

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN ZAUPANJA NA PRIMERU
IZBRANEGA PODJETJA**

Ljubljana, december 2014

MIHA ŽELEZNIKAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Miha Železnikar, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Avtentično vodenje in zaupanje na primeru izbranega podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Sandro Pengler.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 9. 12. 2014

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 AVTENTIČNO VODENJE.....	4
1.1 Oprelitev funkcije vodenja	4
1.2 Avtentično vodenje	5
1.2.1 Koncept avtentičnosti	7
1.2.2 Oprelitev avtentičnega vodenja	9
1.2.3 Pregled teorije avtentičnega vodenja.....	10
1.3 Elementi avtentičnega vodenja.....	16
1.3.1 Pozitivni psihološki kapital	17
1.3.2 Samozavedanje in samoregulacija	18
1.3.3 Kontinuiran razvoj in učenje	19
1.3.4 Vedenjski procesi pri vodenju.....	20
2 ZAUPANJE.....	21
2.1 Oprelitev konstrukta zaupanja	22
2.2 Pregled prispevkov s področja zaupanja	24
2.3 Vpliv zaupanja na vedenje	29
3 KVALITATIVNA RAZISKAVA S PRIPOROČILI NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA	31
3.1 Predstavitev izbranega podjetja.....	31
3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija	33
3.2.1 Cilji raziskave.....	33
3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja.....	33
3.2.3 Metoda raziskave.....	34
3.2.4 Oblikovanje vprašalnika.....	35
3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov	37
3.3.1 Avtentično vodenje na primeru izbranega podjetja.....	37
3.3.1.1 Značilnosti avtentičnega vodenja pri izbranem vodstvenem delavcu	37
3.3.1.2 Metodologija merjenja avtentičnosti	39
3.3.1.3 Zaznana avtentičnost vodje	40
3.3.1.4 Zaznana lastna avtentičnost.....	43
3.3.1.5 Primerjava avtentičnosti sledilcev in vodij	46
3.3.2 Zaupanje na primeru izbranega podjetja	47
3.3.2.1 Značilnosti zaupanja pri izbranem vodstvenem delavcu.....	47
3.3.2.2 Metodologija merjenja zaupanja	48
3.3.2.3 Zaznano zaupanje vodjem	49
3.4 Zaključne ugotovitve.....	51
SKLEP.....	53

LITERATURA IN VIRI	55
---------------------------------	-----------

PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1: Značilnosti avtentičnih vodij.....	8
Slika 2: Model vpliva avtentičnega vodenja na obnašanje sledilcev	9
Slika 3: Pregled publikacij s področja avtentičnega vodenja po letu in tipu objave.....	15
Slika 4: Razvoj avtentičnih sledilcev s pozitivnim modeliranjem	16
Slika 5: Luthansov model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala.....	18
Slika 6: Proces avtentičnega vodenja v organizacijah	19
Slika 7: Mayerjev, Davisov in Schoormanov model zaupanja	22
Slika 8: Zaheerjev, McEvilyjev in Perronejev model medorganizacijskega in medosebnega zaupanja.....	23
Slika 9: Model zaupanja, spoštovanja in naklonjenosti	30
Slika 10: Hierarhične ravni v izbranem podjetju	31
Slika 11: Strateške panoge izbranega podjetja	32
Slika 12: Merski instrumenti, uporabljeni po posameznih hierarhičnih ravneh	35
Slika 13: Merska lestvica strinjanja z navedeno trditvijo	36
Slika 14: Število točk, vezano na zaznano avtentičnost vodje	40
Slika 15: Povprečne ocene zaznavanja avtentičnih značilnosti vodij po posameznih lastnostih	41
Slika 16: Zaznavanje posameznih avtentičnih značilnosti vodje v odstotkih	42
Slika 17: Število točk, vezano na zaznano lastno avtentičnost	43
Slika 18: Povprečne ocene zaznavanja lastnih avtentičnih značilnosti po posameznih lastnostih.....	44
Slika 19: Zaznavanje posameznih lastnih avtentičnih značilnosti v odstotkih	45
Slika 20: Primerjava avtentičnih lastnosti sledilcev in vodij	46
Slika 21: Povprečne ocene zaznavanja zaupanja vodjem po posameznih lastnostih.....	49
Slika 22: Zaznavanje zaupanja vodjem po posameznih lastnostih v odstotkih.....	50
Slika 23: Priporočila za vodstvo izbranega podjetja	52

KAZALO TABEL

Tabela 1: Zakoni avtentičnega vodenja.....	6
Tabela 2: Metaanaliza teorij vodenja s poudarkom na razvoju avtentičnega vodenja.....	10
Tabela 3: Pregled zgodnjih objav s področja zaupanja pri vodenju.....	24
Tabela 4: Metaanaliza vpliva zaupanja na rezultate in vedenje na delovnem mestu	25
Tabela 5: Načrt kvalitativne raziskave	34
Tabela 6: Strukturirani globinski intervju z izbranim vodstvenim delavcem, vezan na konstrukt avtentičnega vodenja.....	37

Tabela 7: Klasifikacija stopenj avtentičnosti	39
Tabela 8: Strukturirani globinski intervju z izbranim vodstvenim delavcem, vezan na konstrukt zaupanja.....	47

UVOD

Vodenje v zahtevnih časih je bilo vedno še posebej težavno, vendar pa edinstveni izzivi, s katerimi se organizacije po svetu spoprijemajo danes, zahtevajo prenovljen fokus pojmovanja pristnega vodenja. Meja normalnega obsega delovanja se s pojavom novih izzivov, tehnologij, zahtev trga in konkurence neprenehoma premika navzgor. Ti pojavi pospešujejo potrebo po obnovi upanja, optimizma in zaupanja; organizacije morajo biti fleksibilne in sposobne hitrega okrevanja po katastrofalnih dogodkih; ljudem morajo ponujati pomoč pri iskanju smisla s spodbujanjem novega samozavedanja (Avolio & Gardner, 2005, str. 316).

Paradoks sodobnega poslovnega vodenja se pogosto kaže v ravnanju vodij, ki se ne sklada z vrednotami organizacij, ki jih vodijo. Zgolj uvedba strožjih zakonskih omejitev, kazni za kršitelje, decentraliziranih sistemov upravljanja in struktur, ki prepovedujejo zlorabo moči, ni dovolj za preprečitev takega ravnanja. Spodbujanje avtentičnega ravnanja je pogosto prezrt, vendar nepogrešljiv del vsakega dolgoročnega pomenskega procesa etičnega vodenja (Manz, Anand, Joshi & Manz, 2008, str. 385). Globoko zakoreninjena zaskrbljenost glede etičnosti ravnanja današnjih voditeljev je spodbudila razpravo o potrebi po novem tipu vodenja, ki temelji na pristnosti in vrednotah – **avtentično vodenje** (Gardner, Coglisier, Davis & Dickens, 2011, str. 1120).

Bill George (2003, str. 16), nekoč izvršni direktor podjetja Medtronic in zdaj profesor managementa na univerzi Harvard, poudarja potrebo po vodjih, ki vodijo z namenom, vrednotami in integriteto; vodjih, ki ustvarjajo dolgoročno vrednost za družbenike, motivirajo zaposlene za odličnost pri izvedbi; vodjih, ki se osebno identificirajo s sodelavci in organizacijo.

Dimovski, Penger in Peterlin (2009, str. 102) kot ključno lastnost avtentičnega vodenja navajajo predpostavko udejanjanja vedenjskih vzorcev, ki gradijo na zaupanju. Model avtentičnega vodenja razvija in vključuje vrste odnosov in vedenjske lastnosti zaposlenih, kot so zavezanost, zadovoljstvo na delovnem mestu, opolnomočenje in zavezanost k izpolnitvi nalog. Sodobne avtentične vodje odlikuje sposobnost spodbuditve akcije, motivacije in zadovoljstva pri zaposlenih, kar je nujno za kontinuirano izboljšanje rezultatov. Avtentični vodje pri svojih sodelavcih z zgledom povzročijo pozitivne premike in jih navdušijo za skupno doseganje ciljev. Avtentični voditelji se zavedajo, da sami nimajo vseh znanj, zato z vsemi zaposlenimi sodelujejo pri reševanju izzivov, s katerimi se srečujejo sodobne organizacije, pri čemer je ključ do uspeha zaupanje, ki ga avtentični vodja oblikuje med sodelavci. Najboljši sodobni managerji vodijo na temeljih pozitivnih psiholoških osnov. Cianci, Hannah, Roberts in Tsakumis (2014, str. 581) so ugotovili, da avtentično vodenje posameznike odvrča od skušnjave sprejemanja neetičnih odločitev. Ogunfowora (2014, str. 528) poudarja učinek etičnega vodenja izvršnih direktorjev na obnašanje potencialnih

kandidatov za službo, pri čemer je veliko večja verjetnost, da se bodo kandidati odločili za podjetje, v katerem deluje vodja, ki slovi po etičnem obnašanju.

George, Sims, McLean in Mayer (2007, str. 129) ugotavljajo, da je bilo v zadnjih 50 letih opravljenih več kot tisoč različnih raziskav v želji, da bi ugotovili in definirali slog, karakteristike ali osebnostne lastnosti odličnih vodij. Nobena izmed teh raziskav ni dala jasnega odgovora na vprašanje, kakšen je profil idealnega vodje. Še dobro. Če bi namreč določili idealni vodstveni slog, bi ga posamezniki poskušali posnemati, s čimer ne bi izražali lastne osebnosti, in to bi ljudje nemudoma opazili. Učenje na podlagi izkušenj drugih je možno, vendar je pomembno zavedanje, da avtentičnost ne more izvirati iz posnemanja nekoga drugega. Ljudje bodo vodji zaupali, ko se bo obnašal pristno in avtentično, na podlagi tega, kar dejansko je. Avtentični vodje kažejo strast do nekega namena, dosledno udeležujejo svoje vrednote in vodijo tako z glavo kot tudi s srcem. Vzpostavljajo dolgoročno pomembne odnose in imajo potrebno samodisciplino za doseganje rezultatov. Vedo, kdo so.

Zaupanje v odnosu sledilec – vodja je ključna sestavina za doseganje prave trajnostne uspešnosti. Pozitiven pristop je primarno sredstvo vodij pri razvoju avtentičnih privrženec, kot posledica so poleg višje ravni zaupanja v vodjo prisotni tudi povečana zavzetost, dobro počutje na delovnem mestu in dolgoročno povečana uspešnost (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 343). Wang in Hsieh (2013, str. 613) ugotavljata pozitivno povezavo med retoriko in dejanji vodij ter zaupanjem v njih. Walumbwa, Christensen in Hailey (2011, str. 110) v novi dobi poslovanja, ki ga zaznamuje vsenavzočna prisotnost interneta in drugih tehnoloških orodij, ki vplivajo na to, kako organizacije izvajajo posle, poudarjajo, da so današnji vodje primorani svoja sporočila posredovati v učinkoviti in zaupanja vredni obliki. Organizacije v ekonomiji znanja potrebujejo vodje, ki spodbujajo pozitivne odnose prek odprte komunikacije in izmenjave informacij ter izražanja svojih resničnih misli in občutij. Posledično imajo avtentični vodje sposobnosti razumevanja svoje ekipe, njihovega namena in poslanstva organizacije na način, ki je pošten, vreden zaupanja in spodbuja odprte odnose. Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans in May (2004, str. 801) ugotavljajo, da je zaupanje v vodenje ključen element pri učinkovitosti vodij.

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in še zlasti tuje literature proučiti in analizirati konstrukta avtentičnega vodenja in zaupanja ter ju med seboj povezati. Na podlagi izvedene kvalitativne raziskave na primeru izbranega podjetja bom oblikoval priporočila za vodstvo. Pri analizi bom zajel velik del aktualnih in znanstvenih prispevkov s področja proučevanih konstruktov, s čimer bom razširil bazo teoretičnih izhodišč, vprašanj in ugotovitev s področja avtentičnega vodenja in zaupanja. Proučevana problematika je aktualna in zanimiva za raziskovanje, saj se organizacije danes srečujejo z izzivi, ki vse bolj poudarjajo vlogo in pomembnost avtentičnih vodij in pripadajočih sledilcev. Avolio et al. (2004, str. 801) zaznavajo pozitivne povezave med avtentičnostjo vodij in rezultati sledilcev, zaupanjem, zavzetostjo, dobrim počutjem na delovnem mestu in poslovno uspešnostjo delovanja organizacije.

Osnovni cilj magistrskega dela je proučiti konstrukta avtentičnega vodenja in zaupanja na primeru izbranega podjetja.

Pomožni cilji magistrskega dela so naslednji:

1. s pomočjo aktualne tuje in domače znanstvene literature, s poudarkom na tujih znanstvenih člankih, proučiti konstrukta avtentičnega vodenja in zaupanja;
2. oblikovati konceptualni model povezave med proučevanima konstruktoma;
3. izvesti kvalitativno raziskavo v podjetju ter pripraviti priporočila, ki bodo vodstvu podjetja pomagala pri razvijanju avtentičnosti in zaupanja.

Temeljna teza magistrskega dela je, da ima avtentično vodenje pozitivno povezavo z zaupanjem. Zaupanje je ena izmed ključnih vrednot avtentičnih vodij in kot taka pomeni ključno komponento avtentičnega vodenja. Avtentičnost in zaupanje tvorita pozitivne rezultate sledilcev.

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

1. Ali je v izbranem podjetju prisotno avtentično vodenje?
2. Ali je v izbranem podjetju prisotno zaupanje?
3. Ali zaznano zaupanje vodi k večji zavzetosti za delo?
4. Ali avtentično vodenje in zaupanje pripomoreta k uspešnosti poslovanja izbranega podjetja?

Magistrsko delo bo razdeljeno na **teoretični in raziskovalni del**. Teoretični del bo vseboval dve poglavji, uporabljena bo metoda deskripcije, kjer se pojavi opisujejo, opazujejo, primerjajo ter se ustvarijo sklepi na podlagi povezav med različnimi viri. Uporabil bom tudi metodo komparacije za primerjanje, analiziranje in proučevanje ugotovitev posameznih avtorjev. V sklopu prvega poglavja bom proučeval konstrukt avtentičnega vodenja, v drugem poglavju pa se bom usmeril na proučevanje konstrukta zaupanja. Osnova za teoretični del magistrskega dela bodo sekundarni viri podatkov, zlasti tuja znanstvena literatura s področja avtentičnega vodenja in zaupanja s poudarkom na tujih znanstvenih člankih.

Raziskovalni del bo temeljil na kvalitativni raziskavi na primeru izbranega podjetja, pri čemer bom uporabil primarne in sekundarne vire. Za večjo objektivnost rezultatov bom uporabil čim večje število virov. Uporabil bom anonimno anketo zaposlenih, strukturirani intervju in neposredno opazovanje. Namen kvalitativne raziskave je primerjava teoretičnega dela z empiričnim, sledil ji bo sklop priporočil vodstvu.

1 AVTENTIČNO VODENJE

1.1 Opredelitev funkcije vodenja

Vodenje v negotovih časih je še posebej zahtevno. Organizacije po svetu so podvržene edinstvenim izzivom, ki zahtevajo prenovljen pogled na pojmovanje pristnega vodenja. S pojavom vedno novih izzivov, tehnologij, zahtev trga in konkurence se meja normalnega obsega delovanja nenehno premika navzgor. Ti izzivi so vzrok za potrebo po obnovi zaupanja, upanja in optimizma. Organizacije morajo biti fleksibilne in sposobne hitrega okrevanja po katastrofalnih dogodkih. Sodelavcem, strankam, dobaviteljem, lastnikom, skupnosti in drugim deležnikom morajo ponujati pomoč pri iskanju smisla s spodbujanjem novega samozavedanja (Avolio & Gardner, 2005, str. 316).

Kompleksne organizacije 21. stoletja zahtevajo nov pristop k vodenju, pri čemer ne gre zgolj za stilsko preobrazbo vodenja, temveč se zahteva poseg v temelje koncepta vodenja in njegovo vrednostno usmeritev. Potrebe zaposlenih v sodobnih organizacijah so povzročile potrebo po pristnem načinu vodenja. Bistveno vprašanje, ki omogoča nadaljnji razvoj, je, kako lahko manager postane vodja. Dobrobit posameznikov, zaposlenih in drugih deležnikov je ključen fokus sodobnih vodij, ki vodijo z integriteto in poslanstvom. Zgled je najboljša vzgojno sredstvo, s katerim vodja povzroča pozitiven vpliv in spodbuja pozitivne premike v sodelavcih, jih navdušuje za skupno doseganje ciljev in gradi pristno povezovanje z vsemi deležniki (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Bill George (2003, str. 16), nekdanji izvršni direktor Medtronica in zdaj profesor managementa na univerzi Harvard, argumentira potrebo po vodjih, ki vodijo z namenom, vrednotami in integriteto; vodjih, ki ustvarjajo dolgoročno vrednost za družbenike, motivirajo zaposlene za odličnost pri izvedbi; vodjih, ki se osebno identificirajo s sodelavci in z organizacijo. Tako strankam zagotavljajo odlične storitve, delničarjem pa dolgoročno vrednost.

V zadnjih 50 letih je bilo opravljenih več kot tisoč različnih raziskav, vse v želji, da bi dokončno identificirali slog, karakteristike ali osebnostne lastnosti odličnih vodij. Vendar nobena izmed opravljenih raziskav ni dala jasnega odgovora na vprašanje, kakšen je profil idealnega vodje. In še dobro, da je tako. Če bi znanstveniki definirali šablonski slog vodenja, bi ga posamezniki poskušali posnemati, kar bi pomenilo, da ne izražajo svoje osebnosti in bi bilo tako obnašanje nemudoma spregledano (George, Sims, McLean & Mayer, 2007, str. 129).

Steers, Sanchez-Runde in Nardon (2012, str. 479) bralcu v premislek ponujajo podatek, da je bilo s področja vodenja napisanih več knjig in člankov kot s katerega koli drugega področja managementa. Identificirali so tri glavne skupine člankov. V prvi avtorji opisujejo različne

teorije vodenja, jih primerjajo in ugotavljajo njihove prednosti in slabosti. V drugi skupini so predstavljene obsežne empirične raziskave dejanskega obnašanja vodij. V tretjo kategorijo uvrščajo članke, kjer poskušajo poiskati nekakšen čarobni napoj, ki bi navadne managerje spremenil v izjemne vodje. Večina teh gradiv kljub vsemu spregleda pomembno postavko, da se vodstveni procesi znotraj različnih okolij lahko izrazito razlikujejo. Študije so pokazale, da različne kulture zahtevajo različne sloge vodenja in različno obnašanje vodij. Sodobni managerji po vsem svetu se vse bolj spoprijemajo z izzivi vodenja zaposlenih iz različnih kulturnih okolij, z različnimi pričakovanji glede hierarhije, moči in medosebnih odnosov, zato je vse bolj pomembno razumevanje, kako lahko različno okolje vpliva na učinkovito vodenje.

Dimovski et al. (2009) poudarjajo, da ima vodenje v procesu managementa osrednji položaj. Vodenje je namreč ključni dejavnik z močnim vplivom na pozitivna čustva, ki privedejo do pozitivnih odnosov in avtentičnega vodenja. Danes je ključno, da znajo vodje izkoristiti znanje in sposobnosti posameznih članov organizacije ter jih hkrati spodbuditi za učenje. Sodobni vodje svojim sodelavcem dajo vedeti, da so naklonjeni izobraževanju, in so zgled preostalim pri pridobivanju novega znanja.

Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005, str. 343) vidijo pozitivno psihologijo kot primarno sredstvo, ki ga vodje uporabljajo pri razvoju avtentičnih sledilcev. Pozitivni rezultati, izvirajoči iz avtentičnega odnosa vodja – sledilec, vključujejo povečano stopnjo zaupanja sledilcev v vodjo, večjo zavzetost, dobro počutje na delovnem mestu in trajnostno uspešnost. Walumbwa, Christensen in Hailey (2011, str. 110) poudarjajo, da v dobi ekonomije znanja organizacije potrebujejo vodje, ki spodbujajo pozitivne odnose prek razkritij in odprte izmenjave informacij. Vodje morajo biti sposobni izluščiti in objektivno analizirati relevantne informacije, preden sprejmejo odločitve. Poleg tega morajo jasno izraziti svoja stališča, vrednote in prepričanja, kar v dobi vsenavzočnosti interneta in drugih tehnoloških orodij, ki vplivajo na način medsebojne komunikacije, ni preprosto in pomeni še posebej velik izziv, kako izraziti svojo osebnost, energijo in karizmo.

1.2 Avtentično vodenje

Paradoks in ironija sodobnega poslovnega vodenja se pogosto kaže v ravnanju vodij, ki se ne sklada z vrednotami organizacij, ki jih vodijo, kar še posebej pride do izraza pri temeljnih vrednotah vodij, ki vplivajo na sprejete odločitve. Vodenje bo vedno polno izzivov in dilem. Medtem ko številni opozarjajo na pomembnost doseganja dobička v poslovanju na prostih trgih za ustvarjanje okolja za inovacije in doseganje visoke delovne intenzivnosti, se lahko težave pojavijo, ko spoštovanje teh klasičnih poslovnih vrednot ni uravnoteženo z navidezno plemenitejšimi cilji. Sodobni voditelji so pogosto podvrženi pritiskom, ki jih silijo v smeri neetičnega in koruptivnega ravnanja. Uvedba strožjih zakonskih omejitev, kazni za kršitelje, decentraliziranih sistemov upravljanja in struktur, ki prepovedujejo zlorabo moči, ni zgolj smiselna, temveč verjetno v večini primerov tudi neizogiben del boja proti korupciji. Kljub temu zgolj uvedba naštetih racionalističnih ukrepov ni dovolj za preprečitev takega ravnanja,

saj ne spodbuja sproščanja plemenitejše strani človeške narave. Spodbujanje avtentičnega ravnanja, priznanje vrlin in elementov, ki spodbujajo izražanje odlik, je pogosto prezrt, vendar nepogrešljiv del vsakega dolgoročno vzdržnega in pomenskega procesa etičnega vodenja (Manz, Anand, Joshi & Manz, 2008, str. 385).

Globoko zakoreninjena zaskrbljenost glede etičnosti ravnanja današnjih voditeljev je spodbudila razpravo o potrebi po novem tipu vodenja, ki temelji na pristnosti in vrednotah – avtentično vodenje (Gardner, Coglisier, Davis & Dickens, 2011, str. 1120). Kinsler (2014, str. 92) kot ključne gradnike avtentičnega vodenja definira samozavedanje in samoregulacijo.

Dimovski et al. (2009) zaznavajo intenzivno povečan interes za razvoj nove perspektive avtentičnega vodenja, ki se ukvarja z vprašanji, kaj določa avtentično vodenje, katera vedenja vplivajo na delovanje avtentičnega vodenja v organizaciji, kako ga meriti, kako se razlikuje med različnimi kulturami, kako razvijati avtentično vodenje in sledenje zaposlenih za doseganje želenih rezultatov ter kako avtentični vodje vplivajo na vedenje, odnose, uspešnost zaposlenih in organizacije. V Tabeli 1 so predstavljeni zakoni avtentičnega vodenja.

Tabela 1: Zakoni avtentičnega vodenja

Zakon avtentičnega vodenja	Vsebina
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 avtentičnem 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 tudi drugim.
Zakon prioritete	Kdor 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.

Vpliv avtentičnega vodenja je mnogo širši kot samo vpliv na uspešnost delovanja posamezne organizacije; avtentični voditelji imajo pomembno vlogo v širši družbi z obravnavanjem vprašanj s področja javne politike in reševanjem organizacijskih in družbenih problemov (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004).

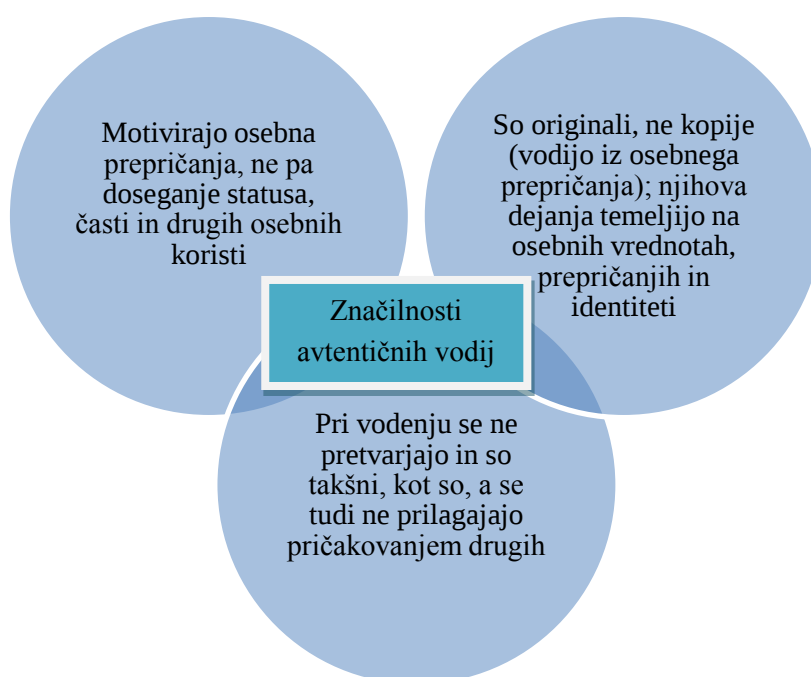
Pojem avtentičnosti pomeni, da posameznik deluje skladno z resničnim jazom, se izraža na načine, ki so v skladu z notranjimi mislimi in občutki. Pri tem izraža lastno identiteto, ki je posledica posameznikovih osebnih izkušenj, misli, čustev, želja, preferenc in prepričanj (Avolio & Gardner, 2005).

1.2.1 Koncept avtentičnosti

Korenine avtentičnosti segajo nazaj vse do grške filozofije in se odražajo v grškem aforizmu »spoznaj samega sebe« (angl. *know thyself*), ki je bil vklesan v tempelj Apolona v Delfih (Parke & Wormell, 1956, v Gardner, Coglisier, Davis & Dickens, 2011, str. 1120). Etimologijo besede avtentičnost lahko izsledimo v grški besedi *authento*, »imeti polno moč« (Trilling, 1972, v Gardner, Coglisier, Davis & Dickens, 2011, str. 1120), kar kaže na pojmovanje avtentičnosti kot vedenja, kjer je posameznik »gospodar lastnega delovanja« (Kernis & Goldman, 2006, str. 283). Zgodnja referenca avtentičnega delovanja je Sokratov fokus na notranje ozaveščanje. Aristotel je sledil s pogledom na etičnost, osredotočenim na zasledovanje »višjega dobrega«, ki ga posameznik dosega prek samorealizacije. Taka samouresničitev je vezana na posameznikovo dobro počutje ali »*eudaimonia*«, obliko sreče, ki izhaja iz uspešnega izvajanja dejavnosti, odražajoč posameznikov resnični jaz, in je v nasprotju s hedonizmom, za katerega je značilno zasledovanje sreče in užitka kot zelenega končnega stanja (Gardner, Coglisier, Davis & Dickens, 2011, str. 1120; Kernis & Goldman, 2006, str. 283).

Koncept avtentičnega vodenja Dimovski, Penger in Peterlin (2009, str. 102) vidijo kot odgovor na klic zaposlenih po pristnem načinu vodenja, ki ustreza potrebam zaposlenih v sodobnih organizacijah. Nova paradigma ponuja odgovor na številne kritike manka etike in integritete v poslovnem okolju in ponuja protiutež netransparentnemu načinu vodenja s fokusom na osebnih konkurenčnih prednostih posameznikov in razvijanjem pozitivnega organizacijskega vedenja, ki zajema upanje, optimizem, prožnost in samozavest. Slika 1 prikazuje značilnosti avtentičnih vodij.

Slika 1: Značilnosti avtentičnih vodij



Vir: V. Dimovski, S. Penger & J. Peterlin, *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009, str. 105.

Avtentično vodenje v nasprotju z drugimi koncepti vodenja ne opredeljuje sloga vodenja, ki naj bi ga vodja privzel, temveč v ospredje postavlja osebnost vodje in sledenje lastnemu značaju. Dejanja avtentičnih vodij so usklajena z njihovimi vrednotami. Šele zaznano ujemanje je lahko vzrok za sledenje tudi pri drugih zaposlenih. V sodobnem poslovnem okolju je prisotna potreba po vodjih, ki vodijo z integriteto in poslanstvom ter so osredotočeni na blaginjo zaposlenih in preostalih deležnikov. Avtentične vodje odlikuje proaktivnost pri odzivanju na spremembe, ki jih dojemajo kot možnost za razvoj in jih tako predstavijo tudi preostalim vpletenim. Realno dojemanje samega sebe, poznavanje svojih prednosti in pomanjkljivosti ter razmišljanje o teh na strateški način zahteva veliko občutka za lastno vrednost. Ko vse teče kot po maslu, ni težko izkazovati integritete. Avtentičnost vodje se tako najbolj izrazi v tveganih, nepoznanih in nepredvidljivih situacijah, ko zaposlenim vodja razkrije, kdo je in ali res dela tako, kot govori. Vodje morajo vseskozi delati na lastnem osebnostnem razvoju, da bi lahko iznajdljivost spodbudili tudi pri drugih. Občutek lastne vrednosti, ki temelji na zaupanju vase in v svoje znanje, je neprimerno bolj zanesljiv kot občutek lastne vrednosti, ki je posledica položaja ali obvladovanja določenih veščin. Temeljna osebnostna lastnost za nadaljnji razvoj, ki omogoča, da manager postane vodja, je avtentičnost, kar pomeni, da ima vodja pogum in samozavest podati se na neznana področja, kjer sicer lahko naredi veliko napak, vendar se pri tem tudi ogromno nauči (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

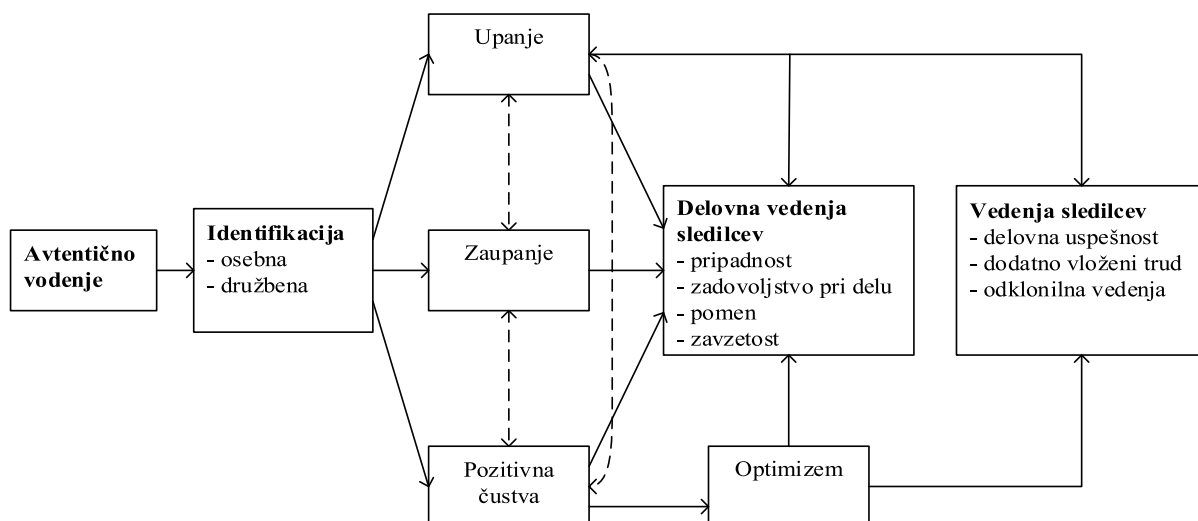
1.2.2 Opredelitev avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje je vodenje, skladno s posameznikovo osebnostjo, prepričanju in vrednotami, pri čemer se navedene vrednote z vodenjem na podlagi vzora širijo med zaposlene v organizaciji ter s tem spodbuja njihova osebna in strokovna rast. To je temeljni konstrukt načina vodenja, ki zagotavlja pogoje za višjo stopnjo zaupanja in ljudem tudi pomaga, da razvijajo svoje prednosti, so bolj pozitivni, razširijo svoja obzorja, dodajo pomen svojim odločitvam ter tako izboljšajo svoje delo in učinek celotne organizacije (Dimovski et al., 2009, str. 23).

Kot je pogosto pri novejših konstruktihi, tudi za avtentično vodenje ne obstaja jasna in enotna ter nedvoumno sprejeta definicija, se pa raziskovalci strinjajo, da avtentični vodje dobro poznajo lastno bit, imajo razčiščena mnenja in stališča, se identificirajo s svojo vlogo ter delujejo skladno s svojimi prepričanju in vrednotami. Pozitiven vpliv, ki ga ima avtentični vodja, je tisti, ki povzroči pozitivne premike v sodelavcih in jih navduši za skupno doseganje ciljev. Zgled je najboljše vzgojno sredstvo in avtentičen vodja vpliva z zgledom (Dimovski et al., 2009).

Avolio et al. (2004) se posvečajo mehanizmom, ki avtentičnim vodjem omogočajo vplivanje na stališča, mnenja in uspešnost svojih sledilcev. Avtentične vodje dojemajo kot osebe, ki so dosegle visoko raven avtentičnosti v smislu, da vedo, kdo so, v kaj verjamejo in kaj cenijo, in se tudi vedejo v skladu s svojimi vrednotami in prepričanju ter jih tudi transparentno komunicirajo navzven. Na Sliki 2 je prikazan model vpliva avtentičnega vodenja na obnašanje sledilcev.

Slika 2: Model vpliva avtentičnega vodenja na obnašanje sledilcev



Vir: Prirejeno po B. J. Avolio, W. L. Gardner, F. O. Walumbwa, F. Luthans & D. R. May, *Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leader's impact follower attitudes and behaviours*, 2004, str. 803.

Dimovski, Penger in Peterlin (2009) kot ključno lastnost avtentičnega vodenja navajajo predpostavko udejanjanja vedenjskih vzorcev, ki gradijo na zaupanju. Model avtentičnega vodenja razvija in vključuje vrste odnosov in vedenjske lastnosti zaposlenih, kot so zavzetost, zadovoljstvo na delovnem mestu, opolnomočenje in zavezanost k izpolnitvi nalog. Sodobne avtentične vodje odlikuje sposobnost spodbuditve akcije, motivacije in zadovoljstva pri zaposlenih, kar je nujno za kontinuirano izboljševanje rezultatov. Avtentični vodje pri svojih sodelavcih z zgledom povzročijo pozitivne premike in jih navdušijo za skupno doseganje ciljev. Avtentični voditelji se zavedajo, da sami nimajo vseh znanj, zato z vsemi zaposlenimi sodelujejo pri reševanju izzivov, s katerimi se spoprijemajo sodobne organizacije, pri čemer je ključ do uspeha zaupanje, ki ga avtentični vodja oblikuje med sodelavci. Najboljši sodobni managerji vodijo na temeljih pozitivnih psiholoških osnov. Hierarhična linearna analiza, ki sta jo opravila Penger in Černe (2014, str. 508), dokazuje pozitiven odnos med avtentičnim vodenjem, zadovoljstvom zaposlenih pri delu in zavzetostjo za delo.

Cianci, Hannah, Roberts in Tsakumis (2014, str. 581) so ugotovili, da avtentično vodenje posameznike odvrača od skušnjave sprejemanja neetičnih odločitev. Ogunfowora (2014, str. 528) poudarja učinek etičnega vodenja izvršnih direktorjev na obnašanje potencialnih kandidatov za službo, pri čemer je veliko večja verjetnost, da se bodo kandidati odločili za podjetje, v katerem deluje vodja, ki slovi po etičnem obnašanju.

1.2.3 Pregled teorije avtentičnega vodenja

Dimovski et al. (2009) ugotavljajo, da je avtentično vodenje nov koncept v teoriji vodenja, za katerega je značilno, da ne definira sloga vodenja, temveč v ospredje postavlja osebnost vodje, ki naj sledi svojemu lastnemu jazu.

Prispevki s področja avtentičnega vodenja so med najbolj citiranimi v eni izmed vodilnih znanstvenih revij na področju vodenja *Leadership Quarterly* (Gardner, Lowe, Moss, Mahoney & Coglisier, 2010). V Tabeli 2 je prikazana metaanaliza teorij vodenja s poudarkom na razvoju avtentičnega vodenja.

Tabela 2: Metaanaliza teorij vodenja s poudarkom na razvoju avtentičnega vodenja

Leto	Avtor	Prispevek raziskave
1997	Williams	Vidik projektne vodenja, tvegani management, teorija opolnomočenja.
1999	Bass, Steidlmeier	Transformacijsko vodenje, psevdotransformacijsko vodenje, avtentično transformacijsko vodenje.
1999	Howard, Foster	Opolnomočenje, vidik percepcij in kakovosti pri vodenju, prakse ravnanja s človeškimi viri HRM.

se nadaljuje

nadaljevanje

Leto	Avtor	Prispevek raziskave
2000	Nonaka, Toyama, Konno	Vidik managementa znanja in vodenje, model procesov SECI in BA pri vodenju, družba znanja.
2001	Kelly, Bersade	Učinkovitost in uspešnost majhnih skupin, čustva in razpoloženje v skupinah, čustvena inteligentnost vodenja in dela v skupinah.
2002	Dasborough, Ashkanasy	Atribucijska teorija vodenja, psevdotransformacijsko vodenje, socialni in psihološki vidik vodenja, emocionalni procesi pri vodenju.
2002	Robbins, Crino, Fredendall	Teorija opolnomočnega vodenja, opolnomočenje in organizacijsko vodenje, organizacijska zavezanost, vidik psihološkega opolnomočenja.
2002	Zapf	Vidik čustev pri delu, akcijska teorija vodenja, vidik osebnega počutja in čustev pri vodenju.
2003	Fry	Teorija spiritualnega vodenja, altruistično (nesebično) vodenje, upanje, zaupanje in integriteta.
2004	Joseph, Winston	Služnostno vodenje, zaupanje vodje, organizacijsko zaupanje.
2004	Hollenbeck, Hall	Samozavest in samoučinkovitost, vidiki čustvene prebuditve, uspešnost in učinkovitost vodje.
2004	Knippenberg, Knippenberg, Cremer, Hogg	Identiteta in samopodoba podrejenih, samokonceptualizacija podrejenih (samokonstrukcija, samoučinkovitost, samozavest, lastna konsistentnost, samospoštovanje), identifikacija podrejenega, transformacijsko vodenje.
2004	Cardon, Stevens	Prakse HRM v podjetništvu, vidik odločitev HRM v malem podjetju, organizacijska uspešnost.
2004	Rafferty, Griffin	Transformacijsko vodenje, inspiracijsko komuniciranje, intelektualna stimulacija, lastna/osebna prepoznavnost/identifikacija, podporno vodenje.
2004	Berson, Avolio	Teorija transformacijskega vodenja, komunikacijski stili srednjega in vrhnjega managementa, strateški organizacijski cilji in vodenje.
2004	Whittington, Goodwing, Murray	Teorija transformacijskega vodenja, vidik rezultatov vodenja: uspešnost in učinkovitost, organizacijska zavezanost, organizacijsko vodenje.
2004	Vera, Crossan	Teorija transakcijskega vodenja, teorija transformacijskega vodenja, teorija strateškega vodenja, vidik organizacijskega učenja in strateškega vodenja.
2004	Viitala	Vodenje na temelju znanja, management znanja, organizacijski razvoj in učenje.

se nadaljuje

nadaljevanje

Leto	Avtor	Prispevek raziskave
2004	Avolio, Gardner, Wallumbwa, Luthans, May	Pozitivno modeliranje, samozavest, sprejetje samega sebe, avtentično delovanje in odnosi z drugimi, transparentnost kot ključna dimenzija avtentičnega vodenja, samoregulacija vodij in sledilcev.
2005	Montes, Moreno, Morales	Podporno vodenje, timska kohezija/skladnost, organizacijsko učenje, tehnične in administrativne inovacije, učinkovitost in uspešnost vodenja.
2005	Rosete, Ciarrochi	Čustvena inteligentnost, kognitivna inteligentnost, učinkovitost in uspešnost vodenja.
2005	Sparrowe	Samopripovedni pristop, teorija je komplementarna pristopu življenjskih zgodb, uporablja samopripovedni proces kot sredstvo za konstrukcijo življenjskih zgodb vodij, avtentičnost ni le stanje posameznika, ampak se kaže v odnosu do drugega, teorija identitete in hermenevitična filozofija.
2005	Avolio, Gardner	Teorija avtentičnega vodenja, transformacijsko vodenje, pozitivni psihološki kapital, konstrukt avtentičnosti.
2005	Ilies, Morgenson, Nahrgang	Teorija avtentičnega vodenja, čustva in avtentičnost, model pozitivnega vedenja.
2005	Gardner, Avolio, May, Luthans, Walumbwa	Teorija avtentičnega vodenja, samoregulacija in samozavedanje, pozitivno organizacijsko vedenje.
2005	Shamir, Eilam	Pristop življenjskih zgodb, model treh izraelskih akademikov poudari, da vodenje temelji na posameznikovem pripisovanju pomena zgodb, ki se jim v življenju zgodijo, elementi avtentičnega vodenja izhajajo iz življenjskih zgodb vodje, zato konstrukcija tega izjemnega pomena, vodja je avtentičen tudi z izražanjem negativnih misli.
2005	Cooper, Scandura, Schriesheim	Razvoj avtentičnega vodenja – gre za kritiko izvirnega modela, kritika opozarja, da je treba dobro definirati vse vidike avtentičnega vodenja ter teoretično začrtati smernice prihodnjega razvoja na tem področju, model poudari nekatera razvojna vprašanja, kot je etika.
2006	Waldman, Keller, Berson	Vodenje v učeči se organizaciji, inovacije in prenos znanja v procesu vodenja.

se nadaljuje

nadaljevanje

Leto	Avtor	Prispevek raziskave
2006	Harvey, Martinko, Gardener	Empirična opredelitev avtentičnega vodenja, razvili so svoj model avtentičnega vodenja, ki poudari pomen pripisovanja pri ustvarjanju in zaznavanju avtentičnosti, zaznavanje avtentičnosti in integritete vodij s strani sledilcev posebej temelji na transparentnosti.
2007	Endrissat, Müller, Kaudela-Baum	Empirična podlaga avtentičnega vodenja, raziskava med managerji v Švici v letu 2007 pokaže ključen pomen avtentičnosti in integritete, kar zadeva proces zaznavanja vodij, avtorji razvijejo model, ki določene spremenljivke avtentičnosti obravnava drugače od prejšnjih raziskav, raziskava pokaže nujnost ločevanja avtentičnega vodenja od drugih slogov vodenja (npr. transformacijskega, etičnega) ter odgovori na nekatera vprašanja raziskav Sparrowejeve (2005) in Cooperjeve skupine.
2007	George	Univerzalnost avtentičnih vodij, raziskava vodij iz različnih kultur
2009	Dimovski, Penger, Peterlin	Prva znanstvena monografija o avtentičnem vodenju v slovenskem znanstvenem in gospodarskem prostoru, model avtentičnega vodenja – slovenski pristop, številni primeri iz slovenske prakse in tujine.
2009	Whitehead	Avtentičnega vodjo definira kot nekoga, ki je samozavesten in ponižen, vedno išče izboljšave, vodi in gleda na dobro drugih; z izgradnjo etičnega in moralnega vidika ustvarja visoko stopnjo zaupanja; zavezal se je organizacijskemu uspehu, ki temelji na družbenih vrednotah.

se nadaljuje

nadaljevanje

Leto	Avtor	Prispevek raziskave
2010	Johansson, Sandahl, Andershed	Avtentično vodenje zagotavlja odlično delovno okolje v zdravstveni negi; kvalitativna raziskava je bila narejena z dvema ločenima pravnima instrumentoma, vprašalnikom za skupino medicinskih sester in vodje ter dokumenti na enoto zdravstvene oskrbe na Švedskem. Namen študije je bil opisati dojemanje registriranih medicinskih sester ter voditeljev glede na to, kaj označuje odlično delovno okolje v enoti zdravstvene oskrbe ter vključevanje vodstva v tem okolju. Najpomembnejši element pri enoti zdravstvene oskrbe je izpolnitev vizije, ki jo enota ima. Za to so pomembni usklajenost vodstva, zrelo skupinsko delovanje, ustrezna organizacijska struktura ter viri. S celovito in skupno smiselnostjo so bile opredeljene bistvene sestavine za izpolnitev vizije. Avtorji predlagajo vodstvu, da vključi dva elementa: najboljšo skrb za bolnika in dobro počutje zaposlenih v zdravstveni negi.
2011	Hassan, Faezah	Učinek avtentičnega vodenja na zadovoljstvo pri delu in skupinsko pripadnost. Študija je raziskala vpliv avtentičnega vodenja in njegovih elementov na skupinsko pripadnost in delovno zadovoljstvo. Eden od izzivov organizacije, ki želi uresničevati svoje cilje, je ohranjanje dobrih sodelavcev. Počutje sodelavcev v organizaciji je pomemben dejavnik, ki ga organizacija ne sme prezreti. Rezultati so pokazali, da obstaja pozitivna korelacija med avtentičnim vodenjem, zadovoljstvom na delovnem mestu in pripadnostjo timu. Sklep študije je, da je tim, v katerem imajo voditelji več lastnosti avtentičnih vodij, bolj zadovoljen in bolj pripaden.
2011	Gardner, Colister, Davis, Dickens	Pregled objav razvoja teorije avtentičnega vodenja v eni od vodilnih znanstvenih revij za področje vodenja <i>Leadership Quarterly</i>.
2012	Peterson, Walumbwa, Avolio, Hannah	Odnos med avtentičnim vodenjem in delovno uspešnostjo sledilcev: posredniška vloga pozitivnosti sledilca v ekstremnih okoljih. Raziskovalci so proučili avtentično vodenje v stresnih in bolj ekstremnih delovnih okoljih, in sicer v policiji in vojski. Avtentični vodja vpliva na delovno uspešnost sledilcev prek pozitivnih čustev in s krepitvijo psihološkega kapitala sledilcev.

se nadaljuje

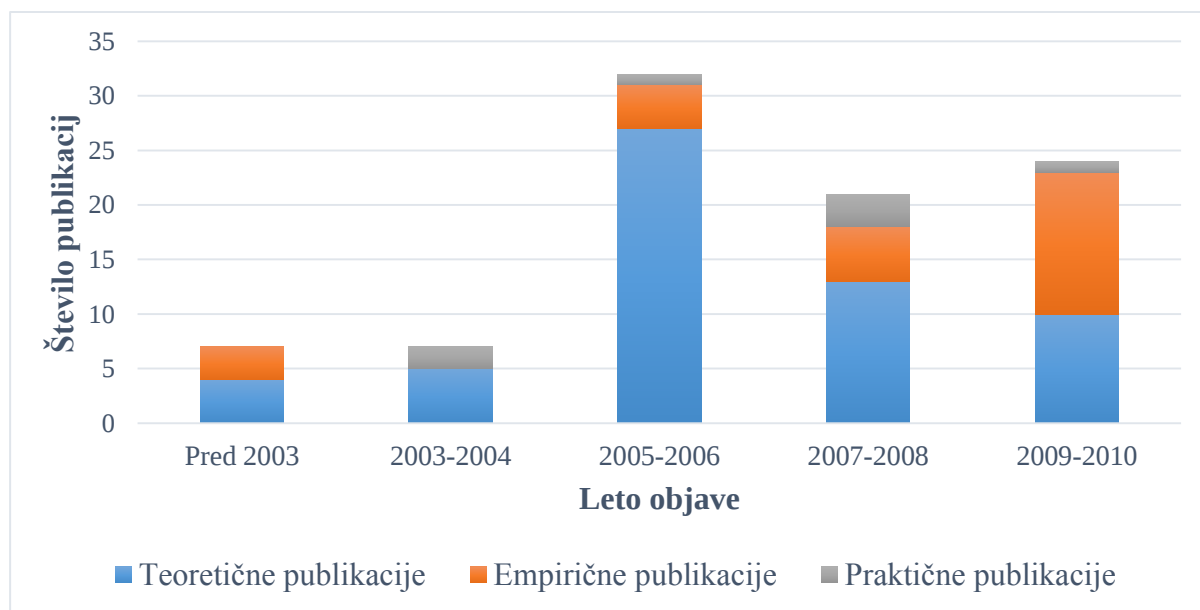
nadaljevanje

Leto	Avtor	Prispevek raziskave
2012	Rego, Sousa, Marques, Cunha	Nevroznanstveni vidiki pozitivnega psihološkega kapitala ter vpliv avtentičnega vodenja na ustvarjalnost. Avtentično vodenje spodbuja ustvarjalnost zaposlenih tako neposredno kot tudi posredno prek psihološkega kapitala.
2012–2013 – razcvet raziskav in praks o avtentičnem vodenju v svetu in Sloveniji.		

Vir: Povzeto po V. Dimovski et al., *Napredni management*, 2013, str. 59–65.

Kot je prikazano na Sliki 3, so v pregledu literature s področja avtentičnega vodenja Gardner, Cogliser, Davis in Dickens (2011) publikacije razvrstili po letu objave in tipu publikacije, pri čemer so jih ločili na tri različna področja: praktične publikacije, empirične publikacije in teoretične publikacije.

Slika 3: Pregled publikacij s področja avtentičnega vodenja po letu in tipu objave



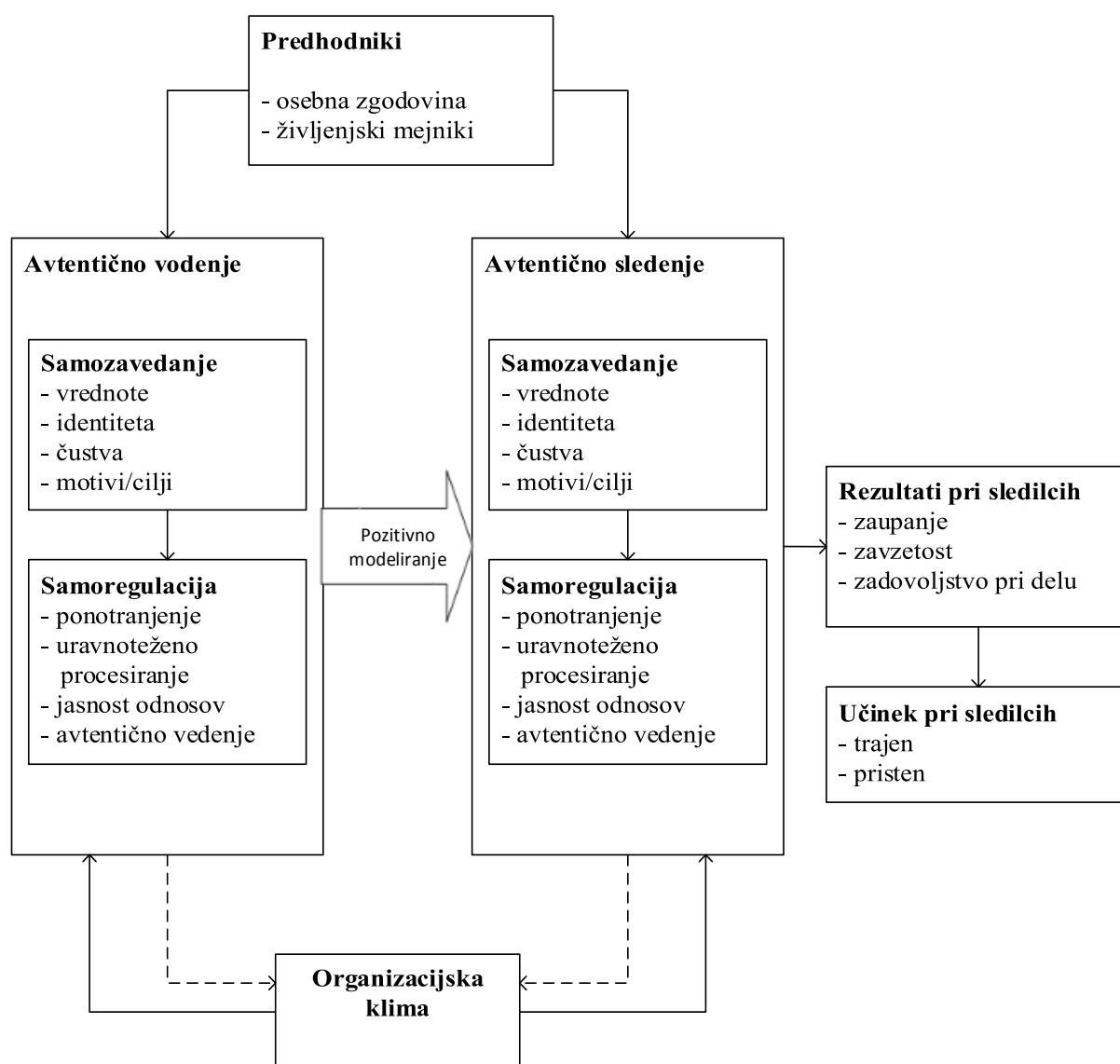
Vir: Prirejeno po W. L. Gardner, C. C. Cogliser, K. M. Davis & M. P. Dickens, *Authentic leadership: A review of the literature and research agenda*, 2011, str. 1125–1126.

Prve publikacije s področja avtentičnega vodenja segajo v leto 1983 in so bile osredotočene na definicijo in merjenje fenomena avtentičnosti vodje. Sledilo je obdobje zatišja do vnovičnega pojava teme v letih 1997, 1999 in 2001. Razcvet na krilih Georgeevega dela *Authentic Leadership* ter poziva k raziskovanju s strani Luthansa in Avolia je tematika doživela v letu 2005. Dodatno stimulacijo je tematika dobila tudi po zaslugi Gallup Leadership Summita v letu 2004. Po vrhuncu leta 2005 je opazen stabilen tok objav v sledečih letih (Gardner et al., 2011).

1.3 Elementi avtentičnega vodenja

Avtentični vodja izkazuje avtentičnost prek štirih ključnih elementov avtentičnega vodenja, in sicer prek samozavedanja, samoregulacije, avtentičnih aktivnosti in odnosov. Avtentično vodenje je več kot zgolj avtentičnost voditelja kot osebe, saj vključuje avtentične odnose s sledilci in privrženci. Za te odnose so značilni zaupanje, transparentnost in odprtost, usmerjanje proti primernim ciljem ter poudarek na razvoju sledilcev (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Na Sliki 4 je prikazan model razvoja avtentičnih sledilcev s pozitivnim modeliranjem.

Slika 4: Razvoj avtentičnih sledilcev s pozitivnim modeliranjem



Vir: W. L. Gardner, B. J. Avolio, F. Luthans, D. R. May & D. R. Walumbwa, »Can you see the real me?« A self-based model of authentic leader and follower development, 2005, str. 346.

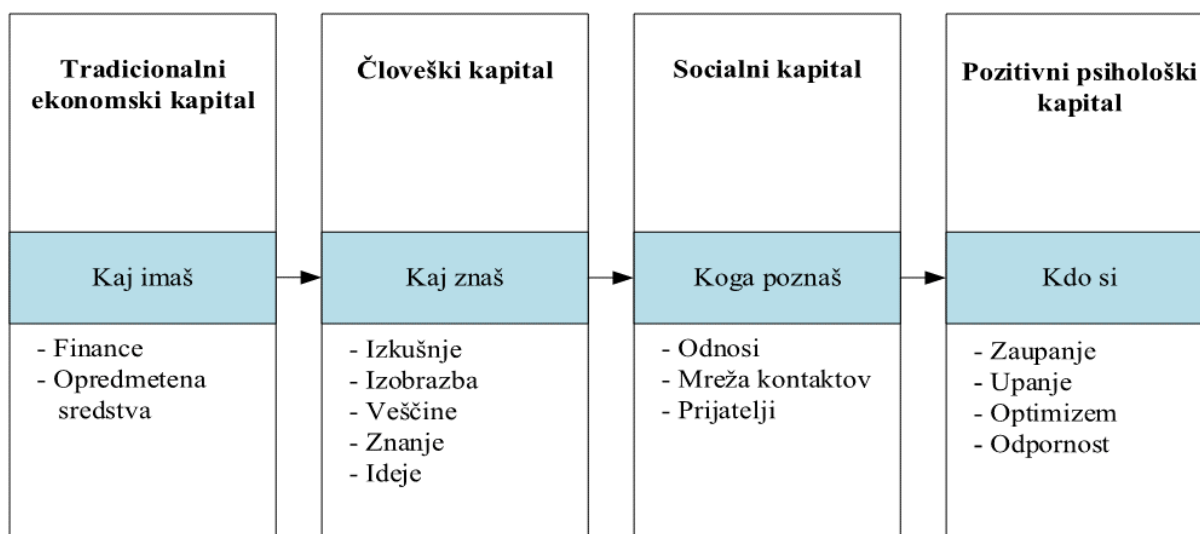
Avolio, Weber in Walumbwa (2009) poudarjajo štiri dimenzije avtentičnega vodenja: uravnoteženo procesiranje, ponotranjeni moralni pogled, transparentnost odnosov in samopodoba. Uravnoteženo procesiranje se nanaša na objektivno analiziranje pomembnih podatkov pred sprejetjem odločitve. Ponotranjeni moralni pogled je vedenje na podlagi notranjih moralnih standardov, ki jim posameznik sledi kljub morebitnim pritiskom iz okolja. Transparentnost odnosov se izraža prek odprte izmenjave informacij in izražanja občutkov na primeren način. Samopodoba se nanaša na izkazano poznavanje samega sebe, svojih prednosti, slabosti in lastno dojemanje sveta.

1.3.1 Pozitivni psihološki kapital

Termin pozitivno organizacijsko vedenje se je v literaturi prvič pojavil leta 2002 (Luthans, 2002, v Luthans & Avolio, 2009). Poznejše raziskave so pokazale, da pozitiven pristop spodbuja bolj poglobljeno analizo, medtem ko negativen pristop vodi k zagovarjanju in manjšemu potencialu za učenje (Luthans & Avolio, 2009, str. 291). Uporaba pozitivnega psihološkega kapitala še posebej pride do izraza pri usmerjanju in kanaliziranju človeških talentov, razvijanju prednosti posameznikov in razvijanju psiholoških zmožnosti v smeri doseganja etičnih, produktivnih ter trajnih rezultatov, kar vodi v trajno konkurenčno prednost ter omogoča uresničevanje pozitivne organizacijske podobe (Dimovski et al., 2013).

Človeški viri so v sodobni globalni ekonomiji vse bolj priznani kot konkurenčna prednost. Človeški in v zadnjem času tudi socialni kapital pridobiva pomen tako na teoretičnem in raziskovalnem področju kot tudi v praksi. Še pred nedavnim je bil pozitiven psihološki kapital tako rekoč prezrt tako med praktiki kot tudi med teoretiki. Odgovor na vprašanje »Kdo sem« je prav tako pomemben kot odgovor na vprašanja »Kaj znam« in »Koga poznam«. Z osredotočanjem na osebne prednosti in dobre lastnosti lahko današnji voditelji razvijejo zaupanje, upanje, optimizem in prožnost, s čimer se izboljšuje tako uspešnost posameznikov kot tudi organizacije (Luthans, Luthans & Luthans, 2004). Na Sliki 5 je prikazan Luthansov model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala.

Slika 5: Luthansov model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: F. Luthans, K. W. Luthans & B. C. Luthans, *Positive psychological capital: Beyond human and social capital*, 2004, str. 45.

V sodobni ekonomiji, ki temelji na znanju, so nujni prilagodljivost, delitev znanja, vključenost in opolnomočenje zaposlenih ter pozitivno vedenje. K oblikovanju pozitivne organizacijske identitete morajo sodobne učeče se organizacije pristopiti prek vseh razpoložljivih oblik avtentičnega vodenja, ki je najsodobnejša perspektiva razvoja v sodobni teoriji managementa ter organizacije in izhaja iz šole pozitivnega organizacijskega vodenja. Pozitivna organizacijska identiteta danes pomeni osrednjo strateško premiso, njena implementacija pa zahteva celovito transformacijo ideologije klasične učeče se organizacije (Penger & Dimovski, 2006, str. 427).

1.3.2 Samozavedanje in samoregulacija

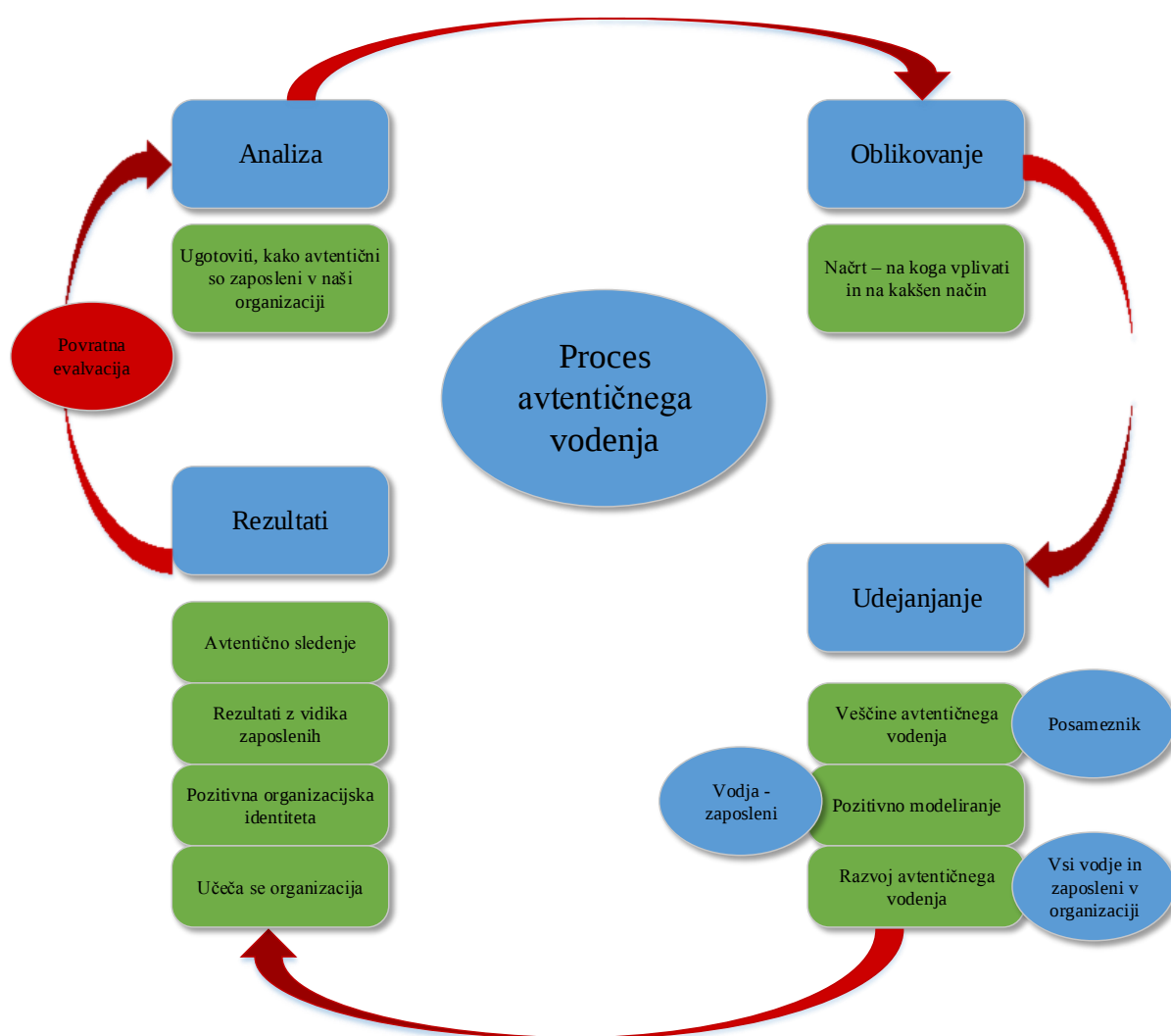
Avtentični vodje posedujejo visoko raven samozavedanja in samoregulacije, ki sta ključna pri procesu razvoja vodenja. Samozavedanje obsega zavedanje in zaupanje v notranje motive, čustva, želje in poznavanje lastnega dojemanja sveta. Vključuje poznavanje lastnih prednosti in slabosti. To je torej proces, v katerem posameznik razume svoja prepričanja, želje in talente ter se zaveda svojega znanja in zmožnosti. Samozavedanje vodje je izhodiščni element za razvijanje avtentičnega vodenja (Avolio & Gardner, 2005). Samoregulacija pomeni obvladovanje svojega vedenja v skladu s svojimi vrednotami in osebnostjo, pri čemer je pomembno ohranjanje transparentnih odnosov s sledilci. Stajkovic in Luthans (1998, v Dimovski et al., 2009, str. 122) navajata tri načine, prek katerih ljudje dosegajo samokontrolo: postavitev notranjih standardov in vrednot, ocenjevanje odstopanj med temi standardi in dejanskimi rezultati oziroma vedenjem ter identifikacija aktivnosti za odpravo odstopanj. Gre torej za usklajevanje vrednot avtentičnih vodij ali sledilcev z njihovimi dejanji. Razvoj avtentičnih sledilcev je močno odvisen od sposobnosti avtentičnega vodje za vzpostavitev

samozavedanja in samoregulacije pri sledilcih, kar vodi k pozitivnemu razvoju in rezultatom sledilcev (Gardner et al., 2005; Dimovski et al., 2009).

1.3.3 Kontinuiran razvoj in učenje

Za doseganje trajne konkurenčne prednosti v organizacijah ni dovolj, da avtentično vodenje razvijamo in ponotranjimo na ravni posameznika. Ključno je, da avtentični postanejo vsi vodje in vsi zaposleni v organizaciji. Proces udejanjanja avtentičnega vodenja je sestavljen iz štirih korakov: grajenje zmožnosti avtentičnega vodenja na ravni posameznika, razvoj avtentičnega vodenja prek pozitivnega modeliranja v odnosu vodja – sledilec in pozneje na ravni celotne organizacije, analiza trenutnega stanja avtentičnega vodenja v organizaciji in postavitev načrta za oblikovanje avtentičnega vodenja. Na koncu procesa sledi izmera rezultatov in podaja povratne evalvacije, ki služi kot osnova za ponovno analizo (Dimovski et al., 2013).

Slika 6: Proces avtentičnega vodenja v organizacijah



Vir: V. Dimovski, S. Penger, J. Peterlin, M. Uhan, M. Černe & M. Marič, *Napredni management*, 2013, str. 93.

Skozi čas se poleg vodij razvijajo tudi podrejeni, kar je posledica tega, da odnosi med vodji in sledilci postanejo bolj avtentični (Gardner et al., 2005). Ko sledilci ponotranjijo vrednote in prepričanja vodje, se njihova predstava o lastnih dejanskih in prihodnjih zmožnostih spreminja. Sledilci prevzamejo pobudo za lasten razvoj in spoznajo, da lahko dosežejo več, kot so mislili prej. Tako začnejo sami delovati v smeri optimističnega razmišljanja, ustvarjanja upanja in grajenja samozavesti. S proaktivnim delovanjem in vlaganjem v lasten razvoj lahko vsakdo postane avtentičen (Dimovski et al., 2013).

1.3.4 Vedenjski procesi pri vodenju

Dandanes je razvoj proaktivnega avtentičnega delovanja potreben bolj kot kadarkoli. Dimovski et al. (2013) kot zgled ponujajo primer proaktivnega posameznika, ki napreduje z majhnimi koraki in vztrajno, pri čemer se nenehno zaveda svojega bistva in svoje avtentičnosti. Ne le, da se je sposoben vrniti v svoje prvotno, izhodiščno stanje, temveč je sposoben celo preiti na višjo raven uspešnosti in uresničiti vizijo, poslanstvo ter vrednote svojega dela. Penger (2006) ugotavlja, da med ljudmi pogosto prevladuje nepravilno mišljenje, da je miselna prožnost genetsko pogojena ali izvira samo iz dolgoročnih okoljskih spremenljivk. Prožnost definira kot proces, in ne kot končni cilj. Značilnosti, ki so skupne prožnim ljudem, so: trdno in neomajno sprejemanje stvarnosti; globoko prepričanje, ki je pogosto podkrepljeno z močnimi vrednotami, da je življenje smiselno; nenavadna sposobnost improvizirati in se prilagoditi občutni spremembi.

Raziskave s področja klinične, pozitivne in organizacijske psihologije kažejo, da prožnost lahko pripomore k doseganju zelenih rezultatov. Prožnost je v organizacijski psihologiji definirana kot sposobnost odvrniti se od negotovosti, napak, neuspeha ali v nekaterih primerih celo pozitivnih, vendar očitno prevelikih sprememb. Za razvoj prožnosti organizacije uporabljajo strategije razvoja prožnosti, ki se fokusirajo na zmanjšanje tveganj in dejavnikov stresa, ki povečujejo verjetnost neželenih rezultatov. Primer takega delovanja so varnostna pravila, ki so namenjena zmanjšanju možnosti za nastanek nesreč, in programi, ki so zaposlenim na voljo z namenom zmanjšanja verjetnosti psiholoških in zdravstvenih tveganj, kot so športni programi, zdravstvena zavarovanja in preostali programi pomoči (Dimovski et al., 2013; Dimovski et al., 2009).

Grošelj (2011) ugotavlja, da sledilci izkazujejo večje zaupanje v svoje vodje in so hkrati tudi pripravljeni vložiti več časa in resursov v prihodnje poslovne izide, če verjamejo vodstvu, da deluje v okviru dimenzij avtentičnega vodenja. Na drugi strani avtentično delujoče vodstvo, ki zaupa sledilcem, te opolnomoči za izvedbo zahtevnejših aktivnosti in jim pri tem pusti svobodo. Opolnomočeni sledilci tako delovanje vzamejo za vzor, ga ponotranjijo ter posledično posnemajo in širijo na različnih organizacijskih ravneh. To je vzrok za dvig celotnega procesa avtentičnega vodenja in sledenja na višjo raven. Proces vplivanja avtentičnega vodje na sledilce in sledilcev na vodjo ter v tem okviru grajenja in krepitve

pripadnosti je vseživljenjsko nadgrajevanje, ki nima končne točke. Če sta zagotovljeni avtentičnost in pripadnost na obeh straneh, to pomeni spiralo navzgor in za organizacijo trajen učinek.

2 ZAUPANJE

Zaupanje je ključen koncept pri več vodstvenih teorijah (Dirks & Ferrin, 2002): transformacijski in karizmatični voditelji vzpostavljajo zaupanje pri svojih sledilcih, kar ugotavljajo Kirkpatrick in Locke, 1996, ter Podsakoff, MacKenzie, Moorman in Fetter, 1990; dojemanje zaposlenih, da imajo voditelji lastnosti, ki spodbujajo zaupanje, je lahko pomembno za učinkovitost vodij, kot navajajo Bass, 1990, ter Hogan, Curphy in Hogan, 1994; zaupanje je element v teoriji vodja – sledilec, kot so zapisali Schriesheim, Castro in Cogliser, 1999; upoštevanje razsežnosti vedenja vodij, kot navajata Fleishman in Harris, 1962. Pomembnost zaupanja je bila poudarjena v številnih drugih literaturah z različnih področij.

Zaupanje v odnosu sledilec – vodja je ključna sestavina za doseganje prave trajnostne uspešnosti. Pozitiven pristop je primarno sredstvo vodij pri razvoju avtentičnih privrženecv, kot posledica so poleg višje ravni zaupanja v vodjo prisotni tudi povečana zavzetost, dobro počutje na delovnem mestu in dolgoročno povečana uspešnost (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 343). Wang in Hsieh (2013, str. 613) ugotavljata pozitivno povezavo med retoriko in dejanji vodij ter zaupanjem v njih. Walumbwa, Christensen in Hailey (2011, str. 110) v novi dobi poslovanja, ki ga zaznamuje vsenavzočna prisotnost interneta in drugih tehnoloških orodij, ki vplivajo na način, kako organizacije izvajajo posle, poudarjajo, da so današnji vodje primorani svoja sporočila posredovati v učinkoviti in zaupanja vredni obliki. Organizacije v ekonomiji znanja potrebujejo vodje, ki spodbujajo pozitivne odnose prek odprte komunikacije in izmenjave informacij ter izražanja svojih resničnih misli in občutij. Posledično imajo avtentični vodje sposobnosti razumevanja svoje ekipe, njihovega namena in poslanstva organizacije na način, ki je pošten, vreden zaupanja in spodbuja odprte odnose. Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans in May (2004, str. 801) ugotavljajo, da je zaupanje v vodenje ključen element pri učinkovitosti vodij.

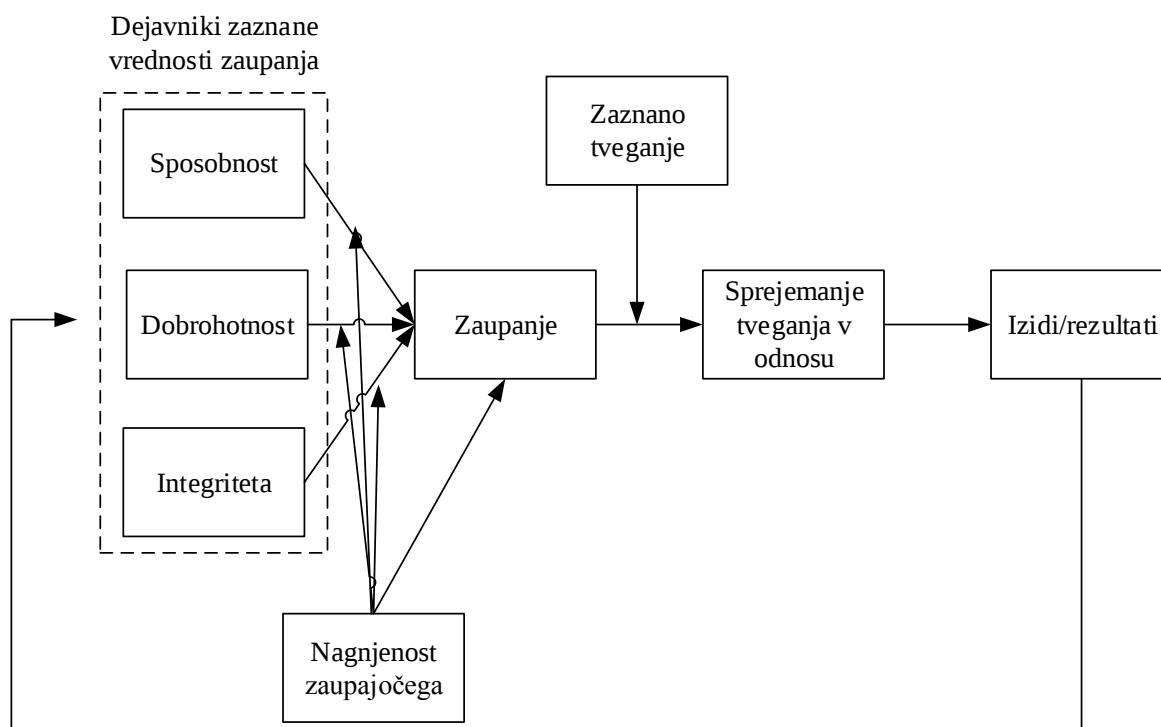
Vodje zaupanje gradijo z (Dimovski, Penger, Peterlin, Uhan, Černe & Marič, 2013): izkazovanjem individualizirane skrbi za zaposlene, kot je izkazana zagnanost; in s spoštovanjem zaposlenih, na primer prek spodbujanja različnih mnenj. Poudarjen je tudi naraščajoč pomen zaupanja kot situacijskega organizacijskega dejavnika, kar je posledica novih znanj o teoriji organizacije in trditev, da zaupanje vpliva na boljšo sposobnost načrtovanja in večjo fleksibilnost glede na okolje (Dimovski et al., 2009; Dimovski et al., 2013).

2.1 Opredelitev konstrukta zaupanja

Konstrukta zaupanja je v zadnjem desetletju pritegnil veliko pozornosti raziskovalcev. Rousseau, Sitkin, Burt in Camerer (1998) so opravili raziskavo z namenom določitve večdisciplinarnega pogleda na konstrukta zaupanja. Ugotovili so, da se znotraj različnih disciplin pojavljajo različne operative definicije zaupanja, ki pa imajo skupno konceptualno jedro. Zaupanje tako definirajo kot psihološko stanje oziroma namen sprejemanja ranljivosti, ki temelji na pozitivnih pričakovanjih glede vedenja ali namenov druge osebe (Dirks, 2000, str. 1004; Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998, str. 393).

Raziskovalci iz različnih disciplin so proučevali vzroke, naravo in posledice zaupanja. Kot navajata Johnson-George in Swap (1982, v Mayer, Davis & Schoorman, 1995, str. 709), je pripravljenost sprejemati tveganje ena redkih lastnosti, ki jo lahko definiramo kot skupni imenoalec pri vseh definicijah oziroma različnih situacijah uporabe zaupanja. Mayer, Davis in Schoorman (1995, str. 709) zaupanje definirajo kot pripravljenost posameznika biti ranljiv za dejanja druge osebe, ki temelji na pričakovanju, da bo druga oseba izvedla določene ukrepe, pomembne za posameznika, ne glede na njegovo sposobnost za spremljanje in nadzor teh dejanj. Zaupanje ni prevzemanje tveganja samo po sebi, temveč pripravljenost na sprejemanje tveganja (Mayer, Davis & Schoorman, 1995, str. 709; Schoorman, Mayer & Davis, 2007, str. 344). Mayerjev, Davisov in Schoormanov model zaupanja je prikazan na Sliki 7.

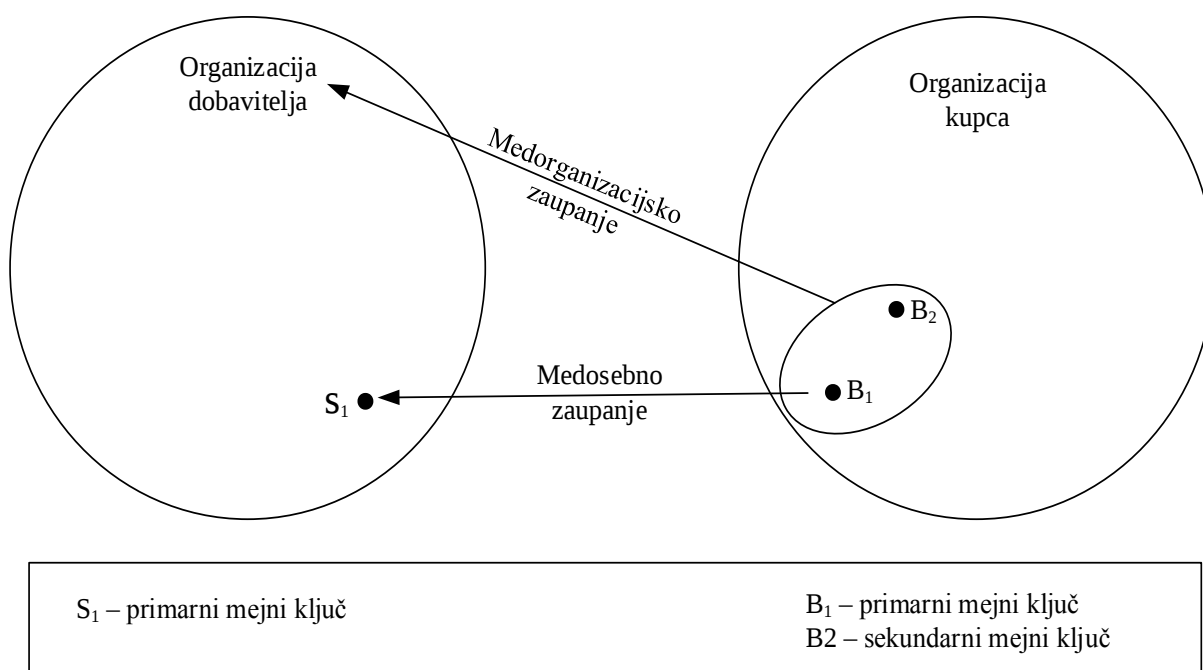
Slika 7: Mayerjev, Davisov in Schoormanov model zaupanja



Vir: R. C. Mayer, J. H. Davis & F. D. Schoorman, *An Integrative Model of Organizational Trust*, 1995, str. 709.

Zaheer, McEvily in Perrone (1998, str. 141) so medosebno zaupanje in medorganizacijsko zaupanje definirali kot različna konstrukta. S terminom medosebno zaupanje so označili zaupanje, ki ga ima posameznik do drugega posameznika v partnerski organizaciji. Gre torej za zaupanje člana ene organizacije v člana druge organizacije. Termin medorganizacijsko zaupanje je definiran kot obseg zaupanja članov organizacije v partnersko organizacijo. Na Sliki 8 je prikazan model medorganizacijskega in medosebnega zaupanja.

Slika 8: Zaheerjev, McEvilyjev in Perronejev model medorganizacijskega in medosebnega zaupanja



Vir: A. Zaheer, B. McEvily & V. Perrone, *Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance*, 1998, str. 141.

Koncept zaupanja v vodjo je po svoji naravi podoben medosebnemu zaupanju, razlika je zgolj v spremembi razmerja zaupanja v razmerje vodja – sledilec. Nyhan in Marlow (2007, v Ceri-Booms, 2010, str. 235) definirata medosebno zaupanje kot stopnjo prepričanja posameznika o kompetencah drugega in njegovi pripravljenosti, da bo deloval na pošten, etičen in predvidljiv način (Ceri-Booms, 2010, str. 235). Dimovski et al. (2013) ugotavljajo, da zaupen odnos ni mogoč brez avtentičnosti, samosprejemanja, samozavedanja ter transparentnega izražanja dejanskih, želenih in idealnih jazov osebe. Avtentični vodje pri sledilcih spodbujajo pozitivnost, dobroto, integriteto in jih motivirajo za delovanje s spodbujanjem povsem odprte komunikacije, s spodbujanjem zagnanosti, s skupnimi informacijami in z deljenjem vtisov in občutkov o ljudeh, s katerimi delajo.

2.2 Pregled prispevkov s področja zaupanja

Pomembnost zaupanja pri vodenju raziskovalci priznavajo že desetletja. V raziskavi, ki sta jo opravila Dirks in Ferrin (2002, str. 611), je bilo ugotovljeno, da zgodnje publikacije s tega področja segajo v začetek druge polovice dvajsetega stoletja. Avtorji so prispevke s področja zaupanja objavljali tako v knjigah kot tudi v empiričnih člankih. V Tabeli 3 so prikazane zgodnje publikacije s področja zaupanja pri vodenju.

Tabela 3: Pregled zgodnjih objav s področja zaupanja pri vodenju

Leto objave	Avtor	Tip publikacije
1959	Mellinger	Empirični članek
1962	Read	Empirični članek
1962	Argyris	Knjiga
1967	Likert	Knjiga
1967	McGregor	Knjiga

Vir: K. T. Dirks & D. L. Ferrin, Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice, 2002, str. 611.

Dirks in Ferrin (2002) pojasnjujeta, da je bilo zaupanje, ki ga posamezniki izkazujejo v svoje vodje, skozi ves ta čas pomemben koncept v uporabni psihologiji in povezanih disciplinah. Objave, ki obravnavajo koncept zaupanja, se pojavljajo v literaturi s področij komunikacij, pravosodja, ekip, odnosa do dela, medosebnih odnosov, človekovih pravic, psiholoških pogodb, organizacijskih odnosov, managementa konfliktov in tudi v organizacijski psihologiji, managementu, javni administraciji, organizacijski komunikaciji, izobraževanju, če naštejemo le nekatere. V Tabeli 4 je prikazana metaanaliza s področja vpliva zaupanja na rezultate in vedenje na delovnem mestu skozi obdobje več desetletij ter razvrščena glede na obravnavano tematiko, in sicer: komunikacija, organizacijsko vedenje, pogajalski proces, konflikt, druga vedenja, uspešnost posameznikov, uspešnost ekip, zadovoljstvo, drugi odnosi, dožemanje natančnosti in informacij, sprejemanje odločitev/ciljev ter preostale kognitivne/zaznavane spremenljivke.

Tabela 4: Metaanaliza vpliva zaupanja na rezultate in vedenje na delovnem mestu

Leto	Avtor	Prispevek raziskave	Sig.
Komunikacija			
1980	Boss	Zaupanje v skupini ima pozitiven vpliv na odprtost in komunikacijo	p
1998	De Dreu et al.	Zaupanje med pogajalci ima mediacijski učinek na posledice družbenih vplivov in sposobnosti kaznovanja pri izmenjavi informacij	ns
1999	Dirks	Zaupanje znotraj skupine ima pozitiven učinek na deljenje informacij v skupini	ns
1980	Kimmel et al.	Zaupanje med pogajalci ima pozitiven vpliv na izmenjavo informacij	ns
1959	Mellinger	Zaupanje ima pozitiven vpliv na natančnost informacij, deljenih z nadrejenim	p
1974	O'Reilly, Roberts	Zaupanje ima pozitiven vpliv na količino informacij, posredovanih nadrejenim	p
1978	O'Reilly	Zaupanje ima pozitiven vpliv na količino informacij, posredovanih nadrejenim	p
1985	Smith, Barclay	Zaupanje ima pozitiven vpliv na odprtost in komunikacijo v medorganizacijskem odnosu	p
1972	Zand	Zaupanje ima pozitiven vpliv na odprtost in komunikacijo v skupini	p
Organizacijsko vedenje			
	Deluga	Grajenje zaupanja s strani vodje ima pozitiven vpliv na vedenje v organizaciji	ns
1994	Konovsky, Pugh	Zaupanje v nadrejenega ima mediacijski učinek med pravico in vedenjem v organizaciji	p
1995	McAllister	Zaupanje v sodelavce ima pozitiven vpliv na vedenje v organizaciji	p
1999	Pillai et al.	Zaupanje v vodjo ima mediacijski učinek med vedenjem vodje in vedenjem v organizaciji	p
1990	Podaskoff et al.	Zaupanje v vodjo ima mediacijski učinek med vedenjem vodje in vedenjem v organizaciji	p
1996	Robinson	Zaupanje v organizacijo ima pozitiven vpliv na vedenje v organizaciji	p
Pogajalski proces			
1980	Kimmel et al.	Zaupanje med pogajalci ima negativen vpliv na distributivno vedenje	ns

se nadaljuje

nadaljevanje

Leto	Avtor	Prispevek raziskave	Sig.
Pogajalski proces			
1985	Schurr, Ozanne	Zaupanje med partnerji ima pozitiven vpliv na integrativno vedenje in negativen učinek na distributivno vedenje	ns
Konflikt			
1998	De Reu et al.	Zaupanje med pogajalci ima negativen vpliv na konflikt	n
1996	Porter, Lilly	Zaupanje znotraj skupine ima negativen vpliv na konflikt v skupini	n
1997	Zaheer et al.	Zaupanje ima negativen vpliv na konflikt med partnerji in v medorganizacijskem odnosu	ns
Druga vedenja			
1999	Dirks	Zaupanje znotraj skupine ima pozitiven vpliv na povečanje vloženega truda	ns
1999	Spreitzer, Mishra	Zaupanje v zaposlene s strani managementa ima pozitiven vpliv na vpletenost zaposlenih v sprejemanje odločitev	p
1996	Robinson	Zaupanje v organizacijo ima mediacijski učinek med kršenjem psihološke pogodbe in namero o vztrajanju pri istem delodajalcu	p
1998	Tsai, Ghoshal	Zaupanje ima pozitiven vpliv na izmenjavo resursov med enotami	p
Uspešnost posameznikov			
1986	Earley	Zaupanje v nadrejenega ima mediacijski učinek med pravico/kritiko in delovno uspešnostjo	p
1975	Oldham	Zaupanje v vodjo ima pozitiven vpliv na uspešnost pri izvedbi opravil	ns/p
1997	Rich	Zaupanje v managerja ima pozitiven vpliv na uspešnost prodaje	p
1996	Robinson	Zaupanje v organizacijo ima mediacijski učinek med kršitvijo psihološke pogodbe in delovno uspešnostjo	p
Uspešnost ekip			
2000	Davis et al.	Zaupanje v generalnega managerja ima pozitiven vpliv na uspešnost ekip	p
1999	Dirks	Zaupanje znotraj ekip ima pozitiven vpliv na uspešnost ekip	ns
2000	Dirks	Zaupanje v vodjo ima pozitiven vpliv na uspešnost ekip	p
1970	Frieland	Zaupanje znotraj ekip ima pozitiven vpliv na uspešnost ekip	ns

se nadaljuje

nadaljevanje

Leto	Avtor	Prispevek raziskave	Sig.
Uspešnost ekip			
1973	Kegan, Rubenstein	Zaupanje znotraj ekip ima pozitiven vpliv na uspešnost ekip	n/ns
1980	Kimmel et al.	Zaupanje med pogajalci ima pozitiven vpliv na uspešnost	ns
1976	Klimoski, Karol	Zaupanje v partnerje ima pozitiven vpliv na uspešnost ekip	p
1985	Schurr, Ozanne	Zaupanje med pogajalci ima pozitiven vpliv na uspešnost	ns/p
1997	Zaheer et al.	Zaupanje ima pozitiven vpliv na uspešnost medorganizacijskih odnosov	ns
Zadovoljstvo			
1978	Boss	Zaupanje ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo pri srečanjih	p
1997	Brockner et al.	Zaupanje ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo/podporo vodji	p
1978	Driscoll	Zaupanje ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo pri delu	p
1977	Muchinsky	Zaupanje ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo pri delu	p
1974	O'Reilly, Roberts	Zaupanje ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo s komunikacijo	p
1999	Pillai et al.	Zaupanje v vodjo služi kot mediator med vedenjem vodje in zadovoljstvom pri delu	p
1997	Rich	Zaupanje ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo pri delu	p
1974	Roberts, O'Reilly	Zaupanje ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo s komunikacijo	p
1985	Schurr, Ozanne	Zaupanje ima pozitiven vpliv na zaupanje partnerju	p
1997	Ward	Zaupanje ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo z delovno skupino	p
1972	Zand	Zaupanje ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo pri srečanjih	p
Drugi odnosi			
1997	Brockner et al.	Zaupanje ima pozitiven vpliv na predanost	ns/p
1993	Friedman	Zaupanje v pogajalca ima pozitiven vpliv na integrativnost pri pogajanju	ni na voljo
1999	Pillai et al.	Zaupanje v vodjo ima mediacijski učinek med vedenjem vodje in predanostjo	p

se nadaljuje

nadaljevanje

Leto	Avtor	Prispevek raziskave	Sig.
Dojemanje natančnosti in informacij			
1969	Benton et al.	Zaupanje v partnerje ima pozitiven vpliv na dojemanje natančnosti informacij	p
1974	Roberts, O'Reilly	Zaupanje v vodjo ima pozitiven vpliv na dojemanje natančnosti informacij	p
Sprejemanje odločitev/ciljev			
1985	Fulk	Zaupanje v nadrejenega ima pozitiven vpliv na poštenost/natančnost pri ocenjevanju uspešnosti	p
1993	Kim, Mauborgne	Zaupanje v management ima pozitiven vpliv na spoštovanje odločitev	p
1975	Oldham	Zaupanje v nadrejenega ima pozitiven vpliv na doseganje ciljev	ns/p
1996	Tyler, Degoe	Zaupanje v nadrejenega ima pozitiven vpliv na sprejemanje odločitev	p
Preostale kognitivne/zaznavane spremenljivke			
1977	Muchinsky	Zaupanje ima pozitiven vpliv na dojemanje organizacijske klime	p
1997	Nootebom et al.	Zaupanje ima negativen vpliv na dojemanje verjetnosti izgube	p
1996	Robinson	Zaupanje v organizacijo ima negativen vpliv na dojemanje kršenja psihološke pogodbe	n
1999	Rousseau, Tijoriwala	Zaupanje v management ima vpliv na prepričanja in razloge za organizacijsko spremembo in dojemanje upravičenosti sprememb	p
1980	Scott	Zaupanje v management ima pozitiven vpliv na sprejemanje programa ciljnega vodenja	p

Opomba: Sig = Statistična signifikantnost; p = pozitiven signifikanten vpliv; n = negativen signifikanten vpliv; ns = nesignifikanten vpliv

Vir: K. T. Dirks & D. L. Ferrin, *The Role of Trust in Organizational Settings*, 2001, str. 450.

Koncept zaupanja je priljubljen tako v javnih debatah kot tudi pri akademskih analizah. V državah z velikim dohodkom je interes za koncept zaupanja povezan z zmanjšanim zaupanjem v vlade, v državah v razvoju pa so ga spodbudile razprave s področja gibanja socialnega kapitala. Zaupanje je bilo identificirano kot eden izmed ključnih dejavnikov pri kapitalskih investicijah, medkulturnem komuniciranju, učenju in raznih vrstah sodelovanja. Paliszkievicz (2011, str. 315) ugotavlja, da pri študiju kompleksnega pojma zaupanja kljub njegovi pomembnosti še vedno obstajajo pomembni konceptualni in metodološki izzivi.

2.3 Vpliv zaupanja na vedenje

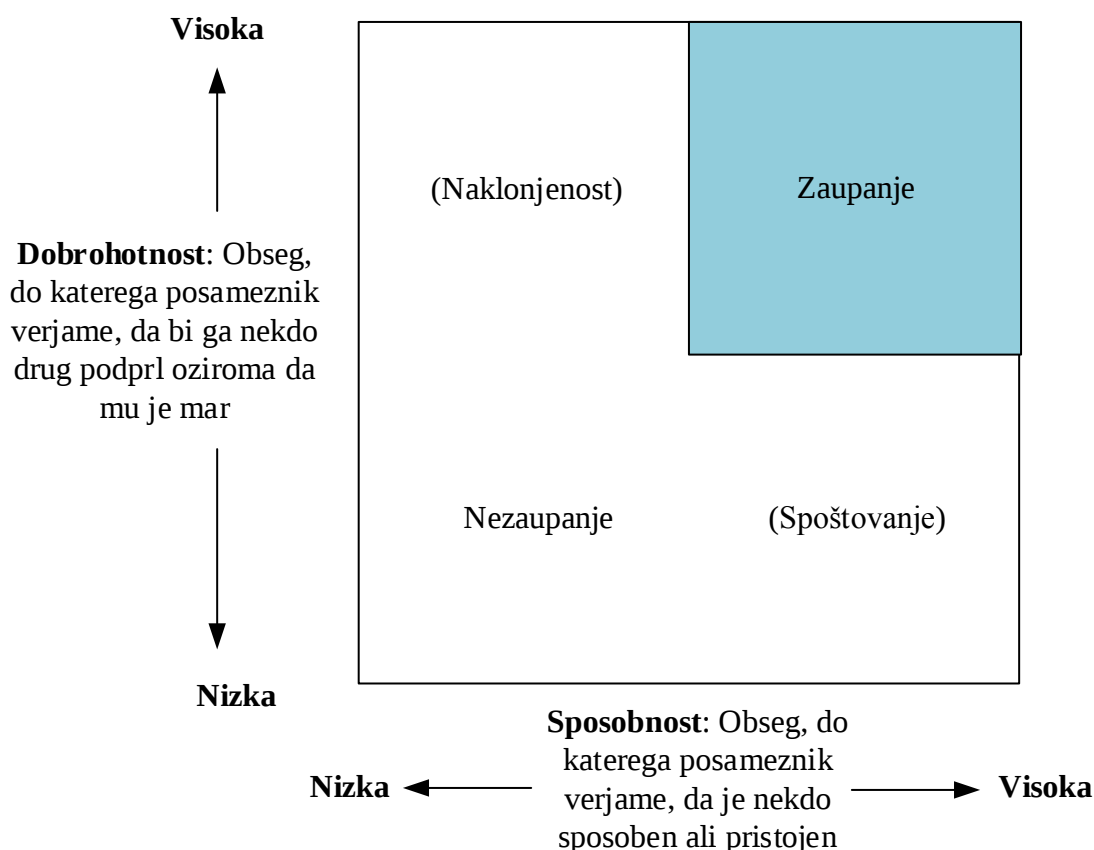
Dimovski, Penger in Peterlin (2009) poudarjajo predpostavko udejanjanja vedenjskih vzorcev, ki temeljijo na zaupanju, kot ključno lastnost avtentičnega vodenja. Nadalje navajajo povezanost zaupanja s pozitivnimi organizacijskimi rezultati ter tudi, da ima zaupanja vredno vedenje managerja ali zaupanje v vodenje pozitiven vpliv na vedenje članov organizacije. Zaupanje v vodenje je pozitivno povezano s počutjem zaposlenih, organizacijsko zavezanostjo in zadovoljstvom na delovnem mestu.

Dirks (2000, str. 1004) je empirično preveril povezavo med zaupanjem v vodenje in uspešnostjo košarkarskih ekip NCAA. Raziskava je pokazala, da je zaupanje v vodenje tako posledica kot tudi vzrok uspešnosti ekip. Zaupanje v vodenje je pomembno, ker ekipa posledično pozitivno sprejema aktivnosti vodje, cilje in odločitve in tudi trdo dela, da jih doseže. In tudi obrnjeno, kadar ekipa začuti, da se ne more zanesti na svojega vodjo, je velika verjetnost, da se člani ekipe ne bodo maksimalno angažirali pri doseganju ciljev, ki jih opredeli vodja.

Rezultati empirične študije, ki jo je opravil Ceri-Booms (2010, str. 235), so pokazali, da ima avtentično vodenje pozitivno povezavo z zaupanjem v vodjo. Raziskava je tudi pokazala, da je zaupanje v vodjo ključno za razvoj organizacijske identifikacije med sledilci. Watsi, Tan, Brower in Onder (2007, str. 477) ugotavljajo, da je zaupanje v vodjo zelo pomemben koncept, ki pripomore k uspešnosti in učinkovitosti organizacij, saj ima vpliv na številne rezultate posameznikov in organizacij, kot so uspešnost, zadovoljstvo, nižja stopnja fluktuacije in vedenje zaposlenih. Vodje, ki se zavedajo pomembnosti teh ugotovitev, bodo poskušali uresničiti strategije za razvoj zaupanja in temu prilagoditi tudi svoje delovanje. Vodja, ki želi spodbuditi zaupanje med zaposlenimi, si mora prizadevati za preseganje zgolj poslovno-ekonomskega odnosa in gradnjo več kot le površinskih odnosov. Pri tem bo najbolj uspešen, če bo to v skladu s podobo avtentičnega vodje (Ceri-Booms, 2010, str. 235; Watsi, Tan, Brower & Onder, 2007, str. 477).

Starnes, Truhon in McCarthy (2010) pojasnjujejo, da avtentično zaupanje vodi k produktivnim organizacijskim odnosom. Odnos avtentičnega zaupanja se ne more kar zgoditi, niti ga ni mogoče dodeliti ali vsiliti. Avtentični odnosi se razvijajo s časom, začenši z manjšimi dejanji in nato s postopnim napredovanjem glede na izkušnje posameznikov. Grajenje takega odnosa na delovnem mestu je recipročen proces tako za sledilca kot tudi za vodjo, ki oba prostovoljno prevzemata odgovornost za uvedbo, razvoj in vzdrževanje odnosa do visoke stopnje naklonjenosti in spoštovanja, kot je prikazano na Sliki 9.

Slika 9: Model zaupanja, spoštovanja in naklonjenosti



Vir: B. J. Starnes, S. A. Truhon & V. McCarthy, *A Primer on Organizational Trust*, 2010, str. 4.

Da se zaupanje sledilcev v vodjo šteje kot ena izmed najpomembnejših spremenljivk, ki vplivajo na učinkovitost vodenja, se strinjajo tudi Podsakoff et al., 1990, in Yukl, 1998 (v Jung & Avolio, 2000, str. 949). Yukl (1998, v Jung & Avolio, 2000, str. 949) nadalje navaja, da je predanost sledilcev pri uresničevanju vizije vodje odvisna od sposobnosti vodje, da ustvari zaupanje s sledilci. Kouzes in Posner (1995, v Jung & Avolio, 2000, str. 949) povzemata pomembnost zaupanja v proces vodenja z besedami, da je bolj kot karkoli pomembno to, da lahko zaupamo v svoje vodje in verjamemo v njihove besede ter da bodo storili, kar so rekli (Jung & Avolio, 2000, str. 949).

Dirks in Ferrin (2001, str. 451) pojasnjujeta, da zaupanje deluje na preprost način. Višja raven zaupanja se kaže v pozitivnejšem odnosu, okrepljeni ravni sodelovanja, izboljšanjem vedenju na delovnem mestu in povišani ravni uspešnosti. Povedano z drugimi besedami, to pomeni, da visoka raven zaupanja poveča verjetnost, da bodo dejavniki sodelovanja privedli do ugodnih oziroma želenih izidov, medtem ko nižja stopnja zaupanja to verjetnost zmanjša. Zaupanje vzpostavlja pogoje, ki omogočajo visoko uspešnost, pozitivnejše odnose in povišano raven sodelovanja.

3 KVALITATIVNA RAZISKAVA S PRIPOROČILI NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA

V prvih dveh poglavjih sem predstavil konstrukta avtentičnega vodenja in zaupanja. Prvi dve poglavji predstavljata teoretični del, v tem poglavju pa prehajam na raziskovalni del magistrske naloge, pri čemer bom konstrukta avtentičnega vodenja in zaupanja proučeval na primeru izbranega podjetja in tudi ugotavljal, ali ima avtentično vodenje pozitivno povezavo z zaupanjem.

3.1 Predstavitev izbranega podjetja

Izbrano podjetje na trgu deluje že vrsto let in je eden izmed vodilnih ponudnikov celovitih rešitev informacijskih tehnologij na slovenskem trgu. Podjetje se ukvarja z načrtovanjem, razvojem, namestitvijo, svetovanjem, vzdrževanjem in zunanjim izvajanjem (angl. *outsourcing*) poslovnih in IT-rešitev. Izbrano podjetje svojim strankam ponuja zanesljive, fleksibilne, lažje dostopne in varne rešitve, s čimer omogoča uporabo inovativnih in prilagojenih IT-rešitev, ki pozitivno vplivajo na učinkovitost poslovanja ter posledično tudi na poslovne rezultate strank.

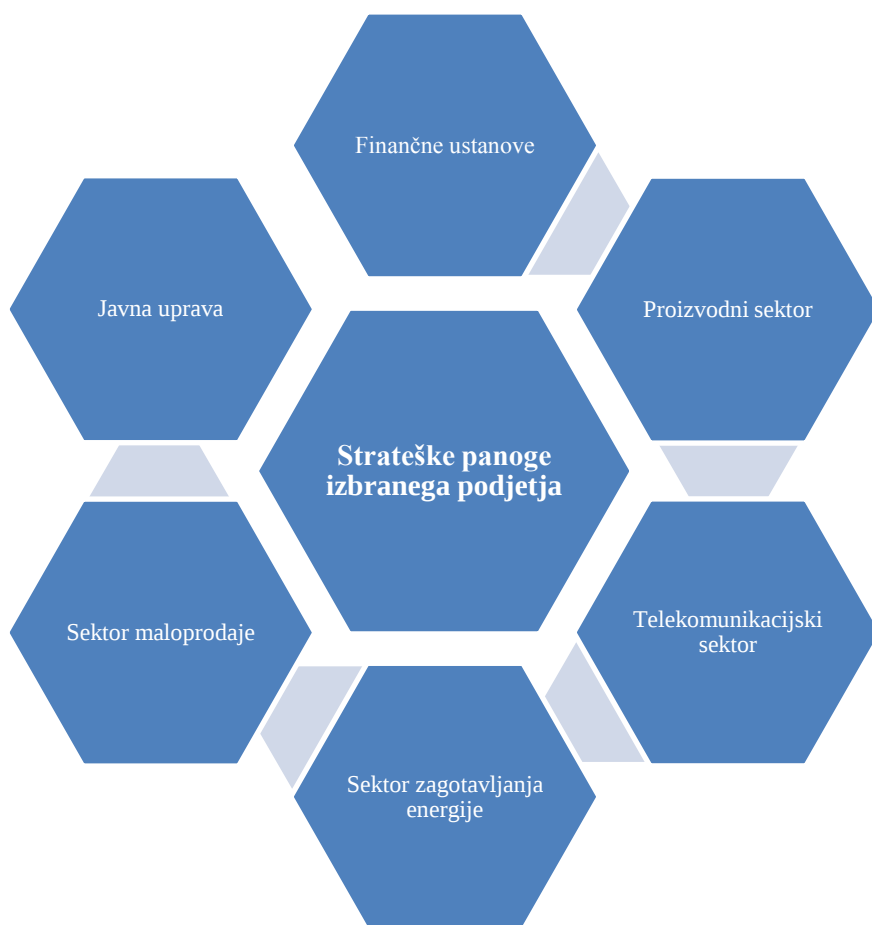
Izbrano podjetje po klasifikaciji iz 55. člena Zakona o gospodarskih družbah (Ur. l. RS, št. 57/12, 44/13) uvrščamo med velika podjetja. Prihodki iz prodaje na letni ravni v izbranem podjetju že leta dosegajo vrednosti več deset milijonov evrov, izbrano podjetje pa ves ta čas posluje z dobičkom. Poslovodstvo izbranega podjetja sestavljata uprava in nadzorni svet. Na Sliki 10 so hierarhično predstavljene posamezne ravni znotraj podjetja.

Slika 10: Hierarhične ravni v izbranem podjetju



Ciljne stranke izbranega podjetja so predvsem večje organizacije iz številnih strateško perspektivnih panog. Med strankami tako najdemo velika proizvodna podjetja, javno upravo, ponudnike telekomunikacijskih storitev, podjetja iz sektorja zagotavljanja energije, sektorja maloprodaje in finančne ustanove, kot so banke, zavarovalnice in pozavarovalnice. Izbrano podjetje želi s svojimi strankami graditi dolgoročne poslovne odnose in biti prepoznano kot zaupanja vreden partner. Strateške panoge, v katerih deluje izbrano podjetje, so prikazane na Sliki 11.

Slika 11: Strateške panoge izbranega podjetja



Izbrano podjetje deluje v zelo hitro se razvijajoči in inovativni IT-industriji. Izobraževanje zaposlenih, njihovo zadovoljstvo ter pripravljenost na spremembe zato še bolj pridejo do izraza in se bolj kažejo na poslovnih rezultatih, kot če bi podjetje delovalo v manj dinamični gospodarski panogi. Za dolgoročno uspešnost družbe je pomemben razvoj tehničnih, industrijskih in drugih znanj.

V izbranem podjetju je še posebej velik poudarek namenjen skrbi za zaposlene. Podjetje je imetnik polnega certifikata Družini prijazno podjetje in se redno uvršča v finalni izbor projekta Zlata nit, vseslovenskega izbora najboljših zaposlovalcev. V izbranem podjetju se

zavedajo pomembnosti oblikovanja in negovanja ustrezne korporacijske kulture, zato se tega področja lotevajo sistematično in neprenehoma iščejo poti za izboljšanje delovanja podjetja, spodbujanja pozitivne organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih.

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

Raziskovalni del magistrskega dela temelji na kvalitativni analizi na primeru izbranega podjetja. V raziskavi sem ugotavljal prisotnost konstruktov avtentičnega vodenja in zaupanja. Pri tem sem uporabil tako primarne kot tudi sekundarne vire podatkov. Uporabil sem strukturirani globinski intervju in anketni vprašalnik zaprtega tipa. Omenjene metode sem dopolnil še z neposrednim opazovanjem dogajanja v izbranem podjetju. Uporabil sem metodo triangulacije, saj sem avtentično vodenje in zaupanje proučeval z več različnih zornih kotov, s čimer sem izločil pristranskost in zagotovil večjo objektivnost rezultatov.

3.2.1 Cilji raziskave

S pomočjo primarnih in sekundarnih virov podatkov sem raziskoval področje avtentičnega vodenja in zaupanja na primeru izbranega podjetja. Pri tem sem ugotavljal, kakšen je pomen izbranih konstruktov za samo podjetje. Prek analize anketnih vprašalnikov, strukturiranega intervjuja z vodstvenim kadrom in opazovanja sem dobil relevantne informacije, ki so mi omogočile ugotavljanje prisotnosti avtentičnega vodenja in zaupanja v izbranem podjetju. Na podlagi pregledane teorije in pridobljenih rezultatov iz kvalitativne analize sem oblikoval priporočila za vodstvo izbranega podjetja.

3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza magistrskega dela je: Zaznana avtentičnost in zaupanje vodita k pozitivnim rezultatom sledilcev, povečani zavzetosti za delo, zadovoljstvu na delovnem mestu, opolnomočenju in dolgoročno povečani uspešnosti.

Kvalitativna raziskava je temeljila na naslednjih raziskovalnih vprašanjih:

1. Ali je v izbranem podjetju prisotno avtentično vodenje?
2. Ali je v izbranem podjetju prisotno zaupanje?
3. Ali zaznano zaupanje vodi k večji zavzetosti za delo?
4. Ali avtentično vodenje in zaupanje pripomoreta k uspešnosti poslovanja izbranega podjetja?

S pomočjo kvalitativne raziskave bom odgovoril na postavljena raziskovalna vprašanja in na podlagi tega podal priporočila vodstvu izbranega podjetja.

3.2.3 Metoda raziskave

Pri načrtovanju raziskave sem se oprl na osnovne in pomožne cilje magistrskega dela ter na temeljno tezo magistrskega dela. To mi je omogočilo določitev relevantnih konstruktov, ki jih želim proučiti, ter izbiro metode, ki jo bom pri tem uporabil. Kvalitativna raziskava je bila izvedena v več korakih. Načrt kvalitativne raziskave, ki sem ga povzel po Mesecu (2009, str. 15), je predstavljen v Tabeli 5.

Tabela 5: Načrt kvalitativne raziskave

1. FORMULIRANJE PROBLEMA
2. POJASNITEV TEORETIČNEGA OKVIRA ALI PREDRAZUMEVANJA
3. IZBOR ENOT RAZISKOVANJA
4. ZBIRANJE EMPIRIČNEGA GRADIVA
5. UREJANJE GRADIVA
6. KVALITATIVNA ANALIZA IN INTERPRETACIJA
7. POROČANJE
8. ZAKLJUČEK

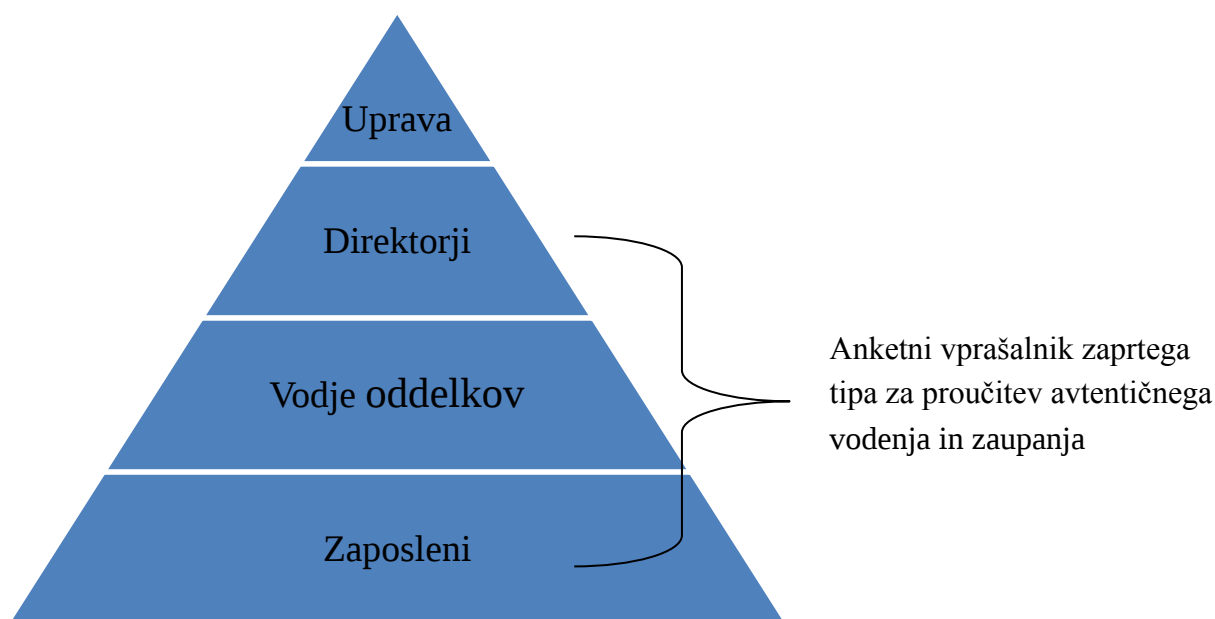
Vir: Prilagojeno po B. Mesec, Kvalitativno raziskovanje, 2009, str. 15–16.

Mesec (2006) v svojem prispevku opisuje način načrtovanja raziskav in tudi definira posamezne aktivnosti ter njihov potek v okviru same raziskave. Pojem raziskovanja definira kot usmerjeno poizvedovanje, medtem ko načrtovanje definira kot vnaprejšnje odločanje in predvidevanje odločitev. Kot izhaja iz njegovih ugotovitev, načrtovanje poteka »zadenjsko«, od predvidenih ugotovitev oziroma hipotez nazaj.

3.2.4 Oblikovanje vprašalnika

Kvalitativno raziskavo sem opravil na vseh ravneh izbranega podjetja, z izjemo same uprave družbe. Zajete so bile torej naslednje ravni: raven direktorjev, raven vodij oddelkov in raven preostalih zaposlenih v podjetju. Vprašalnik so tako imeli možnost izpolniti vsi zaposleni v izbranem podjetju, z izjemo uprave družbe, ne glede na to, v katero organizacijsko enoto sodijo in katero delovno mesto zasedajo. Na Sliki 12 so prikazani merski instrumenti, ki so bili uporabljeni za posamezno hierarhično raven.

Slika 12: Merski instrumenti, uporabljeni po posameznih hierarhičnih ravneh



Strukturirani anketni vprašalnik je bil oblikovan prek spletne platforme za celovito podporo anketnemu procesu EnKlikAnketa – 1KA, ki je dostopna na spletni strani www.1ka.si. Odločitev za spletno anketo je bila preprosta. Poleg same enostavnosti za anketirance je k odločitvi pripomoglo tudi dejstvo, da je tak tip ankete prijaznejši do narave, saj se prihrani precej papirja in tudi zagotavlja minimalna možnost napak pri obdelavi podatkov. Anketa zaradi tega ni imela nič manjšega dosega, saj imajo prav vsi zaposleni v izbranem podjetju dostop do osebnega računalnika. Za reševanje vprašalnika so imeli zaposleni na voljo dober teden dni.

Vprašalnik je bil sestavljen iz treh različnih sklopov, kjer so anketiranci le izbrali stopnje strinjanja z oceno od ena do pet. Ocena 1 je pomenila, da se z navedeno trditvijo sploh ne strinjajo, medtem ko je ocena 5 pomenila popolno strinjanje z navedeno trditvijo. Celotna lestvica možnih odgovorov je razvidna s Slike 13.

Slika 13: Merska lestvica strinjanja z navedeno trditvijo

1	• Sploh se ne strinjam
2	• Se ne strinjam
3	• Niti se strinjam niti se ne strinjam
4	• Se strinjam
5	• Popolnoma se strinjam

Vir: Prirejeno po V. Dimovski, S. Penger, J. Peterlin, M. Uhan, M. Černe & M. Marič, *Napredni management*, 2013, str. 108.

Prvi sklop anketnega vprašalnika je namenjen zaznavanju avtentičnega vodenja s strani sledilcev, rezultati pa razkrijejo vrednost glede zaznane avtentičnosti vodje. Drugi sklop anketnega vprašalnika je namenjen zaznavanju zaposlenega s strani zaposlenega samega, rezultati pa razkrijejo vrednost glede avtentičnosti sledilca oziroma vrednost avtentičnega sledenja. Prva sklopa vprašanj sta povzeta po metodologiji Dimovskega et al. (2013), ki je predstavljena v strokovni monografiji *Napredni management*. V tretjem sklopu anketnega vprašalnika je za merjenje zaupanja uporabljena metodologija Wasti et al. (2007), ki je bila prvotno prikazana v znanstvenem članku z naslovom *Cross-cultural measurement of supervisor trustworthiness: An assessment of measurement invariance across three cultures*. Omenjena metodologija vsebuje tri obratno zastavljena vprašanja, torej vprašanja, pri katerih so vrednosti odgovorov inverzne. Omenjene metodologije so že bile preizkušene v praksi, zato sem lahko izpustil fazo oblikovanja testnih vprašalnikov.

Z izbranim vodstvenim delavcem sem opravil strukturirani globinski intervju, ki je preverjal prisotnost avtentičnega vodenja in zaupanja pri njem samem. Intervju je potekal na podlagi vnaprej pripravljenih vprašanj, na katera sem želel dobiti odgovore. Vprašanja so bila pretežno odprtega tipa, sam intervju pa je bil zasnovan na način, ki dopušča vsebinsko smiselno postavljanje dodatnih vprašanj. Vse tri sklope anketnega vprašalnika prilagam v Prilogi 1, intervju pa je v Prilogi 2.

3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

Za ugotovitev dejanskega stanja v izbranem podjetju je bila opravljena empirična raziskava. Po končanem zbiranju podatkov z uporabo anketnih vprašalnikov sta bili opravljeni analiza in interpretacija odgovorov, ki so jih podali zaposleni v izbranem podjetju. Vprašalnik je v celoti izpolnilo 56 zaposlenih. Poleg analize ankete je bila opravljena tudi interpretacija odgovorov, pridobljenih prek strukturiranega intervjuja. V nadaljevanju so predstavljeni in grafično prikazani rezultati opravljene raziskave.

3.3.1 Avtentično vodenje na primeru izbranega podjetja

Prek rezultatov, pridobljenih v raziskavi, ugotavljam, da v izbranem podjetju tako vodstveni kader kot tudi zaposleni izkazujejo avtentične značilnosti.

3.3.1.1 Značilnosti avtentičnega vodenja pri izbranem vodstvenem delavcu

Na podlagi razpoložljivih podatkov sem ocenil, kateri vodstveni delavec je odločilno prispeval pri ustvarjanju kulture vedenja v izbranem podjetju. Z njim sem opravil intervju, ki je temeljil na predhodno pripravljenem strukturiranem vprašalniku. Pri intervjuju sem zaznal številne značilnosti, tipične za avtentične vodje, prav tako je izbrani vodstveni delavec že bil seznanjen s pojmom avtentičnega vodenja. V Tabeli 6 povzemam odgovore na vprašanja, vezana na konstrukt avtentičnega vodenja.

Tabela 6: Strukturirani globinski intervju z izbranim vodstvenim delavcem, vezan na konstrukt avtentičnega vodenja

Vprašanje	Odgovor
1. Ali sebe dojemate kot dobrega vodjo in kakšne so po vašem mnenju lastnosti dobrega vodje? Kako bi opisali svoj slog vodenja?	<i>»Dobrega vodjo razumem kot človeka, ki najprej zna voditi sebe, ker se zaveda, da samo tako lahko vodi druge. Vodja, ki je sposoben postaviti skupno dobro pred svoje lastne interese, je človek, ki je odprt za dogajanje okoli sebe, ki stalno dela na svoji osebni rasti in ki se zaveda, da lahko velike stvari ustvari le s pomočjo drugih. Takšen človek je sočasno zahteven tako do sebe kot do svojih sodelavcev in tudi ponuja podporo pri doseganju ciljev. Postavlja visoke zahteve, a daje stoddostno podporo. Coaching je prevladujoč slog vodenja. S tem pomaga razvijati zavedanje o zmogljivostih, ki jih imajo posamezniki, kot tudi sprejemanje odgovornosti za ukrepanje.«</i>

se nadaljuje

nadaljevanje

Vprašanje	Odgovor
2. Bi sebe opisali kot samozavestno in optimistično osebo? Kako to vpliva na vedenje zaposlenih?	»Predvsem bi se opisal kot oseba, ki pozna svoje močne in svoje šibke strani ter jih zna primerno uporabljati pri svojem delu. Enako zavedanje razvijam pri svojem timu. Samozavedanje je po mojem mnenju osnova za samozavest. Bolj kot to, da sem optimist, zame velja, da poskušam ljudi usmeriti na njihove močne strani in jim pomagam, da jih razvijajo prek svojega dela.«
3. Lahko zase trdite, da vodite v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji? Kaj bi pri vodenju poudarili kot svojo prednost?	»Definitivno vodim v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji. Verjamem, da ima vsak človek potenciala, ki jih lahko prek dela razvija, premika svoje meje mogočega tudi s pomočjo vodje ter tako živi svoje poslanstvo. Seveda ob predpostavki, da to želi in da premore vsaj toliko zrelosti, da se zaveda, da je za svoj uspeh predvsem odgovoren sam.«
4. Kako se spopadate s težkimi položaji? Ali nezaželene dogodke še dolgo premlevate ali se hitro prilagodite spremembam?	»Vodje poleg tega, da pomagajo dosegati cilje svojim sodelavcem, predvsem rešujejo izzive. In premagovanje teh skoraj nikoli ne gre brez težkih dogodkov. Glavno orodje vodenja je sprejemanje odločitev. Ko enkrat sprejmeš odločitev in ukrepaš v skladu s to, vplivaš na ljudi in na zasuk dogodkov. Takrat je premlevanje neželenih dogodkov kontraproduktivno. Edina možnost, če želiš biti uspešen pri premagovanju izzivov, je, da se prilagodiš razmeram in ukrepaš tako, kot meniš, da je najbolje.«
5. Kakšen odnos imate s svojimi zaposlenimi? Ali menite, da svoje zaposlene dobro poznate? Menite, da vas pri svojem delu posnemajo?	»Svoje zaposlene dobro poznam. Naš odnos presega klasičen odnos vodja – podrejeni. Poznamo svoje močne in šibke strani, učim jih, da je njihova odgovornost pri doseganju ciljev tudi to, da tudi sami aktivno vodijo navzgor (torej da prilagodijo svojo komunikacijo tako, da dobijo od mene kot vodje, kar potrebujejo) in da svoje potrebe jasno izrazijo. Zavedam se svojega vpliva, ki ga imam nanje, in v največje veselje mi je, ko vidim, da človek raste in začne samoiniciativno sprejemati nove zadolžitve. Ko se ljudje ne bojijo več premikati svojih mej mogočega, je moje poslanstvo uresničeno.«
6. Ali imajo vaši sodelavci pomembno vlogo pri sprejemanju odločitev?	»Seveda. Delujemo v dobi znanja in tako kot zase verjamem, da lahko pomagam sodelavcem odkriti in uresničiti njihove potenciala, tako verjamem tudi, da je vsak od njih večji strokovnjak na svojem področju od mene. Iz tega razloga je njihovo mnenje izredno pomembno in je ključen element pri sprejemanju odločitev.«

se nadaljuje

nadaljevanje

Vprašanje	Odgovor
7. Se zavedate svojih slabosti? Jih kdaj pokažete svojim sodelavcem?	»Svojih slabosti se zelo dobro zavedam tudi zato, ker stalno iščem povratno informacijo od svojih sodelavcev. To tudi upoštevam. Ker gre seveda pri tem za spremembo vedenj, je včasih težko, vendar si pomagamo s humorjem in odkritim pogovorom ter tako uspešno krmarimo našo barko sodelovanja. Menim, da vsak vodja, ki ignorira negativno povratno informacijo o svojem načinu delovanja, ne bi smel biti vodja.«

Vir: Prirejeno po V. Dimovski et al., *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009, str. 100; V. Dimovski et al., *Napredni management*, 2013, str. 108; A. Wasti et al., *Cross-cultural measurement of supervisor trustworthiness: An assessment of measurement invariance across three cultures*, 2007, str. 477; K. Dirks, *Trust in Leadership and Team Performance: Evidence From NCAA Basketball*, 2000, str. 1004; M. Ceri-Booms et al., *An Empirical Study on Transactional and Authentic Leaders: Exploring the Mediating Role of Trust in Leader on Organizational Identification*, 2010, str. 235.

Izbrani vodstveni delavec je med intervjujem izžareval visoko stopnjo samozavesti, optimizma in zaupanja v svoje sposobnosti. Odgovore je podajal zelo samozavestno, z govorico telesa je tvoril zaokroženo celoto. Izbrani vodstveni delavec deluje v skladu s svojim resničnim jazom, njegov slog vodenja odseva njegove vrednote in prepričanja. Svoje sodelavce zares dobro pozna, se zaveda njihovih individualnih vrlin in posebno pozornost namenja njihovem razvoju. Izkazuje visoko stopnjo samozavedanja in se zaveda pomena pozitivne psihologije.

3.3.1.2 Metodologija merjenja avtentičnosti

Za merjenje avtentičnosti v izbranem podjetju sem uporabil dva sklopa vprašanj, povzeta po Dimovskem et al. (2013). Vsak izmed sklopov vsebuje sedemnajst vprašanj, kjer anketiranci svojo stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami ocenjujejo z ocenami med ena in pet, pri čemer 1 pomeni popolno nestrinjanje s trditvijo, 5 pa popolno strinjanje s trditvijo. Maksimalno število točk, ki jih je mogoče doseči v posameznem sklopu, je 85. Po Dimovskem et al. (2013) lahko glede na rezultat vprašalnikov stopnjo avtentičnosti prikažemo z uporabo štirih kategorij, ki so prikazane v Tabeli 7.

Tabela 7: Klasifikacija stopenj avtentičnosti

Število točk	Stopnja avtentičnosti
76 točk ali več	Posameznik, vodja ali sledilec, je zelo avtentična oseba. Gre za zelo avtentičnega posameznika, ki je izjemen zgled preostalim sodelavcem. Tako avtentičen posameznik je v vsakem primeru doprinos za organizacijo.

se nadaljuje

nadaljevanje

Število točk	Stopnja avtentičnosti
60–75 točk	Še vedno zelo zadovoljiva stopnja avtentičnosti, z veliko možnosti, da v prihodnosti oseba postane zelo avtentična.
43–59 točk	Povprečna stopnja avtentičnosti.
42 točk ali manj	Posameznik ima resnične težave z avtentičnim vedenjem.

Vir: Povzeto po V. Dimovski, S. Penger, J. Peterlin, M. Uhan, M. Černe & M. Marič, *Napredni management*, 2013, str. 110.

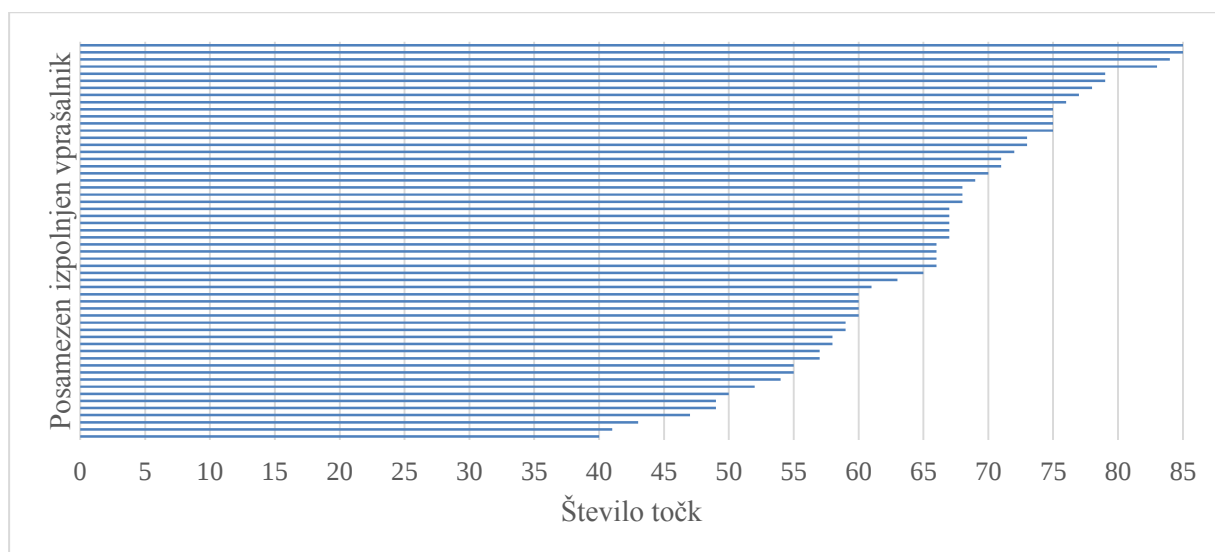
Kot na podlagi raziskave ugotavljajo Dimovski et al. (2013), je zaznana avtentičnost vodje pomembnejša od zaznane avtentičnosti sledilcev. Rezultate zaznane avtentičnosti vodje prikazuje prvi sklop vprašalnika. Rezultate zaznane avtentičnosti sledilcev prikazuje drugi sklop vprašalnika.

3.3.1.3 Zaznana avtentičnost vodje

Prvi sklop anketnega vprašalnika zaprtega tipa je bil namenjen merjenju avtentičnosti vodje s strani sledilcev. Kot navajajo Dimovski et al. (2013), rezultati razkrivajo vrednost glede zaznane avtentičnosti vodje.

Na Sliki 14 je prikazano število točk, vezano na zaznano avtentičnost vodje. Rezultati so urejeni od največjega proti najmanjšemu. Vsaka horizontalna črta predstavlja posamezen vprašalnik, pri čemer višja zaznana avtentičnost pomeni daljšo črto. Največje možno število točk, ki jih je bilo mogoče doseči, je 85. S slike je razvidno, da najslabša ocena za zaznano avtentičnost znaša 40 točk, medtem ko najboljša ocena znaša 85 točk. Povprečje grafa je pri 65 točkah, kar pomeni, da zaposleni v povprečju vodje zaznavajo kot zadovoljivo avtentične.

Slika 14: Število točk, vezano na zaznano avtentičnost vodje



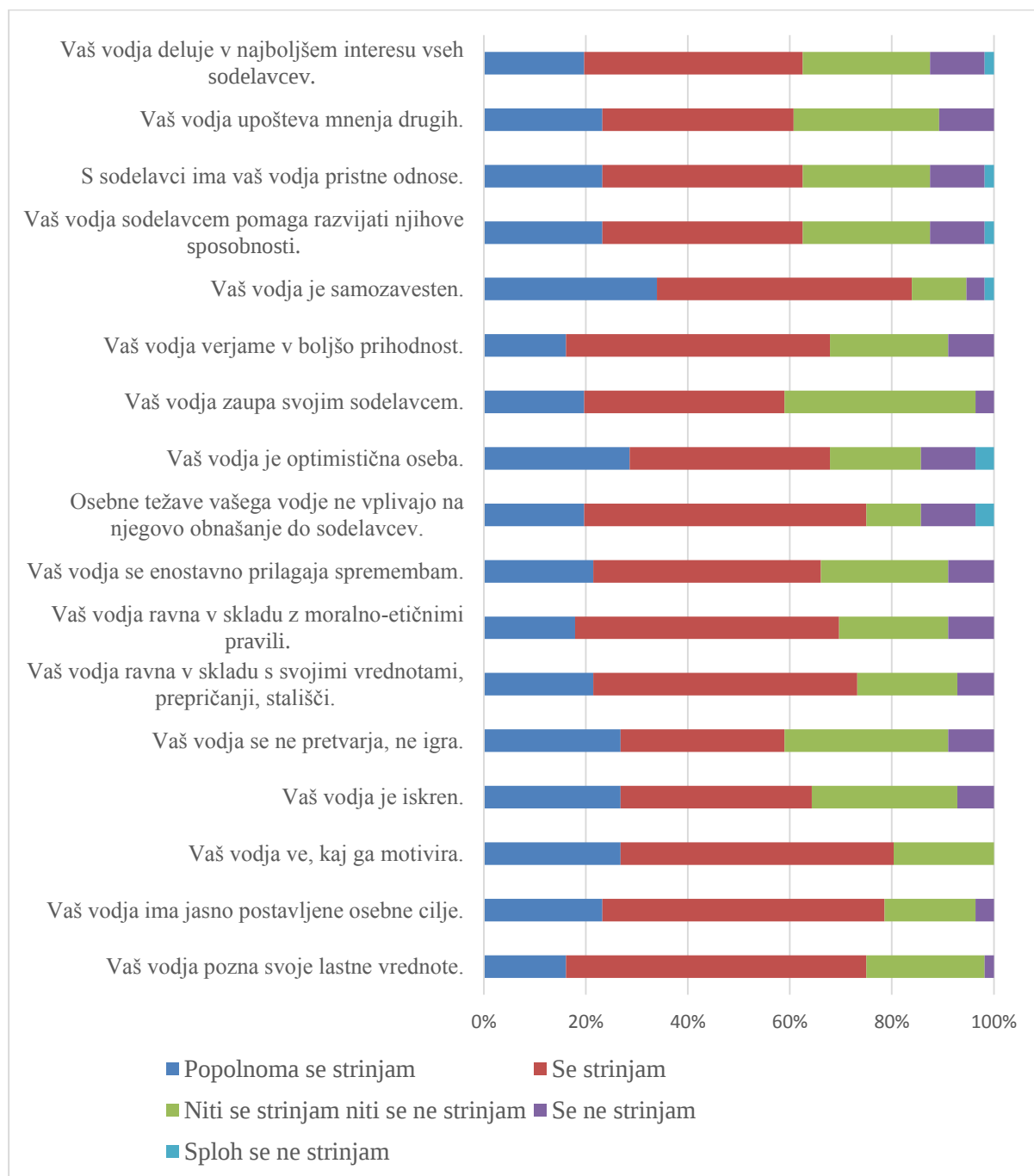
S Slike 15 je razvidno, kakšna je bila povprečna ocena vodij po posameznih lastnostih. Najvišjo oceno, z vrednostjo 4,11 točke, so vodje dosegli pri točki, ki opredeljuje njihovo zaznano samozavest. Drugo najvišjo oceno, z vrednostjo 4,07 točke, so vodje dosegli pri točki, ki opredeljuje zavedanje lastnih motivacijskih dejavnikov. Najslabše so se odrezali pri točki delovanja v najboljšem interesu vseh sodelavcev, kjer ocena znaša 3,68, ter pri točkah pristnih odnosov s sodelavci in ponujanja pomoči pri razvijanju sposobnosti sodelavcev, kjer ocena znaša 3,71 točke. Povprečna ocena znaša 3,82 točke.

Slika 15: Povprečne ocene zaznavanja avtentičnih značilnosti vodij po posameznih lastnostih



Grafični prikaz avtentičnih značilnosti vodje v odstotkih za vsako posamezno oceno je razviden s Slike 16. Najpogosteje zastopana ocena je štiri, ki se pri posameznih trditvah pojavlja v deležu med 32 in 59 odstotki. V nekoliko manjšem, a še zmeraj opaznem deležu se pojavljata oceni tri in pet. Ocena dve za posamezno trditev nikoli ne preseže 11 odstotkov, medtem ko ocena ena doseže največ štiri odstotke.

Slika 16: Zaznavanje posameznih avtentičnih značilnosti vodje v odstotkih



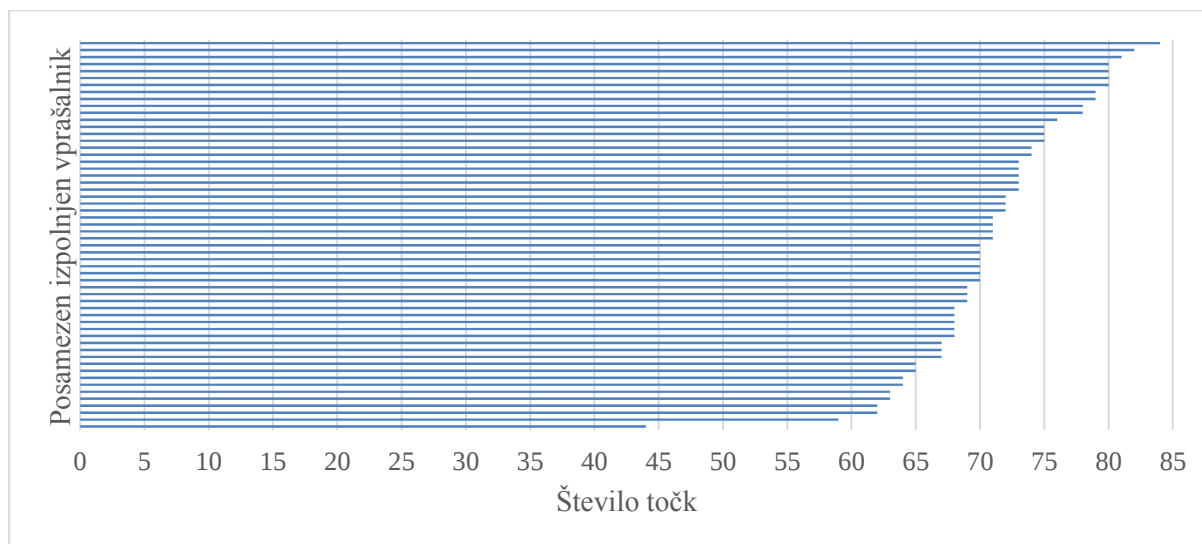
Po merilih, ki so jih predstavili Dimovski, Penger, Peterlin, Uhan, Černe in Marič (2013), vodje v izbranem podjetju v povprečju izkazujejo zelo zadovoljivo stopnjo avtentičnosti, kar v prihodnosti pomeni veliko možnosti za nadaljnji razvoj in možnost, da postanejo zelo avtentični. Omenjeni avtorji pri doseženi oceni poudarjajo morebitno pomanjkanje izkušenj, spoznavanja samega sebe ali gradnje odnosov z drugimi. Kljub temu poudarjajo, da je tak rezultat dobra popotnica za naprej in nakazuje, da so vodje v izbranem podjetju na pravi poti.

3.3.1.4 Zaznana lastna avtentičnost

Drugi sklop anketnega vprašalnika zaprtega tipa je bil namenjen merjenju lastne avtentičnosti. Kot navajajo Dimovski et al. (2013), rezultati razkrivajo vrednost glede zaznane avtentičnosti sledilcev oziroma avtentičnega sledenja.

Na Sliki 17 je prikazano število točk, vezano na zaznano lastno avtentičnost. Rezultati so zaradi večje preglednosti urejeni od največjega proti najmanjšemu. Vsaka horizontalna črta prikazuje posamezen izpolnjen anketni vprašalnik, pri čemer je dolžina črte odvisna od zaznane ravni avtentičnosti. Daljša črta pomeni večjo avtentičnost, krajša pa manjšo. Največje število točk, ki jih je bilo mogoče doseči, je 85. Kot izhaja s slike, je najslabša ocena za zaznano lastno avtentičnost znašala 44 točk, medtem ko je najboljša ocena znašala 84 točk. Povprečje znaša 71 točk, kar pomeni, da zaposleni sebe v povprečju zaznavajo kot zadovoljivo avtentične. Zaposleni sebe torej v povprečju zaznavajo za bolj avtentične od svojih vodij.

Slika 17: Število točk, vezano na zaznano lastno avtentičnost



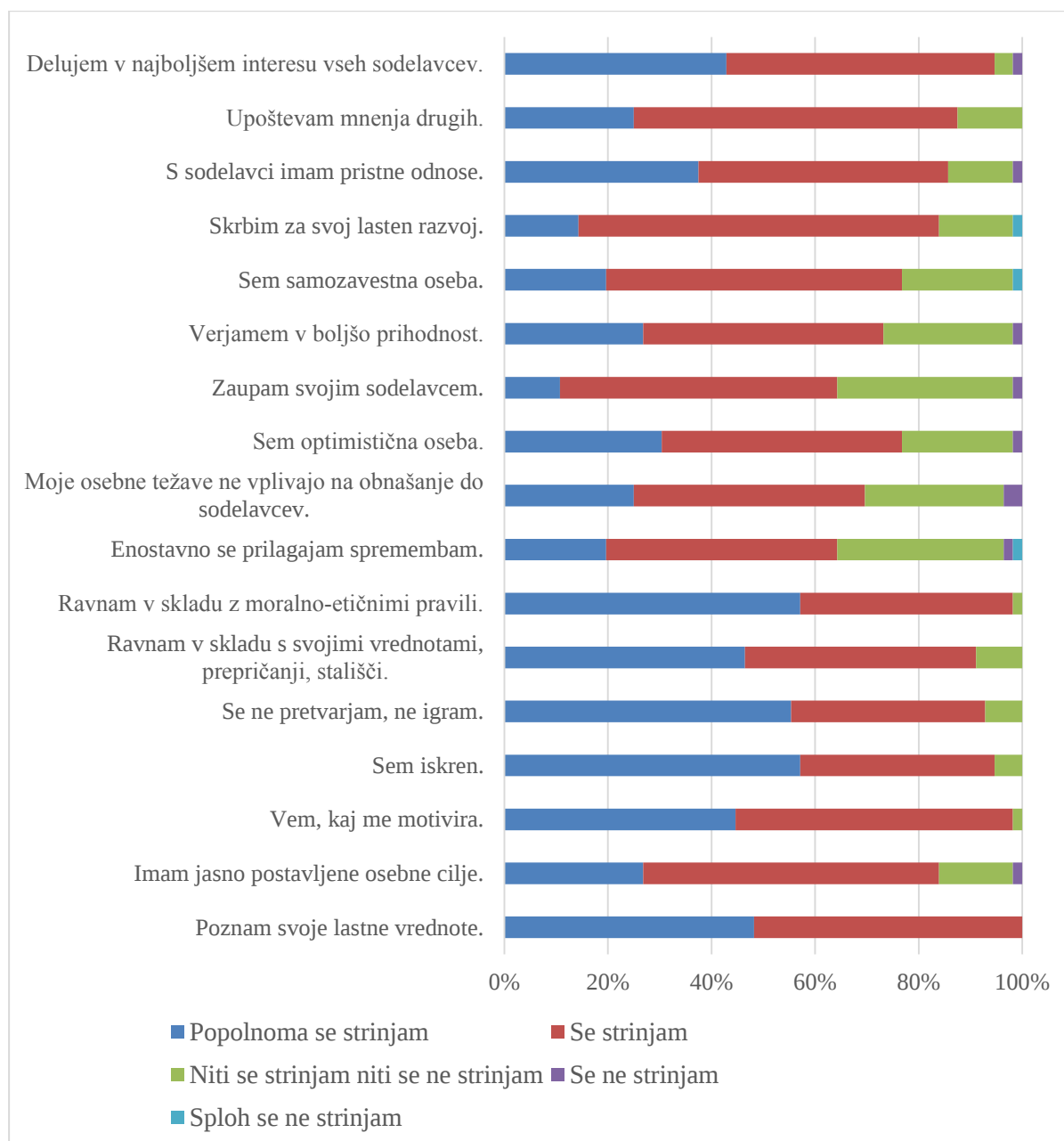
Na Sliki 18 je prikazana povprečna lastna ocena zaposlenih po posameznih vprašanjih. Najvišjo oceno, z vrednostjo 4,55 točke, so si zaposleni v izbranem podjetju dodelili pri točki ravnanja v skladu z moralno-etičnimi pravili. Drugo najvišjo oceno, z vrednostjo 4,52 točke, so si podelili na področju iskrenosti. Najslabše so se ocenili pri točki zaupanja v svoje sodelavce, kjer je ocena znašala 3,73 točke, in pri točki enostavnega prilagajanja spremembam, kjer je ocena znašala 3,79 točke. Povprečna ocena je znašala 4,17 točke.

Slika 18: Povprečne ocene zaznavanja lastnih avtentičnih značilnosti po posameznih lastnostih



Grafični prikaz lastnih avtentičnih značilnosti v odstotkih za vsako posamezno oceno je razviden s Slike 19. Pri glavnini trditev se izrazito najpogosteje pojavljajo ocene štiri in pet. Pri nekaterih trditvah je opazen tudi velik delež ocen tri, ki pa nikoli ne preseže 34 odstotkov. Ocena dve se pojavlja zelo redko, medtem ko se ocena ena skorajda ne pojavi.

Slika 19: Zaznavanje posameznih lastnih avtentičnih značilnosti v odstotkih

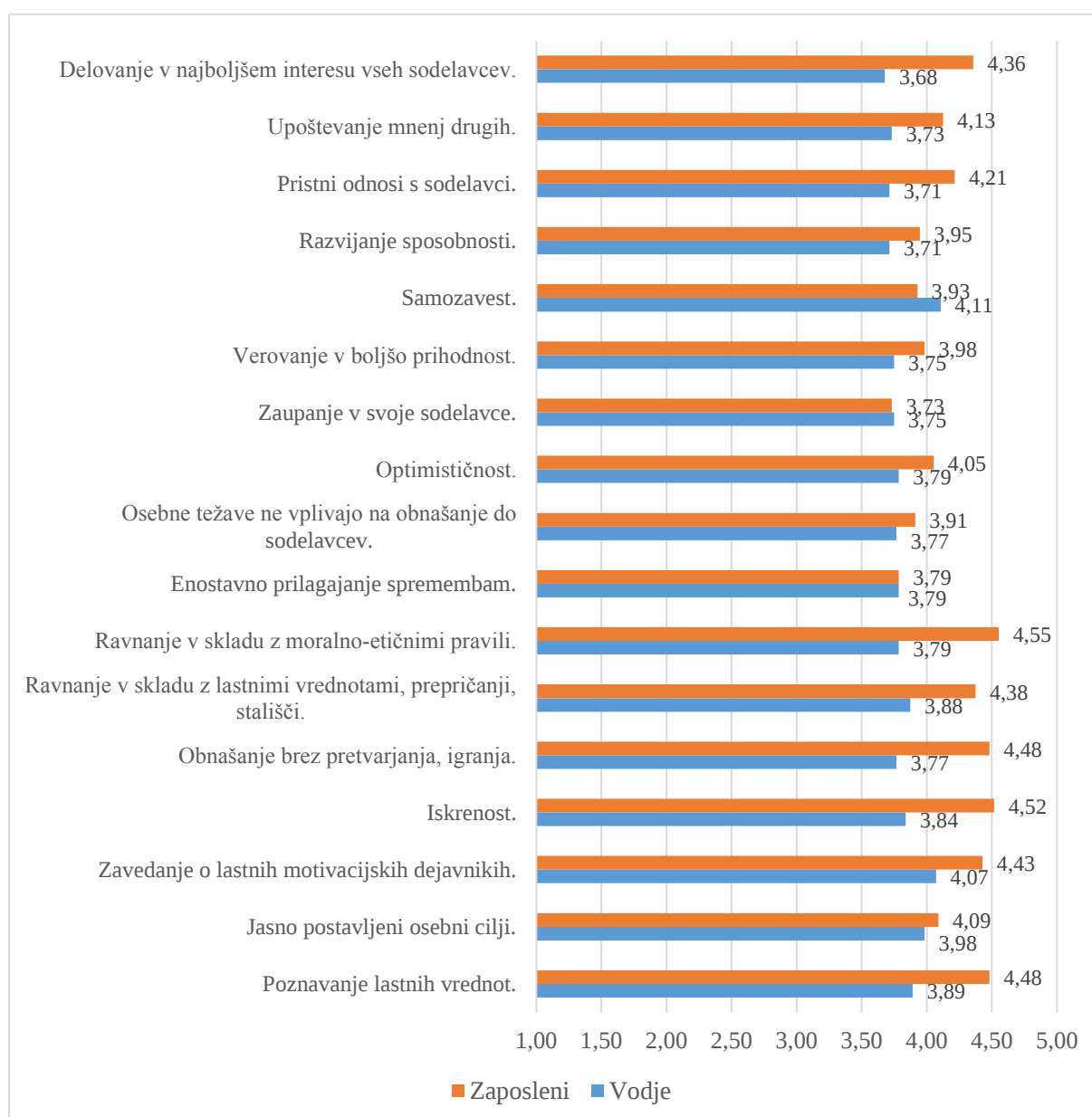


Po merilih Dimovskega, Pengerjeve in drugih (2013) tudi na podlagi lastne ocene zaposleni izkazujejo zelo zadovoljivo stopnjo avtentičnosti. Izkazana stopnja avtentičnosti ponuja dobre perspektive za prihodnost, saj kaže na dobre možnosti za razvoj in posledično zmožnost, da postanejo zelo avtentični. Rezultat je dober obet za naprej.

3.3.1.5 Primerjava avtentičnosti sledilcev in vodij

Na Sliki 20 je podana primerjava zaznanih avtentičnih lastnosti pri sledilcih in pri vodjih. Pri štirinajstih od sedemnajstih trditve so sledilci dosegli višjo zaznano avtentičnost kot njihovi vodje. Pri dveh trditvah so boljši rezultat dosegli vodje, pri eni izmed trditve pa je bil rezultat izenačen. Največje neskladje so anketiranci zaznali pri ravnanju v skladu z moralno-etičnimi pravili, kjer so sledilci dosegli 0,77 točke več kot njihovi vodje. Za 0,71 točke višji rezultat so sledilci dosegli pri obnašanju brez pretvarjanja, igranja. Zaposleni in vodje naj bi se enako enostavno prilagajali spremembam. Najvišji rezultat sploh so vodje dosegli pri zaznani samozavesti, kar je hkrati tudi rezultat z največjim neskladjem v prid vodij, saj so dosegli 0,18 točke več kot njihovi sledilci. Bolje od sledilcev so se odrezali tudi pri zaupanju, ki ga imajo v svoje sodelavce.

Slika 20: Primerjava avtentičnih lastnosti sledilcev in vodij



Tako vodje kot tudi sledilci po merilih Dimovskega et al. (2013) izkazujejo zelo zadovoljivo stopnjo avtentičnosti. Za izbrano podjetje je to dober obet za naprej in tudi možnost, da tako sledilci kot vodje postanejo zelo avtentični. Za razvoj avtentičnega vedenja v prihodnosti so pomembni osredotočenost na odprte, transparentne in iskrene odnose z drugimi, poudarek na spoznavanju samega sebe in pridobivanje izkušenj po poti.

3.3.2 Zaupanje na primeru izbranega podjetja

Prek rezultatov, pridobljenih v raziskavi, ugotavljam, da v izbranem podjetju vlada ozračje, kjer si zaposleni zaupajo.

3.3.2.1 Značilnosti zaupanja pri izbranem vodstvenem delavcu

Strukturirani intervju, ki sem ga opravil z izbranim vodstvenim delavcem, razkriva njegove poglede na konstrukt zaupanja. Zaupanje ima za enega izmed ključnih elementov pri vodenju. Odlično poznavanje individualnih značilnosti posameznikov izbranemu vodstvenemu delavcu omogoča grajenje zaupanja na ravni vsakega posameznika posebej. V Tabeli 8 povzemam odgovore na vprašanja, vezana na konstrukt zaupanja.

Tabela 8: Strukturirani globinski intervju z izbranim vodstvenim delavcem, vezan na konstrukt zaupanja

Vprašanje	Odgovor
1. Kako bi definirali zaupanje na delovnem mestu?	<i>»Ko si verjamemo, da delamo vsi za skupno dobro, in ne le za lastne interese, ko razumemo, da so napake del učnega procesa ter tudi odlično izhodišče za boljše rezultate v prihodnosti, in ko še vemo, da imamo oporo drug v drugem, so izpolnjeni vsi dejavniki, ki po mojem mnenju definirajo zaupanje.«</i>
2. Je zaupanje v vodjo pomembno?	<i>»Brez zaupanja v vodjo lahko organizacija dosega le povprečne ali celo podpovprečne rezultate. Zaupanje je ključno. Brez zaupanja ni konstruktivnih konfliktov, ni novih idej, ni napredka. Brez stalnega napredka in spreminjanja pa je organizacija obsojena na smrt.«</i>
3. Katera vedenja in osebnostne lastnosti povezujete z zaupanjem?	<i>»Predvsem, da si prizadevaš, da deluješ za skupno dobro in izkazuješ visoko stopnjo integritete. To je osnova. Če deluješ le za svojo korist in če govoriš nekaj in delaš nekaj drugega, zaupanja ne moreš zgraditi.«</i>
4. Ali vedno držite svojo besedo?	<i>»Da. Če svoje obljube ne morem izpolniti, to povem pravočasno in tudi pojasnim, zakaj mi je ni uspelo izpolniti ter ali jo bom in kdaj jo bom izpolnil.«</i>

se nadaljuje

nadaljevanje

Vprašanje	Odgovor
5. Kako zaupanje vpliva na uspešnost pri delu?	»Zaupanje je vse. Če vam stranka ne zaupa, ne bo kupila od vas. Če vam sodelavci ne bodo zaupali, se bo to zaupanje poznalo tudi pri odnosu do strank in kakovosti dela. Če vam širša javnost ne zaupa, je poslovanje lahko izredno oteženo, če ne celo nemogoče. Kako boste dobili posojilo pri banki, če vam ta ne zaupa, da boste posle izpeljali tako, kot trdite? Kako boste pridobili dobavitelje na svojo stran, če vam ne bodo zaupali, da boste njihove izdelke ali storitve plačali pravočasno? Kako boste pridobili najboljši kader, če se bo o vas širilo negativno mnenje, da ne izpolnujete obljub? Vse, kar funkcionira in kar ne funkcionira, temelji na zaupanju oziroma na pomanjkanju tega.«
6. Na katerih vrednotah temelji vaše obnašanje?	»Odkrita komunikacija, ki temelji na dajanju in sprejemanju povratnih informacij, spoštovanje želja, zmožnosti in osebnih stisk sodelavcev, visoka pričakovanja, a tudi visoka stopnja podpore, poštenost in vodenje z zgledom.«

Vir: Prirejeno po V. Dimovski et al., *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009, str. 100; V. Dimovski et al., *Napredni management*, 2013, str. 108; A. Wasti et al., *Cross-cultural measurement of supervisor trustworthiness: An assessment of measurement invariance across three cultures*, 2007, str. 477; K. Dirks, *Trust in Leadership and Team Performance: Evidence From NCAA Basketball*, 2000, str. 1004; M. Ceri-Booms et al., *An Empirical Study on Transactional and Authentic Leaders: Exploring the Mediating Role of Trust in Leader on Organizational Identification*, 2010, str. 235.

Delovanje izbranega vodstvenega delavca temelji na medsebojnem zaupanju in spoštovanju. Pri komunikaciji s svojimi sodelavci je vedno odprt in transparenten, kar mu omogoča doseganje iskrenih medosebnih odnosov skozi daljše časovno obdobje. Isto pričakuje tudi od svojih sodelavcev, saj lahko le prek odkrite komunikacije pridobi informacije, ki jih potrebuje za razumevanje motivacije sodelavcev. Verjame, da sta odkritost in zaupanje na delovnem mestu nujen prvi pogoj za kontinuirano izboljševanje rezultatov in zadovoljstvo zaposlenih pri delu.

3.3.2.2 Metodologija merjenja zaupanja

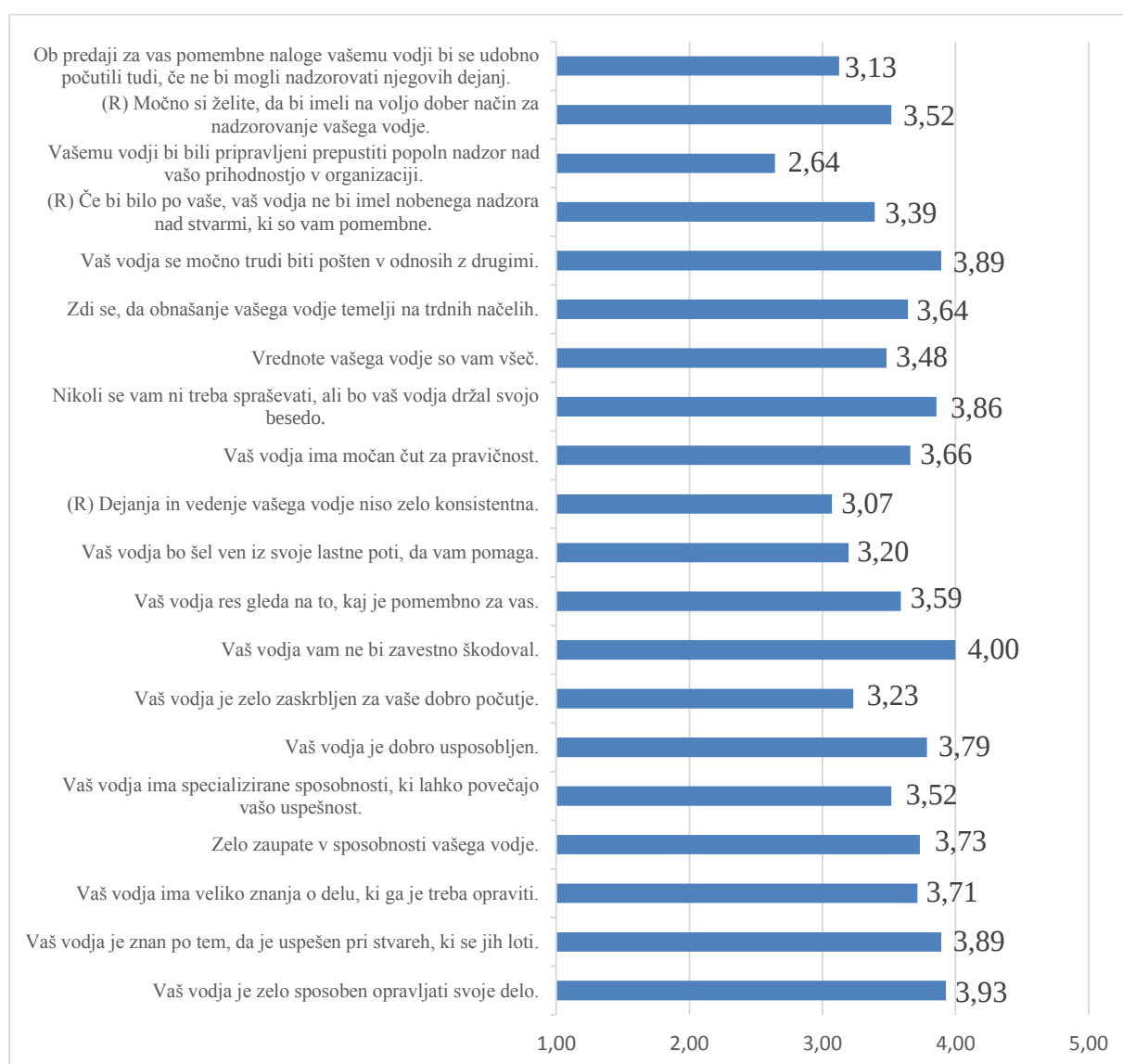
Za merjenje konstrukta zaupanja v izbranem podjetju sem uporabil sklop vprašanj, povzet po Wasti et al. (2007). Sklop vsebuje dvajset različnih vprašanj, kjer anketiranci svojo stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami ocenjujejo z ocenami med ena in pet, pri čemer 1 pomeni popolno nestrinjanje s trditvijo, 5 pa popolno strinjanje s trditvijo. Omenjena metodologija vsebuje tri obratno zastavljena vprašanja, torej vprašanja, pri katerih so vrednosti odgovorov inverzne. Za lažjo analizo in interpretacijo rezultatov sem upošteval normalizirane vrednosti omenjenih treh vprašanj.

3.3.2.3 Zaznano zaupanje vodjem

Tretji sklop anketnega vprašalnika zaprtega tipa je bil namenjen merjenju zaupanja vodjem s strani sledilcev. Rezultati razkrivajo vrednost glede zaznanega zaupanja vodjem.

S Slike 21 je razvidno, kakšne so zaznane vrednosti zaupanja vodjem po posameznih vprašanjih. Vrednosti obratno zastavljenih vprašanj so zaradi večje preglednosti normalizirane oziroma inverzne. Najvišjo oceno, z vrednostjo 4,00 točke, so vodje prejeli pri trditvi, da svojim podrejenim ne bi zavestno škodovali. Sledi trditev, da se vodja močno trudi biti pošten v odnosu z drugimi, kjer ocena znaša 3,89 točke. Le malokdo pa bi bil pripravljen svojemu vodji pustiti popoln nadzor nad svojo prihodnostjo v organizaciji, kar je z 2,64 točke tudi najslabše ocenjena trditev. Povprečna ocena znaša 3,54 točke.

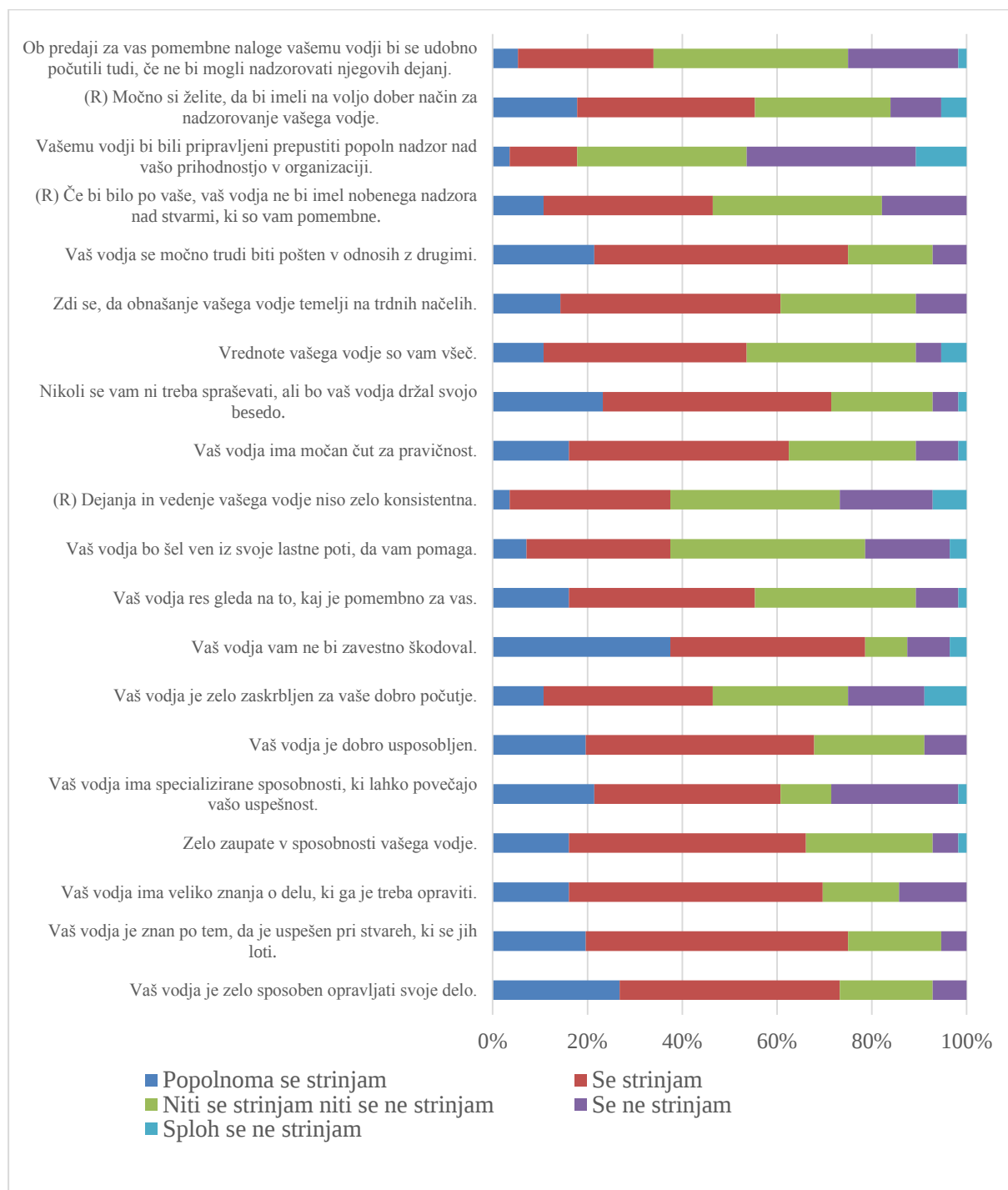
Slika 21: Povprečne ocene zaznavanja zaupanja vodjem po posameznih lastnostih



Opomba: Oznaka (R) označuje obratno zastavljena vprašanja, pri katerih so zaradi večje preglednosti grafičnega prikaza uporabljene normalizirane oziroma inverzne vrednosti ocen.

Grafični prikaz zaznavanja zaupanja vodjem po posameznih lastnostih v odstotkih je razviden s Slike 22. Najpogosteje se pojavlja ocena štiri. Sledi ocena tri in nato ocena pet. Od povprečja preostalih trditev najbolj izstopa popolno zaupanje nadzora nad lastno prihodnostjo v organizaciji v roke vodje, česar zaposleni svojim vodjem v splošnem niso pripravljeni zaupati.

Slika 22: Zaznavanje zaupanja vodjem po posameznih lastnostih v odstotkih



Opomba: Oznaka (R) označuje obratno zastavljena vprašanja, pri katerih so zaradi večje preglednosti grafičnega prikaza uporabljene normalizirane oziroma inverzne vrednosti ocen.

Po merilih, prirejenih po Wasti et al. (2007) in Dimovski et al. (2013), je v izbranem podjetju prisotna zelo zadovoljiva stopnja zaupanja vodjem. V prihodnosti to odpira številne možnosti nadaljnjega razvoja in posledično še povišanega zaupanja znotraj izbranega podjetja. Pri gradnji mozaika zaupanja se morajo posamezniki zavedati pomembnosti konsistentnega vedenja pri odnosih z drugimi, kjer je še precej prostora za izboljšanje.

3.4 Zaključne ugotovitve

Na podlagi kvalitativne raziskave, izvedene s pomočjo anketnih vprašalnikov med zaposlenimi v izbranem podjetju in z izvedbo intervjuja z izbranim vodstvenim delavcem, v nadaljevanju podajam analizo bistvenih raziskovalnih vprašanj z zaključnimi ugotovitvami in priporočili za vodstvo izbranega podjetja.

Rezultati opravljene empirične raziskave potrjujejo prisotnost avtentičnega vedenja in zaupanja v izbranem podjetju. Avtentično vedenje je prisotno tako pri vodjih kot tudi med zaposlenimi. Rezultati, pridobljeni v raziskavi, so služili kot osnova pri oblikovanju predlogov za izboljšave, ki jih podajam v nadaljevanju. Na podlagi izvedenih merskih instrumentov ugotavljam, da vodje v izbranem podjetju odlikujejo visoka stopnja samozavesti, dobro poznavanje lastnih motivacijskih dejavnikov in ciljev ter delovanje v skladu z lastnimi vrednotami. Zaposlene po lastni zaznavi odlikujejo ravnanje v skladu z lastnimi vrednotami, prepričanja in stališča, iskrenost, poznavanje lastnih vrednot in obnašanje brez pretvarjanja, igranja. Zaposleni svojim vodjem zaupajo, da jim ne bi zavestno škodovali, zaupajo v njihovo sposobnost za opravljanje svojega dela, v njihovo poštenost v odnosih z drugimi in v njihovo uspešnost pri izvedbi stvari, ki se jih lotijo.

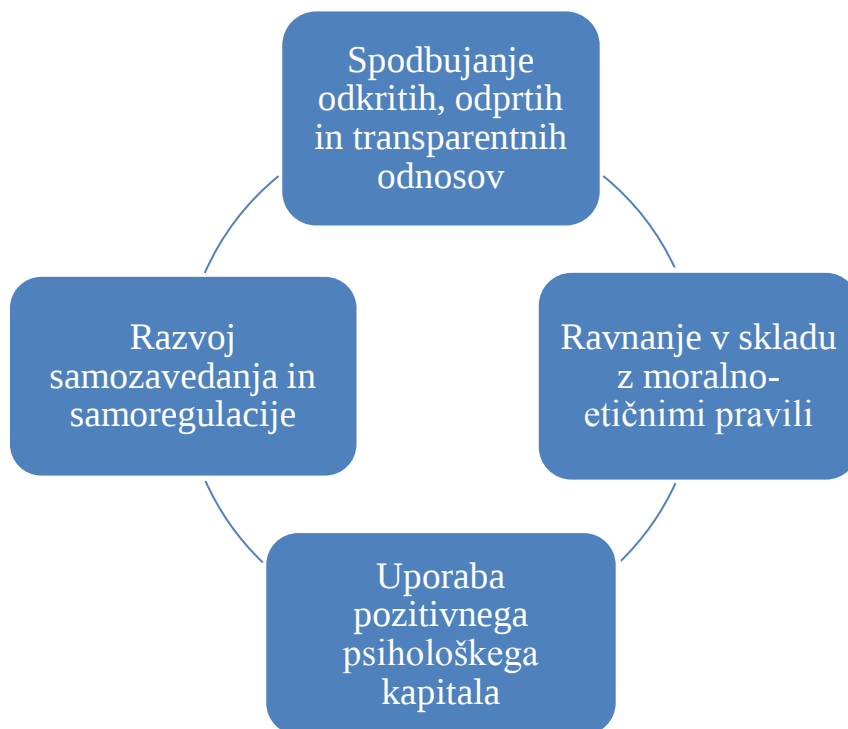
Primerjava rezultatov zaznavanja lastne avtentičnosti in avtentičnosti vodij daje zanimiv uvid v kulturo podjetja, kot jo zaznavajo zaposleni sami. Hkrati ponuja podatke, ki se lahko izkažejo za zelo koristne pri uvajanju zelenih vedenj in apliciranju korektivnih ukrepov za doseganje dolgoročne vrednosti za vse deležnike, motivaciji zaposlenih za odličnost pri izvedbi in doseganju zelene organizacijske kulture. V splošnem so zaposleni v povprečju dosegali boljše rezultate kot njihovi vodje pri večini obravnavanih trditev s področja avtentičnega vodenja. Največja zaznana razlika se kaže pri vedenju v skladu z moralno-etičnimi pravili, kjer so zaposleni dosegli bistveno boljši rezultat kot njihovi vodje. Zaposleni so boljše ocene dosegli tudi pri iskrenosti, poznavanju lastnih vrednot in obnašanju brez pretvarjanja, igranja. Prednost vodij se kaže predvsem v njihovi večji samozavesti, vodje pa naj bi tudi bolj zaupali svojim sodelavcem, kot jim zaupajo zaposleni. Rezultati razkrivajo, da naj bi se vodje in zaposleni enako enostavno prilagajali spremembam.

Pri vprašalniku s področja zaupanja so vodje najboljši rezultat dosegli pri trditvi, da svojim sodelavcem ne bi zavestno škodovali, čemur sledijo sposobnost opravljanja svojega dela, uspešnost pri izvedbi in njihova poštenost pri odnosih z drugimi. Te ugotovitve se skladajo z

rezultati raziskave o avtentičnem vodenju v izbranem podjetju, kjer so zaposleni vodje v primerjavi z njimi samimi najboljše ocenili pri točki samozavest in pri točki zaupanja v sodelavce. To potrjuje povezavo med konstruktoma avtentičnega vodenja in zaupanja.

Relativna primerjava rezultatov vodij in zaposlenih kaže na zelo zadovoljivo stopnjo zaupanja v vodje, ki pa so se v primerjavi z zaposlenimi slabše odrezali predvsem pri trditvah, kot so ravnanje v skladu z moralno-etičnimi pravili, obnašanje brez pretvarjanja, ravnanje v skladu lastnimi vrednotami, prepričanja, stališči. Vodstvu izbranega podjetja bi tako priporočil večji poudarek na obravnavanju omenjenih področij. Slabša ocena z omenjenih področij bi lahko bila povezana z nekoliko manj transparentnim pretokom informacij znotraj podjetja ter pomanjkanjem medosebne komunikacije med vodji in njihovimi sledilci. Poudariti kaže tudi pomembnost samozavedanja in samoregulacije, vključno s poznavanjem lastnih prednosti in slabosti. Izboljšanje na teh področjih bi lahko pripomoglo k lažji identifikaciji sledilcev z vodji in boljšemu razumevanju njihovega delovanja in odločitev, kar je ključno pri gradnji transparentnih in iskrenih odnosov s sodelavci. Pri uvajanju sprememb svetujem uporabo pozitivnega psihološkega kapitala, ki, kot pojasnjujejo Dimovski et al. (2013), še posebej pride do izraza pri razvijanju prednosti posameznikov in razvijanju zmožnosti v smeri doseganja etičnih, produktivnih in trajnih rezultatov, kar vodi v trajno konkurenčno prednost ter omogoča uresničevanje pozitivne organizacijske podobe. Priporočila za vodstvo izbranega podjetja so prikazana na Sliki 23.

Slika 23: Priporočila za vodstvo izbranega podjetja



Magistrsko delo vsebuje nekatere metodološke, vsebinske in časovne omejitve. Metodološke omejitve zajemajo možnost subjektivnosti podatkov, pridobljenih prek anketnega vprašalnika in strukturiranega intervjuja, ter število zaposlenih, ki so sodelovali pri reševanju anketnega vprašalnika. Te omejitve sem poskušal kar najbolj omejiti z uporabo metode triangulacije. Vsebinske omejitve so zlasti posledica uporabe sekundarnih virov podatkov. Te omejitve sem poskušal preseči z uporabo številne različne literature. Časovne omejitve se nanašajo na omejen čas izvajanja kvalitativne raziskave.

SKLEP

Organizacije po svetu se danes spoprijemajo z edinstvenimi izzivi, ki od njih zahtevajo prenovljen fokus pojmovanja pristnega vodenja. Turbulentno poslovno okolje, pojav novih izzivov in tehnologij ter nepredvidljive zahteve trga premikajo meje normalnega obsega delovanja navzgor. Organizacije morajo v teh zahtevnih časih biti fleksibilne in sposobne okrevanja po katastrofalnih dogodkih, za doseganje ohranljive konkurenčne prednosti pa potrebujejo kulturo zaupanja, upanja in optimizma. S spodbujanjem novega samozavedanja morajo ljudem ponujati pomoč pri iskanju smisla.

Številna neetična ravnanja vodij so vzrok za globoko zakoreninjeno zaskrbljenost glede etičnosti ravnanja današnjih voditeljev. To je spodbudilo razpravo o potrebi po novem tipu vodenja, ki bi temeljilo na pristnosti in vrednotah. Pojavila se je potreba po vodjih, ki dolgoročno vrednost za družbenike ustvarjajo prek vodenja z namenom, vrednotami in integriteto, pri čemer se osebno identificirajo s sodelavci in organizacijo ter zaposlene motivirajo za odličnost pri izvedbi. To so avtentični vodje.

Konstrukta zaupanja in avtentičnosti sta močno medsebojno povezana. Ključna lastnost avtentičnega vodenja je udejanjanje vedenjskih vzorcev, ki temeljijo na zaupanju. Zaupanje je ključna sestavina za doseganje prave trajnostne uspešnosti. V ekonomiji znanja organizacije potrebujejo vodje, ki spodbujajo pozitivne odnose prek odprte komunikacije in izmenjave informacij ter izražanja svojih resničnih misli in občutij. Ljudje bodo vodji zaupali, ko se bo obnašal pristno in avtentično, na podlagi tega, kar dejansko je.

Osnovni cilj magistrskega dela je bil proučiti konstrukta avtentičnega vodenja in zaupanja ter opredeliti njun pomen za izbrano podjetje. Magistrsko delo je vsebinsko razdeljeno na **teoretični in empirično-raziskovalni del**. Teoretični del vsebuje dve poglavji, empirično-raziskovalni del pa eno.

V **prvem poglavju** sem raziskoval konstrukt avtentičnega vodenja. Sprva sem pojasnil funkcijo vodenja in nato predstavil konstrukt avtentičnega vodenja, predstavil sem koncept avtentičnosti ter ga opredelil. Po pregledu teorije avtentičnega vodenja sem poglavje zaključil z opisom elementov avtentičnega vodenja. V **drugem poglavju** sem raziskoval konstrukt

zaupanja. Na začetku poglavja sem konstrukt zaupanja opredelil, nato pa sem opravil pregled prispevkov s področja zaupanja. Na koncu drugega poglavja sem opisal vpliv zaupanja na vedenje. Teoretični del je baziral na analizi sekundarnih virov podatkov s poudarkom na tuji znanstveni literaturi s področja avtentičnega vodenja in zaupanja. V teoretičnem delu sem uporabil metodo deskripcije, s pomočjo katere sem pojave opisoval, opazoval, primerjal ter ustvaril sklepe na podlagi povezav med različnimi viri. Uporabil sem tudi metodo komparacije, s pomočjo katere sem primerjal, analiziral in proučeval ugotovitve posameznih avtorjev.

Tretje poglavje sem začel s predstavitvijo izbranega podjetja, ki na slovenskem trgu že leta dosega zavidljive poslovne rezultate. V nadaljevanju sem opisal zasnovo raziskovanja in metodologijo, pri čemer sem predstavil cilje raziskave, temeljno tezo in raziskovalna vprašanja. Sledili sta analiza in interpretacija zbranih podatkov. Na podlagi ugotovitev sem v zadnjem delu tretjega poglavja izpeljal zaključne ugotovitve s priporočili za vodstvo izbranega podjetja. Empirično-raziskovalni del temelji na kvalitativni raziskavi, ki je bila izvedena na primeru izbranega podjetja. Raziskovalni del temelji na raziskavi, opravljeni v izbranem podjetju, ki je bila sestavljena iz anketnega vprašalnika zaprtega tipa, strukturiranega intervjuja z izbranim vodstvenim delavcem in neposrednega opazovanja. Stopnjo avtentičnosti sem ugotavljal s pomočjo metodologije Dimovskega et al. (2013). Uporabil sem metodo triangulacije, saj sem avtentično vodenje in zaupanje proučeval z več različnih zornih kotov, s čimer sem izločil pristranskost in zagotovil večjo objektivnost rezultatov.

V magistrskem delu sem **izpolnil** postavljeni **osnovni cilj** in **pomožne cilje** ter **potrdil temeljno tezo**, ki pravi, da zaznana avtentičnost in zaupanje vodita k pozitivnim rezultatom sledilcev, povečani zavzetosti za delo, zadovoljstvu na delovnem mestu, opolnomočenju in dolgoročno povečani uspešnosti. Ugotovil sem močno medsebojno povezavo med konstruktoma avtentičnosti in zaupanja. Vedenjski vzorci, ki temeljijo na zaupanju, so ključna lastnost avtentičnega vodenja.

S povezavo teoretičnega dela magistrske naloge, kvalitativne raziskave in analize sekundarnih virov sem odgovoril na postavljena **raziskovalna vprašanja**. Ugotovil sem, da je v izbranem podjetju prisotno avtentično vodenje; da v izbranem podjetju vlada ozračje, kjer si zaposleni zaupajo; da zaznano zaupanje vodi k večji zavzetosti za delo ter da avtentično vodenje in zaupanje pripomoreta k uspešnosti poslovanja izbranega podjetja.

Magistrsko delo vsebuje nekatere metodološke, vsebinske in časovne omejitve. Te sem poskušal kar najbolj preseči z uporabo metode triangulacije in z uporabo številne različne literature.

LITERATURA IN VIRI

1. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
2. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., 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.
3. Avolio, B. J., Weber, T. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449.
4. Ceri-Booms, M. (2010). An Empirical Study on Transactional and Authentic Leaders: Exploring the Mediating Role of Trust in Leader on Organizational Identification. *The Business Review*, 14(2), 235–243.
5. Cianci, A. M., Hannah, S. T., Roberts, R. P., & Tsakumis, G. T. (2014). The effects of authentic leadership on followers' ethical decision-making in the face of temptation: An experimental study. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 581–594.
6. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
7. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Dirks, K. T. (2000). Trust in Leadership and Team Performance: Evidence From NCAA Basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 1004–1042.
9. Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12(4), 450–467.
10. Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.
11. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). »Can you see the real me?« A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
12. Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145.
13. Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T., & Cogliser, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000–2009. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 922–958.
14. George, B. (2003). Authentic Leadership. *Leadership Excellence*, 24(9), 16–17.

15. George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering Your Authentic Leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129–138.
16. Grošelj, M. (2011). *Avtentično vodenje in pripradnost na primeru podjetja Adria Media Ljubljana (magistrsko delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. 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.
18. Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in experimental social psychology*, 38, 283–357.
19. Kinsler, L. (2014). The development of Authentic Leadership using Evidence-Based Leadership Coaching and Mindfulness. *International Coaching Psychology Review*, 9(1), 92–105.
20. Luthans, F., & Avolio, B. J. (2009). The »point« of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behaviour*, 30, 291–307.
21. Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50.
22. Manz, C. C., Anand, V., Joshi, M., & Manz, K. P. (2008). Emerging paradoxes in executive leadership: A theoretical interpretation of the tensions between corruption and virtuous values. *Emerging paradoxes in executive leadership: A theoretical interpretation of the tensions between corruption and virtuous values*, 19(3), 385–392.
23. Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
24. Mesec, B. (2006). *Metodologija raziskovanja v socialnem delu I/3*. Najdeno 6. septembra 2014 na spletnem naslovu <https://sites.google.com/site/kvalitativnametodologija/metodologija-i/predstavitve-1>
25. Mesec, B. (2009). *Kvalitativno raziskovanje*. Najdeno 6. septembra 2014 na spletnem naslovu <https://sites.google.com/site/kvalitativnametodologija/metodologija-ii/skripta-ii>
26. Ogunfowora, B. (2014). The impact of ethical leadership within the recruitment context: The roles of organizational reputation, applicant personality, and value congruence. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 528–543.
27. Paliszkievicz, J. O. (2011). Trust Management: Literature Review. *Management*, 6(4), 315–331.
28. Penger, S. (2006). *Učeca se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja (doktorska disertacija)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

29. Penger, S., & Černe, M. (2014). Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: a hierarchical linear modelling approach. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 27(1), 508–526.
30. Penger, S., & Dimovski, V. (2006). Trendi učeče se organizacije. Razvoj avtentičnega vodenja in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. *Teorija in praksa*, 43(3-4), 427–445.
31. Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Ronald, B. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.
32. Schoorman, D. F., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344–354.
33. Starnes, B. J., Truhon, S. A., & McCarthy, V. (2010). *Organizational Trust: Employee-Employer Relationships*. Milwaukee: ASQ.
34. Steers, R. M., Sanchez-Runde, C., & Nardon, L. (2012). Leadership in a global context: New directions in research and theory development. *Journal of World Business*, 47(4), 479–482.
35. Walumbwa, F. O., Christensen, A. L., & Hailey, F. (2011). Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge workers. *Organizational Dynamics*, 40(2), 110–118.
36. Wang, D.-S., & Hsieh, C.-C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social behavior and personality*, 41(4), 613–624.
37. Wasti, A. S., Tan, H. H., Brower, H. H., & Onder, C. (2007). Cross-cultural measurement of supervisor trustworthiness: An assessment of measurement invariance across three cultures. *The Leadership Quarterly*, 18(5), 477–489.
38. Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9(2), 141–159.
39. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). (n.d.). *Uradni list RS*, št. 65/09 – uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 – odl. US in 82/13.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik zaprtega tipa	1
Priloga 2: Vprašanja za strukturirani globinski intervju	4

Priloga 1: Anketni vprašalnik zaprtega tipa

Spoštovani!

Pred vami je vprašalnik, s katerim želim v svoji magistrski nalogi ugotoviti, ali obstaja povezava med avtentičnim vodenjem in zaupanjem. Reševanje vprašalnika vam bo predvidoma vzelo 5 minut časa. Vprašalnik je popolnoma anonimen, rezultati bodo uporabljeni izključno za potrebe magistrske naloge.

Anketa je sestavljena iz treh delov. Za vaše iskrene in natančne odgovore, ki mi bodo pomagali ugotoviti dejansko stanje, se vam iskreno zahvaljujem.

I. Vaš vodja:

Anketno vprašanje	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Vaš vodja pozna svoje lastne vrednote.	1	2	3	4	5
Vaš vodja ima jasno postavljene osebne cilje.	1	2	3	4	5
Vaš vodja ve, kaj ga motivira.	1	2	3	4	5
Vaš vodja je iskren.	1	2	3	4	5
Vaš vodja se ne pretvarja, ne igra.	1	2	3	4	5
Vaš vodja ravna v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	1	2	3	4	5
Vaš vodja ravna v skladu z moralno-etičnimi pravili.	1	2	3	4	5
Vaš vodja se enostavno prilagaja spremembam.	1	2	3	4	5
Osebne težave vašega vodje ne vplivajo na njegovo obnašanje do sodelavcev.	1	2	3	4	5
Vaš vodja je optimistična oseba.	1	2	3	4	5
Vaš vodja zaupa svojim sodelavcem.	1	2	3	4	5
Vaš vodja verjame v boljšo prihodnost.	1	2	3	4	5
Vaš vodja je samozavesten.	1	2	3	4	5
Vaš vodja sodelavcem pomaga razvijati njihove sposobnosti.	1	2	3	4	5
S sodelavci ima vaš vodja pristne odnose.	1	2	3	4	5
Vaš vodja upošteva mnenja drugih.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

Anketno vprašanje	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Vaš vodja deluje v najboljšem interesu vseh sodelavcev.	1	2	3	4	5

Vir: Povzeto po V. Dimovski et al., *Napredni management*, 2013, str. 108–109.

II. Zase lahko trdite:

Anketno vprašanje	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Poznam svoje lastne vrednote.	1	2	3	4	5
Imam jasno postavljene osebne cilje.	1	2	3	4	5
Vem, kaj me motivira.	1	2	3	4	5
Sem iskren.	1	2	3	4	5
Se ne pretvarjam, ne igram.	1	2	3	4	5
Ravnam v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	1	2	3	4	5
Ravnam v skladu z moralno-etičnimi pravili.	1	2	3	4	5
Enostavno se prilagam spremembam.	1	2	3	4	5
Moje osebne težave ne vplivajo na obnašanje do sodelavcev.	1	2	3	4	5
Sem optimistična oseba.	1	2	3	4	5
Zaupam svojim sodelavcem.	1	2	3	4	5
Verjamem v boljšo prihodnost.	1	2	3	4	5
Sem samozavestna oseba.	1	2	3	4	5
Skrbim za svoj lasten razvoj.	1	2	3	4	5
S sodelavci imam pristne odnose.	1	2	3	4	5
Upoštevam mnenja drugih.	1	2	3	4	5
Delujem v najboljšem interesu vseh sodelavcev.	1	2	3	4	5

Vir: Povzeto po V. Dimovski et al., *Napredni management*, 2013, str. 108–109.

III. Vaš vodja:

Anketno vprašanje	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolno ma se strinjam (5)
Vaš vodja je zelo sposoben opravljati svoje delo.	1	2	3	4	5
Vaš vodja je znan po tem, da je uspešen pri stvareh, ki se jih loti.	1	2	3	4	5
Vaš vodja ima veliko znanja o delu, ki ga je treba opraviti.	1	2	3	4	5
Zelo zaupate v sposobnosti vašega vodje.	1	2	3	4	5
Vaš vodja ima specializirane sposobnosti, ki lahko povečajo vašo uspešnost.	1	2	3	4	5
Vaš vodja je dobro usposobljen.	1	2	3	4	5
Vaš vodja je zelo zaskrbljen za vaše dobro počutje.	1	2	3	4	5
Vaš vodja vam ne bi zavestno škodoval.	1	2	3	4	5
Vaš vodja res gleda na to, kaj je pomembno za vas.	1	2	3	4	5
Vaš vodja bo šel ven iz svoje lastne poti, da vam pomaga.	1	2	3	4	5
Dejanja in vedenje vašega vodje niso zelo konsistentna.	1	2	3	4	5
Vaš vodja ima močan čut za pravičnost.	1	2	3	4	5
Nikoli se vam ni treba spraševati, ali bo vaš vodja držal svojo besedo.	1	2	3	4	5
Vrednote vašega vodje so vam všeč.	1	2	3	4	5
Zdi se, da obnašanje vašega vodje temelji na trdnih načelih.	1	2	3	4	5
Vaš vodja se močno trudi biti pošten v odnosih z drugimi.	1	2	3	4	5
Če bi bilo po vaše, vaš vodja ne bi imel nobenega nadzora nad stvarmi, ki so vam pomembne.	1	2	3	4	5
Vašemu vodji bi bili pripravljeni prepustiti popoln nadzor nad vašo prihodnostjo v organizaciji.	1	2	3	4	5
Močno si želite, da bi imeli na voljo dober način za nadzorovanje vašega vodje.	1	2	3	4	5
Ob predaji za vas pomembne naloge vašemu vodji bi se udobno počutili tudi, če ne bi mogli nadzorovati njegovih dejanj.	1	2	3	4	5

Vir: Povzeto po A. Wasti et al., *Cross-cultural measurement of supervisor trustworthiness: An assessment of measurement invariance across three cultures*, 2007, str. 477.

Priloga 2: Vprašanja za strukturirani globinski intervju

V tabeli so navedena vprašanja, ki so služila kot izhodišče za globinski intervju z izbranim vodstvenim delavcem.

Vprašanja za strukturirani globinski intervju z izbranim vodstvenim delavcem
1. Ali sebe dojemate kot dobrega vodjo in kakšne so po vašem mnenju lastnosti dobrega vodje? Kako bi opisali svoj slog vodenja?
2. Bi sebe opisali kot samozavestno in optimistično osebo? Kako to vpliva na vedenje zaposlenih?
3. Lahko zase trdite, da vodite v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji? Kaj bi pri vodenju poudarili kot svojo prednost?
4. Kako se spopadate s težkimi položaji? Ali nezaželene dogodke še dolgo premlevate ali se hitro prilagodite spremembam?
5. Kakšen odnos imate s svojimi zaposlenimi? Ali menite, da svoje zaposlene dobro poznate? Menite, da vas pri svojem delu posnemajo?
6. Ali imajo vaši sodelavci pomembno vlogo pri sprejemanju odločitev?
7. Se zavedate svojih slabosti? Jih kdaj pokažete svojim sodelavcem?
8. Kako bi definirali zaupanje na delovnem mestu?
9. Je zaupanje v vodjo pomembno?
10. Katera vedenja in osebnostne lastnosti povezuje z zaupanjem?
11. Ali vedno držite svojo besedo?
12. Kako zaupanje vpliva na uspešnost pri delu?
13. Na katerih vrednotah temelji vaše obnašanje?

Vir: Prirejeno po V. Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str. 100; V. Dimovski et al., Napredni management, 2013, str. 108; A. Wasti et al., Cross-cultural measurement of supervisor trustworthiness: An assessment of measurement invariance across three cultures, 2007, str. 477; K. Dirks, Trust in Leadership and Team Performance: Evidence From NCAA Basketball, 2000, str. 1004; M. Ceri-Booms et al., An Empirical Study on Transactional and Authentic Leaders: Exploring the Mediating Role of Trust in Leader on Organizational Identification, 2010, str. 235.