

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN ČUJEČNOSTI NA
PRIMERU PODJETJA IZ PANOGE INFORMACIJSKE
TEHNOLOGIJE**

Ljubljana, september 2019

BARBARA VRHOVNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Barbara Vrhovnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza avtentičnega vodenja in čuječnosti na primeru podjetja iz panoge informacijske tehnologije, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Penger

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 9. 9. 2019

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 AVTENTIČNO VODENJE	5
1.1 Opredelitev avtentičnega vodenja	5
1.2 Značilnosti in razvijanje avtentičnega vodenja	6
1.3 Odnos avtentičnih vodij in sledilcev.....	8
1.3.1 Obnašanje vodje.....	9
1.3.2 Sledilčevo samozavedanje in samoregulacija.....	10
1.3.3 Razvoj sledilca.....	10
1.3.4 Organizacijski okvir.....	10
1.4 Razlikovanje avtentičnega vodenja od drugih oblik vodenja.....	11
1.5 Elementi avtentičnega vodenja	12
1.5.1 Samozavedanje	13
1.5.2 Samoregulacija	14
1.5.3 Pozitiven psihološki kapital.....	14
1.5.4 Pozitivno modeliranje	14
2 ČUJEČNOST	15
2.1 Opredelitev čuječnosti	15
2.2 Razvijanje čuječnosti.....	16
2.3 Čuječnost v organizacijah	17
2.3.1 Pozitivne posledice	19
2.3.2 Negativne posledice.....	20
2.4 Čuječnost in vodenje.....	21
2.5 Čuječnost v kontekstu družbe	23
3 EMPIRIČNI DEL: RAZISKAVA KONSTRUKTOV ČUJEČNOSTI IN AVTENTIČNEGA VODENJA V IZBRANEM PODJETJU IZ PANOGE INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE.....	25
3.1 Zasnova raziskovanja in metodologija	25
3.1.1 Namen in cilji raziskave	26
3.1.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja	26
3.1.3 Metoda raziskave	27

3.1.4	Oblikovanje in izvedba anketnih vprašalnikov	27
3.1.4.1	<i>Vprašalnik za zaposlene</i>	28
3.1.4.2	<i>Vprašalnik za vodstvo</i>	32
3.1.5	Omejitve raziskave	33
3.2	Predstavitev podjetja	33
3.3	Analiza in interpretacija pridobljenih rezultatov	33
3.3.1	Čuječnost.....	34
3.3.1.1	<i>Skupna čuječnost vodij in zaposlenij</i>	34
3.3.1.2	<i>Primerjava: Zaposleni in vodje</i>	42
3.3.2	Avtentično vodenje.....	42
3.3.2.1	<i>Poznavanje pojma avtentičnega vodenja</i>	42
3.3.2.2	<i>Samoocena vodje</i>	44
3.3.2.3	<i>Zaznana avtentičnost vodje pri zaposlenih</i>	46
3.4	Končne ugotovitve na podlagi raziskovalnih vprašanj	47
3.5	Priporočila	49
SKLEP		52
LITERATURA IN VIRI		53
PRILOGE		59

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Potek raziskave.....	25
Tabela 2:	Raziskovalna vprašanja	26
Tabela 3:	Čuječnost – poznavanje konstrukta in odprtost do njega	28
Tabela 4:	Kentucky Inventory of Mindfulness Skills	29
Tabela 5:	Poznavanje konstrukta avtentično vodenje	31
Tabela 6:	Postavke za videnje vodje	31
Tabela 7:	Konstrukt avtentično vodenje.....	32
Tabela 8:	Postavke za avtentično vodenje.....	32
Tabela 9:	Raznolikost komponent.....	41
Tabela 10:	Priporočila za razvoj avtentičnih vodij.....	50
Tabela 11:	Priporočila za vpeljavo čuječnosti.....	51

KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz temeljnega modela avtentičnega vodenja	15
Slika 2: Poznavanje čuječnosti	34
Slika 3: Povezovanje pojmov s čuječnostjo	35
Slika 4: Čuječnost in delovno okolje	36
Slika 5: Želja po izvajanju čuječnosti	36
Slika 6: Pogostost izvajanja tehnik	37
Slika 7: Izvajanje tehnik čuječnosti	38
Slika 8: Vpeljava čuječnosti v podjetje	38
Slika 9: Postavke čuječnosti 1	39
Slika 10: Postavke čuječnosti 2	39
Slika 11: Postavke čuječnosti 3	40
Slika 12: Postavke čuječnosti 4	40
Slika 13: Razvitost posameznik komponent	41
Slika 14: Poznavanje konstrukta avtentično vodenje	43
Slika 15: Lastnost avtentičnost	43
Slika 16: Avtentična osebnost vodij	44
Slika 17: Razvitost komponent avtentičnih vodij	45
Slika 18: Merjenje avtentičnih vodij	45
Slika 19: Videnje vodij po seznanitvi s konstruktom avtentično vodenje	46
Slika 20: Povprečne ocene postavk za videnje vodje	47

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za vodje	1
Priloga 2: Vprašalnik za zaposlene	7

SEZNAM KRATIC

IT – informacijska tehnologija

MBSR – Mindfulness-Based Stress Reduction

UVOD

Živimo v turbulentnem času, kjer so spremembe del naše vsakdanjosti, kako hitro se lahko prilagodiš pa je merilo uspešnosti. Pri tem igra velika vloga vsakega posameznika, kako dobro se pozna. Kot je povzel Harter (v Liu, Cutcher & Grant, 2017) pojem avtentičnost izvira iz antične Grčije in pomeni biti zvest sebi. Liu, Cutcher in Grant (2017) pravijo, da je avtentičnost lastnost avtentične vodje, ki je prišel v ospredje po vrsti managerskih škandalov, ki so bili definirani kot transformacijske vodje. Kljub temu, da transformacijski vodja temelji na etičnemu vedenju, se je izkazalo, da je močna moralna komponenta tista, ki je potrebna za dobro vodjo in jo ima na novo definirano vodenje – avtentično vodenje. Kot opišejo avtentično vodjo je to oseba, ki pozna in zaupa svojim mislim, čustvom, motivom in vrednotam, hkrati pa preko zavedanja svojih šibkosti in prednosti skozi samozavedanje in samokontrolo zagotavlja, da so njegova dejanja v skladu z vrednotami. Dodajo še, da mora biti tovrstno vedenje konstantno, da se vzpostavi odprtost in zaupanje vodje z zaposlenimi.

Jiang in Men (2015) sta z raziskavo pokazala, da zaposleni, ki jih vodijo avtentične vodje, dojemajo komunikacijo v podjetju kot transparentno, saj imajo avtentične vodje lastnosti kot so integriteta, pravičnost, prijaznost, altruističnost in odgovornost. S tovrstnim vsakdanjim vedenjem in komunikacijo vodje ustvarjajo prostor za odprto komunikacijo med zaposlenimi. Povezava poleg odprte komunikacije se kaže tudi v večjem ravnotežju zasebnega sveta in delom, saj se zaradi poslovne komunikacije lažje premaguje frustracije in se sprejema odločitve na podlagi vseh zbranih informacij. Posledično se zaposleni počutijo slišane in cenjene. Prav tako Liu, Fuller, Hester, Bennett in Simmering Dickerson (2018) izpostavijo, da ima avtentični vodja močan vpliv na odnos in vedenje zaposlenih, saj pripomore k vzpostavitvi njihove samozavesti, ustvarja upanje, dviga optimizem ter ojača njihovo trdoživost.

Tudi Černe, Dimovski, Marič, Penger in Škerlavaj (2014) pravijo, da vodje, ki so s strani zaposlenih dojeti kot avtentični, spodbujajo višje zadovoljstvo zaposlenih. Izpostavijo kako pomembno je, da vodje vlagajo v razvoj odprtih in pristnih odnosov s sledilci, pri čemer se ne osredotočajo na svojo avtentičnost, saj ta posledično pride sama. V tem primeru se prepletata vidika samorefleksije vodje in dojemanje vodje z vidika zaposlenih.

Na drugi strani poleg vpliva avtentične vodje na zaposlene dodajata Gill in Caza (2018), je odločilno kako zaposleni dojemajo vodjo, saj to vpliva kakšno bo njihovo vedenje in ravnanje v delovnem okolju. Zaposleni vidi avtentično vodjo kot zaupanja vredno osebo, zato mu lažje zaupa in je naravnan bolj pozitivno. Tovrsten vpliv, kot razlagata, je prisoten tako na individualni ravni kot na kolektivni ravni.

Kot razložijo Islam, Holm in Karjalainen (2017) se je pojem čuječnost kot skozi čas in različne kulture oddaljil od svojega prvotnega pomena. Posledično je pomen čuječnosti

postal heterogen in obstaja vrsto polemik, kot tudi definicij besede. Kot izpostavijo se je zahodno pojmovanje čuječnosti oddaljilo od prvotnega pomena, ki izvira iz Budizma. V zadnjih letih je pojem pridobil na popularnosti tudi v kontekstu organizacije, kot orodje za premagovanje stresa, izgorelosti, uravnavanja zasebnega in službenega življenja. Islam, Holm in Karjalainen (2017) prav tako izpostavijo eno izmed pomembnih komponent pomena čuječnosti, ki je zavedanje. Prav okoli zavedanja prihaja do nasprotujočih se mnenj in definicij. Kot razložijo je problem dojemanja čuječnosti ta, da lahko čuječnost definiramo kot življenjski slog, kot naložbo vase, motiviranje, medtem, ko na ravni kolektivnega pojmovanja in na individualni ravni prihaja do razhajanj. Zato svoje ugotovitve zaključijo z dejstvom, da ostaja čuječnost nekaj, kar presega organizacijo in je v prvi vrsti stvar posameznika.

Z naraščajočo popularnostjo čuječnosti v poslovnem svetu je prišlo do razvoja programov čuječnosti, kako le to vpeljati v organizacijo. Kersemaekers in drugi (2018) omenijo programe kot so WorkingMind, Mindfulness-Based Stress Reduction in Mindfulness-Based Cognitive Therapy, ki so sicer časovno omejeni, a zato jih je lažje vpeljati v podjetje. Nekatere oblike čuječnosti predstavljajo dihalne tehnike, skeniranje telesa, meditacija ali celo joga. Hkrati Kersemaekers in drugi (2018) izpostavijo kot glavne prednosti čuječnosti zmanjšanje možnosti za izgorelost in zaznavanje stresa.

Chi Vu, Wolfgramm in Spiller (2018) izpostavljajo na podlagi raziskave pet-dimenzionalni okvir, skozi katerega lahko opazujemo posledice prakticiranja čuječnosti v organizaciji. Pet dimenzij, ki jih avtorji definirajo so kontekst-fleksibilnost, emocionalna prezenca vodij, učenje vodij pod vplivom kompleksnih situacij in dilem, vaje iz čuječnosti v transformaciji iz individualnega na organizacijski nivo in kontekst-občutljivost.

Hyland, Lee in Mills (2015) omenjajo na eni strani kot prednosti čuječnosti znižanje stresa, višji nivo energije, boljši imunski sistem. Poleg fizičnih posledic pa so tudi psihične in aktivnostne prednosti izvajanja vaj za čuječnost. V skupino drugih sodijo manjša možnost za nastanek anksioznosti in depresivnosti, bolj pozitiven odnos do življenja, večja aktivnost zaposlenih v službi in nižje število naglih odločitev v organizaciji. Vse to kot pravijo organizaciji prinese organizacijsko učinkovitost, nadzorovanje stresa zaposlenih, izboljšanje visokega potenciala za razvoj, bolj pozitivne interakcije, zmanjšanje izgorelosti in boljše sprejemanje sprememb v organizaciji s strani zaposlenih.

Hyland, Lee in Mills (2015) izpostavijo, da se je v zadnjih letih dvignilo kar nekaj prahu okoli vpeljave čuječnosti v podjetja, zaradi potencialne manipulacije zaposlenih v dobro podjetja, ne pa tudi v dobro zaposlenih. Izpostavljajo predvsem problematiko, da je čuječnost predmet zasebne narave, za katero se mora oseba sama odločiti, zato, da bo le ta imela tudi pozitivne posledice za organizacijo. V nasprotnem primeru organizacijski vložek ne bo imel učinka, le izgubo časa in denarja. Purser (2018) izpostavi, da je koncept korporacijske

čuječnosti v družbi sedaj poznan kot zdravilo za nezadovoljstvo zaposlenih, posledično je postalo tudi prodajni produkt. Zato je vse več vprašanj ali je to le trend in vir zaslužka. Pojavlja se tudi vprašanje etičnosti ter uničevanje originalnega pojmovanja čuječnosti, zato je potrebno skrbno premisliti kakšen način vpeljave čuječnosti je primeren za organizacijo.

Ruedy in Schweitzer (2010) sta preučila povezavo med čuječnostjo in etičnim načinom odločanja. Pravita, da je le-ta močna, saj čuječi ljudje sprejmejo več etičnih odločitev kot manj čuječi posamezniki. Prav tako izpostavljata, da osebe, ki so čuječe, izvedejo manj prevarantskih dejanj in izražajo večjo avtentičnost. Walsh in Arnold (2017) med drugim pravita, da čuječe vodje lažje uravnavajo svojo tendenco po žaljivem vedenju do zaposlenih, saj se lažje zaustavijo in pozitivno pristopijo k izzivu ali problemu. Mohapel (2018) izpostavi pomen fokusa za vodje v primeru planiranja, organizacije, predvidevanja, efektivnega vodenja, dejanja kot posledica integritete, kot posledice razvijanja čuječnosti. Kot en izmed bolj znanih primerov vpeljave čuječnosti v organizacijo omeni Google in njegov program The Search Inside of Yourself, katerega namen je večja pozornost, večje samozavedanje in boljše mentalno stanje.

Vprašanje, ki se poraja je: kakšno mora biti okolje v podjetju za uspešno vpeljavo čuječnosti? Lawrie, Tuckey in Dollard (2017) na to odgovarjajo, da morajo zaposleni imeti občutek, da obvladujejo svoje delo oziroma da imajo kontrolo nad svojim delom – torej, da dela ni preveč, niti premalo. Njihove osebne komunikacijske spretnosti se tretirajo, kot signal, da imajo zgoraj omenjeno kontrolo in so sproščeni ter odprti za vpeljavo čuječnosti. Pri tovrstnih osebah čuječnost prinaša lažje učenje, zaradi povečanega fokusa pri delu. Kar podpira tudi raziskava Limphaiboola, Limphaiboola in Davidsona (2017). Avtorji so na Tajskem naredili raziskavo, ki je pokazala, da čuječnost v organizaciji pozitivno vpliva na delovno učinkovitost, kvaliteto dela, količino dela, ki ga zaposleni opravi in pravočasnost opravljenega dela.

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje strokovne literature proučiti in pridobiti dodatna znanja o čuječnosti in avtentičnem vodenju, predvsem o njunih vplivih in posledicah na zaposlene; kako le ta vpliva na klimo v podjetju ter osvetliti povezavo med konstruktoma v kolikor ta obstaja. Nato želim preko raziskave analizirati teoretska izhodišča o pomenu obeh konstruktov v delovnem okolju ter preveriti kako ljudje poznajo oba konstrukta, če imajo kakšne pomisleke glede vpeljave v delovno okolje in kako dovetni oziroma odprti so zaposleni proučevanega podjetja za čuječnost ter, če dojemajo svojo vodjo kot avtentično. Oba konstrukta se pojavljata v poslovnem svetu vse pogostejše. Pojem čuječnosti je v primerjavi z avtentičnim vodenjem sicer novejši v kontekstu poslovnega sveta, vendar zanimanje zanj narašča, zato je smiselno preveriti na konkretnem primeru ali je avtentičnost med vodjami prisotna in kakšen odnos je v podjetju do čuječnosti ter osvetliti konstruktivno mnenje na kakšen način oba konstrukta lahko pripomoreta k boljšemu delovnemu okolju in odnosom med zaposlenimi v njem.

Osnovni cilj empiričnega dela naloge je proučiti konstrukta avtentičnega vodenja in čuječnosti na primeru izbranega informacijsko tehnološkega (v nadaljevanju IT) podjetja. V nadaljevanju želim preveriti poznavanje vplivov čuječnosti in avtentičnega vodenja v organizaciji na delo kot odnose med zaposlenimi oziroma splošno rečeno na ustvarjanje pozitivne klime v izbranem podjetju.

Pomožni cilji magistrskega dela so:

1. na podlagi proučitve znanstvenih in strokovnih domačih in tujih prispevkov preučiti in predstaviti konstrukta avtentičnega vodenja in čuječnosti;
2. s pomočjo multimetodološke raziskave dobiti vpogled v poznavanje in prisotnost čuječnosti in avtentičnega vodenja v izbranem podjetju;
3. na podlagi ugotovitev empirične raziskave in proučevanih znanstvenih in tujih prispevkov izoblikovati priporočila za vodilne managerje in vodje glede vpliva čuječnosti in avtentičnega vodenja v preučevanem podjetju ter izoblikovati priporočila za vpeljavo čuječnosti med zaposlene.

Temeljna teza magistrskega dela pravi, da avtentični vodja in čuječnost med zaposlenimi pripomoreta k boljšemu delovnemu okolju v izbranem IT podjetju tako, da ustvarjata odprtost v komunikaciji, lažje premagovanje konfliktov, večjo etičnost in pozitivno vzdušje ter stremljenje za skupno dobro proučevanega podjetja.

Multimetodološka raziskava bo temeljila na naslednjih **raziskovalnih vprašanjih**:

1. Ali zaposleni poznajo konstrukta avtentično vodenje in čuječnost v izbranem podjetju?
2. Ali so vodje v izbranem podjetju avtentične vodje?
3. V kakšni meri so zaposleni čuječi in če so odprti za vpeljavo čuječnosti?
4. Kako zaposleni vidijo svoje vodje?
5. Ali pri svojem delu uporabljajo metode čuječnosti v izbranem podjetju?

Magistrsko delo se bo delilo na teoretični in raziskovalni del. Znotraj prvega poglavja se bom osredotočila na konstrukt avtentičnega vodenja, medtem, ko bo drugo poglavje namenjeno konstrukt čuječnosti. Teoretični del magistrskega dela bo temeljil na že zbrani tuji in domači literaturi sekundarnih virov. Raziskovalni del bo zajemal multimetodološki pristop, saj bo vseboval tako kvalitativno raziskavo kot kvantitativno raziskavo, v katero bodo vključeni vodilni managerji in zaposleni izbranega podjetja. Na podlagi lestvice avtentičnosti bom preverila avtentičnost vodij, z zaprtim tipom vprašanj pa bom preverila poznavanje tega pojma med zaposlenimi in dojemanje svojih vodij. Za pojem čuječnosti bom na podlagi merilne lestvice Kentucky Inventory of Mindfulness Skills preverila čuječnost zaposlenih in vodij ter z zaprtimi vprašanji preverila poznavanje, razširjenost in pomisleke pred čuječnostjo med zaposlenimi. V zaključnem delu bom s pomočjo sinteze

povezala teoretična izhodišča z ugotovitvami iz raziskovalnega dela ter podala predloge in priporočila za vpeljavo čuječnosti v podjetje in kako pripomoči k avtentičnosti vodij.

Pri pisanju magistrskega dela se bom srečala tako z vsebinskimi kot metodološkimi omejitvami. Vsebinske omejitve se predvsem nanašajo na konstrukt čuječnosti in sekundarnih virov na to temo, saj je pojem kot tak v kontekstu delovnega okolja dokaj nov in ne široko raziskan. Medtem, ko se metodološke omejitve nanašajo predvsem na subjektivnost vodij ter zaposlenih na obravnavano tematiko. Vsebinske omejitve bom poskušala preseči z uporabo različnih virov informacij, metodološke omejitve pa z metodo triangulacijo, kar bo prineslo bolj zanesljive in veljavne rezultate.

1 AVTENTIČNO VODENJE

1.1 Opredelitev avtentičnega vodenja

Beseda avtentičnost izvira iz grške filozofije in pomeni biti zvest sebi oziroma pravijo, da je to last povzročitelja. Avolio in Gardner (2005) vzameta v fokus ta prvotni pomen besede ter ga razširita in poglobita, kot lastnost oseb, ki so v sozvočju s svojo naravo ter vidijo sebe in svoje življenje razločno in točno. Pravita, da osebe, ki so popolnoma ozaveščene in funkcionalne niso obremenjene s pričakovanji o njih s strani drugih oseb. Izpostavljata pa, da pri tem ne gre mešati avtentičnosti z iskrenostjo. Iskrenost je produkt dveh oseb v interakciji, ki na podlagi tvojega obnašanja in svojih pričakovanj do tebe oceni, ali si iskrena oseba ali ne. Torej tvoja iskrenost je ocenjevana s strani druge osebe. Medtem, ko je avtentičnost stvar tebe in tvojega pojmovanja, kako v sozvočju si sam s seboj ter v kakšni meri v skladu s tem ravnaš.

Na drugi strani imamo pojem vodenja, ki je prisoten skozi celotno zgodovino človeštva. Sprva je veljalo, da je bil vodja tisti, katerega fizična moč je prevladala. Nato je v 18. stoletju prišlo do preobrata in vodjo so pričeli izbirati ljudje (Storberg-Walker & Gardiner, 2017). Kakšne lastnosti imajo vodje, so peljale v spreminjanje skozi čas, kakšnega vodjo si ljudje želijo. Namen vodje sicer ostaja usmerjanje skupine proti skupnemu doseganju cilja. Vodenje vsebuje elemente ravnanja in lastnosti vodje, komuniciranje, motiviranje in kadrovanje (Dimovski in drugi, 2014).

Ko združimo zgornja pojma, dobimo avtentično vodenje, ki samo po sebi nima le ene definicije. V osnovi gre pri avtentičnem vodenju za odnos med vodjo in njegovimi sledilci (Peterson, 2017). Kar je skupno definicijam avtentične vodje je to, da v tovrstnem odnosu vodja dobro pozna svojo bit ter ravna v skladu s svojimi prepričanji in vrednotami. Vodja sprejema odločitve, ki ne temeljijo na podlagi teženj posameznika, pač pa so odločitve sprejete v dobro kolektiva. Avtentični vodja ne ločuje vloge vodje od svoje osebnosti, saj sta ti dve prepleteni (Dimovski in drugi, 2014). Černe, Dimovski, Marič, Penger in Škerlavaj

(2014) povzemajo, da je avtentično vodenje izvorni koncept in teoretična podlaga za pozitivno obliko vodenja. Prav tako je avtentično vodenje lahko avtentično transformacijsko, avtentično transakcijsko ali katere koli druge oblike.

Avtentično vodenje se je sprva apliciralo znotraj sociologije in izobraževanja, nakar je prešlo v izobraževalno vodenje, nato tudi v organizacijske vode. V začetkih se je fokusiralo na definiranje neavtentičnosti vodij in ne toliko na avtentičnost samo. Sklep sicer prinaša, da noben vodja ne more biti popolnoma avtentičen ali neavtentičen, saj različne situacije lahko iz vodje izvabijo različno stopnjo le-te, zato se pri avtentični vodji meri stopnjo avtentičnosti vodje. Od tukaj izvira razlog za oteženo enoznačno definiranje avtentičnega vodenja in poizkus večnivojskega in večdimenzionalnega definiranja konstrukta. Vendar sta nato, kot razlagata Avolio in Gardner (2005), prišla v ospredje samozavedanje in samoregulacija, kot elementa preko katerih vodje dosežejo avtentičnost.

Z makro pogledom na situacijo vodenja skozi čas lahko vidimo, da je prihajalo v prejšnjem desetletju do vrsto organizacijskih škandalov v vrstah managerjev in vodij. Zato se je pojavila potreba ozirom iskanje avtentičnosti v vodjah, ki konsistentno to, kar govorijo tudi delajo, torej, da so njihova dejanja v skladu z njihovimi besedami. Na ta način vodje s transparentnostjo, etičnim vedenjem in integriteto ustvarjajo zaupanje svojih sledilcev, ki so ga prejšnje oblike vodenja rušila (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Kot primer vodenja, ki se ni dobro izkazal je bil po besedah Liu, Cutcher in Grant (2017) transformacijsko vodenje, saj naj bi mu manjkala močna moralna komponenta in je med drugim prihajalo do manipulacije zaposlenih s strani vodij, da so jih razvijali tako, kot je to njim najbolj ustrezalo.

1.2 Značilnosti in razvijanje avtentičnega vodenja

George in Sims (2007) pravita, da avtentično vodenje pri posamezniku izvira iz ključnega trenutka ali kot posledica ključnih dogodkov iz osebne zgodovine. Samopodoba vodje, moralni razvoj kot prioritete posledično čutijo vpliv le-teh dogodkov. Kot pravita je zaupanje tisto, kar sledilci najbolj iščejo v svoji vodji. Zato bi se vodja moral skoncentrirati na razvijanje samozavedanja, etičnosti in samoregulacije, da doseže zaupanje v očeh sledilcev. Prav tako George, Sims, McLean in Mayer (2007) izpostavljajo v svojih ugotovitvah, da postaneš dober vodja, se ne rabiš roditi z določenimi lastnostmi, saj jih razvijaš skozi življenske izkušnje. Posledično vodje svoj potencial odkrijejo tekom življenja in isto velja za avtentično vodjo. Pravijo sicer, da je potrebna močna motivacija in zmožnost obdržati svoje življenje v ravnotežju, da lažje zaznajo, kaj jih motivira in vodi v življenju.

K večji avtentičnosti vodje pripomoreta tako razvoj lastne čustvene komponente kot tudi večja fizična aktivnost vodje (Peterson, 2017). Komponente, ki so sicer pomembne za razvoj

avtentične vodje so lastna identiteta, samozavedanje, samoregulativa, samozavest ter konsistentnost vrednot ali etični fokus (Roof, 2016).

Avolio in Gardner (2005) povzameta štiri lastnosti avtentičnih vodij, ki so sledeče: avtentične vodje so zvesti samim sebi in se ne prilagajajo pričakovanjem drugih do njih; avtentične vodje verjamejo lastnim prepričanjem, ki pretehtajo željo po ugajanju, da bi dosegli določen status, nagrade ali druge koristi; avtentične vodje so izvirni, vodijo s svojega pogleda na svet; ter dejanja avtentičnih vodij bazirajo na lastnih prepričanjih in vrednotah.

Barbossa (2018) v svojem raziskovalnem delu izpostavlja lastnosti avtentične vodje kot so samozavedanje, transparentnost, ponotranjena moralna perspektiva (samoregulacija) in ravnotežje pri sprejemnaju odločitev. Kar povzema in potrjuje definirane lastnosti Avolia in Gardnerja.

Na drugi strani, kot je omenjeno že zgoraj, avtentično vodenje ni le skupek lastnosti, temveč je možno razvijati sebe in skozi proces postati bolj avtentičen. Preddispoziciji avtentične vodje sta osebna zgodovina in sprožilski dogodki. Osebna zgodovina vodje je razvojni proces in skupek njegovih interpretacij dogodkov v življenju ter definiranje dogodkov, ki so v njemu sprožili samorazvoj. Kot dejavniki, ki na to vplivajo so posameznikova družina, otroštvo, kultura, izobrazba, hobiji, delovne izkušnje, vzorniki ter predhodnje voditeljske izkušnje. Posameznikova zgodovina oziroma preteklost je definirana kot samopoznavanje, ki je shranjeno v spominu. Le ta pripomore k krojenju svoje identitete, ko se sprašuje kdo je. Avtentične vodje imajo za svoj vzor ljudi, kot na primer učitelj, mentor, starš ali koga drugega, ki izkazuje visoko stopnjo integritete, transparentnosti in zaupanja. Take osebe so ključne sile v posameznikovi osebni rasti in posledično razvitem samozavedanju (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005).

Vsak posameznik gre skozi različne faze v življenju, pri čemer prehodi prihajajo skozi ključne dogodke, ki imajo lahko negativne posledice ali pozitivne za posameznika. Za avtentično vodenje in razvijanje samozavedanja so ključni dogodki, ki sprožijo rast posameznika in se tretirajo kot pozitivni sprožilci. Dogodki tudi pri vodneju sprožijo razvoj, kot so napredovanje z večjo dogovornostjo, prostovoljna odločitev menjanja kariere, prizadevanje za napreden in otežen napredek pri raziskovanju vprašanj povezanih s posameznikovim delom in življenjem. Zato so za posameznikov razvoj pomembni tudi sprožilski dogodki (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Če povzamemo ključni področji razvoja avtentičnega vodenja sta to samozavedanje, ki pride preko samopoznavanja sebe in svoje zgodovine ter definiranje ključnih dogodkov, ki spodbudijo razvoj osebe. Taka oseba se skozi razvoj vedno bolj zaveda sebe, svojih vzgibov, potencialnih sprožilcev določene oblike vedenja ter svojih prednosti in slabosti. Zato govorimo pri avtentični vodji o visoki stopnji samozavedanja.

1.3 Odnos avtentičnih vodij in sledilcev

Vodja s svojim vodenjem sledilcem daje zgled ter vpliva na njihovo dožemanje kot počutje na delovnem mestu. Konkretno avtentične vodje pozitivno vplivajo na delo zaposlenih s svojo prezenco (Dar, Bukhari & Hamid, 2016). Pozitivne posledice vpliva se kažejo kot dobro vsesplošno in zdravstveno počutje zaposlenih, pri čemer se kaže tudi boljše počutje zaposlenih na delovnem mestu. Tovrstna posledica avtentičnega vodenja vodi k boljšemu počutju tudi samega vodje, ker se zaveda, da soustvarja pozitivno okolje za delo in se tudi sam tako počuti (Braun & Peus, 2018).

Zubair in Kamal (2016) sta s svojo raziskavo dokazala, da avtentičnost vodij pozitivno vpliva ne le na delovni proces pač pa tudi na njihovo kreativnost. Kot zanimivost se je izkazalo, da podjetja znotraj panoge informacijske tehnologije, katera vodijo avtentične vodje, imajo avtentične vodje večji vpliv na zaposlene, kot v primeru bančnih ustanov. V prvem primeru avtentične vodje več doprinesejo h kreativnosti in boljšemu delovnemu toku.

Zaposleni se v takem okolju kažejo tudi, kot bolj proaktivni in se ne obnašajo izprinjeno oziroma nimajo koristolovskih nagnjen (Liu, Cutcher & Grant, 2017), so bolj predani organizaciji ter bolj uspešni na delovnem mestu, kar pa se kaže, kot posledica velikega zaupanja v vodjo (Petan, 2016). K sami produktivnosti pripomore predvsem samoregulacija avtentične vodje, ki s tem povzroči timsko okolje, ki je odprto za komunikacijo in posledično sproža večjo efektivnost tima. S tega vidika odprta komunikacija pripomore in spodbuja samorefleksijo celotne skupine, saj se celotni tim zaveda, da je to način, ki pripelje ekipo do skupnega cilja (Lyubovnikova, Legood, Turner & Mamakouka, 2017).

Pozitiven vpliv avtentične vodje je bil dokazan skozi vrsto raziskav, vendar pa se pri temu porodi ključno vprašanje kdaj sledilci svojo vodjo dojemajo kot avtentično. Oc, Daniels, Diefendorff, Bashshur in Greguras (2019) so ugotovili, da so kot avtentični dojeti vodje, ki izkazujejo iskreno svojo skromnost in si ne lastijo vseh svojih zaslug. Torej, da ne postavljajo v ospredje sebe in si ne lastijo vseh zaslug za opravljeno delo. Prav tako s svojo skromnostjo puščajo odprtost za občutek varnosti zaposlenim, saj le ti lažje pokažejo svojo ranljivost in se odprejo ter delijo svoje mnenje in ugotovitve, kljub možnosti nestrinjanja nadrejenega. S tem se ustvarja varno in odprto okolje za komunikacijo, kjer so vsa mnenja dobrodošla, pri čemer ima veliko vlogo vodja s svojim zgledom, zato je samozavedanje tisto, ki vpliva na to kako dober je vodja. Vodja, ki se samozaveda sebe in svojega vpliva na druge ljudi, bo tudi dobro vodil in razvijal zaposlene (Gatling, Castelli & Cole, 2013). Pri čemer pa se bo kot posledica pokazalo tudi zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu ter zaupanje med sledilci in vodjo. Pomen odprtih in pristnih odnosov vodje s sledilci je tako bolj pomembno, kot ukvarjanje s svojo avtentičnostjo. Le ta pride kot posledica samoregulacije in samozavedanja. Medtem, ko svoj zgled sledilcem vodje kažejo skozi

odnose s sledilci, ki ustvarjajo boljšo delovno klimo (Černe, Dimovski, Marič, Penger & Škerlavaj, 2014).

Avtentični vodja svojo avtentičnost zaznava skozi oči zaposlenih in kako se le ti vedejo do njega, kako odprti so za komunikacijo z njim, deloma pa skozi svoje občutke kako zveste sebi se počutijo in v kakšni meri so v skladu s svojimi prepričanji pri izvajanju svoje vloge (Kiersch & Byrne, 2015).

Ena izmed bolj vidnih posledic odprte komunikacije sledilcev z avtentično vodjo se kaže v dojetanju njihove komunikacije kot transparentno. Lastnosti integriteta, prijaznost, altruizem, zanesljivost in pravičnost vodje so tiste, ki dajejo zgled zaposlenim in vsi skupaj skozi to ustvarjajo tovrstno komunikacijo (Jiang & Men, 2015). Zato pride v ospredje pomen okolja, ki posameznikom omogoča, da so to, kar so oziroma, da so lahko avtentični, posledično pa svojo funkcijo v organizaciji take osebe lahko izvajajo boljše in učinkovito (Leroy, Anseel, Gardner & Sels, 2015).

Raziskave kažejo tudi zanimivosti kot to, da avtentične vodje pripomorejo k boljšemu delovanju kadrovskega oddelka v organizacijah, saj spodbujajo avtentičnost med zaposlenimi in kredibilnost organizacije (Gill, Gardner, Claeys & Vangronsveld, 2018).

Izkazalo se je, da zaposleni pogosteje iščejo potrditev in povratno informacijo o svojem delu pri vodjah, ki so avtentični. Raziskava (Qian, Yang & Han, 2015) je pokazala, da obstaja povezava med iskanjem povratne informacije zaposlenih in avtentičnimi vodjami, kar je posledica delovnega okolja, ki se ustvari pri odnosu avtentične vodje in njegovih sledilcev. Mnenje avtentične vodje o zaposlenem vpliva na njegovo dojetanje sebe kot posledica pozitivnega okolja. Pri čemer se ustvarja cenjenost vodje s strani zaposlenega. Ker smo ljudje nagnjeni k iskanju potrditev v življenju, je normalno, da se le-ta tudi išče pri vodji. Vodja s tem, ko deli svoje mnenje z zaposlenim o njem pripomore k večjemu samozavedanju in samoregulaciji zaposlenih.

Pogosto se zgodi, da vrednote in potrebe vodje niso v skladu z zahtevami skupine, organizacije ali skupine. V tem primeru se avtentičnost vodje kaže v samozavedanju svojih vrednot in potreb ter uravnoteženem procesiranju situacije. Avtentičnost mora biti tako prisotna na vseh ravneh delovanja vodje in v različnih odnosih s sledilci (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005).

1.3.1 Obnašanje vodje

Avolio in Gardner (2005) povzemata, da se je mnogo avtorjev strinjalo, da je osebna in socialna identifikacija sledilca z vodjo proces, skozi katerega se poistoveti z avtentično vodjo in njegovimi vrednotami. Pozitivno modeliranje komponent avtentičnega vodenja kot so

samozavedanje, samoregulacija, pozitivna psihološka stanja in pozitivna moralna perspektiva, so primarna gonila vpliva avtentične vodje na sledilce in njihov razvoj. Zato je vodenje avtentične vodje povzeto tudi kot vodenje z zgledom, ker s svojimi dejanji postavljajo zgled zaposlenim pri čemer so transparentni pri sprejemanju odločitev, so samozavestni, optimistični, zbujaajo upanje in so trdoživi. Tukaj se izpostavi pomen konsistentnosti ujemanja kaj vodja govori in kaj dela. Avolio in Gardner (2005) dodata videnje še dveh dodatnih regulatorjev odnosa med zaposlenimi in avtentično vodjo, ki sta pozitivna socialna izmenjava in emocionalna infekcija. Emocionalna infekcija je opisana kot proces širjenja videnja določene osebe, ker je en izmed sledilcev zaznal vodjo kot avtentičnega ter so se drugi poistovetili z njegovim videnjem, se je to prepričanje razširilo tudi na preostale. Zato, ko avtentičen vodja vzpostavi pozitivno socialno izmenjavo s sledilci, predvsem ko s svojo konstantnostjo izkazuje svojo osebnostno integriteto, podaja relevantne informacije in se kaže kot avtentična oseba, v sledilcih zbudi visok nivo spoštovanja ter ima pozitiven vpliv na njih in zbudi zaupanje.

1.3.2 Sledilčevo samozavedanje in samoregulacija

Zgoraj opisan proces emocionalne infekcije ter pozitivno-socialne izmenjave med vodjo in sledilci le te vodi k večji samoregulaciji in samozavedanju preko modeliranja ne le vodje pač pa tudi sledilcev. Kot posledica je pričakovano, da bodo zaposleni imeli pristne odnose z avtentično vodjo, ki se kažejo kot odprti odnos in pozitivna izmenjava informacij, saj stremijo k skupnim ciljem in skupnim vrednotam (Avolio & Gardner, 2005).

1.3.3 Razvoj sledilca

En izmed osrednjih temeljev avtentičnega vodenja je, da se razvijata tako vodja kot tudi njegovi sledilci skozi čas s tem, ko njihov odnos postaja vse bolj avtentičen. Sledilci ponotranjijo prepričanja in vrednote, ki jih kaže vodja. Na tem se osnuje baza identificiranja sledilcev z vodjo in potencialnim razvojem. S tem, ko se sledilci bolje spoznavajo in odgovorijo na vprašanje kdo pravzaprav so, bodo bolj transparentni v interakciji z vodjo, kar pa tudi vzajemno pripomore k avtentičnosti in razvoju vodje. Vendar je potrebno na tej točki ločiti transformacijsko in avtentično vodenje. Transformacijsko vodenje vodi sledilce k transformaciji, medtem, ko se pri avtentičnem vodenju ne fokusira direktno na razvoj zaposlenih, je pa zelo verjetno, da se bo le to skozi čas zgodilo skozi modeliranje vodje (Avolio & Gardner, 2005).

1.3.4 Organizacijski okvir

Voditeljske interakcije so vedno postavljene v dinamično in razvijajoče se okolje, pri čemer je le to pomembno tudi za razvoj vodje in učinkovitosti zaposlenih. Za organizacijski kontekst, ki moderira avtentično vodenje, so ključne sestavine učinkovitost odnosov, ki

pripomorejo k samozavedanju vodje kot sledilcev; nepredvidljivost ter celovita, etična in pozitivna kultura organizacije. Najbolj primeren organizacijski okvir je zato tak, ki nudi odprt dostop do informacij, virov, podpore in enakih priložnosti za vse, da se posledično posamezniki razvijajo in učijo. Vodje kot zaposleni bodo v takem okolju bolj učinkoviti. Zato je naloga vodje, da promovira tovrstno klimo podjetja, da zagotovi konstantno rast in učenje zaposlenih (Avolio & Gardner, 2005).

Gardner (2017) kot del organizacijskega okvira izpostavi organizacijsko kulturo kot razlog, zakaj posamezniki organizacijo zaznavamo drugače, zakaj se v nekaterih okoljih počutimo bolje in drugih slabše, pri čemer pokaže pomen razvijanja tudi le te. Organizacija je živ okvir, vsebuje vrsto oseb z različnimi tipi vedenja, ki imajo preteklost, vsebujejo predvidevanja in načine, kako se stvari izvedejo. Vse to je pomembno komunicirati na pravi način z zaposlenimi. Pri čemer pride v ospredje tudi kadrovska služba, ki mora primernost novega kandidata oceniti preko tega, kako oseba izraža kognitivno, fizično in afektivno energijo in oceni njihovo primernost za doprinos k organizacijskemu okvirju.

1.4 Razlikovanje avtentičnega vodenja od drugih oblik vodenja

Konstrukta transformacijskega vodenja in karizmatičnega vodenja sta bila pred več kot dvema desetletjema prepoznana kot kritična (Bass & Steidlmeier, 1999; Howell & Avolio, 1992). Vrsta vodij, ki so bili poznani kot transformacijski ali karizmatični vodje, so izkoriščali svoj način vodenja za doseganje svojih ciljev preko manipulacije. S tem namenom se je vpeljal pojem avtentičnosti tudi v ti dve obliki vodenja. Posledično sta nastali dve skupini, prva, ki je zajemala vodje zgoraj omenjenih stilov vodenja in so bili avtentični, ter druga skupina, ki so spadali v ti dve obliki vodenja, vendar avtentičnost ni bila prisotna, saj so vodili ljudi v svojo korist z manipulacijo. Zatem se je pričel razvijati pojem avtentičnega vodenja. Zato ni presenečenje, da je avtentični stil vodenja lahko zmes večih vrst vodenja (Skwarek, 2016). Avtentično vodenje se kaže v štirih oblikah vedenja: uravnotoženo odločanje, racionalna transparentnost, notranja moralna perspektiva in samozavedanje (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008).

Transformacijsko vodenje se kaže v šestih elementih, ki so vzpostavljanje vizije, zagotoviti ustrezen model, stremeti k skupinskemu cilju, visoka delovna pričakovanja, individualna podpora in intelektualna stimulacija. Transakcijsko vodenje ima tri dimenzije, ki so skupinska nagrada, aktiven management in pasiven management (Skwarek, 2016).

Avtentično vodenje lahko vsebuje tudi druge oblike vodenja, kot je na primer transformacijsko, karizmatično, spiritualno ali katera druga oblika vodenja. Če primerjamo avtentično vodenje s transformacijskim, avtentično vodenje lahko je ali pa ni karizmatično. Vendar to ne pomeni, da je vsak avtentični vodja tudi transformacijski vodja, saj je vodja lahko ciljno usmerjan v razvijanje zaposlenih ali pa tudi ne. Optimističnost, upanje,

usmerjenost k razvoju in močan moralen karakter so skupno obema oblikama vodenja (Avolio & Gardner, 2005). Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson (2008) prav tako povzemajo razliko med oblikama vodenja s petimi komponentami, ki jih vsebuje transformacijsko vodenje, ki so karizma, idealiziran vpliv, inspiracijsko motiviranje, intelektualna stimulacija in individualni pristop. Tukaj se kaže, da avtentično vodenje nima kot eno osrednjih komponent karizme ima pa samozavedanje, ki primankuje transformacijskemu vodenju. Posledično, naj bi transformacijskemu vodenju primanjkovalo fokusa na etičnost, kar sicer ne pomeni, da tovrstni vodja ni moralna oseba.

Primerjava avtentičnega in karizmatičnega vodenja je pokazala, da prvi motivira sledilce tako, da ustvari pomen za zaposlene in modelira realnost pozitivno zase kot za sledilce. Med tem, ko karizmatični vodje vplivajo na svoje sledilce z retoriko, da jih prepriča in na njih vpliva. Razlika se tu kaže v tem, da v primeru karizmatične vodje ni zaznati govora o samoregulaciji in samozavedanju, da bi le ti razvijali ti dve lastnosti (Avolio & Gardner, 2005).

Če primerjamo etično z avtentičnim vodenjem, imata skupno komponento etičnosti in moralnost voditelja. Etično vodenje odlikujeta dve glavni komponenti, ki sta etična oseba in etični vodja. Etična oseba, dela to, kar je prav tako zasebno kot s kariernega pogleda ter imajo lastnosti kot so: pravičnost, odkritost, integriteta in odprtost. Etični vodja skrbi za konstantnost in samodisciplino pri izvajanju poslovnih dejanj in se drži zastavljenih etičnih standardov. Torej prekrivata se obliki avtentičnega in etičnega vodenja pri lastnostih integritete, odprtosti in odkritosti ter fokus na etičnosti vodje. Vendar prihaja do razlike v samozavedanju, transparentnosti in uravnoteženega procesiranja, ki ni vključeno v definiranje etične vodje, je pa značilno za avtentično vodjo (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008).

1.5 Elementi avtentičnega vodenja

Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson (2008) povzemajo po pregledu literature, da je avtentično vodenje skupek lastnosti, ki tvorijo bazo zanj. Sprva so Ilies, Morgeson in Nahrgang (2005) podali štiri-dimenzionalni model avtentičnega vodenja, ki je vseboval: samozavedanje, objektivno dojemanje, avtentično obnašanje in avtentično naravnost. Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005) pa so kot ključne dimenzije avtentične vodje določili samozavedanje in samoregulacijo. Pod samoregulacijo se razume notranje uravnavanje sebe, uravnoteženo procesiranje informacij, transparentnost in avtentično obnašanje.

Na to, kakšen je dober vodja in posledično tudi, kakšen je avtentičen vodja, vzajemno vpliva videnje vodje samega sebe kot tudi, kako ga vidijo njegovi sledilci (Černe, Dimovski, Marič, Penger & Škerlavaj, 2014). Pri tem ne gre zanemariti, da v kolikor vodja sebe vidi kot

avtentičnega in v to verjame, se posledično tako tudi obnaša. Sledilci mu s svojim obnašanjem in odprtostjo v komunikaciji kot tudi z zaupanjem, pokažejo, da vodja dela prav in potrjuje njegovo doživetje sebe, v tem primeru kot avtentično vodjo.

Če posameznik pozna svoje prednosti in slabosti ter se sprejme takega kot je, bo notranje stabilen in bo imel dobro samopodobo. Take osebe niso nagnjene k obrambnim mehanizmom, ko so izzvani s strani manj zrele osebe, zato lahko delujejo bolj odprto in transparentno (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Zato je poznavanje samega sebe pomemben del vodje in posledično tudi tega, da ima vodja dobro samopodobo.

1.5.1 Samozavedanje

Samozavedanje ni končna destinacija ali cilj človeka, to je razvojni proces, pri katerem se posameznik spozna s svojimi unikatnimi talenti, prednostmi, smislom in namenom svojega življenja, z osebnimi prepričanji, vrednotami in željami. Samozavedanje, ki razvija avtentičnost vodij, se kaže v štirih kategorijah: vrednote, poznavanje svoje identitete, čustev in motivov oziroma ciljev (Avolio & Gardner, 2005).

Samozavedanje je povezano s samorefleksijo in učenjem o sebi. Skozi introspekcijo se lahko vodja opazuje in analizira svoje mentalno stanje, se pravi čustva, misli in aspiracije (Černe, Dimovski, Marič, Penger & Škerlavaj, 2014). Samorefleksija je metoda, skozi katero vodja dobro spozna sebe in se zaveda potencialnih sprožilcev negativnega kot vzhičenega vedenja. S samoregulacijo lahko vodja odpravi potencialne ovire s svoje strani na poti do prave odločitve za celotni tim kot tudi bolj objektivni, a odprt pristop k delovnemu procesu.

Vodje imajo znanje in spretnosti, ki omogočajo dobro komunikacijo z zaposlenimi, posledično pa imajo vpliv na njih (Thompson, 2016). Thompson (2016) poudarja, da je samozavedanje pomembna lastnost avtentične vodje, saj se le-ta zaveda svoje besedne in nebesedne komunikacije, s katerima izvaja svoj vpliv. Prav tako vodje svojo samozavedanje razvijajo skozi samorefleksijo. Malik, Dhar in Handa (2016) pa pravijo, da je avtentičen vodja sposoben dobro prepoznati svoje prednosti in šibkosti ter se dobro zaveda svojega vpliva na druge osebe.

Petan (2016) razlaga, da je samozavedanje definirano kot ponotranjenje slike sebe s sliko videnja sebe s strani drugih pri čemer izpostavlja teorijo Atwaterja in Yammarina. To pa nas vrača na temo, ki je bila omenjena v prejšnjem poglavju, da je za to, da se nek vodja dojema kot avtentičen potrebno, da ga tako vidijo sledilci kot tudi sam sebe. To pomeni, da isto velja za preostale elemente, ki tvorijo avtentično vodjo.

1.5.2 Samoregulacija

Samoregulacija je proces, pri katerem gre za vzpostavitev samokontrole preko postavitve svojih notranjih meril, ocenitev razlike med le temi in pričakovanji glede izida ter identifikacija primernih rešitev, da se to razliko med obema odpravi (Avolio & Gardner, 2005). Pri tem gre za usklajevanje svojega obnašanja s svojo osebnostjo ter ustvarjanje jasnih in odprtih odnosov z zaposlenimi. Samoregulacija je skupek elementov: uravnoteženo procesiranje odločitev, notranje obvladovanje, avtentično vedenje in transparentnost (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Samoregulacija je tako lahko razumljena kot proces skozi katerega avtentičen vodja uskladi svoje vrednote s svojimi dejanji in vedenjem pri čemer jih sledilci zaznavajo kot transparentne.

1.5.3 Pozitiven psihološki kapital

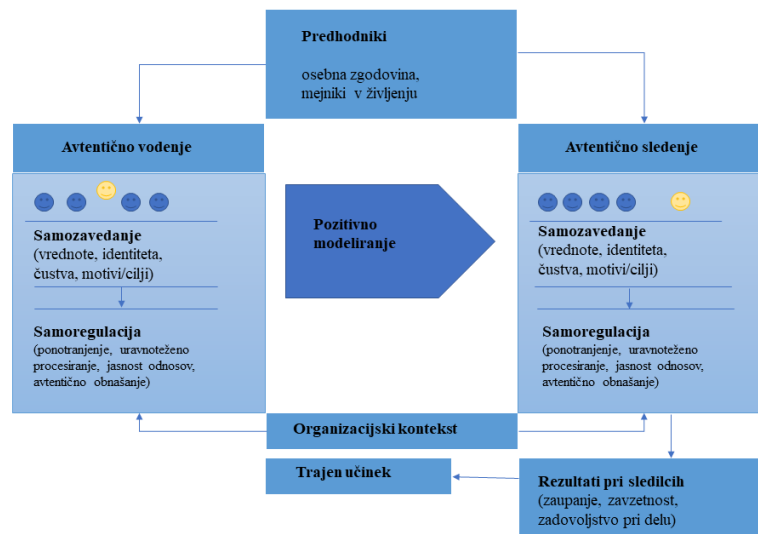
Komponente razvoja avtentičnega vodenja so pozitiven psihološki kapital, pozitivna moralna perspektiva, samozavedanje vodje, samoregulacija vodje, obnašanje vodje in organizacijski kontekst. Pozitiven psihološki kapital vsebuje štiri elemente, ki so samozavest, optimizem, upanje in prožnost (Avolio & Gardner, 2005).

Ko je pozitiven psihološki kapital združen s pozitivnim organizacijskim kontekstom in specifičnimi sprožilnimi dogodki ali izzivi, ta pozitivna psihološka stanja predpostavljajo zvišanje samozavedanja in samoregulacijskega vedenja vodje kot del procesa pozitivnega samorazvoja. Prav pozitiven psihološki kapital in pozitivno organizacijsko vedenje sta odprta za razvoj in spremembo, kar vodi v ključno vlogo pri razvoju posameznikov v organizaciji, timov in organizacije same, da se le ti razvijejo v smeri svojega potenciala (Avolio & Gardner, 2005).

1.5.4 Pozitivno modeliranje

Pozitivno modeliranje je en izmed primarnih načinov kako avtentične vodje postavljajo zgled svojim sledilcem in vplivajo na njih. Vodja skozi svojo vlogo prikazuje pozitivne vrednote, psihološko stanje, vedenje in samorazvoj. Vodja vodi tako, da to živi (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Sledi slika 1 pozitivnega modeliranja v primeru avtentičnega vodenja, ki povzema, kako posamezne komponente le tega tvorijo pozitivno modeliranje vodje v odnosu do sledicev.

Slika 1: Prikaz temeljnega modela avtentičnega vodenja



Vir: Dimovski in drugi (2014).

2 ČUJEČNOST

2.1 Opredelitev čuječnosti

Čuječnost izvira iz budistične filozofije in meditacije, vendar se je z zahodnjaškim pojmovanje oddaljila od svojega prvotnega pomena. Dandanes nam je tako čuječnost poznana kot zdravilo za vrsto stvari, najbolj sicer za mentalne in vedenjske zdravstvene težave. Prve raziskave segajo v 70-ta in 80-ta leta prejšnjega stoletja, od takrat pa je zanimanje strmo naraščalo vse od področja psihologije do čuječnosti v organizacijah. Kaj je čuječnost? Pojem čuječnosti je razumljen kot biti pozoren in se zavedati kaj se dogaja v tem trenutku sedanjosti ter biti v stiku s svojimi notranjimi procesi in stanji (Mesmer-Magnus, Manapragada, Viswesvaran & Allen, 2017). Posledično le ta promovira dobro počutje in efektivno vedenje oseb. Čuječnost je definirana tudi kot ohranjanje stanja brez predsodkov, v katerem se oseba na visoki ravni ali pa v celoti samozaveda svojih misli, čustev in izkušenj iz trenutka v trenutek. Oseba je skoncentrirana tako, da je zavestno prisotna v trenutku, brez dodajanja teže mislim tako v negativno kot pozitivno smer (Martin & Watcher, 2018).

Ljudje zmotno mnogokrat čuječnost enačijo z meditacijo, saj biti čuječ ne pomeni, da posameznik izvaja meditacijo. Meditacija je le eno izmed orodij, ki pripomore k povečanju namere ostati zavesten v tem trenutku ter omogočiti in ohranяти odprt um. Prav zato je v poslovnem svetu čuječnost pogosto poznana kot vsakodnevna vaja, ki jo izvajajo posamezniki ali celotni timi. Dva primera tovrstnih treningov sta Mindfulness-Based Stress Reduction in Mindfulness-Based Cognitive Therapy, programa za lajšanje psiholoških težav

in slabega mentalnega stanja že v 80-ih in 90-ih letih prejšnjega stoletja (Lomas, Miller & Tobias, 2016). Nista pa to edina poznana programa izvajanja čuječnosti v organizacijah. Med drugim so podjetja kot so Google, Apple in druga razvila svoje načine, kako vnesti čuječnost v svoje organizacije.

Torej, če povzamemo čuječnost še kot organizacijski koncept, le ta ohlapno združuje različne tradicije povezane z izobraževanjem in izvajanjem čuječnosti. Čuječnost je pojem, ki ne more biti definiran enoznačno niti ozko, saj je skozi čas s širjenjem iz vzhoda proti zahodu potoval skozi vrste kultur in lokacij. Med najbolj opaznimi definicijami čuječnosti izven budistične literature je prav čuječnost v kontekstu organizacije (Islam, Holm & Karjalainen, 2017). Skozi zadnjih 40 let se je čuječnost združila s sodobno psihološko teorijo in razvili so se številni treningi na podlagi znanstvenih raziskav, ki izboljšujejo razpoloženja zaposlenih v vseh večjih in uspešnejših organizacijah, katerih glavni namen je predvsem odprava stresa na delovnem mestu ter večja zbranost pri delu.

2.2 Razvijanje čuječnosti

Dandanes obstaja vrsta načinov razvijanja čuječnosti. V osnovi se lahko razdeli na formalno in neformalno izvajanje vaj. Formalno izvajanje vaj za razvijanje čuječnosti se izvaja redno na dnevni ravni v nekem časovnem okvirju, kjer začetniki usmerjajo svojo pozornost na to, kaj se dogaja v njihovem umu in telesu, pri čemer nimajo tendence po spreminjanju teh občutij. Kasneje se posamezniki lotijo bolj poglobljenih tehnik razvijanja zaznavanja sveta skozi svoja čutila, so usmerjeni k neobsojanju in odprti komunikaciji, pri čemer se zavedajo svojih občutkov in zaznav. Na drugi strani pa je neformalno izvajanje vaj oziroma vaj za osredotočanje, da so popolnoma prisotni v vsakdanjem življenju, na primer med jutranjo vožnjo na poti v službo, med umivanjem zob, med uživanjem hrane, na delovnem mestu in tako dalje. V kolikor izvajamo vaje za čuječnost v vsakdanjem življenju, so posledice bolj opazne. V drugem primeru govorimo o čuječnosti kot o načinu življenja, ki je dosti bližje vzhodnemu razumevanju in s tem izvornemu pojmovanju čuječnosti (Marturano, 2014).

Kako torej postati bolj čuječ v zahodnem svetu na konkretnem primeru? Na to odgovarjajo Kernochan, McCormick in White (2007), ki so podali kot okvir učitelje, katerih cilj je postati bolj čuječi. S tem namenom so pričeli z izvajanjem vaj za čuječnost na tri načine, ki pa se lahko aplicirajo tudi na posameznike v podjetjih. V raziskavi so se osredotočili predvsem na to kdaj naj posamezniki izvajajo čuječnost. Kot prvi način izpostavijo vsakodnevno meditiranje učiteljev, bodisi pred predavanji ali da meditirajo med predavanjem, torej v primeru posameznikov pred sestankom ali da meditirajo med samim sestankom. Na tej točki se približamo budizmu, saj je vsakodnevno izvajanje meditacije najbolj pogosta budistična oblika za razvijanje čuječnosti. Namen le tega ni, da bo posameznik bolj produktiven, pač pa da je bolj čuječ v življenju na splošno. Meditacija pred sestankom ali predavanjem poveča čuječnost posameznika, ga pomiri, da je bolj skoncentriran in zbučen. Meditacija med

predavanjem ali sestankom z osredotočanjem na dihanje nas opomni, da smo prisotni v tem trenutku. Tovrstna tehnika pomaga tudi v trenutkih ogorčenja. Na ta preprost način zelo hitro zaznavamo okolje skozi svoja čutila. Kot eno izmed bolj pomembnih posledic omenjajo, da okolica zelo hitro zazna, kdaj je nekdo pristen in prav s čuječnostjo pripomoremo k temu efektu lastne pristnosti.

Vpliv izvajanja vaj za biti v trenutku vplivajo tako na samo okolje in odnose med zaposlenimi kot tudi na samo delo. V raziskavi Goldman-Schuyler, Skjei, Sanzgiri in Koskela (2017) so dokazali tudi to. Izkazalo se je, da so zaposleni lažje pričeli razreševati medsebojne konflikte tako stare kot nove, saj so skozi zavesten pogovor lažje razumeli drugo osebo in rešili konflikte. Prav tako so zaposleni lažje reševali prenatrpane urnike, saj so bili bolj organizirani pri svojem urniku in razporeditvi dela. Prvotni del raziskave je bil vezan na zahodno pojmovanje čuječnosti, katere je namen zmanjšanje stresa, ustvarjanje prijetne klime za zaposlene, katere rezultati se kažejo v večji učinkovitosti in zavednosti trenutka. Drugi del raziskave se je posvečal tradicionalnemu budističnemu pojmovanju čuječnosti in njeni praksi. V prvem primeru so zaposleni bolj usmerjeni k tehniki dihanja, izvajanju raznih oblik meditacij ali sedenju pri miru med tem, ko so vodeni skozi vizualizacijo. Medtem je pri budistični tradiciji bila razsikava usmerjena v to, da zaposleni iščejo trenutke v katerih so prisotni v trenutku v delovnem okolju in da pri tem zaznavajo okolje. V drugem primeru so zaposleni mnogokrat komentirali tudi v situacijah, ki so bile stresne in neugodne, da je življenje še vedno dobro in njihovo splošno počutje prav tako. Skozi to tehniko so zaposleni bili v fazi zavedanja kaj njihov um dela in ne le, da izvajajo neke v naprej določene vaje (Goldman-Schuyler, Skjei, Sanzgiri & Koskela, 2017).

2.3 Čuječnost v organizacijah

Raziskave v zadnjih treh desetletjih na področju organizacij in čuječnosti strmo naraščajo. Posledično sta se konstrukta prepletla tudi v znanstvenih raziskavah. Raziskave so pokazale različne posledice ter trende izvajanja čuječnosti v organizacijah. V zadnjem desetletju so v podjetjih kot so Google, Ford Motor, Aetna, Goldman Sachs, General Foods in drugih ustvarili organizacijsko čuječnost z različnimi programi med zaposlenimi. Večina teh programov ima cilj sicer zmanjšanje stresa, ki je oddaljen od izvirnega namena čuječnosti, ki je biti v trenutku in sprejemati misli take kot so, ne slabo in ne dobro. Tovrstne implementacije bodisi obstoječih programov čuječnosti ali tehnik ter implementacije nekaterih podjetij z oblikovanjem lastnih programov, so postali vzor drugim podjetjem in postavili trende za preostale organizacije (Purser, 2018).

Vprašanje, ki se pri tem odgovornim v organizacijah poraja je kakšen je vzrok za vpeljavo čuječnosti v delovno okolje. Odgovor se skriva v tem, kako čuječ je posameznik, saj to pojasni kako prisoten oziroma zaveden je posameznik v trenutku. Številne raziskave kažejo pozitiven vpliv lastnosti, da je človek z mislimi pri stvari, saj to vpliva na njegovo kvaliteto

in količino dela. Nekatere raziskave potrjujejo, da zaposleni lahko tudi pri opravljanju dela dobi občutek brezčasia in s tem svojo pozornost usmeri na delo brez časovnega pritiska (Limphaibool, Limphaibool & Davidson, 2017).

Medkulturne organizacije se na prvi pogled zdijo kompleksnejše za vpeljavo vaj čuječnosti ali da bi zaznatle prednosti, ki jih čuječnost prinaša. Vendar kot Glomb, Duffy, Bono in Yang (2011) povzemajo medkulturne organizacije niso izjema pri uspehu, ki ga imajo čuječi zaposleni. Kot prvo izpostavijo, da organizacije, v katerih imamo preplet večih kultur, se posamezniki sicer zavedajo svoje kulture, ne pa nujno kako s svojimi dejanji vplivajo na sodelavce pri čemer lahko prihaja do konfliktov. Delovno okolje je v tem primeru kompleksno in raznoliko, vendar se prav z zavedanjem sebe, svojih misli, prepričanj lahko prepreči nesporazume ali šume v komunikaciji. Zato v tem primeru vaje čuječnosti pripomorejo k boljšim medsebojnim odnosom, kjer se zaposleni zavedajo svoje kulture, lastnih prepričanj kot tudi prepričanj drugih in lažje premostijo kulturne razlike. V omenjeni situaciji se izkaže, da zaradi številnih scenarijev, ki jih organizacijsko okolje prinese, pa ne le mednarodne organizacije, morajo podjetja točno določiti svoje cilje, ki jih želijo doseči z izvajanjem čuječnosti. Cilji so lahko bodisi večje samozavedanje, samodeterminacija, znižanje stresa, boljša klima na delovnem mestu, večja zbranost ali samokontrola. Ker družba narekuje trende in s tem najbolj prepoznavna podjetja v svetu postavljajo trende, se je razširilo razumevanje, da je brezstresno delovno okolje kot priznanje časti v poslovnem svetu. Vendar iskanje časti in potrditve družbe ne sme biti končni cilj podjetja. Zato je bil Googlov program Search Inside Yourself ustanovljen z namenom večje avtonomije posameznikov, kreativnosti in uživanja v delu, kar mora biti v skladu s samimi cilji in vrednotami podjetja (Glomb, Duffy, Bono & Yang, 2011).

Raziskave s tega področja gredo predvsem v smeri kako izboljšati vsesplošno počutje zaposlenih na delovnem mestu. Na tej točki se vračamo k podjetjem za katera je javno znano kako pripomorejo k temu in so v resnici oblike izvajanja čuječnosti. To so podjetja kot so Apple, Aetna, General Mills, Google, Dow Chemical, Nike in Ford, ki svojim zaposlenim nudijo izvajanje joge, meditacije, izvajanje dihalnih tehnik, raztegovanje na delovnem mestu ter razpošiljanje pozitivnih sporočil preko emaila in prezentacije, ki pomagajo zaposlenim pri zmanjševanju stresa, izboljšanju mentalnega in čustvenega stanja. Tovrstna podjetja tudi promovirajo kreativnost, so usmerjeni k zvišanju produktivnosti, posledično pa poročajo tudi, da zaposleni postanejo bolj vpeti miselno in spodbujeni za svoje delo. Dejstvo pa je, da je bilo največ tovrstnih izvajanj vaj realiziranih na nivoju managementa, med preostalo delovno silo pa ne, kar še dopušča prostor za izboljšavo in izziv za izvedbeno vpeljavo med zaposlene (Martin & Watcher, 2018).

2.3.1 Pozitivne posledice

Vaje za čuječnost prinašajo vrsto posledic, nekatere imajo večji druge manjši učinek na posameznike. Kot ena prvih pozitivnih posledic, ki jih z izvajanjem čuječnosti zaposleni pridobijo, je sposobnost zajeti večjo količino informacij, saj je njihov um umirjen in ni nagnjen k vandranju misli (Lawrie, Tuckey & Dollard, 2017). Prav tako je ena izmed opaznejših posledic, kot so v General Mills dokazali, da z izvajanjem čuječnosti posameznik visoko dvigne raven aktivnega poslušanja in posameznik bolj učinkovito sprejema odločitve. Posledično se je potrebno zavedati, da je povečanje čuječnosti posameznika v osnovi boljše zaznavanje in zavedanje lastnih misli, čustev, vedenj, ciljev in vrednot, kar predstavlja izvor za prednosti, ki jih tovrstne vaje prinašajo (Glomb, Duffy, Bono & Yang, 2011).

Kot primer v praksi že 45 minutno tedensko izvajanje čuječnosti vidno zniža anksioznost med zaposlenimi, posledično se s tem zviša njihova učinkovitost. V kolikor se vaje izvajajo redno je dokazano, da je tudi prenos kreativnih idej v prakso večji, kot v primeru neizvajanja vaj (Brendel & Bennett, 2016). Prav tako čuječe osebe niso nagnjene k destruktivnemu obnašanju ali vodenju. Zanimivo je dejstvo, da so čuječe osebe dobri transformacijski vodje (Lange, Bormann & Rowold, 2018).

Čustvena inteligenca je pojem, ki prav tako v zadnjih letih pridobiva na popularnosti kot čuječnost. Davidson (2010) je predstavil raziskavo Hay McBer s katero je le ta pokazala, da je 80 % uspeha na delovnem mestu pripisati čustveni inteligenci posameznika. Ena izmed ključnih kompetenc čustvene inteligence je tudi empatija, kar pomeni sposobnost posameznika uživljati se v druge oziroma ali se oseba zna postaviti v kožo drugega. Posledično se je empatija izkazala tudi kot pomembna kompetenca v delovnem okolju. Zaradi ciljev in rokov, ki jih morajo zaposleni dosegati, je potrebna zdrava mera razuma, kaj je realno in kaj ne narediti v nekem časovnem okvirju in razumevanje, da se stvari lahko zakomplicirajo. To sta le dva scenarija izmed mnogih. Kot rešitev za večanje empatije pri zaposlenih obstaja meditacija sočutja, s katero lahko pripomoremo tudi k višji čustveni inteligenci. Tovrstna meditacija zviša empatijo, občutek povezanosti z drugimi ter pripomore k pozitivnemu pristopu k odnosom (Davidson, 2010).

Ruedy in Schweitzer (2010) sta z raziskavo potrdila, da obstaja povezava med čuječnostjo in etičnim odločanjem. Kar pomeni, da čuječi posamezniki sprejemajo bolj etične odločitve v primerjavi z manj čuječimi ljudmi. Posledično to prinaša prednost podjetju, saj etični posamezniki pripomorejo tudi k etičnemu delovanju podjetja. Čuječnost je povezana tudi z delanjem napak. Posameznik z rednim izvajanjem vaj pripomore k večji zbranosti med samim izvajanjem aktivnosti, zaradi česar je tudi manj prostora za delanje napak (Martin & Watcher, 2018). Kot pozitivne posledice viri navajajo mnogo le-teh, vse od etičnosti posameznikov, manj napak pri delu, večja učinkovitost do aktivnega poslušanja. Vendar se je potrebno zavedati, da so to prednosti, ki jih prinaša posledica izvajanja vaj, ki je biti v

trenutku, zavedati se svojih misli, čustev in sprožilcev. Iz tega pa se potem navzven kažejo posledice, kot so opisane zgoraj.

2.3.2 Negativne posledice

Ima izvajanje vaj za čuječnost tudi negativne posledice? Večina virov navaja pozitivne posledice, seveda pa lahko prinese ozaveščenost in poznavanje sebe in lastnih čustev tudi negativne posledice za delo. Čuječi zaposleni so bolj aktivni, produktivni in učinkoviti pri delu na eni strani. Prav tako zaposleni s svojo željo o sprejetju svojih misli in čustev predstavljajo boljše mentalno zdravje in delovno aktivnost. Na drugi strani pa lahko s svojim tovrstnim zavedanjem zaposleni pridobijo lastnosti, ki upočasnijo njihovo delo (Hyland, Lee & Mills, 2015). Z zavedanjem sebe in trenutka se pri delu zmanjša zmožnost tako imenovanega multitaskinga, kar pomeni hkratno opravljanje večih nalog. To v osnovi pomeni zmanjšanje obsega dela, ki ga opravi posameznik v določenem časovnem okvirju. Na prvi pogled se to zdi kot negativna posledica za podjetje. Dejstvo pa je, da čuječnost prinese manjši obseg opravljenega dela, a je le to opravljeno na višji ravni kvalitete (Glomb, Duffy, Bono & Yang, 2011).

Problemi se pojavijo pri že obstoječih programih za čuječnost, ki se prodajajo podjetjem. V prvi fazi se podjetja soočajo s tem, da obstaja vrsto programov za izvajanje in krepljenje čuječnosti. V drugi fazi se podjetja sprašujejo o kvaliteti in primernosti programa, brez jasnih ciljev. En izmed bolj znanih programov v podjetjih je Mindfulness-Based Stress Reduction program (v nadaljevanju MBSR). MBSR je sicer časovno neugoden program za organizacije, saj se pričakuje v organizaciji, da zaposleni ne bodo porabili veliko časa tako na tedenski kot dnevni ravni za druge aktivnosti, ki ni povezano z delom. Nekje so pričakovanja podjetij od 10 do 20 minut na dan, da se nameni tovrstnim aktivnostim v podjetju. Drugi izziv tega programa, ki je sicer najstarejši in učinkovit ter na njegovi podlagi temelji večina ostalih programov čuječnosti, je ta, da program poteka 8 tednov, torej problem časovnega izvajanja, ki je omejen ne pomeni, da smo postali bolj čuječi z izvajanjem vaj in tehnik za čuječnost, če prenehamo z izvajanjem. Po drugi strani imamo organizacije, ki nudijo svojim zaposlenim priložnost seznaniti se s čuječnostjo skozi enkratni dogodek. Od njih pa se pričakuje, da potem čuječnost vpeljejo zaposleni sami in s tem prenesejo izvajanje čuječnosti v svoje življenje. Na tej točki pa se lahko vprašamo ali je etično in moralno zaposlenim preko enkratnega dogodka reči, da probajo to implicirati v svoje življenje. V največ primerih gre v tovrstnih situacijah le za to, da je stvar opravljena in se podjetje ne nagiba preveč k vpeljavi čuječnosti in le sledijo trendom (Hyland, Lee & Mills, 2015). To nas pripelje do drugega problema, saj si podjetja ne postavljajo ciljev, ki jih želijo doseči s tovrstnimi vajami. Na drugi strani pa večina programov za izvajanje čuječnosti v delovnem okolju, kot je MBSR, nimajo cilja, da zaposleni postanejo bolj čuječi pač pa, da znižajo stres zaposlenih skozi vodeno meditacijo vizualiziranja ali sprostitve fizičnega pritiska z jogo ali qigong-om. Marsikateri program čuječnosti ne zasleduje cilja povečanja čuječnosti

posameznika pač pa cilje, ki bi pripomogli doseganju ciljev organizacije, se pravi odprava stresa, kako se posameznik sprosti in umiri v trenutku (Glomb, Duffy, Bono & Yang, 2011). Če povzamemo široko paleto problemov, ki jih čuječnost prinese, je predvsem, da se morajo podjetja jasno odločiti zakaj in s kakšnim namenom želijo vpeljati čuječnost v delovno okolje. Pri izbiri pa morajo izbrati program, ki jim bo glede na definirano ustrezal ter ne bo kratkotrajni tečaj. Pri vsem tem je potrebna prosta odločitev zaposlenih ali bodo izvajali vaje ali ne, saj s tem prihranimo čas pri tistih, ki bi izvajali le zato, ker morajo. Pri celotni nalogi pa pomagajo tudi tako imenovani ambasadorji znotraj organizacije, ki s svojim zgledom lahko navdušijo druge, ki so dojemljivi in nagnjeni k čuječnosti, da se lotijo vaj.

Zaključni problem se kaže v raznolikosti ljudi, saj vsaka tehnika ali vaja čuječnosti ne deluje pri vsakem, ker smo ljudje kot prvo na različnih stopnjah, kako čuječi smo ter kot drugo, zaradi karakternih značilnosti, kako sprejemamo čuječnost. Pri vpeljavi čuječnosti je potrebno biti pozoren, da čuječnost kot službeni pogoji variirajo od osebe do osebe, kako sprejema eno ali drugo, zato je potrebna prilagoditev oziroma prostor za osebno prilagoditev izvajanja vaj (Lawrie, Tuckey & Dollard, 2017). To se lahko doseže z raznolikostjo vaj, ki se jih predstavi zaposlenim in preko prakse ugotovijo katera jim najbolj ugaja, bodisi izvajanje dihalnih tehnik, vodene meditacije, zaznavanje svojih čutov ali katere druge.

Ena izmed bolj znanih skeptikov čuječnosti na delovnem mestu sta Purser in Loy (2013), ki menita, da gre pri tem predvsem za popularizacijo, ki lahko naredi škodo, predvsem, ker so podjetja vzela koncept čuječnosti, kot trenutni trend, ki ga je potrebno vpeljati, zato, da bodo navzen izgledali vredni. Svojo idejo sta predstavila v kontroverznem članku Beyond McMindfulness. V članku sta opozorila, da je problem stresa postal posameznikov problem in nosi sam krivdo za stres, če čuječnost pomeni zdravilo za odpravo tega. Konkretizirala sta, da s tem podjetja s sebe odrivajo odgovornost, ki jo imajo k prispevanju stresa na delovnem mestu. Čuječnost je osebna izkušnja, ki pripomore k znižanju stresa med drugim, vendar podjetja v resnici ne naredijo nič, da bi se stres odpravil. Ljudje se naučijo le bolje shajati v tovrstnih situacijah, stres pa med tem ni odpravljen, saj niso bili odpravljeni vzroki zanj.

2.4 Čuječnost in vodenje

Za vodje je pomembno, da ohranjajo svoj fokus, saj se s tem povečuje njihova efektivnost. Znano je, da se ljudje na sestankih z mislimi konstantno nahajamo med točko fokusiranega poslušanja govorca in pridobivanjem informacij, pri čemer ignoriramo piskanje telefona, svetlobo in druge informacije, ki nam jih dajejo čutila. Po drugi strani pa naši možgani pričnejo tavati in spontano postavljati vprašanja ali sem zaklenil avto; sem spil/a dovolj vode; zakaj me nihče ne posluša; kaj dela partner in drugo. Na tej točki je izpostavljeno aktivno in zbrano poslušanje za vodje kot temelj dobrega vodenja. Ta temelj je sestavljen iz treh delov fokusa: zavedanje, kaj se dogaja v naši notranjosti; zavedanje odnosov z drugimi

osebami ter zavedanje širšega konteksta, ki spodbuja inovativnost in kreativnost. Zato je pomembno, da se vodja nauči krotiti misli, da niso v fazi konstantnega tavanja pač pa v zavedni fazi, v večini primerov zavedanja svojih internih procesov. Kako doseči to, pa je prav odgovor na to izvajanje čuječnosti. Posameznik pridobi nadzor nad svojimi mislimi, samozavedanje je višje, sprejemanje informacij se izboljša, oseba je v ravnotežju, prisotna je jasnost, povezanost do sebe in drugih, opazi se prisotnost vodje in avtentičnost vodje v komunikaciji in odnosu do drugih. Čuječnost je način, kako posameznik na primer med sestankom pritegne svoj um, da ne tava, se vrne v trenutek in posluša kaj imajo drugi za povedati ter se lažje vključi v reševanje izzivov. Kako to doseči? Prvi korak je, da se posameznik zave, da je odtaval z mislimi, nato sledi bodisi osredotočenjem na dihanje ali na katero koli čutilo in njegovo zaznavanje okolja. Posameznik se bo hitro vrnil v trenutek (Mohapel, 2018).

Izvajanje čuječnosti pomaga vodji, da hitreje in lažje opazi bolečine organizacije s pozitivnim pristopom, torej da se sooči z realnostjo in si ne zatiska oči pred problemom ter pristopi k njemu strokovno in ga je pripravljen rešiti s treznim umom brez panike. S tovrstnim pristopom je lažje tudi vodenje zaposlenih, saj se vodja ne obremenjuje s preteklimi negativnimi izkušnjami podjetja in strahovi, temveč vodi podjetje glede na sedanji trenutek in informacije, ki jih ima, torej da pretekle negativne izkušnje ne sprožijo strahu ali panike. Kot ena izmed izstopajočih prednosti pa je tudi odstranitev občutka pritiska med vodjami glede uspešnosti in pritiska časa, ki jim ga z roki nalog in nepredvidenih situacij predstavlja. Čuječi vodje so prisotni v trenutku, so povezani z drugimi in bolje opravijo svoje delo (Goldman-Schuyler, Skjei, Sanzgiri & Koskela, 2017).

Walsh in Arnold (2017) izpostavita vpliv čuječnosti na odnos med vodjo in zaposlenimi. Pravita, da je vodja sposoben mobilizirati dejavnike in informacije, ki trenutno niso pomembne za sedanjo situacijo in pozornost. Čuječ vodja zna usmeriti pozornost na bodisi govorca, bodisi na delo glede na situacijo. Bolj konkretno to pomeni v kolikor ima zaposleni težavo, se zna skoncentrirati nanj, v kolikor je problem v delu, na primer pomankanje informacij, vodja ne bo iskal izgovorov ali osebnih vzrokov, pač pa se bo osredotočil na reševanje problema, ki je pomankanje informacij. Da čuječnost pripomore k etičnemu ravnanju smo že omenili v prejšnjem poglavju. Izjema v tej povezavi pa niso niti vodje. Vodje, ki imajo samozavedanje, nimajo nagnjen k izkoriščevalskemu vodenju ali da bi izvajali teror nad zaposlenimi.

Organizacije kot so General Electric, Apple, IBM, Google, Pfizer, Goldman Sachs, Mayo Clinic, US Air Force, Procter&Gamble, AT&T so vplejala čuječnost, pri čemer so opazili pozitivne spremembe pri vodjah, hkrati pa so v čuječnosti videli rešitev. V ozadju se skriva preprost razlog, zaradi katerega je čuječnost prav zdaj tako popularna in zanimanje zanjo še narašča tudi izven organizacijskih okvirjev. Živimo v turbulentnem času 21. stoletja, kjer je sprememba konstanta. Spremembe so tiste, ki ljudem prinašajo največ stresa in strahu, saj

lahko to pomeni nepredvidljivost in nestabilnost v okolju. V organizacijskem svetu je to moč občutiti, ker se skozi spremembe tudi meri uspešnost zaposlenih, vodij, podjetja. Čuječnost pa je odgovor na to, kako zmanjšati tovrstni pritisk in posledično se vodje soočajo z manj stresa in imajo večji fokus. Z zavestnim premikom k zavedanju tega trenutka, prepoznavanjem duševnega stanja in sebe, so pripomogli k pozitivnemu vplivu na odločanje, komunikacijo in kreativnost vodij, kar pa tudi povzeto predstavlja učinkovito in uspešno vodenje (Brendel, Hankerson, Byun & Cunningham, 2016).

Bolj čuječ kot je vodja, lažje sprejema realnost takšno kot je. Vodja se sprememb ne ustraši temveč vidi v njih izziv ali priložnost ter se lažje sooči z različnimi pogledi na situacijo. Vse to pripomore k boljšemu ocenjevanju stanja v organizaciji in lažjemu sprejetju odločitev. Z rednim izvajanjem čuječnosti vodja hitreje premosti svoja omejujoča prepričanja tako, da se jih zaveda in sprejme trenutne prednosti in slabosti ter jih zamenja. Posledično vodja lažje sprejme in vidi stvari take kot so in ne kot to kar si želi, da bi bile. Kot posledica pa je tudi, da vodje razvijejo medosebne spretnosti, zaradi katerih so pogostejše učinkovitejši in izpolnijo svoje vodstvene dolžnosti in funkcije. Čuječnost vodjam prav tako predstavlja način, da prekinejo tok misli, če so z mislimi odtavali, da se vrnjeno v ta trenutek, na delovno mesto in razmišljajo o relevantnem predmetu za trenutno situacijo (Frizzell, 2017).

2.5 Čuječnost v kontekstu družbe

Pred tridesetimi leti se je pričelo govoriti o čuječnosti in njenih prednostih. Posledično so se tudi pričele raziskave tako z znanstvenih vidikov kot vidikov aplikacij čuječnosti v življenje. Raziskave so skozi pregled pokazale, da čuječnost vpliva na nas tako psihološko kot fizično. Sprva je bil fokus raziskav na področju zdravstva, v zadnjem času pa se večja števila raziskav o čuječnosti znotraj organizacijskih ved. Na področju zdravstva so študije pokazale, da ima čuječnost pozitiven vpliv na bolnike raka, na bolezni srca, pripomore tudi k uravnavanju bolečin ter krvnemu pritisku. Tako naj bi s čuječnostjo bolniki povečali imunski sistem ter uravnavali nižji krvni pritisk z izvajanjem vaj za čuječnost. Na drugi strani pa pripomore k vesplošnemu dobremu počutju, saj izboljšuje psihološke bolezni, znižuje možnost za depresijo ter omili travme. Med tovrstnimi primeri izstopajo predvsem primeri vojakov, ki pridejo z bojišč in se soočajo s postravmatičnimi izkušnjami. Dokazano je, da pozitivno vpliva na delovanje možganov, konkretno delovni spomin je v primeru čuječe osebe bolj aktiven v primeru stresa. Posamezniki, ki izvajajo vaje za čuječnost prav tako bolje reagirajo v odnosih ter bolje komunicirajo. Poleg raziskav s področja zdravstva, kakšen je vpliv na bolezni, naše fizično kot psihično stanje, pa se je v zadnjih letih zvrstilo tudi število raziskav na področju neurobiologije, katere cilj je ugotoviti, kaj se dogaja z možgani, če posameznik izvaja čuječnost. Tudi tovrstne raziskave so potrdile izboljšan kratkotrajni spomin, večjo pomirjenost se pravi manj stresa za posameznika. Vse te raziskave so seveda podlaga raziskavam, ki so nastale znotraj organizacijskega okvirja, saj posledično čuječnost le še podkrepi pridobljena dejstva v situaciji kot je delovno okolje. Tako so prednosti čuječnosti

v organizacijskem okolju logično večje pomnenje, boljši fokus in manjše občutenje stresa med zaposlenimi (Passmore, 2019).

Čuječnost je v naši družbi heterogen pojem, ki združuje vzhodni in zahodni preplet pomenov. Ljudje, ki se poglobijo v sam pomen in raziskujejo čuječnost, se ponavadi bližajo vzhodnemu pojmovanju, ki je bolj oblika življenja in je cilj biti v trenutku, medtem, ko preostali bolj ohlapno razumejo pojem čuječnosti. Evropa in Amerika čuječnost kot tako sicer razumejo, da le ta pripomore k odpravi stresa. Vendar, ko pridemo do izvora čuječnosti, večina zahodne teorije, priročniki in knjige ponavadi le deloma omenijo kot izvor budizem. Ne gre zanemariti dejstva, da je zahodnim narodom pojem prilagojen, da je bolj zanimiv in je posledično oddaljen od vzhodnjaškega izvirnega pojmovanja. Temu ohlapnemu pojmovanju se je pridružilo vrsto študij, ki razvijajo tehnike in načine, kako povečati čuječnost ali pa se umiriti. Zato se dostikrat čuječnost izenači z meditacijo, vendar je meditacija le eno izmed orodij kako postati bolj čuječ. V zadnjem času se je sicer čuječnost kot taka razširila v organizacije, kar pa sproža vrsto polemik. Vprašanje, ki se pri tem poraja je, kdo ima od tega korist? Naj bi ga imel posameznik, pri čemer koristi s svojim zavedanjem v trenutku tudi organizaciji. Problem se pojavi, ker je to ideologija managementa, ki želi usmerjati v svoje cilje in individualizirati organizacijsko življenje. Na drugi strani pa je lahko problem, da čuječnost izvaja le peščica v organizaciji, na primer management, saj naj tega preostali kader ne bi potreboval. Ljudje slišijo veliko o čuječnosti v zadnjih letih, vendar v resnici ne vedo točno, kaj prinese tovrstno izvajanje vaj, niti kakšne opcije imajo glede tehnik in vaj. Posledično se pojavljajo tudi podjetja, ki izvajajo vaje za čuječnost, vendar v oblikah, ki jih ljudje navadno ne povezujejo s čuječnostjo. To so lahko raztezne vaje, počitek, jutranja joga in druge. Zaradi nepoznavanja termina, ljudje ne povezujejo razteznihi vaj ali dihalnih tehnik s čuječnostjo, saj je v večini primerov govora o meditaciji (Islam, Holm & Karjalainen, 2017).

Izvajanje tehnik kot so dihalna meditacija, meditativno sprehajanje in zavestno premikanje imajo dokazano učinek na obnašanje ljudi vseh starosti, zato se ljudje pričnejo z njo ukvarjati skozi različna obdobja in raziskovati. Kar se tiče čuječnosti v organizacijah ali za njihovo zunanjo podobo je zaskrbljujoče to, da je izid strateško povezan s čuječnostjo preko produktivnosti in vztrajnega prepričevanja, saj so posamezniki usmerjeni, bolj trdo rečeno manipulirani, v smer določenega mišljenja in načina izvajanja dela za dobro nečesa višjega od njih samih – za dobro organizacije. Zato to usmerjanje h konstantnemu in aktivnemu izvajanju vaj, odvrača od izvirnega pomena čuječnosti, kjer ljudje zaradi sebe in iz lastnih vzgibov izvajajo vaje (Hyland, 2017).

3 EMPIRIČNI DEL: RAZISKAVA KONSTRUKTOV ČUJEČNOSTI IN AVTENTIČNEGA VODENJA V IZBRANEM PODJETJU IZ PANOGE INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

3.1 Zasnova raziskovanja in metodologija

Prvi del magistrskega dela je bil namenjen teoretični predstavitvi konstruktov avtentičnega vodenja ter čuječnosti. Pridobljeno znanje v prvem delu sem nato prenesla v drugi del, ki je namenjen raziskavi na konkretnem primeru podjetja iz panoge informacijske tehnologije. Na podlagi omenjenega podjetja sem uporabila multimetodološki pristop raziskovanja o prisotnosti obeh konstruktov v podjetju ter njuno poznavanje med zaposlenimi ter v kakšni meri so odprti za vpeljavo obeh konstruktov na delovno mesto.

Drugi del, kot že zgoraj omenjeno, je namenjen raziskovalnemu delu v podjetju znotraj panoge informacijske tehnologije. V tabeli 1 je prikazan potek drugega dela magistrskega dela – raziskovalni del.

Tabela 1: Potek raziskave

Potek raziskave	
Izbira področja in teme raziskovanja	Faza raziskovanja
Zbiranje literature	
Oblikovanje namena, ciljev in raziskovalnih vprašanj	Faza oblikovanja raziskave
Izbira metodološkega pristopa zbiranja podatkov	
Zbiranje podatkov	Faza izvedbe raziskave
Analiza podatkov	
Oblikovanje zaključkov	
Zaključek raziskave	

Prirejeno po Berg (2009).

V tabeli 1 so predstavljeni posamezni koraki raziskave, ki so magistrsko delo postavili v strukturiran potek raziskave. V prvi fazi sem izbrala raziskovalno področje ter temo magistrskega dela, nato sem se lotila pregleda tuje in domače literature. V fazi oblikovanja raziskave sem določila namen, cilje in raziskovalna vprašanja kot vodilo raziskave. Nato sem izbrala raziskovalni pristop zbiranja podatkov, pri čemer sem se odločila za multimetodološki pristop raziskave z namenom, da dosežem čim višjo stopnost verodostojnosti podatkov z uporabno kvantitativne metode anketiranja. V fazi izvedbe raziskave sem zajela podatke, jih analizirala ter na osnovi analize pripravila zaključke. V

zaključek raziskave sem vključila oblikovane ugotovitve kot sintezo teoretičnega in raziskovalnega dela magistrskega dela.

3.1.1 Namen in cilji raziskave

Namen empiričnega dela je raziskati koncepta avtentičnega vodenja in čuječnosti v podjetju iz panoge informacijske tehnologije med zaposlenimi ter na podlagi rezultatov raziskave odgovoriti na raziskovalna vprašanja.

Cilji raziskave magistrskega dela pa so ugotoviti v kakšni meri sta oba konstrukta (čuječnost in avtentično vodenje) prisotna v podjetju iz panoge informacijske tehnologije ter v kolikšni meri so zaposleni odprti za vpeljavo oziroma razvijanje obeh konstruktov v podjetju. Želela sem preveriti, če vodje dojemajo sebe kot avtentične in ali jih dojemajo kot avtentične vodje tudi njihovi podrejeni. Raziskava pa je zasledovala tudi preveritev čuječnosti vseh zaposlenih vključno z vodjami.

3.1.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Po pregledu tuje in domače literature sem oblikovala poleg namena in ciljev raziskave tudi temeljno tezo magistrskega dela ter raziskovalna vprašanja. Temeljna teza je, da konstrukta avtentično vodenje in čuječnost v organizaciji pripomoreta k boljšemu delovnemu okolju v izbranem IT podjetju; da je komunikacija odprta, premagovanje konfliktov lažje, prisotno je pozitivno vzdušje kot tudi etičnost v večji meri ter zaposleni stremijo za skupno dobro proučevanega podjetja.

Raziskovalna vprašanja na katerih temelji multimetodološka raziskava so prikazana v tabeli 2.

Tabela 2: Raziskovalna vprašanja

Raziskovalna vprašanja
1. Ali zaposleni poznajo konstrukta avtentično vodenje in čuječnost v izbranem podjetju?
2. Ali so vodje v izbranem podjetju avtentične vodje?
3. V kakšni meri so zaposleni čuječi in če so odprti za vpeljavo čuječnosti?
4. Kako zaposleni vidijo svoje vodje?
5. Ali pri svojem delu uporabljajo metode čuječnosti v izbranem podjetju?

Vir: lastno delo.

Rezultati pridobljeni z empirično raziskavo bodo odgovorili na zgornja raziskovalna vprašanja ter ovrgli ali potrdili temeljno tezo.

3.1.3 Metoda raziskave

Prvi del magistrskega dela, ki je teoretični del, predstavljajo sekundarni podatki pridobljeni iz tujih kot domačih znanstvenih del. Posledično je prvi del osnova za empirični del.

V drugem oziroma empiričnem delu magistrskega dela sem se raziskave lotila z multimetodološkim pristopom, ki zajema vodstvo in zaposlene v preučevanem IT podjetju. Na podlagi lestvice avtentičnosti sem preverjala avtentičnost vodij, z zaprtimi tipi vprašanj pa sem preverjala njihovo poznavanje pojma avtentičnega vodenja ter ali sebe vidijo kot avtentične vodje. Med zaposlenimi sem preverila z vprašalnikom ali dojemajo zaposleni svoje vodje kot avtentične vodje. V nadaljevanju je bilo obema vprašalnikoma skupno preverjanje poznavanje pojma čuječnosti in odprtosti do čuječnosti preko zaprtega tipa vprašanj. Kot zaključni del raziskave čuječnosti v izbranem IT podjetju je sledilo še preverjanje v kakšni meri so zaposleni čuječi na podlagi merilne lestvice Kentucky Inventory of Mindfulness Skills. V zaključnem delu sem s sintezo povezala teoretično znanje pridobljeno v prvem delu magistrskega dela s praktičnim delom. Da sem lahko zagotovila čim večjo zanesljivost in verodostojnost raziskave, sem v drugem delu uporabila tri že preverjene merske instrumente, ki so bili že uporabljeni v znanstvenih prispevkih za merjenje preučevanih konstruktov.

3.1.4 Oblikovanje in izvedba anketnih vprašalnikov

Oblikovala sem dva vprašalnika, enega za vodje in drugega za zaposlene. Da sem lahko zagotovila verodostojnost in zanesljivost raziskave, sem uporabila tri različne preverjene merske instrumente, ki so bili v skladu z mojim magistrskim delom, njegovim namenom, cilji in raziskovalnimi vprašanji. Oba vprašalnika sta sestavljena iz dveh delov: čuječnost in avtentično vodenje. Prav tako oba vprašalnika vsebujeta poleg preverjenih merskih instrumentov tudi zaprte tipe vprašanj, ki preverjajo poznavanje obeh konstruktov. Za ocenjevanje sem uporabila petstopenjsko Likertovo, ordinalno mersko lestvico z ocenami od 1 do 5. Ko sta bila oba vprašalnika pripravljena, sem ju vnesla v spletno aplikacijo Forms, ki je namenjena mnogim različnim oblikam anketiranja. Oba anketna vprašalnika sta bila na voljo zaposlenim preučevanega IT podjetja od 14. avgusta 2019 do 28. avgusta 2019. Anketiranci so bili z namenom raziskave obveščeni že predhodno s strani ene izmed vodij v podjetju, zaradi majhnosti podjetja in občutljivosti narave vprašanj ter anonimnosti njihovih odgovorov. Povezava do anketnih vprašalnikov je bila zaposlenim posredovana preko elektronske pošte.

3.1.4.1 Vprašalnik za zaposlene

Vprašalnik za zaposlene je namenjen vsem zaposlenim v preučevanem IT podjetju z izjemo vodij. Vprašalnik je razdeljen na dva dela. Prvi del se nanaša na čuječnost, drugi na avtentično vodenje. V prvem delu je na začetku podanih 6 vprašanj zaprtega tipa pri katerih so zaposleni izbrali ustrezen odgovor. Tretje in četrto vprašanje imata še podvprašanje v kolikor je zaposleni podal določen dogovor. Pri tretjem vprašanju je podvprašanje odprtega tipa. Vprašanja so podana v tabeli 3.

Tabela 3: Čuječnost – poznavanje konstrukta in odprtost do njega

VPRAŠANJA	MOŽNI ODGOVORI	PODVPRAŠANJE
1. Ste že slišali za pojem čuječnosti?	a) Da. b) Ne.	/
2. Obkrožite pojme, ki so po vašem mnenju povezani s čuječnostjo. Možnih je več odgovorov.	a) Ples b) branje c) dihalne vaje d) joga e) sudoku f) plavanje g) meditacija h) tek i) sprehod v naravi j) glasba učenje	/
3. Menite, da čuječnost lahko pripomore k boljšemu delovnemu okolju?	a) Da. b) Ne.	Če ste odgovorili NE, zakaj?
4. Bi želeli izvajati čuječnost?	a) Da. b) Ne.	Če ste odgovorili z DA, kako pogosto bi si vzeli čas za izvajanje vaj? a) 1x na dan b) 1x na teden c) 1x na mesec d) po navdihu
5. Izvajate katero izmed naštetih tehnik: dihalne vaje, meditacija, zaznava čutil, joga?	a) Da. b) Ne.	/

se nadaljuje

Tabela 3: Čuječnost – poznavanje konstrukta in odprtost do njega (nad.)

VPRAŠANJA	MOŽNI ODGOVORI	PODVPRAŠANJE
6. Bi vpeljali katero izmed tehnik čuječnosti (8-tedenski program meditacije, dihalne vaje, jogo, itd.) v podjetje?	a) Da. b) Ne.	/

Vir: lastno delo.

Vprašanja v prvem delu vprašalnika, ki se nanašajo na čuječnost sem oblikovala sama z namenom, da preverim ali zaposleni poznajo pojem čuječnosti; če so odprti za izvajanje tehnik čuječnosti in če morda katero izmed tehnik, že izvajajo.

V tabeli 4 so predstavljene postavke drugega dela čuječnosti, ki predstavljajo že preverjeno merilsko lestvico čuječnosti. Zaposleni so postavke ocenjevali na podlagi Likertove lestvice od 1 do 5, v kakšni meri spodnje trditve držijo za njih. Vseh postavk je 39.

Tabela 4: Kentucky Inventory of Mindfulness Skills

Postavke
1. Opazim spremembe v telesu, kot na primer ali se moje dihanje umirja ali pospeši.
2. Z lahkoto opišem z besedami svoja čustva/občutke.
3. Ko delam nekaj, moje misli odjadrajo in se hitro zamotim.
4. Kritiziram sebe, ker občutim iracionalne/brezumne ali neprimerne emocije.
5. Posvečam pozornost ali so moje mišice napete ali sproščene.
6. Z lahkoto svoja prepričanja, mnenja in pričakovanja ubesedim.
7. Ko nekaj delam, sem skoncentriran/a samo na to in nič drugega.
8. Sem nagnjen/a k ocenjevanju ali so moje percepcije prave ali napačne.
9. Ko hodim, namensko opazuje občutke mojega telesa, kako se premika.
10. Dobro izražam z besedami svoje vidike, kot na primer kakšen okus, vonj ali zvok ima neka stvar.
11. Vozim avtomatsko, brez da bi posvečal/a pozornost kaj delam.
12. Sam/a sebi govorim, da se ne bi smel/a tako počutiti.
13. Ko se tuširam ali kopam v banji, sem pozoren/a na občutke, ki jih sproža voda po telesu.
14. S težavo opišem z besedami, kaj razmišljam/mislím.
15. Ko berem, sem osredotočen/a z vso pozornostjo na to, kaj berem.
16. Verjamem, da so nekatere moje misli nenormalne/nevsakdanje ali slabe in ne bi smel/a misliti tako.
17. Opazim, kako hrana in pijača vplivata na moje misli, telesne zaznave in emocije.
18. S težavo se spomnim pravih besed za opis, kako občutim stvari.

se nadaljuje

Tabela 4: Kentucky Inventory of Mindfulness Skills (nad.)

Postavke
19. Ko nekaj delam, sem povsem v tem in ne razmišljam o ničemer drugem.
20. Ocenjujem svoje misli ali so pozitivne ali negativne.
21. Posvečam pozornost svojim zaznavam kot na primer veter v laseh ali sonce na mojem obrazu.
22. Ko imam nek občutek v telesu, ga s težavo opišem, ker ne morem najti pravih besed.
23. Ne posvečam pozornosti temu, kaj delam, ker sanjarim, me skrbi nekaj ali sem drugače z mislimi drugje.
24. Sem nagnjen/a k ocenjevanju ali so moje izkušnje koristne ali nekoristne.
25. Opazim zvoke, kot na primer tiktakanje ure, čivkanje ptic ali mimovozeče vozilo.
26. Tudi, ko sem zelo iz sebe, težko najdem prave besede za opisat to.
27. Ko opravljam rutinsko delo, kot na primer pospravljanje ali pranje perila, sem nagnjen/a k sanjarjenju ali razmišljanju o drugih stvareh.
28. Sebi pravim, da ne bi smel/a misliti kot mislim.
29. Zaznam vonj in arome stvari.
30. Zavestno se zavedam svojih občutkov/čustev.
31. Raje delam več stvari naenkrat kot, da se skoncentriram na eno samo stvar.
32. Menim, da so nekatera moja čustva slaba ali neprimerna in jih ne bi smel/a občutit.
33. Opažam vizualne elemente v umetnosti ali naravi kot so na primer barve, oblike, tekstura, vzorci svetlobe in sence.
34. Naravno sem nagnjen/a k izražanju svojih izkušenj z besedami.
35. Ko delam na nečem, je del mojih misli zaposlen z drugimi stvarmi kot na primer, kaj bom delal/a kasneje, ali kaj bi raje delal/a.
36. Ne odobravam sebe, ko imam iracionalne ideje.
37. Opazujem, kako moje emocije vplivajo na moje misli in obnašanje.
38. Povsem me prevzame to, kar delam in vsa moja pozornost je na tem, kar delam.
39. Opazim, kdaj se moje razpoloženje začne spreminjati.

Vir: Baer, Smith & Allen (2004, str.196).

Nato sledi drugi del vprašalnika, ki se nanaša na konstruk avtentičnega vodenja. V nadaljevanju predstavljen del vprašalnika je služil namenu preveriti ali zaposleni vidijo svojo vodjo kot avtentično vodjo in če poznajo omenjeni konstrukt. Drugi del vprašalnika se je prav tako prične z zaprtim tipom dveh vprašanj, ki sem ju oblikovala sama, ki sta razvidni v tabeli 5.

Tabela 5: Poznavanje konstrukta avtentično vodenje

VPRAŠANJA
1. Ste že slišali za avtentično vodenje?
2. Se vam zdi, da avtentičnost pripomore k boljšemu vodenju?

Vir: lastno delo.

V tabeli 5 sta predstavljeni vprašanji, s katerima sem preverjala poznavanje konstrukta avtentičnega vodje in ali so zaposleni nagnjeni k sprejemanju avtentičnega vodenja. Na zgornji vprašanji je možno odgovoriti le z DA ali NE. Zgornjima vprašanjem sledi druga preverjena merska lestvica, ki meri ali zaposleni svojega vodjo zaznavajo kot avtentičnega vodjo. Postavke so predstavljene v tabeli 6.

Tabela 6: Postavke za videnje vodje

POSTAVKE
1. Moj vodja želi povratne informacije drugih, da bi izboljšal odnos z ostalimi.
2. Moj vodja izraža svoja prepričanja jasno.
3. Moj vodja deluje v skladu z njegovimi prepričanji.
4. Moj vodja je odprt tudi za drugačne ideje, ki se razlikujejo od njegovih temeljnih prepričanj.
5. Moj vodja se zaveda, kako ostali dojemajo njegove sposobnosti.
6. Moj vodja prizna, če naredi napako.
7. Moj vodja se odloča na podlagi njegovih temeljnih prepričanj.
8. Moj vodja upošteva tudi tuja mnenja, preden sprejme dokončno odločitev.
9. Moj vodja pozna svoje prednosti in slabosti.
10. Moj vodja nima problemov deliti informacije z ostalimi.
11. Moj vodja ne podleže pritiskom nasprotujočih prepričanj.
12. Moj vodja po objektivni analizi pomembnih podatkov sprejme končno odločitev
13. Moj vodja se zaveda, kako vpliva na druge.
14. Moj vodja izraža svoje ideje in mnenja jasno.
15. Moj vodja spodbuja druge k izražanju svojih nasprotujočih mnenj.

Vir: Neider & Schriesheim (2011, str. 1149).

V tabeli 6 je predstavljenih 15 postavk, na katere so zaposleni odgovarjali po Likartovi lestvici od 1 do 5. Zgornje postavke so že preverjena merilska lestvica za preverjanje videnja zaposlenih svojih vodij, torej ali vidijo vodje kot avtentične ali ne.

3.1.4.2 Vprašalnik za vodstvo

Vprašalnik za vodstvo kot že sam naslov pove je namenjen vodjam v preučevanem IT podjetju. Tudi ta vprašalnik je sestavljen iz treh delov, prvega, ki preučuje konstrukt čuječnosti; drugi del, ki preučuje konstrukt avtentičnega vodenja ter tretji del, ki preverja videnje svoje vodje. Prvi del, ki preučuje čuječnost vodij ter njihovo poznavanje in odprtost za omenjeni konstrukt je identičen prvemu delu Vprašalnika za zaposlene. Se pravi vprašanja in postavke so enaka, kot v tabelah 3 in 4.

Vprašalnik za vodstvo se tako razlikuje v drugem delu, kjer preverjam konstrukt avtentičnega vodenja. V tem delu sem se osredotočila na preučevanje ali vodje poznajo omenjeni konstrukt, če sebe dojemajo kot avtentične ter kot avtentične vodje. Njihovemu dojemanju sebe sem nasproti postavila preverjeno mersko lestvico za merjenje avtentičnosti vodij, da bi ustrezno uvrгла ali potrdila njihove domneve o lastni avtentičnosti vodenja. V tabeli 7 so predstavljena zaprta vprašanja, ki sem jih oblikovala sama z namenom, da preverim ali vodje poznajo konstrukt avtentičnega vodenja in ali sebe vidijo kot avtentične ter njihovo odprtost do avtentičnega vodenja. Na vsa tri vprašanja so lahko odgovorili le z DA ali NE.

Tabela 7: Konstrukt avtentično vodenje

VPRAŠANJA
1. Ste že slišali za avtentično vodenje?
2. Se vam zdi, da avtentičnost pripomore k boljšemu vodenju?
3. Vidite sebe, kot avtentično osebo?

Vir: lastno delo.

Uvodnim vprašanjem sledi že preverjena merska lestvica za merjenje avtentičnega vodenja. Postavke za merjenje avtentičnega vodenja so razvidne v tabeli 8.

Tabela 8: Postavke za avtentično vodenje

POSTAVKE
1. Iščem povratno informacijo od drugih, da izboljšam interakcijo z njimi.
2. Dobro se zavedam, kako drugi vidijo moje sposobnosti.
3. Govorim to, kar mislim.
4. Priznam, ko naredim napako.
5. Moja dejanja in prepričanja so konsistentno v skladju.
6. Odločitve sprejemam na podlagi svojih temeljnih prepričanj.
7. Odprt/a sem tudi za drugačne ideje od mojih.
8. Pozorno poslušam različna mnenja, predno sprejemam dokončno odločitev.

Vir: Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson (2008, str. 121).

Postavke v tabeli 8 kot že omenjeno preverjajo v kakšni meri so vodje v preučevanem podjetju avtentične vodje. Vsega skupaj je 11 postavk, na katere so vodje odgovarjale po Likartovi lestvici od 1 do 5, v kakšni meri posamezna postavka drži za njih osebno. Temu je sledila še hitra definicija avtentičnega vodenja in pa zaprti tip vprašanja ali sebe vidijo kot avtentično vodjo. Na to vprašanje je bilo možno odgovoriti z DA ali NE.

Ker sem želela preveriti vse možne povezave med zaposlenimi, je bilo potrebno zaradi hirearhije v podjetju preveriti tudi med vodjami, kako le ti vidijo svoje vodje – se pravi ali jih dojemajo kot avtentične ali ne. Zato je tretji del raziskave konstrukta avtentičnega vodenja identičen drugemu delu vprašalnika za zaposlene. Postavke so enake kot v tabeli 6. Preverjanje poznavanje in odprtost konstrukta je bilo preverjeno že v prvem delu konstrukta avtentičnega vodenja, tako, da vprašanj ni bilo potrebno ponavljati.

3.1.5 Omejitve raziskave

Ker je raziskovalni vzorec malo podjetje obstaja možnost subjektivnih odgovorov, saj se vsi med seboj poznajo. Hkrati je raziskava potekala na podlagi podjetja, kjer opravljam študentsko delo, kar prav tako lahko nakazuje na potencialen problem odgovarjanja zaposlenih, da bi ustregli raziskavi. Omejitve pa predstavljata tudi oba preučevana konstrukta, saj se za avtentično vodenje lahko sklepa o njegovem pomenu iz pridevnika avtentično; medtem ko čuječnost je dokaj nov termin in velikokrat enačen z meditacijo.

3.2 Predstavitev podjetja

Izbrano podjetje je po številu zaposlenih malo podjetje, ki šteje 41 zaposlenih. Izmed 41 zaposlenih je 7 oseb na vodstvenih položajih, saj ima glede na nudenje storitev s področja informacijske tehnologije štiri osrednje dejavnosti. Podjetje deluje na področjih poslovne analitike, izobraževanja o digitalnih znanjih, razvijanju platform za podjetja ter druge informacijske rešitve po meri.

Podjetje ima zaradi široke palete storitev konkurenco na večih področjih v panogi informacijske tehnologije, vendar ni podjetja, ki bi bilo v celoti konkurenčno ponudbi preučevanega podjetja. Podjetje odlikuje konkurenčna prednost know-how-a prav zaradi raznolikosti področij storitev, zaradi česar tudi hitro raste in se razvija.

3.3 Analiza in interpretacija pridobljenih rezultatov

Kot osnova za empirični del magistrskega dela je služila kvantitativna raziskava. Znotraj kvantitativne raziskave spadata dva vprašalnika, en za vodje in drugi za zaposlene. Pri analizi podatkov sem nato sledila strukturi obeh vprašalnikov. Oba vprašalnika lahko razdelimo na dva sklopa in sicer na del o čuječnosti in del o avtentičnem vodenju. Del o čuječnosti je za

vodje in zaposlene enak, med tem, ko je pri delu o avtentičnem vodenju za vodje poleg videnja svojega vodje dodan še del o lastni avtentičnosti za vodje.

V anketi je sodelovalo vseh 7 vodij ter 30 zaposlenih od vseh skupno 34 zaposlenih. V nadaljevanju sledijo rezultati anket in njihove interpretacije.

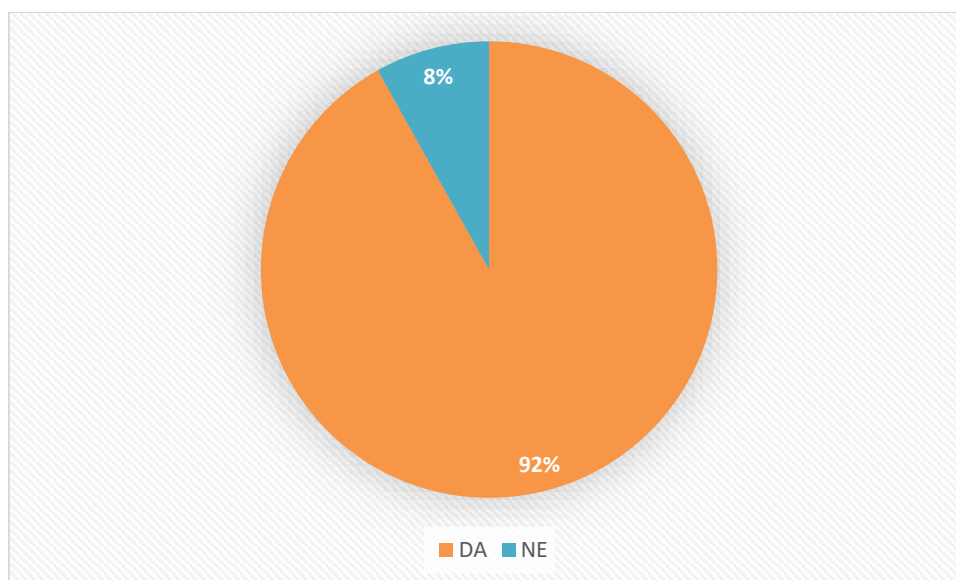
3.3.1 Čuječnost

Raziskovalni del o čuječnosti sestavljata dva dela in sicer šest vprašanj zaprtega tipa ter 39 trditev, ki sestavljajo merilno lestvico čuječnosti. Kljub temu, da je ta del vprašalnika enak tako za vodje, kot zaposlene, sem se po zajemu podatkov odločila, da preverim na splošno skupno čuječnost vseh po prvotnem načrtu, poleg tega pa bom tudi primerjala zaposlene in vodje, saj mi to dva različna vprašalnika omogočata.

3.3.1.1 Skupna čuječnost vodij in zaposlenih

Pod skupno čuječnostjo se štejejo odgovori vodij in zaposlenih skupaj, pri čemer ni razlikovanja med delovnimi mesti v podjetju. 92 % zaposlenih je že slišalo za pojem čuječnosti, kar je razvidno v sliki 2.

Slika 2: Poznavanje čuječnosti

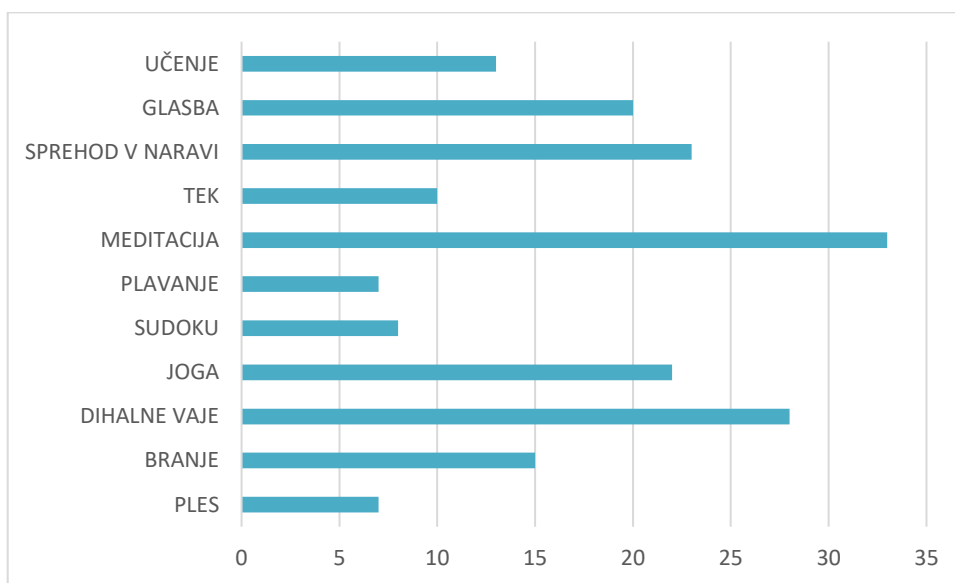


Vir: lastno delo.

Pod drugo točko so zaposleni izbirali pojme, ki so po njihovem mnenju povezani s čuječnostjo. Zaposleni so lahko izbrali več odgovorov, rezultati so vidni na sliki 3. Zaposleni pojem čuječnosti največkrat povezujejo z meditacijo, nato dihalnimi tehnikami, sprehodom

v naravi in joga. Kot zanimivost 16 anketirancev od 37-ih ni izbralo vseh treh pravih asociacij, ki so meditacija, dihalne tehnike ter joga, medtem, ko so preostali izbrali vse tri pravilne odgovore ter še druge opcije. Zanimivo je tudi dejstvo, da so le tri osebe v celoti izbrale pravilni odgovor. Med izbranimi je bila zelo priljubljena tudi sprehod v naravi, ki se je uvrstil pred joga. Omenjen rezultat prikazuje, da so zaposleni že slišali za čuječnost, vendar ne vedo popolnoma, kaj pomeni.

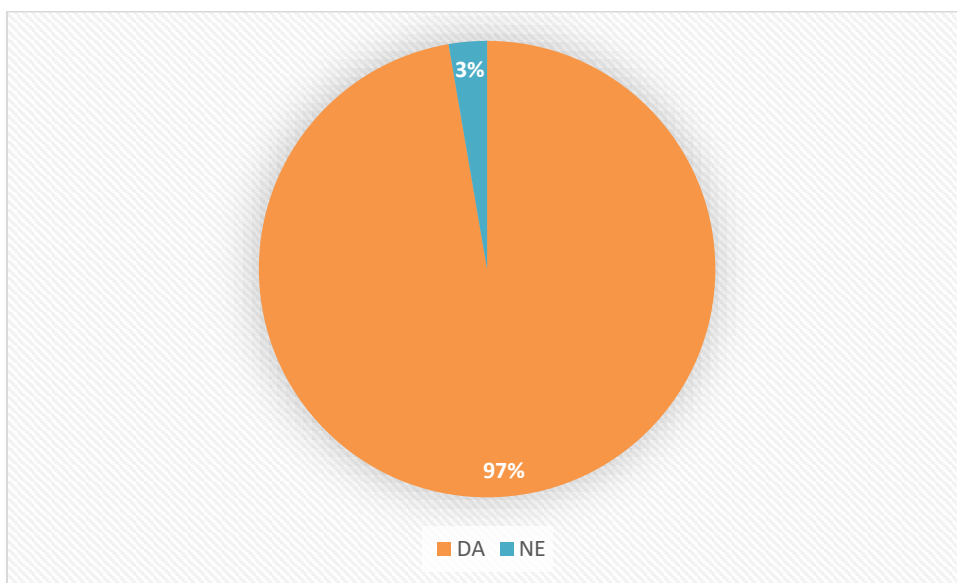
Slika 3: Povezovanje pojmov s čuječnostjo



Vir: lastno delo.

Sledilo je vprašanje ali menijo, da čuječnost pripomore k boljšemu delovnemu okolju. Na sliki 4 je razvidno, da je kar 97 % zaposlenih mnenja, da čuječnost pripomore k boljšemu delovnemu okolju. Podvprašanje je bilo namenjeno anketiranim, ki niso bili mnenja, da čuječnost pripomore k boljšemu delovnemu okolju, in sicer zakaj tako menijo. Kot razlog je naveden ne vidim povezave, saj je bil odgovor le en.

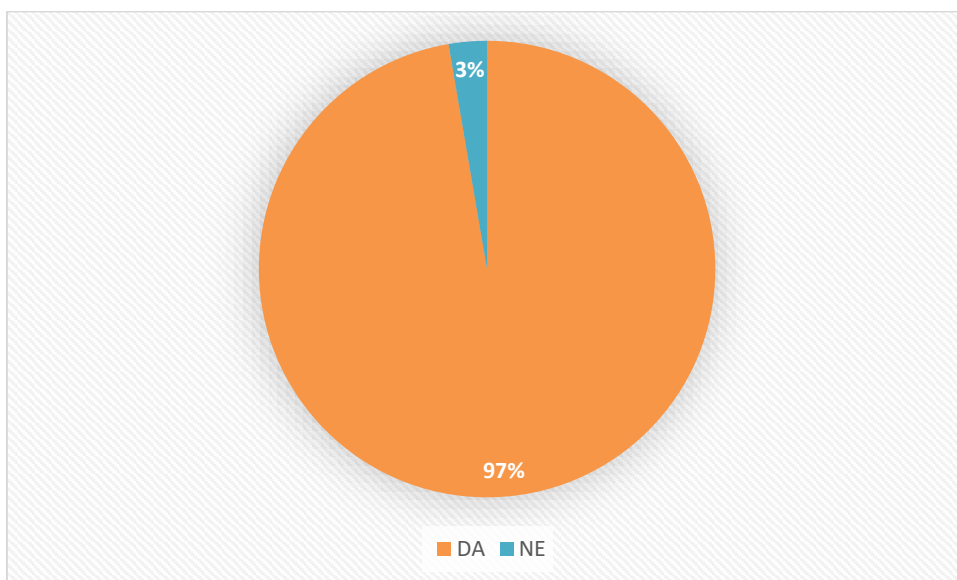
Slika 4: Čuječnost in delovno okolje



Vir: lastno delo.

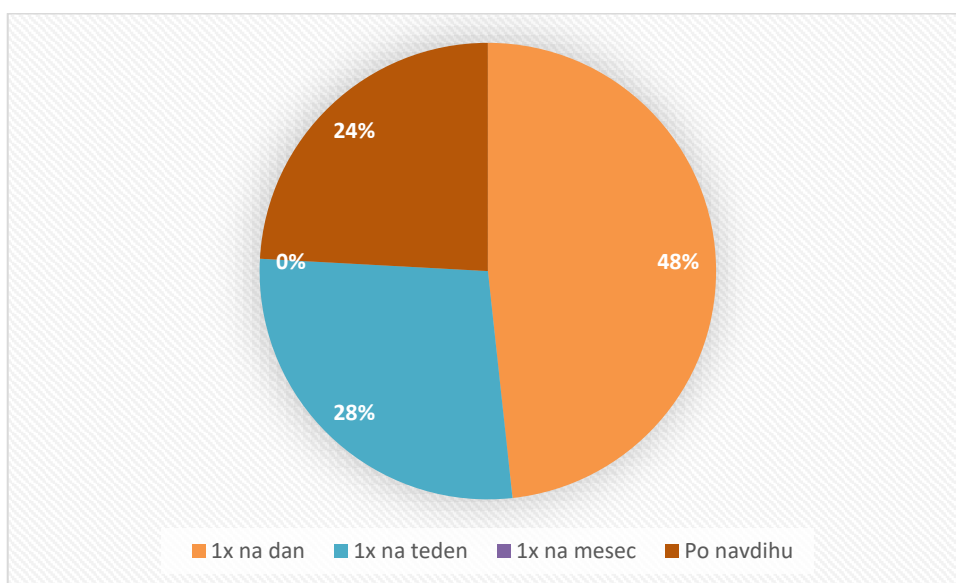
Zaposleni v podjetju si v večini želijo izvajati čuječnost, saj jih je 78 % pritrdilo, kar je razvidno na sliki 5. Na sliki 6 so prikazani odgovori zaposlenih, ki si želijo izvajati tehnike čuječnosti, saj so bili povprašani tudi kako pogosto bi le te izvajali. Prvo mesto zaseda 1x na dan s 48 %, nato 1x na teden 28 % ter tretje mesto zaseda po navdihu s 24 %.

Slika 5: Želja po izvajanju čuječnosti



Vir: lastno delo.

Slika 6: Pogostost izvajanja tehnik

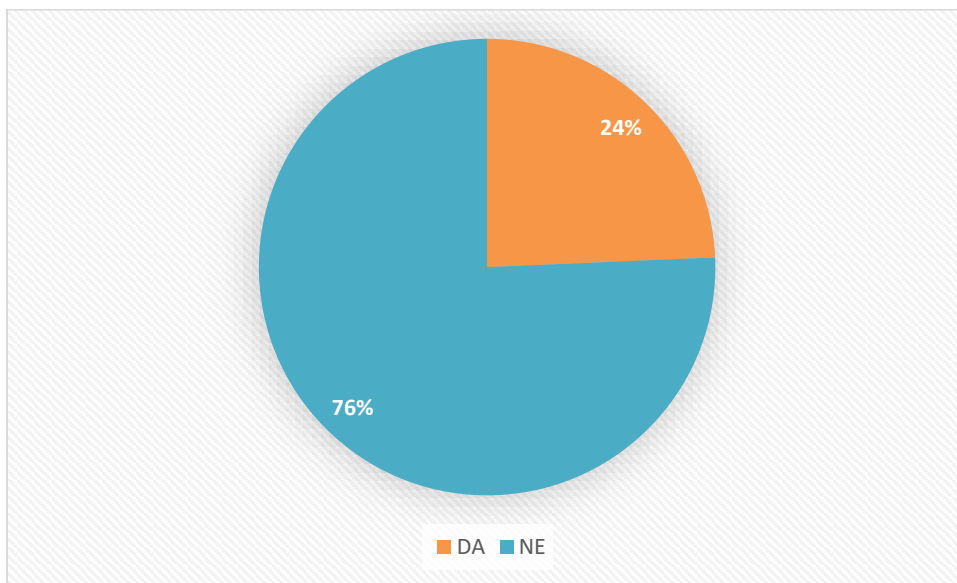


Vir: lastno delo.

Sliki 5 in 6 prikazujeta odprtost zaposlenih do čuječnosti, hkrati pa večina odgovorov nakazuje tudi na zavedanje zaposlenih, da je potrebno na čuječnosti delati na vsakodnevni ravni.

Na vprašanje ali že kdo izmed zaposlenih izvaja tehnike čuječnosti je 76 % zaposlenih odgovorilo z ne (slika 7), kar lahko tudi nakazuje razlog nepoznavanje tehnik ter pojmov, ki so povezani s čuječnostjo.

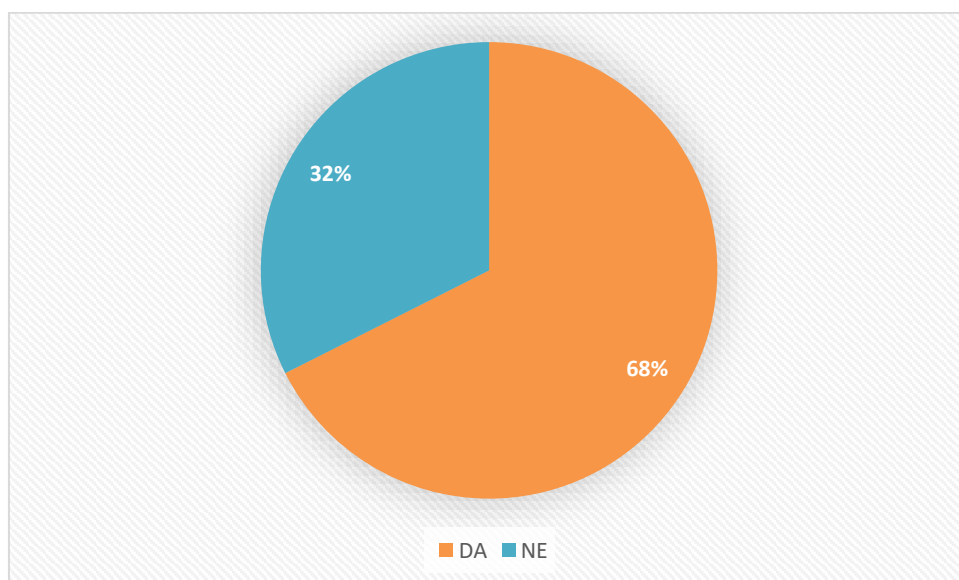
Slika 7: Izvajanje tehnik čuječnosti



Vir: lastno delo.

Prav tako bi 68 % zaposlenih vpeljalo čuječnost v podjetje (slika 8), kar potrjuje njihovo odprtost do čuječnosti. Sicer se glede na upad rezultata želje po izvajanju le te nakazuje, da se zaposlenim morda zdi vpeljava prekompleksna ali pa jo smatrajo kot nekaj, kar bi izvajali le v zasebnem življenju.

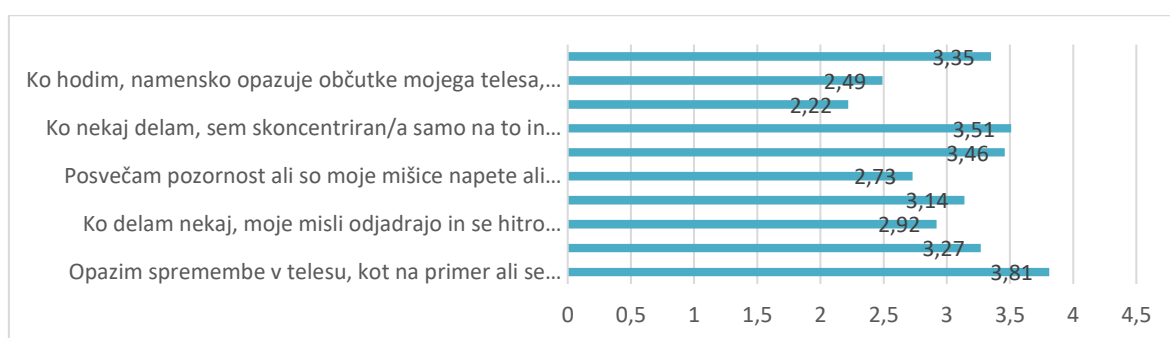
Slika 8: Vpeljava čuječnosti v podjetje



Vir: lastno delo.

Drugi del čuječnosti sestavlja 39 trditev, ki so jih posamezniki označevali glede na videnje sebe. Maksimalni rezultat, ki ga posameznik lahko dobi skozi merilno lestvico je 195. V povprečju so zaposleni dosegli 128 povprečno stopnjo čuječnosti. Trditev, ki ima najvišje povprečje (4) je trditev *Opazim zvoke, kot na primer tiktakanje ure, čivkanje ptic ali mimovozeče vozilo*. Medtem, ko ima trditev *Sem nagnjen/a k ocenjevanju ali so moje percepcije prave ali napačne najnižjo* povprečno oceno 2,22. Zaposleni torej niso nagnjeni k ocenjevanju ali so njihove percepcije prave ali napačne. Vsega skupaj 39 trditev sestavljajo 4 različne komponente čuječnosti, ki jih preverjajo. Iz slik 9, 10, 11 in 12 so razvidni rezultati povprečnih vrednosti, ki so jih zaposleni dosegli pri posamezni postavki.

Slika 9: Postavke čuječnosti 1



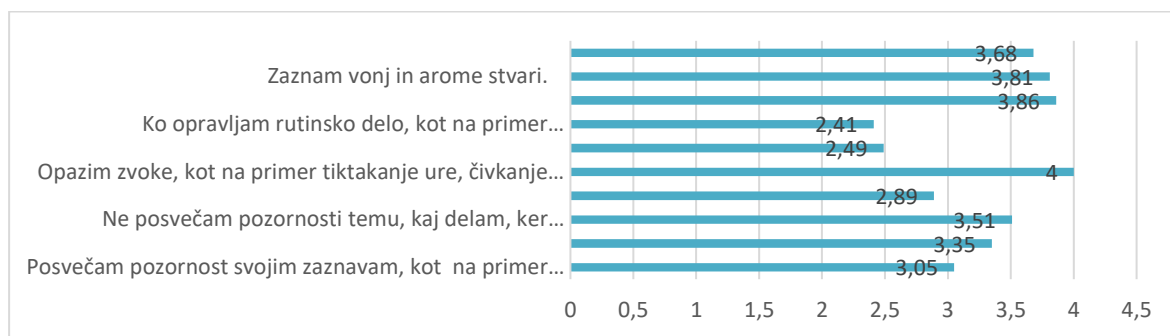
Vir: lastno delo.

Slika 10: Postavke čuječnosti 2



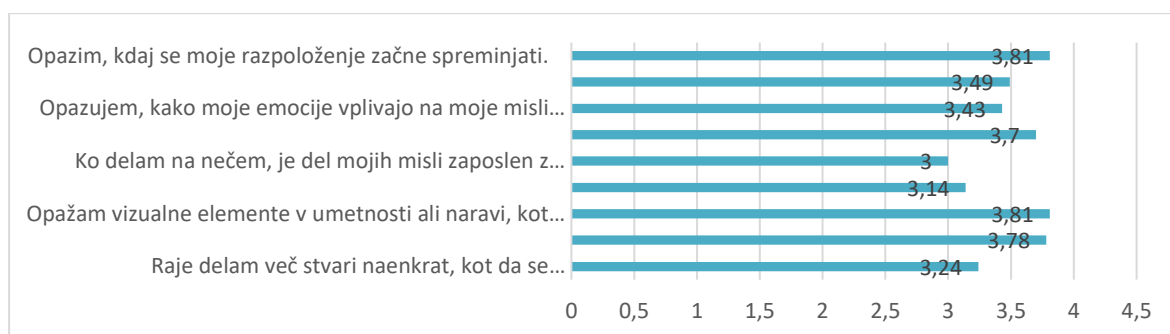
Vir: lastno delo.

Slika 11: Postavke čuječnosti 3



Vir: lastno delo.

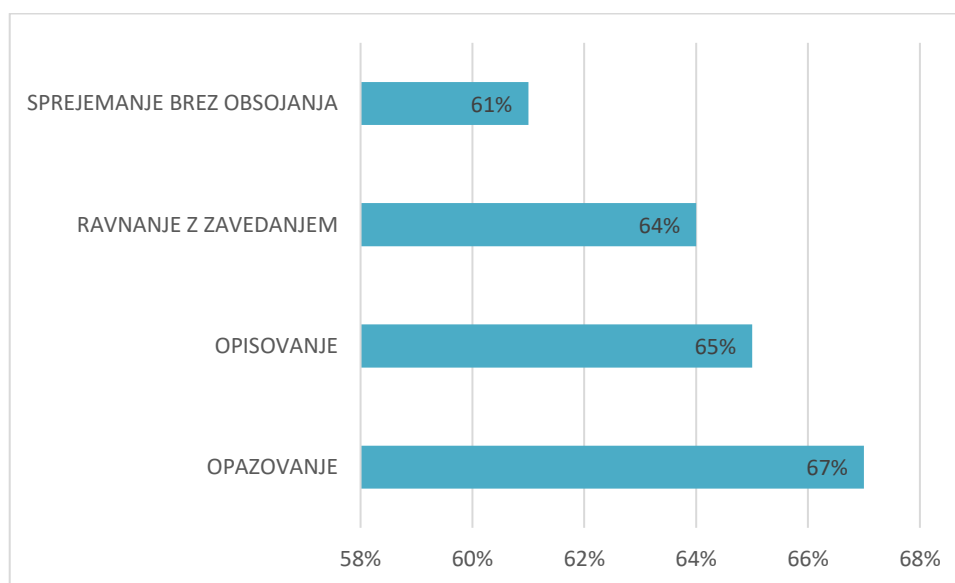
Slika 12: Postavke čuječnosti 4



Vir: lastno delo.

Na splošno lahko rečemo, da so zaposleni čuječi glede na doseženo povprečje čuječnosti. Vendar razpon do 195 nakazuje še mnogo prostora za razvoj le-te.

Slika 13: Razvitost posameznik komponent



Vir: lastno delo.

Slika 13 prikazuje, kako razvite imajo zaposleni posamezne komponente čuječnosti. Rezultati so prikazani procentualno, saj prikazujejo kakšno stopnjo od najvišje možne so dosegli in je tako lažje primerjati rezultate glede na komponento. Kot že najvišje povprečno ocenjena komponenta nakazuje, so zaposleni najboljši v opazovanju okolice, drugih in sebe. Največ priložnosti za izboljšavo pa jim prinaša komponenta, kako sprejemati svet brez obsojanja. Sicer lahko povzamem, da so vse štiri komponente približno na isti stopnji razvitosti pri zaposlenih.

Tabela 9: Raznolikost komponent

	MAX	MIN	RAZLIKA
Opazovanje	58	21	37
Opisovanje	36	17	19
Ravnanje z zavedanjem	42	22	20
Sprejemanje brez obsojanja	45	10	35

Vir: lastno delo.

Tabela 9 prikazuje najnižje in najvišje pridobljen rezultat glede na posamezno komponento. Z razliko pa je prikazan razpon rezultatov. Najbolj so si zaposleni različni pri opazovanju ter sprejemanju obsojanja.

3.3.1.2 *Primerjava: Zaposleni in vodje*

Ker sta bila vprašalnika namenjena vsak svoji ciljni skupini torej vodjam in drugi zaposlenim sem dobila tudi vpogled v stopnjo čuječnosti vodij in preostalih zaposlenih. Vodje so v povprečju dosegli 133,29 visoko stopnjo čuječnosti, zaposleni pa 126,67. Tako se je pokazalo, da so vodje v povprečju bolj čuječi kot zaposleni.

V primerjavi komponent pa se je izkazalo, da imajo vodje najvišje razvito komponentno opazovanja, najmanj pa komponento sprejemanje brez obsojanja. Sicer pa se največje razlike povprečnih vrednosti dogajajo pri komponenti opisovanja. Na drugi strani imamo skupino zaposlenih, ki ima vse štiri komponente bolj ali manj glede na povprečne vrednosti enako razvite, če jih spremenimo v procentualne vrednosti. Največje razlike med zaposlenimi prihajajo pri komponenti opazovanja, takoj za njo pa komponenta sprejemanje brez obsodb.

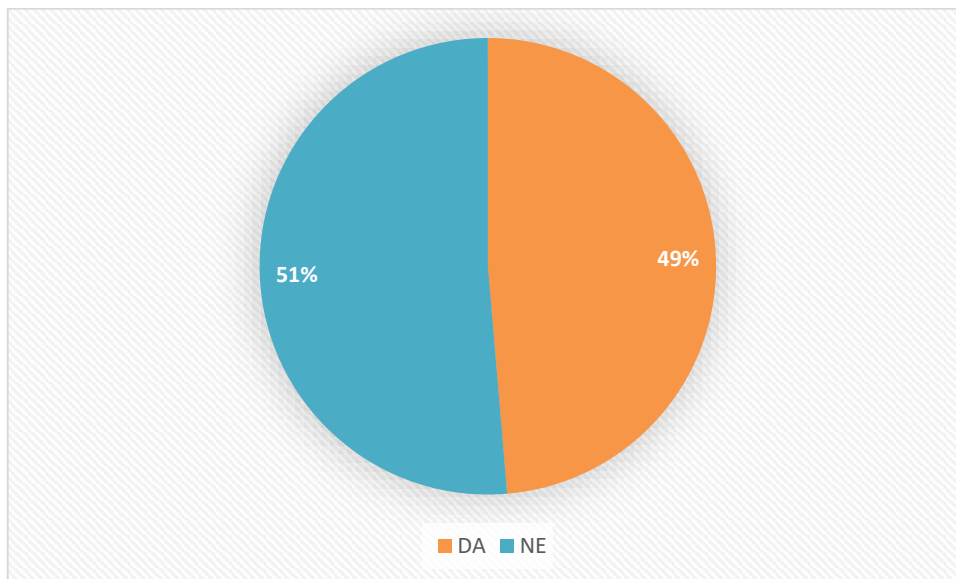
3.3.2 *Avtentično vodenje*

Prvi sklop dela avtentičnosti sestavljajo vprašanja povezana s poznavanjem konstrukta avtentično vodenje in zaznavanjem avtentičnosti v obeh vprašalnikih. Nato sledi drugi del, kjer so vodje skozi trditve ocenjevali lastno avtentičnost. Omenjen del je pri vprašalniku zaposlenih izpuščen. Kot tretji del preverjanja konstrukta sledi sklop trditev skozi katere so zaposleni kot vodje ocenjevali avtentično vodenje nadrejenih.

3.3.2.1 *Poznavanje pojma avtentičnega vodenja*

Zaposleni, vključno z vodjami, so na vprašanje ali so že slišali za pojem avtentično vodenje odgovorili v večini z ne, kar je sicer znašalo 51,4 % vprašanih in je razvidno na sliki 14. Ker ne morem govoriti o veliki večini zaposlenih ali poznajo pojem ali ne, se prikazuje tudi problematika, da zaposleni morda povezujejo konstrukt z avtentičnostjo posameznika in ne tudi preostalimi komponentami, ki sestavljajo avtentično vodenje.

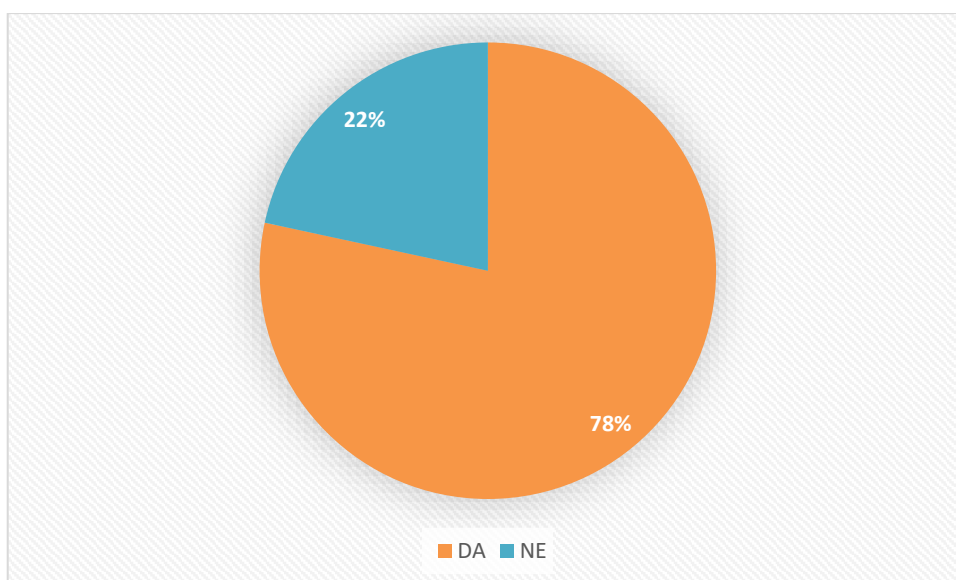
Slika 14: Poznavanje konstrukta avtentično vodenje



Vir: lastno delo.

Slika 15 prikazuje rezultate drugega vprašanja ali menijo, da avtentičnost pripomore k boljšemu vodenju, kjer je 78,4 % zaposlenih pritrdilo, da se strinja. Ker sem spraševala po konkretni lastnosti osebnosti, se je procent kljub nepoznavanju konstrukta dvignil.

Slika 15: Lastnost avtentičnost

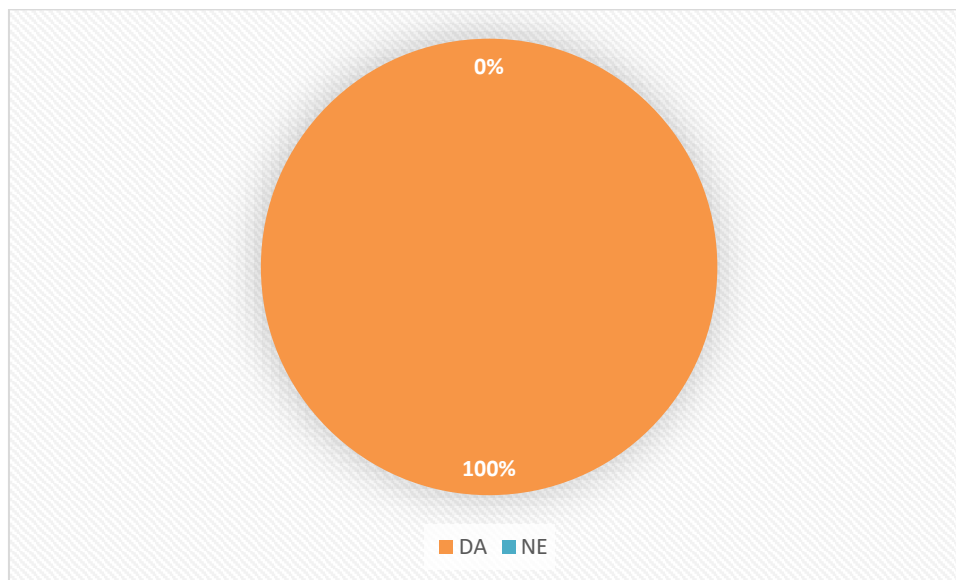


Vir: lastno delo.

3.3.2.2 Samoocena vodje

V delu, kjer vodja samoocenjuje sebe sprva sledi vprašanje ali vidijo sebe kot avtentične. Na omenjeno vprašanje je vseh 7 vodij odgovorilo z DA. Rezultat je razviden na sliki 16.

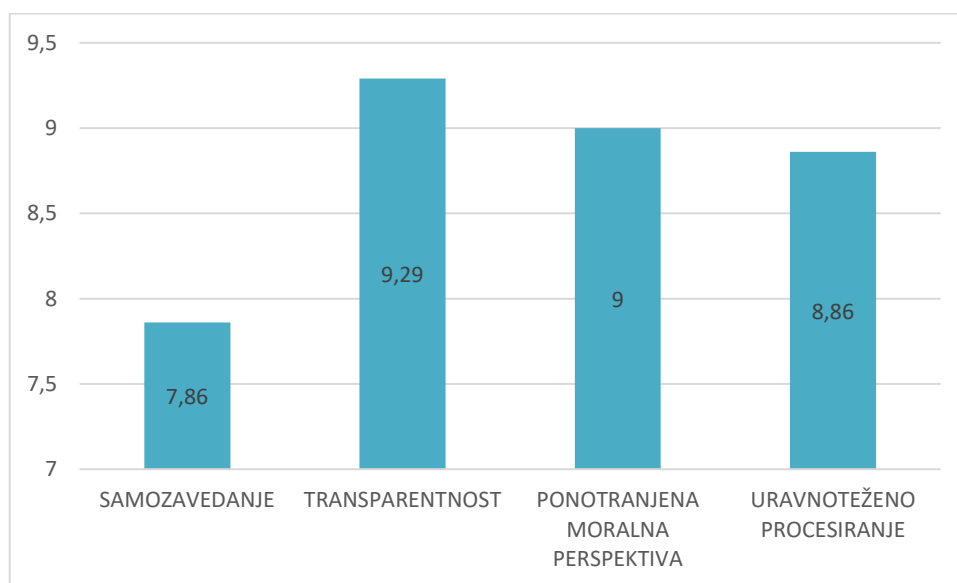
Slika 16: Avtentična osebnost vodij



Vir: lastno delo.

Zgornjemu vprašanju sledi 8 trditev, ki so jih vodje glede na sebe označili po Likartovi lestvici v kakšni meri le-te držijo za njih. Trditvi 1 in 2 merita stopnjo samozavedanja, trditvi 3 in 4 merita transparentnost vodje, trditvi 5 in 6 merita ponotranjeno moralno perspektivo ter trditvi 7 in 8 merita vodjino stopnjo uravnoteženo procesiranje. Trditve so povzete v tabeli 8 zgoraj. Če pogledamo celotni rezultat vseh trditev, je povprečni rezultat v kakšni meri so vodje avtentični 35, kar je visok rezultat, saj je najvišji možni rezultat 40. Če razdelamo trditve glede na posamezne štiri komponente zgoraj omenjene, imajo v povprečju najvišje izmerjeno komponento transparentnosti – 9,29; najnižje pa samozavedanje, ki je izmerjena na 7,86; kar je razvidno na sliki 17.

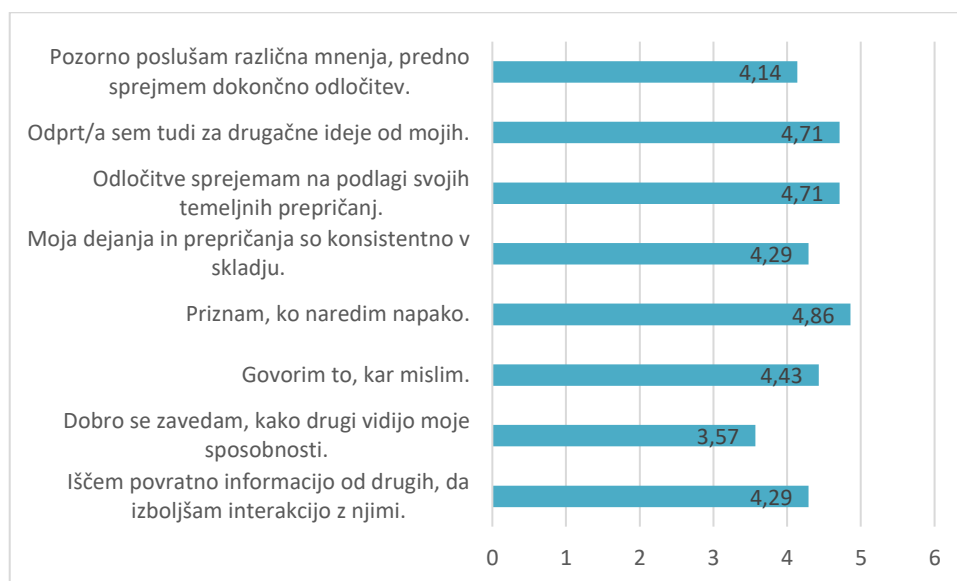
Slika 17: Razvitost komponent avtentičnih vodij



Vir: lastno delo.

Glede na povprečja posameznih trditev pa ima največjo povprečno vrednost odgovorov trditev *Priznam, do naredim napako*; kar močno ocenjujejo kot resnično. Najmanjšo izmerjeno povprečno vrednost odgovorov pa ima trditev *Dobro se zavedam, kako drugi vidijo moje sposobnosti*; ki nakazuje na to, da si vodje ne znajo predstavljati ali oceniti, kako vidijo njihove sposobnosti drugi. Rezultati so razvidni na spodnji sliki 18.

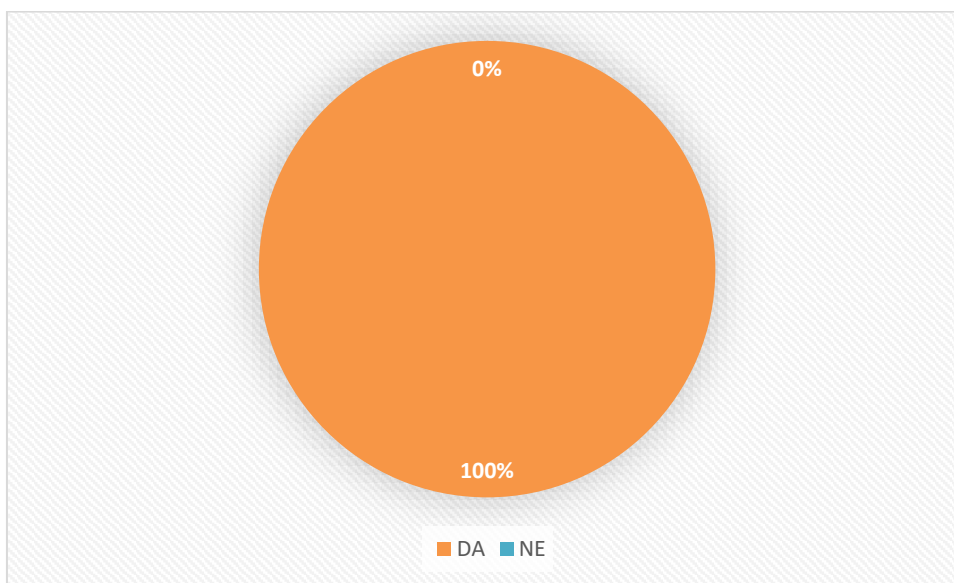
Slika 18: Merjenje avtentičnih vodij



Vir: lastno delo.

Po ocenitvi zgornjih trditev so vodje bili seznanjeni s pomenom avtentične vodje, kar je razbilo kakršnekoli dvome ali vprašanja o tem kaj avtentično vodenje je. Temu je sledilo vprašanje ali se imajo vodje za avtentične vodje. Vseh 7 vodij je odgovorilo z DA. Rezultati so vidni na sliki 19.

Slika 19: Videnje vodij po seznanitvi s konstruktom avtentično vodenje



Vir: lastno delo.

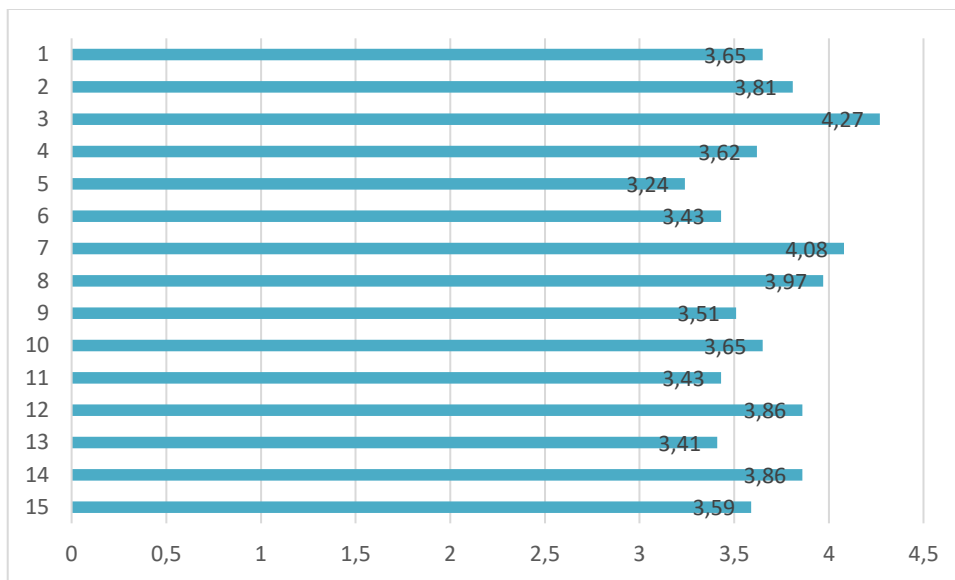
Skozi vse tri paradigme se je izkazalo, da vodje sebe vidijo kot avtentične tudi, če ne poznajo termina avtentičnega vodenja – morda celo pripišejo tovrstni vodji, kot ključno lastnost avtentičnost. Skozi merilno lestvico se je izkazalo, da resnično delujejo kot avtentične vodje. Vodje svojega mnenja, kljub definiciji avtentičnega vodenja, niso spremenila, kar prikazuje vsestransko samooceno vodij kot avtentične vodje in raziskava to potrjuje.

3.3.2.3 Zaznana avtentičnost vodje pri zaposlenih

Vsi zaposleni vključno z vodjami so morali oceniti v kakšni meri veljajo spodnje trditve za njihovo vodjo. Vsega skupaj je petnajst trditev. Povprečje vseh končnih rezultatov merilske lestvice je 55,41 od 75 možnih. Tudi zaznavanje vodij skozi merilno lestvico potrjuje njihovo razvitost avtentičnega vodenja. Trditev, ki ima največje povprečje je trditev 3: *Moj vodja deluje v skladu z njegovimi prepričanji*; kar nakazuje, da vodja velikokrat ravna tako. Trditev 5: *Moj vodja se zaveda, kako ostali dojemajo njegove sposobnosti*; je imela najnižje povprečje in potrjuje dvome vodij pri samooceni, da zaposleni tudi niso prepričani v veliki meri, če se nadrejeni zaveda, kako ga vidijo. Zaposleni so najvišje torej ocenili, da njihov

vodja deluje v skladu z njegovimi prepričanji, medtem, ko so ocenili, da se vodje ne zavedajo najboljše, kako njihove sposobnosti dojemajo zaposleni. Rezultati so vidni na sliki 20.

Slika 20: Povprečne ocene postavk za videnje vodje



Vir: lastno delo.

3.4 Končne ugotovitve na podlagi raziskovalnih vprašanj

V nadaljevanju povzemam končne ugotovitve skozi raziskovalna vprašanja. Na koncu sledi sinteza vseh raziskovalnih vprašanj, ki poda boljši pregled nad rezultati raziskave magistrskega dela.

a) Ali zaposleni poznajo konstrukta avtentično vodenje in čuječnost v izbranem podjetju?

Konstrukt avtentičnega vodenja je med zaposlenimi in vodjami deloma poznan pojem, saj je iz odgovorov razvidno, da je malenkost več kot polovica zaposlenih poznala termin že predhodno. Obstaja možnost, da so nekateri sklepali na podlagi pojma avtentičnost, kaj pravzaprav pomeni avtentično vodenje. Kot zanimivo pa je večina zaposlenih mnenja, da lastnost avtentičnost pripomore k boljšemu vodenju zaposlenih, kar nakazuje naklonjenost razvoju tovrstnih vodij.

Na podlagi ankete sem ugotovila, da konstrukt čuječnosti zaposleni in vodje poznajo, vendar se je izkazalo, da niso popolnoma seznanjeni, kaj pravzaprav je čuječnost. S čuječnostjo povezujejo zaposleni vrsto aktivnosti, ki niso tehnike za večanje laste čuječnosti, kot na primer učenje, glasba, ples, tek, in tako dalje. Še vedno sicer kot čuječnost najvišje ocenjeno

zaznavajo meditacijo. Izkazalo se je, da so zaposleni že slišali za pojem, vendar, ker govorimo v Sloveniji o čuječnosti kot o novjšem trendu, ljudje niso popolnoma seznanjeni, kaj čuječnost je in kakšne tehnike izvajanja za dvig čuječnost obstajajo.

b) Ali so vodje v izbranem podjetju avtentične vodje?

Vodje v izbranem podjetju so se izkazali kot avtentične vodje na podlagi raziskave. Managerji oziroma vodje sami sebe v osnovi označujejo kot avtentične osebe, prav tako se vidijo kot avtentične vodje, kar je potrdil tudi vprašalnik. Zato lahko povzamemo, da se percepcija vodje oziroma managerja samega sebe ujema tudi z realnostjo, da so avtentične vodje. Kljub temu imajo tudi na področju lastne avtentičnosti še priložnosti za izboljšave. Glede na samoocenjevanje vodij je problematična komponenta samozavedanja, kar pomeni, da bi le to lahko še izboljšali. Izkazalo pa se je, da vodijo zaposlene transparento. Pokazalo se je, da vodje niso prepričani oziroma ne znajo oceniti, kako dojemajo njihove sposobnosti zaposleni, kar predstavlja izziv za prihodnji razvoj avtentičnih vodij.

Tudi videnje zaposlenih svojih vodij je pokazalo, da vidijo svoje vodje kot avtentične, vendar ne tako visoko, kot so vodje ocenili sami sebe. Kar prikazuje razlike v obeh percepcijah, ki jo je potrebno zmanjšati. Kljub temu pa zaključujem, da so se vodje izkazali kot avtentične vodje tako z lastne percepcije, kot tudi s strani zaposlenih.

c) V kakšni meri so zaposleni čuječi in če so odprti za vpeljavo čuječnosti?

Zaposleni in vodje so dokaj čuječi, vendar imajo še priložnosti in izzive za razvoj le te. Izkazalo pa se je, da so vodje bolj čuječi, kot preostali zaposleni. Na podlagi merilske lestvice ugotavljam, da so zaposleni in vodje v približno enaki meri razviti, kako dobri so v opazovanju, opisovanju, v kakšni meri ravnaajo zavedno ter v kakšni meri se odzivajo na zunanji svet brez predsodkov. Vendar glede na rezultate lahko sklepam, da imajo pri vseh štirih komponentah priložnost za izboljšat. Zaposleni so si predvsem različni pri načinu opazovanja sebe in zunanjega sveta ter sprejemanju okolice brez obsojanja. Hkrati, to prikazuje tudi dve področji za možnost izboljšave, da so zaposleni na istem nivoju razmišljanja in omogočajo lažjo in bolj tekočo komunikacijo, saj ne prihaja do nepotrebnih obsodb in hitrejšemu zaznavanju priložnosti pri delu.

Raziskava je pokazala, da so zaposleni odprti za izvajanje čuječnosti, želeli pa bi si jo izvajati v večini na dnevni ravni. Izkazalo se je, da večina zaposlenih in vodij ne izvaja nobene izmed tehnik za razvijanje čuječnosti zaenkrat. Zaposleni in vodje sicer verjamejo, da čuječnost pripomore k boljšemu delovnemu okolju, vendar niso vsi tudi mnenja, da bi vpeljali čuječnost v podjetje, kar nakazuje na potencialno zavedanje koliko truda je potrebno vložiti v vpeljavo ali kako se lotiti tovrstnega podviga. Kljub temu je še vedno večina odprta za vpeljavo čuječnosti v podjetje.

d) Kako zaposleni vidijo svoje vodje?

Kot sem že zgoraj povzela je vprašalnik za zaposlene pokazal, da zaposleni svoje nadrejene vidijo kot avtentične vodje. Ocena avtentičnega vodenja sicer ni tako visoka kot pri samooceni vodij, kar nakazuje na prostor, ki ponuja priložnosti za izboljšavo in razvoj avtentičnih vodij. Zaposleni se popolnoma strinjajo, da njihove vodje delujejo v skladu s svojimi prepričanji, vendar pa se je potrdil dvom nadrejenih, da ne vedo, kako zaposleni vidijo njihove sposobnosti, saj so tudi sami potrdili dvom, da imajo redko občutek, da se nadrejeni zavedajo, kako so dojeti s strani zaposlenih.

e) Ali pri svojem delu uporabljajo metode čuječnosti v izbranem podjetju?

Zaposleni na delovnem mestu ne uporabljajo nobene izmed tehnik za razvijanje čuječnosti, vendar del zaposlenih prakticira čuječnost v življenju na splošno. V podjetju imajo sicer vsak dan na razpolago 10 minut za telovadbo.

Če povzamem zgornje ugotovitve v preučevanem IT podjetju so prisotni avtentični vodje, vendar imajo še nekaj priložnosti za izboljšavo. Medtem, ko so ljudje malo bolj skeptični glede vpeljave čuječnosti v organizacijo, kar predvsem nakazuje na nepoznavanje pojma ter načina, kako se lotiti vpeljave le te. Kljub dvomom nekaterih glede vpeljave, je odprtost za čuječnost visoka.

3.5 Priporočila

Priporočila za preučevano IT podjetje sem razdelila na dva dela in sicer prvi del se nanaša na razvoj avtentičnih vodij ter drugi del na predlog vpeljave čuječnosti v podjetje.

Glede na to, da je bilo z raziskavo potrjeno, da preučevano podjetje ima avtentične vodje, predlagam, da se osredotoči na razvoj manj razvitih elementov, ki pripomorejo k še bolj avtentičnemu vodenju. Prav tako pa svoja priporočila podajam tudi za izboljšanje problematike videnja sposobnosti in ravnanj vodij s strani zaposlenih. Omenjeno področje se je izkazalo za problematično v raziskavi, zato je pomembno področje za izboljšavo.

Tabela 10: Priporočila za razvoj avtentičnih vodij

Razvijanje samozavedanja	Priporočala bi pri sestankih izvajanje dihalne tehnike, ki je opisana tudi v programu za vpeljavo čuječnosti, kar nakazuje, da gre spodnji program z roko v roko tudi z vodjami.
Razvijanje uravnoteženega procesiranja	Vodjam priporočam, da poslušajo mnenja in videnja drugih. Skupaj lahko s komunikacijo preko prednosti in slabosti predebatirajo možne rešitve, kar bo pripomoglo ne le k lažjemu in pravemu odločanju, pač pa tudi odprtosti do inovativnih in drugačnih rešitev. Prav tako bodo imeli zaposleni občutek, da so upoštevani, četudi njihova mnenja na koncu niso sprejeta, saj bo odločitev utemeljena.
Preveriti, kako vodje vidijo zaposleni – kje prihaja do problemov	Predlagam izvedbo vprašalnika, kjer zaposleni ocenijo, kako vidijo vodjo. Isti vprašalnik, bi rešil tudi vodja. Tokratna razlika je predvsem v primerjavi lastnega videnja vodje in zaposlenih na podlagi istih postavk. Nujno je pri izvedbi vprašalnika dodati kdo je vodja, medtem, ko zaposleni ostanejo anonimni. Na podlagi rezultatov se vodje zavejo, kako so sprejeti.

Vir: lastno delo.

Pri vpeljavi čuječnosti sem si glede na teoretično izkodišče zadala tri ključne informacije, ki jih želim upoštevati pri vpeljavi čuječnosti, da bi bila ta, kar se da uspešna in učinkovita. Upoštevati je potrebno torej, da se zaposlene informira in izobrazijo o pomenu čuječnosti in možnosti tehnik ter kaj le te doprinesejo. Tako preprečimo nepoznavanje programa in posledic, ki jih imajo tehnike za posameznika. Glede na to, da s samozavedanjem zbudimo pri sebi tudi odkrivanje svojih temnih strani, pri zavedanju, da je to proces spoznavanja samega sebe, posamezniki ne zapadejo v strah. Kot drugo želim izpostaviti, da izvajanje čuječnosti v organizaciji ne odpravi stresa, zmanjša pa vpliv na posameznike. Torej se morajo vodilni pozanimati, kakšni so vzroki za povzročanje stresa in le te temu primerno odpraviti. In kot zadnja omejitev, ki jo postavljam je to, da je izvajanje programa prostovoljna odločitev zaposlenih, saj tako preprečimo, da tisti, ki niso zainteresirani, ne izgubljajo časa in s tem ne povzročajo stroška podjetju.

Tabela 11: Priporočila za vpeljavo čuječnosti

Izobraževanje	Kot prvi korak predlagam delavnico, ki bi jo izvedla ustrezna zunanja oseba, da predstavi čuječnost, kaj s čuječnostjo dosežemo in da predstavi meditacijo in dihalno tehniko. Omenjeni tehniki ne vzameta veliko časa in ju je najlažje izvajati na dnevni ravni. Pri meditaciji bi predlagala, da se prikaže vodeno meditacijo in preproste smernice za lažjo izvedbo.
Ambasadorji - vodje	Drugi korak je izbira tako imenovanih ambasadorjev. Idealno je, če so to vodje oziroma osebe, ki so navdušeni in zainteresirani za vpeljavo čuječnosti. Priporočam glede na velikost podjetja, da je na vsakem oddelku ena oseba zadolžena za to. Naloga ambasadorja je, da je popolnoma informiran o obeh tehnikah in da se zaposleni za priporočila in izvajanje vaj lahko obrnejo nanj.
Prosta izbira	Tretji korak je, da se zaposlenim pove, da je to prostovoljno izvajanje. Prav zato predlagam tudi uvajalno obdobje, ki traja tri mesece. Nato je med zaposlenimi potrebno preveriti preko anonimne ankete, če izvajajo katero izmed tehnik; če opazijo spremembe; kako pogosto se lotevajo izvajanja katere izmed tehnik ter če imajo kakšna priporočila, ideje. Tako bo jasno ali je vpeljava uspešna in kakšni so izzivi za izboljšavo.
Izvajanje	Glede same izvedbe je priporočljivo, da zaposleni to izvajajo na dnevni ravni, glede na izsledke raziskave pa ni narobe, če nekateri izvajajo po navdihu in po potrebi. Nekateri rabijo daljše obdobje, da se privadijo na tovrstni dve tehniki. Dihalna tehnika je primerna predvsem pred ključnimi sestanki in opravljanjem zahtevnejših nalog, da povrne osebo v ta trenutek. Tehnika je primerna, da jo zaposleni izvajajo po potrebi. Meditacijo je priporočljivo izvajati na dnevni ravni. Primerno bi bilo imeti dva ali tri vodene posnetke meditacije, kjer se zaposleni lahko sprostijo in izvajajo na svojem delovnem mestu. Če prostor dopušča, se lahko uredi skupni prostor, ki ima udobne stole za lažje izvajanje in večjo sproščenost. Tisti, ki so meditacije večji potrebujejo le tišino in lahko meditirajo sami v tovrstnem prostoru, kjer je tišina.

Vir: lastno delo.

SKLEP

V današnjem načinu življenja in pestrem delovnem okolju, kjer so edina konstanta spremembe je ohranjanje odnosov znotraj organizacije ključno za uspešnost podjetja, da le to dosega cilje in ustvarja klimo, ki zaposlenim nudi motivacijo in stremljenje za skupno dobro. Zaposleni se dan danes na delovnem mestu mnogokrat počutijo neslišane ali dobijo premalo motivacije za delo, bodisi zaradi lastne nemotiviranosti ali zaradi načel vodilnih oseb v podjetju. Prav zato je avtentični vodja tisti, ki vzpostavi organizacijsko kulturo, ki odpira vrata za odprto komunikacijo, iskanje skupnih rešitev ter posledično vpliva tudi na počutje zaposlenih, kot na njihovo počutje, kako zelo so vpeti v sam uspeh podjetja. Na drugi strani pa se pojavlja problem nezmožnosti ostati z glavo pri stvari, saj so zaposleni na vseh nivojih podjetja bodisi pod stresom ali se ne znajo pripraviti do bolj efektivnega opravljanja svojega dela. Kot odgovor na to se tu pojavi čuječnost, ki z rednim izvajanjem zaposlene nauči načina življenja, kako stvari videti take kot so, biti v trenutku in zmanjšanje napak pri delu. Osnovni namen magistrskega dela je bil preučitev poznavanje konstruktov avtentičnega vodenja in čuječnosti ter kakšne posledice imata oba za organizacijo, predvsem v smislu ustvarjanja pozitivne klime. Tako je prvi del magistrskega dela služil teoretični raziskavi obeh pojmov, tako med domačo kot tujo literaturo, kakšne posledice imata za podjetja. Prvo poglavje je bilo namenjeno avtentičnemu vodenju, drugo pa čuječnosti. V tretjem poglavju sem se lotila raziskave o prisotnosti in poznavanju obeh konstruktov v izbranem podjetju iz panoge informacijske tehnologije. Raziskave sem se lotila z multimetodološkim pristopom. V omenjenem delu sem predstavila podjetje, v katerem je bila raziskava izvedena, potek raziskave, analizo pridobljenih podatkov ter podala priporočila za podjetje, kako razvijati avtentične vodje ter kako vpeljati čuječnost.

Z magistrskim delom sem dosegla tako osnovni cilj, kot tudi vse pomožne cilje. Z raziskavo sem odgovorila tudi na vsa zastavljena raziskovalna vprašanja. Kot sinteza celotnega magistrskega dela sem prišla do zaključkov, da imata avtentično vodenje in čuječnost pozitiven vpliv na delovno okolje, saj doprinašata mnogo prednosti, vendar je pri vpeljavi čuječnosti potrebno nekaj več pozornosti in zavedanja, da čuječnost ne odpravi stresa, kljub temu, da je mnogokrat kot glavna prednost le te navedeno zmanjšanje stresa. Čuječnost zmanjša vpliv stresa na zaposlene, vendar ne odpravi razlogov za stres. V izbranem podjetju se je izkazalo, da so vodje tako z vidika zaposlenih kot svojega videnja avtentične vodje, vendar se je s podrobnejšo analizo posameznih komponent avtentičnosti in preko postavk pokazalo, kje je še prostor za izboljšave in kaj morajo kot vodje sami razvijati. Na podlagi raziskave sem prišla do ugotovitve, da je zaznavanje vodij, kako jih drugi vidijo šibka točka in prostor za izboljšavo. Zaposleni so odprti tudi za čuječnost, čeprav ne poznajo popolnoma pomena le te. Sam sklep je prinesel, da zaposleni čuječnosti morda ne zaznavajo kot stanje osebe ali način življenja, pač pa enačijo bodisi z meditacijo ali jogo ter drugimi bolj poznanimi pojmi v sodobnem svetu. Zaposleni so dokaj čuječi, kot zanimivost pa se je izkazalo, da so vodje bolj čuječi kot zaposleni. Prav zato bi bilo smiselno v prihodnje

raziskati tudi področje ali obstaja povezava, da so zaposleni na višjih delovnih mestih čuječi. Prav tako sem prišla do zaključka s pripravo predlogov, da sta avtentično vodenje in čuječnost lahko povezana pojma in gradita z roko v roki zgodbo o uspehu organizacijske kulture. Predlog za prihodnje raziskave je poiskati potencialno navezo med avtentični vodenjem in čuječnostjo, saj se kaže, da tehnike čuječnosti tudi lahko pripomorejo k izboljšanju posameznih elementov avtentičnega vodenja kot je samozavedanje.

LITERATURA IN VIRI

1. 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.
2. Baer, R. A., Smith, G. T. & Allen, K. B. (2004). Assessment of Mindfulness by Self-Report: The Kentucky Inventory of Mindfulness Skills. *Assessment*, 11(3), 191-206.
3. Barbossa, M. (2018). *Authentic leadership behaviors and job satisfaction and stress among ICU staff nurses* (doktorska disertacija). Arizona: University of Phoenix, Health Administration.
4. Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
5. Berg, B. (2009). *Qualitative Research. Methods for the Social Sciences*. Boston: Allyn & Bacon.
6. Braun, S. & Peus, C. (2018). Crossover of Work-Life Balance Perceptions: Does Authentic Leadership Matter?. *Spring Mark*, 149(4), 875-893.
7. Brendel, W. & Bennett, C. (2016). Learning to Embody Leadership Through Mindfulness and Somatics Practice. *Advances in Developing Human Resources*, 18(3), 409-425.
8. Brendel, W., Hankerson, S., Byun, S. & Cunningham, B. (2016). Cultivating leadership Dharma: Measuring the impact of regular mindfulness practice on creativity, resilience, tolerance for ambiguity, anxiety and stress. *Journal of Management Development*, 35(8), 1056-1078.
9. Chi Vu, M., Wolfgramm, R. & Spiller, C. (2018). Minding less: Exploring mindfulness and mindlessness in organizations through Skillful Means. *Management learning*, 49(5), 578-594.
10. Černe, M., Dimovski, V., Marič, M., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2014). Congruence of leader self-perceptions and follower perceptions of authentic leadership: Understanding what authentic leadership is and how it enhances employees' job satisfaction. *Australian Journal of Management*, 39(3), 453-471.
11. Dar, F., Bukhari, I. & Hamid, M. (2016). Relationship Between Authentic Leadership, Work Engagement and Job Stress among Employees of Telecommunication Organization. *Peshawar Journal of Psychology and Behavioral Sciences*, 2(2), 235-247.
12. Davidson, R. J. (2010). Empirical explorations of mindfulness: Conceptual and methodological conundrums. *Emotion*, 10(1), 8-11.

13. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Frizzell, D. (2017). *The perceptions and Lived Experiences of Leaders Practicing Mindfulness Meditation: A Phenomenological Investigation* (doktorska disertacija). Minnesota: Walden University, College of Management and Technology.
15. Gardiner, R. A. (2017). Authentic Leadership Through an Ethical Prism. *Advances in Developing Human Resources*, 19(4), 467-477.
16. Gardner, L. W., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. O. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
17. Gatling, A. R., Castelli, P. A. & Cole, M. L. (2013). Authentic Leadership: The Role of Self-Awareness in Promoting Coaching Effectiveness. *Asia-Pacific Journal of Management*, 9(4), 337-347.
18. George, B. & Sims, P. (2007). *True north: Discover your authentic leadership*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
19. George, B., Sims, P., McLean, N. A. & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129-138.
20. Gill, C. & Caza, A. (2018). An Investigation of Authentic Leadership's Individual and Group Influences on Follower Responses. *Journal of Management*, 44(2), 530-554.
21. Gill, C., Gardner, W., Claeys, J. & Vangronsveld, K. (2018). Using theory on authentic leadership to build a strong human resource management system. *Human Resource Management Review*, 28 (3), 304-318.
22. Glomb, T. M., Duffy, M. K., Bono, J. E. & Yang, T. (2011). Mindfulness at work. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 30, 115-157.
23. Goldman-Schuyler, K., Skjei, S., Sanzgiri, J. & Koskela, V. (2017). "Moments of Waking Up": A Doorway to Mindfulness and Presence. *Journal of Management Inquiry*, 26(1), 86-100.
24. Howell, J. H. & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation? *The Executive*, 6(2), 43-54.
25. Hyland, K. P., Lee, R. A. & Mills, M. J. (2015). Mindfulness at Work: A New Approach to Improving Individual and Organizational Performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(4), 576-602.
26. Hyland, T. (2017). McDonaldizing Spirituality: Mindfulness, Education, and Consumerism. *Journal of Transformative Education*, 15(4), 334-356.
27. Ilies, R., Morgeson, F. P. & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
28. Islam, G., Holm, M. & Karjalainen, M. (2017). Sign of the times: Workplace mindfulness as an empty signifier. *Organization*, 1, 1-27.

29. Jiang, H. & Men, R. L. (2015). Creating and Engaged Workforce: The Impact of Authentic Leadership, Transparent Organizational Communication, and Work-Life Enrichment. *Communication Research*, 44(2), 225-243.
30. Kernochan, R. A., McCormick, D. W. & White, J. A. (2007). Spirituality and the Management Teacher: Reflections of Three Buddhists on Compassion, Mindfulness, and Selfness in the Classroom. *Journal of Management Inquiry*, 16(1), 61-75.
31. Kersemaekers, W., Rupperecht, S., Wittmann, M., Tamdjidi, C., Falke, P., Donders, R., Speckens, A. & Kohls, N. (2018). A workplace mindfulness intervention may be associated with improved psychological well-being and productivity. A preliminary field study in a company setting. *Frontiers in Psychology*, 9, 195.
32. Kiersch, C. E. & Byrne, Z. S. (2015). Is Being Authentic Being Fair? Multilevel Examination of Authentic Leadership, Justice, and Employee Outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 292-303.
33. Lange S., Bormann, K. C. & Rowold, J. (2018). Mindful leadership: mindfulness as a new antecedent of destructive and transformational leadership behavior. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 49(2), 139-147.
34. Lawrie, E. J., Tuckey, M. R. & Dollard, M. F. (2017). Job design for mindful work: The boosting effect of psychosocial safety climate. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(4), 483-495.
35. Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L. & Sels, L. (2015). Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance, A Cross-Level Study. *Journal of Management*, 41(6), 1677-1697.
36. Limphaibool, W., Limphaibool N. & Davidson, C. (2017). The relationship between mindfulness and the work performance of employees working in the manufacturing sector. *PSAKU International Journal of Interdisciplinary Research*, 6(2), 1-8.
37. Liu, H., Cutcher, L. & Grant, D. (2017). Authentic Leadership in context: An analysis of banking CEO narratives during the global financial crisis. *Human relations*, 70(6), 694-724.
38. Liu, Y., Fuller, B., Hester, K., Bennett, R. J. & Simmering Dickerson, M. (2018). Linking authentic leadership to subordinate behaviors. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 218-233.
39. Lomas, T., Miller, S. J. & Tobias, J. (2016). *Building the Case for Mindfulness in the Workplace: What is mindfulness* (zbornik). UK: The Mindfulness Initiative.
40. Lyubovnikova, J., Legood, A., Turner, N. & Mamakouka, A. (2017). How authentic leadership influences team performance: The mediating role of team reflexivity. *CrossMark*, 141(1), 59-70.
41. Malik, N., Dhar, R. L. & Handa, S. C. (2016). Authentic leadership and its impact on creativity of nursing staff: A cross sectional questionnaire survey of Indian nurses and their supervisors. *International Journal of Nursing Studies*, 63, 28-36.

42. Martin, L. F. & Watcher J. K. (2018). Art & science of mindfulness in the practice of safety. *PSJ Professional safety*, 63(8), 30-35.
43. Marturano, J. (2014). *Finding the space to lead*. New York: Bloomsbury Publishing Inc.
44. Mesmer-Magnus, J., Manapragada, A., Viswesvaran, C. & Allen J. W. (2017). Trait Mindfulness at Work: A meta-analysis of the personal and professional correlates of trait mindfulness. *Human Performance*, 30(2/3), 79-98.
45. Mohapel, P. (2018). The neurobiology of focus and distraction: The case for incorporating mindfulness into leadership. *Healthcare Management Forum*, 31(3), 87-91.
46. Neider, L. L. & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146–1164.
47. Oc, B., Daniels, M. A., Diefendorff, J. M., Bashshur, M. R. & Greguras, G. J. (izide v letu 2019). Humility breeds authenticity: How authentic leader humility shapes follower vulnerability and felt authenticity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v tisku.
48. Passmore, J. (2019). Mindfulness in organizations (part 1): a critical literature review. *Industrial and Commercial Training*, 51(2), 104-113.
49. Petan, L. (2016). *The Influence of Authentic Leadership Dimensions on Organizational Commitment and Follower Job Performance of Romanian IT Workers: The mediating role of trust* (doktorska disertacija). Virginia: Regent University, School of Business & Leadership.
50. Peterson, M. L. (2017). *Authentic leadership links between physical activity, mindfulness, and emotional competence* (doktorska disertacija). California: Alliant International University.
51. Purser, R. E. (2018). Critical perspective on corporate mindfulness. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 15(2), 105-108.
52. Purser, R. & Loy, D. (2013, 7. januar). Beyond McMindfulness. *Huffpost*. Pridobljeno 3. avgusta 2019 iz https://www.huffpost.com/entry/beyond-mcmindfulness_b_3519289
53. Qian, J., Yang, F. & Han, Z. R. (2015). The Influencing Mechanisms of Authentic Leadership on Feedback-Seeking Behaviour: A Cognitive/Emotive model. *Current Psychology*, 35(3), 478-485.
54. Roof, R. A. (2016). *The Relationship Between Spiritual Engagement and Authentic Leadership: Exploring the Core of Leadership* (doktorska disertacija). Virginia: Regent University, Business and Leadership.
55. Ruedy, N. E. & Schweitzer, M. E. (2010). In the Moment: The Effect of Mindfulness on Ethical Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 73-87.
56. Skwarek, S. (2016). *Authentic leadership climate. Impacts, Antecedents and Boundary Conditions* (doktorska disertacija). St. Gallen: University of St. Gallen, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs.

57. Storberg-Walker, J. & Gardiner, R. A. (2017). Authentic Leadership in HRD – Identity Matters! Critical Explorations on Leading Authentically. *Advances in Developing Human Resources*, 19(4), 350-361.
58. Thompson, N. (2016). *The authentic leader*. New York: Palgrave.
59. Walsh, M. M. & Arnold, K. A. (2017). Mindful leadership and employee well-being: The mediating role of leader behaviours. *Leading to occupational Health and Safety: How leadership behaviours impact organizational safety and well-being* (str. 235-254). London: Wiley-Blackwell.
60. Walumbwa, F., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
61. Zubair, A. & Kamal, A. (2016). Perceived Authentic Leadership, Work-Related Flow, and Creative Work Behavior: Moderating Role of Organizational Structures. *Abaysn Journal of Social Sciences*, 9(2), 426-441.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za vodje

Spoštovani,

Sem Barbara Vrhovnik, študentka zadnjega letnika magisterija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V svojem magistrskem delu raziskujem prisotnost avtentičnega vodenja ter odprtost za vpeljavo čuječnosti na delovno mesto za boljše počutje na delovnem mestu. S tem razlogom sta nastala dva vprašalnika, ki mi bosta pomagala ustvariti boljšo sliko o omenjenih konstruktih v podjetju ter izoblikovanju predlogov, kako vpeljati čuječnost v podjetje ter razvijati vodje.

Prosim vas za iskrene in premišljene ocene trditev od 1 do 5 glede na svoje videnje in mnenje. Pri tem 1 pomeni, da se sploh ne strinjate, 5 pa, da se popolnoma strinjate s trditvijo. Pri vprašanjih, kjer prosim, da obkrožite izbrani odgovor, obkrožite le črko pred izbranim odgovorom. Vaši odgovori bodo anonimni, rezultati raziskave prav tako, z vašo pomočjo bom hitreje magistrirala, zato že vnaprej najlepša in iskrena hvala za vaš čas.

Čuječnost

Obkrožite črko pred izbranim odgovorom.

1. Ste že slišali za pojem čuječnosti?
 - a) DA
 - b) NE

2. Obkrožite pojme, ki so po vašem mnenju povezani s čuječnostjo. Možnih je več odgovorov.
 - a) Ples
 - b) branje
 - c) dihalne vaje
 - d) joga
 - e) sudoku
 - f) plavanje
 - g) meditacija
 - h) tek
 - i) sprehod v naravi
 - j) glasba
 - k) učenje

3. Menite, da čuječnost lahko pripomore k boljšemu delovnemu okolju?
 - a) DA
 - b) NE

Če ste odgovorili NE, zakaj?

4. Bi želeli izvajati čuječnost?

- a) DA
- b) NE

Če ste odgovorili z DA, kako pogosto bi si vzeli čas za izvajanje vaj?

- e) 1x na dan,
- f) 1x na teden,
- g) 1x na mesec,
- h) po navdihu

5. Izvajate katero izmed naštetih tehnik: dihalne vaje, meditacija, zaznava čutil, joga?

- a) DA
- b) NE

6. Bi vpeljali katero izmed tehnik čuječnosti (8-tedenski program meditacije, dihalne vaje, joga, itd.) v podjetje?

- a) DA
- b) NE

Sledijo trditve o lastni čuječnosti, pri katerih označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami na lestvici od 1 do 5.

1 = Nikoli ali zelo redko. 2 = Redko. 3 = Včasih. 4 = Pogosto. 5 = Zelo pogosto ali vedno.

	Nikoli ali zelo redko. (1)	Redko. (2)	Včasih. (3)	Pogosto. (4)	Zelo pogosto ali vedno. (5)
Opazim spremembe v telesu, kot na primer ali se moje dihanje umirja ali pospeši.	1	2	3	4	5
Z lahkoto opišem z besedami svoja čustva/občutke.	1	2	3	4	5
Ko delam nekaj, moje misli odjadrajo in se hitro zamotim.	1	2	3	4	5
Kritiziram sebe, ker občutim iracionalne/brezumne ali neprimerne emocije.	1	2	3	4	5
Posvečam pozornost ali so moje mišice napete ali sproščene.	1	2	3	4	5
Z lahkoto svoja prepričanja, mnenja in pričakovanja ubesedim.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

	Nikoli ali zelo redko. (1)	Redko. (2)	Včasih. (3)	Pogosto. (4)	Zelo pogosto ali vedno. (5)
Ko nekaj delam, sem skoncentriran/a samo na to in nič drugega.	1	2	3	4	5
Sem nagnjen/a k ocenjevanju ali so moje percepcije prave ali napačne.	1	2	3	4	5
Ko hodim, namensko opazuje občutke mojega telesa, kako se premika.	1	2	3	4	5
Dobro izražam z besedami svoje vidike, kot na primer kakšen okus, vonj ali zvok ima neka stvar.	1	2	3	4	5
Vozim avtomatsko, brez da bi posvečal/a pozornost kaj delam.	1	2	3	4	5
Sam/a sebi govorim, da se ne bi smel/a tako počutiti.	1	2	3	4	5
Ko se tuširam ali kopam v banji, sem pozoren/a na občutke, ki jih sproža voda po telesu.	1	2	3	4	5
S težavo opišem z besedami, kaj razmišljam/mislim.	1	2	3	4	5
Ko berem, sem osredotočen/a z vso pozornostjo na to, kaj berem.	1	2	3	4	5
Verjamem, da so nekatere moje misli nenormalne/nevsakdanje ali slabe in ne bi smel/a misliti tako.	1	2	3	4	5
Opazim, kako hrana in pijača vplivata na moje misli, telesne zaznave in emocije.	1	2	3	4	5
S težavo se spomnim pravih besed za opis, kako občutim stvari.	1	2	3	4	5
Ko nekaj delam, sem povsem v tem in ne razmišljam o ničemer drugem.	1	2	3	4	5
Ocenjujem svoje misli ali so pozitivne ali negativne.	1	2	3	4	5
Posvečam pozornost svojim zaznavam, kot na primer veter v laseh ali sonce na mojem obrazu.	1	2	3	4	5
Ko imam nek občutek v telesu, ga s težavo opišem, ker ne morem najti pravih besed.	1	2	3	4	5
Ne posvečam pozornosti temu, kaj delam, ker sanjarim, me skrbi nekaj ali sem drugače z mislimi drugje.	1	2	3	4	5
Sem nagnjen/a k ocenjevanju ali so moje izkušnje koristne ali nekoristne.	1	2	3	4	5
Opazim zvoke, kot na primer tiktakanje ure, čivkanje ptic ali mimovozeče vozilo.	1	2	3	4	5
Tudi, ko sem zelo iz sebe, težko najdem prave besede za opisat to.	1	2	3	4	5
Ko opravljam rutinsko delo, kot na primer pospravljanje ali pranje perila, sem nagnjen/a k sanjarjenju ali razmišljanju o drugih stvareh.	1	2	3	4	5
Sebi pravim, da ne bi smel/a misliti kot mislim.	1	2	3	4	5
Zaznam vonj in arome stvari.	1	2	3	4	5
Zavestno se zavedam svojih občutkov/čustev.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

	Nikoli ali zelo redko. (1)	Redko. (2)	Včasih. (3)	Pogosto. (4)	Zelo pogosto ali vedno. (5)
Raje delam več stvari naenkrat, kot da se skoncentriram na eno samo stvar.	1	2	3	4	5
Menim, da so nekatera moja čustva slaba ali neprimerna in jih ne bi smel/a občutiti.	1	2	3	4	5
Opažam vizualne elemente v umetnosti ali naravi, kot so na primer barve, oblike, tekstura, vzorci svetlobe in sence.	1	2	3	4	5
Naravno sem nagnjen/a k izražanju svojih izkušenj z besedami.	1	2	3	4	5
Ko delam na nečem, je del mojih misli zaposlen z drugimi stvarmi, kot na primer, kaj bom delal/a kasneje, ali kaj bi raje delal/a.	1	2	3	4	5
Ne odobravam sebe, ko imam iracionalne ideje.	1	2	3	4	5
Opazujem, kako moje emocije vplivajo na moje misli in obnašanje.	1	2	3	4	5
Povsem me prevzame to, kar delam in vsa moja pozornost je na tem, kar delam.	1	2	3	4	5
Opazim, kdaj se moje razpoloženje začne spreminjati.	1	2	3	4	5

Vir: Baer, Smith & Allen (2004).

Avtentično vodenje

Obkrožite črko pred izbranim odgovorom.

- Ste že slišali za avtentično vodenje?
 - DA
 - NE
- Se vam zdi, da avtentičnost pripomore k boljšemu vodenju?
 - DA
 - NE
- Vidite sebe, kot avtentično osebo?
 - DA
 - NE

Sledijo trditve o avtentičnem vodenju, pri katerih označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami na lestvici od 1 do 5, v kolikšni meri to velja za vas.

1 = Sploh se ne strinjam. 2 = Se ne strinjam. 3 = Se niti ne strinjam niti strinjam. 4 = Se strinjam. 5 = Popolnoma se strinjam.

	sploh se ne strinjam (1)	se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	strinjam se (4)	popolnoma se strinjam (5)
Iščem povratno informacijo od drugih, da izboljšam interakcijo z njimi.	1	2	3	4	5
Dobro se zavedam, kako drugi vidijo moje sposobnosti.	1	2	3	4	5
Govorim to, kar mislim.	1	2	3	4	5
Priznam, ko naredim napako.	1	2	3	4	5
Moja dejanja in prepričanja so konsistentno v skladju.	1	2	3	4	5
Odločitve sprejemam na podlagi svojih temeljnih prepričanj.	1	2	3	4	5
Odprt/a sem tudi za drugačne ideje od mojih.	1	2	3	4	5
Pozorno poslušam različna mnenja, predno sprejemam dokončno odločitev.	1	2	3	4	5

Vir: Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson (2008).

4. Avtentični vodja je vodja, ki je v svoji osnovi pristen, se dobro pozna, se zaveda svojih notranjih vzgibov, misli, vrednot, prioritet in potencialnih sprožilcev konfliktov ter je dober poslušalec. Posledično v komunikaciji z zaposlenimi vzpostavlja zgled in prostor za odprto komunikacijo, kjer ni prostora za napačna vprašanja ali odgovore in zbuja občutek zaupanja med sodelavci. Se vidite kot avtentični vodja?

- a) DA
b) NE

Avtentično vodenje (ocenjevanje svoje vodje)

Spodnje trditve se nanašajo na vašega/vašo vodjo. Ocenite v kakšni meri se strinjate s posamezno trditvijo na lestvici od 1 do 5.

1 = Sploh se ne strinjam. 2 = Se ne strinjam. 3 = Se niti ne strinjam niti strinjam. 4 = Se strinjam. 5 = Popolnoma se strinjam.

	sploh se ne strinjam (1)	se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	strinjam se (4)	popolnoma se strinjam (5)
Moj vodja želi povratne informacije drugih, da bi izboljšal odnos z ostalimi.	1	2	3	4	5
Moj vodja izraža svoja prepričanja jasno.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

	sploh se ne strinjam (1)	se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	strinjam se (4)	popolnoma se strinjam (5)
Moj vodja deluje v skladu z njegovimi prepričanji.	1	2	3	4	5
Moj vodja je odprt tudi za drugačne ideje, ki se razlikujejo od njegovih temeljnih prepričanj.	1	2	3	4	5
Moj vodja se zaveda, kako ostali dojemajo njegove sposobnosti.	1	2	3	4	5
Moj vodja prizna, če naredi napako.	1	2	3	4	5
Moj vodja se odloča na podlagi njegovih temeljnih prepričanj.	1	2	3	4	5
Moj vodja upošteva tudi tuja mnenja, preden sprejme dokončno odločitev.	1	2	3	4	5
Moj vodja pozna svoje prednosti in slabosti.	1	2	3	4	5
Moj vodja nima problemov deliti informacije z ostalimi.	1	2	3	4	5
Moj vodja ne podleže pritiskom nasprotujočih prepričanj.	1	2	3	4	5
Moj vodja po objektivni analizi pomembnih podatkov sprejme končno odločitev	1	2	3	4	5
Moj vodja se zaveda, kako vpliva na druge.	1	2	3	4	5
Moj vodja izraža svoje ideje in mnenja jasno.	1	2	3	4	5
Moj vodja spodbuja druge k izražanju svojih nasprotujočih mnenj.	1	2	3	4	5

Vir: Neider & Schriesheim (2011).

Hvala za sodelovanje!

Priloga 2: Vprašalnik za zaposlene

Spoštovani,

Sem Barbara Vrhovnik, študentka zadnjega letnika magisterija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V svojem magistrskem delu raziskujem prisotnost avtentičnega vodenja ter odprtost za vpeljavo čuječnosti na delovno mesto za boljše počutje na delovnem mestu. S tem razlogom sta nastala dva vprašalnika, ki mi bosta pomagala ustvariti boljšo sliko o omenjenih konstruktih v podjetju ter izoblikovanju predlogov, kako vpeljati čuječnost v podjetje ter razvijati vodje.

Prosim vas za iskrene in premišljene ocene trditev od 1 do 5 glede na svoje videnje in mnenje. Pri tem 1 pomeni, da se sploh ne strinjate, 5 pa, da se popolnoma strinjate s trditvijo. Pri vprašanjih, kjer prosim, da obkrožite izbrani odgovor, obkrožite le črko pred izbranim odgovorom. Vaši odgovori bodo anonimni, rezultati raziskave prav tako, z vašo pomočjo bom hitreje magistrirala, zato že vnaprej najlepša in iskrena hvala za vaš čas.

Čuječnost (vprašalnik za zaposlene)

Obkrožite črko pred izbranim odgovorom.

1. Ste že slišali za pojem čuječnosti?
 - a) DA
 - b) NE

2. Obkrožite pojme, ki so po vašem mnenju povezani s čuječnostjo. Možnih je več odgovorov.
 - a) Ples
 - b) branje
 - c) dihalne vaje
 - d) joga
 - e) sudoku
 - f) plavanje
 - g) meditacija
 - h) tek
 - i) sprehod v naravi
 - j) glasba
 - k) učenje

3. Menite, da čuječnost lahko pripomore k boljšemu delovnemu okolju?
 - a) DA
 - b) NE

Če ste odgovorili NE, zakaj?

4. Bi želeli izvajati čuječnost?

- a) DA
- b) NE

Če ste odgovorili z DA, kako pogosto bi si vzeli čas za izvajanje vaj?

- a) 1x na dan,
- b) 1x na teden,
- c) 1x na mesec,
- d) po navdihu

5. Izvajate katero izmed naštetih tehnik: dihalne vaje, meditacija, zaznava čutil, joga?

- a) DA
- b) NE

6. Bi vpeljali katero izmed tehnik čuječnosti (8-tedenski program meditacije, dihalne vaje, joga, itd.) v podjetje?

- a) DA
- b) NE

Sledijo trditve o lastni čuječnosti, pri katerih označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami na lestvici od 1 do 5.

1 = Nikoli ali zelo redko. 2 = Redko. 3 = Včasih. 4 = Pogosto. 5 = Zelo pogosto ali vedno.

	Nikoli ali zelo redko. (1)	Redko. (2)	Včasih. (3)	Pogosto. (4)	Zelo pogosto ali vedno. (5)
Opazim spremembe v telesu, kot na primer ali se moje dihanje umirja ali pospeši.	1	2	3	4	5
Z lahkoto opišem z besedami svoja čustva/občutke.	1	2	3	4	5
Ko delam nekaj, moje misli odjadrajo in se hitro zamotim.	1	2	3	4	5
Kritiziram sebe, ker občutim iracionalne/brezumne ali neprimerne emocije.	1	2	3	4	5
Posvečam pozornost ali so moje mišice napete ali sproščene.	1	2	3	4	5
Z lahkoto svoja prepričanja, mnenja in pričakovanja ubesedim.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

	Nikoli ali zelo redko. (1)	Redko. (2)	Včasih. (3)	Pogosto. (4)	Zelo pogosto ali vedno. (5)
Ko nekaj delam, sem skoncentriran/a samo na to in nič drugega.	1	2	3	4	5
Sem nagnjen/a k ocenjevanju ali so moje percepcije prave ali napačne.	1	2	3	4	5
Ko hodim, namensko opazuje občutke mojega telesa, kako se premika.	1	2	3	4	5
Dobro izražam z besedami svoje vidike, kot na primer kakšen okus, vonj ali zvok ima neka stvar.	1	2	3	4	5
Vozim avtomatsko, brez da bi posvečal/a pozornost kaj delam.	1	2	3	4	5
Sam/a sebi govorim, da se ne bi smel/a tako počutiti.	1	2	3	4	5
Ko se tuširam ali kopam v banji, sem pozoren/a na občutke, ki jih sproža voda po telesu.	1	2	3	4	5
S težavo opišem z besedami, kaj razmišljam/mislim.	1	2	3	4	5
Ko berem, sem osredotočen/a z vso pozornostjo na to, kaj berem.	1	2	3	4	5
Verjamem, da so nekatere moje misli nenormalne/nevsakdanje ali slabe in ne bi smel/a misliti tako.	1	2	3	4	5
Opazim, kako hrana in pijača vplivata na moje misli, telesne zaznave in emocije.	1	2	3	4	5
S težavo se spomnim pravih besed za opis, kako občutim stvari.	1	2	3	4	5
Ko nekaj delam, sem povsem v tem in ne razmišljam o ničemer drugem.	1	2	3	4	5
Ocenjujem svoje misli ali so pozitivne ali negativne.	1	2	3	4	5
Posvečam pozornost svojim zaznavam, kot na primer veter v laseh ali sonce na mojem obrazu.	1	2	3	4	5
Ko imam nek občutek v telesu, ga s težavo opišem, ker ne morem najti pravih besed.	1	2	3	4	5
Ne posvečam pozornosti temu, kaj delam, ker sanjarim, me skrbi nekaj ali sem drugače z mislimi drugje.	1	2	3	4	5
Sem nagnjen/a k ocenjevanju ali so moje izkušnje koristne ali nekoristne.	1	2	3	4	5
Opazim zvoke, kot na primer tiktakanje ure, čivkanje ptic ali mimovozeče vozilo.	1	2	3	4	5
Tudi, ko sem zelo iz sebe, težko najdem prave besede za opisat to.	1	2	3	4	5
Ko opravljam rutinsko delo, kot na primer pospravljanje ali pranje perila, sem nagnjen/a k sanjarjenju ali razmišljanju o drugih stvareh.	1	2	3	4	5
Sebi pravim, da ne bi smel/a misliti kot mislim.	1	2	3	4	5
Zaznam vonj in arome stvari.	1	2	3	4	5
Zavestno se zavedam svojih občutkov/čustev.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

	Nikoli ali zelo redko. (1)	Redko. (2)	Včasih. (3)	Pogosto. (4)	Zelo pogosto ali vedno. (5)
Raje delam več stvari naenkrat, kot da se skoncentriram na eno samo stvar.	1	2	3	4	5
Menim, da so nekatera moja čustva slaba ali neprimerna in jih ne bi smel/a občutiti.	1	2	3	4	5
Opažam vizualne elemente v umetnosti ali naravi, kot so na primer barve, oblike, tekstura, vzorci svetlobe in sence.	1	2	3	4	5
Naravno sem nagnjen/a k izražanju svojih izkušenj z besedami.	1	2	3	4	5
Ko delam na nečem, je del mojih misli zaposlen z drugimi stvarmi, kot na primer, kaj bom delal/a kasneje, ali kaj bi raje delal/a.	1	2	3	4	5
Ne odobravam sebe, ko imam iracionalne ideje.	1	2	3	4	5
Opazujem, kako moje emocije vplivajo na moje misli in obnašanje.	1	2	3	4	5
Povsem me prevzame to, kar delam in vsa moja pozornost je na tem, kar delam.	1	2	3	4	5
Opazim, kdaj se moje razpoloženje začne spreminjati.	1	2	3	4	5

Vir: Baer, Smith & Allen (2004).

Avtentično vodenje (ocenjevanje svoje vodje)

Obkrožite črko pred izbranim odgovorom.

1. Ste že slišali za avtentično vodenje?
 - a) DA
 - b) NE
2. Se vam zdi, da avtentičnost pripomore k boljšemu vodenju?
 - a) DA
 - b) NE

Spodnje trditve se nanašajo na vašega/vašo vodjo. Ocenite v kakšni meri se strinjate s posamezno trditvijo na lestvici od 1 do 5.

1 = Sploh se ne strinjam. 2 = Se ne strinjam. 3 = Se niti ne strinjam niti strinjam. 4 = Se strinjam. 5 = Popolnoma se strinjam.

	sploh se ne strinjam (1)	se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	strinjam se (4)	popolnoma se strinjam (5)
Moj vodja želi povratne informacije drugih, da bi izboljšal odnos z ostalimi.	1	2	3	4	5
Moj vodja izraža svoja prepričanja jasno.	1	2	3	4	5
Moj vodja deluje v skladu z njegovimi prepričanji.	1	2	3	4	5
Moj vodja je odprt tudi za drugačne ideje, ki se razlikujejo od njegovih temeljnih prepričanj.	1	2	3	4	5
Moj vodja se zaveda, kako ostali dojemajo njegove sposobnosti.	1	2	3	4	5
Moj vodja prizna, če naredi napako.	1	2	3	4	5
Moj vodja se odloča na podlagi njegovih temeljnih prepričanj.	1	2	3	4	5
Moj vodja upošteva tudi tuja mnenja, preden sprejme dokončno odločitev.	1	2	3	4	5
Moj vodja pozna svoje prednosti in slabosti.	1	2	3	4	5
Moj vodja nima problemov deliti informacije z ostalimi.	1	2	3	4	5
Moj vodja ne podleže pritiskom nasprotujočih prepričanj.	1	2	3	4	5
Moj vodja po objektivni analizi pomembnih podatkov sprejme končno odločitev	1	2	3	4	5
Moj vodja se zaveda, kako vpliva na druge.	1	2	3	4	5
Moj vodja izraža svoje ideje in mnenja jasno.	1	2	3	4	5
Moj vodja spodbuja druge k izražanju svojih nasprotujočih mnenj.	1	2	3	4	5

Vir: Neider & Schriesheim (2011).

Hvala za sodelovanje!