–258.
6. Ball, K. & Gotsill, G. (2011). *Surviving the Baby Boomer Exodus: Capturing Knowledge for Gen X & Y Employees*. Cengage Learning, Palo Alto, CA.
7. Barrios, J. & Reyes, K. S. (2016). Bridging the Gap: Using Technology to Capture the Old and Encourage the New. *IEEE Industry Applications Magazine*, 22(3), 40–44.
8. Barsh, J., Brown, L. & Kian, K. (2016). Millennials: Burden, blessing, or both. *McKinsey Quarterly*, 1–5.

9. Becton, J. B., Walker, H. J. & Jones-Farmer, A. (2014). Generational Differences in Workplace Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44, 175–189.
10. Beier, M. E., Teachout, M. S. & Cox, C. B. (2012). *The training and development of an aging workforce*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
11. Bentley, T. A., Teo, S. T., Catley, B., Blackwood, K., Roche, M. & O'Driscoll, M. P. (2019). Factors influencing leave intentions among older workers: a moderatedmediation model. *Personnel Review*, 48(4), 898–914.
12. Bennett, J. A. & Murakami, E. T. (2016). Heroic leadership redefined in the United States border context: Cases studies of successful principals in Arizona and Texas. *International Studies in Educational Administration*, 44(1), 5–23.
13. Bertino, J. (2017). Five Things Millennial Workers Want More than a Fat Paycheck. *Forbes*. Pridobljeno 8. januarja 2023 iz <https://www.forbes.com/sites/forbescoaches-council/2017/10/26/five-things-millennial-workers-want-more-than-a-fat-paycheck-/?sh-=706685c715a7>
14. Bilinska, P., Wegge, J. & Kliegel, M. (2016). Caring for the elderly but not for one's own old employees? Organizational age climate, age stereotypes, and turnover intentions in young and old nurses. *Journal of Personnel Psychology*, 15(3), 95.
15. Bonnet, C., Cambois, E. & Fontaine, R. (2021). Population Aging in High-Longevity Countries: Demographic Dynamics and Socioeconomic Challenges. *Population*, 76(2), 217–310.
16. Boucher, L. (2016). Population Education. *What are the Different Types of Population Pyramids?* Pridobljeno 8. januarja 2023 iz <https://populationeducation.org/what-are-different-types-population-pyramids/>
17. Calzavara, M., Battini, D., Bogataj, D., Sgarbossa, F. & Zennaro, I. (2020). Aging workforce management in manufacturing systems: state of the art and future research agenda. *International Journal of Production Research*, 58(3), 729–747.
18. Castro-Conde, C. A. & Nieves Gutiérrez, A. (2018). Nuevo índice IpEA_loc para la monitorización de las políticas locales de envejecimiento activo en la UE. *Reis: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 143–154.
19. Chand, M. & Tung, R. L. (2014). The aging of the world's population and its effects on global business. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 409–429.
20. Chang, A. Y., Skirbekk, V. F., Tyrovolas, S., Kassebaum, N. J. & Dieleman, J. L. (2019). Measuring population ageing: an analysis of the Global Burden of Disease Study 2017. *The Lancet*, 4(3), 159–167.
21. Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R. & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227–240.
22. Conen, W. S., Henkens, K. & Schippers, J. (2011). Are employers changing their behavior towards older workers? An analysis of employers' surveys 2000-2009. *Journal of Aging & Social Policy*, 23(2), 141–158.

23. Conen, W. S., Henkens, K. & Schippers, J. (2012). Employers' attitudes and actions towards the extension of working lives in Europe. *International Journal of Manpower*, 648–665.
24. Darvish, H. & Rezaei, F. (2011). The impact of authentic leadership on job satisfaction and team commitment. *Management & Marketing*, 6(3).
25. Daud, N. (2016). Determinants of job satisfaction: How satisfied are the new generation employees in Malaysia? *Procedia-Social and Behavioral Sciences* (str. 208–213).
26. De Jong, J. & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation management*, 19(1), 23–36.
27. De Torres, C. (2019). The best-performing CEOs in the world, 2019. *Harvard Business Review*, 97(6), 45.
28. Deutsches Zentrum für Altersfragen. (2023). *The German Ageing Survey*. Pridobljeno 8. januarja 2023 iz <https://www.dza.de/en/research/fdz/german-ageing-survey>
29. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Pearson Education Limited.
30. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje d. o. o.
31. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Roblek, V., Meško, M., Peljhan D. & Colnar, S. (2022). *Towards an integrated theory of aging*. Pearson Education Limited.
32. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
34. Elliott, G. & Corey, D. (2018). *Build It: The Rebel Playbook for World-Class Employee Engagement*. John Wiley & Sons.
35. European Agency for Safety and Health at Work. (2016). *Healthy workplaces for all ages*. Pridobljeno 26. marca 2023 iz <https://osha.europa.eu/en/tools-and-resources/e-guides/e-guide-all-ages>
36. European Commission. (2021). *Green paper on aging*. European Union.
37. European Union. (2021). *Eurostat regional yearbook 2021 edition*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021.
38. Eyre, N. (2020). What does effective leadership for remote working look like?. *People Management*. Pridobljeno 1. novembra 2022 iz <https://www.people-management.co.uk/article/-1741942-/what-does-effective-leadership-for-remote-working-look-like>
39. Ferris, K. (2021a). *How to successfully lead your hybrid team* [objava na blogu]. Pridobljeno 1. novembra 2022 iz https://karenferris.com/blog/2021/2/1/how-to-successfully-lead-your-team-in-a-hybrid-world#_ftn2
40. Ferris, K. (2021b). *R words to plan your hybrid working model* [LinkedIn]. Pridobljeno 1. novembra 2022 iz <https://www.linkedin.com/pulse/r-words-plan-your-hybrid-working-model-karen-ferris/>

41. Ferris, K. (2021c). *The Future of Work Is The Future Of Leadership - Available and Visible* [LinkedIn]. Pridobljeno 1. novembra 2022 iz <https://www.linkedin.com/pulse/future-work-leadership-available-visible-karen-ferris/>
42. Ferjan, M., Podbregar, I., Novak, A. & Šprajc, P. (2021). Izzivi kadrovskega managementa v XXI. stoletju. *Management*, 9(5), 34.
43. Fraade-Blanar, L. A., Sears, J. M., Chan, K. C., Thompson, H. J., Crane, P. K. & Ebel, B. E. (2017). Relating older workers' injuries to the mismatch between physical ability and job demands. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(2), 212.
44. Fries, K. (2018). 7 Ways Millennials Are Changing Traditional Leadership. *Forbes*. Pridobljeno 8. januarja 2023 iz <https://www.forbes.com/sites/kimberlyfries/2018/01/18/-7-ways-millennials-are-changing-traditional-leadership/?sh=5d98502a7dae>
45. 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.
46. George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. John Wiley & Sons.
47. George, B. (2015). *Discover your true north*. New Jersey: John Wiley & Sons.
48. George, B., Ibarra, H., Goffee, R. & Jones, G. (2017). *Authentic leadership (HBR Emotional Intelligence Series)*. Harvard Business Press.
49. George, B., Sims, P., McLean, A. N. & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard business review*, 85(2), 129.
50. Goleman, D. (2004). What makes a leader?. *Harvard business review*, 82(1), 82–91.
51. Grah, B., Dimovski, V., Penger, S. & Bogataj, D. (2019). Raziskovalni izzivi strategije dolgožive družbe. *Izzivi managementu*, 11(2), 4–16.
52. Green, J. (2014). Toxic leadership in educational organizations. *Educational Leadership Review*, 15(1), 18–33.
53. Gursoy, D., Chi, C. G. Q. & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40–48.
54. Hafner, M. & Centa, N. (2019). Voditi milenijce. *Slovenski kadrovski kongres 2020*, 28.
55. Halaschek-Wiener, J., Tindale, L. C., Collins, J. A., Leach, S., McManus, B., Madden, K., Meneilly, G., Le, N. D., Connors, J. M. & Brooks-Wilson, A. R. (2018). The SuperSeniors Study: Phenotypic characterization of a healthy 85+ population. *Plos one*, 13(5).
56. Heathfield, S.M. (2019). *5 Tips for Managing Millennials* [objava na blogu]. Pridobljeno 8. januarja 2023 iz <https://www.liveabout.com/tips-for-managing-millennials-1918678>
57. Heisler, W. & Bandow, D. (2018). Retaining and engaging older workers: A solution to worker shortages in the U.S. *Business Horizons*, 61(3), 421–430.

58. Hertel, G., & Zacher, H. (2018). Managing the aging workforce. *The SAGE handbook of industrial, work and organization psychology*, 3, 396–428.
59. Hitchcock, J. H. & Newman, I. (2013). Applying an Interactive Quantitative–Qualitative Framework: How Identifying Common Intent Can Enhance Inquiry. *Human Resource Development Review*, 12(1), 36–52.
60. Hunt, T. & Fedynich, L. (2019). Leadership: Past, present, and future: An evolution of an idea. *Journal of Arts and Humanities*, 8(2), 22–26.
61. Ignatius, A. (2020). Why We've Stopped Ranking CEOs. *Harvard Business Review*, 98(6), 12–12.
62. Janzer, C. (2021). Generations in the Workplace: Boomers, Gen X, Gen Y and Gen Z Explained. *Zenefits*. Pridobljeno 15. januarja 2023 iz <https://www.zenefits.com/workest/generations-in-the-workplace-boomers-gen-x-gen-y-and-gen-z-explained/>
63. Jennex, M. (2014). A proposed method for assessing knowledge loss risk with departing personnel. *VINE: The journal of information and knowledge management systems*, 44(2), 185–209.
64. Jonsson, R., Lindegård, A., Björk, L. & Nilsson, K. (2020). Organizational Hindrances to the Retention of Older Healthcare Workers. *Nordic journal of working life studies*, 10(1), 41–58.
65. Khan, H. T. (2019). Population ageing in a globalized world: Risks and dilemmas? *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 25(5), 754–760.
66. Kian, T. S. & Yusoff, W. F. W. (2012). Generation x and y and their work motivation. *Proceedings International Conference of Technology Management, Business and Entrepreneurship* (str. 396, 408).
67. Knight, R. (2020). How to manage a hybrid team. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 1. novembra 2022 iz <https://hbr.org/2020/10/how-to-manage-a-hybrid-team>
68. Kupec, N. (2009). Kaj pomeni biti avtentični vodja. *Finance*. Pridobljeno 1. novembra 2022 iz <https://www.finance.si/250419/Kaj-pomeni-biti-avtentichni-vodja>
69. Leader. (brez datuma). V *Merriam-Webster Dictionary*. Pridobljeno 21. marca 2023 iz <https://www.merriam-webster.com/dictionary/leader>
70. Liebowitz, J. (2009). *Knowledge Retention: Strategies and Solutions*. Boca Raton, FL: Taylor & Francis/CRC Press.
71. Lisenkova, K., Mérette, M. & Wright, R. (2013). Population ageing and the labour market: Modelling size and age-specific effects. *Economic Modelling*, 35, 981–989.
72. Luthans, F., Luthans, K. W. & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47 (1), 45-50.
73. Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press, USA.
74. 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.

75. Lyons, S. T., Schweitzer, L. & Ng, E. S. (2015). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 8–21.
76. Malik, M. A. & Azmat, S. (2019). Leader and Leadership: Historical Development of the Terms and Critical Review of Literature. *Annals of the University of Craiova for Journalism, Communication and Management*, 5(1), 16–32.
77. Malmberg, B., Lindh, T. & Halvarsson, M. (2008). Productivity consequences of workforce aging: stagnation or Horndal effect? *Population and Development Review*, 34(1), 238–256.
78. Middlehurst, R. (2008). Not enough science or not enough learning? Exploring the gaps between leadership theory and practice. *Higher Education Quarterly*, 62(4), 322–339.
79. Millennial Boss. (2018). *5 Things Millennials Want at Work* [objava na blogu]. Pridobljeno 8. januarja 2023 iz <https://millennialboss.com/2015/12/things-millennials-want-at-work/>
80. Nagrajan, N. R., Wada, M., Lan Fang, M. & Sixsmith, A. (2019). Defining organizational contributions to sustaining an aging workforce: a bibliometric review. *European Journal of Ageing*, 16, 337–361.
81. Napathorn, C. (2022). The design and implementation of age-related HR practices across firms in institutional contexts: evidence from Thailand. *Journal of Asia Business Studies*, 16(1), 1–24.
82. Neider, L. L. & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The leadership quarterly*, 22(6), 1146–1164.
83. Ng, E. S. & Johnson, J. M. (2015). *The multi-generational and aging workforce*. Edward Elgar Publishing.
84. Ng, T. W. & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392–423.
85. Novak, M. (2007). Medgeneracijske razlike in vloga HRM. *HRM*, 5(19), 30–34.
86. O'Toole, S. (2019). *Ok Bosses*. Pridobljeno 8. januarja 2023 iz <https://medium.com/-forge-outcomes/ok-bosses-4e8fb2c3eed8>
87. Patterson, I., & Pegg, S. (2009). Marketing the leisure experience to baby boomers and older tourists. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(2-3), 254–272.
88. Penger, S., Dimovski, V., Peterlin, J. & Černe, M. (2009). Metode razvoja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji. *Organizacija znanja*, 14(1/2), 4–11.
89. Peterson, S. J., Balthazard, P. A., Waldman, D. A. & Thatcher, R. W. (2008). Neuroscientific implications of psychological capital: are the brains of optimistic, hopeful, confident, and resilient leaders different?. *Organizational Dynamics*, 37(4), 342–353.
90. Phillips, K. E. (2018). *Managing Millennials: The Ultimate Handbook for Productivity, Profitability, and Professionalism*. Productivity Press.

91. Pugh, S. D., Dietz, J., Brief, A. P. & Wiley, J. W. (2008). Looking inside and out: The impact of employee and community demographic composition on organizational diversity climate. *Journal of applied psychology*, 93(6), 1422.
92. Ringleb, A. H. (brez datuma). Prihodnost razvoja vodenja: Zakaj morate graditi kulturo ljudi. *HRM*. Pridobljeno 5. februarja 2023 iz <https://www.hrm-revija.si/prihodnost-razvoja-vodenja-zakaj-morate-graditi-kulturo-ljudi>
93. Rudolph, C. W. & Zacher, H. (2015). Intergenerational perceptions and conflicts in multi-age and multigenerational work environments. V L. M. Finkelstein, D. M. Truxillo, F. Fraccaroli, & R. Kanfer (ur.), *Facing the challenges of a multi-age workforce* (str. 253–282). London: Routledge.
94. Salminen, H. M., Wang, Q. & Aaltio, I. (2019). Aging as a topic in a business magazine: an opportunity or threat for management? *Baltic Journal of Management*, 14(2), 198–211.
95. Schooley, S. (2022). How to manage Millennials vs. Gen Z in the Workplace. *Business*. Pridobljeno 15. januarja 2023 iz <https://www.business.com/articles/managing-millennials-and-gen-z-employees/>
96. Strack, R., Baier, J., Marchingo, M. & Sharda, S. (2014). *The global workforce crisis: \$10 trillion at risk*. Boston, MA: Boston Consulting Group.
97. Strasser, H. (2018). The Art of Aging from an ergonomics viewpoint – Wisdoms on age. *Occupational Ergonomics*, 13(S1), 1–24.
98. SURS (2022). *Prebivalstvena piramida Slovenije* [Republika Slovenija statistični urad]. Pridobljeno 26. decembra 2022 iz <https://www.stat.si/poppiramida/Piramida2.asp>
99. SURS. (2023). *Število in sestava prebivalstva*. Pridobljeno 8. januarja 2023 iz <https://www.stat.si/statweb/Field/Index/17/104>
100. Swift, H. J., Abrams, D., Lamont, R. A. & Drury, L. (2017). The risks of ageism model: How ageism and negative attitudes toward age can be a barrier to active aging. *Social Issues and Policy Review*, 11(1), 195–231.
101. Šooš, T. (2017). *Strategija razvoja Slovenije 2030*. Ljubljana: Služba Vlade Republike Slovenije za razvoj in evropsko kohezijsko politiko.
102. The Center for Generational Kinetics. (2016). *Generational birth years. Where do the generations begin and end? Here's what CGK'S research uncovered*. Pridobljeno 8. januarja 2023 iz <https://genhq.com/generational-birth-years/>
103. Tonelli, M. J., Pereira, J., Cepellos, V. & Lins, J. (2020). Aging in organizations: A view of HR professionals on the positioning of mature managers and adoption of age management practices. *RAUSP Management Journal*, 55(2), 127–142.
104. Tudorov, M. (2020). Staranje prebivalstva: Investicijski megatrend 21. stoletja. *Vzajemci*. Pridobljeno 8. januarja 2023 iz <https://www.vzajemci.com/clanek/staranje-prebivalstva-investicijski-megatrend-21-stoletja>
105. UMAR. (2017). *Strategija dolgožive družbe*. UMAR.
106. United Nations. (2019). *World Population Ageing 2019*. New York: United Nations.

107. United Nations. (2020). *Report of the UN Economist Network for the UN 75th Anniversary Shaping the Trends of Our Time*. United Nations.
108. Valjavec, U. (2019). *Staranje slovenskega prebivalstva: "Že čez 20 let bo povprečen Slovenec star 50 let"*. Pridobljeno 8. januarja 2023 iz <https://www.rtvsllo.si/slovenija/-staranje-slovenskega-prebivalstva-ze-cez-20-let-bo-povprecen-slovenec-star-50-let/496172>
109. Van Veldhoven, M. & Dorenbosch, L. (2008). Age, proactivity and career development. *Career Development International*, 13(2), 112–131.
110. Vasconcelos, A. F. (2018). Older workers as a source of wisdom capital: broadening perspectives. *Revista de Gestao*, 25(1), 102–118.
111. 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.
112. West, S. (2018). *Meeting millennial expectations in these four areas of technology* [Forbes]. Pridobljeno 26. marca 2023 iz <https://www.forbes.com/sites/forbestech-council/2018/06/28/meeting-millennial-expectations-in-these-four-areas-of-technology>
113. Wiley, S. (2019). *Understanding Today's Workforce: Generational Differences and the Technologies they Use*. Pridobljeno 8. januarja 2023 iz <https://www.firmofthefuture-.com/content/understanding-todays-workforce-generational-differences-and-the-technologies-they-use/>
114. Wilks, D. & de Oliveira, A. (2015). Adding gender to the age factor. *Human Resources Management Challenges: Learning & Development*, 177.
115. Windham, B.C. (2021). *The value of employing a multigenerational workforce* [Forbes]. Pridobljeno 5. februarja 2023 iz <https://www.forbes.com/sites/forbeshuman-resourcescouncil/2021/12/13/the-value-of-employing-a-multigenerational-workforce>
116. Winkler, K., König, S. & Heß, C. (2022). *Managing and Leading Hybrid Teams*.
117. Woo, A. (2018). *The Forgotten Generation: Let's Talk About Generation X* [Forbes]. Forbes. Pridobljeno 8. januarja 2023 iz <https://www.forbes.com/sites/forbes-agencycouncil-/2018/11/14/the-forgotten-generation-lets-talk-about-generation-x/>
118. Yenice, S. (2018). Organizational Culture and Managing Change. *Rejuvenating Pathology. International Federation of Clinical Chemistry and Laboratory Medicine*.
119. Zajc, M., Juriševič, Ž. & Penger, S. (2018). Zakaj je zaupanje v jedru vsakega odličnega vodenja? *HRM Revija*, 4(18), 27–32.
120. Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2000). Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace. *Training & Development*, 54(1), 60–60.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

sem Denis Štravs, študent podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, in v okviru magistrskega dela opravljam raziskavo na temo **“Analiza avtentičnega vodenja in medgeneracijskega sodelovanja med mladimi v Osrednjeslovenski regiji”**, kjer želim potrditi tezo, da **avtentično vodenje pozitivno in neposredno vpliva na izzive v medgeneracijskem okolju na delovnem mestu**. Ker je raziskava omejena le na mlade (16–29 let), ki opravljajo redno zaposlitev ali delo preko študentske napotnice v Osrednjeslovenski regiji, vas naprošam, če le tisti posamezniki, ki spadate v to skupino, izpolnite vprašalnik v nadaljevanju.

Vprašalnik je zasnovan kratko in ne zahteva dolgih, poglobljenih odgovorov. Čas reševanja vam ne bo vzel več kot 10 minut. Vsi odgovori so anonimni in bodo namenjeni izključno v raziskovalne namene. Za sodelovanje in pomoč se vam že vnaprej iskreno zahvaljujem.

Štravs Denis

IZLOČITVENI KRITERIJ

Spadam v skupino mladih (starost 16–29 let) in delo opravljam v Osrednjeslovenski regiji:

- a) Da → »V kolikor je odgovor Da, se gre na naslednje vprašanje.«
- b) Ne → »V kolikor je odgovor Ne, se anketa zaključí« → Žal ne spadate v ustrezen vzorec anketirancev, anketni vprašalnik je omejen le na posameznike, stare 16–29 let, ki delo opravljajo v Osrednjeslovenski regiji. Vseeno se vam najlepše zahvaljujem.

DEMOGRAFSKA VPRAŠANJA

- 1. Spol:
 - a) Moški
 - b) Ženska
- 2. Starost:
 - a) 16–20 let
 - b) 21–24 let
 - c) 25–27 let
 - d) 28–29 let
- 3. Opravljam:
 - a) Redno zaposlitev
 - b) Delo preko študentske napotnice

c) Drugo: _____

i. POZNAVANJE SEBE / LASTNA AVTENTIČNOST

1. Na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na vaše lastnosti (trditev: **V delovnem okolju ...**).

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

Trditev:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
V delovnem okolju ...					
1. si želim povratne informacije, saj tako lahko izboljšam medosebne interakcije.					
2. vedno povem točno to, kar si mislim.					
3. sem pripravljen priznati svoje napake, ko le-te naredim.					
4. delujem v skladu s svojimi prepričanji.					
5. sem odprt za nove ideje in zamisli, ki so drugačna od mojih prepričanj.					
6. sem pripravljen prisluhniti različnim mnenjem, preden sprejem končno odločitev.					

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

2. Na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na vaše lastnosti (trditev: **Pri delu ...**).

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

Trditev:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Pri delu ...					
1. se osredotočam tudi na zadeve, ki niso del mojih formalnih delovnih nalog.					
2. se sprašujem, kako lahko stvari izboljšam in nadgradim.					

se nadaljuje

nadaljevanje

3. iščem nove procese in načine dela.					
4. poskušam prepričati sodelavce, da podprejo moje inovativne ideje.					

Prirejeno po De Jong & Den Hartog (2010).

ii. AVTENTIČNO VODENJE

1. Moj vodja je:

- a) Moški
- b) Ženski

2. Moj vodja spada v starostno skupino:

- a) do 30 let
- b) 31–45 let
- c) 46–57 let
- d) 58 let oz. več

3. Na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami o lastnostih vašega vodje (trditev: **Moj vodja ...**).

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

Trditev: Moj vodja ...	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. si želi povratnih informacij za izboljšanje odnosov znotraj ekipe.					
2. jasno izraža, kaj si misli.					
3. priznava napake, ko se te naredijo.					
4. je pripravljen prisluhiti tudi drugim idejam in mnenjem, preden sprejme končno odločitev.					
5. pozna in se zaveda svojih prednosti in slabosti.					

se nadaljuje

nadaljevanje

6. odkrito deli informacije z ostalimi.					
7. se jasno zaveda vpliva, ki ga ima na ostale.					
8. jasno izraža svoje mnenje in ideje.					
9. vodi in deluje v skladu z moralnimi standardi.					
10. spodbuja ostale do izražanja nasprotujočih se mnenj in stališč.					

Prerejeno po Neider & Schriesheim (2011).

11. Na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami o lastnostih vašega vodje (trditev: **Moj vodja ...**).

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

Trditev: Moj vodja ...	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. ceni moj prispevek k uspešnosti organizacije.					
2. mi daje občutek, da sem težko nadomestljiv in da sem pomemben član ekipe.					
3. ceni in zazna moj dodatni trud.					
4. upošteva moje pritožbe oz. nestrinjanja.					
5. pri odločitvah, ki zadevajo mene, gleda na moje dobro in me podpira pri stvareh in nadaljnji karierni poti.					
6. skrbi za dobro počutje sodelavcev in zadovoljstvo na delovnem mestu.					
7. nikoli ne bi izkoristil mojega truda v svoje dobro.					

se nadaljuje

nadaljevanje

8. je vedno pripravljen prisluhniti mojim težavam in mi je mar zame.					
9. je ponosen na moje dosežke in mi daje povratne informacije oz. pohvale.					

Prيرهeno po Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa (1986).

Obkrožite črko pred odgovorom.

10. Ali ste vi kot oseba seznanjeni s pojmom avtentično vodenje?

- a) Da
- b) Ne

5.1. Da → Če ste odgovorili z Da, kako bi ga opredelili oz. na kaj najprej pomislite ob besedi avtentično vodenje? _____

5.2. Da → Ali po vašem mnenju vaš vodja vodi v skladu z avtentičnostjo?

- a) Da → Zakaj? _____
- b) Ne → Zakaj? _____

iii. MEDGENERACIJSKO OKOLJE

1. Na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na delovno okolje.

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

Trditve, vezave na delovno okolje.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Moje podjetje izvaja aktivnosti na področju starostne raznolikosti (predavanja, izobraževanja, spodbuja raznoliko okolje).					
2. V ekipi, kjer delam, smo prisotni posamezniki iz vsaj dveh različnih generacij (Baby boom, Generacija X, Generacija Y, Generacija Z).					

se nadaljuje

nadaljevanje

3. V podjetju, kjer delam, smo vsi enakovredni in imamo enake pogoje napredovanja, ne glede na starost.					
4. Moj vodja dobro opravlja delo glede na prisotnost različnih generacij v ekipi.					

Prirejeno po Pugh, Dietz, Brief & Wiley (2008).

iv. POGLED NA DELO – odnos z vodjem

1. Na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na vaš odnos z vodjem.

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

Trditve, vezane na odnos z vodjem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Od vodje želim povratne informacije, kaj delam dobro in kjer se lahko še izboljšam.					
2. Od vodje si želim povratne informacije oz. povratno mnenje za dodatno delo, ki ga opravi.					
3. Zaupanje med vodjem in zaposlenimi se mi zdi izjemno pomembno.					
4. V kolikor pri vodji nimam zaupanja, postanem nezavzet za delo.					
5. Z vodjo si želim pogovora 1 na 1 več kot 1x letno.					

Vir: lastno delo.

6. V kolikor se s trditvijo: »Z vodjo si želim pogovora 1 na 1 več kot 1x letno.« strinjate, kolikokrat letno si le-tega želite?
 - a) 1x je dovolj
 - b) 2x letno (na pol leta)
 - c) 4x letno (kvartalno)
 - d) 6x letno (na vsake dva meseca)
 - e) 12x letno (mesečno)
 - f) Več kot 1x na mesec

7. Ali ste pripravljeni zamenjati delovno mesto, v kolikor se ne bi počutili sprejete oz. zadovoljne v delovnem okolju?
- a) Da
 - b) Ne
8. Ali vam menjava delovnega mesta predstavlja oviro, ali ste do menjave odprti in gledate na menjavo delovnega mesta kot na nov izziv oz. novo priložnost?
- a) Do menjave delovnega mesta sem odprt.
 - b) Menjava delovnega mesta mi predstavlja oviro, ne želim si menjave, dokler bom lahko delal na trenutnem delovnem mestu.
9. Kako pogosto ste v zadnjem letu resno razmišljali o menjavi službe?
- a) Nikoli
 - b) Redko
 - c) Pogosto
 - d) Zelo pogosto

Z vprašalnikom ste prišli do konca, hvala za sodelovanje in uspešno na nadaljnji karierni poti!

Štravs Denis

Priloga 2: Povprečne ocene prisotnosti avtentičnega vodenja in praks medgeneracijskega sodelovanja

Zaporedna številka anketiranca	Avtentično vodenje (povprečje strinjanja s trditvami)	Medgeneracijsko okolje (povprečje strinjanja s trditvami)	Razlika povprečnih vrednosti strinjanja s trditvami
28	4,00	4,75	-0,75
31	4,00	4,50	-0,50
35	4,00	4,25	-0,25
53	4,00	5,00	-1,00
71	4,00	3,25	0,75
13	3,95	4,50	-0,55
39	3,95	4,75	-0,80
63	3,95	4,00	-0,05
96	3,95	4,50	-0,55
7	3,84	4,75	-0,91
32	3,84	4,25	-0,41
10	3,79	4,25	-0,46
19	3,79	4,25	-0,46
55	3,79	4,25	-0,46
33	3,74	3,00	0,74
44	3,74	3,75	-0,01
49	3,74	5,00	-1,26
59	3,74	4,50	-0,76
91	3,74	4,75	-1,01
5	3,68	4,25	-0,57
40	3,68	4,25	-0,57
6	3,63	4,25	-0,62
75	3,63	4,00	-0,37
80	3,63	3,25	0,38
8	3,58	4,25	-0,67
52	3,47	5,00	-1,53
22	3,37	4,75	-1,38
37	3,37	4,25	-0,88
90	3,37	3,50	-0,13
30	3,26	4,75	-1,49
46	3,26	4,75	-1,49
51	3,21	3,25	-0,04
23	3,16	4,75	-1,59

se nadaljuje

nadaljevanje

68	3,16	4,00	-0,84
70	3,16	3,00	0,16
24	3,11	3,00	0,11
36	3,11	3,00	0,11
38	3,11	4,00	-0,89
66	3,11	4,25	-1,14
82	3,11	4,50	-1,39
92	3,11	2,75	0,36
100	3,11	4,25	-1,14
54	3,05	4,00	-0,95
79	3,05	3,25	-0,20
78	3,00	3,75	-0,75
62	2,95	3,25	-0,30
64	2,95	4,50	-1,55
72	2,95	4,75	-1,80
9	2,89	4,75	-1,86
76	2,89	3,75	-0,86
86	2,89	4,25	-1,36
27	2,84	4,25	-1,41
47	2,84	5,00	-2,16
42	2,79	3,25	-0,46
45	2,79	3,50	-0,71
84	2,79	4,50	-1,71
15	2,68	3,75	-1,07
16	2,68	3,75	-1,07
21	2,68	3,25	-0,57
34	2,68	3,50	-0,82
85	2,68	4,00	-1,32
94	2,68	4,00	-1,32
83	2,63	4,00	-1,37
88	2,63	4,25	-1,62
57	2,58	4,00	-1,42
3	2,53	3,50	-0,97
25	2,53	3,00	-0,47
48	2,53	3,75	-1,22
60	2,53	3,25	-0,72
97	2,47	2,75	-0,28
2	2,42	3,75	-1,33

se nadaljuje

nadaljevanje

56	2,42	3,25	-0,83
98	2,42	2,75	-0,33
99	2,42	4,00	-1,58
4	2,37	2,75	-0,38
69	2,37	3,75	-1,38
73	2,37	3,50	-1,13
74	2,37	3,75	-1,38
1	2,32	3,75	-1,43
29	2,32	4,00	-1,68
81	2,32	2,75	-0,43
43	2,26	3,50	-1,24
65	2,26	5,00	-2,74
14	2,21	3,00	-0,79
89	2,21	3,50	-1,29
95	2,11	3,50	-1,39
58	1,95	3,50	-1,55
77	1,95	2,50	-0,55
18	1,84	3,00	-1,16
50	1,79	3,75	-1,96
67	1,58	3,25	-1,67
12	1,53	2,25	-0,72
87	1,37	1,25	0,12
11	1,21	3,50	-2,29
20	1,16	2,00	-0,84
26	1,11	2,50	-1,39
61	1,05	3,50	-2,45
41	0,74	3,75	-3,01
17	0,68	3,25	-2,57
93	0,32	2,00	-1,68