

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZVOJ MODELA AVTENTIČNEGA VODENJA NA
ONKOLOŠKEM INŠTITUTU LJUBLJANA**

Ljubljana, avgust 2010

ZVEZDANA VUKMIROVIĆ

IZJAVA

Študentka Zvezdana Vukmirović izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalko doc. dr. Sandro Penger, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne

Podpis:

KAZALO

UVOD.....	1
1 AVTENTIČNO VODENJE.....	4
1.1 Konstrukt avtentičnosti	4
1.2 Opredelitev in pregled teorij avtentičnega vodenja	5
1.3 Razvoj avtentičnega vodenja.....	7
1.4 Značilnosti avtentičnega vodenja.....	8
1.5 Avtentični vodje.....	9
1.5.1 Dimenzije avtentičnega vodje.....	10
1.5.2 Značilnosti avtentičnih vodij.....	11
1.5.4 Prednosti in slabosti avtentičnih vodij	13
1.6 Razlikovanje teorije avtentičnega vodenja od predhodnih teorij.....	13
1.6.1 Opredelitev vodenja	13
1.6.2 Transformacijsko vodenje.....	14
1.6.3 Karizmatično vodenje	16
1.6.4 Služnostno, strežniško vodenje	18
1.6.5 Spiritualno vodenje	19
1.6.6 Primerjava teorije razvoja avtentičnega vodenja od predhodnih teorij vodenja	19
2 MODEL AVTENTIČNEGA VODENJA.....	21
2.1 Elementi modela avtentičnega vodenja	21
2.1.1 Pozitivni psihološki kapital	21
2.1.2 Pozitivni moralni vidik	21
2.1.3 Samozavedanje vodje.....	22
2.1.4 Samoregulacija vodje.....	23
2.1.5 Procesi vedenja v vodenju	24
2.1.6 Samozavedanje in samoregulacija podrejenih	25
2.1.7 Razvoj podrejenih	25
2.1.8 Organizacijski kontekst.....	25
2.1.9 Trajna uspešnost prek pričakovanj.....	26
2.2 Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja	27
2.2.1 Spodbujanje osebne identifikacije sodelavcev	27
2.2.2 Razvoj upanja–pozitivne moči za izvrševanje nalog	27

2.2.3 Razvoj zaupanja v vodjo	28
2.2.4 Razvoj pozitivnih čustev	29
2.2.5 Razvoj optimizma med sodelavci	31
2.2.6 Razvoj avtentičnih vodij	31
3 ŠTUDIJA PRIMERA: RAZVOJ MODELA AVTENTIČNEGA VODENJA NA ONKOLOŠKEM INŠTITUTU LJUBLJANA.....	35
3.1 Metodologija	35
3.1.1 Načrt raziskave.....	36
3.2 Predstavitev Onkološkega inštituta Ljubljana	38
3.2.1 Zgodovina	40
3.2.2 Vizija in cilji	41
3.2.3 Kadrovska struktura	42
3.3 Ocena stanja na Onkološkem inštitutu Ljubljana glede na konceptualni model avtentičnega vodenja	43
3.3.1 Značilnosti vodij na OI Ljubljana	43
3.3.2 Značilnosti avtentičnega vodenja na Onkološkem inštitutu Ljubljana	46
3.4 Razvoj modela na študiji primera Onkološkega inštituta Ljubljana.....	52
3.5 Zaključne ugotovitve in nadaljnja priporočila vodstvu.....	55
SKLEP.....	59
LITERATURA IN VIRI.....	62
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Dimenzije avtentičnega vodje	10
Slika 2: Značilnosti avtentičnih vodij.....	12
Slika 3: Ključne kompetence avtentičnih vodij.....	13
Slika 4: Motivacijski učinki karizmatičnega vodenja	18
Slika 5: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala.....	21
Slika 6: Elementi samozavedanja.....	23
Slika 7: Procesi samoregulacije v katerih s posamezniki prizadevajo za samokontrolo	24
Slika 8: Dimenzije organizacijskega konteksta.....	26
Slika 9: Vzroki, zakaj naj avtentični vodja skrbi za razvoj pozitivnih čustev?.....	30
Slika 10: Koraki razvoja avtentičnega vodje.....	33
Slika 11: Koncentrični krogi avtentičnega vodenja in sledilstva	34
Slika 12: Viri financiranja Onkološkega inštituta Ljubljana.....	39

Slika 13: Konceptualizacija razvoja modela avtentičnega vodenja na Onkološkem inštitutu Ljubljana	53
--	----

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pregled najpomembnejših teorij in pristopov avtentičnega vodenja.....	6
Tabela 2: Zakoni avtentičnega vodenja.....	9
Tabela 3: Dejavniki transformacijskega vodenja	15
Tabela 4: Primerjava teorije razvoja avtentičnega vodenja s teorijo transformacijskega, karizmatičnega, strežniškega in spiritualnega vodenja.....	20
Tabela 5: Sodobni avtentični vodje	35
Tabela 6: Načrt raziskave raziskovalne študije primera Onkološkega inštituta Ljubljana	37
Tabela 7: Pomembni zgodovinski mejniki Onkološkega inštituta Ljubljana	40
Tabela 8: Nekatera priznanja, ki jih je prejel Onkološki inštitut Ljubljana v zgodovini svojega delovanja.....	41
Tabela 9: Cilji Onkološkega inštituta Ljubljana	41
Tabela 10: Predstavitev zaposlenih po poklicih in področjih dela na dan 31. 12. 2009	42
Tabela 11: Avtentični vodje na Onkološkem inštitutu Ljubljana	43
Tabela 12: Vzvodi razvoja modela avtentičnega vodenja za oblikovanje pozitivne organizacijske identitete na Onkološkem inštitutu Ljubljana.....	54
Tabela 13: Nasveti kako postati avtentični vodja ali povečati stopnjo avtentičnosti pri vodenju	57
Tabela 14: Priporočila vodjem za razvoj pozitivnega upanja	58

UVOD

Na področju vodenja se je v zadnjem času pojavilo novo področje preučevanja, tj. avtentično vodenje. Organizacije 21. stoletja zahtevajo nov pristop k vodenju. Pri tem ne gre za potrebo po stilski preobrazbi vodenja, ampak za poseg v temelje koncepta vodenja. Razlog za nastanek tega konstrukta so turbulentni časi, socialni izzivi ter grožnje na globalni ravni, kot je terorizem, nihanje borznih tečajev, spreminjanje moči v svetovnem gospodarstvu (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009a, str. 10). Vsi zaposleni imamo neko znanje, ki obogati skupno zakladnico znanja in le z avtentičnim vodenjem lahko pridemo do tega znanja (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009b, str. 14).

Nekdanji izvršni manager Medtronica, Bill George (2003) pravi, da potrebujemo vodje, ki vodijo z namenom, vrednotami in integriteto. Torej avtentične vodje ki gradijo trajne učeče se organizacije, motivirajo zaposlene za izvedbo superiornih storitev kupcu ter ustvarjajo dolgoročno vrednost za lastnike (Avolio & Gardner, 2005). Sodobni avtentični vodje so pri podrejenih sposobni spodbuditi aktivnost, motivacijo, zavezanost, predanost, zadovoljstvo in vključenost, kar je pogoj, da podrejeni neprestano izboljšujejo svoje delo in rezultate. Avtentični vodje se pri tem osebno identificirajo s podrejenimi in družbeno identificirajo z organizacijo (Penger, 2006).

Bistvo avtentičnosti je poznati sebe in se ohranjati takega kot si, ne glede na situacijo, v kateri se nahajaš (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 101–134). Gre v bistvu za proces ohranjanja svojih resničnih vrednot, identitete, preferenc in čustev. Ena od zelo pomembnih karakteristik avtentičnega vodje je tudi ta, da predstavlja zgled svojim sodelavcem oz. podrejenim, ki mu želijo slediti. Avtentičnega vodjo poleg ohranjanja samega sebe, visokih moralnih načel in vodenja z zgledom, odlikuje tudi pozitiven psihološki kapital, to so visoka stopnja samozavesti, upanja, optimizma in miselne prožnosti

Ključnega pomena v slovenskem zdravstvu je razvoj avtentičnega vodenja, saj je potrebno pričeti s kariernim razvojem vodij, zlasti pri zdravnikih. Poleg tega, da kandidata za vodjo neke dejavnosti v zdravstveni ustanovi izobražujemo na področju stroke, ga moramo, v kolikor smo v njem prepoznali vodjo, istočasno izobraževati na področju managementa in vodenja, saj bo njegovo delo v prvi vrsti delo z ljudmi. Vedeti moramo, da dober strokovnjak še ne pomeni biti tudi dober vodja. Le z znanjem iz managementa in vodenja bo vodja izkoristil zmogljivosti in sposobnosti zaposlenih v prid organizacije in dosegel zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost organizacije (Skela, 2005). Raziskave, opravljene v slovenskem zdravstvu na področju managementa v zdravstvu kažejo, da v slovenskem zdravstvu ni razvitega profesionalnega zdravstvenega managementa. Ritonja (1994) navaja, da v Sloveniji nimamo zdravstvenih managerjev, ampak vrhunske zdravnike specialiste z magisteriji in doktorati iz medicine, ki opravljajo tudi funkcijo upravljanja in vodenja zdravstvenih ustanov. Prav tako Bohinc (1997) pravi, da naši vodje v zdravstvu niso ustrezno pripravljeni za vodenje in za prevzemanje odgovornosti za delovne rezultate. Vzrok je v tem, da na področju

izobraževanja in usposabljanja zdravstvenih managerjev ni izdelanih strategij, niti ustanov, ki bi jih pripravile na njihovo novo in zahtevno vlogo.

Namen magistrskega dela je preučiti avtentično vodenje in na tej osnovi razviti model avtentičnega vodenja za javni zdravstveni zavod Onkološki inštitut Ljubljana. Pri tem bom identificirala avtentične vodje in podkonstrukte modela avtentičnega vodenja, če na inštitutu obstajajo, ter na podlagi ugotovitev oblikovala priporočila za vodstvo. Hkrati bom na podlagi ugotovitev študije primera razvila tudi konceptualni model magistrskega dela, ki bo prikazal vpliv preučevanega konstrukta. Da bom študijo primera lahko izvedla, bom predhodno s pomočjo sekundarnih virov, predvsem domače in tuje literature ter virov, preučila konstrukt avtentičnega vodenja. Magistrsko delo bo v pomoč tudi drugim zdravstvenim zavodom, kako zadostno strokovno vpeljati načela avtentičnega vodenja v poslovanje sodobne organizacije.

Osrednja raziskovalna dilema magistrskega dela je pojasniti, kaj odlikuje avtentične vodje, na študiji primera povezati teorijo in prakso ter oblikovati priporočila za vodstvo. Pri tem bom odgovorila na tri temeljna raziskovalna vprašanja. Prvo temeljno vprašanje je, kakšne so značilnosti avtentičnih vodij in, ali le te lahko identificiramo na Onkološkem inštitutu Ljubljana. Drugo vprašanje je ali lahko na Onkološkem inštitutu identificiramo podkonstrukte modela avtentičnega vodenja? Tretje temeljno vprašanje je, kaj lahko inštitut še stori, da bi spodbujalo izoblikovanje avtentičnih vodij? **Osnovna teza** magistrskega dela je, da lahko tudi v zdravstvenem zavodu identificiramo avtentične vodje in prepoznamo podkonstrukte modela avtentičnega vodenja. Pri tem bom v magistrskem delu preverila dve hipotezi. Prva hipoteza je, da na Onkološkem inštitutu Ljubljana identificiramo avtentične vodje. Druga hipoteza je, da na Onkološkem inštitutu Ljubljana lahko identificiramo podkonstrukte modela avtentičnega vodenja. Bolj kot je vodja avtentičen spodbuja pri podrejenih pozitivno vedenje, kar pa ima pozitiven povratni vpliv na identiteto organizacije.

Cilj magistrskega dela je z vsebinsko teoretičnim metodološkim procesom razviti model avtentičnega vodenja na Onkološkem inštitutu Ljubljana. Pri tem bodo pomožni cilji magistrskega dela naslednji:

1. Preučiti teorijo preučevanega konstrukta.
2. Identificirati avtentične vodje na Onkološkem inštitutu Ljubljana.
3. Identificirati podkonstrukte avtentičnega vodenja na Onkološkem inštitutu Ljubljana.
4. Pripraviti priporočila vodstvu inštituta, s katerimi bi lahko spodbujali izoblikovanje avtentičnih vodij in avtentičnega vodenja.

Metodološki prijemi pri izdelavi magistrskega dela temeljijo na metodah znanstvenega raziskovanja. Pri tem se bom pri izdelavi prvega, teoretičnega dela (to je prvo in drugo poglavje), opirala predvsem na sekundarne podatke, točneje na proučevanje tuje in domače literature ter člankov, ki obravnavajo konstrukt avtentičnega vodenja. Uporabila bom metodo deskripcije, predvsem za opazovanje, opisovanje, primerjanje in analiziranje pojavov in

metodo sinteze za prikazovanje povezav med posameznimi pojavi. Drugi, empirično-raziskovalni del, ki ga predstavlja študija primera javnega zdravstvenega zavoda Onkološki inštitut Ljubljana, bo temeljil na kvalitativnem raziskovanju, študije primera. Predstavila in preučila bom poslovanje inštituta in ga tudi kritično presodili z metodo analize. Z namenom izločanja pristranskosti in subjektivnosti se bom pri študiji primera opirala na čim več različnih razpoložljivih virov (letna poročila, letni plani, pravilniki, zborniki, internet) kot tudi na lastne izkušnje in opazovanje z udeležbo. Hkrati bom imeli tudi neformalne intervjuje z identificiranimi ključnimi osebami na inštitutu, z namenom povezati teorijo in prakso in pri tem oblikovati priporočila vodstvu za izoblikovanje avtentičnih vodij in avtentičnega vodenja.

Struktura magistrskega dela je oblikovana tako, da omogoča širši pogled na razumevanje avtentičnega vodenja, zato bo v ta namen magistrsko delo sestavljeno iz treh glavnih poglavij, v katerih bodo skozi podpoglavja obravnavane teme posameznega področja. V uvodnem delu bo predstavljena preučevana problematika, namen, cilji in metode dela. V prvem poglavju se bomo poglobljeje spoznali s konstruktom avtentičnega vodenja. Za lažje razlikovanje avtentičnega vodenja od predhodnih teorij bodo tudi prikazane razlike v namenu in vsebini, po katerih se razlikujejo alternativni pogledi razvoja sodobnih teorij vodenja. Drugo poglavje je namenjeno preučevanju sestavin za oblikovanje modela avtentičnega vodenja, v katerem opišem elemente avtentičnega vodenja in se podrobneje posvetim podkonstruktom avtentičnega vodenja, kot so spodbujanje osebne identifikacije sodelavcev, razvoj upanja, razvoj zaupanja v vodjo, razvoj pozitivnih čustev in razvoj optimizma med sodelavci. V tretjem poglavju bom glede na podkonstrukte avtentičnega vodenja zasnovane v drugem poglavju, analizirala vodenje na Onkološkem inštitutu Ljubljana in na tej osnovi razvila model avtentičnega vodenja na Onkološkem inštitutu Ljubljana. Podala bom tudi predloge za izboljšanje vodenja na Onkološkem inštitutu Ljubljana, ki bodo lahko služili tudi drugim zdravstvenim zavodom. Delo bom zaključila s sklepnimi ugotovitvami.

Omejitve magistrskega dela so metodološke, vsebinske in časovne narave. Vsebinske omejitve predstavljajo predvsem uporaba sekundarnih podatkov v magistrskem delu, prav tako pa je poslovanje inštituta preobsežno, da bi ga lahko na kratko predstavila – predstavim lahko zgolj najpomembnejša dejstva. Omenim naj tudi časovni okvir magistrskega dela. V študiji primera se opiram na javno dostopne podatke od leta 2001 do 2010. V obdobju izvedbe študija primera so se spreminjala določena dejstva, ki pa še niso objavljena. Ker je študija primera statična, inštitut pa je kot živ organizem in se spreminja z vsakim dnem, dopuščamo možnost, da so se v omenjenem obdobju zgodile določene spremembe, ki v magistrskem delu niso zajete. Metodološke omejitve bom presegla z uporabo različnih virov informacij. Poleg tega, se ne da natančno izmeriti koliko je posamezni vodja avtentičen, zato sem na konkretnih primerih njihovo avtentičnost opisala s primeri in lastnosti avtentičnih vodij.

1 AVTENTIČNO VODENJE

Na področju vodenja se je v zadnjem času pojavilo novo področje preučevanja, avtentično vodenje. Razlog za nastanek tega konstrukta naj bi bili turbulentni časi, polni hitrih sprememb (Avolio & Gardner, 2005, str. 316), socialni izzivi ter grožnje na globalni ravni, kot je terorizem, nihanje borznih tečajev, spreminjanje moči v svetovnem gospodarstvu, pa tudi škandali, povezani z neetičnim obnašanjem vodij, kot v primeru Worldcom ali Enron (Cooper, Scandura & Schriesheim, 2005, str. 476–477). Koncept avtentičnega vodenja je odgovor na klic po novem načinu vodenja, ki bi ustrezal potrebam zaposlenih v sodobnih organizacijah. Nova paradigma skuša odgovoriti na mnoge kritike pomanjkanja etičnosti in integritete v poslovnem svetu in skuša ponuditi antipod zavajajočemu načinu vodenja v mnogih obstoječih organizacijah, prek osredotočenja na osebne konkurenčne prednosti posameznika in razvijanja pozitivnega organizacijskega vedenja, ki vključuje samozavest, (za)upanje, optimizem in prožnost (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004, str. 802) vseh zaposlenih. Rojstvo avtentičnega vodenja je produkt recesije, ki nas je pripeljala do spoznanja, da stari sistemi vodenja niso več dovolj učinkoviti in da je treba poiskati nove. Udejanjati in živeti vse sposobnosti avtentičnega vodje je zavesten premik iz zdajšnjih con vodenja in je odsev svobodne odločitve posameznika (Kupec, 2009, str. 29).

1.1 Konstrukt avtentičnosti

Sam pojem avtentičnosti izhaja iz grške filozofije, kot stil vodenja pa določa vodje, ki imajo veliko zmožnost učinkovito zaznavati informacije o sebi (svoje vrednote, prepričanja, cilje in čustva), zmožnost uravnavanja svojega obnašanja pri vodenju v skladu s svojim lastnim jazom, jasno osebno identiteto in zmožnost usklajevanja svojih preferenc z zahtevami družbe (Chan, Hannah & Gardner, 2005). Biti avtentičen pomeni biti naraven, izviren, ne kopija. Avtentičnost torej vključuje tako osebne izkušnje (vrednote, misli, čustva, prepričanja) kot tudi ravnanje v skladu s svojim pravim jazom. Na tem mestu je treba dodati, da avtorji ne opredeljujejo avtentičnosti kot izključujočega stanja. Oseba torej ni ali avtentična ali ne, pač pa gre za stopnjo avtentičnosti, saj je posameznik lahko bolj ali manj avtentičen (Dimovski et al., 2009, str. 112). Ljudje so tem bolj avtentični kadar ohranjajo svoja resnična čustva, vrednote, lastnosti in preference ter tudi ravnajo in se obnašajo v skladu z njimi (Cooper et al., 2005, str. 489–490). Pojem avtentičnosti pa se ne sme zamenjevati s pojmom pristnosti ali iskrenosti (Penger, 2006, str. 92).

Pristnost osebe potemtakem pomeni mero iskrenosti, do katere je njen lastni jaz predstavljen drugim, in ne tega, v kolikšni meri je oseba takšna, kot je (Erickson, 1995). Iskrenost vsebuje tudi odnos, interakcijo z drugimi, medtem ko je avtentičnost strogo introvertirana (Avolio & Gardner, 2005, str. 319–322). Avtentičnost torej ne vključuje upoštevanja drugih, čemur pa sicer nekateri akademiki tudi nasprotujejo (Sparrowe, 2005, str. 421). Pristnost pa pomeni mero iskrenosti, do katere je lastni jaz posameznika predstavljen drugim, ne pa, v kolikšni meri je posameznik res takšen, kot je (Erickson, 1995). Avtentičnost je namreč usklajenost

posameznikovega obnašanja z njegovimi notranjimi vrednotami, stališči in prepričanju, pa če so ta dobra ali slaba (Endrissat, Müller & Kaudela–Baum, 2007, str. 208; Shamir & Eilam, 2005, str. 396–398). Pozitiven psihološki kapital je tako najboljši možni predhodnik, ali pa tudi posledica avtentičnega vodenja (Cooper et al., 2005, str. 479–490). Fields (2007, str. 196) po drugi strani nadgrajuje razmišljanje začetnikov preučevanja avtentičnega vodenja s tezo, da se morajo vodje, če želijo biti uspešni, zanesljivo obnašati ne le v skladu s svojimi lastnimi vrednotami, pač pa tudi z družbeno sprejetimi etičnimi pravili. Opozoriti je potrebno na pomensko problematičnost pripisovanja pozitivnega delovanja k pojmu avtentičnosti, ki predpostavlja obnašanje v skladu s posameznikovimi vrednotami in prepričanju, čeprav ta niso v skladu z željami organizacije ali z družbeno sprejetimi normami. To priča o pomembnosti usklajenosti posameznikovih prepričanj in družbenih ter organizacijskih norm. To usklajenost teoretiki pripisujejo avtentičnim vodjem, zato vodje torej ne morejo biti avtentični v negativnem smislu.

1.2 Opredelitev in pregled teorij avtentičnega vodenja

Bistvo avtentičnosti je poznati sebe, se sprejeti in se ohranjati takšne, kot smo, so obravnavali že starogrški filozofi, vse bolj pa se uveljavlja v sodobnem managementu znanja. Čim bolj vodje in zaposleni ohranjajo svoje resnične vrednote, identitete, preference in čustva, tem bolj avtentični postajajo. Avtentično vodenje predstavlja danes in v prihodnosti osrednjo šolo vodenja, ki prek dimenzij avtentičnosti vpliva na oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. Pristop pozitivne organizacijske identitete temelji na zavezanosti vodij in ostalih zaposlenih k osebni avtonomiji odločanja, timskega načinu dela, egalitarizmu in enakopravnosti članov. Avtentično vodenje zaposleni občutijo skozi vsakodnevne aktivnosti zaposlovanja, izbora, izobraževanja, nagrajevanja, odločanja ter uvajanja v delo. Pozitivna organizacijska identiteta se odraža v razmerjih med zaposlenimi, kar vodi do višje ravni, tj. pozitivne organizacijske identitete (Dimovski & Penger, 2006).

Za avtentično vodenje je vse več zanimanja tako v praksi kot tudi v akademski literaturi. Najpomembnejše teorije in raziskave s tega področja, ter njihova bistvena dognanja prikazujem v Tabeli 1, kjer je potrebno poudariti, da je tako razprav kot tudi poskusov aplikacije s tega področja v zadnjem času res ogromno. To je razlog, da se osredotočam le na najpomembnejše prispevke avtorjev, ki prispevajo največ k znanstvenemu razvoju področja. Pojem avtentičnosti, ki ga razvijam v magistrskem delu, temelji na Avolievih definiciji (2005) in se navezuje na posedovanje osebnih izkušenj, najsi bodo to misli, čustva, potrebe, zahteve, želje, preference ali prepričanja, to pa so procesi, prek katerih spoznamo sebe, in pomeni, da nekdo deluje v skladu z resničnim jazom, izraža sebe na načine, ki so konsistentni z notranjimi mislimi in občutki, torej izraža lastno identiteto (Hartel, Zerbe & Ashkanasy, 2005).

Tabela 1: Pregled najpomembnejših teorij in pristopov avtentičnega vodenja

Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans in May: POZITIVNO MODELIRANJE	2004
• Avtentični vodja mora najprej doseči avtentičnost preko štirih komponent: samozavedanja, sprejetja samega sebe, avtentičnega delovanja in odnosov z drugimi (Avolio & Gardner, 2005, str. 324–327). • Avtentično vodenje se razprostira preko avtentičnosti vodje, saj obsega tudi odnose s sledilci in družabniki, ki jih odražajo odkritost, odprtost in zaupanje, vodenje k ustreznim ciljem ter poudarek na razvoju sledilcev. • Transparentnost vedenja vodje je izjemnega pomena za avtentično sledenje. • Pozitivno modeliranje je ključno sredstvo, s katerim avtentični vodje vplivajo na podrejene. • V njihovih zadnjih razpravah se avtorji osredotočajo bolj na samozavedanje in samoregulacijo vodij in sledilcev kot na ključne elemente, kot pa na pozitivna psihološka stanja (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004, str. 804; Luthans & Avolio, 2003).	
Ilies, Morgeson in Nahrgang: KOMPLEMENTARNI MODEL AVTENTIČNEGA RAZVIJANJA	2005
• Komplementarni model je nadgradnja modela Avolia in njegove skupine (2004), osredotoča se na elemente avtentičnosti ter na proces avtentičnega vodenja in sledenja preko grajenja identitet. • Od drugih modelov se razlikuje po opredeljevanju vpliva pozitivnih čustev, vpetosti v družbeno okolje, posebnih sposobnosti vodij in sledilcev ter osebnega razvoja in samoučinkovitosti kot pomembne dejavnike, ki jih mora vodja upoštevati pri avtentičnem vodenju. • Opredeljuje tudi koristi (rezultate) avtentičnega vodenja tako za vodje, kot tudi za sledilce; pri tem se opira na psihološki stanji sreče in hedonizma.	
Shamir in Eilam: PRISTOP ŽIVLJENJSKIH ZGODB	2005
• Model teh izraelskih akademikov temelji na prisopu življenjskih zgodb. • Avtentično vodenje namreč temelji na posameznikovem pripisovanju pomena dogodkom, ki se jim v življenju zgodijo. Vsi ti dogodki skupaj tvorijo življenjsko zgodbo. • Elementi avtentičnega vodenja (samozavedanje, poznavanje samega sebe...) torej izhajajo iz življenjskih zgodb vodje, zato je konstrukcija le-te izjemnega pomena v razvoju avtentičnih vodij. • Avtentičnega vodenja ne definirata kot stil vodenja (za razliko od ostalih raziskav). • Vodja je lahko avtentičen tudi z izražanjem negativnih lastnosti. • Življenjska zgodba vodje pa ima tudi ključen pomen pri avtentičnem sledenju, saj je sredstvo, s katerim vodja transparentno odkrije svoj lasten jaz, čeprav se model bolj osredotoča na ustvarjanje avtentičnih vodij, kot pa na sledenje.	
Sparrowe: SAMOPRIPOVEDNI PRISTOP	2005
• Ta teorija je komplementarna pristopu življenjskih zgodb, uporablja samopri povedni proces (hermenevtična filozofija) kot sredstvo za konstrukcijo življenjskih zgodb vodij. • Pomemben vidik, po katerem se ta teorija razlikuje od drugih je, da avtentičnost ni le stanje posameznika, ampak se nujno kaže v odnosu do drugih. Ostali imajo tudi ključen pomen pri izoblikovanju življenjskih zgodb preko dogodkov in stikov.	
Cooper, Scandura in Schriesheim: KRITIKA IZVIRNEGA MODELA	2005
• Ta prispevek ponuja konstruktivno kritiko modela Avolia in raziskovalcev (2004) in hkrati opozarja, da je potrebno dodobra definirati vse aspekte avtentičnega vodenja ter teoretično začrtati smernice prihodnjega raziskovanja na tem področju. • Cooperjeva skupina (2005) postavi tudi nekatera razvojna vprašanja, na katere je potrebno odgovoriti ter poudari nekatera razhajanja prejšnjih teorij.	
Harvey, Martinko in Gardner: POMEN PRIPISOVANJA	2006
• Ti avtorji so naredili svoj model avtentičnega vodenja, v veliki meri podoben prejšnjim. • Njihovo delo v veliki meri poudarja pomen pripisovanja pri ustvarjanju in zaznavanju avtentičnosti. Zaznavanje avtentičnosti in integritete vodij s strani sledilcev kasneje bolj podrobno preučuje tudi Fields (2007). • V luči tega dejstva je v njihovem modelu moč zaslediti poudarek na transparentnosti ter različnem, subjektivnem zaznavanju vedenja.	
Endrissat, Muller in Kaudela–Baum: EMPIRIČNA PODLAGA AVTENTIČNEGA VODENJA	2007
• Ta raziskava med managerji v Švici pokaže ključen pomen avtentičnosti in integritete kar se tiče zaznavanja vodij. • S pomočjo rezultatov raziskave avtorji ustvarijo lasten model, ko določene elemente avtentičnega vodenja obravnava drugače od predhodnikov. • Pokažejo tudi nujno ločevanja avtentičnega vodenja od drugih stilov vodenja (transformacijskega, etičnega) ter odgovarjajo na nekatera vprašanja, ki so jih postavili Sparrowe (2005) in Cooperjeva skupina (2005).	
George: UNIVERZALNOST AVTENTIČNIH VODIJ	2007
• Bill George (2007, str. 16), je z raziskavo med raznolikimi vodji iz različnih kultur in družbenih okolij pokazal, da avtentični vodje ne posedujejo splošnih, univerzalnih značilnosti, ki bi označevale idealnega vodjo. • Njihova avtentičnost izhaja iz njihovih življenjskih zgodb. • Tako se uspešen avtentični vodja ne rodi, pač pa se razvije skozi celo življenje. • To lahko doseže vsak s proaktivnim vlaganjem v lasten razvoj.	

Vir: M. Černe, Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja, 2008, str. 7.

1.3 Razvoj avtentičnega vodenja

Rojstvo avtentičnega vodenja je produkt recesije, ki nas je pripeljala do spoznanja, da stari sistemi vodenja niso več dovolj učinkoviti in da je treba poiskati nove. Udejanjati in živeti vse sposobnosti avtentičnega vodje je zavesten premik iz zdajšnjih con vodenja in je odsev svobodne odločitve posameznika. Avtentično vodenje je pojem, ki se po svetu, predvsem v Ameriki, uveljavlja zadnja leta in je odgovor na dosednji trend, ko se je na vseh področjih poudarjal predvsem videz. V preteklem stoletju je večina teorij vodenja nastala brez osredotočanja na bistvene temeljne procese, ki privedejo v razvoj ciljnega vodenja. Potrebno je izpostaviti, da je preučevanje razvoja teorije avtentičnega vodenja v razvoju teorij organizacijskega vedenja zelo novo področje, ki se je intenzivno pričelo širiti z razvojem Luthansove šole pozitivnega organizacijskega vedenja v letu 2004 (Penger, 2006). Najsodobnejši empirični in kvalitativni raziskovalci organizacijskega vedenja in področja vodenja poudarjajo, da se je potrebno koncentrirati na temeljni konstrukt vseh pozitivnih oblik vodenja in njegovega razvoja, kar označimo kot razvoj avtentičnega vodenja (Avolio & Gardner, 2005).

Avolio in Gardner (2005, str. 8) opozarjata, da razvoj avtentičnega vodenja vključuje kompleksne procese, ki jih je nemogoče zreducirati le na enostaven program usposabljanja. Vključuje tako mejnike v življenju ter življenjske izkušnje, kot tudi kontinuirane procese med vodjami in sledilci. Najprej mora avtentični vodja doseči avtentičnost oziroma zaznavanje avtentičnosti preko samozavedanja, samoregulacije, avtentičnega delovanja ter odnosov (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 345). Predhodnik razvoja avtentičnega vodenja je posameznikova zgodovina (izkušnje), ki je povezana tudi z mejniki v življenju. Proces se začne s posameznikovo interpretacijo lastnih izkušenj ter mejnikov, posebnih dogodkov, ki zaznamujejo njihovo življenje (Avolio & Gardner, 2005; Luthans & Avolio, 2003). Vpliv na vodjo (ali sledilca) ima tako več elementov, med drugimi družina, otroštvo, kultura, izobrazba, delo ter še posebej vzorniki in prejšnje izkušnje z vodenjem. Jensenova in Luthans (2006, str. 649) med predhodnike razvoja avtentičnega vodenja uvrščata tudi organizacijski kontekst (organizacijsko okolje, fizični in finančni resursi) ter pozitivni psihološki kapital (samozavest, upanje, optimizem in prožnost). Vse to vpliva na razvoj posameznikovega samozavedanja, ki je pri avtentičnih vodjih na visokem nivoju. Taki ljudje zaupajo samemu sebi in se dobro zavedajo svojih temeljnih vrednot, ki so jim zelo zvesti. Posedujejo tudi integriteto, poštenost, odgovornost, čustveno inteligenco in zanesljivost (Gardner et al., 2005, str. 348–358).

V turbulentnih časih 21. stoletja, ki so polni izzivov učenja, akademiki, teoretiki (Luthans & Avolio, 2003; May, Hodges, Chan & Avolio, 2003; Seligman, 2002) in praktiki (George, 2003) vse bolj spoznavajo, da je za doseganje zelenih rezultatov poslovanja nujno potrebna strategija razvoja avtentičnega vodenja (Gardner & Schermerhorn, 2004; Cooper et al., 2005). Rezultat razvoja avtentičnega vodenja v organizaciji je, da najbolj avtentični zaposleni prevzamejo vlogo vodij, ostali pa sodelujejo z njimi pri doseganju skupnih ciljev, vključno s

pozitivno etično klimo. Avtentični vodje pri sledilcih vzgojijo avtentične harmonične osebnosti, kar jim omogoča zadovoljevanje lastne potrebe in razvijati ter dosegati lastne cilje (Gardner et al., 2005, str. 363–364). To pa pomeni, da zaradi večje stopnje zaupanja se poveča prožnost vodij in sledilcev v težkih časih. Sledilci delajo bolj zavzeto, tudi zato, ker s pomočjo avtentičnih vodij najdejo primerno, izzivalno delovno mesto, s katerim so zadovoljni in kjer lahko razvijajo svoje talente. Vse to pa vodi k pravemu trajnemu, dolgoročnemu delovnemu učinku (Gardner et al., 2005, str. 366–367).

Eden od prvih namenov definiranja pojma avtentičnega vodenja je bil ustvariti večdimenzionalnost in večnivojskost (Luthans & Avolio, 2003). Avtorja zožita fokus avtentičnega vodenja na procese samozavedanja in samoregulatorne procese, pri čemer vodje in podrejeni dosežejo avtentičnost in avtentične odnose (Gardner et al., 2005), kar je bistveno pri razpravi o razvoju avtentičnega vodenja. Razvoj teorije avtentičnega vodenja vključuje kompleksne procese, teorijo je moč v praksi udejanjiti le s programom usposabljanja. Razvoj avtentičnega vodenja vključuje stalne procese, prek katerih vodje in podrejeni pridobijo samozavedanje in vzpostavijo odprte, zaupne in pristne odnose, na katere je delno mogoče vplivati in jih oblikovati z usposabljanjem (Avolio & Gardner, 2005).

1.4 Značilnosti avtentičnega vodenja

Ključno za model avtentičnega vodenja je, da temelji na predpostavki, da avtentično vodenje udejanja vedenjske vzorce, ki gradijo na zaupanju. Vrste odnosov, vedenjskih lastnosti zaposlenih, ki jih razvija in vključuje model avtentičnega vodenja, so zavezanost, zadovoljstvo na delovnem mestu, opolnomočenje in zavezanost k izpolnitvi nalog. Sodobni avtentični vodje so pri zaposlenih sposobni spodbuditi akcijo, motivacijo, zavezanost in zadovoljstvo, kar je pogoj, da vsi neprestano izboljšujejo rezultate (Dimovski et al., 2009, str. 107). Koncept avtentičnega vodenja se od ostalih konceptov ločuje po tem, da ne opredeljuje sloga vodenja, katerega bi moral voditelj privzeti, ampak izpostavlja pomen osebnosti voditelja, ki naj bi sledil svojemu značaju. Šele, ko so voditeljeva dejanja usklajena z njegovimi vrednotami in nameni, lahko sproži delovanje in sledenje tudi pri svojih zaposlenih. Če se voditelj trudi slediti neki splošni formuli značilnosti uspešnih voditeljev, to pomeni odmik od njegove avtentične osebnosti in skuša le graditi na oklepu svojega jaza, kar sčasoma privede do neuglašenosti med njegovimi vrednotami in deklariranim vedenjem (Peterlin, 2007, str. 17).

Koncept avtentičnega vodenja je odgovor na klic po novem načinu vodenja, ki bi ustrezal potrebam zaposlenih v sodobnih organizacijah. Avtentični vodje navdihujejo sodelavce, da na delovnem mestu delujejo avtentično in čutijo večji smisel ob tem, ko delujejo skladno s svojimi moralnimi načeli. Smisel pri delu je pomembna detereminanta psihološke dimenzije dela. Hkrati je pomemben tudi odnos med vodenjem in zagnanostjo za delo, ki so ga v zadnjih letih začeli preučevati strokovnjaki za razvoj avtentičnega vodenja in pozitivnega organizacijskega vedenja. Zagnanost zaposlenih se je izkazala za pozitivno in močno

povezano z različnimi ključnimi poslovnimi rezultati vključujoč produktivnost, zadovoljstvo kupcev, dobiček, nesreče, fluktuacijo delavcev, kulturo in imidž. Samozavest, upanje, optimizem in miselna prožnost so definirani kot osrednji viri avtentičnega vodje. Ključna za pojmovanje avtentičnega vodenja je teza, da avtentičnost in s tem avtentično vodenje zahtevata dvig ravni samozavedanja vodje in njegovih sodelavcev. Samozavedanje vodje je izhodiščni element za razvoj avtentičnega vodenja. Takšno samozavedanje se zgodi, ko se posamezniki zavejo lastne identitete, kar prispeva k obstoju v kontekstu, v katerem posamezniki nekaj časa delujejo (Dimovski et al., 2009, str. 107–108). V Tabeli 2 navajam zakone avtentičnega vodenja.

Tabela 2: Zakoni avtentičnega vodenja

Zakon vplivanja	Tisti, ki misli da vodi, a nima sledilcev, gre le na sprehod.
Zakon trdnih temeljev	Zaupanje je osnova avtentičnega vodenja.
Zakon spoštovanja	Zaposleni spontano sledijo avtentičnim vodjem, ki so močnejši od njih samih, saj vidijo več kot sledilci, dlje in prej kot drugi.
Zakon magnetizma	Takšen, kot si, takšne ljudi privlačiš.
Zakon povezovanja	Avtentični vodje se, preden prosijo za roko, dotaknejo srca.
Zakon opolnomočenja	Le suvereni vodje dajo moč drugim.
Zakon prioritete	Kdo lovi dva zajca hkrati, ne ujame nobenega, so vedeli že stari Rimljani.
Zakon žrtvovanja	Zmagovalci ne postanejo zmagovalci v ringu, tam jih le prepoznamo. Dokazujejo se vsak dan s predanim delom.
Zakon pravega trenutka	Da bi lahko jutri vodili, se moramo danes učiti.
Zakon zapuščine	Trajna vrednost avtentičnega vodje se zrcali v njegovem nasledstvu. Na koncu le tisto, kar pustiš za seboj, zares odneseš s seboj.

Vir: V. Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str.104.

1.5 Avtentični vodje

Luthans in Avolio (2003) pravita, da avtentični vodje prepoznajo in cenijo individualne razlike ter so sposobni in motivirani za identificiranje talentiranih posameznikov in za to, da bi jim pomagali nadgraditi njihove talente v osebne, razlikovalne konkurenčne prednosti. Avtentični vodja navdihuje zaposlene, da dosežejo potrebne rezultate, obvladujejo tudi najupornejše sodelavce in jih preoblikujejo v zmogljive vodje. Pozna svoje prednosti in slabosti tako dobro, da ima samozavest, (za)upanje, optimizem in miselno prožnost, da spodbudi sodelavce okoli sebe, da skupaj dosegajo cilje. Ker se zaveda, da sam nima toliko znanja, sodeluje z zaposlenimi in se zavzema za enakovredno delovanje. Avtorji Dimovski,

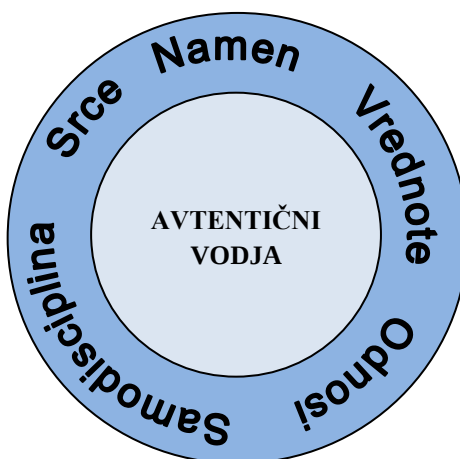
Penger in Peterlin (2009) opozarjajo, da se avtentičnega vodenja ne podeli ali dodeli z delovnim mestom ampak si ga moramo prislužiti z integriteto.

Avtentični vodja pa prvenstveno vodi s svojim zgledom, zato mora zelo dobro poznati svojo osebnost. Avtentični vodja ve, kako se odziva v določenih situacijah in okoljih. Najboljši vodje torej dosegajo rezultate s spodbujanjem in vodenjem, ki temelji na pozitivnih psiholoških osnovah. Avtentični vodja oblikuje zaupanje med sodelavci in vodji, ki je ključ do uspeha pri reševanju sodobnih izzivov. Zaveda se, da sam nima vseh znanj in zato sodeluje s sodelavci ter se zavzema za enakovredno delovanje. Brez avtentičnega vpliva na zaposlene ne moremo voditi. Bistvo avtentičnosti je poznati sebe, se sprejeti in se ohranjati takšne, kot smo.

1.5.1 Dimenzije avtentičnega vodje

Sodobno tržno okolje potrebuje vodje, ki vodijo s poslanstvom, vrednotami in integriteto in so osredotočeni na dobrobit zaposlenih in ostalih deležnikov (kupcev, lokalne skupnosti, delničarjev itd.). Osebnost avtentičnega vodje sledi petim dimenzijam in sicer zavezanosti namenu, zvestobi, vrednotam, samodiscipliniranemu vedenju, povezujočim odnosom in sočutnosti (Slika 1).

Slika 1: Dimenzije avtentičnega vodje



Vir: B. George, Leadership Is Authenticity, Not Style, 2009, tabela 1.1.

Vodja mora razumeti, zakaj nekaj počne in kaj ga vodi pri delu, saj brez jasno opredeljenega namena je njegovo delovanje variabilno in vnaša zmedo v delovanje organizacije. Naslednji korak je, da uskladi svoj **namen** z namenom organizacije, če pa to ni možno, mora vodja organizacijo zapustiti ali pa ustvariti pogoje za uskladitev. Avtentični vodja mora delovati skladno z vrednotami, ki jih zagovarjamo in sicer: govoriti resnico, držati obljubo, izpolnjevati obveznosti, biti pošten in spoštljiv v odnosu do drugih. Če vodja deluje z osebno

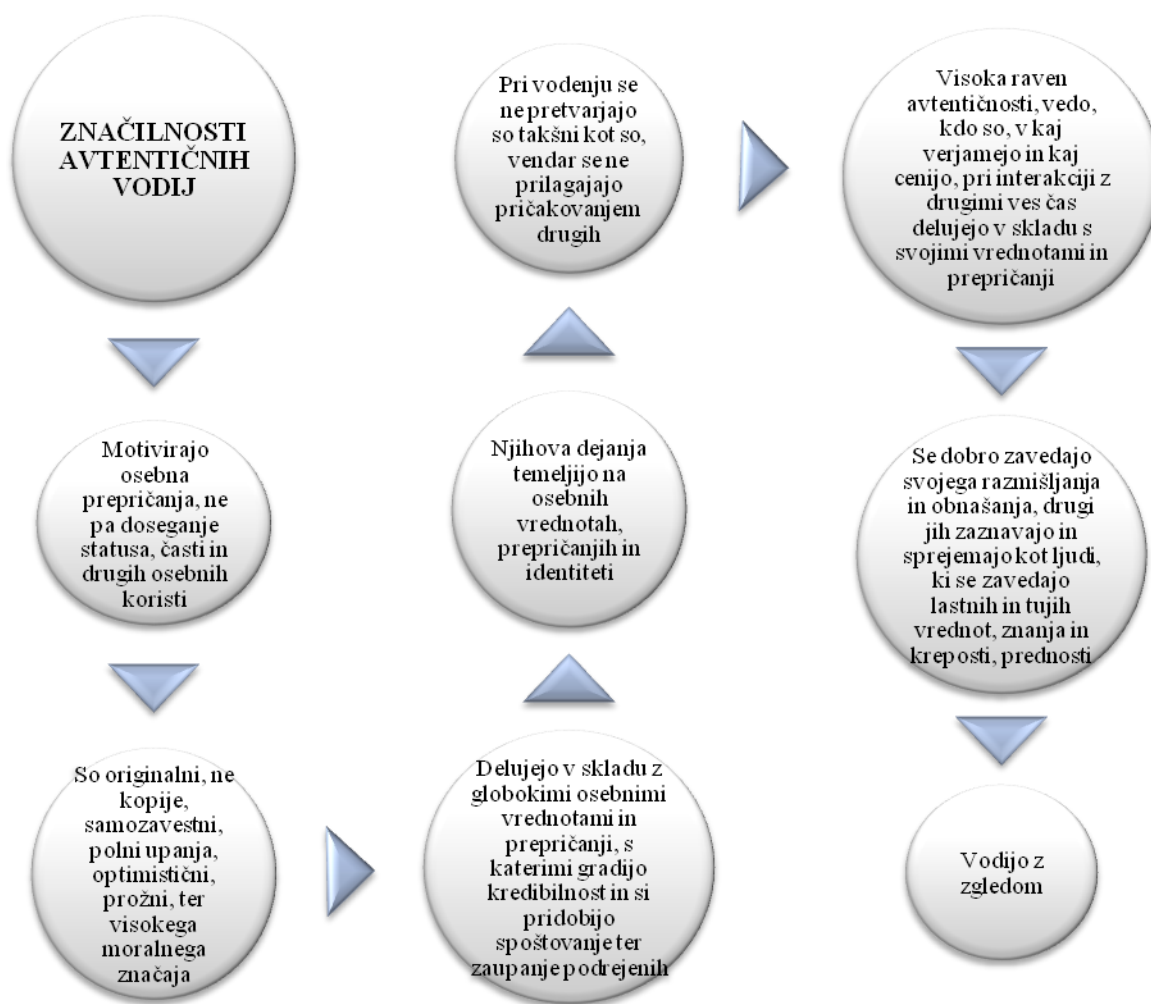
integriteto, s tem postavi zgled, ki mu drugi sledijo. Vodja, ki je spoštljiv do soljudi, s tem oddaja neprecenljiv signal, ki ga ne more nadomestiti noben govor ali izjava o poslanstvu. Če je vodja prejšnjega tisočletja zaposlil telesne in psihične sposobnosti zaposlenega, se avtentični vodja trudi pridobiti tudi njegovo srce. Obstajajo različni razlogi za to, da nekateri vodje pri svojem delu ne dosegajo želenih rezultatov. Razlog za to se pogosto skriva v pomanjkanju čustvene inteligence in znanja, kako ravnati s svojimi čustvi in čustvi zaposlenih. Pogost rek, da za čustva v poslu ni prostora, čedalje bolj izgublja svoje privrženke, saj se je vodenje čustev izkazalo za močen motivacijski dejavnik v učečih se organizacijah. Graditev povezujočih odnosov z zaposlenimi vpliva na občutek lastne vrednosti in na pripravljenost za sodelovanje vseh vpletenih. Prost pretok komunikacij na vseh ravneh organizacije omogoča, da se na koncu izrazijo najboljši potenciali zaposlenih. V teoriji lahko zapisane besede je težje udejanjiti v praksi in jim vsakodnevno slediti, za to je potrebna doslednost in samodisciplina, ki omogoča predvidljivost, na kateri temelji zaupanje. V sodobnem okolju je ravno predvidljivost luksuz, ki si ga lahko privoščijo le redki vodje, zato si mora vodja zaupanje ustvariti na osnovi avtentičnosti svojega delovanja (Peterlin, 2007, str. 20).

1.5.2 Značilnosti avtentičnih vodij

Avtentični vodja govori resnico doma, na delovnem mestu, v družbi, ter uporablja besede, ki so usklajene z njim samim in njegovo osebnostjo. Govoriti resnico pomeni preprosto biti jasen, odkrit, pošten in etičen. Še več, avtentični vodja ljudi vodi s srcem in zanj so ljudje posel. Skrbi za druge ljudi jih razvija, ter ni ga strah pokazati ranljivost. Moč osebnosti je njegova resnična moč in ljudje ga čutijo tudi, ko je daleč stran. Ima visoke etične vrednote in dela tisto, kar govori. S tem, ko to dela, mu ljudje zaupajo, ga spoštujejo, poslušajo in sledijo. Je plemenit, dober in pogumen. Pogum je zlasti pomemben pri udejanjanju vizionarskih idej, kjer je treba znati ideji oblikovati pot, da lahko iz nje nastane resničnost. Navedeno zahteva veliko notranje moči. Gradi time in komunikacijo med njimi. Ena izmed primarnih nalog je tudi dvigovanje občutka za sočloveka in okolje. Dela na osebnem razvoju, pozna svoje prednosti in slabosti in ozavešča svoje strahove. Je sanjač in skrbi zase na telesnem in duševnem področju. Zaveda se, da lahko opravi vse zastavljene naloge le, če se dobro počuti. Uravnoteženo se prehranjuje in skrbi za telo kot za tempelj. Daje prednost odličnosti pred perfekcionizmom. Zavezan je odličnosti delovanja v vsem, kar dela. Konstantno dviguje standarde odličnosti do sebe. V ljudeh pusti pozitiven pečat in sled, ki ni zaznamovana samo na uspehu, ampak tudi na grajenju globljih vrednot človeštva (Dimovski et al., 2009a).

Avtentični vodje delujejo v skladu z globokimi osebnimi vrednotami in prepričanji, s katerimi gradijo kredibilnost in si pridobijo spoštovanje ter zaupanje podrejenih, kar pomeni, da vodijo na način, ki ga podrejeni prepoznajo kot avtentičnega (Avolio & Gardner, 2005). Temeljne značilnosti avtentičnih vodij prikazujem na Sliki 2.

Slika 2: Značilnosti avtentičnih vodij



Vir: Prirejeno po V. Dimovski et al., *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009, str. 117.

Če želimo voditi zaposlene po novih poteh, potrebujemo vpliv. Ta temelji na zavezanosti in predanosti zaposlenih svojemu vodji. Harvardski profesor managementa in bivši predsednik Medtronica Bill George je na svetovnem letnem seminarju vodij v New Yorku dejal, da se vsak od nas lahko zaveže, da bo deloval v dobro družbe, saj celota vseh naših prizadevanj piše zgodovino. Avtentičen vodja je torej lahko vsak od nas, le odkriti moramo svoje poslanstvo in ostati zvesti svojim vrednotam. Vsak je torej avtentični vodja, če se trudi izboljšati svet okoli sebe. Vsi se v življenju spopadamo s številnimi preizkušnjami, avtentični vodja pa pozna svoje prednosti in slabosti tako dobro, da ima samozavest, upanje, optimizem in miselno prožnost, da opolnomoči okoli sebe sodelavce in skupaj dosega zastavljene cilje (Dimovski et al., 2009a).

Slika 3: Ključne kompetence avtentičnih vodij



Vir: Prirejeno po V. Dimovski et al., *Osebnost kot središče dejanj*, 2009a, str. 10.

1.5.4 Prednosti in slabosti avtentičnih vodij

Avtentično vodenje zahteva nenehno delo na osebnosti vodje. Za začetek se moramo dodobra spoznati in se spoprijeti tudi s slabimi lastnostmi, da se bomo naučili živeti s svojimi napakami, kot tudi z napakami drugih, ki so sestavni del razvoja. Odnos do omejitev in toleranca nepopolnosti je pomemben del vodenja in kaže na to, da vodja pomaga drugim, da se ob njem razvijajo in postajajo uspešni, ali pa jih s svojim zatiralnim in poniževalnim odnosom, ki izhaja in njegovih lastnih pomanjkljivosti in negativne samopodobe, ovira pri razvoju njihovih potencialov. Bilo bi nerealno pričakovati, da je avtentični vodja brezhiben in brez napak, saj je njegova pomanjkljivost lahko ravno ena izmed njegovih glavnih odlik pri reševanju problemov. Zaposleni imajo v kritičnih situacijah ob sebi radi vodjo, ki je uspešno prebrodil težke situacije in preživel osebne preizkušnje, tako da ve, o čem govori. Transparentnost in odprtost glede svojih vrednot in namenov, udejanjanje osebnih vrednot v dejanja in povezovanje osebnih vrednot z organizacijskimi vrednotami omogočajo vodji, da ga zaposleni prepoznajo kot avtentičnega vodjo (Peterlin, 2007, str. 18).

1.6 Razlikovanje teorije avtentičnega vodenja od predhodnih teorij

Ključna razlika med teorijo avtentičnega vodenja in trenutno priljubljenimi teorijami vodenja je predvsem ta, da je avtentično vodenje bolj generično in predstavlja temeljni konstrukt, ki pomeni oblikovanje osnove za tisto, kar določa druge oblike pozitivnega vodenja (Gardner & Schermerhorn, 2004; Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005; Avolio & Gardner, 2005). Razlika med avtentičnim vodenjem in drugimi oblikami vodenja postane pomembna pri graditvi teorije razvoja avtentičnega vodenja in pri graditvi primera za veljavnost konstrukta (Gardner & Schermerhorn, 2004; Avolio & Gardner, 2005).

1.6.1 Opredelitev vodenja

Vodenje je kompleksen in zapleten fenomen, zato si ga marsikdo razlaga po svoje. Pojem vodenja še danes nima povsem jasno izoblikovane definicije. Med različnimi avtorji, tako domačimi kot tujimi, se še vedno pojavljajo nesoglasja glede vsebine tega pojma. Funkcija

vodenja predstavlja eno izmed štirih temeljnih funkcij managementa, poleg funkcije organiziranja, funkcije planiranja in funkcije kontroliranja (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 197) vodenje opredeljujejo kot sposobnost vplivanja na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje cilja. Vodenje v širšem pomenu obsega vodenje v ožjem pomenu, torej lastnosti in ravnanja vodje, komuniciranje, motiviranje in kadrovanje.

Bernard (v Novicevic et al., 2005, str. 1400) vodenje opredeli kot vedenjsko kvaliteto posameznikov, ki usmerjajo ljudi oziroma njihove aktivnosti na organiziran način. Vodenje v osnovi lahko opredelimo kot vplivanje na druge, vendar mora imeti ta vpliv tudi nek namen in cilj. Vodje usmerjajo zaposlene v pravo smer, pridobijo njihovo zavezanost za izpolnjevanje poslanstva organizacije in jih motivirajo za doseganje skupno postavljenih ciljev. Definicije se razlikujejo predvsem glede na probleme, ki jih avtorji vidijo pri vodenju. Pomemben vidik na gledanje problemov so različna časovna obdobja in družbene ureditve. Skupno vsem je, da gre za pojav, ki povezuje vsaj dve osebi.

1.6.2 Transformacijsko vodenje

Transformacijsko vodenje je eden od konceptov, ki se najpogosteje uporablja v povezavi z organizacijo prihodnosti. Transformacijsko vodenje je spodbujanje zaposlenih k idealom in moralnim vrednotam, ki naj bi jih navdušili za premagovanje težav pri delu. Transformacijski vodje vodijo podrejene z motiviranjem. Z motiviranjem transformacijski vodja navdušuje vodene sodelavce, jih spodbuja k premagovanju težav pri delu, deluje v smeri sprejemanja poslanstva podjetja in se trudi, da bi zaposleni svoje interese podredili koristim podjetja. Obenem pa si tudi prizadeva, da bi razširili koristi zaposlenih (Robbins, 1998, str. 369). Zgodnja zamisel transformacijskega vodenja je bila opredeljena s strani Burnsa (1978) po opisnih raziskavah političnih vodij. Burns je opisal transformacijsko vodenje kot postopek, v katerem vodje in zaposleni dvignejo drug drugega na višje nivoje motiviranosti in moralnosti pri izvajanju njihovega dela. Transformacijski vodje so usmerjeni v dvigovanje zavesti zaposlenih, in sicer z ugajanjem njihovim idealom in moralnim vrednotam, kot so svoboda, pravica, enakovrednost in humanost. Hkrati pa morajo zatreti čustva, kot so strah, pohlep, zavist in sovraštvo.

Kasneje je Bass (1985) predlagal teorijo transformacijskem vodenju, ki je grajena na prvotnih zamislih avtorja Burnsa. Transformacijsko vodenje pa definira na odnosih vplivanja vodje nad zaposlenimi, ki občutijo zaupanje, občudovanje, zvestobo in spoštovanje s strani vodje ter so tako veliko bolj motivirani, da naredijo več, kot je od njih pričakovano. Po mnenju Bassa vodja motivira zaposlene tako, da se bolj zavedajo pomembnosti rezultatov dela, spreobrnejo svoje osebne interese v korist organizacije, uresničijo svoje neizpolnjene potrebe. Vodja ima vizijo, katero mora jasno posredovati zaposlenim. Vizija je lahko določen cilj ali načrt. Vodja je sposoben predstaviti prednosti vizije, ki se bodo kazale, če bo le ta dosežena. Vodja mora pri zaposlenih vzbuditi zaupanje z odločnostjo, poštenostjo, doslednostjo in vztrajnostjo, s katero se prebija skozi ovire in krize. Vodja razvija svoje veščine, da bi dosegel željen končni uspeh.

Transformacijsko vodenje temelji na visokih pričakovanjih do zaposlenih in na visoki stopnji medsebojnega zaupanja med vodjem in zaposlenimi. Vodja veliko pričakuje od zaposlenih, ti mu zaupajo in to medsebojno zaupanje preraste v vzdušje, ki omogoča še boljše delo.

Bass in Avoglio (1994) sta prepričana, da se transformacijsko vodenje lahko izkazuje na tri načine, ki vplivajo na to, da zaposleni poznajo različne možnosti, ki jih imajo pri delu, in na to, da poznajo pomembnost doseganja učinkov, na posameznike, tako da svoj osebni interes prilagodijo interesu tima, skupine, organizacij ali kakšnemu višjemu poslanstvu, ter na raven potreb zaposlenih in razvijanje obsoječih potreb in želja. V prvi originalni izvedbi teorije transformacijskega vodenja je Bass vključil tri dejavnike: karizmo, intelektualno stimulacijo in individualizirano pozornost. Karizma ali tudi imenovana vpliv idealov je tako vedenje vodij, ki v zaposlenih vzbudi močna čustva in željo po istovetenju z vodjo. Intelektualna stimulacija pri zaposlenih poveča zavedanje problemov, s katerimi se srečujejo in s tem vpliva na zaposlene, da se lotijo problemov na nov način. Individualizirana pozornost pa nudi zaposlenim dodatno podporo, opogumljanje in poučevanje.

Nadaljnji pregled teorije transformacijskega vodenja je nato dodal še en dejavnik, in sicer inspiracijsko motivacijo, ki pa zaposlenim predstavlja privlačno vizijo organizacije z uporabo raznih simbolov za osredotočanje na trud zaposlenih. Ti štirje dejavniki (Tabela 3) so med seboj močno povezani, saj izvršujejo skupni vpliv sprememb na zaposlenega (Bass & Avolio, 1994).

Tabela 3: Dejavniki transformacijskega vodenja

Dejavniki transformacijskega vodenja	
Inspiracijska motivacija	Transformacijski vodje motivirajo in vzpodbujajo zaposlene s pomenom in izzivom njihovega dela. Timski duh se poveča in poudari. Vodje prikazujejo navdušenje in optimizem, saj zaposlene pritegnejo k razmišljanju o različnih situacijah in problemih podjetja.
Karizma	Karizma ali tudi imenovana vpliv idealov je tako vedenje vodij, ki v zaposlenih vzbudi močna čustva in željo po istovetenju z vodjo.
Individualizirana Pozornost	Transformacijski vodja v vlogi učitelja, mentorja in svetovalca namenja veliko pozornost vsakemu posamezniku in njegovim potrebam po doseganju in razvoju. Transformacijski vodje jim delegirajo naloge z namenom, da jih zavestno opravijo, hkrati pa so pozorni na njihovo delo, da bi ugotovili, ali podrejeni rabijo dodatna navodila in nasvete ter da ocenijo njihov napredek. Zaposleni pod takim načinom vodenja ne čutijo nobene prisile ali pritiska, da so preverjeni s strani vodij, saj zaupajo njihovim namenom. Vodja skrbi za potrebe in želje vsakega zaposlenega. Odziva se na različne potrebe in želje posameznikov po njihovi osebni rasti in profesionalnem razvoju. Spodbuja njihove individualne učne izkušnje.

se nadaljuje

nadaljevanje

Intelektualna stimulacija	Transformacijske vodje stimulirajo zaposlene, da bi le ti bili bolj inovativni in ustvarjalni ter naj pristopijo z novimi prijemi in metodami za reševanje problemov. Nove ideje so zaželjene in podprte ter jih vodje ne kritizirajo, če se razlikujejo od njihovih. Vodja intelektualno in problemsko usmerjeno vodi zaposlene v organizaciji. Izziva jih, da iščejo nove in samosvoje poti v reševanju problemov.
----------------------------------	--

Vir: Prirejeno po S. Pljevaljčič, Primerjava transformacijskega in transakcijskega vodenja, 2003, str. 34.

1.6.3 Karizmatično vodenje

Karizmatična avtoriteta izhaja iz družbenega prepričanja v vzorne značilnosti posameznika, ki je drugačen od ostalih ljudi in nosi v sebi neke izjemne sposobnosti, ki niso namenjene običajnim ljudem. Na podlagi teh značilnosti družba upošteva posameznika kot vodjo. Weber govori, da karizma kot oblika vplivanja, zaradi izjemnih sposobnosti, temelji predvsem na dejstvu, da ga kot takšnega zaznavajo podrejeni. Prav tako Weber karizmo oziroma karizmatično vodenje povezuje z obdobji družbenih kriz, saj naj bi takrat stopil v ospredje nekdo s posebnimi sposobnostmi in z vizijo prihodnosti, kako rešiti nastalo situacijo. Zaradi te vizije in sposobnosti ga ljudje obravnavajo kot posebnega in mu zato sledijo (Conger, 1999, str. 164; Conger & Kanungo, 1987, str. 638; Hughes, Ginnett & Curphy, 1999, str. 286–289; Yukl, 1989, str. 204–205). House v svoji teoriji pravi, da imajo karizmatični vodje visoko potrebo po moči oziroma nadvladi, visoko samozaupanje in visoko prepričanje v pravilnost njihovih mnenj in idej.

Visoka potreba po moči motivira vodjo, da vpliva na zaposlene, samozaupanje in visoka prepričanost pa povečujeta zaupanje zaposlenih v mnenje vodje (Yukl, 1989, str. 206). V nadaljevanju še naprej posveča pozornost predvsem vedenju vodij. Tako pravi, da se karizmatični vodje posvečajo oblikovanju vedenja, s katerim napravijo vtis, da so sposobni in uspešni. V primeru pomanjkanja takšnega vedenja se lahko pojavijo problemi in nazadovanja, ki razjedajo zaupanje zaposlenih in spodkopavajo vpliv vodje. Prav tako naj bi karizmatični vodje ideološke cilje, vključene v poslanstvo, povezali z najgloblje zakoreninjenimi vrednotami in ideali, ki si jih delijo zaposleni. Pri takšnem ravnanju je pomembno, da naloge zaposlenih opredelijo z ideološkimi besedami. Pri nekaterih rutinskih opravilih je to sicer malo težje, a vseeno ima lahko, na primer zidar, prepričanje, da ne gradi le navadnega zidu, temveč, na primer pravo katedralo (Yukl, 1989, str. 206).

Karizmatični vodje naj bi pogosto dajali primere lastnega ravnanja, ki naj ga zaposleni posnemajo. Včasih pa ne gre samo za posnemanje, temveč naj bi zaposleni občudovali in se poistovetili z vodjo in tako prevzeli njegova lastna prepričanja in vrednote. Skozi ta proces lahko vodje uveljavijo ves svoj vpliv za zadovoljitev in motiviranje zaposlenih. Močno orodje

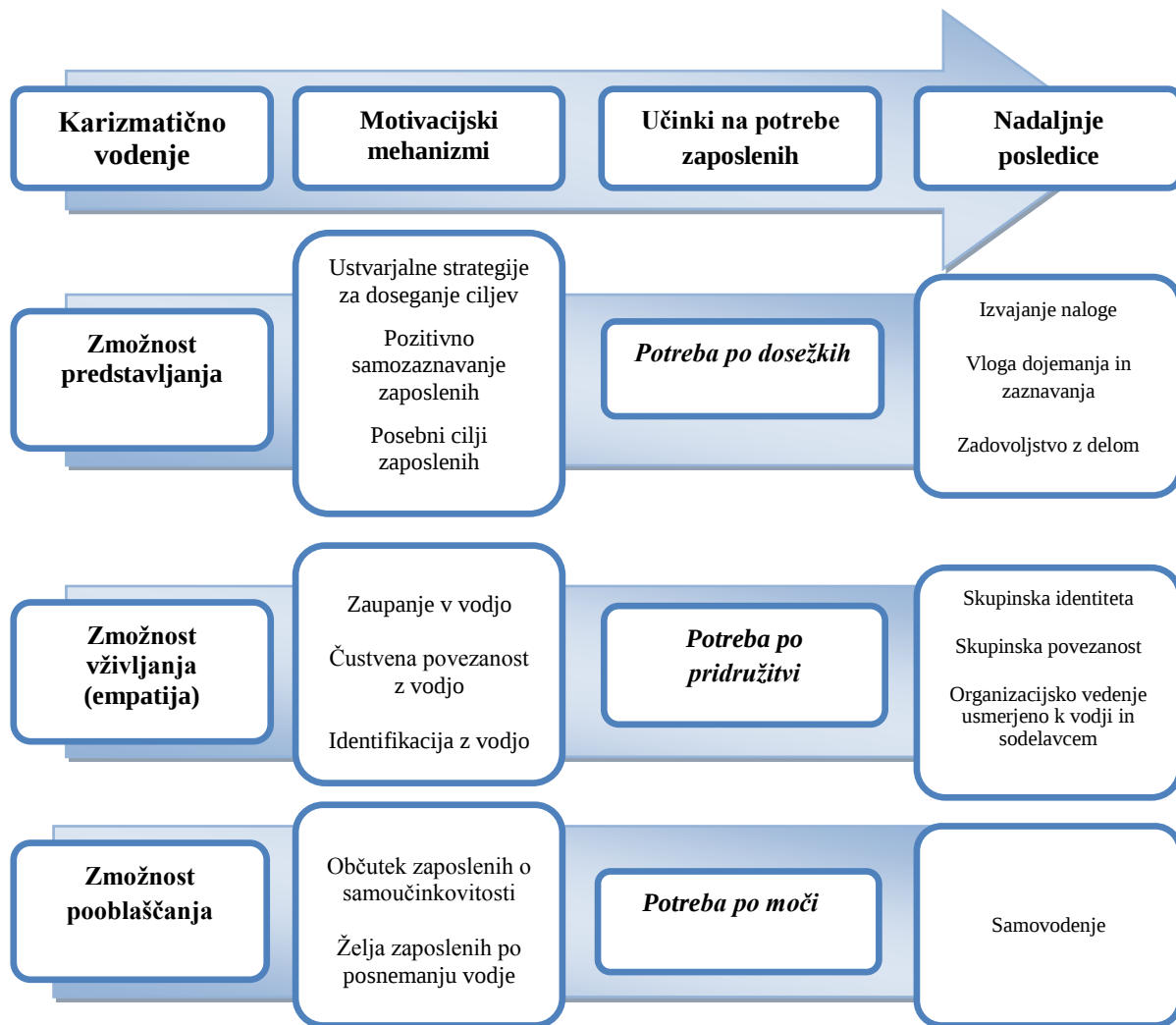
karizmatičnih vodji naj bi bila tudi komunikacija, s katero zaposlenim sporočajo visoka pričakovanja, ki jih imajo v zvezi z njihovim delom, istočasno pa jim ves čas izražajo veliko zaupanje vanje. Seveda je pri tem pomembno, da zaposleni zaznajo cilje kot realne in dosegljive. V nasprotnem primeru pride do pomanjkanja zaupanja v uresničevanje pričakovanj in temu sledi upiranje ter nezadovoljstvo pri delu (Yukl, 1989, str. 206). Različne raziskave so pokazale, da je vloga karizmatičnega vodenja v organizaciji pozitivno povezana z njenim delovanjem (Takala, 2006, str. 19). Karizmatično vodenje ima pozitiven vpliv na tri ključne vidike delovanja organizacije. Tako povečuje managersko učinkovitost, pozitivno vpliva na dodaten napor zaposlenih v organizaciji in prispeva k močnejši pripadnosti zaposlenih v organizaciji (Sosik, 2005).

Avtor Choi (2006, str. 26) je osnoval Motivacijsko teorijo karizmatičnega vodenja iz treh delov, ki so pravzaprav tri zmožnosti vodje: zmožnost predstavljanja, zmožnost vživljanja, zmožnost pooblaščenja ali empatija. Študija predpostavlja, da karizmatično vodenje temelji na vedenju vodje, ki je v skladu z omenjenimi zmožnostmi, in da to vedenje izhaja iz medsebojnega delovanja in vplivanja med vodjo in zaposlenimi. Tri zmožnosti so bile, kot ključne za karizmatično vodenje, predstavljene že v številnih predhodnih raziskavah. Zmožnost predstavljanja vključuje oblikovanje podobe želenega stanja v prihodnosti, s katerim se zaposleni lahko poistovetijo in ki med njimi ustvarja nove spodbude. Oblikovanje in podajanje vizije je ena od najpomembnejših nalog karizmatičnega vodje. Empatija označuje zmožnost razumevanja motivov, vrednot in čustev drugih. Zmožnost pooblaščenja pa je opredeljena kot proces, ki vodi v povečano zaznavanje samoučinkovitosti med zaposlenimi oziroma vera vodje v sposobnosti zaposlenega, s katerimi bo ta uspešno opravil svoje delo (Choi, 2006).

Omenjene tri zmožnosti preko motivacijskih mehanizmov (Slika 4) vplivajo in spodbujajo potrebe zaposlenih po dosežkih, pridružitvi in moči. Potreba po dosežkih se kaže v dolgoročni vključenosti, potegovanju za odličnost ter spretnostih in edinstveni dovršenosti nalog. Označena je z velikim zanimanjem za naloge, ki odgovarjajo visoki stopnji znanja in zmožnosti reševanja problemov, z nagnjenostjo k postavljanju zmerno težkih ciljev, z željo po konkretnih odzivih in kvantitativnih rezultatih ter z iskanjem zadovoljitve, ki izhaja iz same naloge in njenega izvajanja (Choi, 2006).

Potreba po pridružitvi kaže skrb za osnivanje, ohranitev in obnovitev tesnih osebnih, čustvenih odnosov z ostalimi zaposlenimi. Označena je z močno željo po sprejemanju drugih in biti sprejet s strani drugih, z močno željo po odobritvi in ponovnem zagotavljanju le te s strani ostalih ter z nagnjenostjo k navdušenju nad skupinskimi nalogami. Potreba po moči se kaže v skrbi za vplivanje na ostale in nadziranje okolja drugih. Označena je z nagnjenostjo k poskušanju vplivanja in nadziranja drugih, z nagnjenostjo k spretnemu in argumentiranemu govorjenju ter z dejanji, ki imajo čustveni vpliv na druge (Choi, 2006).

Slika 4: Motivacijski učinki karizmatičnega vodenja



Vir: A. Choi, *Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy, and Empowerment*, 2006, str. 2.

1.6.4 Služnostno, strežniško vodenje

Služnostno, strežniško vodenje izhaja iz predpostavke, da delo obstaja zato, da se delavci razvijajo v enaki meri kot, da delavec obstaja zato, da opravi delo. Zanj je značilno, da delegira moč, ideje, informacije in priznanja za dosežke. Ceni druge ljudi, spodbuja participacijo, delo, oblast in željo po učenju. Njegov cilj je motivirati sledilce, da sledijo ciljem organizacije, prav tako je predan razvijanju organizacije ter ne pridobivanju stvari zase (Daft & Marcic, 2004). Prevladujoče teorije strežniškega vodenja vključujejo razprave o zavesti, zavedanju, empatiji, konceptualizaciji in viziji vodje (Spears, 1998; Spears, Lawrence & Blanchard, 2001; Smith, Montagno & Kuzmenko, 2004). Razprava o teh konstrukti v teoriji strežniškega vodenja v veliki meri teoretična in ni podprta z empirično raziskavo. Pri teoriji strežniškega vodenja ni zaznati eksplicitnega spoznanja o posredovalni vlogi samozavedanja in obvladovanja podrejenega kot tudi ne o vlogi pozitivnega psihološkega

kapitala in pozitivnega organizacijskega konteksta. Raziskani tudi niso vplivi strežniškega vodenja na trajno uspešnost in učinkovitost ter na razvoj in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete.

1.6.5 Spiritualno vodenje

Fryeva teorija spiritualnega vodenja prav tako vključuje implicitno razumevanje vloge samozavedanja vodje z osredotočenostjo na vizijo, vrednote in odnose vodje, ki jih označimo kot altruistična verovanja in spoznanja. Fry (2003) te vrednote in odnose opisuje kot vedenje vodje, kar vnaša določeno nejasnost v zvezi s temi konstrukti in njihovo vlogo v spiritualnem vodenju. Področja prekrivanja med teorijo avtentičnega in teorijo spiritualnega vodenja so osredotočenost na integriteto, zaupanje, identiteto, pogum, upanje, vztrajnost in prožnost. Na osnovi pregleda obstoječe literature je potrebno poudariti, da razprava o skupnih značilnostih obeh teorij ni dobro vključena v obstoječo teorijo in v raziskave sistemov vodij in podrejenih ali v pozitivno psihologijo. Manjka tudi upoštevanje moderatorske vloge organizacijskega konteksta ter vpliva na organizacijsko identiteto (Penger, 2006).

1.6.6 Primerjava teorije razvoja avtentičnega vodenja od predhodnih teorij vodenja

V Tabeli 4 podajam zbirni pregled in zemljevid nastajajočega teoretičnega območja za raziskave avtentičnega vodenja in razlike v namenu in vsebini, po katerih se razlikujejo alternativni pogledi razvoja sodobnih teorij vodenja. Na osnovi primerjalnih teorij iz Tabele 4 je mogoče definirati in operacionalizirati ključne sestavine razvoja avtentičnega vodenja. V pregledu teh sestavin (elementov) so razvidne primerjave z drugimi teoretičnimi pogledi, vključujoč transformacijsko vodenje, karizmatično vodenje, strežniško vodenje in spiritualno vodenje. V besedilu zbirne Tabele 4 je s črnim kvadratom označeno, če ostale teorije te sestavine vključujejo kot svoje jedro, bistvo, z belim kvadratom pa, če so sestavine v teh teorijah obravnavane, vendar niso njihovo glavno jedro, fokus (Penger, 2006). Sodobni avtentični vodje so pri podrejenih sposobni spodbuditi aktivnost, motivacijo, zavezanost, zadovoljstvo in vključenost, kar je pogoj, da podrejeni neprestano izboljšujejo svoje rezultate (Avolio & Gardner, 2005).

Tabela 4: Primerjava teorije razvoja avtentičnega vodenja s teorijo transformacijskega, karizmatičnega, strežniškega in spiritualnega vodenja

SESTAVINE – ELEMENTI TEORIJE RAZVOJA AVTENTIČNEGA VODENJA AV IN PRIMERJALNIH TEORIJ	AV	TL	CL(B)	CL(SC)	SVT	SP
Pozitivni psihološki kapital	■	□	□	□		□
Pozitivni moralni vidik	■	■	■	■	■	■
Samozavedanje vodje						
Vrednote	■	■	■	■	■	■
Spoznanja	■	■	■	■	■	■
Čustva	■	■	■	■	■	■
Identiteta	■	□	□	□		
Samoregulacija vodje						
Internalizirano	■	■		■		■
Uravnoteženo procesiranje	■	■				
Relacijska transparentnost	■	■				
Avtentično vodenje	■	□	□	□	■	
Procesi vodenja / vedenje pri vodenju						
Pozitivno modeliranje	■	■	■	■	■	□
Osebna in družbena identifikacija	■	■	■	■	□	□
Prelivanje čustev	■					
Podpiranje samodeterminacije	■	■	■	□	■	■
Pozitivne družbene izmenjave	■	■	□	□	□	□
Samozavedanje podrejenih						
Vrednote	■	■		■	■	■
Spoznanja	■	■		■		■
Čustva	■	■		■		■
Samoregulacija podrejenih						
Internalizirano	■	■	■	■	□	■
Uravnoteženo procesiranje	■	■				
Relacijska transparentnost	■	□		□		
Avtentično vodenje	■	□		□		□
Razvoj podrejenih	■				■	■
Organizacijski kontekst						
Negotovost	■	■	■	■		■
Vključenost	■	■				
Etični	■	■				
Pozitiven, temelječ na prednostih	■				□	
Uspešnost						
Resnična	■					
Trajna	■	■	■			
Prek pričakovanj (nad pričakovanji)	■	■	■			■

Legenda: ■ – Fokalna komponenta; – Predmet razprave

TL – Teorija transformacijskega vodenja; CL(B) – Vedenjska teorija karizmatičnega vodenja; CL(SC) – Na lastnih konceptih temelječa teorija karizmatičnega vodenja (Self-Concept Based Theory of Charismatic Leadership); SVT – Teorija strežniškega vodenja (servant); SP – Teorija spiritualnega vodenja;

Vir: S. Penger, Učēča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. Študija primera slovenskega podjetja, 2006, str. 100.

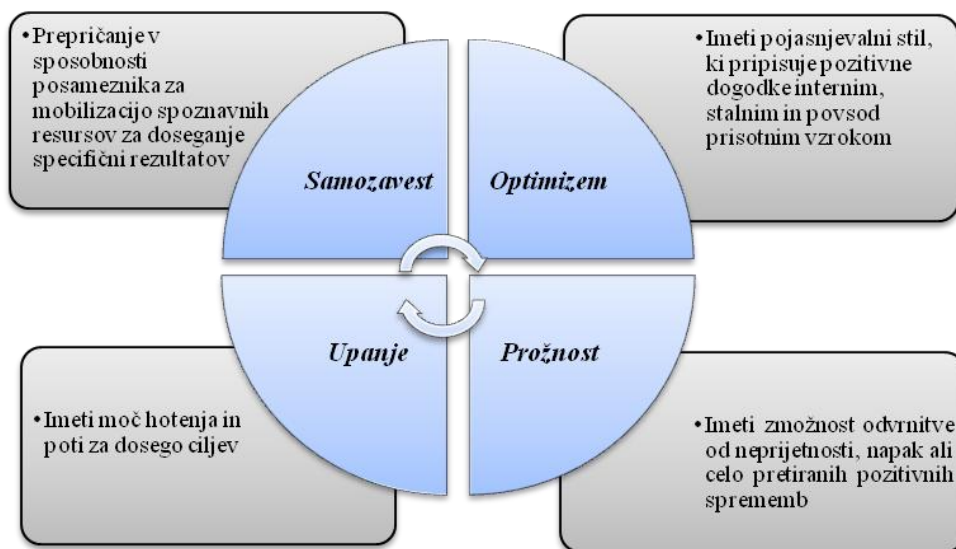
2 MODEL AVTENTIČNEGA VODENJA

2.1 Elementi modela avtentičnega vodenja

2.1.1 Pozitivni psihološki kapital

Osebna določljivka sodobnih vodij, kot je »kdo sem«, je enako pomembna kot »kaj vem« in »koga poznam«. Zavedanje, da so človeški potenciali v današnjem globalnem gospodarstvu konkurenčna prednost, je sprožilo, poleg finančnega kapitala, zanimanje tudi za človeški, socialni in pozitivni psihološki kapital (Slika 5). Pozitivni psihološki kapital je edinstven, merljiv, ga je možno razvijati in vpliva na uspešnost, ter vključuje elemente pozitivnega organizacijskega vedenja. To so samozavest, optimizem, upanje in prožnost (Luthans & Avolio, 2003, str. 244–255).

Slika 5: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: Prirejeno po S. Penger, *Učeca se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. Študija primera slovenskega podjetja*, 2006, str.79.

2.1.2 Pozitivni moralni vidik

Za razvoj teorije avtentičnega vodenja je vključitev pozitivnega moralnega vidika ključnega pomena za nastajajoče delo na tem področju. Burns (1978) je pri obravnavi transformacijskega vodenja jasno zagovarjal in izpostavil pozitivni moralni vidik takšnih

vodij, kar je dodatno potrdil Bass (1990, 1985) in večina sodobnikov. Luthans in Avolio (2003) trdita, da avtentično vodenje in njegov razvoj vsebujeta neločljivo zvezano etično, moralno sestavino. May et al. (2003) obširno razpravljajo o tej moralni komponenti, ki pomeni proces etičnega in transparentnega odločanja, pri katerem avtentični vodje razvijajo in utemeljijo svoje ravnanje na moralnih kapacitetah, učinkovitosti, pogumu in prožnosti, s čimer dosegajo avtentična in trajna moralna dejanja.

2.1.3 Samozavedanje vodje

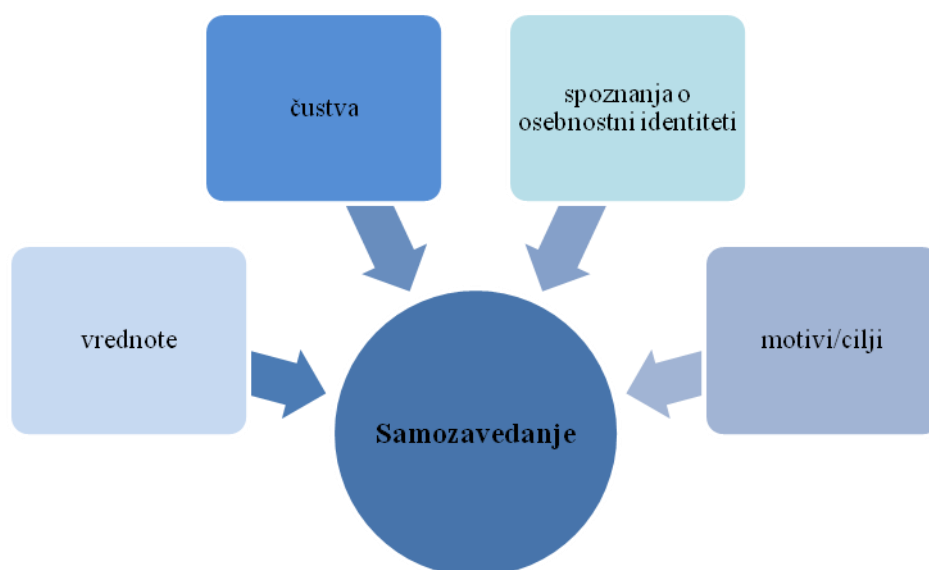
Samozavedanje se navezuje na posameznikovo razumevanje njegovih vrednot in ciljev. Vodje z visokim samozavedanjem vedo, kam so namenjeni in zakaj. Prav tako iskreno priznajo svoj neuspeh – pogosto o svojih prigodah pripovedujejo z nasmehom, saj imajo smisel za humor na svoj račun. V nasprotju z vodji z nizko stopnjo samozavedanja, ki sporočila o potrebnem izboljšanju razumejo kot grožnjo in neuspeh, vodje z visoko stopnjo samozavedanja pogosto stremijo h konstruktivni kritiki in jim ni neprijetno govoriti o svojih slabostih in prednostih. Vse to jim olajša tudi visoka stopnja samozavednosti, predvidevanje tveganja preden se za nekaj odločijo, in prošnja za pomoč, kadar jo potrebujejo. Res pa je, da ljudje v splošnem občudujejo in cenijo iskrenost. Še več, vodilni so prisiljeni nepristransko ocenjevati zmožnosti, tako svoje kot pri zaposlenih. In vodje z visoko stopnjo samozavedanja to počnejo zavestno in pošteno.

Samozavedanje je ključno pri uspešnem vodenju, saj lahko na podlagi svojih notranjih ugotovitev vodja preseže ovire, ki se lahko vzpostavijo pri medsebojnih odnosih z zaposlenimi. Ključno za pojmovanje avtentičnega vodenja je teza, da avtentičnost in s tem avtentično vodenje zahtevata dvig ravni samozavedanja vodje in njegovih sodelavcev. Samozavedanje vodje je izhodiščni element za razvoj avtentičnega vodenja. Takšno samozavedanje se zgodi, ko se posamezniki zavejo lastne identitete, kar prispeva k obstoju v kontekstu, v katerem posamezniki nekaj časa delujejo. Samozavedanje je proces, v katerem oseba kontinuirano razume svoje edinstvene talente, prednosti, vrednote, želje in identiteto. Pomeni temeljno zavedanje o znanju, izkušnjah in sposobnostih (Dimovski et al., 2009, str. 108).

Visoka stopnja samozavedanja vodji omogoča, da si prisluhne in se pri delovanju opazuje. Najprej mora razumeti svoje motive, ki ga silijo, da dela, kar dela, šele potem lahko začne spreminjati svoja dejanja tako, da bo dosegel večji uspeh (Weisinger, 2001, str. 30). Vodja mora sprejeti svoja čustva in jih izražati na način, ki ga pri delu ne ovira, ter se na podlagi tega zavestno usmeriti k svojim vrednotam in ciljem. Z zavedanjem svojih čustev lahko začne prepoznavati svoje notranje bogastvo, sposobnosti in omejitve. Poznavanje tega mu lahko vplije ustrezno mero samozavednosti, potrebne za vodenje.

Avolio in Gardner (2005) sta identificirala štiri elemente samozavedanja (Slika 6).

Slika 6: Elementi samozavedanja



Vir: Prirejeno po V. Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str. 108.

2.1.4 Samoregulacija vodje

Samoregulacija pomeni obvladovanje svojega vedenja v skladu s svojo osebnostjo in obenem ohranjanje jasnih, odprtih odnosov do sledilcev in sodelavcev. Gre za ponotranjene procese obvladovanja, uravnoteženo procesiranje informacij, transparentne odnose ter avtentično vedenje (Gardner et al., 2005, str. 347). Uravnoteženo procesiranje vključuje točno in uravnoteženo zaznavanje ter ocenjevanje samega sebe. Poleg tega pomeni tudi primerjanje z drugimi na način, ki je neodvisen od naegu temelječih obrambnih mehanizmov (Gardner et al., 2009, str. 468). Gre za objektivno presojanje vseh relevantnih informacij pred odločanjem (Walumbwa et al., 2008, str. 95). Taki vodje sprejemajo tudi informacije, ki zamajajo njihova dolgoletna prepričanja (Gardner et al., 2005, str. 468).

Pomemben del samoregulacije je tudi ravnanje v skladu s splošno sprejetimi etičnimi pravili in izražanje pozitivnega psihološkega kapitala (Sparrowe, 2005, str. 423). Gre za ponotranjanje modelnih vrednot in standardov. Posamezniki z višjo stopnjo samoregulacije nadzorujejo lastno obnašanje tako, da se ujema z moralnimi standardi in da je odgovorno v odnosu do sodelavcev (May et al., 2003; Begley, 2006, str. 581–582; Novicevic et al., 2006, str. 72). Vodenje z lastnimi avtentičnimi vrednotami posameznika je moralno le, če so tudi posameznikove vrednote moralne (George, 2007) oziroma, če jih kot take zaznavajo drugi (Sparrowe, 2005, str. 424).

Vodje, ki se znajo obvladati so ljudje, ki obvladujejo svoja čustva, impulze ter so razumevajoči in sposobni okoli sebe ustvariti okolje, polno zaupanja in poštenosti (Goleman, 1998, str. 98). Tako vedenje se zato prenaša z vodilnih na zaposlene, saj nihče ne želi biti vzkipljiv in izstopajoč, če je vodja umirjen in razumevajoč. Pozitivna lastnost samoobvladovanja je tudi

pripravljenost na spremembe. Ko do teh pride, vodja ne povzroča panike, temveč poišče potrebne informacije, posluša sodelavce in se giblje v skladu s spremembami. Pri vodji je znake samoobvladovanja lahko prepoznati – nagnjenje k odzivnosti in pozornost, ugodje z nejasnostmi in s spremembami, popolnost oziroma integriteta ter zmožnost reči »ne« impulzom in nagonom. Pogosto pa ljudi, ki se znajo obvladovati, napačno razumejo in jih imajo v podjetju za hladnokrvneže in ljudi brez strasti (Goleman, 1998, str. 99). Samoregulacija zajema procese, v katerih si posamezniki prizadevajo za samokontrolo na načine, ki jih prikazujem na Sliki 7.

Slika 7: Procesi samoregulacije v katerih si posamezniki prizadevajo za samokontrolo



Procesi samoregulacije za prizadevanje samokontrole

Vir: Prirejeno po V. Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str. 109.

2.1.5 Procesi vedenja v vodenju

Pozitivna čustva avtentičnega vodje se razširijo v procesih socialnega družbenega vpliva, kar spodbudi pozitivni čustveni in spoznavni razvoj zaposlenih. Identifikacija pozitivnega čustvenega vpliva kot procesa, v katerem avtentični vodje vplivajo na zaposlene in njihov razvoj, je posebno vreden in edinstven prispevek avtentičnega vodenja. Procesi identifikacije, pozitivnega modeliranja, čustvenega vpliva in pozitivnih družbenih izmenjav pojasnijo, kako avtentični vodje vplivajo na zaposlene z avtentičnim vodenjem. Brez teh procesov, ki jih prevzemajo avtentični vodje in zaposleni, ni mogoče polno udeležiti in razviti avtentičnosti (Dimovski et al., 2009, str. 108–109). Gardner et al. (2005) in Ilies, Morgeson & Nahrgang (2005) trdijo, da avtentični vodje iščejo povezave z modeliranjem in podpiranjem samodeterminacije, kot je na primer internalizirana samoregulacija. Dva dodatna procesa, prek katerih avtentični vodje vplivajo na podrejene in njihov razvoj, uporabijo drugi avtorji vendar ju ne omenjajo eksplicitno. Procesi identifikacije, pozitivnega modeliranja, čustvenega vpliva, podpore samodeterminacije in pozitivnih družbenih izmenjav skupaj pojasnijo, kako

avtentični vodje vplivajo na podrejene prek avtentičnega vodenja. Brez teh procesov, ki jih prevzemajo avtentični vodje in podrejeni, ni mogoče polno udejanjiti in razviti modela avtentičnosti in avtentične privrženosti. Pojavljajoči se konsenzi o pomenu teh procesov predstavljajo zelo ključen pogled na razvoj teorije avtentičnega vodenja (Penger, 2006).

2.1.6 Samozavedanje in samoregulacija podrejenih

V prejšnjem poglavju sem predstavila vpliv procesov, prek katerih avtentični vodje krepijo samozavedanje in oblikujejo proces samoregulacije podrejenih. V teh se podrejeni razjasnijo o svojih vrednotah, razvijejo identiteto in čustva ter se pomikajo v smeri internaliziranih procesov obvladovanja, procesiranja uravnoteženih informacij, transparentnih odnosov z vodjo in drugimi udeleženci ter avtentičnega obnašanja (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005). S tem avtentični vodje in sledilci spoznajo in sprejmejo sebe ter obvladujejo svoje vedenje, da dosežejo cilje, ki so izpeljani iz in skladni s cilji vodje ter s cilji učeče se organizacije – tj. s postavljeno in oblikovano celovito strategijo. Za avtentičen odnos, ki se razvije med vodjo in podrejenimi, so značilne odprte pozitivne izmenjave, saj si oboji prizadevajo za komplementarne cilje, ki odsevajo prekrivajoče se vrednote, ki določajo identiteto posameznika (Penger, 2006).

2.1.7 Razvoj podrejenih

Poleg vodij se skozi čas, ko odnosi med vodjami in sledilci postanejo bolj avtentični, razvijajo tudi podrejeni (Cooper et al., 2005; Gardner et al., 2005). Ko sledilci v procesu pozitivnega modeliranja, torej vpliva vodje, ponotranjijo vrednote in prepričanja vodje, se njihovo pojmovanje lastnih dejanskih in bodočih zmožnosti spreminja. Spoznajo samega sebe in postanejo bolj transparentni v odnosu do vodje in v ostalih odnosih. Razvija se podoba in identiteta tako vodje kot sledilca (Penger, 2006, str. 104).

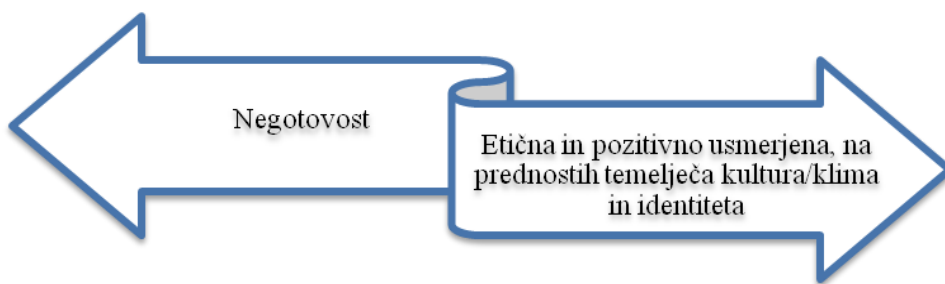
Ko sledilci ponotranjijo vrednote in prepričanja, ki jim jih razkrije avtentični vodja, se v skladu s procesom razvoja avtentičnega vodenja pri sledilcu spremeni zaznavanje sebe v dejanskem stanju in v tem, kaj lahko postane (Avolio & Gardner, 2005, str. 327). Avtentično vodenje vpliva na intrinzično motivacijo (Ilies et al., 2005). Tako zaposleni prevzamejo iniciativo tudi za svoj lasten razvoj, saj spoznajo, da lahko dosežejo več, kot so prej mislili. Pri tem ne gre za transformacijo sledilcev po željah vodje, pač pa za bolj angažiran lasten pozitiven razvoj sledilca zaradi zgleda vodje. Tako sledilci sami delujejo v smeri optimističnega razmišljanja, grajenja samozavesti in ustvarjanja upanja. Vsak lahko postane avtentičen s proaktivnim vlaganjem v lasten razvoj (George, 2007).

2.1.8 Organizacijski kontekst

Ker se pri avtentičnem vodenju vse interakcije izvajajo v dinamičnem, nastajajočem kontekstu, je za raziskovalce pomembno, da tega inkorporirajo v svoja pričakovanja glede

razvoja vodenja in uspešnosti. Z vključitvijo moderacijske vloge pozitivnega organizacijskega konteksta v povezavo med vodenjem in uspešnostjo nastane priložnost, da je avtentično vodenje trajno integrirano v organizacijski kontekst, hkrati pa ga je moč razvijati v smeri večje in boljše avtentičnosti. Že Perrow je leta 1970 definiral, da je stil vodenja odvisna spremenljivka, ki je pogojena še z nečim, tj. z zgodovinskim kontekstom, v katerem se izoblikujejo vodje, in okoljem, v katerem delujejo. Vodje vplivajo na in sooblikujejo organizacijski kontekst, poleg tega pa tudi drugi vplivajo nanje. Pomembno je, da dimenzije organizacijskega konteksta (Slika 8) moderirajo odnos med avtentičnim vodenjem in uspešnostjo in tako direktno prispevajo k samozavedanju vodje in podrejenih. V učečih se okoljih, ki omogočajo odprt dostop do informacij in enako priložnost za učenje ter razvoj vsakogar, bodo vodje in njihovi podrejeni bolj opolnomočeni in bodo tako svoje delo opravili bolj učinkovito. Iz tega sledi, da je pogoj za uspešnost vodij in podrejenih ta, da vodje krepijo organizacijsko klimo, kulturo in identiteto, ki njim in podrejenim omogoča kontinuirano učenje in rast. Na okolje bo deloma vplivala tudi negotovost, ki je značilna za širši kontekst okolja (Penger, 2006).

Slika 8: Dimenzije organizacijskega konteksta



Vir: Prirejeno po S. Penger, Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. Študija primera slovenskega podjetja, 2006, str.105.

2.1.9 Trajna uspešnost prek pričakovanj

Pojma trajna uspešnost in trajna konkurenčna prednost se v literaturi o strateškem managementu pogosto izmenično uporablja. Barney (1996) je postavil definicijo, da ima podjetje trajno konkurenčno prednost, ko implementira strategijo ustvarjanja vrednosti, ki se sočasno ne implementira noben sedanji ali potencialni konkurent, in ko so ta podjetja nezmožna posnemati koristi te strategije. To pomeni, da sedanji in potencialni konkurenti ne morejo posnemati strategije, ki omogoča trajno konkurenčno prednost. Trajna uspešnost je sposobnost organizacije, da dolgo časa dosega visoko uspešnost in rast. Ustvarjanje resnične trajne uspešnosti in učinkovitosti vključuje nefinančna, neotipljiva sredstva in tiho znanje, vključujoč človekov, socialni in psihološki kapital. K vsemu temu je usmerjen avtentični vodja prek nenehnega učenja, ter razvijanja sebe in sodelavcev (Dimovski et al., 2009).

Pojma trajna superiorna uspešnost in trajna konkurenčna prednost se v literaturi o strateškem managementu pogosto izmenično uporabljata. Termin »resničen«, tj. resnična trajna uspešnost in učinkovitost se navezuje na pristne etične vrednote, s katerimi se dosega trajna uspešnost in rast celo na račun slabše kratkoročne uspešnosti ali finančnih koristi. Resnična trajna uspešnost in učinkovitost vključuje finančne, človeške, socialne, družbene in psihološke kapitalske donose. Ustvarjanje resnične trajne uspešnosti in učinkovitosti vključuje nefinančna, neotipljiva sredstva in tiho znanje vključujoč človeški, socialni in psihološki kapital. Resnična trajna rast uspešnosti je pristna organska rast bistvenih elementov organizacijske uspešnosti (Penger, 2006).

2.2 Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja

2.2.1 Spodbujanje osebne identifikacije sodelavcev

Avtentični vodje na začetku procesa vodenja pri sodelavcih spodbudijo osebno identifikacijo. Osebna identifikacija se nanaša na proces, pri katerem posameznikovo prepričanje o neki osebi (vodji) postane samoopredeljujoče. Teorija avtentičnega vodenja na primer poudarja idejo vodenja s primerom, kakršen je, modeliranjem vlog, s postavljanjem visokih moralnih standardov, poštenosti in osebne integritete. Osredotočenost na transparentnost, pozitivnost in visoke etične standarde je osrednjega pomena za teorijo avtentičnega vodenja. Spodobni avtorji menijo, da avtentični vodje vplivajo na identiteto sodelavcev, ki pa povratno vpliva na samoregulatorne procese pri njih. Luthans in Avolio (2003) menita, da je eden od izzivov avtentičnega vodje identificirati prednosti zaposlenih in jim pomagati, da jih ustrezno razvijajo, hkrati pa jih povezati s skupnim ciljem in vizijo organizacije (Dimovski et al., 2009, str. 111). Hogg (2001) je ugotovil, da so dobri vodje tisti, ki imajo lastnosti vodje, ki se najbolje prilagajajo situacijskim zahtevam. Avtentični vodje se zavedajo, da njihovo etično vedenje pošilja močno sporočilo in signal podrejenim o tem, kaj nameravajo, kaj mislijo, kako gradijo svoje lastne vloge ter kako se odločajo in vedejo (May et al., 2003; Copper et al., Schriesheim, 2005).

2.2.2 Razvoj upanja-pozitivne moči za izvrševanje nalog

V sodobnih časih, ko se veliko govori o splošni in gospodarski krizi (2008, 2009), je pomembno, da se zaposleni čutijo varne in ohranijo upanje v lepšo prihodnost, zato je element avtentičnega vodenja tudi spodbujanje pozitivnega gledanja na stvari in vzbuditev upanja. Razvoj upanja kot oblike volje in pozitivne moči neposredno prispeva h gradnji identitete posameznika in identitete organizacije. Upanje v procesu avtentičnega vodenja je opredeljeno kot pozitivno motivacijsko stanje, ki temelji k ciljem usmerjeni energiji in delovanju in načrtovanju poti za doseganje ciljev. Moč volje odseva posameznikovo motivacijo in prepričanje, da je cilje mogoče doseči, in prepričevanje, da je mogoče oblikovati plane, ki bodo omogočili doseganje ciljev (Dimovski et al., 2009, str. 114). Luthans in Avolio (2003) trdita, da lahko motiviranost/zagnanost za akcijo pogosto pripišemo sposobnosti vodje

ustvariti (pozitivno voljo) upanje. Po Snyderju (2000) se upanje sproži skozi dolgotrajne interakcije z akterji, ki imajo upanje in so odzivni. Takšni akterji so lahko vodja, manager, oskrbnik, učitelj, trener, vaditelj, šef, starši ali kakšna druga ključna oseba, povezana z delovanjem in življenjem človeka. Ker imajo avtentični vodje sposobnosti ohranjati realistično upanje in biti zaupanja vredni, lahko pri sodelavcih upanje spodbujajo z ohranjanjem visoke ravni zavezanosti, sodelovanja, delitve znanja in transparentnosti, s sporočanjem pomembnih in zanesljivih informacij, ki služijo za presojo in s spodbujanjem podpornih vprašanj (Dimovski et al., 2009, str. 114).

Avtentični vodje z visokim upanjem njihovi zaposleni zaznavajo kot zanesljive, kredibilne vire inputov in povratnih informacij (Avolio et al., 2004; Avolio & Gardner, 2005). Dimenzija razvoja moči upanja določa, da bi morali imeti avtentični vodje z visokim upanjem poleg dobro oblikovanih planov in ciljev pripravljene tudi alternativne poti, ki bi jim ob soočenju z ovirami pomagale te premagovati ali bi jim pokazale alternativne možnosti pozitivnega delovanja v prihodnosti. Vodja z veliko razumevanja za razvoj upanja in poti za njegovo uresničevanje vidi ovire kot priložnosti in išče alternativne poti za doseganje rezultatov (Dimovski et al., 2009, str. 114). Raziskave upanja v učečih se organizacijah so pokazale, da so vodje in posamezniki ki so polni upanja, bolj motivirani in lažje dosegajo pozitivne psihološke rezultate. Podobno je Adams s skupino raziskovalcev leta 2002 empirično ugotovil, da so podjetja, pri katerih je upanje pri zaposlenih večje, uspešnejša in učinkovitejša, da je zanje značilna višja stopnja zadržanja zaposlenih na delovnem mestu, višja stopnja zadovoljstva in zavezanosti zaposlenih ter imajo jasnejšo organizacijsko kulturo in identiteto. Upanje je pozitivno povezano z uspešnostjo v šoli, športu, z zdravjem in s številnimi pozitivnimi psihološkimi rezultati vključno s pričakovnji glede cilja, z zaznano kontrolo, s pozitivnimi čustvi ter z možnostjo spopadanja s težavami in stresom (Dimovski et al., 2009, str. 115). Novejši raziskovalni prispevki in študije (Avolio & Gardner, 2005) kažejo, da avtentični vodje z osebno identifikacijo s podrejenimi igrajo izjemno pomembno vlogo pri razvijanju upanja in posledično pri kreiranju identitete organizacije.

2.2.3 Razvoj zaupanja v vodjo

Raziskave so potrdile, da je zaupanje v vodenje povezano s pozitivnimi organizacijskimi rezultati. Različne teorije zaupanja so pokazale, da je zaupanje vredno vedenje managerja ali zaupanja v vodenje pozitivno povezano z vedenjem članov organizacije. Raziskovalci so ugotovili, da je zaupanje v vodenje povezano s počutjem zaposlenih, kot sta zadovoljstvo na delovnem mestu in organizacijska zavezanost. Dirks (2000) je učinek zaupanja v vodenje raziskal na uspešnosti košarkarskih ekip NCAA. Rezultati so pokazali, da je zaupanje tima v vodjo opazno vplivalo na uspešnost tima. Zaupanje zajema prepričanja o poštenosti in integriteti. Kadar sledilci verjamejo v sposobnosti, integriteto in avtentičnost vodje, so zaupljivejši in so se pripravljene podati v tvegana dejanja, eksperimentiranje in pridobivanje novega znanja. In obratno, kadar sledilci pri vodji zaznajo nepoštenost, pomanjkanje integritete, nekorektnost in nekompetentnost, bodo bolj verjetno razmislili o odhodu, saj so

zaskrbljeni glede odločitev vodje in se nočejo izpostavljati tveganju (Dimovski et al., 2009, str. 115).

Zaupanje je kot konstrukt avtentičnega vodenja v zadnjem desetletju pritegnilo veliko pozornosti raziskovalcev. Rousseau, Sitkin, Burt in Camerer (1998) ga definirajo kot psihološko stanje, ki ga sestavlja namen spejeti ranljivost, temelječo na pozitivnih pričakovanjih glede namenov ali vodenja druge osebe. Mayer, Davis & Schoorman (1995) trdijo, da je najboljši način za razumevanje, zakaj bo zaupanje določene osebe večje ali manjše, upoštevanje lastnosti zaupnika. Oseba, ki zaupa, na primer zaposleni, skuša izrisati sklepe o značilnostih zaupnika, na primer managerja, kot so poštenost, integriteta, zanesljivost, nepristranost in sposobnost. Zaupen odnos ni mogoč brez avtentičnosti, samozavedanja, samospregleda ter transparentnega izražanja dejanskih, želenih in idealnih jazov (samopodob) osebe (Dimovski et al., 2009, str. 116).

Avtentični vodje pri zaposlenih gradijo pozitivnost, dobroto in integriteto na naslednje s spodbujanjem povsem odprte komunikacije, s spodbujanjem zagnanosti, s skupnimi informacijami, in tako da delijo vtise in občutke o ljudeh, s katerimi delajo (Avolio & Gardner, 2005). Jung in Avolio (2000) sta dokazala, da vodje v učeči se organizaciji gradijo zaupanje z izkazovanjem individualizirane skrbi za zaposlene, kot je izkazana zagnanost, in s spoštovanjem zaposlenih, na primer s spodbujanjem različnih mnenj. Pomen zaupanja kot situacijskega organizacijskega dejavnika z razvojem znanja o teoriji organizacije narašča, saj je zanj mogoče trditi, da vpliva na boljšo sposobnost planiranja in večjo prilagodljivost okolju (Dimovski et al., 2009, str. 116). S tem ko vodje na podrejene transparentno prenesejo svoje lastnosti, vrednote, aspiracije in slabosti, šibkosti ter jih spodbujajo k prav takšnim avtentičnim ravnanjem, so vzpostavljeni temelji za zaupanje, intimnost in avtentičnost (Avolio et al., 2004).

2.2.4 Razvoj pozitivnih čustev

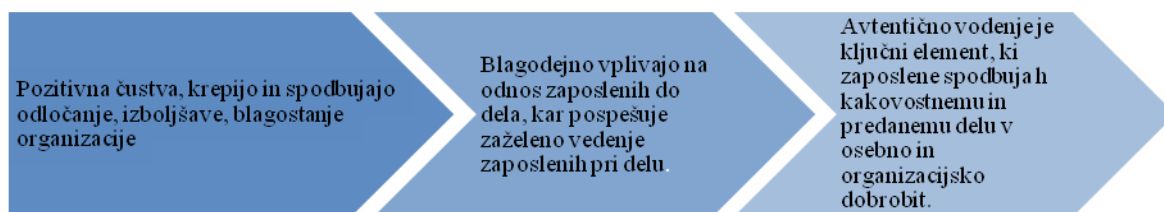
Ob upoštevanju, da ima vodenje v procesu managementa osrednji položaj ter da ima vodenje na delovnem mestu in v delovnem okolju dominantno vlogo, je vodenje ključni situacijski dejavnik, ki opazno vpliva na pozitivna čustva, da pa omogočajo bolj pozitivne odnose in vodenje, zlasti avtentično, prek pozitivne identifikacije vodje, zaposlenih in organizacije. Po letu 2004 se pojavlja čedalje več raziskav o vlogi čustev v učečih se organizacijah in o njihovi vlogi pri razvoju organizacijskega učenja. Razvoj organizacijskega vodenja je predvsem v sodobnih učečih se organizacijah zelo napredoval saj še nikoli do sedaj ni bila potreba po preučevanju vloge čustev na delovnem mestu in v organizaciji tako izrazita. Pomembno dejstvo je, da predstavlja definiranje čustev raziskovalcev organizacijske psihologije in organizacijskega vodenja velik izziv in težavo, saj je čustvo sestavljeno iz medsebojno povezanih reakcij (pozitivnih ali negativnih) in predstavlja odziv na dogodek ali osebo (e) (Dimovski et al., 2009, str. 116–117).

Čeprav je izkušnja dela zasičena s čustvi, so v preteklostih raziskave večinoma zanemarjale vpliv vsakodnevnih čustev na organizacijsko življenje. Doslej ni še nihče skušal razviti konceptualnega okvira vodenja in raziskati čustvenih stanj zaposlenih. To je presenetljivo, saj mnoge sodobne teorije vodenja, kot sta karizmatično in transformacijsko vodenje, poudarjajo čustveno navezanost zaposlenih na vodjo. Čustva so pomembna za proces razvoja avtentičnega vodenja v učeči se organizaciji, saj članom organizacije dajejo informacije o njih samih, o sodelavcih ter o različnih dinamičnih procesih znotraj organizacijskega okolja (Avolio & Gardner, 2005). Zato lahko čustva posameznikom pomagajo razviti prilagodljivejše odzive na nazadovanja, težave in dejavnike stresa, s katerimi se soočajo v svojih delovnih okoljih. Avtentični vodje lahko s pomočjo bogatih informacij, ki jim jih dajejo čustva, pogosto vplivajo na razmišljanje in vedenje zaposlenih na način, ki jim omogoča uspešnejši razvoj in udeležanje organizacijskih izzivov. Takšna sprememba razmišljanja in vodenja pomeni glavni način vplivanja čustev na razvoj avtentičnega vodenja. Nekateri pozitivni ali negativni čustveni dogodki lahko v posameznikih sprožijo globok občutek samorefleksije, ki na koncu vpliva na usmeritve, ki jih posameznik sledi pri razvoju vodenja (Dimovski et al., 2009, str. 117).

Vprašanje, ki ga lahko razširimo v bolj poglobljeno razpravo o razvoju avtentičnega vodenja, je, kako lahko vplivni in negativni trenutki in dogodki sprožijo globoko spremembo v identiteti posameznika. Avtentično vodenje daje nov izziv učečim se organizacijam, da vse svoje člane okrepijo za maksimalni pozitiven učinek čustev na proces vodenja, vodje, člane in organizacije. Raziskave kažejo, da pozitivna čustva narekujejo pozitivne medčlovekove odnose in vedenje v organizacijah, na primer konstruktivno soočanje z neprijetnostmi, zavezanost, zadovoljstvo, uspešnost, ter razvijanje dolgoročnih planov in ciljev. Pozitivna čustva širijo miselna spoznanja ljudi in jih spodbujajo k odkrivanju novih načinov razmišljanja, novih idej in omogočajo kreativno mišljenje. Posamezniki s tem, ko odkrivajo nove ideje in načine delovanja, zgradijo svoje psihične, intelektualne, socialne, družbene in psihološke rezerve, sposobnosti, zmožnosti in vire (Dimovski et al., 2009, str. 117–118).

Iz vsega tega sledi, da avtentični vodje ustvarjajo pogoje za večje zaupanje in pri podrejenih vzbujajo pozitivna čustva, kar krepi in spodbuja odločanje, izboljšave, blagostanje, dobrobit organizacije, gradi pozitivna čustvena stanja in visoko stopnjo zagnanosti med delavci ter omogoča razvoj identitete organizacije (Wright & Cropanzano, 2004; Avolio et al., 2004). Vzroke zakaj naj avtentični vodja skrbi za razvoj pozitivnih čustev pa prikazujem na Sliki 9.

Slika 9: Vzroki, zakaj naj avtentični vodja skrbi za razvoj pozitivnih čustev?



Vir: Prirejeno po V. Dimovski et al., *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009, str.118.

2.2.5 Razvoj optimizma med sodelavci

Seligman (2002) definira optimizem kot spoznavni proces, ki vključuje pričakovanja o pozitivnih rezultatih in eksterne, začasne in specifične vzroke za pojasnjevanje slabih ali negativnih dogodkov ter notranje, stabilne in globalne vzroke za pojasnjevanje dobrih ali pozitivnih dogodkov. Optimisti izkazujejo višjo raven delovne motivacije, uspešnosti, zadovoljstva z delom in vztrajnosti ob soočanju z ovirami in težavami. Osebnostne napake in nazadovanja zaznavajo kot začasne in doživljajo tako fizično kot psihično okrepitev. Zaradi svojih prilagoditvenih stilov ljudje, ki izkazujejo realistični optimizem, bolj verjetno ohranijo zavezanost, zadovoljstvo, zagnanost, se čutijo opolnomočene in se redkeje poslužujejo strategije umika. Novejša literatura o optimizmu govori o bolj neposrednih povezavah med avtentičnim vodenjem in optimizmom. V zgodovini organizacijskega vedenja težko najdemo inspirativnega vodjo, ki je sprožil napredek organizacije ali skupnosti, a ki obenem ni bil označen kot »optimističen«. McColl–Kannady in Anderson (2002) sta na vzorcu prodajnih zastopnikov iz Avstralije utotovila, da je bilo transformacijsko vodenje pozitivno povezano za optimizmom, ali natančneje, da je vplivalo na odnos med transformacijskim vodenjem in uspešnostjo poslovanja (Dimovski et al., 2009, str. 118).

V novejši raziskavi Gardner s svojo skupino (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005) definira, da je naloga avtentičnega vodje dvigniti optimizem. Rezultati empiričnih izsledkov v letu 2005 in 2006 čedalje bolj pojasnjujejo, zakaj pri razumevanju notranjega delovanja avtentičnega vodje v učeči se organizaciji pomembno, da se od vseh zaposlenih in avtentičnega vodje pričakuje večji optimizem. Odgovor je, da le avtentično vodenje sproža in omogoča delovanja vseh članov učeče se organizacije za oblikovanje njene pozitivne identitete. Grossman (2000) ugotavlja, da vodje, ki razumejo čustva, sodelavce uspešneje motivirajo za delo. Ker je optimizem mogoče vzpodbuditi z modeliranjem, je eden od načinov vplivanja avtentičnih vodij na optimizem pri sodelavcih zvišati njihovo identifikacijo z vodjo s pomočjo modeliranja zaželenih pozitivnih čustev, kar vodi v realistični optimizem, ki krepi pozitivne odnose in visoko stopnjo uspešnosti (Dimovski et al., 2009, str. 119).

2.2.6 Razvoj avtentičnih vodij

Sposobnost vodenja ni nekaj, kar bi si človek pridobil z diplomo. Čeprav izobrazba in vaje lahko služijo kot koristno dopolnilo k razumevanju tehnik vodenja, pa so to le razvojna orodja, uporabna v procesu izpopolnjevanja. Razvoj avtentičnega vodje je – poleg njegovega drugega dela – predvsem posledica vsakodneвне predanosti samoizpopolnjevanju, ki poteka prek: pripravljenosti pridobivanja povratnih podatkov iz številnih virov, nenehnih samoraziskav in predanosti osebnostnim spremembam ter discipliniranega in načrtnega urjenja za krepitev novih zmožnosti (Kyle, 2000, str. 188). Vsak razvoj je najprej vedno samorazvoj, zato je v organizacijskem razvoju smiselno pričakovati, da imajo vodje močno razvit občutek lastnega izpopolnjevanja in učenja. Razvoj vodij je usmerjen predvsem v izboljšanje njihove obstoječe prakse, ki bi jim omogočala dodaten razvoj in napredek pri

zaznavanju potreb zaposlenih in trendov okolja. Istočasno pa morajo vodje poskrbeti tudi za svoje nasledstvo, saj je to eden od kazalcev, ki kaže na njihov odnos do dolžnosti in skrb za prihodnost organizacije. Nekateri vodje se sčasoma tako navadijo na svoje ljudi in položaj, da nočejo niti pomisliti na konec svojega poslanstva in z rekrutiranjem naslednika odlašajo do zadnjega trenutka, pogosto do takrat, ko je za kakovostno uvajanje novega vodje že prepozno in to vodi organizacijo v težave.

Zanimivo vprašanje je tudi, ali se lahko vsak človek razvije v uspešnega vodjo. Zgodovina nas uči, da glede na kontekst in pripravljenost posameznika, ki ima željo po izpostavljenosti in napredovanju, vsakdo lahko vodi določeno skupino ljudi. Na morebitne omejitve napredovanja v hierarhično urejeni organizaciji opozarja t. i. Petrovo načelo (Armstrong, 1994), ki pravi, da posameznik napreduje do ravni svoje nesposobnosti. Dokaj pesimističen pogled na napredovanje pravi, da ljudje, ki svoje delo dobro opravljajo, napredujejo, dokler svojemu delu niso več kos in obstanejo na ravni, ki je ne obvladajo, in tam povzročajo s svojo nekompetentnostjo škodo sodelavcem in organizaciji. V učeči se organizaciji ni tako stroge hierarhične ureditve, zato se tudi vodje rekrutirajo drugače in so v večji meri izbrani s strani sodelavcev, kot pa postavljeni s strani lastnikov organizacije. To hkrati velja za vlogo vodij na splošno, ki je bolj posledica prostovoljnega sledenja zaposlenih kot pa avtoritarnega določanja posameznikov za vodje (Dimovski et al., 2009, str. 152).

Zaposleni torej sami ocenijo, katere ljudi imajo za dovolj sposobne in vešče vodenja, da bi jim zaupali in sledili. Posameznik pa se mora seveda sam z vso odgovornostjo odločiti, ali je pripravljen sprejeti vodenje glede na poznavanje samega sebe in organizacijskega konteksta. Velikokrat znotraj organizacije obstajajo neformalni vodje, ki jih zaposleni globoko spoštujejo, in so t. i. mnenjski vodje, ki usmerjajo nagnjenja in prepričanja svojih sodelavcev. Njihov vpliv je velik pri sprejemanju sprememb strateškega pomena, zato jih priznavanje sposobnosti vodenja in dopolnitev njihovega vpliva z uradnim položajem dodatno motivira in vgradi v potegovanje za skupne organizacijske cilje (Dimovski et al., 2009, str. 152).

O konceptu avtentičnega vodenja se v teoriji razmišlja različno. Prav tako tudi edinstvene razmere vsakokratne situacije zahtevajo različne načine vodenja. A v osnovi vse uspešne vodje povezuje njihova nenehna težnja k izpopolnjevanju svojih sposobnosti, skladno z razvojem organizacije in njenega okolja. Naučijo se razmišljati o sebi, a hkrati so manj osredotočeni nase, kot pa na tiste, ki so jih pritegnili, da zanje delajo. Zavezani so trajnemu razvoju svojih pozitivnih osebnostnih značilnosti. Na svoj način lahko vsaka od različnih vrst vodij spodbudi zaposlene, da dosežejo nekaj, kar sami niso verjeli, da so sposobni ustvariti. Takšni voditelji delujejo pravzaprav kot magneti, ki privlačijo zaposlene (Dimovski et al., 2009, str. 152).

Model avtentičnega vodenja (Slika 10) prikazuje faktorje, ki vplivajo na vseživljenjski razvoj posameznika v avtentičnega vodjo. Razvoj avtentičnega vodenja vključuje zapletene procese, ki jih ne moremo skrajšati na preprosto usposabljanje v okviru organizacije, ampak moramo k

razvoju pristopiti celostno, vključujoč širšo okolico posameznika in organizacije. Shamir in Eilam (2005) kot metodo razvoja avtentičnih vodij izpostavljata pristop življenjskih zgodb, prek katerih vodja razvija identiteto vodje kot osnove samodojemanja, samospoznavanje in jasnost svojih vrednot, cilje, ki so skladni z zaznavanjem samega sebe, in samoeekspresivno vedenje. Naše življenjske izkušnje vplivajo na naše doživljanje samega sebe in sveta okoli nas prav tako, kot tudi kultura organizacije pomembno vpliva na naše delovanje in razvoj. Vendar le aktivni posameznik lahko doseže stopnjo avtentičnega vodje s predanostjo samorazvoju (Dimovski et al., 2009, str. 146–147). Kot prikazuje Slika 10 je avtentično vodenje posledica dolgoročnega predanega učenja in izpopolnjevanja.

Slika 10: Koraki razvoja avtentičnega vodje



Vir: V. Dimovski et al., *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009, str.147.

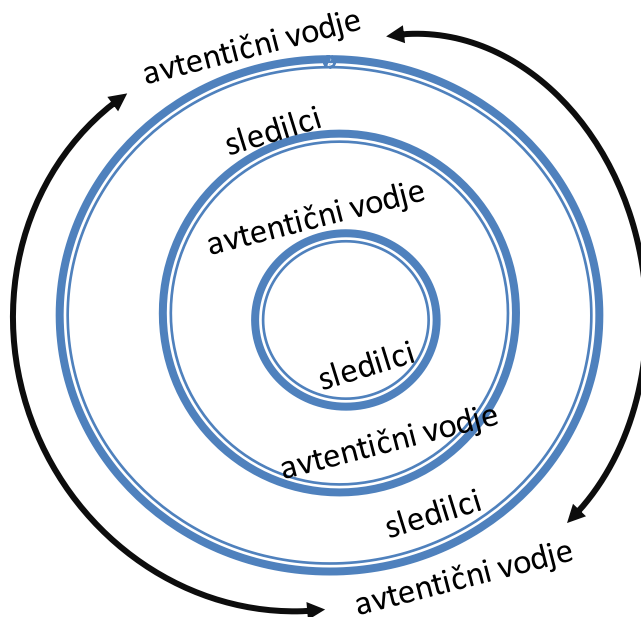
Ustvarjanje sveta med svojim napredovanjem je temeljno vodilo učečega vzorca vodenja, ki vodjo vsakodnevno izziva k razvoju in izpopolnjevanju. Trajna zavezanost k napredku in razvoju, začeni pri sebi, deluje kot močan zgled za zaposlene in tako ustvari učeče se koncentrične kroge, kjer se znanje stalno pretaka. Senge (1994) pri tem poudarja, da je v učečih se organizacijah pojem vodenja razpršen po celotni organizaciji in ni omejen le na vrhnji management, vsak zaposleni ima namreč določeno znanje, ki ga lahko posreduje drugim, in tako se nenehno prepletata vlogi učenec-učitelj/sledilec-voditelj. Horner izpostavlja, da se meja med voditeljem in sledilcem čedalje bolj izgublja v sodobnih organizacijah (Torpman, 2004, str. 894). Pearce (2004, str. 47) opredeljuje t.i. deljeno vodenje kot proces vzajemnega vplivanja med člani organizacije ali tima, ki se odraža v prenosu funkcije vodenja med člani, z namenom koristiti prednosti zaposlenega, ki jih v določenem trenutku zahtevajo organizacijske potrebe. Pri deljenem vodenju ima ista oseba v različnih obdobjih vlogo voditelja ali sledilca (Dimovski et al., 2009, str.153).

V učečih se organizacijah se hierarhična avtoriteta izkaže pogosto kot neustrezna za vodenje sprememb, ki zahtevajo domišljijo, dialog, prilagodljivost in željo po spremembi pri vseh zaposlenih. Izzivi takih sprememb spodbujajo nastanek novih pogledov na vodenje, ki so osnovani na novih načelih. Te spremembe namreč zahtevajo edinstveno mešanico zaposlenih

na različnih položajih, ki vodijo na različne načine. V novi paradigmi vodenja poglavitna naloga vodij ni več odločanje, temveč ustvarjanje sposobnosti učenja po celotni organizaciji. Zaposleni na vseh ravneh so pooblašeni za sprejemanje odločitev in ne potrebujejo odobritve z višjih ravni (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005). Odgovornost je na učečem se avtentičnem vodji, odločitve pa ležijo na zaposlenih, ki delajo na določenih področjih.

V sodobnem raziskovanju vodenja (Penger, 2006, str. 58) se pojavlja ideja vodenja kot aktivnosti oz. procesa, ki je deljen med člane. Pearce (2004, str. 48) meni, da je deljeno vodenje še posebej zaželeno pri nalogah, ki so medsebojno prepletene, potrebujejo večjo mero ustvarjalnosti in so zelo kompleksne. Vodenje ne more obstajati brez sledilcev. Prav tako v organizaciji ne obstaja en sam vodja, ampak je s čedalje večjo težnjo k specializaciji in razpršenosti znanja prišlo tudi do delitve vloge vodenja, zato je še toliko bolj pomembno zavedanje o medsebojni povezanosti in soodvisnosti med vodji in sledilci (Slika 11), ki so v določenih primerih lahko vodje (učitelji), spet v drugih sledilci (učenci). Avtentični vodje dajejo pri svojem delovanju prednost razvoju zaposlenih v vodje (Jensen & Luthans, 2006, str. 647). Avtentični vodje prepoznajo in cenijo individualne razlike ter so sposobni in motivirani za identificiranje nadarjenih posameznikov, in za to, da bi jim pomagali nadgraditi njihove talente v osebne, razlikovalne konkurenčne prednosti (Penger, 2006, str. 95).

Slika 11: Koncentrični krogi avtentičnega vodenja in sledilstva



Vir: V. Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizacij, 2009, str.147.

Začetnik praktičnega preučevanja avtentičnega vodenja Bill George tudi sam avtentični vodja, je kot sodobne avtentične vodje zaradi njihovih življenjskih preizkušenj in odličnosti vodenja opredelil nekatere velike osebnosti, ki jih navajam v Tabeli 5.

Tabela 5: Sodobni avtentični vodje

Sodobni avtentični vodje
John F. Kennedy – 35. ameriški predsednik, ki je menil, da ima vsak od nas pomembno vlogo v življenju drugih, zato se moramo truditi ustvarjati pozitivne spremembe v svetu.
Theodore Roosevelt – 26. ameriški predsednik, ki je spodbujal državljane, naj se aktivno vključijo v spreminjanje družbenega življenja na boljše.
Nelson Mandela – svetovni vodja in borec za enakost in demokracijo.
Howard Schultz – “kralj kave” se je odločil, da bo ustvaril Starbuck's kot podjetje z dušo, kjer bi tudi njegov oče s ponosom delal.
Oprah Winfrey – priljubljena medijska osebnost, ki s svojo življenjsko zgodbo in energijo okrog sebe širi idejo, da je vsak od nas odgovoren za svoje lastno življenje in da smo vsi skupaj zavezani k izboljševanju sveta, ki si ga delimo.
Ann McKay – ena najbolj avtentičnih in uspešnih vodij v amerškem poslovnem svetu, ki je navdušila zaposlene, da so obnovili podjetje Xerox.
Andrea Jung –pri svojih 35 letih se je odločila, da ne želi le prodajati luksuznih izdelkov, ampak opolnomočiti ženske, zato je kot direktorica spremenila poslanstvo podjetja Avon, tako da pomaga ženskam pri osebnostni in ekonomski osamosvojitvi.

Vir: V. Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str.150.

3 ŠTUDIJA PRIMERA: RAZVOJ MODELA AVTENTIČNEGA VODENJA NA ONKOLOŠKEM INŠTITUTU LJUBLJANA

3.1 Metodologija

Drugi del magistrskega dela bo temeljil na sodobnem znanstvenem pristopu kvalitativne analize, to je študiji primera Onkološkega inštituta Ljubljana. V okviru analize podatkov bom kombinirala deduktivni in induktivni raziskovalni pristop. Pri deduktivni metodi uskajevanja vzorcev (konceptualizacije) oblikujemo konceptualni model raziskave na osnovi obstoječe teorije, nato pa preverimo ustreznost modela za razlago svojih ugotovitev. Za uporabo induktivnega raziskovalnega pristopa je značilno, da stremimo k oblikovanju lastne teorije, temelječe na dovolj velikem številu primerov. Med metodami, temelječimi na deduktivnem raziskovalnem pristopu, bom predvsem sledila metodi konceptualizacije prek usklajevanja vzorcev, pri metodah, temelječih na induktivnem raziskovalnem pristopu, pa bom izpostavila prikaz in analizo (sekundarnih) podatkov.

Na podlagi sekundarnih in primarnih podatkov bom predstavila in preučila delovanje inštituta in ga tudi kritično presodili z metodo analize. Pri tem se bom opirala na čim več različnih virov, ki so javno dostopni in sicer, letna poročila, letni plani, pravilniki, internet, spletna stran Onkološkega inštituta, zborniki Onkološkega inštituta ter drugih javno dostopnih razpoložljivih virov. Primarne podatke bom zbiral z opazovanjem z udeležbo v daljšem obdobju, lastne izkušnje o dejanjih in vedenju posameznikov in skupin. Oblikovala sem seznam značilnosti avtentičnih vodij s pet–stopenjsko Likertovo lestvico (Priloga 1), na

osnovi katerih sem na podlagi lastnih izkušenj, opazovanj z odkrito in prikrito udeležbo v obdobju od januarja 2009 do februarja 2010 lahko identificirala avtentične vodje. Da sem povečala zanesljivost in veljavnost študije, sem imela s ključnimi osebami na inštitutu tudi nestrukturirane intervjuje ali neformalne pogovore. Nestrukturirani intervju sem uporabila, ker je zelo prilagodljiva kvalitativna metoda s katero sem posegla v posameznikovo notranjost (globino), ugotovila njegovo mišljenje, mnenja, izkušnje, občutja, misli in njegovo osebnost. Tu je šlo predvsem za daljši, prožnejši odnos s sogovornikom tako, da so imeli pridobljeni podatki večjo globino in so tudi vsebinsko bolj bogati. Glavno pozitivno dejstvo te kvalitativne metode je velika odzivnost na razlike med posamezniki in situacijami (Aaker, et al. 1999, str. 196). Za nestrukturiran intervju ali neformalni pogovor sem se odločila zato, ker se je že velikokrat zgodilo, da se izsledki raznih raziskav ne ujemajo z neformalnimi pogovori zaposlenih in zato menim, da bi tako pridobila bolj natančne informacije.

Omejitev pri izdelavi magistrske naloge je več, so pa tako metodološke kakor tudi vsebinske in časovne. Vsebinske omejitve predstavljajo predvsem uporaba sekundarnih podatkov v magistrskem delu, prav tako pa je poslovanje inštituta preobsežno, da bi ga lahko na kratko predstavila v magistrskem delu, bom pa poskušala zajeti vse glavne dejavnike. Omenim naj tudi časovni okvir magistrskega dela. V študiji primera se opiram na javno dostopne podatke od leta 2001 do 2010. V obdobju izvedbe študija primera so se spreminjala določena dejstva, ki pa še niso objavljena. Metodološke omejitve bom presegla z uporabo različnih virov informacij. Poleg tega, se ne da natančno izmeriti koliko je posamezni vodja avtentičen, zato sem na konkretnih primerih njihovo avtentičnost opisala s primeri in lastnosti avtentičnih vodij.

Da bi presegla omenjene omejitve, sem pridobila podatke, ki jih v nalogi navajam iz različnih virov – z opazovanjem z udeležbo, z nestrukturiranimi intervjuji ali neformalnimi pogovori, s spletno stranjo, in z drugimi javno dostopnimi dokumenti. Povezala bom teorijo in prakso ter pri tem oblikovala priporočila vodstvu za oblikovanje modela avtentičnega vodenja in pri tem poizkušala izločiti pristranskost in subjektivnost.

3.1.1 Načrt raziskave

V Tabeli 6 je predstavljen metodološki načrt kvalitativne raziskave študije primera magistrskega dela na primeru zdravstvenega zavoda Onkološki inštitut Ljubljana, edinega celovitega onkološkega centra v Sloveniji.

Tabela 6: Načrt raziskave raziskovalne študije primera Onkološkega inštituta Ljubljana

I. IZHODIŠČE KVALITATIVNE RAZISKAVE	
I.a. Oblikovanje raziskovalnih vprašanj (R1, R2, R3)	I.b. Oblikovanje hipotez modela (H1, H2)
II. RAZVOJ IN POJASNITEV KONCEPTUALNEGA MODELA (zanesljivost, veljavnost, triangulacija)	
III. ZBIRANJE EMPIRIČNEGA GRADIVA KVALITATIVNE RAZISKAVE	
III.a. Sekundarna analiza arhivskih podatkov	III.b. Analiza vsebine pomembnih dokumentov
IV. KVALITATIVNI INTERVJUJI – Nestrukturirani intervjuji (ključne osebe na različni stopnji hierarhične lestvice – nestrukturirani intervju – neformalni pogovori)	
V. OPAZOVANJE UDELEŽENCEV	
V.a. Opazovanje udeležencev (prikrito opazovanje brez udeležbe)	V.b. Opazovanje s soudeležbo pri aktivnostih (odkrito opazovanje z delno udeležbo)
VI. METODA KVALITATIVNE ANALIZE ŠTUDIJE PRIMERA (nestrukturirana oblika spraševanja)	
VII. UREJANJE DOKUMENTACIJE	
VIII. KVALITATIVNA ANALIZA ŠTUDIJE PRIMERA	
IX. ANALIZA IN INTERPRETACIJA REZULTATOV TER PRIPOROČILA VODSTVU	
X. ZAKLJUČEK RAZISKAVE	

3.2 Predstavitev Onkološkega inštituta Ljubljana

Onkološki inštitut Ljubljana je v slovenskem prostoru edinstvena ustanova, saj je edini celovit onkološki center v državi, ki temelji na osnovnih načelih sodobnega zdravljenja raka, na multidisciplinarnosti in multiprofesionalnosti in ima posebno vlogo v razvoju onkologije za vso Slovenijo. Je celovito nacionalno središče, ki izvaja dejavnosti in skrbi za uravnotežen razvoj vseh zdravstvenih in nezdravstvenih strok, ki so povezane s problematiko raka v državi. »OI Ljubljana je celovit nacionalni onkološki center, ki opravlja naloge s področja preventive raka, zdravljenja, rehabilitacije in paliativne oskrbe bolnikov z rakom in skrbi za uravnotežen razvoj onkologije v državi« (Temeljna določba, 1. člen, Statut OI).

Onkološki inštitut Ljubljana ni edina ustanova v Sloveniji, ki se ukvarja s problemom raka, je pa nacionalna in celovita, kar pomeni, da je Onkološki inštitut Ljubljana odgovoren za načrtovanje številnih (epidemioloških, zdravstvenih, raziskovalnih in izobraževalnih) dejavnosti in v državi je Onkološki inštitut Ljubljana tisti, ki zagotavlja celovito multidisciplinarno diagnostično in terapevtsko dejavnost. Celovitost Onkološkega inštituta Ljubljana že sedaj omogoča delovanje specifično onkoloških diagnostičnih in terapevtskih dejavnosti, z dokončanjem projektov novogradnje in opreme pa bodo nekatere dejavnosti še razširjene. Organizacijsko so dejavnosti Onkološkega inštituta Ljubljana združene v 5 skupin: zdravstvena, raziskovalna, izobraževalna, upravna, epidemiologija in registri raka. V zdravstveni dejavnosti pa obstaja poleg organizacijskega združevanja v dejavnosti (npr. diagnostika) in sektorje (npr. operativni sektor) še vsebinsko združevanje v večdisciplinarne time po organskih sklopih oz. vrsti rakavih obolenj. Tu se združujejo strokovnjaki vseh dejavnosti, ki so udeležene pri diagnostiki in zdravljenju posameznih bolezni (npr. tim za raka dojke, tim za maligni limfom). Timi se pri nekaterih obolenjih oblikujejo tudi v sodelovanju z drugimi ustanovami. Trenutno deluje prek 20 večdisciplinarnih timov, ki so odgovorni za izvajanje konziliarne dejavnosti, razvoj strategij in oblikovanje smernic zdravljenja na Onkološkem inštitutu Ljubljana in v širšem slovenskem prostoru. Prav povezovanje strok je tista značilnost, ki opredeljuje onkologijo v primerjavi z drugimi medicinskimi vejami.

Za razvoj Onkološkega inštituta je značilno nenehno uvajanje in spremljanje novih diagnostičnih in terapevtskih metod, na čemer temelji multidisciplinarna obravnava bolnikov. Onkološki inštitut je tako centralna ustanova, ki delno sama izvaja, sicer pa za področje države usmerja programe celostne obravnave rakavih bolezni. Kot osrednja nacionalna ustanova usmerja programe celostne obravnave rakavih bolezni na področjih: preventive, zgodnjega odkrivanja, diagnostike, zdravljenja in rehabilitacije in raziskovanja in izobraževanja. »Onkološki inštitut Ljubljana je javni zdravstveni zavod, ki izvaja zdravstveno dejavnost na sekundarni in terciarni ravni ter opravlja pedagoško in raziskovalno dejavnost na področju onkologije za celotno Slovenijo.« (Temeljna določba, 3. člen, 1. odstavek, Statut OI). Da inštitut lahko ohranja status kliničnega inštituta za onkologijo je nujno da skrbi za razvoj specialističnih, raziskovalnih in pedagoških dejavnosti. Ustanovitelj javnega

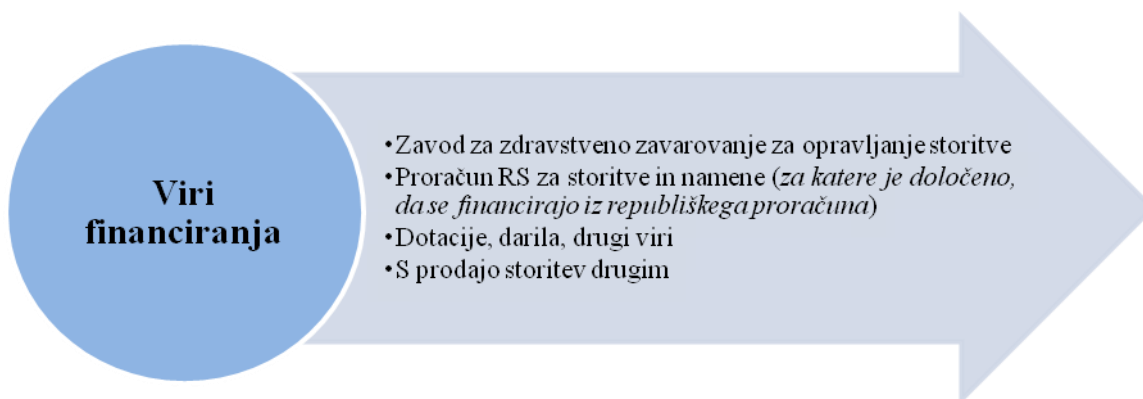
zdravstvenega zavoda Onkološki inštitut Ljubljana je Republika Slovenija, ustanoviteljske pravice in obveznosti pa izvršuje Vlada Republike Slovenije (Zbornik OI, 70. let, str. 14).

Onkološki inštitut Ljubljana spada med velike delovne organizacije, saj ima 924 zaposlenih in več kot 85 milijonov eurov prihodka. Leto 2009 je inštitut posloval pozitivno in zaključil s 37.447 evri presežka prihodkov nad odhodki. Inštitut ima tudi dobre temelje za nadaljnji razvoj, saj imajo multidisciplinarni pristop k zdravljenju in timsko delo, uspehe v strokovnem in znanstveno-raziskovalnem delu, dobro sodelujejo z domačimi zdravstvenimi ustanovami in se aktivno vključujejo v mrežo slovenskih zdravstvenih služb kot tudi sodelujejo s podobnimi ustanovami v Evropi in po svetu.

Onkološki inštitut je član dveh mednarodnih združenj OECI in UICC, ki skrbita za povezave med vsemi udeleženi v preprečevanju kot tudi zdravljenju raka. Tako izpolnjuje svoje poslanstvo vključevanja v aktivnosti globalne kontrole raka. OECI je organizacija, ki povezuje evropske onkološke inštitute, da bi spodbujala njihovo sodelovanje in utrjevala vlogo vseobsegajočih onkoloških centrov v Evropi. Cilj delovanja je preventiva, zdravljenje in podpora bolnikom z rakom. UICC je edina mednarodna nevladna organizacija, ki skrbi za globalno kontrolo raka. Njena vizija je svet, v katerem rak za prihodnje generacije ne bo več ogrožujoča bolezen (Poslovno poročilo Onkološkega inštituta 2007, str. 4).

Ustanovitelj javnega zdravstvenega zavoda Onkološki inštitut Ljubljana je Republika Slovenija, ustanoviteljske pravice in obveznosti pa izvršuje vlada RS. Onkološki inštitut opravlja zdravstveno dejavnost na sekundarni in terciarni ravni ter raziskovalno in izobraževalno dejavnost. OI Ljubljana gospodari z vsemi osnovnimi in materialnimi sredstvi in je za upravljanje s premoženjem odgovoren ustanovitelju. Za svoje obveznosti odgovarja z vsemi sredstvi s katerim razpolaga. Onkološki inštitut Ljubljana pridobiva sredstva iz različnih virov (Slika 12).

Slika 12: Viri financiranja Onkološkega inštituta Ljubljana



Vir: Prirejeno po Statutu Onkološkega inštituta Ljubljana, 41. člen.

3.2.1 Zgodovina

Rak je bil nekoč redkejši kot danes, o njem se je malo govorilo, kadar pa se je, je bilo vedno v povezavi s smrtjo. Pred 70 leti, je bila za tisti čas sprejeta izjemna odločitev, da se ustanovi inštitucija, ki bi se poglobljeno ukvarjala z zdravljenjem raka. Ustanovitelji inštituta so se zavedali, da se zdravljenje raka lahko izboljša samo, če se k raku pristopi usmerjeno, poglobljeno in multidisciplinarno. Zadostne izkušnje pa si lahko pridobijo le, če obravnavajo dovolj raznoliko in veliko število primerov ter s stalnim nadzorom bolnikov po zdravljenju preverjajo uspešnost zdravljenja. Pogoj za takšno celovito obravnavo bolnikov je bila ustanovitev inštitucije za onkologijo. Inštitut je bil ustanovljen leta 1937 kot Banovinski inštitut za raziskovanje in zdravljenje novotvorb, a je pričel delovati šele 1. avgusta 1938 (Zbornik OI, 70. let, str. 14). V Tabeli 7 navajam pomembne zgodovinske mejnike Onkološkega inštituta Ljubljana.



Tabela 7: Pomembni zgodovinski mejniki Onkološkega inštituta Ljubljana

1937	Z odlokom uprave Dravske banovine je bil ustanovljen Banovinski inštitut za raziskovanje in zdravljenje novotvorb. Sprejem prvih bolnikov v prenovljene prostore šempetrske kasarne (danes stavba A) je bil 1. avgusta 1938. V prvem letu obstoja je imel inštitut 28 bolniških postelj, na zdravljenje pa je sprejel 718 bolnikov.
1946	Preimenovanje v Onkološki inštitut.
1947	Ustanovitev Katedre za onkologijo in radioterapijo Medicinske fakultete v Ljubljani.
1950	Izdana uredba o obveznem prijavljanju rakavih obolenj v Sloveniji in ustanovljen Register raka za Slovenijo.
1951	Uvedba zdravljenja raka s citostatiki ali sistemske terapije raka.
1952	Multidisciplinarno delo je bilo pogojeno z intenzivnim razvojem specialističnih in raziskovalnih dejavnosti ter zasnovo timskih konzilijev.
1976	Začetek sodelovanja v mednarodnih kliničnih študijah.
1983	Ustanovitev Oddelka za psihoonkologijo – celovita obravnava bolnikov z rakom je bila dopolnjena s psihično podporo bolnikov z rakom in njihovih svojcev.
1996	Z odločbo Ministrstva za zdravje je Onkološki inštitut od leta 1996 Klinični inštitut za onkologijo, za obdobje petih let.
1997	Pričetek gradnje novega Onkološkega inštituta Ljubljana.

Vir: Zgodovina Onkološkega Inštituta Ljubljana, 2010.

V zgodovini svojega delovanja je Onkološki inštitut Ljubljana prejel številna priznanja, med katerimi naj naštejemo le nekatera (Tabela 8):

Tabela 8: Nekatera priznanja, ki jih je prejel Onkološki inštitut Ljubljana v zgodovini svojega delovanja

Mestna občina Ljubljana	Plaketa glavnega mesta Ljubljana uglednemu zdravstvenemu zavodu OI
Rdeči križ Slovenije	Zlati znak Onkološkemu inštitutu za dolgoletno ustvarjalno delo
Slovensko zdravniško društvo	Priznanje za uspešno dolgoletno sodelovanje
Medicinski razgledi	Priznanje za uspešno dolgoletno sodelovanje.
Predsedstvo SFRJ	Odlikovanje Onkološkega inštituta z redom dela z rdečo zastavo
Inštitut Jožef Štefan	Priznanje za uspešno večletno sodelovanje.
Zbornica zdravstvene nege	Priznanje za strokovno pomoč
Visoka šola za zdravstvo	Priznanje za dolgoletno sodelovanje

Vir: Prirejeno po Poslovnem poročilu za leto 2007 Onkološkega inštituta Ljubljana, str.5.

3.2.2 Vizija in cilji

Visoka kakovost zdravljenja in zdravstvene nege ter intenzivna dejavnost v raziskovanju in izobraževanju sta Onkološkemu inštitutu Ljubljana zagotovili mesto med najboljšimi centri za onkologijo v srednji Evropi. Osnovna vizija Onkološkega inštituta Ljubljana je ostati vodilni zavod na področju onkologije v Sloveniji in se tudi v prihodnje uvrščati med vodilne onkološke centre v Evropi. Za uresničitev vizije si je inštitut zadal jasno začrtane cilje na vseh področjih svojega delovanja (Tabela 9).

Tabela 9: Cilji Onkološkega inštituta Ljubljana

Področje	Cilj
Strokovno	Udejanjiti multidisciplinarni pristop k celostni obravnavi onkološkega bolnika ob zagotavljanju skladnega razvoja vseh strok v onkologiji, kar omogoča Onkološkemu inštitutu Ljubljana opravljati funkcijo celostnega centra na državni ravni. Pomemben cilj je postavitve in preverjanje smernic (priporočil) z minimalnimi standardi zdravljenja na področju onkologije za Slovenijo, kar lahko zagotavlja skladne pristope pri odkrivanju in zdravljenju rakavih bolezni na sekundarni ravni za celotno državo. Cilj je tudi krepitev mednarodnih povezav in sodelovanje z izmenjavo strokovnjakov na vseh strokovnih področjih.
Pedagoško	Ostati referenčna nacionalna ustanova za obe medicinski fakulteti, visoke strokovne zdravstvene šole in druge zdravstvene šole tako na srednješolskem, dodiplomskem kot tudi na podiplomskem nivoju ter postati mednarodna izobraževalna ustanova za vse stroke na področju onkologije.
Raziskovalno	Širitev in izboljšanje koordinacije raziskovalnega dela na področju onkologije v Sloveniji in uveljavitev v evropskih raziskovalnih projektih.
Finančno	Pridobivanje zadostnih sredstev za omogočanje stabilnega poslovanja in razvoja ter povečanje vpliva na politiko razporejanja sredstev v zdravstvu v korist onkologije kot ene izmed nacionalnih prioritet. Dodatni cilj je tudi pridobivanje dodatnih sredstev zunaj omejenih (pogodba z ZZS) javnih virov - trženje zdravstvenih storitev.

se nadaljuje

nadaljevanje

Področje	Cilj
Na ravni države (sekundarni in primarni nivo)	Povečati svoj vpliv na izvajanje doktrin, da bi tako izboljšali kakovost diagnostike, zdravljenja, zdravstvene nege, rehabilitacije in paliativne oskrbe onkološkega bolnika, ter članstvo onkologa v Zdravstvenem svetu.

Vir: Vizija in cilji Onkološkega Inštituta Ljubljana, 2010.

Temeljni dolgoročni cilj je zagotavljanje enakomernega in enakovrednega razvoja vseh strok in dejavnosti, da bodo zagotovljeni pogoji za nadaljnjo krepitev vseobsegajočega onkološkega centra, ki bo prepoznaven po visoki kakovosti storitev in vrhunskem znanju strokovnjakov v skrbi za zdravje bolnikov in vsega slovenskega prebivalstva.

3.2.3 Kadrovska struktura

Po podatkih z dne 31.12.2009 je na OI Ljubljana bilo zaposlenih 924 delavcev. Vseh zdravnikov je bilo 149, od tega 110 zdravnikov specialistov, 3 sobni zdravniki in 36 specializantov. V zdravstveni negi je bilo zaposlenih 332 delavcev, ki opravljajo dela diplomiranih medicinskih sester, zdravstvenih tehnikov in bolničarjev. Zdravstvenih delavcev in sodelavcev je bilo 220, nezdravstvenih delavcev pa 214. 40 delavcev, je opravljalo delo krajši delovni čas od polnega (invalidi, mlade mamice, delavci z dvojnim delovnim razmerjem) (Letno poročilo za leto 2009, str. 5). Podrobnejša kadrovska struktura je prikazana v Tabeli 10.

Tabela 10: Predstavitev zaposlenih po poklicih in področjih dela na dan 31. 12. 2009

Poklic in področje dela	Št. zaposlenih
Zdravniki	113
– Klinične službe	82
– Diagnostične službe	25
– Ostale dejavnosti	6
Zdravniki specializanti	36
Zdravniki sekundariji	0
Mladi raziskovalci	4
Drugi zdravstveni delavci in sodelavci	234
Medicinske sestre v zdravstveni negi	321
Zdravstvena administracija	57
Bolniške strežnice in bolničarji	59
Delavci v servisnih in drugih dejavnostih	53
Delavci v upravi	47
SKUPAJ VSI ZAPOSLENI	924

Vir: Zaposleni na Onkološkem Inštitutu Ljubljana, 2010.

3.3 Ocena stanja na Onkološkem inštitutu Ljubljana glede na konceptualni model avtentičnega vodenja

3.3.1 Značilnosti vodij na OI Ljubljana

Prvo temeljno vprašanje magistrske naloge je, kakšne so značilnosti avtentičnih vodij in, ali le te lahko identificiramo na Onkološkem inštitutu Ljubljana? Da sem lahko odgovorila na zastavljeni vprašanji sem oblikovala seznam značilnosti avtentičnih vodij s pet–stopenjsko Likertovo lestvico (Priloga 1), na osnovi katerih sem na podlagi lastnih izkušenj, opazovanj z odkrito in prikrito udeležbo v obdobju od januarja 2009 do februarja 2010 lahko identificirala avtentične vodje. Z identificiranimi avtentičnimi vodji sem v obdobju od februarja do junija 2010 imela neformalne pogovore, da sem lahko posegla v posameznikovo notranjost (globino), ugotovila njegovo mišljenje mnenja, izkušnje, občutja, misli in njegovo osebnost, ter povečala zanesljivost in veljavnost študije.

Značilnosti vodij na Onkološkem inštitutu Ljubljana so predvsem spodbujanje učenja, kreativnosti, nastajanje novih idej in skrb za paciente. Nekateri izmed njih odlikuje tudi pozitiven psihološki kapital (samozavest, upanje, optimizem in prožnost), visoki moralni standardi, ter velika mera samoregulacije in samozavedanja. Taki vodje poznajo svoj namen in cilj, vedo zakaj so postali vodje. Ali je nekdo avtentičen ali ne, se pokaže v težkih, prelomnih trenutkih, ko vodje pokažejo svoj pravi obraz. In eno od takih obdobj so tudi težke operacije in smrt bolnikov. Na podlagi lastnih izkušenj, opazovanj z odkrito in prikrito udeležbo sem identificirala kar nekaj posameznikov na prvem in drugem nivoju vodenja kot avtentične vodje, kot prikazuje Tabela 11. Zaradi zagotavljanja anonimnosti identificiranih oseb, pri predstavitvi rezultatov nisem navedla imen.

Tabela 11: Avtentični vodje na Onkološkem inštitutu Ljubljana

Oseba	Avtentične značilnosti
Oseba 1	Je eden od vodilnih na Onkološkem inštitutu Ljubljana. Pozna svoje prednosti in slabosti tako dobro, da ima samozavest, upanje, optimizem in miselno prožnost, da opolnomoči okoli sebe sodelavce, da skupaj dosegajo zastavljene cilje, razvijajo vizijo, poslanstvo, vrednote in etiko ter dajejo zgled poslovne odličnosti. Je predvsem vodja, ki verjame v to kar dela in svoje podrejene vključuje v razvoj, izvajanje in stalno izboljševanje sistema upravljanja organizacije. Med zaposlenimi krepi lojalnost, pripadnost in kulturo odličnosti, zaznava potrebe po organizacijskih spremembah in se prvi zavzema zanje.
Oseba 2	Je vodja na prvem nivoju vodenja. Ljudi vodi s srcem, skrbi za svoje podrejene in jih razvija. Ima visoke etične vrednote. Moč osebnosti je njegova resnična moč in ljudje ga čutijo tudi, ko je daleč stran. Dela tisto, kar govori. S tem, ko to dela, mu ljudje zaupajo, ga spoštujejo, poslušajo in sledijo. Zavezan je odličnosti delovanja v vsem, kar dela. Konstantno dviguje standarde odličnosti do sebe. Je pogumen in ima močan značaj, ki sprošča zaupanje pri zaposlenih, tako da mu verjamejo, da bo znal sprostiti njihove potenciale za doseg skupnih ciljev. To ne daje zaposlenim le upanja v prihodnost, ampak spodbuja tudi močan občutek zaupanja v lastne sposobnosti in v organizacijo. Odlikuje ga izjemno dober občutek za postavljanje ciljev, na način, da so cilji posameznikov med seboj soodvisni in povezani s ciljem inštituta. Poleg tega je odličen v merjenju doseganja teh ciljev in dajanju pravih povratnih informacij svojim sledilcem, da se lahko iz svojega delovanja učijo.

se nadaljuje

Oseba	Avtentične značilnosti
Oseba 3	Je vodja na prvem nivoju vodenja. Gre za osebo, ki jo podrejeni vidijo kot vodjo, ki dela s srcem, ima lasten stil in sledilce, ki čutijo njen čar. Spodbuja učenje, kreativnost in uvaja nove metode in pristope v prakso, ter na življenje gleda optimistično, je samozavestna in polna upanja. V ljudeh pusti pozitiven pečat in sled, ki ni zaznamovana samo na uspehu, ampak tudi na grajenju globljih vrednot človeštva.
Oseba 4	Je vodja na prvem nivoju vodenja. Je predvsem vodja, ki verjame v to kar dela in zna na pravi način to deliti z ljudmi, jih navdihovati in v njih prebuditi strast do dela. Odlikuje jo integriteta, ljubezen do dela, pozitivizem, dobra volja, visoke moralne vrednote in pozitivni psihološki kapital (samozavest, upanje, optimizem, prožnost). Kar obljubi to tudi stori. Ima tudi visoko stopnjo samozavedanja in samoregulacije, prav tako pa svoje zveste sledilce, ki jih opolnomoči. Poslu je predana s srcem, odlikuje pa jo tudi večplastnost pogledov na zadeve. Je odlična v kriznih situacijah in sposobna ohraniti trezno glavo. Običajno večji del bremena prevzame nase, naredi kar obljubi, pozna svoje zmožnosti in se trudi razumeti in spodbujati vse v smislu učenja in napredka. Zna se tudi živeti in se poistovetiti z drugimi, zato ima tudi svoje sledilce, ki cenijo njeno mnenje
Oseba 5	Je vodja na prvem nivoju vodenja. Gradi time in komunikacijo med njimi. Svoje time razvija in oblikuje tako, da imajo skupne vrednote, skupen cilj in natančno opredeljene zadolžitve, pristojnosti in odgovornosti. Svoje podrejene in sledilce vodi na tak način, da le ti sploh nimajo občutka da so vodeni, pač pa daje poudarek predvsem na inštruiranju in učenju zaposlenih, kar omogoča sledilcem da delujejo izjemno samostojno. Ima svoj slog in z vsemi zaposlenimi ravna enako, pa naj bo to oseba na najvišji hierarhični ravni ali pa najnižji.
Oseba 6	Je vodja na drugem nivoju vodenja. Oblikuje zaupanje med sodelavci, ki je ključ do uspeha pri reševanju sodobnih izzivov. Zaveda se, da sam nima vseh znanj zato sodeluje z vsemi zaposlenimi in se zavzema za enakovredno delovanje. Je odličen mentor mladim raziskovalcem, ter ostalim podrejenim. Sam si prizadeva, da se nenehno razvija in da s tem daje sodelavcem najboljši zgled in motiv. Dela na osebnem razvoju. Pozna svoje prednosti in slabosti. Zna se tudi živeti in se poistovetiti z drugimi, zato ima tudi svoje sledilce, ki cenijo njegovo mnenje. Poslu je predan s srcem, odlikuje pa ga tudi večplastnost pogledov na zadeve. Spodbuja učenje, kreativnost in uvaja nove metode in pristope v prakso, ter na življenje gleda optimistično, je samozavesten in poln upanja. Svoje podrejene in sledilce vodi na tak način, da le ti sploh nimajo občutka da so vodeni, pač pa daje poudarek predvsem na inštruiranju in učenju zaposlenih, kar omogoča sledilcem da delujejo izjemno samostojno.

Vse identificirane osebe si upajo svojo osebnost prenašati v okolje. So hkrati tudi odlični mentorji sledilcem in na voljo za pogovor, kadarkoli jih človek potrebuje. Trdim lahko, da čeprav ima vsak svoj stil, jim je skupno to, da vsi uživajo v svoji vlogi in delu, kar se tudi odraža v njihovih rezultatih. Pri svojih delavcih imajo predvsem zaupanje, da so pošteni, moralni, sodelavce motivirajo in spodbujajo k razmišljanju, da so lahko še boljši in da delajo bolje in drugače. Sami si prizadevajo, da se nenehno razvijajo in da s tem prenašajo svoje zanje na sodelavce in dajejo sodelavcem najboljši zgled in motiv. Vsi ljudje, ki so prepoznani kot avtentični vodje na Onkološkem inštitutu Ljubljana, so vodje z znanjem in izkušnjami, ki imajo moč in sposobnosti pritegniti ustvarjalno energijo sodelavcev, ter so še vedno isti, kot so bili pred integracijo, kljub temu da so se tako okolje, struktura, kakor tudi vodstvo spremenili. Ugotovim lahko, da se nekateri še bolj zavedajo sami sebe in svojih napak, vendar pa se še vedno ravna po svojem internem kompasu. Pri tem ne gre zanemarjati vloge drugih vodij, vendar pa bi njihov slog lahko opredelili drugače – kot npr. klasično, transformacijsko,

karizmatično, transakcijsko, služnostno ali spiritualno. Je pa res, da si mora avtentičen vodja izbrati tako skupino sodelavcev, ki bo z njim delila njegovo vizijo in mu sledila, saj je interaktivnost med njim in sodelavci nujna.

Kakovost strokovnega dela znotraj zavoda vodje širijo preko internih izobraževanj. Svoje strokovne in organizacijske dosežke vodje in zaposleni predstavijo na predavanjih in v strokovnih člankih. V času pripravništva imajo na Onkološkem inštitutu za vse poklicne skupine in stopnje izobrazbe urejeno mentorstvo ter usposabljanje po predpisanem programu. Kadrovske potrebe zagotavljajo horizontalno s prerazporejanjem kadra po strokovnih področjih (kader zdravstvene nege za potrebe internistične, radioterapevtske, kirurške, ginekološke dejavnosti) in vertikalno na zahtevnejša in vodstvena mesta po dodatnem izobraževanju ali ob nadomestitvi prostih mest ob predvidenih odhodih in upokojitvah. Prav tako zaposlenim vodje oddelkov in sektorjev omogočajo študij ob delu v obliki dodiplomskega in podiplomskega izobraževanja. V izobraževanje kadrov vodje na vseh nivojih vodenja vključujejo tudi dobavitelje, ki predstavijo nove materiale ali aparature, izvedejo učne delavnice in so na voljo uporabnikom za reševanje nejasnosti in zapletov pri uporabi njihovih izdelkov.

Tako vodje na prvem kot na drugem nivoju vodenja na Onkološkem inštitutu Ljubljana so v letu 2010 pričeli z izobraževanjem na področju vodenja, saj je potrebno pričeti s kariernim razvojem vodij, zlasti pri zdravnikih. Poleg tega, da kandidata za vodjo neke dejavnosti izobražujejo na področju stroke, ga morajo, v kolikor so v njem prepoznali vodjo, istočasno izobraževati tudi na področju vodenja, saj bo njegovo delo v prvi vrsti delo z ljudmi. Grajenje visoke avtoritete in moči je zahtevno delo, za katerega vodje potrebujejo znanje o tem, kaj pomeni biti vodja v očeh drugih ljudi. Ker je dandanes pri vodenju izjemnega pomena zavedanje, kakšen vpliv ima vodja na svoje ljudi in katere vzvode mora uporabiti, kadar želi svojo moč uveljaviti, so se vodje na vseh nivojih vodenja Onkološkega inštituta Ljubljana, udeležili delavnice »Identiteta in avtoriteta v vodenju« in delavnice »Odnos do sebe in drugih ljudi v vodenju«, kjer so se seznanili z ozaveščanjem ključnih področij nesporazumov v komunikaciji.

Vedeti moramo, da dober strokovnjak ali zdravnik še ne pomeni biti tudi dober vodja. Le z znanjem iz vodenja bo vodja izkoristil zmogljivosti in sposobnosti zaposlenih v prid organizacije in dosegel zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost organizacije. Da bodo vodje na vseh nivojih vodenja Onkološkega inštituta Ljubljana sposobni ustvarjanja vizije, snovanja strategije, motiviranja za doseganje ciljev in bodo vodili z zgledom, svetujem, da nadaljujejo z izobraževanjem na področju sodobnega vodenja, saj je vodenje ljudi znanost in stroka, tako kot njihovo delo z bolniki. Najboljši vodje današnjega časa dosegajo rezultate s spodbujanjem in vodenjem, ki temelji na pozitivnih psiholoških osnovah, zato vodstvu Onkološkega inštituta priporočam, da se vodje oddelkov in sektorjev udeležijo delavnice »S pozitivnim vodenjem do pravih rezultatov«. Strokovnjaki in praktiki bodo predstavili, kako lahko vodje na vseh nivojih vodenja izboljšajo delovno okolje in s tem izboljšajo poslovno uspešnost organizacije. Prav tako se bodo seznanili kako oblikovati zaupanje med vodji in sodelavci, saj

kakovost odnosov pomembno vpliva na to, ali bodo zaposleni sprejeli pravi način reševanja strateških izzivov. Ustvarjanje zaupanja pa temelji na avtentičnem delovanju vodij.

Avtentični vodje z visoko stopnjo avtentičnosti ne čutijo potrebe po izpostavljenosti samih sebe, ampak po služenju soljudem. Pomagajo ljudem v stiski in s tem ko osrečijo druge, tudi sami začutijo veselje. Tako na Onkološkem inštitutu Ljubljana poleg visoke strokovne zdravstvene plati, ki jo omogoča sodobna medicina, prostovoljci bolnikom in bolnicam na Onkološkem inštitutu Ljubljana kažejo tudi drugo plat – dajejo neformalno psihosocialno podporo vsem tistim, ki si jo želijo in potrebujejo. Pomoč prostovoljcev je namenjena predvsem informiranju in druženju, po potrebi pa tudi spremljanju bolnikov na preiskave in preglede ter podpori ob hudih trenutkih. Bolnikom in bolnicam pomagajo pri raznih opravilih ter za njih organizirajo številne prireditve, kot so koncerti, potopisna predavanja, karaoke, ki potekajo v avli Onkološkega inštituta ali na oddelkih.

Zgodovina razvoja Onkološkega inštituta nas uči, da so za uspehe in razvoj najpomembnejši ljudje. Na tem mestu predlagam, da vsi zaposleni na Onkološkem inštitutu Ljubljana del svojega časa posvetijo pomoči ljudem v stiski. S svojimi sposobnostmi bodo najbolje pomagali soljudem in tako se bodo čutili koristni in osebno izpopolnjeni. S tem, ko bodo osrečili druge, bodo tudi sami začutili veselje in s tem prižgali ogenj v svojih očeh. Prek prostovoljne skrbi za druge pa bodo na dan privrele sposobnosti avtentičnega vodenja. Predlagam, da ob prostem času vsi zaposleni izdelajo »stekleničko upanja«, ki jo podarijo bolnikom, in s tem ponesejo žarek upanja do vseh, ki so ga še kako potrebni.

3.3.2 Značilnosti avtentičnega vodenja na Onkološkem inštitutu Ljubljana

Na podlagi več različnih virov, ki so javno dostopni in sicer, letna poročila, letni plani, pravilniki, internet, spletna stran Onkološkega inštituta, zborniki Onkološkega inštituta in drugih javno dostopnih razpoložljivih virov ter na podlagi lastnih opazovanj z udeležbo in lastnih izkušenj, sem na Onkološkem inštitutu Ljubljana prepoznala podkonstrukte modela avtentičnega vodenja. V okviru analize podatkov sem uporabila deduktivni pristop, kjer sem na podlagi konceptualnega modela avtentičnega vodenja na osnovi obstoječe teorije, preverila ustreznost modela za razlago svojih ugotovitev.

3.3.2.1 Osebna identifikacija sodelavcev

Procese osebne identifikacije zaposlenih, identificirane osebe na Onkološkem inštitutu Ljubljana razvijajo s skupnimi simboli, vrednotami in kulturo. Takšni vodje se s svojimi podrejenimi identificirajo z odprto komunikacijo o svojih slabostih in o slabostih podrejenih ter z neprestanim poudarjanjem rasti in napredka podrejenih. Vodja svobodno govori o problemih, ki nastanejo, pri dajanju informacij skuša biti konkreten, natančen in direkten. Pri tem pa dovoli zaposlenim ne le sprejemati informacije, ampak jih tudi dajati, zato zaposleni informacije ne čutijo kot vsiljene, ampak jih sprejemajo kot dobronamerne in iskrene. Zato

vodje ki dajejo povratno informacijo vztrajajo pri objektivnosti in resničnosti pri opisovanju nekega dogodka ali situacije.

Vodje na Onkološkem inštitutu Ljubljana poganja niz končnih vrednot, ki podrejenim predstavljajo smer za ravnanje oziroma za delanje tistega, kar je prav in pošteno in zato imajo podrejeni tudi z vodjo podobne vrednote, ki se odražajo tako v vedenju vodje kot podrejenih. Celotna organizacijska kultura in delovanje Onkološkega inštituta Ljubljana sta usmerjena v spoštovanje temeljnih vrednot, ki so oblikovani na osnovi poslanstva in vizije. Temeljne vrednote Onkološkega inštituta Ljubljana so usmerjenost k bolnikom in svojcem, prizadevanje za razvoj strok, kakovost dela na vseh nivojih, spoštovanje zaposlenih in njihovega dela, raziskovalno delo, izobraževanje zaposlenih in izobraževalno delo za druge ustanove.

Za doseganje vizije je ključnega pomena učinkovito vodenje inštituta z opredeljenimi cilji in strategijami za doseganje ciljev. Vodje na vseh nivojih gradijo organizacijsko kulturo z upoštevanjem temeljnih vrednot in so vzgled pri spoštovanju vrednot in pričakovanj v organizaciji, tako da sledijo osnovnim vrednotam zavoda pri uresničevanju osnovnega cilja, spodbujajo odprt pogovor med zaposlenimi, odkrivajo in rešujejo probleme, upoštevajo mnenja zaposlenih in drugih strank, spoštujejo individualnost in znanje posameznika ter ga razvijajo, razvijajo odnos zaposlenih do materialnih dobrin, jasno predstavljajo in zastopajo cilje zavoda navznoter in navzven. Vodje razlagajo vrednote, vizijo in cilje zavoda ter uvajajo, spodbujajo in spremljajo celovite pristope pri obravnavi bolnika in drugih procesih dela navznoter in navzven preko rednih sestankov na vseh nivojih, načrtovanih izobraževanj in usposabljanj po planu izobraževanja za tekoče leto, postopnega uvajanja, spremljanja in zagotavljanja kakovosti na oddelkih glede na postavljene kazalce ter predstavitev rezultatov znotraj Onkološkega inštituta Ljubljana in izven njega, tako da oblikujejo in natančno opredelijo postopke in procese za doseganje ciljev in spodbujajo inovativnost in znanje zaposlenih ter jim omogočajo razvoj, promocije dobre prakse med oddelki, oblikovanja in natančne opredelitve postopkov in procesov za doseg cilja ter njihova evalvacija. Poleg tega so vodje dolžni spremljati razvoj na področju stroke in voditi zaposlene po sodobnih načelih vodenja ter z osebnim zgledom.

Vodje preverjajo uspešnost svojega dela s pomočjo spremljanja in vrednotenja doseganja poslovnega plana (poraba zdravstvenega materiala, zasedenost bolniških postelj, nadurno delo), število uvedenih izboljšav na predlog vodje, zaposlenih, bolnikov v določenem obdobju, število sprejetih doktrin, standardov, priporočil, postopkov dela, število izdanih publikacij, člankov, predavanj, zadovoljstvo bolnikov in svojcev, udeležbe zaposlenih na internih in eksternih izobraževanjih, primerjanje z drugimi celostnimi evropskimi centri, absentizem in fluktuacija na posameznem oddelku. Generalna direktorica in strokovni direktor inštituta sta dosegljiva za zaposlene in bolnike po predhodni najavi. Zaposleni se lahko naročijo za razgovor pri tajnici direktorice, po elektronski pošti ali telefonu. Vodje oddelkov so dosegljivi vsak dan osebno. Strokovni direktor in generalna direktorica imata

redne razgovore z zaposlenimi ob obiskih oddelkov. Poleg tega aktivno sodelujeta pri določanju smernic in uresničevanju poslovne politike. Sprejemata predloge sodelavcev in dopuščata javno razpravo o problemih.

Kot prvi zdravstveni zavod je Onkološki inštitut izdelal leta 1995 Pravilnik o internem strokovnem nadzoru, ki opredeljuje zavzemanje za kakovost in preverjanje kakovosti dela na vseh nivojih delovanja Onkološkega inštituta Ljubljana v vsakdanji praksi. Vodje na vseh nivojih vodenja Onkološkega inštituta Ljubljana skrbijo za stalno izmenjavo izkušenj med zaposlenimi ter za izmenjavo elementov pozitivnega organizacijskega vedenja, in to z namenom, da bi se posamezniki osebno identificirali z organizacijo in se čutili zavezane oblikovanju skupne organizacijske identitete.

Leta 2008 so se bolniki iz Šentpeterske vojašnice preselili v novo, sodobno stavbo Onkološkega inštituta Ljubljana, ki so jo gradili 10 let in ima žal mnoge pomanjkljivosti. Med zaposlenimi na Onkološkem inštitutu je zaradi stresa in v veliki meri tudi zaradi zavajajočih navedb, žalitev ter pritiska, s strani medijev prišlo do raznih sporov med zaposlenimi in neupravičenim nezaupanjem s strani bolnikov. Da bi zaposleni tudi ob nastalih kriznih dogodkih čutili ponos, članstvo ter pripadnost inštitutu, kot pomemben vidik svoje identitete, vodstvo Onkološkega inštituta Ljubljana, povečuje socialno (družbeno) identifikacijo podrejenih z iskrenim in poštenim odnosom do zaposlenih, tako imajo zaposleni priložnost vprašati karkoli o kriznem dogodku in si z novimi pogledi pomagati pri pojasnjevanju dogodka.

Zaposleni imajo v času krize prednostni dostop do informacij pred mediji zato, da čutijo pripadnost inštitutu še bolj kot ponavadi, ter se dogodku približajo in se sprijaznijo s trenutnim stanjem. Vodstvo inštituta skrbi za iskreno komunikacijo ter stalno informiranje zaposlenih o dogajanju preko elektronske pošte, oglasne deske na oddelkih, z objavo informacij na internetni in intranetni strani, z rednimi kratkimi sestanki in okrožnicami. Vodstvo Onkološkega inštituta ima tako v času krize pomembno vlogo pri ohranjanju obstoječega stanja na inštitutu in je tisto, ki spodbuja še bolj odprto komunikacijo med zaposlenimi. Na tak način vodstvo inštituta povečuje socialno (družbeno) identifikacijo podrejenih z ustvarjanjem globljega smotra visoko moralnih vrednot ter z visoko stopnjo poštenosti in integritete pri svojih interakcijah z drugimi.

Da se posamezniki osebno identificirajo z inštitutom in se čutijo zavezane pri oblikovanju skupne organizacijske identitete poskrbi vodstvo inštituta tudi z informiranjem zaposlenih o strateških ciljih, raznih načrtih, finančnih poročilih in finančnih planih. Z nenehnim komuniciranjem vodstvo pridobi zaupanje zaposlenih ter zagotavlja, da bodo še vedno sledili viziji in poslanstvu inštituta. S spodbujanjem povsem odprte komunikacije, s spodbujanjem zagnanosti podrejenih, z informiranjem pa gradijo zaupanje v vodjo in vodstvo inštituta. Informiranje zaposlenih o novih ciljih, strokovnih usmeritvah, aktualnih poslovnih odločitvah, pomembnih spremembah zakonov, kolektivnih pogodb in podobno poteka preko obvestil

direktorice, z razpravami na rednih in izrednih sestankih, z oglaševanjem na oglasnih deskah, preko elektronske pošte, intraneta in interneta. Informacije o kadrovskih zadevah so na voljo v kadrovskem oddelku. Organizirani so tudi informativni sestanki s skupinami delavcev in predstavniki sindikatov. Po posameznih oddelkih so organizirani redni kvartalni sestanki z vodstvom zavoda, na katerih razpravljajo o strokovni, prostorski, organizacijski in kadrovski problematiki. Glede na problematiko na sestankih sodelujejo generalna direktorica, strokovni direktor, pomočnica strokovnega direktorka za zdravstveno nego, pomočnik strokovnega direktorja za raziskovanje in izobraževanje, vodje služb, oddelkov in enot. Vsak teden potekajo tedenski obiski vodij oddelkov in služb, kjer lahko posamezniki povedo svoja mnenja, ter predloge za izboljšave.

Komuniciranje zaposlenih in spodbujanje k posameznim spremembam poteka preko vodij, raznih strokovnih timov, konzilijev, pa tudi neposredno z vodstvom inštituta. Učinkovitost komuniciranja med zaposlenimi dosegajo s timskimi sestanki znotraj oddelkov, horizontalno po posameznih dejavnostih (problematika stroke, raziskovalno delo, izobraževanje). Zaposleni sodelujejo tudi izven zavoda kot člani strokovnih društev, zbornic, sekcij, združenj tako v Sloveniji kot v tujini ter sodelujejo v mednarodnih raziskovalnih. Pomembno je komuniciranje med delavci na neformalnih srečanjih kot so novoletno srečanje, oddelčni pikniki, izleti, srečanje ob dnevu OI (19. marec) in druga srečanja. Zaposleni so vključeni v proces nenehnih izboljšav z zbiranjem predlogov v okviru oddelka, na sestankih med posameznimi oddelki in z medbolnišničnim sodelovanjem. Predloge zaposlenih obravnavajo na nivoju strokovnega področja, kjer predlog uskladijo s finančnimi in kadrovskimi cilji in s strategijo zavoda. Tako pripravljene predloge nazadnje obravnavajo na nivoju vodstva zavoda, kjer jih uskladijo z globalno strategijo in cilji zavoda. Uvajanje sprememb v prakso poteka po prioritetah v skladu s cilji in finančnimi možnostmi.

3.3.2.2 Razvoj zaupanja v vodjo

Pozitivni organizacijski rezultati, zadovoljstvo na delovnem mestu in organizacijska zavezanost pa so dober pokazatelj da zaposleni zaupajo svojim vodjem in vodstvu inštituta. Vodje najprej oblikujejo zaupanje med vodji in sodelavci, saj kakovost odnosov pomembno vpliva na to, ali bodo zaposleni sprejeli pravi način reševanja strateških izzivov. Ustvarjanje zaupanja pa temelji na avtentičnem delovanju vodij. Vodje na posameznih oddelkih in sektorjih si krepijo zaupanje, kadar svoje obljube dosledno upoštevajo, sodelavce spodbujajo v proces kolektivnega odločanja, sugerirajo aktivnosti, dejanja pa sprejemajo s kolektivnim načinom odločanja. Vodje izkazujejo tudi skrb za podrejene, kot je izkazana zagnanost, spoštujejo podrejene na primer s spodbujanjem različnih mnenj, pogledov in stališč. Zaposleni si izgradijo prepričanje, da jih vodja upošteva. S svojo delavnostjo in zavzetostjo pa je vodja vzor kolektivu. Posamezni vodje zbujejo v kolektivu občutek občudovanja, pripadnosti, zato posledično raste tudi zaupanje.

3.3.2.3 Razvoj upanja

Vodje na Onkološkem inštitut Ljubljana pri podrejenih upanje spodbujajo z ohranjanjem visoke ravni zavezanosti, sodelovanjem, delitvijo znanj, ter s sporočanjem pomembnih in zanesljivih informacij. Za zagotavljanje informacij uporabljajo različne vire, ki so potrebni za upravljanje, delo z bolniki, izobraževanje in raziskovanje. Informacije se prenašajo horizontalno in vertikalno znotraj inštituta, kot tudi za izmenjavo informacij izven njega ustno (za hitro informiranje o splošnih zadevah), pisno (o bolniku, za bolnika, strokovne in administrativne delavce, za obveščanje in arhiviranje) ter elektronsko preko informacijskega sistema. Vsi načini informiranja služijo za celovito vodenje posameznih segmentov Onkološkega inštituta Ljubljana. Različni upravljalški nivoji imajo različno dostopnost do informacijskih virov. Ustne informacije so dostopne na sestankih, kolegijih, konzilijih in drugih vrstah sestankov kjer je potrebna neposredna komunikacija in hiter pretok informacije. Pisne informacije pa se posredujejo v obliki sporočil, zapisnikov in vabil na sestanke. Kompleksnejše informacije se posredujejo preko knjižnice, ki hrani in posreduje informacije o splošnih zadevah (upravni akti, predpisi, zakoni, knjige, revije, Cd-romi).

Vodje, s sporočanjem in dostopanjem do pomembnih in zanesljivih informacij dajejo podrejenim visoko varnost in zaupanje, da svojo ustvarjalno energijo usmerjajo v prizadevanja, povezana s cilji inštituta. Z jasnimi osebnimi cilji, ki so določeni skupaj z nadrejenim lahko posameznik izboljša tudi stopnjo svojega pozitivnega upanja. Nato pa je odvisno od vsakega posameznika, če si zna cilje razbiti v obvladljive podkorake, razviti alternative in če se zaveda da uspeh, ni samo končen cilj, pač pa je napredovanje po poti, ki vodi do cilja. Spremljanje in preverjanje ciljev posameznika poteka neformalno na rednih sestankih vodij z zaposlenimi v oddelkih. Ob ocenjevanju delovne uspešnosti, ki jo izvajajo le občasno. Vodja opravi individualne razgovore predvsem z manj uspešnimi, katerih prispevek k delu odstopa od povprečja. Uspešnost in poklicni razvoj zaposlenih vrednotijo z veljavnim sistemom nagrajevanja (Zakon o plačah v javnem sektorju, kolektivne pogodbe, sistemizacija delovnih mest) in Pravilnikom o napredovanju zaposlenih v zdravstvu. Le ta omogoča napredovanje na delovnem mestu na podlagi delovne dobe, dodatnega izobraževanja in izpopolnjevanja, ter ocene vodje oddelka (samostojnost in zanesljivost pri delu, delovna uspešnost in podobno). Za učinkovito spremljanje napredovanja je kadrovska služba razvila svoj računalniški program, ki omogoča tekoče zbiranje dokazil, izdajo sklepov, informiranje vodij in posameznikov o potrebnem izobraževanju za izpolnitev pogojev in o načrtovanem številu možnih napredovanj za posamezno 3-letno obdobje.

Poklicni razvoj zaposlenih se spremlja tudi skozi publicistično dejavnost, pridobivanjem visokošolskih, raziskovalnih nazivov. Na ta način se spremlja usposobljenost zaposlenih za pedagoško, raziskovalno in vrhunsko strokovno delo. Veliko pozornost vodstvo inštituta posveča tudi zaščiti delavcev pred nevarnostmi pri delu, letnim izvajanjem sistematskih zdravstvenih pregledov zaposlenih, ter poučevanjem in preverjanjem znanj iz varstva pri delu na splošnem in specifičnem področju. Od vsakega posameznika in njegovega nadrejenega je

odvisno tudi koliko je posameznik pripravljen vztrajati, oziroma ko se pojavijo problemi, če zna prepoznati drugo, alternativno pot do cilja, ko se na obstoječi pojavijo nepremagljive ovire ter če ve, kdaj je potrebno redefinirati cilj. Vodje vidijo ovire kot priložnosti ter iščejo alternativne poti za doseganje zaželenih rezultatov. Vodje in posamezniki, ki so polni upanja so bolj motivirani za delo, značilna je višja stopnja zadržanja zaposlenih na delovnem mestu, višja stopnja zadovoljstva in zavezanosti zaposlenih. Avtentični vodje se morajo, če želijo kar najbolj vplivati na razvoj pozitivnega upanja in volje pri podrejenih, identificirati s svojimi podrejenimi; enako se morajo tudi podrejeni identificirati z vodjo ter imeti skupne cilje.

3.3.2.4 Razvoj pozitivnih čustev

Vodje sektorjev in raznih oddelkov na Onkološkem inštitutu Ljubljana torej ustvarjajo pogoje za večje zaupanje in sprožajo pozitivna čustva pri podrejenih, kar krepi in spodbuja odločanje, izboljšanje, dobrobit inštituta, gradi pozitivna čustvena stanja in visoko stopnjo zagnanosti med delavci. Posamezniki s pozitivnim razpoloženjem lažje verjamejo v svoje lastne sposobnosti, kar vodi k boljšim rezultatom. Za uvajanje izboljšav in vključevanje zaposlenih vanje so ključnega pomena znanje in sposobnosti s področja vodenja ter stil vodenja. Zato pri imenovanju vodje upoštevajo poleg strokovnega znanja tudi organizacijske in voditeljske sposobnosti kandidata ter odnos do sodelavcev in bolnikov ter njihovih svojcev. Izboljšave in novosti uvajajo na vseh področjih delovanja. Izboljšave na področju zdravljenja in diagnostike obravnavajo na Strokovnem svetu in uvajajo preko konzilijev, ki se sestajajo enkrat na teden in na Razširjenem strokovnem kolegiju za onkologijo. Na vseh področjih strokovnega dela delujejo stalni delovni timi, projektne skupine in komisije. Zunanji dejavniki za uvajanje izboljšav so dosežki in razvoj stroke v svetu, predpisi, zakoni, pogodba z Zavodom za zdravstveno zavarovanje Slovenije (v nadaljevanju ZZZS), zahteve Ministrstva za zdravje, javnosti in drugi. V izboljšave vključujejo tudi bolnike in svojce, zato so v ta namen leta 1998 izdelali vprašalnik, kjer načrtovano spremljajo zadovoljstvo bolnikov.

Vodje na vseh nivojih vodenja zaposlene spodbujajo k sodelovanju z opisanimi načini dela in z uvajanjem izboljšav. Nagrajujejo jih s priznanji na sestankih, kolegijih, jih pošiljajo na izobraževanja in občasno s finančno stimulacijo po Pravilniku o nagrajevanju delovne uspešnosti. Pri napredovanju upoštevajo zavzetost za izboljšanje kakovosti in aktivno delo v različnih komisijah in delovnih skupinah. Horizontalno napredovanje po kolektivnih pogodbah za zdravstvo ni posebej finančno vrednoteno (pedagoško delo, vodenje projektovnih timov), kar predstavlja oviro pri motiviranju za uvajanje izboljšav. Pogoji za napredovanje so definirani v Pravilniku o napredovanju delavcev zaposlenih v zdravstvu. Na Onkološkem inštitutu Ljubljana nagradijo svoje zaposlene ob 10, 20 in 30 letnici delovne dobe. Poleg tega izplačujejo občasne finančne stimulacije za izboljšave na področju strokovnega dela, raziskovanja in dosežke na področju publicistične dejavnosti. Del nefinančnega nagrajevanja predstavlja pošiljanje zaposlenih na strokovna izobraževanja in usposabljanja, izrekanje pohval in priznanj na nivoju oddelka, službe in zavoda. Posameznik želi biti na delovnem mestu razumljen in obravnavan kot celota z vsemi, kar nosi s seboj, tudi in predvsem s čustvi.

Zato je pomembno da vodje sodelavce spodbujajo, da pokažejo svoja počutja ker nam povedo nekaj pomembnega o njih samih. Avtentično vodenje pozitivno vpliva na pozitivna čustva podrejenih prek (pozitivne) identifikacije z vodjami, kar nadalje spodbuja pozitivne odnose, vedenje podrejenih in razvoj pozitivne organizacijske identitete.

3.3.2.5 Razvoj optimizma

Na splošno lahko rečem, da je Onkološki inštitut Ljubljana realistično optimistični zdravstveni zavod, vendar pa je od primera do primera vsakega posameznika odvisno, ali gre za pesimistično ali optimistično osebo, od vodje oddelka ali sektorja in mnenjskih vodij pa je odvisno, v katero smer se razvijajo posamezni oddelki in sektorji. Generalna direktorica na sestankih vseh zaposlenih predstavlja poslovanje inštituta na optimističen, a hkrati realističen način, kar je eden od načinov za povečevanje optimizma na inštitutu, ki sem ga zaznala. Dobrim dogodkom na Onkološkem inštitutu običajno pripisujejo stalnost in jih posredujejo vsem zaposlenim, medtem ko poskušajo slabe dogodke interpretirati le kot začasne, a hkrati tudi odkriti, kje je vzrok, da so se sploh zgodili ter poskrbeti, da se v prihodnosti slabi dogodki ne bodo ponavljali.

3.4 Razvoj modela na študiji primera Onkološkega inštituta Ljubljana

Na podlagi zgornjih ugotovitev lahko zaključim, da lahko na Onkološkem inštitutu Ljubljana prepoznamo kar nekaj avtentičnih vodij. Zaključim lahko tudi, da v organizaciji lahko zaznamo prisotnost podkonstruktov avtentičnega vodenja, ki spodbujajo pozitivno organizacijsko identiteto. Avtentični vodje pri sledilcih vzgojijo avtentične harmonične osebnosti, kar jim omogoča zadovoljevanje lastne potrebe in dosegati lastne cilje. To pa pomeni, da zaradi večje stopnje zaupanja se poveča prožnost vodij in sledilcev v težkih časih. Vse to pa vodi k pravemu trajnemu, dolgoročnemu delovnemu učinku. Opisani model magistrskega dela, ki ga razvijem na podlagi študije primera Onkološkega inštituta Ljubljana je prikazan na Sliki 13, ki prikazuje lastno konceptualizacijo modela razvoja modela avtentičnega vodenja na Onkološkem inštitutu Ljubljana. Model, ki sem ga razvila prikazuje vpliv avtentičnega vodenja na vedenje podrejenih in vpliv le-tega na celotno organizacijo.

Avtentično vedenje pri vodenju spodbuja podrejene, da se povežejo z vodjo, da se njihove vrednote, cilji in dejavnosti čez čas identificirajo z vodjo, njegovo osebno in socialno identiteto. Ko se proces identifikacije med posamezniki, vodjo ter organizacijo zaključi, se postavi vprašanje, kako ohranjati takšen odnos s ciljem doseganja pozitivnih organizacijskih rezultatov. Za graditev dolgoročnega odnosa med vodjo in podrejenimi morajo biti izpolnjeni vsi podkonstrukti avtentičnega modela vodenja. Avtentični vodje ustvarjajo pogoje za večje zaupanje in med člani uspodbujejo pozitivna čustva, kar krepi in spodbuja odločanje, izboljšave, blagostanje organizacije, gradi pozitivna čustvena stanja in visoko stopnjo zagnanosti med sodelavci. Pozitivna čustva blagodejno vplivajo na odnos zaposlenih do dela, kar pospešuje zaželeno vedenje zaposlenih pri delu.

Slika 13: Konceptualizacija razvoja modela avtentičnega vodenja na Onkološkem inštitutu Ljubljana

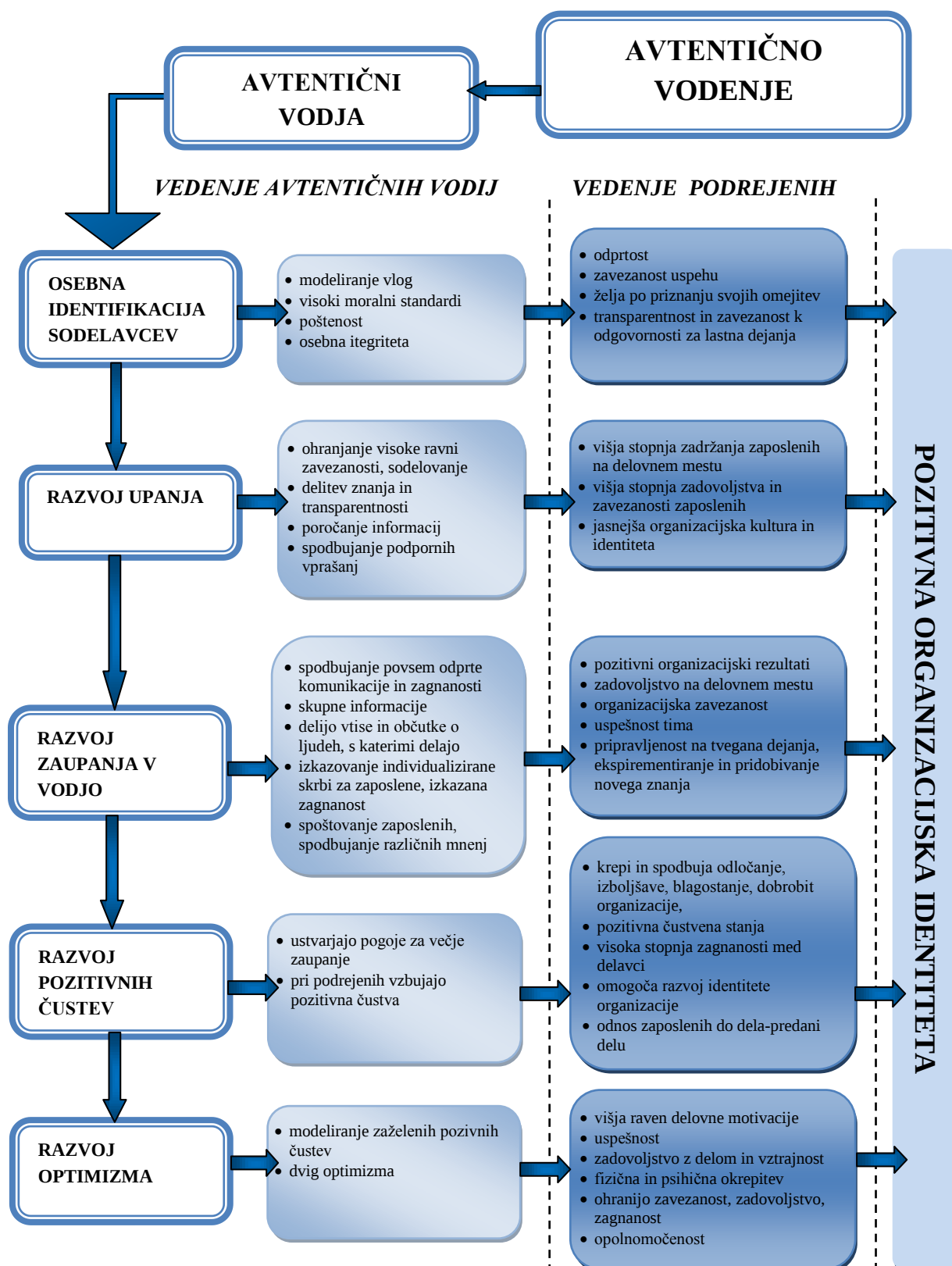


Tabela 12: Vzvodi razvoja modela avtentičnega vodenja za oblikovanje pozitivne organizacijske identitete na Onkološkem inštitutu Ljubljana

Razlikovalni podkonstrukt modela avtentičnega vodenja	Osrednje razlikovalne značilnosti modela avtentičnega vodenja za oblikovanje pozitivne organizacijske identitete
Podkonstrukt identitete in procesa identifikacije	• Avtentično vodenje je pozitivno povezano (a) z osebno identifikacijo podrejenih z avtentičnim vodjo ter (b) s socialno (družbeno) identifikacijo v skupini. • V procesu avtentičnega vodenja oblikujejo vodje, zaposlene in identiteto organizacije, in obratno, proces oblikuje osebno identiteto vodij in podrejenih. Tako organizacijska kultura kot del razvoja modela organizacijske identitete, ki jo določajo vrednote, norme in politika organizacije, lahko vpliva na uspešnost avtentičnega vodenja in obratno. • Osebna identifikacija podrejenih je povezana z odnosom med avtentičnim vodenjem in pozitivnimi čustvi podrejenih. • Socialna (družbena) identifikacija podrejenih vpliva na odnos med avtentičnim vodenjem in pozitivnimi čustvi podrejenih. • Avtentični vodje, ki imajo (a) pozitivno samoidentiteto in (b) so čustveno inteligentni, bodo imeli večjo samozavest.
Podkonstrukt upanja	• Osebna identifikacija podrejenih je povezana z odnosom med avtentičnim vodenjem in upanjem. • Socialna (družbena) identifikacija podrejenih je povezana z odnosom med vodenjem in z upanjem. • Upanje je pozitivno povezano z odnosom podrejenih do dela, ta pa je povezan z vedenjem podrejenih.
Podkonstrukt zaupanja	• Zaupanje v procesu vodenja je povezano s pozitivnimi odnosi podrejenih, kar je povezano s pozitivnim vedenjem in razvojem pozitivne identitete organizacije. • Osebna identifikacija podrejenih je povezana z odnosom med avtentičnim vodenjem in zaupanjem v vodjo. • Družbena (socialna) identifikacija podrejenih je povezana z odnosom med avtentičnim vodenjem in zaupanjem v vodjo. • Zaupanje je pozitivno povezano z odnosom do dela podrejenih, ki je povezan z njihovim vedenjem. • Samozavest, zaupanje in optimizem avtentičnega vodje izvirajo iz njegovega močnega prepričanja vase, v svoj pozitivni psihološki kapital.
Podkonstrukt pozitivnih čustev	• Vloga pozitivnih čustev narekuje pozitivne človeške odnose in vedenje v organizacijah, kot so soočanje z neprijetnostmi, zavezanost, zadovoljstvo, trud, uspešnost ter razvijanje dolgoročnih planov in ciljev. • Pozitivna čustva širijo kognitivna miselna spoznanja zaposlenih in jih spodbujajo k odkrivanju novih načinov razmišljanja, novih idej ter omogočajo fleksibilno in kreativno mišljenje. • Pozitivna čustva širijo pozitivne odnose, vedenje podrejenih ter avtentično vodenje skozi pozitivno identifikacijo med vodjo, podrejenimi in njihovo organizacijo. • Avtentični vodje ustvarjajo pogoje za večje zaupanje in sprožajo pozitivna čustva pri podrejenih, kar krepi in spodbuja odločanje, izboljšanje, dobrobit organizacij, gradi pozitivna čustvena stanja in visoko stopnjo zagnanosti med delavci ter omogoča razvoj identitete organizacije. • Avtentični vodje, ki imajo (a) pozitivno samoidentiteto in (b) so čustveno inteligentni, bodo bolj samozavestni. • Osebna identifikacija podrejenih je povezana z odnosom med avtentičnim vodenjem in pozitivnimi čustvi podrejenih. • Socialna (družbena) identifikacija podrejenih vpliva na odnos med avtentičnim vodenjem in pozitivnimi čustvi podrejenih. • Pozitivna čustva pozitivno vplivajo na odnos podrejenih do dela, kar pospešuje zaželeno vedenje podrejenih pri delu.
Podkonstrukt optimizma	• Pozitivna čustva podrejenih so pozitivno povezana z njihovim optimizmom. • Od podrejenih in avtentičnega vodje se pričakuje, da so bolj optimistični, da izkazujejo višjo stopnjo predanosti, uspešnosti, zagnanosti in opolnomočenja. Optimizem vpliva na odnos med pozitivnimi čustvi podrejenih ter na pozitivne odnose med njimi, kar vpliva na obnašanje podrejenih.

Vir: Prirejeno po S. Penger, Učeca se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. Študija primera slovenskega podjetja, 2006, str. 241–242.

3.5 Zaključne ugotovitve in nadaljnja priporočila vodstvu

Zaposleni na Onkološkem inštitutu Ljubljana so zaradi narave poteka dela in zdravljenja rakavih bolnikov izpostavljeni večjim psihofizičnim obremenitvam, kot drugi zaposleni v zdravstvu. Pojem rak je še vedno strah zbujač in vsak zaposleni se mora soočiti z dejstvom, da vsem bolnikom, ki imajo rakavo bolezen, žal ne moremo pomagati k ozdravitvi, lahko pa jim omogočimo ustrezno paliativno–blažilno oskrbo. Poleg psihičnega stresa so pri delu zaposlenih prisotni še škodljivi dejavniki, kot so izpostavljenost različnim virom sevanja, citostatikom, infektom, kemikalijam. Iz teh razlogov odločitev za zaposlitev na Onkološkem inštitutu Ljubljana ni lahka, zlasti za tiste, ki izvajajo neposredno zdravstveno nego bolnikov. To je razvidno iz nenehnega pomanjkanja medicinskih sester in zdravnikov na nekaterih oddelkih, kljub številnim razpisom prostih delovnih mest. Zato je spremljanje zadovoljstva zaposlenih in uvajanje izboljšav na tem področju ključnega pomena.

Vodstvu inštituta predlagam vpeljavo 360–stopinjske metode razvoja vodij, kot dopolnilo k letnim razgovorom. Kljub nekaterim zadržkom ob tej metodi menim, da bo ta metoda omogočila realno sliko vodstva sektorjev in oddelkov, ter izhodišče za nadaljnja izobraževanja. Na sistematičen način, bodo tudi vodje na vseh nivojih vodenja preko časovne distance lahko merili in ocenjevali tako osebne razvojne potenciale, realizacijo ciljev, ter tudi dinamiko razvoja svojih ključnih sodelavcev. Menim, da bi bilo potrebno v okvir izobraževanja vodij na vseh nivojih vodenja vključiti tudi razvoj koncepta avtentičnega vodenja, ki vodi k povečanju pozitivne organizacijske identitete.

Menim, da vodje na Onkološkem inštitutu Ljubljana dobro in redno komunicirajo z zaposlenimi, a kljub temu predlagam predvsem zaradi razmaha informacijskih tehnologij in interneta, ustanovitev spletnega foruma za zaposlene. Zaposleni bi lahko na forumu oddajali svoja vprašanja ali predloge vodstvu, svojim kolegom, se povezovali, mrežili, ter bolje in več komunicirali. Seveda bi morali že na začetku zaposliti moderatorja, ki bi filtriral neprimerne vsebine, ter s tem preprečeval zlorabe foruma. Podobno bi lahko pripravili forum za anonimne pripombe, ki bi jih zaposleni radi naslovili na vodstvo, pa si morda ne upajo. Prepričana sem, da bi zaradi narave dela zaposlenih bila ta ideja dobro sprejeta. Menim, da bi tako še izboljšali, že zdaj ne slabo ocenjeno področje komunikacij.

Glede na trenutne gospodarske razmere in recesijo, v kateri smo se znašli, je pričakovano, da inštitut znižuje stroške, zato svetujem, da pri izobraževanju, še bolj poudarijo interna izobraževanja. Zelo koristno pa bi tudi bilo da bi zdravniki, katerim je bilo odobreno izobraževanje na posameznih strokovnih izobraževanjih, predstavili svojim kolegom novosti in koristne podatke, ki so jih pridobili na kongresih, simpozijih, sestankih in tečajih, saj se bo tako učil cel inštitut. Poskrbeti morajo, da ne bodo ključni ljudje odšli iz inštituta ter da tisti, ki odidejo, pred odhodom prenesejo čim več znanja na sodelavce. Dober sistem je tudi sistem mentorstva. Mentor pomaga zaposlenemu, da se razvija in uči na konkretnem delovnem mestu. Predvsem menim, da bi bilo potrebno sistem mentorstva ali nasledstva

uvesti pri tistih naših kolegh, ki so si tekom let, različnih sistemov vodenja in različnih vodij nabrali resnično veliko izkušenj, ter že prestopajo meje zadnjih let, ko se bodo upokojili. Mentorstvo lahko prinaša koristi v smislu negativnega odliva znanja, ko stalno zaposleni, dolgoletni sodelavec odide v pokoj, ter preneha z aktivnim delovanjem na inštitutu. Zaposleni, ki je dolga leta deloval na področjih dela, kjer primanjkuje dobrega kadra je neprecenljiv vir znanja, ki ga je nemogoče primerjati s formalno pridobljenimi izobrazbami. V dotičnem zaposlenem se je skoncentriralo trideset do štirideset delovno aktivnih let znanja in veščin, ki bi bilo prav, da jih pred odhodom prenese na svojega naslednika. Treba bi bilo vzpostaviti sistem, ki bi predčasno evidentiral vse kandidate za odhod, pravočasno opredelil nasledstva, ter določil sistem dela in postopkov, ki bi mlajšemu kandidatu ali sodelavcu omogočilo absorbcijo čim večjega dela ne samo eksplisitnega temveč tudi tacitnega znanja. Učinkovito pridobivanje in ohranjanje znanja je zelo pomembno.

Pomembno pa ni o znanju le razpravljati, potrebno ga je zapisati, ga predstaviti v novih oblikah in s tem omogočiti, da v drugih posameznikih privede do novega implicitnega znanja. Cilj vodstva inštituta mora postati proces spodbujanja prenosa specializiranih znanj na določenega ali še bolj na več ljudi. Zaposleni lahko zaradi prenosa in sinergije znanj ustvarjajo več, kot bi sicer. Torej cilj vodstva mora postati spodbujanje prenosa specializiranih znanj na mlajše sodelavce. Pri tem naj za zamenjavo vodilnih delavcev ne iščejo osebe za to delovno mesto, delovno mesto naj prikrojijo najustreznejšemu kandidatu. Za Onkološki inštitut Ljubljana je znanje ključnega pomena. Zaposleni so motivirani za učenje in prenašanje svojega znanja tudi na internih izobraževanjih ter izobraževanjih v drugih ustanovah, saj je to tudi eden od kriterijev za obnavljanje zdravniške licence. Vsekakor mora inštitut tudi v prihodnosti še naprej stalno razvijati in vključevati nove aktivnosti, ki bodo spodbujale prenose znanja med zaposlenimi. Koristno je lahko tudi samoocenjevanje in samoizpopolnjevanje zaposlenih. Eden od morebitnih predlogov za inštitut je tudi soba za sprostitev zaposlenih, kjer bi se lahko v okviru delovnega časa po težkih ali neuspešnih operacijah sproščali z različnimi aktivnostmi, kar bi spodbujalo njihovo nadaljnjo motiviranost za delo in boljše vzdušje na oddelku.

Zaposleni želijo avtentične vodje, ki bodo sposobni zagotavljati razpršitev vrednot po vsej organizaciji, hkrati želijo vodje, ki bodo sposobni sprožati proces osebne socialne identifikacije zaposlenih z vodjo in organizacijo. Zaposleni poleg tega pripisujejo ključni pomen ustvarjanju skupnih simbolov, dajanju zgledov, spodbujanju pozitivnega modeliranja, zaupanju, optimizmu in razvoju samozavesti kot temeljnim sposobnostim, ki naj bi jih posedoval vodja v fazi uresničevanja organizacijske identitete. Zaposleni želijo tudi vodjo, ki bo deloval avtentično in iskreno ter jih bo »vzgaljal« v smeri razvoja skupne pripadnosti in identitete. Ta mora izhajati iz skupne vizije in poslanstva. Vsem vodjem na prvem in drugem nivoju vodenja predlagam, da se udeležijo raznih delavnic in programov za vodje in zaposlene, da bodo znali voditi in delovati avtentično.

Na Onkološkem inštitutu Ljubljana sem identificirala kar nekaj posameznikov iz različnih oddelkov kot avtentične vodje, od katerih nekateri so in drugi niso na najvišjih vodstvenih pozicijah, kar je predstavljeno v Tabeli 11 na strani 43–44. Vsakdo od njih ima svoj individualni stil, s katerim je prepričal posameznike, da mu sledijo in vsi uživajo v svoji vlogi in delu, kar se tudi odraža v njihovih rezultatih. Skupno tem osebam je, da so vsi odlični mentorji sledilec in na voljo za pogovor, kadarkoli jih človek potrebuje, da odražajo pozitivni psihološki kapital (samozavest, upanje, optimizem in prožnost) ter, da jih vodijo etična načela.

Tudi drugi vodje na Onkološkem inštitutu Ljubljana, pri katerih prevladujejo drugi slogi vodenja, doprinesejo svoj del k skupnemu uspehu inštituta. Ocenjujem, da se je v prvi vrsti potrebno fokusirati na razvijanje vodje v smeri spoznavanja samega sebe, ter svojih zmožnosti za doseganje nadpovprečnih rezultatov, sposobnosti vodje za doseg oblikovanje in obvladovanje nadpovprečnih teamov, sposobnost vodje za odprtost do novih idej, razvoj kompetenc vodje, med njimi predvsem kompetence delegiranja in opolnomočenja nalog. Da bi na Onkološkem inštitutu Ljubljana vodje na vseh nivojih vodenja razvili sposobnosti avtentičnega vodje ali povečali stopnjo avtentičnosti pri vodenju, na Sliki 13 podajam nekaj konkretnih rešitev.

Tabela 13: Nasveti kako postati avtentični vodja ali povečati stopnjo avtentičnosti pri vodenju

Poveži se s svojo notranjostjo	Da bi se povezali z drugimi ljudmi, morajo avtentični vodje najprej spoznati samega sebe in pridobiti samozavest v svoje dobre lastnosti in delanju na odpravljanju svojih slabosti.
Komuniciraj z ljudmi iskreno in odkrito	Avtentični vodje se odprejo sodelavcem, zanje ne obstajajo tabu teme. Sledijo filozofiji (vse karte na mizo).
Spoznaj svoje sodelavce	Da bi lahko uspešno in avtentično vodili ljudi morajo avtentični vodje poznati, kaj je njihovim zaposlenim pomembno v življenju in pri delu. Poznati morajo njihove sanje in strahove.
Besedam naj sledijo dejanja	Za dolgoročno avtentično vodenje je potrebna verodostojnost vodij, kar pomeni, da jim zaposleni verjamejo.
Približaj se svojim sodelavcem	Avtentični vodje se prilagodijo svojim sledilec in odstranijo (premostijo) vse morebitne komunikacijske ovire (kulturna različnost, vikanje–tikanje, religija, izobrazba).
Osredotoči se na druge ne nase	Avtentični vodje ne čutijo potrebe po izpostavljenosti samih sebe, ampak po služenju soljudem.
Verjemi v svoje sodelavce	Avtentični vodje pomagajo svojim sodelavcem, da odkrijejo svoje skrite talente in jih udeležijo.
Nudi sodelavcem podporo in upanje	Ko daste zaposlenim upanje, jim daste tudi zagnanost in prihodnost.

Vir: V. Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str.113.

Zaradi pozitivne psihologije so avtentični vodje sposobni navdihniti množice zaposlenih, da dosežejo potrebne rezultate, ter obvladati tudi najbolj uporne podrejene in jih preobraziti v zelo zmogljive vodje. Avtentično vodenje pozitivno vpliva na čustva podrejenih skozi pozitivno identifikacijo z vodjami, kar nato spodbuja pozitivne odnose, vedenje podrejenih in

razvoj pozitivne organizacijske identitete. Torej, pozitivna čustva narekujejo pozitivne človeške odnose in vedenje v organizacijah, na primer konstruktivno soočanje z neprijetnostmi, zavezanost, zadovoljstvo, napor, uspešnost ter razvijanje dolgoročnih planov in ciljev. To so lastnosti, ki se zahtevajo v današnjih delovnih okoljih in ki vodijo do izoblikovanja pozitivne organizacijske identitete.

Zelo pomembno je, da vodja zna pohvaliti zaposlenega in mu dati povratno informacijo o opravljeni nalogi, za katero je bil zadolžen in odgovoren. Vodja mora zaposlene obvestiti o morebitnih napakah, ki se pojavljajo pri izvajanju dodeljene naloge, vendar je potrebno to storiti nemudoma in opozoriti na napačno vedenje v določeni situaciji. Nikakor pa ne sme biti kritika podana na samo osebnost človeka, ker v tem primeru kritika ne bo in ne more biti konstruktivna. Pregledu razmišljanj o čustvih pri avtentičnem vodenju namenjam še eno misel, iz ene najlepših otroških knjig za odrasle: »Človek dobro vidi samo s srcem. Bistvo je očem nevidno.« Nič v človekovi ustvarjalnosti ni in ne more biti osvobojeno čustev. Oči so pogosto slepe, zato je treba iskati s srcem«. Brez njega bi naša čutila postala otopela zaradi ravnodušnosti, ki nikoli ni bila in nikoli ne bo postala ustvarjalno duhovno stanje. Vodenje, ki spodbuja visoko stopnjo upanja postane znana kvantiteta znotraj organizacije, daje podrejenim visoko varnost in zaupanje, da svojo ustvarjalno energijo usmerjajo v prizadevanja, povezana s cilji (osredinjenimi vložki), ne pa v ugotavljanje veljavnosti informacij. V Tabeli 14 podajam vodjem Onkološkega inštituta Ljubljana priporočila za razvoj pozitivnega upanja.

Tabela 14: Priporočila vodjem za razvoj pozitivnega upanja

Priporočila	Opis smernice
Postavite in razjasnite organizacijske in osebne cilje, ki so specifični in prinašajo izzive	Pri tem je potrebno vključiti številčne podatke in ciljne datume. Cilji morajo biti zahtevni in raztegljivi. Če je raven upanja nizka je potrebno začeti z lažjim ciljem.
Uporabite Snyderjevo metodo postopnosti	Z to metodo razbijemo cilje v obvladljive podkorake, ki poudarjajo napredek in poudarjajo izkušnjo manjših napredkov in korakov.
Razvijte vsaj eno alternativo ali kontingenčno pot	Razviti je potrebno tudi akcijski plan za uresničitev cilja. Napore je potrebno posvetiti predvsem razvijanju poti in akcijskih planov za prvotni cilj.
Vživite se v proces delovanja v smeri cilja	Pri tem se je ne smejo ljudje osredotočati samo na končen dosežek in rezultat. Razvijanje delovanja zahteva participativne pobude – npr. delegiranje in opolnomočenje.
Bodite pripravljeni in voljni vztrajati, tudi če se pojavijo ovire in problemi	Upanje krepi razdelitev ciljev v podcilje in opolnomočenje, saj kažejo doseganje postopnega napredka in začasnih dodatnih ciljev in zmag na poti k uresničevanju temeljnega cilja.
Bodite pripravljeni in usposobljeni definirati, katere alternativne poti izbrati in kdaj to storiti	Za primer, če pot za izpolnitev cilja ni več dosegljiva. Tovrstne veščine pomaga graditi analiza »kaj če« in planiranje scenarijev.
Bodite pripravljeni in usposobljeni definirati, kdaj in kako ponovno postaviti cilj, s čimer se izognete pasti praznega upanja	Prepoznati je potrebno, kdaj na poti do cilja ne glede na izbrano pot ni smiselno vztrajati. Če je prvotni cilj nemogoče doseči je potrebno premisliti kdaj in kako ga spremeniti ali preiti na drug cilj.

Vir: W.L. Gardner & R. Schermerhorn, 2004; F. Luthans et al., 2004, v S. Penger, *Učeca se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja*, 2006, str. 85.

Ocena stanja na Onkološkem inštitutu Ljubljana je temeljila na lastnih izkušnjah, neformalnih pogovorih, lastno udeležbo in uporabo javno dostopnih virov informacij (letna poročila, zborniki, pravilniki, spletna stran). V nadaljevanju pa bi bilo zanimivo izvesti anketni vprašalnik o prisotnosti konstruktov avtentičnega vodenja, ki bi ga izpolnili vsi zaposleni na inštitutu. Zavedam se, da je omenjena raziskava avtentičnega vodenja na Onkološkem inštitutu Ljubljana, le odprla temo vodenja, vrednot, značilnosti in odlik avtentičnega vodje, ki bo v prihodnjih letih uspel kljubovati teži časa in sprememb. Kar pomeni, da sem nakazala smer delovanja v smislu izboljševanja procesov vodenja.

SKLEP

Skozi branje različne literature in tudi poznavanja razmer iz prakse sem zaznala, da so vodstveni delavci vedno bolj pomembna skupina v zdravstvu. Pri tem ne mislim, da so ostali izvajalci v zdravstvu manj pomembni, ampak izhajam iz sprememb, ki nalagajo vodilnim v zdravstvu vse bolj zahtevne naloge. Udejanjati in živeti vse sposobnosti avtentičnega vodje je zavesten premik iz zdajšnjih con vodenja in je odsev svobodne odločitve posameznika. V slovenskem zdravstvu potrebujemo usposobljene vodje, vodje, ki bodo iz klasičnega nadziranja prešli s pomočjo izobraževanja v vodje, ki bodo sposobni ustvarjanja vizije, snovanja strategije, motiviranja za doseganje ciljev in bodo vodili z zgledom. Potrebujemo vodje, ki se bodo zavedali, da je vodenje ljudi znanost in stroka, tako kot njihovo delo z bolniki. Pri postavljanju vodij na vseh nivojih zdravstvenega zavoda, redko kdaj pomislimo o potrebnih znanjih, ki jih mora imeti posameznik, da lahko vodi, analizira svoje delo, spreminja sebe, svoje vedenje in s tem kreira kulturo za uvajanje sprememb v neposredni praksi. Problem je v tem, da če posameznika vprašamo o tem, kako vodi, je največkrat zadovoljen sam s seboj in misli, da so moteči drugi. Vodje svoje vodenje ocenjujejo kot zelo uspešno, medtem ko je ocena zaposlenih statistično pomembno nižja v vseh ocenjevanih elementih uspešnega vodenja, ne glede na poklicne skupine v zdravstvu (Skela, 2005).

V prvem delu magistrskega dela sem obravnavala konstrukt avtentičnega vodenja. Avtentični vodja je motor, gonilna sila, generator sprememb. Svojo avtoriteto si mora prislužiti s stalnim naporom, v nenehni interakciji s podrejenimi si jo mora »izpogajati« in izbojevati. Zaveda se, da sam nima vseh znanj in zato sodeluje s sodelavci ter se zavzema za enakovredno delovanje v organizaciji. To so vodje, ki se nikoli ne primerjajo z drugimi, ampak zgolj s seboj in svojimi standardi, ki si jih sami postavljajo. Svoje time razvijajo in oblikujejo tako, da imajo skupne vrednote, skupen cilj in natančno opredeljene zadolžitve, pristojnosti in odgovornosti. Zaposlene vodijo z zgledom, pri tem pa so pri svojem delovanju osredotočeni na dobrobit drugih. Običajno se pokaže, kdo je resnično avtentičen, ko so ljudje pod pritiskom, v težkih trenutkih, zato ima večina avtentičnih vodij za popotnico svojo življenjsko zgodbo, v kateri se odražajo tisti trenutki, ko so dejansko odkrili sebe in svoje poslanstvo. Običajno so to tudi čustveno inteligentni ljudje, ki znajo prepoznati in obvladovati tako svoja kot tudi čustva drugih ljudi.

Namen magistrskega dela sem dosegla v drugem, prav tako teoretičnem delu, saj sem s pomočjo sekundarnih virov, predvsem domače in tuje literature ter virov, pridobila zadostno teoretično podlago za izvedbo študije primera. Tu sem obravnavala podkonstrukte avtentičnega vodenja na podlagi katerih sem ocenila delovanje Onkološkega inštituta Ljubljana in nato razvila model avtentičnega vodenja.

V tretjem delu pa sem na študiji primera prikazala poznavanje modela avtentičnega vodenja. Pri študiji primera sem ugotovila, da omenjeni zdravstveni zavod posluje v skladu s podkonstrukti avtentičnega vodenja in da avtentični vodje obstajajo tudi na Onkološkem inštitutu Ljubljana. Hkrati sem na podlagi ugotovitev razvila konceptualni model magistrskega dela, s katerim sem prikazala vpliv avtentičnega vodenja na vedenje zaposlenih in oblikovala priporočila za vodstvo Onkološkega inštituta Ljubljana.

Temeljni cilj magistrskega dela je bil razviti model avtentičnega vodenja na Onkološkem inštitutu Ljubljana, ki ga prikazujem na sliki 13 na strani 53. Za dosego cilja je bila najprej nujna preučitev različnih opredelitev avtentičnega vodenja in podkonstruktur, ki ga sestavljajo. Povezala sem teorijo in prakso v študiji primera, da sem lahko identificirala avtentične vodje in prepoznala podkonstrukte avtentičnega vodenja na Onkološkem inštitutu Ljubljana. Na podlagi ugotovitev sem pripravila priporočila vodstvu inštituta, s katerimi bi lahko spodbujali izoblikovanje avtentičnih vodij in avtentičnega vodenja. Hkrati sem potrdila osnovno tezo magistrskega dela, ki je bila, da lahko tudi v zdravstvenem zavodu identificiramo avtentične vodje in prepoznamo podkonstrukte modela avtentičnega vodenja. Pri tem sem v študiji primera potrdila obe hipoteze. Prva hipoteza je bila, da na Onkološkem inštitutu Ljubljana lahko identificiramo avtentične vodje. Druga hipoteza je bila, da na Onkološkem inštitutu Ljubljana lahko identificiramo podkonstrukte modela avtentičnega vodenja.

Pri izdelavi magistrskega dela sem se pri teoretičnem delu opirala predvsem na proučevanje tuje in domače literature ter člankov, ki obravnavajo konstrukt avtentičnega vodenja ter uporabila metodo deskripcije predvsem za opazovanje, opisovanje, primerjanje in analiziranje pojavov. Drugi del, študija primera Onkološkega inštituta Ljubljana, pa je temeljil na pristopu kvalitativne analize s primarnimi in sekundarnimi viri podatkov. Predstavila in preučila sem delovanje inštituta in ga tudi kritično presodila z metodo analize. Z namenom izločanja pristranskosti in subjektivnosti sem se pri tem opirala na več različnih razpoložljivih virov (letna poročila, letni plani, pravilniki, internet, zborniki) kot tudi na lastne izkušnje in opazovanje z udeležbo. Hkrati sem opravila nestrukturirane intervjuje z identificiranimi ključnimi osebami na Onkološkem inštitutu Ljubljana.

Pri izdelavi magistrskega dela sem identificirala več omejitev magistrskega dela. Vsebinske omejitve zajemajo zlasti uporabo sekundarnih podatkov v teoretičnem delu in možnost predstavitve le najpomembnejših dejstev o delovanju inštituta. Omenim naj tudi časovni okvir magistrskega dela. V študiji primera se opiram na javno dostopne podatke od leta 2001 do

2010. V obdobju izvedbe študija primera so se spreminjala določena dejstva, ki pa še niso objavljena. Metodološke omejitve sem presegla z uporabo različnih virov informacij. Poleg tega, se ne da natančno izmeriti koliko je posamezni vodja avtentičen, zato sem na konkretnih primerih njihovo avtentičnost opisala s primeri in lastnosti avtentičnih vodij.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, A. (1999). *Information Collection: Qualitative and Observational Methods. Essentials of Marketing Research*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
2. Armstrong, M. (1994). *How To Be an Even Better Manager*. London: Kogan Page Limited.
3. Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F., Luthans, F., & May, D.R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
4. Avolio, B.J., & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the roots of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
5. Barney, J.B. (1996). *Gaining and sustaining competitive advantage*. USA: Addison Wesley.
6. Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: A Division of Macmillan, Inc.
7. Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. California: Sage Publications.
8. Bohinc, M. (1997). Menedžment in izobraževanje vodilnih medicinskih sester, *Obzornik zdravstvene nege*, 31(5-6), 247–252.
9. Chan, A.W.L., Hannah, S.T., & Gardner, W.L. (2005). Veritable authentic leadership: emergence, functioning, and impact. V W.L. Gardner, B.J. Avolio, F.O Walumbwa (ur.), *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development* (str. 3–41). Oxford: Elsevier.
10. Choi, J. (2006). A Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy, and Empowerment. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (1), 24–43.
11. Cooper, C.D., Scandura, T.A., & Schriesheim, C.A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475–493.
12. Conger, J. A. & Kanungo R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12 (4), 637–647.
13. Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 145–179.
14. Černe, M. (2008). *Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Daft, R.L., & Marcic, D. (2004). *Understanding management* (4th ed.). London: Sage.
16. Dimovski, V., & Penger, S. (2006): Trendi učeče se organizacije: razvoj avtentičnega vodenja in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. *Teorija in praksa* 43(3/4), 427–445.
17. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009): *Avtentično vodenje v učeči se*

organizaciji. Ljubljana: Planet GV.

19. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009a). Osebnost kot središče dejanj. *Poslovna asistenca*, 2, 10–11.
20. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009b). Skupna zakladnica znanja in komunikacijska mreža. *Poslovna asistenca*, 2, 14–17.
21. Dirks, K.T. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 1004–1012.
22. Endrissat, N., Müller, W.R., & Kaudela-Baum, S. (2007). En Route to an Empirically-Based Understanding of Authentic Leadership. *European Management Journal*, 2 (3), 207–220.
23. Erickson, R.J. (1995). The Importance of Authenticity for Self and Society. *Symbolic Interaction*, 18 (2), 121–144.
24. Fields, D.L. (2007). Determinants of Follower Perceptions of a Leader's Authenticity and Integrity. *European Management Journal*, 25 (3), 195–206.
25. Fry, L.W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727.
26. Gardner, W.L., & Schermerhorn, R. (2004). Unleashing Individual Potential: Performance Gains Throught Positive Organisational Behaviour and Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 33 (3), 270–281.
27. Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R., & Walumbwa, F. (2005). »Can you see the real me?« A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
28. George, B. (b.l.). *Leadership Is Authenticity, Not Style*. Najdeno 30. septembra 2010 na spletnem naslovu http://media.johnwiley.com.au/product_data/excerpt/16/07879734/0787973416.pdf
29. George, W. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass.
30. George, W. (2007). Authentic Leaders. *Leadership Excellence*, 24(9), 16–17.
31. Goleman, D. (1998). What Makes a Leader? *Harvard business review*, (november–december). Najdeno 30. septembra na spletnem naslovu http://urgenceleadership.lesaffaires.com/attachments/743_what-makesleader_Goleman.pdf
32. Grossman, R.J. (2000): Emotions at work. *Health Forum Journal*, 43 (5) 18–22.
33. Harvey, P., Martinko, M.J., & Gardner, W.L. (2006). Promoting Authentic Behavior in Organizations: An Attributional Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12 (3), 1–11.
34. Hartel, C.E.J., Zerbe, W.J., & Ashkanasy, N.M. (2005). *Organizational behaviour: An emotions perspective*. London: Lawrence Publishers.
35. Hogg, M.A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 184–200.
36. Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (1999). *Leadership: enhancing the lessons of experience* (3rd ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill.
37. Ilies, R., Morgeson, F.P., & Nahrgang, J. (2005). Authentic leadership and eudaemonic

- well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394.
38. Jensen, S.M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (8), 646–666.
 39. Jung, D.I., & Avolio, B.J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949–964.
 40. Kouzes, J., & Posner, B. (2002). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey–Bass
 41. Kupec, N. (2009, 19. Junij). Kaj pomeni biti avtentični vodja. *Finance*, 117. Najdeno 30. septembra 2009 na spletnem naslovu http://www.finance.si/250419/Kaj_pomeni_biti_avtenti%EBni_vodja.
 42. Kyle, D. T. (2000). *Štiri moči voditeljstva: navzočnost, namen, modrost, sočutje*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
 43. Luthans, F., & Jensen, S.M. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1(3), 304–322.
 44. Luthans, F., & Avolio, B.J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. V K.S. Cameron, J.E. Dutton & R.E. Quinn (ur.), *Positive organizational scholarship* (str. 241–261). San Francisco: Barrett–Koehler.
 45. May, D.R., Hodges, T.D., Chan, A.W.L., & Avolio, B.J. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247–260.
 46. Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(1), 709–734.
 47. McColl–Kennedy, J.R., & Anderson R.D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 545–559.
 48. Novicevic, M.M., Harvey, M.G., Buckley, M.R., Brown, J.A., & Evans, R. (2006). Authentic Leadership: A Historical Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 64–76.
 49. Onkološki inštitut Ljubljana – Zgodovina Onkološkega Inštituta Ljubljana. Najdeno 31. januarja 2010 na spletnem naslovu http://www.onko-i.si/onkoloski_institut/zgodovina/index.html
 50. Onkološki inštitut Ljubljana – Zaposleni na Onkološkem Inštitutu Ljubljana. Najdeno 31. januarja 2010 na spletnem naslovu http://www.onko-i.si/onkoloski_institut/oi_v_stevilkah/zaposleni/index.html
 51. Onkološki inštitut Ljubljana – Vizija in cilji Onkološkega Inštituta Ljubljana. Najdeno 31. januarja 2010 na spletnem naslovu http://www.onko-i.si/onkoloski_institut/vizija_in_cilji/index.html
 52. Onkološki inštitut Ljubljana (2001). *Vloga za priznanje RS za poslovno odličnost za leto 2001*. Ljubljana: Onkološki inštitut Ljubljana.
 53. Onkološki inštitut Ljubljana (2007). *Poslovno poročilo za leto 2007*. Ljubljana: Onkološki inštitut Ljubljana.
 54. Onkološki inštitut Ljubljana (2008). *Zbornik Onkološki inštitut Ljubljana 70 let – poročilo 1938–2008*. Ljubljana: Onkološki inštitut Ljubljana.

55. Onkološki inštitut Ljubljana (2009). *Statut javnega zdravstvenega zavoda Onkološki inštitut Ljubljana*. Ljubljana: Onkološki inštitut Ljubljana.
56. Onkološki inštitut Ljubljana (2009a). *Poslovno poročilo za leto 2009*. Ljubljana: Onkološki inštitut Ljubljana.
57. Pearce C. L. (2004). The Future of Leadership: Combining Vertical and Shared Leadership to Transform Knowledge Work. *Academy of Management Executive*, 18(1), 47–57.
58. Penger, S. (2006). *Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. Študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
59. Peterlin, J. (2007). *Razvoj voditeljstva v učeči se organizaciji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
60. Pljevaljčič, S. (2003). *Primerjava transformacijskega in transakcijskega vodenja*. Diplomsko naloga. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
61. Ritonja, S. (1994). Proces razvoja zdravstvenega managementa. *Bilten*, 10(5), 14–16.
62. Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications* (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
63. Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A crossdiscipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.
64. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
65. Seligman, M.E.P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfilment*. New York: Free Press.
66. Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. London: Random House.
67. Shamir, B., & Eilam, G. (2005). »What's your story?« A life–stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417.
68. Skela, S. B. (2005). *Zakaj se spremembe v zdravstvu odvijajo (pre)počasi?* Najdeno 2. septembra 2009 na spletnem naslovu www.zalozbaeduca.com/educa/attachments/2005-04-20_05.pdf
69. *Slovar slovenskega knjižnega jezika* (1997). Ljubljana: DZS.
70. Smith, B.N., Montagno, R.V., & Kuzmenko, T.N. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 80–91.
71. Snyder, C.R. (2000). *Handbook of hope: Theory, measures, and applications*. San Diego: Academic Press.
72. Sparrowe, R.T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419–439.
73. Spears, L.C. (1998). *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant leadership*. New York: Wiley.
74. Spears L.C., Lawrence M., & Blanchard, K. (2001). *Focus on leadership: Servant leadership for the 21st century* (3rd ed.). New York: Wiley.
75. Takala, T. (2006). How to be an effective charismatic leader: lessons for leadership

- development. *Development and Learning in Organizations. An International Journal*, 20 (4), 19–21.
76. Tavčar, M. I. (2005). *Management ekspertnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
77. Torpman, J. (2004). The Differentiating Function of Modern Forms of Leadership. *Management Decision*, 42(7), 892–906.
78. Weisinger, H. (2001). *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi: neizkoriščen vir uspeha*. Ljubljana: Tangram.
79. Wright, T.A., & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33 (4), 338–351.
80. Yukl, G. (1989). *Leadership in organizations*. London: Prentice– Hall International.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1.: Identifikacija avtentičnih vodij (Opazovanje z udeležbo).....	1
---	---

Priloga 1.: Identifikacija avtentičnih vodij (Opazovanje z udeležbo)

	Popolnoma se strinjam	Se strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Se ne strinjam	Sploh se ne strinjam	Ne vem, ne morem oceniti
Vodja pozna svoje lastne vrednote.	1	2	3	4	5	X
Vodja ima jasno postavljene osebne cilje.	1	2	3	4	5	X
Vodja ve, kaj ga motivira.	1	2	3	4	5	X
Vodja je iskren.	1	2	3	4	5	X
Vodja se ne pretvarja, ne igra.	1	2	3	4	5	X
Vodja ravna v skladu s svojimi vrednotami, prepričanj, stališči.	1	2	3	4	5	X
Vodja ravna v skladu z Moralno-etičnimi pravili.	1	2	3	4	5	X
Vodja se enostavno prilagaja spremembam.	1	2	3	4	5	X
Osebne težave vodje ne vplivajo na njegovo obnašanje do sodelavcev.	1	2	3	4	5	X
Vodja je optimistična oseba.	1	2	3	4	5	X
Vodja zaupa svojim sodelavcem.	1	2	3	4	5	X
Vodja verjame v boljšo prihodnost.	1	2	3	4	5	X
Vodja je samozavesten.	1	2	3	4	5	X
S sodelavci ima vodja pristne odnose.	1	2	3	4	5	X
Vodja upošteva mnenja drugih.	1	2	3	4	5	X
Vodja deluje v najboljšem interesu vseh sodelavcev.	1	2	3	4	5	X
Vodja svojim sodelavcem zaupa.	1	2	3	4	5	X
Vzdušje v oddelku je odlično.	1	2	3	4	5	X
Vodja je inteligenten	1	2	3	4	5	X

se nadaljuje

nadaljevanje

	Popolnoma se strinjam	Se strinjam	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Se ne strinjam	Sploh se ne strinjam	Ne vem, ne morem oceniti
Vodja je čustveno stabilen	1	2	3	4	5	X
Vodja je zadovoljen (srečen)	1	2	3	4	5	X
Vodja je pozitivno usmerjen	1	2	3	4	5	X
Vodja je odprt	1	2	3	4	5	X
Vodja je pošten	1	2	3	4	5	X
Vodja je vizionar	1	2	3	4	5	X
Vodja je zaupanja vreden	1	2	3	4	5	X
Vodja je samozavesten	1	2	3	4	5	X
Vodja je ambiciozen	1	2	3	4	5	X
Vodja je zanesljiv	1	2	3	4	5	X
Vodja je pripravljen/a tvegati	1	2	3	4	5	X
Vodja je strokoven/a	1	2	3	4	5	X
Vodja je sočuten/na	1	2	3	4	5	X
Vodja je vztrajen	1	2	3	4	5	X
Vodja je optimističen	1	2	3	4	5	X
Vodja je prilagodljiv	1	2	3	4	5	X
Vodja je zagnan	1	2	3	4	5	X
Vodja je profesionalen	1	2	3	4	5	X
Vodja je odločujoč	1	2	3	4	5	X
Vodja je multidisciplinaren	1	2	3	4	5	X