

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**AVTENTIČNO VODENJE IN POZITIVNI PSIHOLOŠKI KAPITAL  
NA PRIMERU PODJETJA PETROL**

Ljubljana, januar 2013

KLAVDIJA ZORE

## **IZJAVA O AVTORSTVU**

Spodaj podpisana Klavdija Zore, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Avtentično vodenje in pozitivni psihološki kapital na primeru podjetja Petrol, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko dr. Sandro Penger.

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
  - poskrbela, 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
  - pridobila 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 zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 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 7.1.2013

Podpis avtorice: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 AVTENTIČNO VODENJE .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Definicija avtentičnosti .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2 Opredelitev avtentičnega vodenja .....</b>	<b>6</b>
<b>1.3 Pregled definicij avtentičnega vodenja .....</b>	<b>8</b>
<b>1.4 Opredelitev avtentičnega vodje .....</b>	<b>10</b>
<b>1.5 Vpliv avtentičnega vodenja na vodjo in sledilce .....</b>	<b>11</b>
<b>1.6 Ključni elementi avtentičnega vodenja .....</b>	<b>13</b>
1.6.1 Samozavedanje.....	14
1.6.1.1 Vrednote.....	15
1.6.1.2 Čustva .....	15
1.6.1.3 Identiteta .....	16
1.6.1.4 Cilji in motivi.....	16
1.6.2 Samoregulacija.....	17
1.6.2.1 Uravnoteženo procesiranje informacij.....	17
1.6.2.2 Ponotranjenje moralnega vidika .....	18
1.6.2.3 Avtentično vedenje .....	18
1.6.2.4 Relacijska transparentnost .....	19
1.6.3 Pozitivno modeliranje .....	19
1.6.4 Pozitivni psihološki kapital .....	19
1.6.5 Lasten pozitiven razvoj .....	20
<b>1.7 Razlikovanje avtentičnega vodenja od ostalih novejših teorij vodenja .....</b>	<b>20</b>
1.7.1 Razlikovanje avtentičnega in transformacijskega vodenja .....	20
1.7.2 Razlikovanje avtentičnega od teorij karizmatičnega vodenja .....	21
1.7.3 Razlikovanje avtentičnega od služnostnega in spiritualnega vodenja .....	22
<b>2 POZITIVNI PSIHOLOŠKI KAPITAL .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1 Opredelitev in pomen pozitivnega psihološkega kapitala .....</b>	<b>23</b>
<b>2.2 Model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala .....</b>	<b>24</b>
2.2.1 Tradicionalni ekonomski kapital.....	25
2.2.2 Človeški kapital.....	25
2.2.3 Socialni kapital.....	26
2.2.4 Pozitivni psihološki kapital .....	26
<b>2.3 Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala.....</b>	<b>27</b>
2.3.1 Samozavest.....	28
2.3.2 Upanje .....	28
2.3.3 Optimizem.....	29
2.3.4 Prožnost.....	30
<b>2.4 Vodenje na osnovi pozitivnega psihološkega kapitala.....</b>	<b>30</b>
2.4.1 Razvijanje samozavesti .....	31
2.4.2 Razvijanje upanja .....	32

2.4.3	Razvijanje optimizma .....	32
2.4.4	Razvijanje prožnosti.....	33
<b>3</b>	<b>KVALITATIVNA RAZISKAVA S PRIPOROČILI NA PRIMERU PODJETJA PETROL D. D., LJUBLJANA .....</b>	<b>34</b>
<b>3.1</b>	<b>Predstavitev podjetja Petrol d. d., Ljubljana.....</b>	<b>34</b>
3.1.1	Struktura osnovnega kapitala podjetja .....	34
3.1.2	Uprava in zaposleni ter njihov trajnostni razvoj .....	35
3.1.3	Poslanstvo, vizija, vrednote in strateški cilji.....	36
<b>3.2</b>	<b>Zasnova raziskovanja in metodologija .....</b>	<b>37</b>
3.2.1	Omejitve raziskave.....	39
<b>3.3</b>	<b>Konceptualni model avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala.....</b>	<b>40</b>
<b>3.4</b>	<b>Potek raziskave, analiza podatkov in interpretacija rezultatov .....</b>	<b>42</b>
3.4.1	Prisotnost avtentičnega vodenja v podjetju Petrol .....	42
3.4.2	Krepitev pozitivnega psihološkega kapitala v podjetju Petrol.....	49
<b>3.5</b>	<b>Priporočila vodstvu podjetja Petrol .....</b>	<b>53</b>
	<b>SKLEP .....</b>	<b>59</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>61</b>
	<b>PRILOGE</b>	

## KAZALO SLIK

Slika 1:	Medgeneracijska predaja vodenja .....	5
Slika 2:	Konceptualni model avtentičnega vodenja raziskovalcev Lloyd-Walker in Walker7	
Slika 3:	Vpliv avtentičnega vodenja na zadovoljstvo vodje in sledilca .....	12
Slika 4:	Razvoj avtentičnega vodenja prek ključnih elementov .....	13
Slika 5:	Elementi samozavedanja.....	14
Slika 6:	Razvijanje moralne komponente avtentičnega vodenja.....	18
Slika 7:	Model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala .....	24
Slika 8:	Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala.....	27
Slika 9:	Struktura osnovnega kapitala podjetja Petrol d. d., Ljubljana .....	35
Slika 10:	Organigram podjetja Petrol d. d., Ljubljana .....	36
Slika 11:	Konceptualni model avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala	41
Slika 12 :	Povprečna ocena zaznanih lastnih avtentičnih lastnosti vodij služb.....	45
Slika 13:	Povprečna ocena zaznanih avtentičnih lastnosti vodij služb s strani sledilcev....	46
Slika 14:	Povprečne ocene zaznanih avtentičnih lastnosti vodje s strani vodij in sledilcev	47
Slika 15:	Strinjanje vodje 2 in sledilcev 2 s podobnimi trditvami, vezanimi na avtentične lastnosti vodje .....	48
Slika 16:	Povprečna lastna ocena pozitivnega psihološkega kapitala vodij služb .....	50
Slika 17:	Povprečna ocena pozitivnega psihološkega kapitala vodij služb s strani sledilcev .....	50
Slika 18:	Povprečne ocene pozitivnega psihološkega kapitala vodje s strani vodij in sledilcev .....	51

Slika 19: Povprečne ocene pozitivnega psihološkega kapitala sledilcev s strani vodij in sledilcev.....	52
Slika 20: Slabše ocenjene lastnosti avtentičnega vodenja s strani vodij in sledilcev .....	53
Slika 21: Slabše ocenjene lastnosti pozitivnega psihološkega kapitala s strani vodij in sledilcev.....	54
Slika 22: Priporočila za razvoj prožnosti vodij služb v podjetju Petrol .....	56
Slika 23: Slabše ocenjene dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala sledilcev s strani vodij.....	56
Slika 24: Slabše lastno ocenjevanje dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala sledilcev ter krepitev teh dimenzij s strani vodij .....	57

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Definicije avtentičnosti in avtentičnega vodenja.....	9
Tabela 2: Tehnike za razvoj dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala .....	31
Tabela 3: Poslanstvo, vizija, vrednote in strateški cilji skupine Petrol .....	37
Tabela 4: Načrt kvalitativne raziskave .....	38
Tabela 5: Povzetek odgovorov vodij služb na anketna vprašanja odprtega tipa.....	44
Tabela 6: Priporočila vodjam za krepitev dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala sledilcev.....	58



## UVOD

Sodobni svet, ki je pod brezmejnimi vplivi interneta in ostalih tehnoloških izumov, kjer geografske razdalje ne predstavljajo ovir za sklepanje poslov in je vodenje preko hemisfer postalo pravi izziv, od podjetij zahteva, da iščejo vodje, ki ne le da so usposobljeni za vodenje timov, motivacijo zaposlenih ter ustrezno nagrajevanje, ampak znajo v zaposlenih spodbuditi zaupanje in pripadnost (Walumbwa, Christensen & Hailey, 2011, str. 110). Zaupanje je osnovni konstrukt, na katerem temelji razvoj avtentičnega vodenja (Penger & Dimovski, 2006, str. 436). Zaposleni, ki zaupajo svojemu vodji, so zadovoljni, pripadni podjetju, se zavedajo svojih dolžnosti in so uspešni pri svojem delu (Norman, Avolio & Luthans, 2010, str. 350). Avtentični vodja se globoko zaveda svojih vrednot in prepričan, zaupa vase, je pristen, zanesljiv, vreden zaupanja ter teži k opolnomočenju zaposlenih, spodbuja njihovo ustvarjalnost in jim vliva pozitivno voljo (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005, str. 374). Pri avtentičnem vodenju morajo vodje izraziti svoj »lastni jaz« (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011, str. 1142). Sočasno z rastjo in razvojem vodje se spreminja oziroma obnavlja tudi ta »lastni jaz« vodje (Eriksen, 2009, str. 751).

V zadnjem desetletju so številni avtorji poskušali razložiti koncept avtentičnega vodenja (Begley, 2001; George, 2003; Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004; Begley, 2004; Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005; Shamir & Eilam, 2005; George & Sims, 2007; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008; Whitehead, 2009). O avtentičnem vodenju obstaja ogromno literature. V zadnjih študijah je na temo avtentičnega vodenja izpostavljeno dvoje. Avtentično vodenje je kot nekakšen »moralni kompas« podjetja, ki preprečuje nemoralne poteze vodij in skrbi za etično klimo. Poleg tega avtentično vodenje ljudem pomaga najti smisel v njihovem delu in povečuje dobro počutje zaposlenih v podjetju (Algera & Lips-Wiersma, 2012, str. 118).

Pomemben element avtentičnega vodenja je pozitivni psihološki kapital, ki se kaže preko štirih karakteristik, in sicer samozavesti, optimizma, upanja in prožnosti (Avey, Avolio & Luthans, 2011, str. 283). Posamezniki z visoko stopnjo psihološkega kapitala bolje delujejo v stresnih situacijah in se na takšne situacije odzovejo pozitivneje (Roberts, Scherer & Bowyer, 2011, str. 454). Učinki pozitivnega psihološkega kapitala se ne kažejo samo v uspešnosti poslovanja, ampak tudi v dobrem počutju sledilcev na delovnem mestu (Nguyen & Nguyen, 2011, str. 89). V raziskavi se avtorji Avey, Wernsing in Luthans (2008, str. 64–65) sprašujejo, kakšen učinek imajo pozitivni zaposleni na pozitivne organizacijske spremembe. Rezultati raziskave pokažejo, da pozitivni psihološki kapital zaposlenih in pozitivna čustva res pomembno prispevajo k pozitivnim organizacijskim spremembam.

Tako avtentično vodenje kot tudi psihološki kapital sta vezana na zaupanje. Če sledilci verjamejo v vodstvene sposobnosti avtentičnih vodij in imajo v njih zaupanje, to posledično privede do boljših rezultatov (Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey, 2009, str. 229). Po drugi strani si avtentični vodje prizadevajo ustvarjati pozitivno organizacijsko

klimo in s tem dvigujejo stopnjo psihološkega kapitala sledilcev, ki so samozavestnejši in bolj optimistični (Woolley, Caza & Levy, 2011, str. 440). V času visoke brezposelnosti in gospodarske nestabilnosti bi morala podjetja konkurenčne prednosti iskati v še neizkoriščenem potencialu človeškega kapitala ter vlagati energijo v razvoj psihološkega kapitala sledilcev (Norman, Avey, Nimmicht & Pigeon, 2010, str. 388).

**Namen** magistrskega dela je razširiti znanje o avtentičnem vodenju in pozitivnem psihološkem kapitalu ter s pomočjo izvedene kvalitativne raziskave podati smernice za izboljšave vodstvu podjetja Petrol. Obstoječa baza teoretičnih spoznanj s področja avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala se tako še poveča, saj so v magistrskem delu zbrani aktualni prispevki s tega področja. Za preživetje podjetij v tem negotovem okolju je bistveno, da vodje čutijo odgovornost do podjetja, se posvečajo svojim zaposlenim in pozitivno vplivajo na njih. S tega stališča je obravnavana tematika zanimiva za raziskovanje. Magistrsko delo doprinese k znanosti, saj teoretična izhodišča proučim tudi na primeru znanega slovenskega podjetja.

**Osnovni cilj** magistrskega dela je, na podlagi teoretičnih spoznanj prikazati pomen avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala na primeru podjetja Petrol. Pri tem so **pomožni cilji** magistrskega dela naslednji:

1. S pomočjo domače ter tuje literature in virov raziskati, opredeliti in predstaviti avtentično vodenje in pozitivni psihološki kapital.
2. Razviti konceptualni model avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala.
3. Izvesti kvalitativno raziskavo v izbranem podjetju in oblikovati ustrezna priporočila, namenjena vodstvu podjetja za pomoč pri razvijanju avtentičnosti in pozitivnega psihološkega kapitala.

Pomembno je, da se podjetja v teh težkih gospodarskih razmerah zavedajo, da uspešnost vodje ni pogojena z avtoriteto in statusom, ampak je ključno, da se vodja zaveda svoje duhovne moči. Na podlagi tega dejstva postavljam **temeljno tezo** magistrskega dela, ki pravi, da v izbranem podjetju Petrol avtentični vodja krepi elemente pozitivnega psihološkega kapitala tako pri sebi kot tudi pri sledilcih, ki posledično dosegajo zelene rezultate, obenem postajajo vedno bolj avtentični, kar prispeva k izboljšanju funkcije vodenja.

**Struktura** magistrskega dela je zasnovana tako, da omogoča jasn pregled obravnavane tematike. Delo je strukturirano v tri vsebinska poglavja. V prvih dveh poglavjih teoretično predstavim konstrukt avtentičnega vodenja in konstrukt pozitivnega psihološkega kapitala, v tretjem pa zajamem raziskavo na primeru izbranega podjetja Petrol. V prvem poglavju najprej definiram avtentičnost, opredelim avtentično vodenje ter povzamem pomembnejše definicije avtentičnega vodenja. V tem poglavju opredelim avtentično vodjo, opišem vpliv avtentičnega vodenja na vodjo in sledilce, predstavim ključne elemente avtentičnega



vodenja ter pojasnim razlike med avtentičnem vodenjem in ostalimi novejšimi teorijami vodenja. V drugem poglavju opredelim konstrukt pozitivnega psihološkega kapitala in predstavim model razvoja ter dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala. V tem poglavju zajamem tudi podpoglavje o vodenju na osnovi pozitivnega psihološkega kapitala. Zadnje empirično poglavje vsebuje kvalitativno raziskavo na primeru podjetja Petrol d. d., Ljubljana. V tem poglavju najprej predstavim podjetje, nato opredelim zasnovo raziskovanja in metodologijo. Ugotovitve prvih dveh vsebinskih poglavij so osnova za razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala, ki poveže obravnavana konstrukta. Nadaljujem s samo predstavitevjo poteka raziskave, analizo podatkov ter interpretacijo rezultatov, pridobljenih s pomočjo izvedenega polstrukturiranega globinskega intervjuja z vodjo oddelka ter izpolnjenimi anonimnimi anketami s strani vodij služb in sledilcev. Na koncu poglavja glede na dobljene rezultate podam še priporočila vodstvu podjetja, z namenom krepitev avtentičnosti ter pozitivnega psihološkega kapitala tako vodij kot tudi sledilcev.

**Metodološko** magistrsko delo razdelim na teoretični in raziskovalni del. V teoretičnem delu uporabljam deskriptivno metodo znanstveno raziskovalnega dela. Pri tej metodi gre za opisovanje, opazovanje, primerjanje in analiziranje pojavov ter ustvarjanje sklepanj na podlagi povezav. Osnovo teoretičnega dela predstavljajo sekundarni viri podatkov, in sicer tuja in domača znanstvena literatura in viri s področja avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala. Ugotovitve posameznih avtorjev primerjam s komparativno metodo. Različne ugotovitve avtorjev povzamem v celoto z metodo kompilacije. Z metodo konceptualizacije izdelam konceptualni model avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala. Teoretičnemu delu sledi raziskovalni del, ki temelji na kvalitativni raziskavi na primeru podjetja Petrol. Analizo raziskave opravi s pomočjo ankete in z intervjujem pridobljenih primarnih virov ter s proučitvijo sekundarnih virov. S pomočjo večjega števila različnih virov zagotovim zanesljivost in veljavnost ugotovitev. Teoretična izhodišča povežem z ugotovitvami raziskovalnega dela ter oblikujem priporočila za vodstvo podjetja.

**Omejitve** magistrskega dela so časovne, vsebinske in metodološke. Med časovne omejitve štejem čas izvedbe kvalitativne raziskave v podjetju Petrol, ki sega v oktober 2012. Raziskava je statična, medtem ko se podjetje odziva dinamično. Vsebinske omejitve se nanašajo na uporabo sekundarnih virov v teoretičnem delu magistrskega dela. Navedene vsebinske omejitve poskušam preseči z uporabo različnih virov. Metodološke omejitve so povezane z možnostjo subjektivnega pogleda na tematiko, kar presežem s pomočjo metode triangulacije, pri kateri se za preveritev zanesljivosti in veljavnosti ugotovitev proučevani pojav pogleda z različnih zornih kotov.

# 1 AVTENTIČNO VODENJE

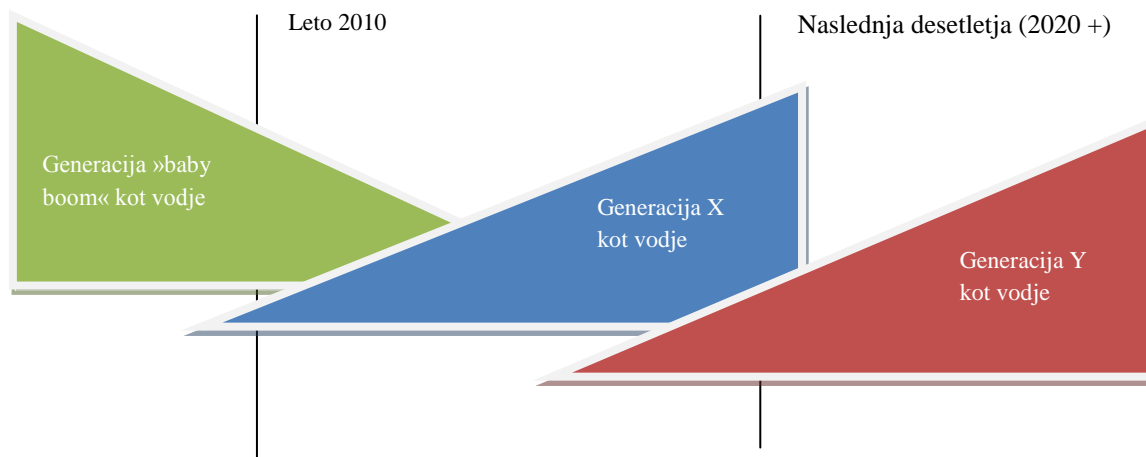
V zadnjem desetletju ljudje, zaradi raznih političnih in organizacijskih škandalov ter neetičnega obnašanja vodij, vedno manj zaupajo tako v politično vodenje kot tudi v vodenje organizacij. Sočasno pa v vseh obstaja želja po spremembi stila vodenja, ki bi doprinesla enostavno, transparentno ter zaupanja vredno vodenje (Diddams & Chang, 2012, str. 593). Na področju vodenja se je pojavila potreba po vodjah, ki ne prelagajo odgovornosti, ne skrivajo informacij ter zavajajo zaposlenih, ampak vodijo z avtentičnostjo in integriteto (Peus, Wesche, Streicher, Braun & Frey, 2012, str. 331). Avtentično vodenje je pozitiven konstrukt, opisan z besedami pristen, zanesljiv, vreden zaupanja, resničen. Ključno pri avtentičnem vodenju je poznavanje in sprejemanje samega sebe (May, Chan, Hodges & Avolio, 2003, str. 248). Avtentični vodja mora najprej in predvsem doseči avtentičnost preko samozavedanja, samoregulacije ter avtentičnega vedenja in odnosa do sledilcev, ki temelji na transparentnosti, odprtosti in zaupanju (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 345). Zagotoviti si mora zaupanje sledilcev, ki je v teh turbulentnih časih, polnih izzivov ter nenehnih sprememb, izredno pomembno za preživetje organizacije (Norman et al., 2010, str. 350). Svojim sledilcem avtentični vodja pusti kreativno svobodo, sledilci pa se popolnoma zavedajo svojih dolžnosti in imajo svoje vodje za zgled. Za dobro sodelovanje med vodjo in sledilci je nujno medsebojno spoštovanje in zaupanje (Walumbwa et al., 2011, str. 114). Sposobnost avtentičnih vodij se kaže tudi v tem, da razvijajo svoje sledilce, da bi le ti dosegli svoj potencial vodij (Lloyd-Walker & Walker, 2011, str. 390).

O avtentičnem vodenju je zbranih že veliko teoretičnih in empiričnih raziskav. Opredelitve tega konstrukta se sicer med seboj nekoliko razlikujejo, vendar so si avtorji enotni, da je za uspeh pomemben odnos med vodjami in sledilci (Peterson, Walumbwa, Avolio & Hannah, 2012, str. 502). V zadnjem času so se začeli pojavljati tudi prispevki, v katerih avtorji izražajo dvome o uspešnosti koncepta avtentičnega vodenja in nekateri med njimi ga dejansko odsvetujejo. Ford in Harding v svoji raziskavi na primer poudarita, da se pri avtentičnem vodenju sledilci poistovetijo z vodjo ter kolektivnimi interesi skupine tako močno, da zavržejo svojo individualnost in subjektivnost ter na ta način po njunem ne morejo biti avtentični (Ford & Harding, 2011, str. 476–477). Blausten (2009, str. 86) kritike utemeljuje z raziskavo v 10 podjetjih, vključenih v indeks FTSE, ki imajo visoko tržno kapitalizacijo. Raziskava je pokazala splošno strinjanje vrhnjih vodij o tem, da bi bilo avtentično vodenje na resni preizkušnji ob vodjevem nekonsistentnem ravnanju s sledilčevimi interpretacijami organizacijskih vrednot. Pri tem ni ključno, kako pristno se vodje počutijo glede svojih namenov, temveč kako jih vidijo sledilci, saj je avtentičnost lastnost, ki ti jo pripišejo drugi.

Raziskovalca Lloyd-Walker in Walker (2011, str. 389–390) v svoji raziskavi izpostavita, da imajo različne generacije tudi različna pričakovanja in vrednote, zato bo v prihodnosti

za obstoj in razvoj avtentičnega vodenja zelo pomembna medgeneracijska predaja avtentičnega vodenja. Medgeneracijsko predajo vodenja prikazuje Slika 1.

Slika 1: Medgeneracijska predaja vodenja



Vir: B. Lloyd-Walker in D. Walker, *Authentic leadership for 21st century project delivery*, 2011, str. 390.

V organizacijah trenutno še prevladuje generacija »baby boom«, to so ljudje, stari od 45 do 65 let. V nekaj letih se bo stanje spremenilo in bo številčnejša generacija, ki bo zasedla vodstvene kadre, generacija X. V generacijo X spadajo ljudje, stari od 30 do 45 let. »Baby boomerji« morajo razvijati svoje sledilce iz generacije X, da bodo dosegli svoj potencial vodij in poskrbeli za predajo avtentičnega vodenja naslednji generaciji Y, ki trenutno šele prehaja v srednje vodstvene ravni. Generacijo Y sestavljajo ljudje, stari pod 30 let.

## 1.1 Definicija avtentičnosti

Splošno znano je, da ima pojem avtentičnost svoje korenine v starodavni grški filozofiji, kjer so ga označili s frazama »poznati sebe« (angl. *know thyself*) in »svoj resnični jaz« (angl. *to thine own self be true*). Sodobna, modernejša različica pojma avtentičnost se je pojavila v začetku prejšnjega stoletja. Če izhajamo iz pozitivne psihologije, lahko avtentičnost definiramo kot posedovanje osebnih izkušenj, torej vrednot, misli, čustev in prepričanj ter obnašanje v skladu s svojim resničnim jazom. Nihče ne more biti popolnoma avtentičen ali popolnoma neavtentičen, ampak le bolj ali manj avtentičen oziroma neavtentičen (Gardner et al., 2005, str. 344). Freya Madeline Stark (v Hmieleski, Cole & Baron, 2011, str. 1477) pravi, da posameznik ne more biti srečen, če dela stvari, ki so popolnoma drugačne od tega, v kar verjame. Človek se počuti neugodno, če njegov način delovanja ni skladen z njegovimi prepričanji in vrednotami.

Definicij avtentičnosti je veliko, vendar se vseeno velikokrat zgodi, da jo raziskovalci zamenjajo s pristnostjo in iskrenostjo. V nasprotju s pristnostjo in iskrenostjo avtentičnost ne vključuje eksplicitnega upoštevanja drugih (Avolio & Gardner, 2005, str. 320).

Avtentičnost zaznamujejo štiri temeljne komponente, in sicer zavedanje, sproščeno delo, obnašanje v skladu s svojimi resničnimi željami in vrednotami ter usmerjenost k odprtim in zaupanja vrednim odnosom (Gardner et al., 2011, str. 1121). Avtentičnosti ne dosežemo s posnemanjem nekoga drugega. Iz izkušenj nekoga drugega se sicer lahko marsikaj naučimo, vendar si zaupanje ljudi ne moremo pridobiti s tem, da smo kopija nekoga drugega, ampak le s pristnostjo in avtentičnostjo (George, 2007, str. 16).

Goffee in Jones (v Endrissat, Müller & Kaudela-Baum, 2007, str. 208) pravita, da je avtentičnost lastnost, ki si je ne pripišeš sam, ampak ti jo pripišejo drugi. V času prejšnjih ameriških predsedniških volitev je bil v časopisu The London Times objavljen članek, v katerem novinar Benedict Nightingale piše o govoru Barracka Obame. V članku opozori, da v njegovem govoru ni zaznati kakšnega retoričnega stopnjevanja. Prav tako ne piha na dušo svojim poslušalcem. Tudi ko govori o svoji družini, ni zaznati spremembe v njegovem glasu. Njegov glas je odločen, govorica njegovega telesa presenetljivo mirna. Vse to ga v očeh njegovih poslušalcev ne naredi dolgočasnega, ampak ravno nasprotno. Nekako mu uspe prepričati ljudi in pustiti močan vtis, ne da bi jih čustveno zmanipuliral. Obama s svojim nastopom daje vtis, da je rojeni vodja, ter novinarja prepriča o svoji avtentičnosti (Ladkin & Taylor, 2010, str. 67).

## **1.2 Opredelitev avtentičnega vodenja**

Raziskovalci Cooper, Scandura in Schriesheim (v Ladkin & Taylor, 2010, str. 65) izpostavijo eno večjih težav v vezi s konceptom avtentičnega vodenja, to je, da ne obstaja neka enotna opredelitev avtentičnega vodenja, s katero bi se strinjali vsi avtorji. Avtentično vodenje najboljše opisujejo lastnosti, kot so samozavedanje, uravnoteženo procesiranje, ponotranjena moralna perspektiva in transparentnost odnosov (Peterson et al., 2012, str. 503). Sparrowe (2005, str. 421) opozarja, da se samozavedanje oziroma vodenje na osnovi lastnega jaza ne sme razviti brez vključevanja ostalih, ampak mora nastati v povezavi s sodelavci in sledilci. Če se vodja obnaša avtentično, pozitivno vpliva na razvoj svojih sledilcev, ki se sčasoma tudi sami razvijejo v avtentične vodje (Gardner et al., 2005, str. 345). Avtentičnega vodjo vodi neka notranja zavest, da dela, kar je dobro za druge, čeprav se pri tem na osebni ravni precej žrtvuje. Pri vodenju sprejema odločitve, ki so v skladu s kolektivnimi interesi skupine (Avolio & Wernsing, 2008, str. 150). Avtorji Dimovski, Penger in Peterlin (2009b, str. 53) izpostavijo predvsem dve odliki odličnih vodij, in sicer sposobnost hitrega okrevanja od kriznih situacij in izkazovanje prožnosti.

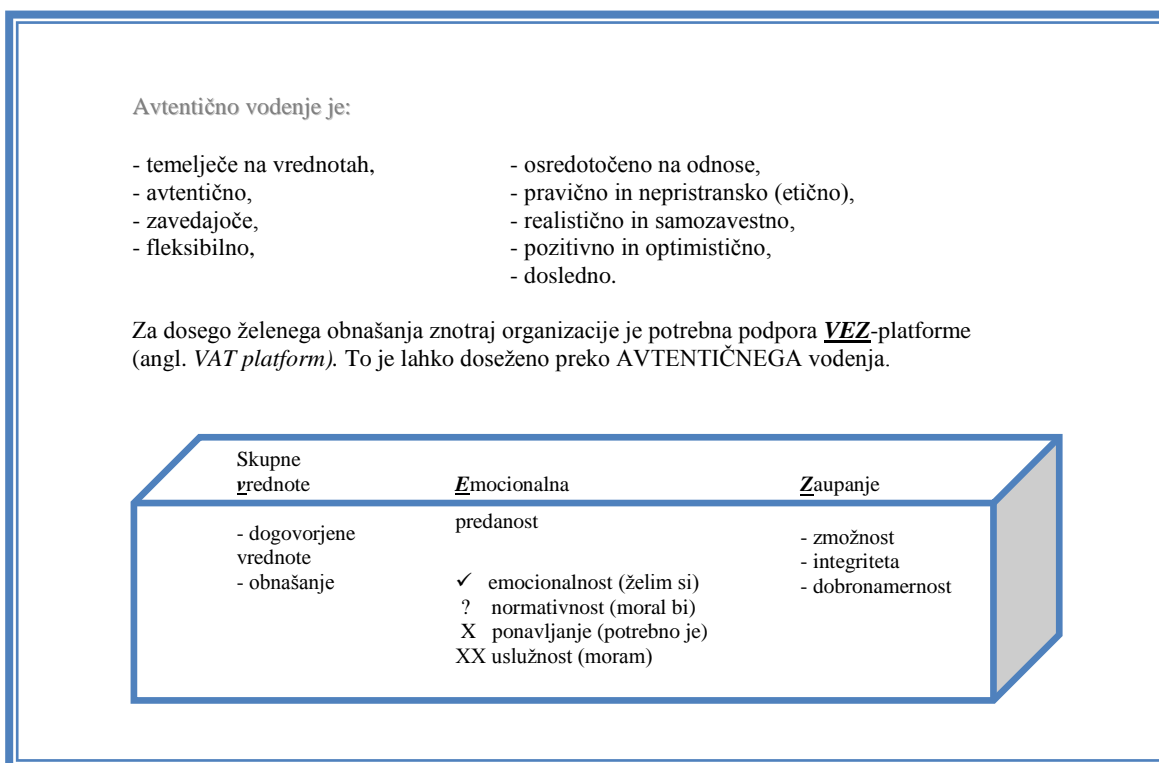
Shamir in Eilam (v Avolio & Gardner, 2005, str. 322) pravita, da se je potrebno pri definiciji avtentičnega vodenja dotakniti tudi avtentičnega sledenja. Sledilci iz avtentičnih razlogov sledijo avtentičnemu vodji ter vzpostavijo z vodjo avtentičen odnos. Model avtentičnega vodenja vključuje in razvija vrste odnosov, kot so zavezanost, zadovoljstvo na delovnem mestu, opolnomočenje ter zavezanost k izpolnitvi nalog (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009a, str. 107). Z aktivnim vključevanjem in razvojem sledilcev avtentični vodja

poveča pripadnost sledilcev, izboljša njihove rezultate ter poveča njihovo zaupanje v vodenje (Tate, 2008, str. 18).

Avtentično vodenje se od ostalih teorij vodenja razlikuje tudi po tem, da za to obliko vodenja ne obstajajo neki tradicionalni programi, preko katerih bi se vodje lahko naučili različnih veščin vodenja (Cooper, Scandura & Schriesheim, 2005, str. 483). Ladkin in Taylor (2010, str. 70–72) se v svoji raziskavi osredotočita na tako imenovano utelešeno avtentično vodenje, ki združuje tri glavne aspekte, in sicer izpostavljenost samega sebe, povezanost in vodstveno izbiro. Menita, da je zelo pomembno, da vodja izpostavi samega sebe in razkrije tudi nekatere slabosti. Sledilci se lažje poistovetijo s takšnim vodjem, kar rezultira v pozitivnejših odnosih med vodjo in sledilci. Zelo pomemben aspekt je tudi povezanost vodje z lastnim jazom, ostalimi ter z določeno situacijo (lahko se vživi v situacijo). Tretji aspekt je vodstvena izbira. Včasih sledilci vodje ne dojemajo kot avtentičnega vodjo, zato je potrebno, da jih vzpodbudi, da se z njim povežejo in mu sledijo.

Raziskovalca Lloyd-Walker in Walker (2011, str. 392) v svojo raziskavo vključita konceptualni model avtentičnega vodenja, ki je prikazan na Sliki 2.

*Slika 2: Konceptualni model avtentičnega vodenja raziskovalcev Lloyd-Walker in Walker*



Vir: B. Lloyd-Walker in D. Walker, *Authentic leadership for 21st century project delivery*, 2011, str. 393.

Konceptualni model lahko v praksi služi kot orodje, preko katerega ocenimo trenutno stanje organizacije ter si načrtamo želeno stanje v prihodnosti. Iz Slike 2 je razvidno, da so pri avtentičnem vodenju zaupanje, skupne vrednote in emocionalna predanost glavni elementi, ki privedejo do zelenega obnašanja sledilcev.

Avtentično vodenje omogoča vzpostavitev, uveljavitev in nadaljnjo dolgoročno gradnjo učeče se organizacije. Spremembe, ki se dogajajo v zadnjem času, zahtevajo fleksibilno vodenje z možnostjo prilagajanja spremembam na trgu ter usmerjeno v podporo in razvoj zaposlenih. Avtentični vodja predstavlja zaposlenim vzor pozitivnega organizacijskega vedenja, ki ključno vpliva na del osebne in strokovne rasti vsakega posameznika (Penger, Dimovski, Peterlin & Černe, 2009, str. 4–11). Dimovski z raziskovalci (2009, str. 104) opredeli avtentičnost tudi kot element kontinuuma. Bolj ko vodja ohranja svoje resnične vrednote, prepričanja, čustva in lastno osebnost, bolj je avtentičen. Algera in Lips-Wiersma (2012, str. 121) pravita, da je koncept avtentičnega vodenja pritegnil že precej pozornosti in predstavlja velik potencial za vodenje v organizacijah. V raziskavi opozorita na to, da bi bilo potrebno v organizacijah spremeniti mišljenje in ne dojemati avtentičnosti kot tehniko, ki jo uporabljajo le redki, ampak kot koncept, ki ga razumejo in izvajajo vsi člani organizacije.

Bill George je na osnovi dolgoletnih vodstvenih izkušenj določil pet ključnih dimenzij, ki so značilne za avtentično vodenje. Bistvo teh dimenzij je, da jih avtentični vodja ves čas razvija kot kontinuiran vseživljenjski proces. Te dimenzije avtentičnega vodenja si predstavlja kot 5 delov kroga, ki združeni skupaj tvorijo avtentičnega vodjo. Avtentični vodja mora najprej razumeti lasten namen, saj le tako lahko najde organizacijo, katere namen se ujema z njegovim. Poleg razumevanja lastnega namena mora razvijati trdne vrednote, voditi s srcem, razvijati trajne odnose in prikazovati samodisciplino, preko katere si pridobi spoštovanje sledilcev (George, b.l., str. 12–18).

### **1.3 Pregled definicij avtentičnega vodenja**

Algera in Lips-Wiersma (2012, str. 118) v svoji raziskavi poudarita, da se cilji avtentičnega vodenja danes nagibajo predvsem v dve smeri. Avtentično vodenje je kot nekakšen moralni kompas, ki preprečuje etično sporne dogodke v organizacijah (Walumbwa et al., 2008), pomaga pri spopadanju z organizacijskimi škandali in raznimi nečistimi posli s strani vodstvenih kadrov (Cooper et al., 2005), spodbuja etično klimo v organizacijah (Gardner et al., 2005) in pomaga, da je sklepanje poslov s strani vodij socialno in etično odgovorno (May et al., 2003). Po drugi strani preko avtentičnega vodenja sledilci v svojem delu najdejo smisel (Avolio & Gardner, 2005; Ilies et al., 2005), kar poveča zadovoljstvo in dobro počutje vseh zaposlenih v organizaciji (Ilies et al., 2005). Preko let se je nakopičilo veliko definicij avtentičnega vodenja, ki se med seboj razlikujejo. Definicije so zbrane v Tabeli 1.

Tabela 1: Definicije avtentičnosti in avtentičnega vodenja

Vir	Definicija
<b>Rome &amp; Rome (1967, str. 185)</b>	V hierarhični organizaciji je avtentičnost zaznana do te mere, da se pri vodenju v organizaciji dopuščata tudi negotovost, omejenost; realizirajo se sposobnosti za odgovornost in izbiro; krivda in napake se priznajo; kreativni potencial vodij se uporabi za fleksibilno planiranje, rast; kaže se družbeno odgovorna povezanost s širšo okolico.
<b>Henderson &amp; Hoy (1983, str. 67–68)</b>	Vodstvena avtentičnost se kaže v tem, da podrejeni dojemajo svojega vodjo kot nekoga, ki prevzema organizacijsko in osebno odgovornost za delovni proces, rezultate in napake; ki ne manipulira s svojimi podrejenimi; ni poln samega sebe. Vodstvena neavtentičnost pa v tem, da podrejeni vidijo svojega vodjo kot nekoga, ki prelega odgovornost za napake na druge oziroma na okoliščine in jih krivi za slabe rezultate; manipulira s svojimi podrejenimi; v ospredje postavlja sebe.
<b>Bhindi &amp; Duignan (1997, str. 119)</b>	Avtentično vodenje temelji na avtentičnosti, ki nastane s pristnimi človeškimi odnosi znotraj organizacijskih struktur in procesov, ki slonijo na vrednotah; namembnosti, ki vsebuje vizionarsko vodenje z inteligenco, srcem in dušo trenutnih članov organizacije za oblikovanje vizije prihodnosti, spiritualnosti, ki kliče po vzpostavitvi pravih odnosov; ter sočutnosti do ostalih.
<b>Begley (2001, str. 353)</b>	Avtentično vodenje lahko metaforično označimo za profesionalno učinkovito, etično sprejemljivo prakso nenehnega učenja. To je vodenje, ki temelji na znanju, vrednotah in veščinah.
<b>George (2003, str. 12)</b>	Avtentični vodja uporablja svoje prirojene sposobnosti, vendar se obenem zaveda svojih napak in se trudi, da bi jih odpravil. Vodi z namenom in vrednotami. Ostali mu sledijo, ker stoji za svojimi dejanji. Je dosleden in samodiscipliniran. Zaveda se, da biti vodja zahteva od človeka, da se nenehno razvija.
<b>Luthans &amp; Avolio (2003, str. 243)</b>	Avtentično vodenje temelji na samozavedanju in samoregulaciji vodje in tudi sodelavcev. Avtentični vodja je samozavesten, poln upanja, optimističen, prožen, transparenten, moralno/etično orientiran ter na podlagi vrednot, prepričanj in avtentičnega obnašanja razvija svoje sledilce, da bi se tudi sami razvili v vodje.
<b>Avolio, Luthans &amp; Walumbwa (2004, str. 4)</b>	Avtentični vodje so tisti posamezniki, ki vedo, kdo so, kaj mislijo in kako se obnašajo. Ostali jih dojemajo kot posameznike, ki se zavedajo tako svojih vrednot, znanja in sposobnosti kot tudi vrednot, znanja in sposobnosti ostalih; zavedajo se razmer, v katerih delajo; so samozavestni, polni upanja, prožni in moralno načelni.
<b>Begley (2004, str. 5)</b>	Avtentično vodenje je funkcija samozavedanja, sprejemanja mišljenja ostalih in izvirnosti.

se nadaljuje

nadaljevanje

<b>Vir</b>	<b>Definicija</b>
<b>Ilies, Morgeson &amp; Nahrgang (2005, str. 374)</b>	Avtentični vodje se globoko zavedajo svojih vrednot in prepričanj, so samozavestni, avtentični, zanesljivi in vredni zaupanja. Usmerjeni so v razvijanje svojih sledilcev, razširjanje njihovega znanja in ustvarjanje pozitivne in privlačne organizacijske klime.
<b>Shamir &amp; Eilam (2005, str. 399)</b>	Bolj avtentičnega vodjo lahko od manj avtentičnega ločimo preko štirih karakteristik: 1) pomembnost vloge vodenja v njegovi samopodobi, 2) kako jasno samopodobo ima, kako jasna so njegova prepričanja in vrednote, 3) do katere mere so njegovi cilji skladni z njegovimi prepričanji in vrednotami, 4) kako se njegovo obnašanje ujema s samopodobo.
<b>George &amp; Sims (2007, str. X)</b>	Avtentični vodje so izvorni ljudje, ki so zvesti samim sebi in svojim prepričanjem. So vredni zaupanja, z ostalimi razvijajo dobre odnose. Zaradi medsebojnega zaupanja lahko ljudi lažje motivirajo za delo. Ko se razvijejo kot avtentični vodje, imajo v ospredju ostale pred lastnim uspehom in prepoznavnostjo.
<b>Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing &amp; Peterson (2008, str. 94)</b>	Avtentično vodenje je definirano kot vzorec obnašanja vodje, ki se opira na pozitivno psihologijo in pozitivno etično klimo. Vodja s takim vzorcem obnašanja vodi svoje sledilce preko samozavedanja, uravnoveženega procesiranja, ponotranjene moralne perspektive in transparentnosti odnosov.
<b>Whitehead (2009, str. 850)</b>	Avtentični vodja je: 1) samozaveden, ponižen, vedno stremi k izboljšavi, se zaveda svojih sledilcev, skrbi za dobro drugih; 2) preko etičnega in moralnega obnašanja dosega visoko stopnjo zaupanja; 3) pripaden organizacijskim uspehom znotraj konstrukta socialnih vrednot.

*Vir: W. L. Gardner, C. C. Coglisier, K. M. Davis in M. P. Dickens, Authentic leadership: A review of the literature and research agenda, 2011, str. 1122.*

## **1.4 Opredelitev avtentičnega vodje**

Avtentični vodja je oseba, ki se ne pretvarja in ne hlina svojega vodenja, ampak kot vodja ves čas gradi svojo podobo in vodi na osnovi svojega lastnega jaza (Shamir & Eilam, 2005, str. 396–397). Je posameznik, vreden zaupanja, verodostojen, moralno načelen, optimističen, ima etični pristop in integriteto (Williams, Pillai, Deptula & Lowe, 2012, str. 329). Avolio, Luthans in Walumbwa (v Avolio & Gardner, 2005, str. 321) definirajo avtentičnega vodjo kot nekoga, ki se globoko zaveda svojega razmišljanja in obnašanja, vrednot, znanja in moči. To je oseba, ki dosega visoko raven avtentičnosti, se zaveda, kdo je, v kaj verjame in kakšne vrednote ima, ter deluje v skladu s temi vrednotami in prepričanji, ko transparentno sodeluje z drugimi (Avolio et al., 2004, str. 802). Avtentični vodja vodi z zgledom in izžareva samozavest, upanje, optimizem, prožnost, njegove besede so skladne z dejanji (Dimovski et al., 2009, str. 108). Avtentični vodja razume svoj



namen in vrednote, pri vodenju je srčen, vzpostavlja povezane odnose ter prikazuje samodisciplino (Dimovski, Grah, Penger & Peterlin, 2010, str. 215). Sposoben se je soočiti s problemi ter jih oceniti iz različnih kotov, predno se odloči, kako ukrepati. Pri vseh težkih odločitvah ima v podzavesti v ospredju potrebe ostalih. Enostavno rečeno je avtentični vodja človek, ki mu lahko zaupamo prihodnost (May et al., 2003, str. 248).

Sposobnost avtentičnega vodje se kaže tudi v tem, da pri sledilcih spodbudi motivacijo, zavezanost in zadovoljstvo (Dimovski et al., 2009a, str. 107). Avtentični vodja gradi pri svojih sodelavcih dobroto, pozitivnost in integriteto. Rezultat tega je realističen socialni in družbeni odnos, ki nastaja v procesu osebne, socialne in družbene identifikacije vodje in sledilcev (Penger, 2006, str. 111). Avtentični vodja pomaga svojim sledilcem, da bolje spoznajo sami sebe in organizacijo preko transparentnih odločitev in procesov, kar posledično povzroča pozitivno in produktivno organizacijsko klimo (Gardner & Schermerhorn, 2004, str. 272). Diddams in Chang (2012, str. 596) poudarjata, da se mora vodja zavedati, da avtentičnost vključuje tudi slabosti. Lahko se namreč zgodi, da se vodja začne zavedati svojih slabosti in začne dvomiti v svojo avtentičnost ter se ne kaže več v pravi luči pred sledilci. Avtentični vodja odprto deli informacije s svojimi sledilci ter jim s tem omogoči, da razširijo svoje znanje, se učijo drug od drugega in razvijajo nove veščine. Točna in hitra komunikacija je danes ključnega pomena, saj je vse odvisno od tega, kako hitro reagiramo in zgrabimo ponujeno priložnost (Walumbwa et al., 2011, str. 113). Glavna kvaliteta avtentičnega vodje je sposobnost stati za avtentičnem vodenjem, kljub močnim pritiskom in izzivom iz okolja, ki težijo k neavtentičnemu vodenju (Harvey, Martinko & Gardner, 2006, str. 2).

Raziskave kažejo, da uspešni vodje dosegajo rezultate, ki so družbeno sprejemljivi, imajo visok nivo samozavesti, so psihološko stabilni, se zanimajo za dobro drugih, so zvesti, večji komunikacije in znajo prisluhniti sočloveku (Whitehead, 2009, str. 847). Shamir in Eilam (v Avolio & Gardner, 2005, str. 321) pravita, da ima avtentični vodja štiri glavne karakteristike. Po njunem je avtentični vodja zvest samemu sebi, ne hlini svojega vodenja in se ne prilagaja pričakovanjem ostalih. Njegov glavni motivator ni dosega statusa, časti ali druge osebne koristi, ampak ga motivirajo osebna pričakovanja. Pravita, da je avtentični vodja original, ne kopija in deluje v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji. Avtentični vodja se ne rodi z vsemi temi karakteristikami, ampak mora svojo nadarjenost razvijati, da postane dober vodja. Zaveda se svojih slabosti in jih poskuša odpraviti. Ključno je, da razvije slog vodenja, ki je skladen z njegovo osebnostjo. Kot dober vodja slog vodenja prilagaja potrebam trga (George, b.l., str. 3–7).

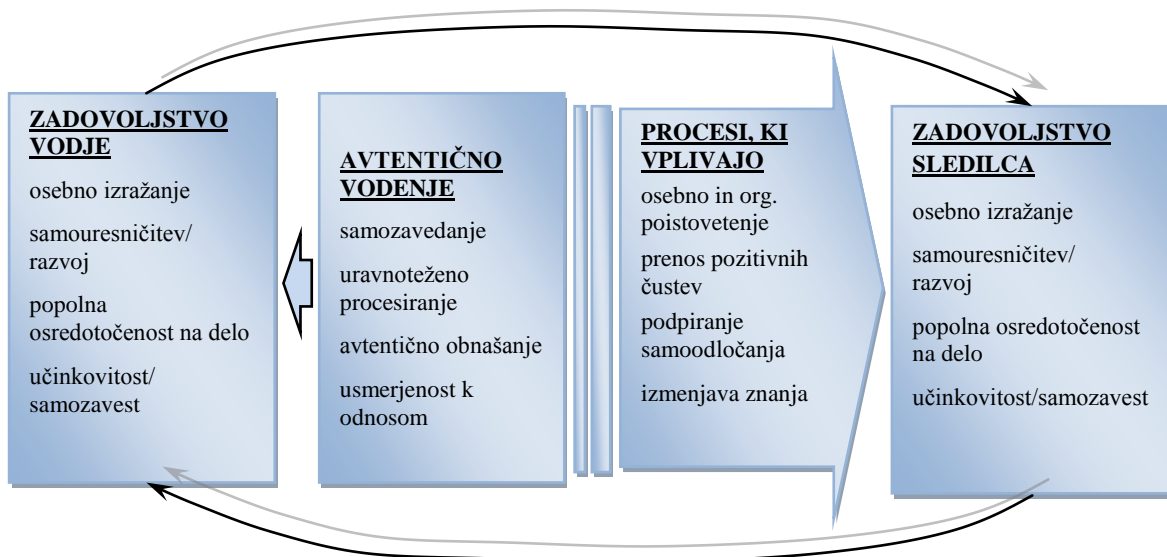
## **1.5 Vpliv avtentičnega vodenja na vodjo in sledilce**

Avtorji, ki se ukvarjajo s področjem avtentičnega vodenja, se strinjajo, da avtentični vodja vodi svoje sledilce preko samozavedanja, uravnoteženega procesiranja, ponotranjene moralne perspektive in transparentnosti odnosov (Walumbwa, P. Wang, H. Wang,

Schaubroeck & Avolio, 2010, str. 902). Prav ti elementi avtentičnega vodenja pripravijo avtentičnega vodjo, da spodbuja odprt in iskren dialog med člani organizacije (Mazutis & Slawinski, 2008, str. 438). Ta oblika vodenja ima velik vpliv na vodjo in ga pripravi do splošnega dobrega počutja. Vodja se zaradi te oblike vodenja ceni in je zadovoljen s svojim življenjem (Walumbwa et al., 2010, str. 902).

Avtentični vodja spodbuja sledilce, da se osebno poistovetijo tako z njim kot tudi s celotno organizacijo. Avtentični vodja je transparenten, se zna opredeliti pri pomembnih vprašanjih, vrednotah in prepričanjih ter to tudi izrazi preko svojih dejanj, zato se sledilci lažje identificirajo s prepričanji in vrednotami svojega vodje ter jih sprejmejo za svoje. Vse to vpliva na povišano raven motivacije pri sledilcih. Sledilci, ki se identificirajo s svojo vodjo, so tudi bolj predani svojemu delu. Naslednji mehanizem, preko katerega avtentično vodenje vpliva na sledilce, je opolnomočenje. Kadar vodja deli informacije s svojimi sledilci in jih opolnomoči, sledilci začutijo, da so učinkoviti in je njihovo delo pomembno, saj lahko sami sprejemajo odločitve in so tudi odgovorni za rezultate. Avtentični vodja preko svojega vodenja zagovarja pravično in odprto delovno okolje, kar posledično vpliva tudi na obnašanje sledilcev, ki imajo v podzavesti, da mora biti vse, kar delajo, vedno v dobro organizacije (Walumbwa et al., 2010, str. 903–905). Slika 3 prikazuje vpliv avtentičnega vodenja na zadovoljstvo vodje in sledilca.

Slika 3: Vpliv avtentičnega vodenja na zadovoljstvo vodje in sledilca



Vir: R. Ilies, F. P. Morgeson in J. D. Nahrgang, *Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader – follower outcomes*, 2005, str. 377.

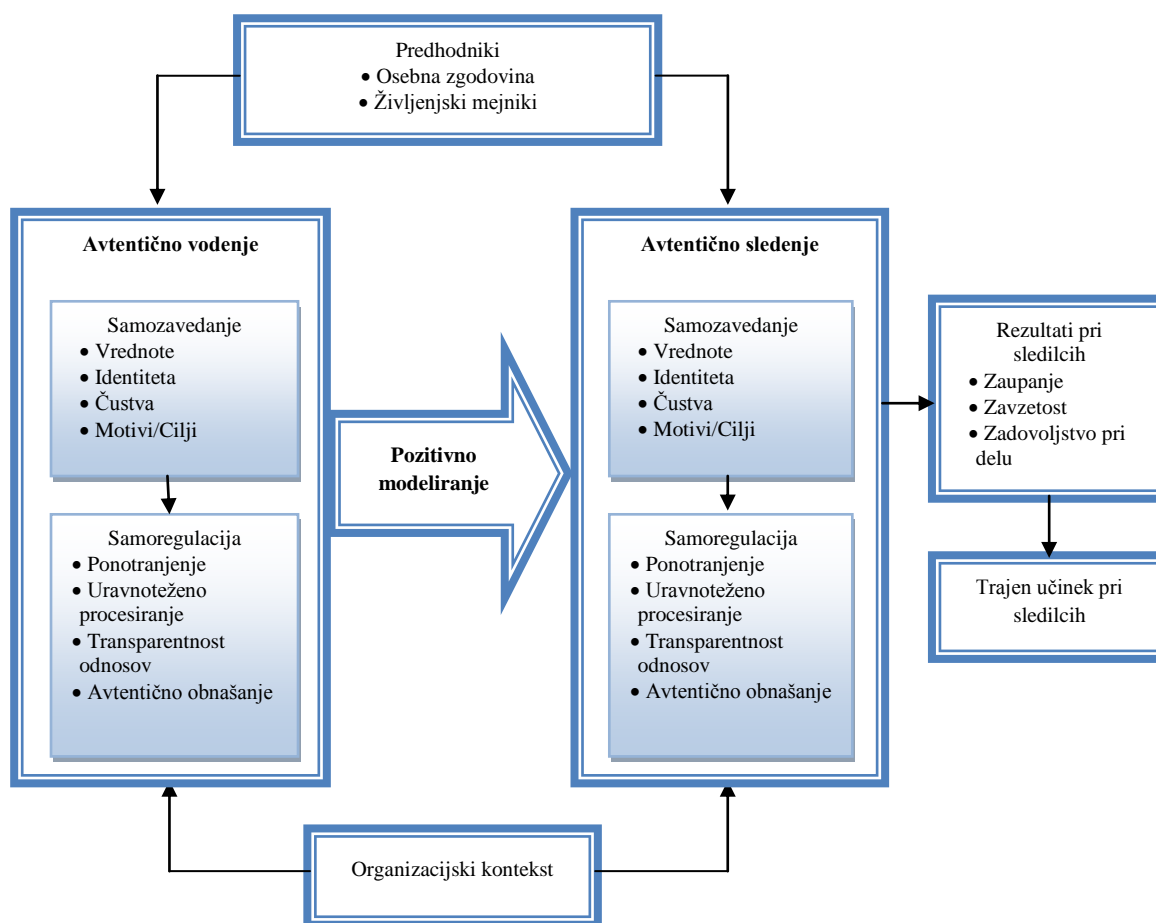
Osebna integriteta in naraščajoče samozavedanje avtentičnih vodij, združena z njihovim stremenjem k verodostojnim odnosom, vodita do brezpogojnega zaupanja sledilcev. Avtentični vodje vplivajo na dobrobit sledilcev tudi preko čustev, in sicer s tem, ko skrbijo, da je delovno okolje nasičeno s pozitivno energijo, ki se posledično prenese tudi na

sledilce. Preko izmenjave znanja in izkušenj med vodjo in sledilci vodja povzdigne svoje sledilce in vpliva na njihovo dobrobit (Ilies et al., 2005, str. 383).

## 1.6 Ključni elementi avtentičnega vodenja

Avtorji imajo različna mnenja o tem, kateri so ključni elementi avtentičnega vodenja. V magistrskem delu navajam ključne elemente, kot jih opredeli Gardner z raziskovalci (2005, str. 346). Slika 4 prikazuje ključne elemente modela Gardnerja in raziskovalcev.

Slika 4: Razvoj avtentičnega vodenja prek ključnih elementov



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

Avtentični vodje s sledilci preko samozavedanja, samoregulacije in pozitivnega modeliranja udeležujejo cilje organizacije. Vodje se pri tem osebno identificirajo tako s sledilci kot z organizacijo, s čimer je sklenjen proces osebne in organizacijske identifikacije (Penger, 2006, str. 101). Model Gardnerja in raziskovalcev avtentičnemu vodenju pripisuje večjo vlogo od zgolj avtentičnosti vodje, saj poudarja avtentične odnose s sledilci, za katere so značilni transparentnost, odprtost, zaupanje, vodenje k primernim ciljem in poudarek na razvoju sledilcev (Gardner et al., 2005, str. 345).

### 1.6.1 Samozavedanje

Avtentični vodje doživljajo visoko raven samozavedanja. Zviševanje ravni samozavedanja je glavni element procesa razvoja avtentičnega vodenja (Gardner et al., 2005, str. 349). Samozavedanje se pojavi, ko se posamezniki zavedajo svojega obstoja in tega, kar konstituira ta obstoj v kontekstu, v katerem delujejo. Samozavedanje nima končne točke, ampak je proces, v katerem se posameznik ves čas zaveda svojih edinstvenih talentov, moči, namena, ključnih vrednot, prepričanj in želja. Samozavedanje je povezano s samorefleksijo ter poznavanjem samega sebe. Odraža se skozi introspekcijo, s pomočjo katere vodje spoznajo in sprejmejo svoje temeljne vrednote, identiteto, čustva in motive ter cilje (Avolio & Gardner, 2005, str. 324–325). Slika 5 prikazuje zgoraj naštet elemente samozavedanja.

Slika 5: Elementi samozavedanja



Vir: V. Dimovski, S. Penger in J. Peterlin, *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009, str. 108.

Samozavedanje vključuje zavedanje o svojih prednostih in slabostih kot tudi razumevanje svojih čustev in osebnosti. Razumevanje svojih čustev je komponenta čustvene inteligence. Ta pripomore k učinkovitemu vodenju in je povezana s ključnimi elementi učinkovitega vodenja. Ti elementi vključujejo razvijanje skupnih ciljev, vlaganje v znanje zaposlenih, ustvarjanje in ohranjanje navdušenja za delo, samozavesti, sodelovanja in zaupanja. Čustvena inteligenca pripomore prav tako k fleksibilnejšemu in prilagodljivejšemu sprejemanju odločitev. Vodje, ki se sprejemajo pozitivneje in premorejo višjo čustveno inteligenco, hitreje dosežejo višjo raven samozavedanja, kar ima pozitiven vpliv na učinkovitost vodenja in na psihološko zadovoljstvo vodij samih (Ilies et al., 2005, str. 378).

Kot je poznavanje samega sebe ključno za doseganje avtentičnosti pri vodjah, je prav tako pomembno za razvijanje avtentičnosti tudi pri sledilcih. Z modeliranjem avtentičnih vrednot in obnašanja ter aktivnim spodbujanjem samorazvoja sledilcev lahko avtentični vodje tudi med sledilci spodbudijo proces vpogleda vase. Sledilci z visoko stopnjo samozavedanja lahko sicer spoštujejo avtentičnega vodjo, katerega vrednote in cilji niso skladni z njihovimi, vendar je bolj malo verjetno, da mu radi sledijo. Sledilci z visoko stopnjo samozavedanja, ki ugotovijo, da so njihove vrednote in cilji skladni s cilji in vrednotami njihovega vodje, lažje zgrabijo priložnost, da sledijo vodji s ciljem, da se od njega čim več naučijo ter ga nekega dne nasledijo. Sledilci z nizko stopnjo samozavedanja največkrat vzamejo za svoje vrednote in cilje svojega vodje. V teh primerih je jasno, da sledilci niso avtentični. Naloga vodij v teh primerih je, da skozi proces modeliranja spodbudijo takšne posameznike, da pogledajo vase in dosežejo višjo raven samozavedanja. Avtentični vodje morajo z besedami in dejanji pokazati, kako pomembne so vrednote, kot so integriteta, zaupanje, transparentnost, odprtost, spoštovanje do drugih in poštenost (Gardner et al., 2005, str. 359–361).

#### 1.6.1.1 Vrednote

Schwartz (v Gardner et al., 2005, str. 350) definira vrednote kot koncept zaželenega, ki vodi organizacijske vodje, politike in posameznike ter jim kaže, kako izbrati dejanja, ocenjevati ljudi in dogodke ter razložiti svoja dejanja in vrednotenja. Vrednote so nekakšni normativni standardi za obnašanje in vrednotenje. Pridobljene so v procesu socializacije ter koristijo skupinam in širšim družbenim enotam. Ko vrednote ponotranjimo, postanejo naš sestavni del. Posameznik mora imeti vpogled in znanje o vrednotah, da je lahko pristen do svojih vrednot. Samozavedanje glede vrednot je pogoj za avtentičnost in avtentično vodenje.

Vrednote so osrednja značilnost odgovornega vodenja in večina sodobnih diskusij o poslovnih etiki je na več načinov povezanih z vrednotami (Freeman & Auster, 2011, str. 15). Raziskovalci, ki se ukvarjajo z vodenjem, predlagajo, da avtentične vodje usmerja nabor vrednot, ki vodjo pripravijo, da dela, kar je dobro in pošteno za vse interesne skupine. Vrednote avtentičnega vodje se oblikujejo preko osebnih prepričanj, ki se razvijejo s študijem, introspekcijo in posvetovanjem z drugimi ter postanejo njegov moralni kompas (George, 2012, str. 14).

#### 1.6.1.2 Čustva

Poznati samega sebe vključuje več kot le zavedanje o svojih mislih, vrednotah in motivih. Samozavedanje pomeni tudi zavedanje o svojih čustvih. Čustveno inteligentni posamezniki se ne le zavedajo svojih čustev, ampak razumejo vzroke in vplivanje teh čustev na kognitivne procese in odločanje. Čustveno samozavedanje je osnovna komponenta

čustvene inteligence, ki igra pomembno vlogo pri uspešnem vodenju (Gardner et al., 2005, str. 352). Zelo pomembna sestavina konstrukta čustvene inteligence je sočutje. Učinkoviti avtentični vodje so sposobni razumeti, kaj čutijo sledilci (Hannah & Avolio, 2011, str. 989).

Avtentični vodje lahko s pomočjo informacij, ki jim jih dajejo čustva, pogosto vplivajo na vedenje in razmišljanje sodelavcev, in sicer na način, ki jim omogoča uspešnejši razvoj in udeležanje organizacijskih izzivov. Takšna sprememba razmišljanja in vedenja pomeni glavni način vplivanja čustev na razvoj avtentičnega vodenja. Na ta način se preko oblikovanja identitete posameznikov razvije organizacijska identiteta. Nekateri pozitivni ali negativni čustveni dogodki lahko v posameznikih sprožijo globok občutek samorefleksije, ki na koncu vpliva na usmeritve, ki jim posameznik sledi pri razvoju vodenja (Penger, 2006, str. 113).

#### 1.6.1.3 Identiteta

Schlenker (v Gardner et al., 2005, str. 350) definira identiteto kot teorijo posameznika, ki opisuje, povezuje in razlaga njegove pomembne značilnosti in izkušnje. Proces ugotavljanja in izražanja posameznikove identitete, ki ga imenujemo samoidentifikacija, se zasebno ugotavlja skozi samorefleksijo in javno skozi samorazkritja, predstavitve in druge aktivnosti, ki služijo za prikazovanje posameznikove identitete ciljnemu občinstvu. Identiteta je družbeno grajena, izpopolnjuje se v letih odnosov ter sčasoma postane sorazmerno stabilen del nas samih. Tako kot mora biti močna identiteta vodje in posameznika, mora biti močna tudi kolektivna identiteta sodelavcev. Naloga vodje je, da pomaga povezati individualne zgodbe sodelavcev z organizacijsko. Družbena identiteta daje občutek pripadnosti in enakosti ter povezanosti z ostalimi člani skupine. Osebna identiteta je povezana z družbeno identiteto, saj v daljšem časovnem obdobju vpliva na akterjevo razmišljanje o samointerakciji z drugimi. Identifikacija vodje je proces, kjer posamezniki vključijo vlogo vodje v svojo medosebno identiteto. Ključno v zvezi z medosebno ravno identitete vodje je, da avtentični posameznik vidi sebe kot vodjo in pozitiven zgled svojim sledilcem. Sledilci mu lahko zaupajo, ga spoštujejo in se nanj zanesajo. Vodje razvijajo svoje sledilce, ki postanejo ponotranjen vidik samokoncepta vodje.

#### 1.6.1.4 Cilji in motivi

Za vodje se lahko cilji gibljejo od tistih prioriternih, ki si jih postavijo kot idealizirano vizijo, do tistih, ki jim predstavljajo določena merila uspešnosti, in ne nazadnje do nekih osebnih prizadevanj vodje, ki so del njegovega vsakodnevnega obnašanja. Cilji, ki motivirajo bolj avtentične vodje, so cilji samopotrditve in samoizboljšanja. Manj avtentične vodje spodbujajo predvsem egoobrambni motivi, ki so usmerjeni v zasledovanje ciljev samokrepitve in samoobrambe. V procesu razvoja avtentičnega vodenja vodje

dosežejo večje samozavedanje in obenem tudi večjo skladnost med njihovim idealnim in resničnim jazom (Gardner et al., 2005, str. 353–354).

## **1.6.2 Samoregulacija**

Samoregulacija je proces, preko katerega avtentični vodje povežejo svoje vrednote s svojimi nameni in dejanji (Shaw, 2010, str. 95). Samoregulacija vključuje procese, v katerih si prizadevajo vodje doseči samokontrolo preko določenih že obstoječih ali na novo formuliranih internih standardov. Standardi so osnova za ocenjevanje odstopanj dejanskih rezultatov. Končni proces za doseg samokontrole je identifikacija dejanj za odpravo vseh neskladnosti. Za proces samoregulacije se predpostavlja, da ga v nasprotju z zunanjimi silami in pričakovanji poganja notranji osrednji jaz (Gardner et al., 2005, str. 347–354). Samoregulacija ni pomembna samo za vodje, temveč tudi za sledilce. Avtentični vodje preko pozitivnega modeliranja in direktne komunikacije pomagajo sledilcem dosegati avtentičnost in pravo samopodobo (Gardner et al., 2005, str. 364).

Samoregulacija pomeni uravnoteženo procesiranje informacij, ponotranjenje moralnega vidika, avtentično vedenje ter relacijsko transparentnost (Gardner et al., 2005, str. 347). Posamezniki z višjo stopnjo samoregulacije nadzorujejo lastno obnašanje tako, da se ujema z moralnimi standardi in da je odgovorno v odnosu do sodelavcev (Penger, 2006, str. 103).

### **1.6.2.1 Uravnoteženo procesiranje informacij**

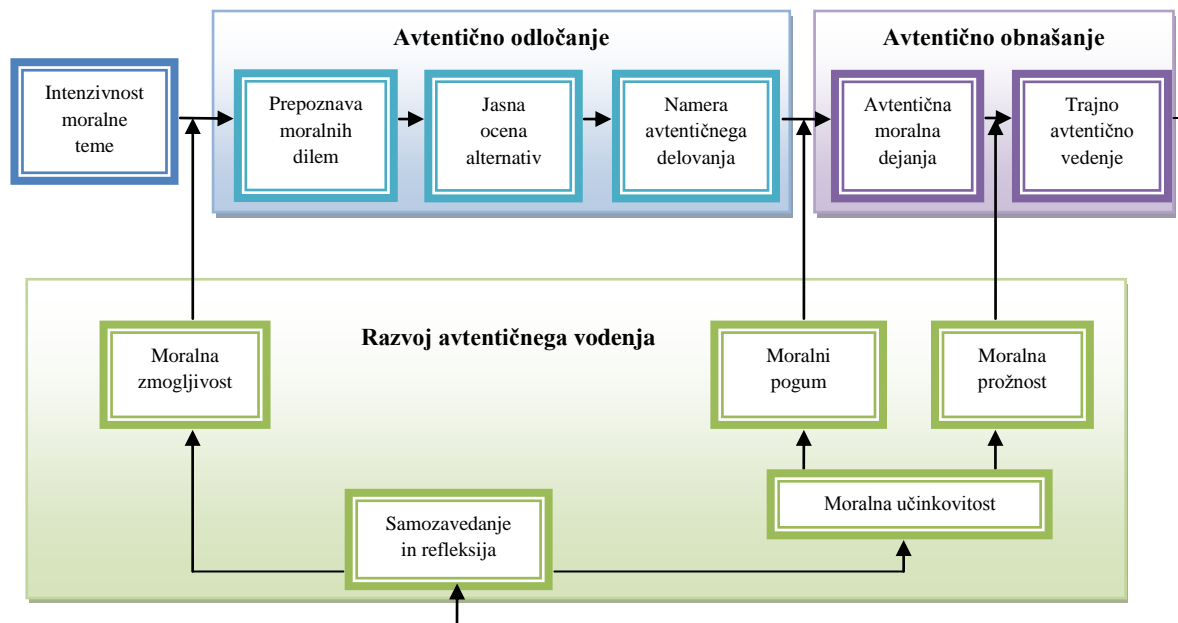
Avolio z raziskovalci (v Diddams & Chang, 2012, str. 597) definira uravnoteženo procesiranje informacij kot sposobnost vodje, da objektivno analizira relevantne informacije, preden pride do končne odločitve. Gre za aktivno iskanje informacij in razmišljanje tudi o idejah, ki jih predlagajo drugi.

Uravnoteženo procesiranje najbolje razumemo s tem, da se zavedamo, da motivacijska pristranost vpliva na procese, s katerimi ljudje z nizko ali varljivo visoko samozavestjo izbirajo in tolmačijo informacije. Takšne osebe se ne zavedajo osebnih pomanjkljivosti, kot so pomanjkanje znanj določenega področja, osebnostnih lastnosti, za katere menijo, da so nezaželene, ter določenih negativnih čustev. Raziskave o egoobrambnih mehanizmih kažejo, da nezreli oziroma neprilagodljivi obrambni stili, ki vključujejo napačno tolmačenje informacij ali nezmožnost sprejemanja in obvladovanja negativnih čustev, prispevajo k široki paleti psiholoških in medosebnih težav ter popačeni samopodobi. Povsem drugačen vzorec procesiranja informacij najdemo pri avtentičnih osebah z optimalno samozavestjo. Takšne osebe so v večini neodvisne od egoobrambnih mehanizmov in zato sposobne objektivnejšega procesiranja informacij. Objektivno ocenijo in sprejmejo pozitivne in negativne poglede, lastnosti in kvalitete o sebi (Gardner et al., 2005, str. 356).

### 1.6.2.2 Ponotranjenje moralnega vidika

May se z raziskovalci (2003, str. 250) poglubi v raziskovanje moralne komponente avtentičnega vodenja in verjame, da ima večina ljudi potencial, da postanejo avtentični moralni vodje. Slika 6 prikazuje razvijanje moralne komponente avtentičnega vodenja.

Slika 6: Razvijanje moralne komponente avtentičnega vodenja



Vir: D. R. May, T. D. Hodges, A. Y. L. Chan in B. J. Avolio, *Developing the Moral Component of Authentic Leadership*, 2003, str. 250.

Avtentični vodja se zaveda, da s svojim etičnim obnašanjem pošilja pomembno sporočilo svojim sledilcem ter se obenem trudi doseči tako klimo in delovno okolje, ki podpirata etično obnašanje in zadolžitve med svojimi sledilci. Avtentični vodja se je sposoben postaviti v vlogo drugega ter na ta način predvideti posledice njegovih odločitev, preden dejansko ukrepa. Na ta način lahko velikokrat pride do pravih rešitev, ki ustrezajo vsem udeleženi, kljub določenim drugačnim stališčem. Avtentični vodja je sposoben sprejemati moralne odločitve, kljub pritiskom oziroma nasprotovanju tako znotraj kot tudi zunaj organizacije. Moralna sposobnost, uspešnost, pogum in prožnost pomagajo vodjem, da ostanejo osredotočeni in delajo, kar je moralno prav (May et al., 2003, str. 250–255).

### 1.6.2.3 Avtentično vedenje

Kernis (v Gardner et al., 2005, str. 356–357) razlaga, da se avtentično vede tisti, ki deluje v skladu s svojimi vrednotami, željami in potrebami, v nasprotju z vedenjem, ki temelji na ugajanju drugim ali nagrajevanju ter na lažeh, s pomočjo katerih bi se izognili kazni. Sledilčeva percepcija vodje in zaupanje vanj temeljita na dejanjih vodje, ki morajo biti povezana z njegovimi vrednotami, da jih prepriča o svoji integriteti. Avtentično vedenje je



pozitivno povezano z uravnoteženim procesiranjem informacij in samozavedanjem. Zavedanje, procesiranje in vedenjske komponente se z avtentičnostjo dopolnjujejo in so obenem od nje ločene. Iz tega razloga mora biti avtentičnost dosežena na vsaki stopnji interakcije z drugimi komponentami, če želimo doseči avtentično vodenje.

#### 1.6.2.4 Relacijska transparentnost

Relacijska transparentnost je doseganje odprtosti in zaupanja v tesnih medsebojnih odnosih. To pomeni, da vključuje zavezanost k pomoči bližnjemu, s tem da vidimo tako pozitivne kot negativne vidike njegovega resničnega jaza. Relacijska transparentnost vključuje prikazovanje resničnega v nasprotju z lažnim jazom posameznika. To se dogaja skozi selektivni proces samorazkritja, da bi ustvarili vezi, temelječe na intimnosti in zaupanju z bližnjimi ter spodbujanju k temu, da bi ostali storili enako (Gardner et al., 2005, str. 357).

Vodja, ki kaže relativno transparentnost, ima sposobnost vzpostaviti odnose s sledilci, ki jih poleg odprtosti in zaupanja zaznamuje tudi poštenost. Na ta način lahko razume svoj tim in poslanstvo organizacije. Relacijsko transparentni vodje ustvarjajo večjo odprtost v svojih interakcijah. Z odkritim izmenjavanjem informacij dajejo vodje svojim sledilcem možnost za razvoj skupne intuicije in razširitev znanja, saj se lahko učijo drug od drugega in si tako pridobijo nova znanja. Transparentnost pomeni razkritje namena vodje in omogoča sledilcem, da se takoj osredotočijo na nalogo in se ne ukvarjajo z motivi vodje (Walumbwa et al., 2011, str. 4).

#### 1.6.3 Pozitivno modeliranje

Eden od primarnih mehanizmov, preko katerega avtentični vodja vpliva na razvoj sledilcev, je modeliranje pozitivnih vrednot, psiholoških stanj, obnašanja in samorazvoja. Vodja želi prenesti na sledilce predvsem samozavest, visoke moralne standarde, inovativno reševanje problemov, zavezanost in predanost. Pozitivno modeliranje igra glavno vlogo pri grajenju odnosa med vodjo in sledilci. Samozavest, upanje in optimizem avtentičnega vodje izvirajo iz dobrega poznavanja samega sebe in zaupanja vase ter dobro predstavljenih zadolžitev vseh sledilcev, ki privedejo do želenih rezultatov. Pri pozitivnem modeliranju avtentični vodja ustvarja pogoje za lasten pozitiven razvoj sledilcev (Gardner et al., 2005, str. 358–359). Poleg tega skozi proces pozitivnega modeliranja pri sledilcih gradi pozitivni psihološki kapital (Dimovski, Černe, Penger, Škerlavaj & Marinč, 2011, str. 12).

#### 1.6.4 Pozitivni psihološki kapital

Luthans in Avolio (v Avolio & Gardner, 2005, str. 322–324) identificirata samozavest, optimizem, upanje in prožnost kot osebne vire avtentičnega vodje. Ti tako imenovani

osebni viri vodje v povezavi s pozitivnim organizacijskim ozadjem in določenimi izzivi povečujejo samozavedanje in samoregulacijo avtentičnega vodje. Elementi pozitivnega psihološkega kapitala morajo biti odprti za razvoj in spremembe, kar igra pomembno vlogo pri napredovanju posameznikov, timov, organizacij. Gardner z raziskovalci (v Černe & Penger, 2010, str. 830) pravi, da avtentični vodje preko procesa pozitivnega modeliranja povečujejo samozavest sledilcev, v njih ustvarjajo upanje, krepijo prožnost in povečujejo nivo optimizma. Več o pozitivnem psihološkem kapitalu je zajeto v 2. poglavju.

### **1.6.5 Lasten pozitiven razvoj**

Sledilci v procesu pozitivnega modeliranja ponotranjijo vrednote in prepričanja vodje ter obenem spremenijo pojmovanje lastnih trenutnih in bodočih zmožnosti. Spoznajo samega sebe in postanejo transparentnejši v odnosu do vodje in ostalih. Na ta način se razvijata tako vodjeva kot sledilčeva podoba in identiteta (Penger, 2006, str. 104). Avtentično vodenje vpliva na zaposlene tako, da prevzamejo iniciativo za lasten razvoj in spoznajo, da lahko dosežejo več, kot so kdaj mislili. Pri tem ne gre za transformacijo sledilcev po željah vodje, ampak za bolj angažiran lasten razvoj sledilca zaradi zgleda vodje. Sledilci tako delujejo v smeri grajenja samozavesti in optimističnega razmišljanja. Vsak lahko postane avtentičen, če vlaga v svoj lastni razvoj (Ilies et al., 2005, str. 387).

## **1.7 Razlikovanje avtentičnega vodenja od ostalih novejših teorij vodenja**

Razni škandali in napake v vodenju organizacij so v poslovnem svetu v zadnjem času pripomogli, da so se pojavile novejšie oblike pozitivnega vodenja, kot na primer avtentično, etično, transformacijsko, karizmatično, služnostno in spiritualno vodenje (Mittal & Dorfman, 2012, str. 555). Glavna razlika med avtentičnem vodenjem in ostalimi novejšimi teorijami vodenja je ta, da je avtentično vodenje splošnejše in je nekakšen izvoren konstrukt, ki prestavlja osnove za ostale oblike pozitivnega vodenja. Avtentičnost ne zagotavlja natančnosti pri predvidevanjih, ampak čez čas doprinese, da postanejo sledilci bolj predani, zavedni in podučeni o predvideni zastavljeni smeri in lahko prispevajo svoje najboljše poglede in vprašanja o želenem stanju v prihodnosti. Če je vodja manj avtentičen, je lahko vizija le zvijača, s katero zmanipulira sledilce, da bi dosegel osebne cilje. V tem primeru sledilci na neki točki ugotovijo ukano in postanejo nezvesti, kar doprinese dolgoročno neuspešnost (Avolio & Gardner, 2005, str. 328–329).

### **1.7.1 Razlikovanje avtentičnega in transformacijskega vodenja**

Teorija avtentičnega vodenja vključuje poglobljeno usmerjenost na vodjevo in sledilčevo samozavedanje in samoregulacijo, pozitivni psihološki kapital ter zmerno vlogo pozitivnega organizacijskega konteksta. Kljub temu da so se teoretiki s področja transformacijskega vodenja posredno ali neposredno dotaknili teh konceptov, niso bili dovolj eksplicitni pri definiciji vodenja in razumevanju razvoja pristnega vodenja.

Transformacijski vodje so optimistični, polni upanja, usmerjeni k razvoju in imajo visoke moralne standarde. Vse to so lastnosti, ki jih ima tudi avtentični vodja, vendar to ne pomeni, da je avtentični vodja vedno hkrati tudi transformacijski vodja. Za avtentičnega vodjo ni nujno, da je aktivno osredotočen na razvijanje sledilcev v vodje, kljub temu da ima pozitiven vpliv na njih preko modeliranja. Avtentični vodja se globoko zaveda samega sebe in se zna opredeliti pri pomembnih temah, vrednotah in prepričanjih. Na ta način pokaže, ne samo preko besed, ampak tudi dejanj, kaj predstavlja v smislu principov, vrednot in etike. Transformacijski vodja se na drugi strani lahko ravno tako dobro zaveda samega sebe ter preoblikuje ostale in organizacijo skozi močno pozitivno vizijo, intelektualno stimulatívno idejo in s posvečanjem pozornosti potrebam sledilcev (Avolio & Gardner, 2005, str. 330).

Pri transformacijskem vodenju je bistveno vodjevo vedenje, ki ima velik vpliv na sledilce. Transformacijski vodja zelo čustveno vpliva na sledilce (Hur, van den Berg & Wilderom, 2011, str. 592). Ti zaradi tega vpliva do vodje čutijo zaupanje, občudovanje, pripadnost in spoštovanje ter so motivirani za svoje delo (Yukl, 1999, str. 286). Bass in Steidlmeier (v Neider & Schriesheim, 2011, str. 1146) sta pred dobrim desetletjem avtentično vodenje opredelila kot podaljšanje transformacijskega vodenja. Navajata, da je vodja avtentično transformacijski, ko poveča svoje zavedanje o tem, kaj je prav, dobro, pomembno, in pomaga izpostaviti potrebe po uspehu in samopotrditvi sledilcev, jih spodbuja, da delajo, kar ni moralno sporno, ter jih pripravi do tega, da gredo preko lastnih interesov in delajo za dobro organizacije.

### **1.7.2 Razlikovanje avtentičnega od teorij karizmatičnega vodenja**

Obstajajo razlike med avtentičnem vodenjem in prevladujočimi teorijami karizmatičnega vodenja. Conger in Kanugo (v Avolio & Gardner, 2005, str. 330) na primer v svoji teoriji o karizmatičnem vodenju ne posvečata pozornosti samozavedanju in samoregulaciji vodje in sledilcev. Teorija o karizmatičnem vodenju, ki je osnovana na samokonceptu, posveča večjo pozornost razlaganju obnašanja vodje ter njegovim motivacijskim mehanizmom, ki pripomorejo, da se sledilci identificirajo z vodjo. V tem procesu vloga vodjevega samozavedanja in samoregulacije ni povsem raziskana. Razlika med avtentičnim in karizmatičnim vodjem se kaže tudi v tem, da avtentični vodja vpliva na sledilčevo samozavedanje o vrednotah in moralni perspektivi, ki temelji bolj na njegovem osebnem karakterju, zgledu in predanosti kot na inspiracijskem pozivu ali dramatični predstavitvi. Karizmatični vodja namreč uporablja retorične spretnosti, da prepriča sledilce, medtem ko avtentični vodja napolni sledilce z energijo s tem, da ustvari realnost, ki je pomembna zanj in za njegove sledilce.

### **1.7.3 Razlikovanje avtentičnega od služnostnega in spiritualnega vodenja**

Tako kot avtentično vodenje tudi služnostno in spiritualno vodenje priznavata vlogo samozavedanja in samoregulacije vodje (Avolio & Gardner, 2005, str. 331). Kot že samo ime pove, je glavna naloga služnostnega vodje, da služi. Teorije o služnostnem vodenju vključujejo razprave o vodjevem samozavedanju, pomembnosti komunikacije, etičnosti, empatiji, konceptualizaciji, zavezanosti k razvijanju sledilcev in viziji. Služnostni vodja gre tako kot avtentični preko svojih interesov in postavlja v ospredje druge (van Dierendonck, 2011, str. 1230–1232). Avtorji v opredelitvah služnostnega vodenja ne dajejo takšnega poudarka na vlogo sledilčevega samozavedanja in samoregulacije ter vlogo pozitivnega psihološkega kapitala in pozitivnega organizacijskega konteksta. Teorija spiritualnega vodenja prav tako vključuje vlogo vodjevega samozavedanja s poudarkom na viziji in vrednotah (Avolio & Gardner, 2005, str. 331). Poleg tega so pri avtentičnem in spiritualnem vodenju v ospredju integriteta, zaupanje, pogum, upanje in prožnost (Brown & Trevino, 2006, str. 600). Pri spiritualnem vodenju ni posebej opredeljene vloge samoregulacije sledilcev in organizacijskega konteksta (Avolio & Gardner, 2005, str. 331).

## **2 POZITIVNI PSIHOLOŠKI KAPITAL**

V uspešnih organizacijah se zavedajo, da so najpomembnejši viri, ki pripeljejo organizacijo do odličnih rezultatov ter predstavljajo za njih konkurenčno prednost, človeški viri. Jeffery Pfeffer v svoji knjigi *The human Equation* predstavi svoja odkritja, da samo okoli polovico današnjih organizacij in njihovih vodij verjame, da so človeški viri pomembni. Le polovica teh organizacij tudi pošteno plačuje te vitalno pomembne vire. Še manj pa je takšnih organizacij, ki se poslužujejo različnih načinov usposabljanja človeških virov, kot na primer 360-stopenjska povratna informacija ter opolnomočenje zaposlenih (Luthans & Youssef, 2004, str. 143). V strokovni literaturi postajata vse bolj pomembna predvsem dva pristopa, in sicer avtentično vodenje in pozitivno organizacijsko vedenje. Pozitivno organizacijsko vedenje je z raziskovalci podrobneje preučil Luthans (Yammarino, Dionne, Schriesheim & Dansereau, 2008, str. 693). Luthans z raziskovalci gre namreč s pozitivnim psihološkim kapitalom še preko meje človeškega kapitala, ki se osredotoča na izobraževanje, učenje veščin in pridobivanje izkušenj, ter socialnega kapitala, ki poudarja mreženje, norme in zaupanje. Pozitivni psihološki kapital je konstrukt, ki gre preko tega, »kaj znaš« ter »koga ali kaj poznaš«, in se osredotoča na to, »kdo si« in »kaj lahko postaneš« (Luthans, Vogelgesang & Lester, 2006, str. 26).

Začetnik pozitivne psihologije Martin Seligman spremeni psihološki pristop in začne ugotavljati, kaj je dobrega na ljudeh, ter graditi na tem in ne poskuša le popraviti človekovih napak (Luthans & Youssef, 2004, str. 151). Goldsmith z raziskovalci (v Larson & Luthans, 2006, str. 49) pravi, da psihološki kapital obkroža polno osebnih lastnosti, ki vplivajo na produktivnost. Luthans s kolegi definira psihološki kapital kot posameznikovo pozitivno psihološko stanje razvoja, ki ga opisujejo samozavest, optimizem, upanje in

prožnost. Danes, več kot desetletje po sprejetju pozitivne psihologije, rastejo dokazi o tem, da ima pozitivna psihologija pozitiven vpliv na poslovanje organizacije. Richard Davidson (v Peterson, Waldman, Balthazard & Thatcher, 2008, str. 343), svetovno znani nevroznanstvenik, pravi, da so veseli ljudje, ki pogosto občutijo pozitivna čustva, kot so sreča, zadovoljstvo, navdušenje, zanimanje, bolj nagnjeni k tveganju, vztrajnejši in z večjim zanimanjem sprejemajo nove cilje. Negativnost na drugi strani vodi k strahu in odporu. V povezavi z organizacijami ti dokazi kažejo, da bolj veseli zaposleni dosegajo boljše rezultate, sprejemajo boljše odločitve ter lažje vzpostavljajo odnose s sodelavci kot manj veseli zaposleni. Najbolj zanimivo odkritje pri tem raziskovanju je to, da ni nujno, da je pozitivnost prirojena, ampak se je lahko naučimo. Nevroznanstvenik Richard pravi, da je pozitivnost dejansko le veščina, kot sta na primer tenis ali ples.

## **2.1 Opredelitev in pomen pozitivnega psihološkega kapitala**

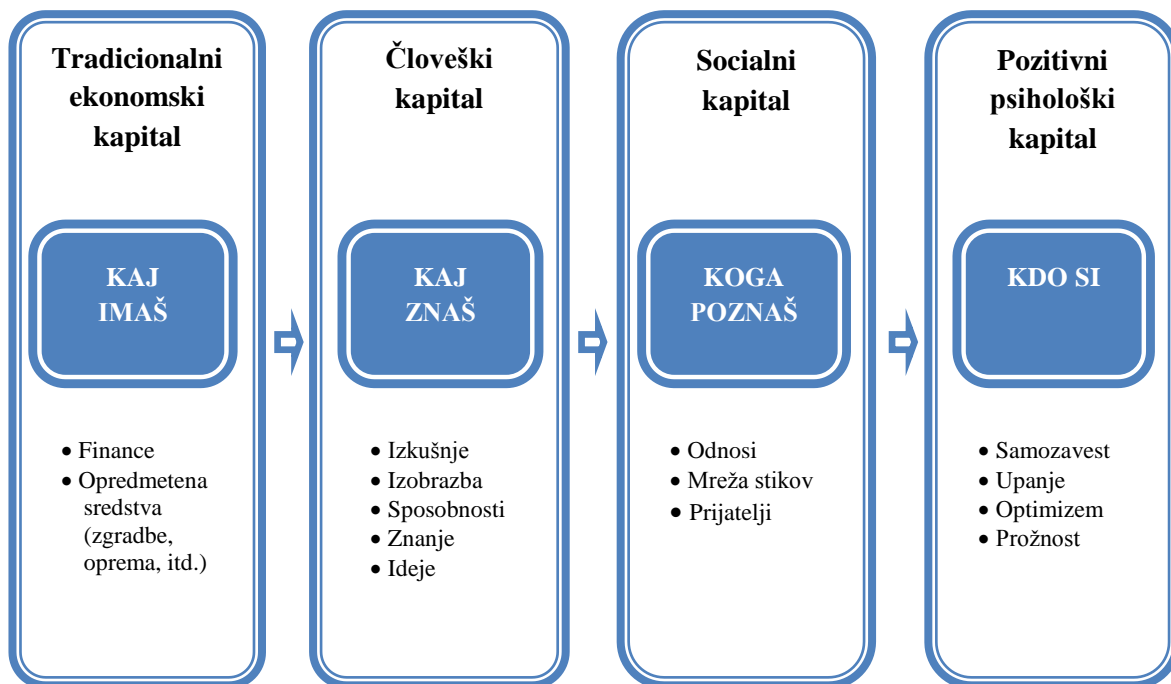
Psihološki kapital ima svoje korenine v pozitivni psihologiji, ki se je pojavila v poznih devetdesetih letih. Pozitivna psihologija je začela dajati poudarek predvsem na človekovo dobro plat, kar je bilo v nasprotju z dotedanjo psihologijo, ki je obravnavala le, kaj je narobe z ljudmi (Larson & Luthans, 2006, str. 49). Ta pozitivni pristop naredi ljudi bolj produktivne in zaželeno ter privede do tega, da se realizira človeški potencial (Luthans & Youssef, 2004, str. 151). Psihološki kapital je povezan ne samo z odnosom do dela, ampak tudi z zaželenim obnašanjem, ki ni predvideno oziroma zahtevano v delovnih zadolžitvah. Primer takšnega obnašanja je namenjanje časa za pomoč sodelavcem ali udeležba na organizacijskih dogodkih, kjer prisotnost ni obvezna (Avey, Luthans & Youssef, 2010, str. 440).

Pozitivni psihološki kapital je specifično definiran kot posameznikovo pozitivno psihološko stanje razvoja. Takšen posameznik je dovolj samozavesten, da vloži v zastavljene izzive potreben napor, ki privede do uspeha; je optimističen in želi dosežati uspehe v sedanjosti in prihodnosti; usmerjen je k doseganju ciljev, in kadar je potrebno, je za doseganje uspeha sposoben preusmeriti pot do cilja; kadar ga pestijo problemi in nadloge, je za uspeh sposoben ohranjati pozitivnost (Avey et al., 2011, str. 283). Te štiri karakteristike pozitivnega kapitala, gledane skupaj, so pokazale točnejšo razlago posameznikovega obnašanja, kot če jih gledamo neodvisno drugo od druge. Psihološki kapital, ki zajema vse štiri karakteristike, se je izkazal za boljšega napovednika zadovoljstva in uspešnosti pri delu kot individualni faktorji (Roberts, Scherer & Bowyer, 2011, str. 451). Raziskovanje pozitivnega psihološkega kapitala postaja za raziskovalce vedno zanimivejše, saj je ta konstrukt močno povezan z zadovoljstvom pri delu, organizacijsko pripadnostjo, zaupanjem in dobrimi rezultati (Norman et al., 2010, str. 382). Zaposleni z višjo stopnjo psihološkega kapitala so pri svojem delu uspešnejši in ustvarjalnejši, stremijo k nenehni osebni rasti in si želijo čim bolj raznolikega dela (Combs, Milosevic, Jeung & Griffith, 2012, str. 9).

## 2.2 Model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala

Da organizacijski vir postane glavna konkurenčna prednost, mora biti tak, da ga konkurenti ne morejo takoj posnemati. Tradicionalni ekonomski kapital v današnjih časih ne zagotavlja več idealnega vira konkurenčne prednosti podjetja. Človeške vire v primerjavi s tradicionalnimi viri konkurenti težje posnemajo. Vodilni kadri v organizacijah se vedno bolj zavedajo, da človeški viri ne predstavljajo le stroška opravljanja posla, ampak so nujno potrebna pridobitev, s katero je potrebno ravnati učinkovito, da dosega konkurenčne prednosti podjetja. Bill Gates pravi, da njegov največji dobiček vsak večer odkoraka skozi vrata organizacije in s tem opozori vodilne člane organizacije, da so njihovi zaposleni pomemben vir uspeha in predstavljajo njihovo največjo konkurenčno prednost (Luthans & Youssef, 2004, str. 143–145). Slika 7 prikazuje model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala.

Slika 7: Model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: F. Luthans, K.W. Luthans in B. C. Luthans, *Positive psychological capital: Beyond human and social capital*, 2004, str. 46.

Luthans z raziskovalci (v Penger, 2006, str. 90) opozori na to, da je čas za razvoj nove šole pozitivnega organizacijskega vedenja v najširšem smislu ter obenem tudi nove perspektive. Sodobne organizacije bodo morale uresničevati celovito strategijo, usmerjeno k pozitivnemu psihološkemu kapitalu, ki vodi k pozitivni organizacijski identiteti. Pozitivni psihološki kapital dodaja vrednost temu, kar posameznik že ima, kar zna, koga pozna, ter spodbuja posameznikov razvoj od takšnega, kot je danes, ter do takšnega, kakršen lahko postane v prihodnosti (Luthans & Youssef, 2007, str. 335).

### **2.2.1 Tradicionalni ekonomski kapital**

Pomembno za organizacije je, da so njihovi organizacijski viri konkurenčni in težko posnemljivi. V sodobnih konkurenčnih organizacijah največkrat finančna sredstva ne predstavljajo ovir, zato je potrebno ciljati na razne nefinančne faktorje, ki bi zagotavljali nadaljnjo konkurenčno prednost. Konkurenčno prednost lahko predstavljajo visoki stroški vstopa na trg, pravilne strateške iniciative, izpolnjevanje kriterijev redkosti in edinstvenosti, kumulativnosti, medsebojne povezanosti in obnovljivosti. Konkurenčne prednosti izhajajo iz virov podjetja, ki jih konkurenti težko posnemajo, iz razloga, da presegajo njihove finančne zmožnosti oziroma so zelo specifični in tesno povezani s kulturo, zgodovino, strukturo ter procesi v organizaciji. Ti kriteriji večinoma kot konkurenčni vir izključujejo tradicionalni ekonomski kapital (Luthans & Youssef, 2004, str. 144), ki je predstavljal konkurenčno prednost za podjetja v preteklosti.

### **2.2.2 Človeški kapital**

V primerjavi s tradicionalnim ekonomskim kapitalom je človeški kapital teže posnemljiv. Človeški kapital je povezan z znanjem, veščinami, izkušnjami, individualnimi spretnostmi, sposobnostmi in kompetencami, ki jih pridobimo z izobrazbo. Delimo ga na implicitno in eksplicitno znanje posameznika. Eksplicitno znanje je formalno znanje, ki ga lahko shranimo ter posredujemo drugim, največkrat v obliki dokumentov. V času, ki temelji na znanju, visokem tehnološkem okolju, izobrazbi, izkušnjah ter individualnih spretnostih, postaja formalno znanje zelo hitro zastarelo. Eksplicitno znanje je obenem tudi razmeroma lahko posnemati. Pogosto spregledamo implicitno ali tacitno znanje, ki je specifično za vsako organizacijo ter zgrajeno skozi socializacijo zaposlenih z organizacijo, ko postanejo del kulture, razumejo strukturo in dinamične procese organizacije, v kateri so zaposleni. Implicitno znanje je skrito znanje, sestavljeno iz osebnih izkušenj, intuicije, individualnega razmišljanja, zaznavanja in občutkov. Implicitno znanje za razliko od eksplicitnega razlikuje organizacijo od ostalih in lahko na njem gradi svojo konkurenčno prednost (Luthans & Youssef, 2004, str. 146). Človeški kapital ne predstavlja več le stroška za organizacijo, temveč je to investicija, s katero je potrebno uspešno in učinkovito ravnati, da prinese visoke donose. Z namenom doseganja konkurenčnih prednosti in izboljšanja profitabilnosti morajo organizacije nenehno vlagati v svoj človeški kapital. Izraz človeški se navezuje na zaposlene na vseh ravneh organizacije, kapital pa se navezuje na resurse, ki so investirani v ustvarjanje prihodnjih pričakovanih donosov (Penger, 2006, str. 67–69). Najučinkovitejše tehnike ravnanja s človeškim kapitalom so selekcija in selektivnost, izobraževanje in razvoj ter graditev tihega znanja. Tiho znanje se gradi preko delovne rotacije, selitve v drugo enoto ter varnosti delovnega okolja oziroma zaposlitve (Luthans & Youssef, 2004, str. 147–149). V današnjih organizacijah se poslužujejo različnih načinov usposabljanja vodij, kot so sistem mentorstva, sistem nasledstva, 360-stopinjnsko vodenje ter akcijsko učenje. Večina teh načinov usposabljanja vodij prispeva k razvoju človeškega kapitala organizacije (Galli & Müller-Stewens, 2012, str. 176).

### **2.2.3 Socialni kapital**

Socialni kapital vključuje medosebne, medskupinske in medorganizacijske mreže, povezave oziroma razmerja kot tudi skupinske in javne vire, družbene strukture in kulturna gibanja. Temeljne sestavine socialnega kapitala, ki ustvarjajo konkurenčne prednosti, so mreže, norme in zaupanje. Mreže vključujejo vezi, ki povezujejo člane in dele organizacije med seboj in z zunanjim svetom. Družbene mreže omogočajo lažji prenos tacitnega znanja med zaposlenimi. Norme predstavljajo temeljno podlago za organizacijske strategije, strukture in procese, preko katerih organizacije dosegajo cilje. Zaupanje omogoča mrežam in normam sprožiti in doseči njihove najboljše zmožnosti. Zaupanje je tudi tisto, ki odstrani ovire, ki zadržujejo dolgoročne odnose, odprto komunikacijo, izmenjavo znanja ter nenehne povratne informacije, ki spodbujajo kreativnost, inovativnost in konkurenčnost (Luthans & Youssef, 2004, str. 149–150). Obstajajo tri učinkovite tehnike ravnanja s socialnim kapitalom, in sicer odpiranje komunikacijskih kanalov, delovni timi z različnih funkcij in programi uravnoveženja življenja. Odprti komunikacijski kanali so pomembni predvsem za razvoj zaupanja. Delovni timi, ki vključujejo zaposlene z različnih funkcij, lahko ustvarijo podlago za medorganizacijsko komunikacijo. Programi uravnoveženja življenja imajo pomemben vpliv na učinkovitost zaposlenih in njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu. Pravilna uravnoveženost med privatnim in delovnim življenjem vpliva na izboljšanje socialnega kapitala (Luthans & Youssef, 2004, str. 150–151).

### **2.2.4 Pozitivni psihološki kapital**

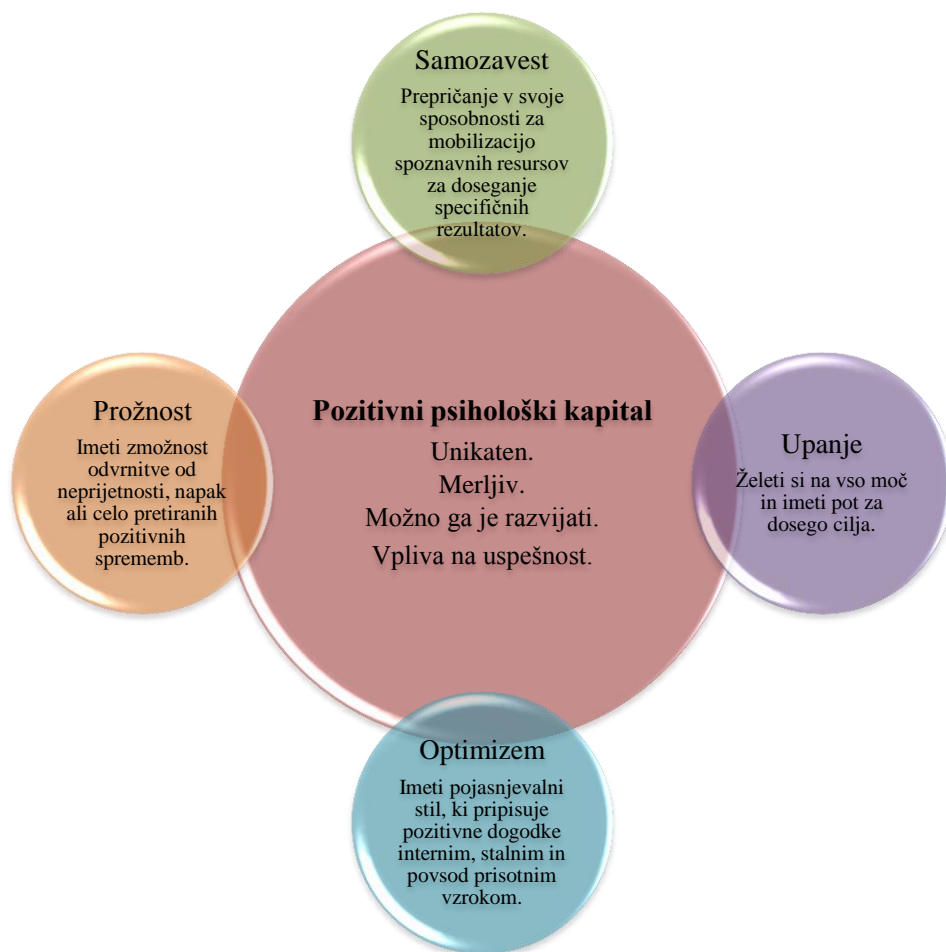
Osnovni elementi pozitivnega psihološkega kapitala so samozavest, upanje, optimizem in prožnost (Luthans & Youssef, 2004, str. 153). Raziskave so pokazale, da uporaba konstrukta pozitivnega psihološkega kapitala vpliva na doseganje boljših rezultatov zaposlenih, izboljšanje zadovoljstva pri delu in zmanjšanje izostajanja z dela, kar se ni enako dobro izkazalo za posamezne konstrukte, ki sestavljajo pozitivni psihološki kapital (Eid, Mearns, Larsson, Laberg & Johnsen, 2012, str. 58). Vse, kar posameznik ve in je sposoben narediti, njegova poznanstva in inteligenca vplivajo na to, kdo dejansko je, in mu dajo neko dodano vrednost na trgu dela (Peterson & Spiker, 2005, str. 155). Pozitivni psihološki kapital je konstrukt, ki predstavlja posameznikovo pozitivno zaznavo okoliščin in verjetnost za uspeh, ki temelji na motivaciji, trudu in vztrajnosti (Gooty, Gavin, Johnson, Lance, Frazier & Snow, 2009, str. 354). Vsak posameznik pride v organizacijo s prejšnjimi izkušnjami in znanjem. Organizacije bi morale to videti kot izredne priložnosti, da so zaposleni prilagodljivi in fleksibilni za pozitivne psihološke spremembe in ponovne začetke. V organizacijah, ki so osredotočene na pozitivni psihološki kapital, zaposleni verjamejo, da nadrejeni v njih vidijo najpomembnejša sredstva, kar se posledično odraža v konkurenčni prednosti podjetja (Luthans & Youssef, 2004, str. 157).



## 2.3 Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala

Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala, ki izpolnjujejo pogoje pozitivnega organizacijskega vedenja, kot so pozitivnost, edinstvenost, merljivost, možnost razvoja in vpliv na uspešnost, so samozavest, upanje, optimizem in prožnost (Luthans & Youssef, 2004, str. 153). Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala so prikazane na Sliki 8.

Slika 8: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: F. Luthans in C. M. Youssef, *Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage*, 2004, str. 152.

Avtentični vodje v organizacijah prek svojega načina vodenja vplivajo na svoje sledilce in na ta način udeležujejo najvišjo obliko razvoja pozitivne organizacijske identitete podjetja. Ključno vlogo pri razvijanju zaposlenih za ohranjanje vodilnega položaja predstavljajo samozavest, upanje, optimizem in prožnost (Avolio & Gardner, 2005, str. 324). Pri pozitivnem psihološkem kapitalu gre za multidimenzionalni konstrukt, identificiran s temi štirimi pozitivnimi psihološkimi dimenzijami (Avey et al., 2010, str. 436). Seveda bi bilo možno pozitivnemu psihološkemu kapitalu določiti še kakšno dimenzijo, kot na primer zadovoljstvo, sočutje ali celo čustveno inteligenco, vendar se raziskovalci strinjajo, da

trenutno te štiri dimenzije najbolj ustrezajo kriterijem pozitivnega organizacijskega vedenja in so najbistvenejše (Luthans & Youssef, 2004, str. 154).

### **2.3.1 Samozavest**

Definicija samozavesti Alberta Bandure najbolj ustreza kriterijem pozitivnega organizacijskega vedenja. Po njegovem je to posameznikovo prepričanje v svoje zmogljivosti za doseganje motivacije in spoznavnih virov, ki so potrebni za izpeljavo akcij za izvedbo zadane naloge. Posamezniki z visoko stopnjo samozavesti si radi izberejo takšne naloge, ki jim predstavljajo izziv, in so za uspešno izvršitev naloge pripravljeni vanjo vlagati velik napor (Larson & Luthans, 2006, str. 50). V razmerju z upanjem lahko samozavest interpretiramo kot zaupanje v posameznikovo sposobnost, da izbere različne poti za doseg cilja, se poslužuje akcij, usmerjenih k ciljem, in je uspešen pri doseganju ciljev (Avey, et al., 2008, str. 53).

Vodje, ki se držijo določenih zunanjih standardov ali si postavijo nerealistične cilje, se največkrat izkažejo za nesamozavestne osebe (Novicevic, Harvey, Buckley, Brown & Evans, 2006, str. 70). Vodjeva samozavest vpliva tudi na samozavest njegovih podrejenih in ostalih zaposlenih. Vodja lahko predstavlja svojim podrejenim pozitiven model za povečanje samozavesti in za doseg pozitivnih rezultatov (Luthans, 2002, str. 62). Samozavest je posameznikova sodba, ki temelji na tehtanju o njegovih zmogljivostih, sposobnostih, motivaciji in vseh virih, med katerimi lahko izbira v primerjavi z zahtevami naloge. Samozavest je rezultat našega razmišljanja in temelji na dojetanju naših sposobnosti, na zahtevnosti naloge in pričakovanih izzivih. Samozavest lahko tudi sami razvijamo in spremenimo (Hollenbeck & Hall, 2004, str. 257–258). Posameznik najbolj izpolnjuje definicijo koncepta pozitivnega organizacijskega vedenja v okviru samozavesti, če se res posveti nalogi in naredi vse, da bi jo opravil, je vztrajen pri soočanju z ovirami in neuspehi, ima pozitivno mišljenje in je odporen na stres (Luthans, 2002, str. 60).

### **2.3.2 Upanje**

Pozitivni psiholog C. Rick Snyder (v Luthans & Youssef, 2004, str. 153–155) opredeli upanje kot pozitivno motivacijsko stanje, ki temelji na interakciji med cilji, delovanjem in potmi za doseganje ciljev. Ljudje si želijo doseči svoje cilje, ker v njih obstaja občutek za delovanje, ki jih žene in preskrbi z notranjo močjo in odločnostjo, da vložijo v delo vso energijo, ki je potrebna za doseg ciljev. Tisti z visoko stopnjo upanja so še dodatno motivirani, ker imajo v sebi občutek, da so zmožni razvijati alternativne poti za doseg ciljev, če se slučajno primarne poti iz kakršnegakoli vzroka zablokirajo. Vodjevo upanje ima pomemben pozitiven vpliv na organizacijsko profitabilnost, zadovoljstvo zaposlenih in njihovo pripadnost. V današnjem delovnem okolju je možno upanje razvijati ne samo na individualni, ampak tudi na skupinski ravni oziroma ravni celotne organizacije. Upanje preprečuje posameznikov obup, saj ga motivira, da izrabi svoje sposobnosti ter spremeni

stvari na bolje. Upanje je posameznikov navdih, da ustvarja načrte za prihodnost (Froman, 2010, str. 60).

Dimovski z raziskovalci (2009, str. 130) navaja za primer novejšo večkulturno raziskavo, ki je pokazala, da je bilo v nekem državnem podjetju upanje kitajskih delavcev povezano z njihovo uspešnostjo. Konstrukt upanja tvori upanje vodij in sledilcev, vlivanje volje in zaupanje organizaciji. Te kapacitete konstrukta upanja so merljive ter odprte za razvoj. Z njimi je mogoče dosegati večjo delovno uspešnost. Za razvoj upanja vodij in sledilcev je potrebno obogatiti cilje, delovanje in poti.

### **2.3.3 Optimizem**

Optimizem vključuje pozitiven pojasnjevalni stil, ki pozitivne dogodke pripisuje internim, trajnim in povsod prisotnim vzrokom, negativne dogodke pa zunanjim, začasnim in specifičnim vzrokom (Luthans & Youssef, 2004, str. 153). Optimizem posameznikom omogoča, da se v življenju osredotočajo na ugodne dogodke, kar poveča njihovo samospoštovanje in delovni zagon. Obenem jim omogoča oddaljitev od neprijetnih življenjskih izkušenj, jih ščiti pred negativnimi izidi, samoobtoževanjem, občutkom krivde in neuspehom (Penger, 2006, str. 81).

Novejša literatura o optimizmu neposredno povezuje avtentično vodenje in optimizem. Avtentični vodje dvigujejo raven optimizma pri svojih sledilcih. Rezultati empiričnih raziskav pojasnjujejo, da je pri razumevanju notranjega delovanja avtentičnega vodenja v organizaciji pomembno, da se od avtentičnega vodje in sodelavcev pričakuje večji optimizem. To je pomembno predvsem zaradi tega, ker za oblikovanje pozitivne identitete organizacije avtentično vodenje sproža in omogoča delovanje prav vseh članov organizacije (Dimovski et al., 2009, str. 119). Optimistični posamezniki so namreč bolj motivirani in se lažje lotijo zahtevnega dela, so zadovoljnejši in imajo visoka moralna načela, dosegajo višje nivoje aspiracije, postavljajo raztegljive cilje, pri soočenju s težavami so vztrajni, osebne neuspehe smatrajo kot začasne in enkratne ter se trudijo za dobro počutje ostalih (Luthans, 2002, str. 64). Optimistični ljudje so navadno sposobni izvajati zapletene naloge dosti hitreje in natančneje in so pri reševanju problemov sposobni razmišljati v več smeri in imajo v glavi več rešitev (Davis & Cable, 2006, str. 3).

Optimizem ima velik vpliv tudi na dobro počutje zaposlenih. Vpliv ima na osebno rast, na odnose s sodelavci, na ponos ob lastnih dosežkih in na splošno raven zadovoljstva pri delu. Prav zaradi vseh teh koristi, ki jih prinaša optimizem, je potrebno pri zaposlenih v kar se da veliki meri razviti optimistično mišljenje. Potrebno se je tudi naučiti prepoznati in spremeniti negativen način razmišljanja ter razlikovati med dejanskim dogodkom in čustveno reakcijo nanj. Velikokrat težave ne izhajajo iz dogodkov, ki se zgodijo, ampak iz načina, kako si posameznik te dogodke razlaga. Ko posameznik spozna vpliv svojih interpretacij, lahko tudi nezaželene dogodke spremeni v priložnosti (Burns & Gunderman,

2008, str. 566–567). Optimizem ni vedno učinkovit in pozitiven ter obratno – tudi pesimizem ni vedno le negativen. Včasih namreč pride do situacije, ki zahteva razumnost, planiranje in preventivna merjenja, zato je takrat pomembno, da so zaposleni sposobni prilagajati svoj način razmišljanja, ki se izmenjuje med optimističnim in pesimističnim. Ta tako imenovani fleksibilni optimizem omogoča prepoznanje pozitivnih dosežkov v sebi in drugih ter sprejem odgovornosti za izzive in zapletene situacije (Luthans & Youssef, 2007, str. 332).

#### **2.3.4 Prožnost**

Prožnost je sposobnost odvrniti se od negotovosti, neuspeha ali celo pozitivnih, vendar pretiranih sprememb, kot je na primer povečanje odgovornosti (Luthans & Youssef, 2004, str. 154). Od ostalih treh komponent psihološkega kapitala se prožnost razlikuje v tem, da ni proaktivna, ampak reakcijska, saj pomeni odgovor na različne, največkrat neuspešne dogodke (Dimovski et al., 2009, str. 134). Poznamo tri komponente prožnosti, in sicer trdno sprejemanje realnosti, globoka vera, velikokrat podkrepljena z močnimi vrednotami, ter sposobnost improvizacije in prilagoditve na velike spremembe (Luthans & Youssef, 2004, str. 154). Raziskave kažejo, da se ljudje lahko naučijo, kako postati prožen, ter razvijajo prožnost z različnimi tehnikami. Prožnost je proces, ki se razvija skozi celo življenje posameznika. Vsakič ko se je posameznik sposoben v neugodni situaciji odvrniti od slabega, postaja prožnejši (Luthans et al., 2007, str. 547).

Prožnost vključuje kreativne in fleksibilne mehanizme, temelječe na etičnih vrednotah in zaupanju, preko katerih posameznik dosega osebne in organizacijske cilje. Vse to ima pozitiven vpliv tako na uspešnost na delovnem mestu kot tudi na zadovoljstvo in pripadnost (Luthans & Youssef, 2007, str. 334). Prožen posameznik ima štiri glavne lastnosti, in sicer da lahko pridobi pozornost ljudi na pozitiven način, je sposoben reševati probleme, je samostojen in vidi smisel v prihodnosti (Larson, 2003, str. 4–9). K večji prožnosti prispeva tudi spodbudno okolje, razvoj osebne avtonomije in samospoštovanja, dosega čustvene zrelosti, ustvarjalno razmišljanje ter upanje v prihodnost (Wilson & Ferch, 2005, str. 48). Osebno in organizacijsko prožnost posameznik okrepi s tem, da ima jasen namen, razvija pobude, ima podporno mrežo ter izboljšuje fleksibilnost (Claudio-Pascua, 2003, str. 1–3).

### **2.4 Vodenje na osnovi pozitivnega psihološkega kapitala**

Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala je možno razvijati ter na njihovi osnovi voditi organizacijo. V Tabeli 2 so prikazane tehnike za razvoj dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala.

Tabela 2: Tehnike za razvoj dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala

Razvoj dimenzije	Reprezentativne tehnike
<b>Razvijanje samozavesti</b>	Mojstrske izkušnje
	Učenje iz izkušenj drugih/modeliranje
	Družbeno prepričanje
	Mnenja kompetentnih posameznikov
	Dobra fizična in psihološka kondicija
<b>Razvijanje upanja</b>	Postavljanje ciljev
	Postopnost
	Participativne pobude
	Izražanje samozavesti
	Pripravljenost
	Kontingenčno planiranje
	Mentalne sposobnosti
	Ponovno postavljanje ciljev
<b>Razvijanje optimizma</b>	Prizanesljivost do preteklosti
	Spoštovanje sedanjosti
	Iskanje priložnosti v prihodnosti
	Realistične perspektive
	Fleksibilne perspektive
<b>Razvijanje prožnosti</b>	Strategije, osredotočene na sredstva
	Strategije, osredotočene na tveganje
	Strategije, osredotočene na procese

Vir: F. Luthans in C. M. Youssef, *Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage*, 2004, str. 147.

Z razvijanjem pozitivnega psihološkega kapitala se vodje kot tudi zaposleni lažje soočijo z neugodnimi situacijami, tako na osebni kot tudi na poslovni ravni (Luthans & Youssef, 2004, str. 154–156). Sodobne organizacije morajo za doseg konkurenčne prednosti in trajne stabilnosti prilagoditi pristope k razvoju in vodenju pozitivnega psihološkega kapitala glede na situacijo in stvarnost, ki je edinstvena in specifična zanjo (Penger, 2006, str. 89). Avtentični vodja, ki je psihološko močen, ima pozitiven vpliv na pozitivni psihološki kapital svojih sledilcev (Rego, Sousa, Marques & Cunha, 2012, str. 432).

#### 2.4.1 Razvijanje samozavesti

Najučinkovitejši pristop k razvijanju samozavesti zaposlenih je, da jim pustimo izkusiti uspeh. Takšno tehniko raziskovalci, kot je Bandura, poimenujejo mojstrske izkušnje. Z dejanskimi uspešnimi pridobitvami se dvigne zaupanje zaposlenega v svoje sposobnosti, da opravi specifično nalogo, ki jo od njega zahteva delovno mesto. Da lahko zaposleni izkusijo uspeh, morajo biti usmerjeni k ciljem, ki mu predstavljajo izziv, vendar so še vseeno dosegljivi, konkretni in specifični. Eksperimentalne vaje, treningi in mentorstva prispevajo k razvijanju samozavesti preko vodenih mojstrskih izkušenj. Naslednji pristop,

ki pripomore k razvijanju samozavesti, je učenje iz izkušenj drugih oziroma modeliranje. V situacijah, ko so konkretne izkušnje nedosegljive, predrage ali preveč tvegane, je učenje iz izkušenj uspešnega mentorja učinkovit način za razvijanje samozavesti. Pri razvijanju samozavesti je mentorstvo učinkovito še posebej takrat, ko lahko zaposleni zazna podobnost svoje vloge z vlogo modela in je opazovana naloga podobna tisti, ki jo mora tudi sam opraviti v praksi. Kadar dejanski modeli niso na voljo, je smotrno uporabiti namišljene. Zaposleni si predstavlja samega sebe v določeni zapleteni situaciji, s katero se uspešno sooči, in s tem posledično vpliva na dvig samozavesti. Na ta način lahko namišljen lastni uspeh deluje kot model (Luthans & Youssef, 2004, str. 154–155).

Kompetentni posamezniki so tisti, ki lahko pri zaposlenih pomagajo razvijati samozavest s prepričevanjem in podajanjem lastnih mnenj. Neprijazne besede in negativne povratne informacije imajo močan vpliv na padec samozavesti in motivacije pri zaposlenih. S pristnostjo, objektivnimi informacijami in spodbudnimi akcijami lahko dosežemo, da postane družbeno prepričanje učinkovitejše. Pri ocenjevanju sposobnosti se ljudje pogosto zanašamo na fizične in čustvene občutke. Če so občutki negativni, se samozavest zmanjša. Fizična ali psihološka negativnost se odraži le v začasni izgubi samozavesti. Posameznik naj bi se zato izogibal prelomnim odločitvam, ki bi jih kasneje obžaloval. Odlično fizično in psihološko stanje predstavljata dobro izhodišče za grajenje samozavesti in s tem tudi psihološkega kapitala (Penger, 2006, str. 84).

#### **2.4.2 Razvijanje upanja**

Pri razvijanju upanja je ključna vloga jasno predstavljenih, specifičnih, realističnih in merljivih ciljev, ki so polni izzivov. Na povišanje upanja zaposlenega ima velik vpliv razbitje kompleksnega, zahtevnega cilja v manjše, obvladljive podcilje, saj le to omogoča postopni napredek in več manjših zmag. Razvoj delovanja zahteva participativne pobude v obliki pooblastitve in opolnomočenja, s pomočjo katerih lahko zaposleni kontrolirajo svojo sedanost in prihodnost. Kadar vodja zaupa v zaposlenega in z njim ravna, kot da bo uspel, mu dejansko poveča upanje. Pripravljenost pomeni, da je posameznik pripravljen vztrajati pri soočenju z oviro. Kontingenčno planiranje vključuje predvsem analizo scenarijev »kaj pa če« ter razvoj alternativnih poti delovanja. Za razvijanje upanja lahko vodje uporabijo tehniko z mentalnimi sposobnostmi, pri kateri si vodja zamisli pomembne prihodnje dogodke, predvidi možne ovire ter si miselno oblikuje alternativne poti za premagovanje ovir. Zaposleni se morajo tudi naučiti, kdaj in kako ponovno postaviti cilje, če se na poti srečajo s prevelikimi ovirami, saj se tako izognejo pasti varljivega upanja (Luthans & Youssef, 2004, str. 155).

#### **2.4.3 Razvijanje optimizma**

Posameznik, ki ni optimističen, si celo za pozitivne dogodke v življenju ne jemlje zaslug in jih pripisuje sreči, pomoči ostalih ali situacijskim dejavnikom. Dogodke pripisuje

zunanjim, začasnim in situacijsko specifičnim vzrokom. Takšno razmišljanje predstavlja oviro za učenje iz izkušenj drugih, za grajenje mojstrskih izkušenj ter za občutek nadzora nad nastalo situacijo. Kadar so pesimisti soočeni z neugodno situacijo, se krivijo za nastalo situacijo in imajo ovire za nepremostljive. Ljudje s takšnimi lastnostmi se le redko lahko učijo iz lastnih napak ali uspeha in težko rastejo z življenjskimi izzivi. Schneider predlaga za razvijanje optimizma tri tehnike. Prva tehnika je prizanesljivost do preteklosti. Vodje in sledilci bi se morali naučiti sprejeti svoje napake iz preteklosti, si odpustiti in si dati novo priložnost. Druga tehnika je spoštovanje sedanosti. Ta tehnika spodbuja zaposlene, da postanejo hvaležni in zadovoljni s pozitivnimi stranmi sedanjega življenja, ki vključuje stvari, nad katerimi imajo kontrolo, in tiste, nad katerimi je nimajo. Tretja Schneiderjeva tehnika je iskanje priložnosti v prihodnosti. Pri tej tehniki se prihodnost in vsi dvomi, ki jih prihodnost prinaša, dojemajo kot priložnosti za rast in napredek. Idealen tip optimizma, ki bi ga morali razviti vsi zaposleni v organizaciji, je realističen in fleksibilen. Realistični optimizem ne gre v ekstreme in ne izloča osebne odgovornosti za slabe izbire. Fleksibilni optimizem ljudem omogoča uporabo optimističnega in pesimističnega pojasnjevalnega stila ter obenem prilagoditev stila situaciji (Luthans & Youssef, 2004, str. 155–156).

#### **2.4.4 Razvijanje prožnosti**

Obstaja vsesplošno napačno prepričanje, da je prožnost nenavaden dar oziroma magična, mistična in redka lastnost. Prožnost kot ena izmed štirih dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala je v bistvu proces, ki se razvija skozi celo življenje in ni samo nek končni cilj. Z namenom razvijanja prožnosti se organizacije lahko odločijo za tri različne strategije, ki jih je predlagal Masten. Strategije, osredotočene na tveganje, so nagnjene predvsem k zmanjšanju dejavnikov tveganja, ki lahko povečajo možnost neželenih rezultatov. Organizacije na primer omogočijo zaposlenim zdravstvene ugodnosti in programe dobrega počutja, ki pomagajo zmanjšati možnost fizičnih in psiholoških tveganj, kot so na primer težave z zdravjem, stres, izčrpanost, zloraba alkohola in drog. Nobena organizacija nima moči popolnoma zaščititi svojih zaposlenih pred vsemi možnimi vrstami tveganja, ki se pojavijo v njihovem osebnem in delovnem okolju, zato se poslužujejo tudi strategij, osredotočenih na sredstva. Te vrste strategij poudarjajo in povečujejo vire, ki zvišujejo možnost pozitivnih rezultatov, kljub prisotnosti tveganja. Tako na primer razvoj človeškega, socialnega in pozitivnega psihološkega kapitala pomaga vodjem in sledilcem, da se lažje soočajo z neugodnimi situacijami, tako v privatnem kot poslovnem življenju. Strategije, osredotočene na procese, vključujejo prilagodljive mehanizme, potrebne za uporabo različnih sredstev za uspešno ravnanje z dejavniki tveganja. Tako lahko na primer strateško planiranje ter organizacijsko učenje povečata pripravljenost organizacije, da se sooči s krizami na novo nastalo stanje tako, da se hitro prilagodi (Luthans & Youssef, 2004, str. 156).

### **3 KVALITATIVNA RAZISKAVA S PRIPOROČILI NA PRIMERU PODJETJA PETROL D. D., LJUBLJANA**

V tem poglavju preizkusim konceptualni model in postavljeno tezo magistrskega dela na primeru slovenskega podjetja Petrol d. d., Ljubljana. Na osnovi teoretičnega in kvalitativnega raziskovanja preverim, če avtentični vodje krepijo elemente pozitivnega psihološkega kapitala pri sebi in pri svojih sledilcih ter če sledilci posledično dosegajo zelene rezultate ter obenem postajajo vedno bolj avtentični. S kvalitativnim znanstvenoraziskovalnim pristopom analiziram trenutno stanje v podjetju, pripravim priporočila ter ugotovitve posredujem vodstvu podjetja.

#### **3.1 Predstavitev podjetja Petrol d. d., Ljubljana**

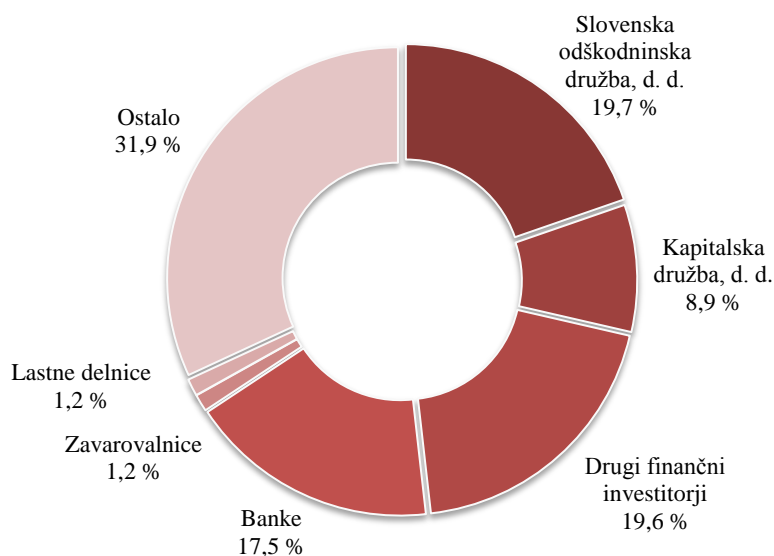
Podjetje Petrol d. d., Ljubljana (v nadaljevanju podjetje Petrol) je del skupine Petrol, ki jo trenutno sestavlja še osem domačih in štirinajst tujih odvisnih družb, pet skupaj obvladovanih podjetij ter pet pridruženih podjetij. Podjetje Petrol je bilo formalno ustanovljeno leta 1945, in sicer kot podružnica državnega podjetja Jugopetrol. Leta 1997 se je preoblikovalo v zasebno delniško družbo, pred tem pa je poslovalo v različnih organizacijskih oblikah. Podjetje Petrol je največje slovensko energetska podjetje in se po ustvarjenih čistih prihodkih in dobičku ter številu zaposlenih in delničarjev uvršča med največja slovenska podjetja. Osrednja poslovna dejavnost podjetja je trgovanje z naftnimi derivati, plinom in ostalimi energenti. Na tem poslovnem področju podjetje Petrol ustvarja več kot 80 odstotkov vseh prihodkov od prodaje ter obenem dosega vodilni tržni delež slovenskega trga. Preostalih 20 odstotkov prihodkov od prodaje ustvari z blagom za široko porabo in s storitvami. Pretežni del poslov je realiziranih na slovenskem trgu, kjer s 314 bencinskimi servisi pokriva 59-odstotni tržni delež na maloprodajnem trgu naftnih derivatov. Podjetje razpolaga z uveljavljeno krovno blagovno znamko ter tudi drugimi prepoznavnimi izdelčnimi oziroma storitvenimi znamkami, kot so Petrol klub, Hip-Hop in Tip-Stop.

##### **3.1.1 Struktura osnovnega kapitala podjetja**

Struktura osnovnega kapitala podjetja Petrol je zelo razpršena. Za boljšo vizualno predstavbo je prikazana na spodnji Sliki 9.



Slika 9: Struktura osnovnega kapitala podjetja Petrol d. d., Ljubljana



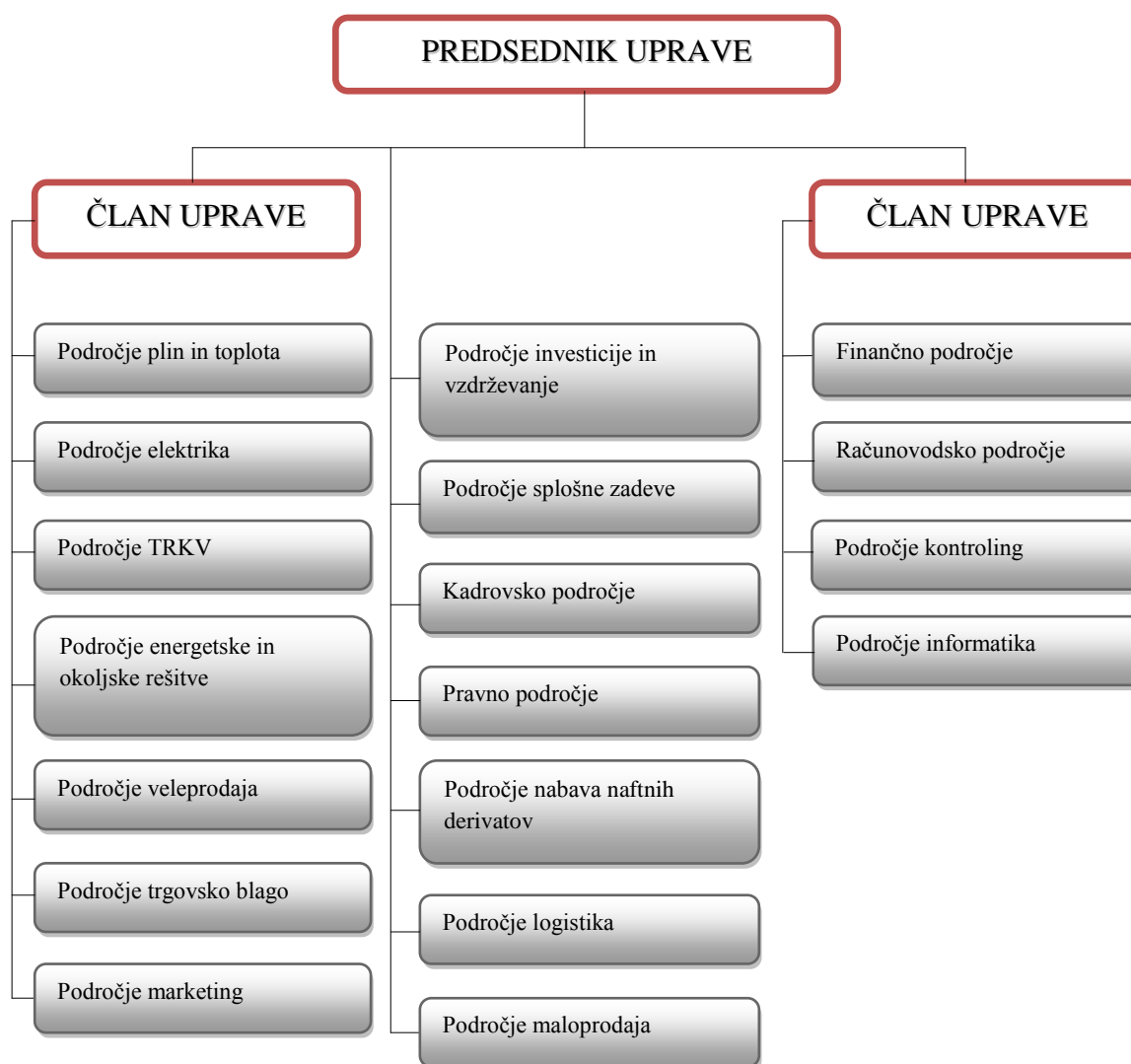
Vir: Prirejeno po Petrol d. d., Ljubljana, Letno poročilo skupine Petrol in družbe Petrol d. d., Ljubljana za leto 2011, 2012.

Največji delničarji podjetja Petrol so Slovenska odškodninska družba, d. d., Kapitalska družba, d. d., NLB d. d., Istrabenz d. d., GB d. d., Kranj, Vizija holding, k. d. d., Vizija holding ena, k. d. d., NFD 1, Delniški podsklad, Hypo Bank d. d. in Nova KBM d. d.

### 3.1.2 Uprava in zaposleni ter njihov trajnostni razvoj

Upravo Petrola trenutno sestavljajo 4 člani, in sicer predsednik uprave Tomaž Berložnik, član uprave Rok Vodnik, član uprave Janez Živko ter delavski direktor Samo Gerdin. Kratek opis članov uprave je na voljo na spletni strani podjetja Petrol (Petrol d. d., Ljubljana – Uprava, 2012). Člani uprave pokrivajo različna področja in odgovornosti, kar je razvidno iz Slike 10. V letu 2011 je bilo v podjetju Petrol zaposlenih 647 ljudi. Upravljanje s kadri v celotni skupini Petrol zajema premišljeno politiko zaposlovanja, učinkovit sistem nagrajevanja in napredovanja, skrb za izobraževanje in razvoj zaposlenih ter spremljanje njihovega zadovoljstva. V okviru skupine Petrol je organizirana Akademija Petrol, ki skrbi za načrtno, sistematično in celovito izobraževanje zaposlenih. Organiziranih je tudi veliko internih izobraževanj, ki so prilagojena delovnim procesom. V podjetju težijo k temu, da bi se vsak zaposleni udeležil vsaj enega izobraževanja letno. S pomočjo internih predavateljev prenašajo dobre prakse in standarde v prodaji na ostala tržišča, izboljšujejo strokovno znanje in nadgrajujejo komunikacijo z zaposlenimi tudi na tujih trgih. Na Sliki 10 je prikazan Organigram podjetja Petrol.

Slika 10: Organigram podjetja Petrol d. d., Ljubljana



Vir: Petrol d. d., Ljubljana – Organigram družbe Petrol d. d., Ljubljana, 2012.

Že od leta 2001 se v Petrolu redno meri organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih. Pri projektu SiOK (Slovenska organizacijska klima) Petrol sodeluje že od samega začetka. Vsakoletna raziskava organizacijske klime, zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih z rezultati vedno znova opomni, da samo kontinuirano usposabljanje vodij prinaša dolgoročni razvoj zaposlenih. Podjetje Petrol je tudi lastnik osnovnega certifikata Družini prijazno podjetje in se s tem zavezuje k boljšemu usklajevanju dela in družine ter k še večji družbeni odgovornosti.

### 3.1.3 Poslanstvo, vizija, vrednote in strateški cilji

V Petrolu dajo strateškim usmeritvam velik pomen. Podjetje ima natančno opredeljeno poslanstvo, vizijo, vrednote in strateške cilje, ki so zajeti v Tabeli 3.

*Tabela 3: Poslanstvo, vizija, vrednote in strateški cilji skupine Petrol*

<b>Poslanstvo</b>	Poslanstvo podjetja Petrol je z zaokroženo ponudbo energetske-okoljskih proizvodov in storitev skrbeti za zanesljivo, gospodarno in okolju prijazno oskrbo potrošnikov v Sloveniji in na trgih JV-Evrope. Prek razvejane mreže bencinskih servisov voznikom ponujajo vse, kar potrebujejo za varno in udobno pot. Gospodarstvu in lokalnim skupnostim zagotavljajo celovito energetske oskrbo, gospodinjstvom nudijo vso energijo, ki jo potrebujejo za dom.
<b>Vizija</b>	Vizija Petrola je postati nosilec kakovosti in razvoja celovite ponudbe energetike in »convenience« modela bencinskih servisov v JV-Evropi z nadpovprečno zadovoljnimi kupci.
<b>Vrednote</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spoštovanje: v Petrolu spoštujejo sočloveka in okolje.</li> <li>• Zaupanje: s poštenostjo gradijo partnerstva.</li> <li>• Odličnost: hočejo biti najboljši v vsem, kar delajo.</li> <li>• Ustvarjalnost: z idejami ustvarjajo napredek.</li> <li>• Srčnost: delajo zavzeto in pogumno.</li> </ul> <p>V Petrolu čutijo posebno odgovornost do zaposlenih, kupcev, dobaviteljev, poslovnih partnerjev, lastnikov in družbe kot celote. Njihova pričakovanja uresničujejo z motiviranimi in podjetniško usmerjenimi zaposlenimi, upoštevajo temeljna zakonska in moralna pravila slovenske družbe in širša evropska merila ter skrbijo za varovanje okolja.</p>
<b>Strateški cilji do 2014</b>	<p>Glavne strateške usmeritve razvoja skupine Petrol:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. zagotavljanje rasti,</li> <li>2. povečevanje donosnosti poslovanja in povečevanje dodane vrednosti na zaposlenega.</li> </ol> <p>S premišljeno naložbeno politiko bodo zagotovili večjo donosnost sredstev, usmerjeni bodo v zagotavljanje finančne stabilnosti skupine, njihovi vodili pri poslovanju bosta kakovost in poslovna odličnost.</p> <p>Z doseganjem zastavljenih ciljev bodo krepili dolgoročno finančno stabilnost skupine Petrol. Kapitalska politika, ki temelji na dolgoročnem maksimiranju donosov delničarjev, sodi med najpomembnejše cilje Petrolove razvojne strategije. S stabilno dividendno politiko bodo zagotavljali uravnoteženost dividendnih donosov delničarjev in uporabo prostega denarnega toka za financiranje investicijskih načrtov skupine. To bo zagotavljalo dolgoročno rast in razvoj skupine Petrol, s tem pa maksimiranje vrednosti za lastnike.</p>

*Vir: Prirejeno po Petrol d. d., Ljubljana, Letno poročilo skupine Petrol in družbe Petrol d. d., Ljubljana za leto 2011, 2012.*

Prioritete poslovanja, ki si jih v podjetju določijo, jim predstavljajo rdečo nit poslovanja in zavezo vsega njihovega delovanja v prihodnje. Glavne strateške usmeritve razvoja skupine Petrol so zagotavljanje rasti in povečevanje donosnosti poslovanja.

### **3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija**

Raziskovalni del magistrskega dela temelji na sodobnem znanstvenem pristopu kvalitativne raziskave na primeru podjetja Petrol, na podlagi katerega pridobim okvirno sliko prisotnosti obravnavanih konceptov avtentičnega vodenja in pozitivnega

psihološkega kapitala. Med samo raziskavo se skušam opirati na čim večje število primarnih in sekundarnih virov in merskih instrumentov.

Kvalitativna raziskava je potekala v več korakih. Načrt kvalitativne raziskave na primeru podjetja Petrol prikazuje Tabela 4.

*Tabela 4: Načrt kvalitativne raziskave*

I. IZHODIŠČE KVALITATIVNE RAZISKAVE		
I. a Opredelitev problematike magistrskega dela	I. b Oblikovanje hipotez	
II. RAZVOJ IN POJASNITEV KONCEPTUALNEGA MODELA		
III. ZBIRANJE EMPIRIČNEGA GRADIVA IN ANALIZA KLJUČNIH GRADIV		
IV. OBLIKOVANJE OPOMNIKA ZA POLSTRUKTURIRAN INTERVJU IN ANKETNIH VPRAŠALNIKOV		
V. IZVEDBA POLSTRUKTURIRANEGA INTERVJUJA IN ANKETE		
V. a Polstrukturiran globinski intervju z vodjo oddelka	V. b Anketni vprašalniki tipa zaprtih in odprtih vprašanj za vodje služb in tipa zaprtih vprašanj za sledilce	
VI. OBDELAVA PODATKOV IN UREJANJE DOKUMENTACIJE		
VI. a Obdelava odgovorov vodje oddelka	VI. b Urejanje in obdelava prejetih anketnih vprašalnikov	VI. c Izdelava grafikonov in tabel
VII. KVALITATIVNA ANALIZA PRIMERA		
VIII. INTERPRETACIJA REZULTATOV IN PRIPOROČILA VODSTVU		
IX. ZAKLJUČEK RAZISKAVE		

Temeljna teza magistrskega dela je, da v izbranem podjetju Petrol avtentični vodja krepi elemente pozitivnega psihološkega kapitala tako pri sebi kot tudi pri sledilcih, ki posledično dosegajo zelene rezultate, obenem postajajo vedno bolj avtentični, kar prispeva k izboljšanju funkcije vodenja. V magistrskem delu preverjam dve **hipotezi**:

**H1:** V podjetju Petrol je prisotno avtentično vodenje.

**H2:** V podjetju Petrol avtentični vodja krepi elemente pozitivnega psihološkega kapitala pri sebi in pri svojih sledilcih.

Raziskavo opravi s pomočjo polstrukturiranega globinskega intervjuja z vodjo oddelka obravnavanega podjetja in s pomočjo anketnih vprašalnikov za vodje služb in sledilce. Z opravljenim polstrukturiranim globinskim intervjujem povečam veljavnost in zanesljivost raziskave. Pri intervjuju mi je v pomoč opomnik s petnajstimi vprašanji, usmerjenimi na področje stanja vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala. Anketni vprašalniki so osebno razdeljeni 4 vodjem služb in 19 sledilcem. S pomočjo polstrukturiranega globinskega intervjuja in anketnih vprašalnikov dobim sliko o avtentičnem vodenju in pozitivnem psihološkem kapitalu znotraj obravnavanega oddelka podjetja Petrol. Poleg prisotnosti obeh konstruktov pri vodjah želim preveriti tudi prenašanje obeh konstruktov na sledilce. Anketa vsebuje različne trditve o avtentičnem vodenju in pozitivnem psihološkem kapitalu. Anketni vprašalnik za vodje sestavljajo trditve, ki se nanašajo na zaznavanje lastne avtentičnosti in pozitivnega psihološkega kapitala ter zaznavanje obeh konceptov pri svojih sledilcih. Anketni vprašalnik za vodje je delno strukturiran, saj vsebuje tudi 3 vprašanja odprtega tipa. Sledilci ocenjujejo trditve, ki se nanašajo na zaznavanje lastne avtentičnosti in pozitivnega psihološkega kapitala in zaznavanje obeh konstruktov pri svojih neposrednih vodjah. Anketni vprašalnik za sledilce je v celoti strukturiran. Vodje in sledilci stopnjo strinjanja s trditvami o avtentičnem vodenju in pozitivnem psihološkem kapitalu ocenjujejo z oceno od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, in 5, da se s trditvijo popolnoma strinjajo.

S pomočjo opravljenega globinskega intervjuja in anket pridem do lastnih sklepov, kar mi pomaga pri analizi obeh konstruktov v podjetju. Ključno je, da dobim objektivno sliko o načinu vodenja in izkazovanju pozitivnega psihološkega kapitala v podjetju Petrol, saj to predstavlja osnovo za oblikovanje kritične kvalitativne analize ter morebitnih predlogov za dvig nivoja avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala v podjetju. S pomočjo povezave teorije in prakse oblikujem priporočila za vodstvo podjetja ter poskušam izločiti subjektivnost in pristranskost.

### **3.2.1 Omejitve raziskave**

Raziskava ima določene vsebinske, časovne in metodološke omejitve. Vsebinske omejitve povezujem s sekundarnimi podatki iz teoretičnega dela, na katerih temeljita oba konstrukta, tako avtentično vodenje kot pozitivni psihološki kapital. Z uporabo različnih virov skušam te omejitve preseči. V raziskavo je zajet le določen oddelek, ker je obseg poslovanja izbranega podjetja preobsežen. Analiza rezultatov ne zajema celotne populacije in zato ne kaže popolnoma realnega konteksta, kar predstavlja dodatno omejitev. Za reprezentativnejši vzorec vključim v raziskavo 24 sodelavcev iz različnih služb in z različnih hierarhičnih ravni. Časovne omejitve se navezujejo na čas izvedbe raziskave. Raziskava je namreč izvedena v oktobru 2012. Podjetje se odziva in deluje dinamično, medtem ko je sama raziskava statična. Metodološke omejitve se nanašajo na izbran metodološki okvir kvalitativnega raziskovanja in morebitni subjektivni pogled vodij in zaposlenih na tematiko. Metodološke omejitve skušam preseči z uporabo metode

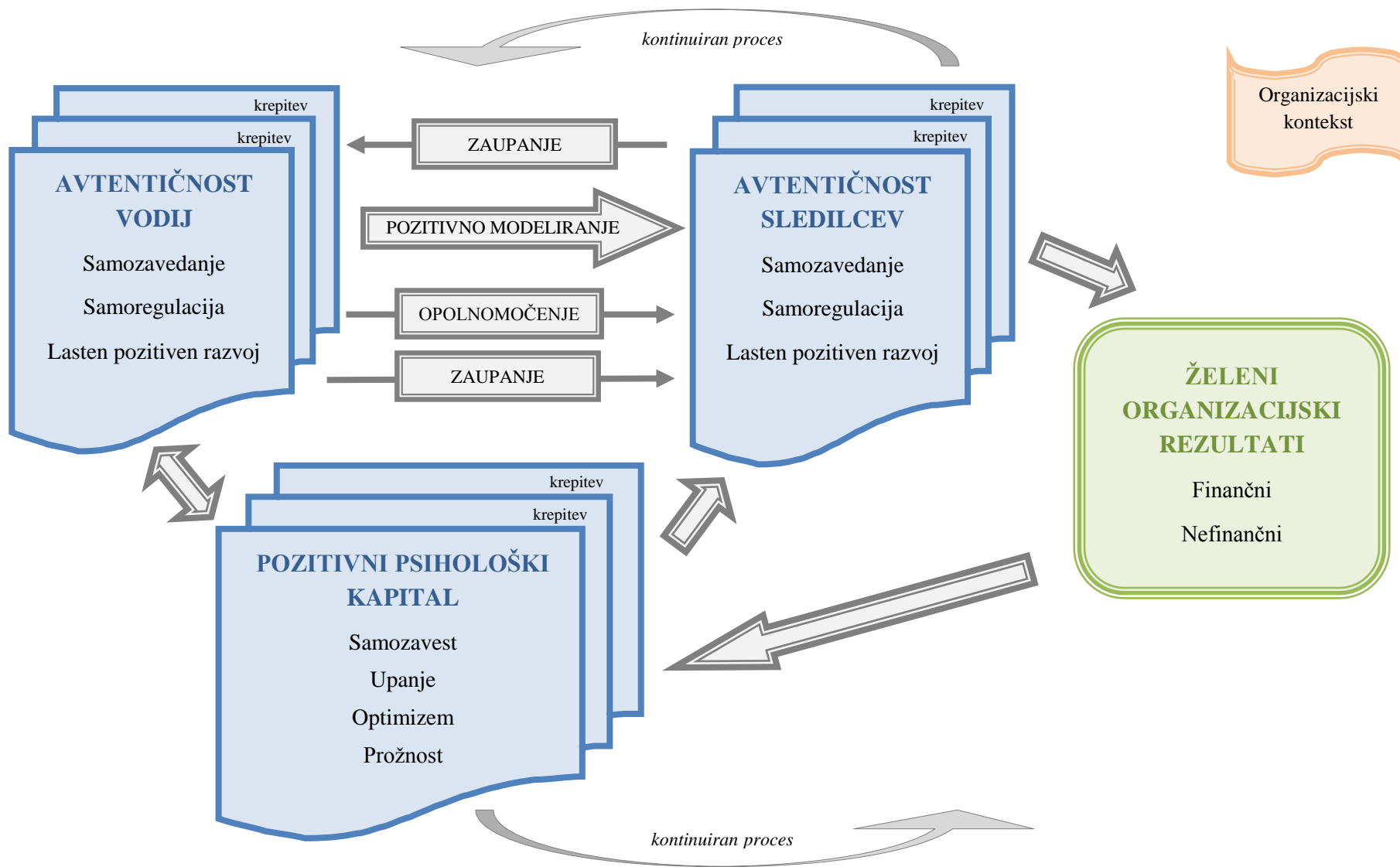
triangulacije, pri kateri se proučevani pojav pogleda z različnih zornih kotov in se na ta način preveri, če so ugotovitve, do katerih smo prišli, zanesljive in veljavne. Kot je opredeljeno že v teoretičnem delu magistrske naloge, avtentičnost vodij ni neposredno merljiva, ampak jo lahko ovrednotimo z bolj ali manj avtentičen oziroma neavtentičen. Iz tega razloga uporabljam za ugotavljanje prisotnosti avtentičnosti opisni pristop vedenja in značilnosti vodij, ki temelji na globinskem intervjuju in anketnih vprašalnikih. Prav tako uporabljam opisni pristop tudi za ugotavljanje prisotnosti pozitivnega psihološkega kapitala.

### **3.3 Konceptualni model avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala**

Avtentično vodenje najbolje opisujejo lastnosti, kot so samozavedanje, uravnoteženo procesiranje, ponotranjena moralna perspektiva in transparentnost odnosov (Peterson et al., 2012, str. 503). Gre za vodenje na osnovi lastnega jaza, ki se ne sme razviti brez vključevanja ostalih, ampak nastane v povezavi s sledilci. Če se vodja obnaša avtentično, pozitivno vpliva na razvoj svojih sledilcev, ki se sčasoma tudi sami razvijejo v avtentične vodje (Gardner et al., 2005, str. 345). Poleg avtentičnega vodenja v magistrskem delu zagovarjam tudi konstrukt pozitivnega psihološkega kapitala. Posameznik, ki krepi pozitivni psihološki kapital, je dovolj samozavesten, da vloži v zastavljene izzive potreben napor, ki privede do uspeha; je optimističen in želi dosegati uspehe v sedanjosti in prihodnosti; usmerjen je k doseganju ciljev in kadar je potrebno, je za doseganje uspeha sposoben preusmeriti pot do cilja; kadar ga pestijo problemi, je za uspeh sposoben ohranjati pozitivnost (Avey et al., 2011, str. 283). Na podlagi teh teoretičnih spoznanj iz prvega dela naloge oblikujem konceptualni model, ki je osnova za nadaljnjo raziskavo.

Izhodišče konceptualnega modela predstavljajo avtentični vodje na eni in sledilci na drugi strani. Gre za kontinuiran proces, v katerem avtentični vodje krepijo pozitivni psihološki kapital tako pri sebi kot pri svojih sledilcih, ki posledično dosegajo želene organizacijske rezultate in obenem postajajo vedno bolj avtentični. Želeni organizacijski rezultati ponovno vplivajo na krepitev elementov pozitivnega psihološkega kapitala. Na Sliki 11 prikazujem kontinuiran proces, skozi katerega avtentični vodja razvija pri sebi in sledilcih samozavest, upanje, optimizem in prožnost ter obenem postaja vedno bolj avtentičen.

Slika 11: Konceptualni model avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala



Razvoj avtentičnega vodenja na ravni vodje poteka preko samozavedanja, samoregulacije in lastnega pozitivnega razvoja. Vodje neposredno vplivajo na sledilce preko pozitivnega modeliranja, jim posredujejo pozitivne vrednote, vedenja, čustva, motive, cilje ter skrb za razvoj in jim predstavljajo vzor, sledilci pa posledično ponotranjijo ter širijo vedenje in pozitivne vrednote vodje na različnih organizacijskih ravneh. Na razvoj avtentičnega vodenja v podjetju ima vpliv tudi organizacijski kontekst. Avtentični vodja opolnomoči svoje sledilce ter ustvarja pogoje za njihov lastni pozitivni razvoj. Sledilci v tem procesu razvijejo dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala in tako kot vodja krepijo avtentičnost ter dosegajo zelene finančne in nefinančne organizacijske rezultate. Poleg doseganja uspešnosti, dodane vrednosti na zaposlenega in profitabilnosti sledilci v tem procesu postanejo zadovoljni sami s sabo, se dobro počutijo, zaupajo v svoje vodje in so motivirani za delo. Ti zeleni rezultati ponovno vplivajo na krepitev dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala tako pri vodji kot tudi pri sledilcih. Ta proces poteka kontinuirano in dinamično. V tem procesu si vodje in sledilci zaupajo, se ves čas razvijajo, ustvarjajo spodbudno klimo, krepijo samozavedanje, samoregulacijo ter dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala in s tem dosegajo pozitivne rezultate.

### **3.4 Potek raziskave, analiza podatkov in interpretacija rezultatov**

Z raziskavo preverim proces prej predstavljenega konceptualnega modela v podjetju Petrol ter obenem tudi **dve hipotezi**. **Prva hipoteza** se nanaša na trditev, da je v proučevanem podjetju Petrol prisotno avtentično vodenje, z **drugo hipotezo** preverjam trditev, da v podjetju Petrol avtentični vodja krepí elemente pozitivnega psihološkega kapitala pri sebi in pri svojih sledilcih. Pri preverjanju hipotez se opiram na odgovore, ki jih izvem iz polstrukturiranega globinskega intervjuja z vodjo oddelka. Za zagotovitev še zanesljivejših in veljavnejših rezultatov raziskave uporabim tudi metodo triangulacije in znotraj tega oddelka razdelim anketne vprašalnike zaprtega in odprtega tipa 4 vodjem služb ter anketne vprašalnike zaprtega tipa 19 sledilcem. S pomočjo različnih merskih instrumentov zagotovim tudi večjo objektivnost raziskovalnih zaključkov. Ankete ne izpolnita le 2 sledilca, tako da je skupno udeležba več kot 90-odstotna.

#### **3.4.1 Prisotnost avtentičnega vodenja v podjetju Petrol**

**Prvo hipotezo** preverim preko polstrukturiranega globinskega intervjuja z vodjo oddelka. Intervju izvedem s pomočjo opomnika (Priloga 1), ki mi v obliki vnaprej pripravljenih polstrukturiranih vprašanj služi kot raziskovalni instrument. Intervju opravim v Ljubljani v mesecu oktobru 2012. Iz intervjuja izvem, da vodja oddelka skuša v vsakem sodelavcu doseči, da se sam zaveda pomembnosti dela, ki ga opravlja, ter da to delo opravlja samostojno in odgovorno. Na vodje ne pritiska in ne postavlja kratkih rokov, vendar kljub vsemu pričakuje, da se naloge opravijo v razumnem roku, kar tudi nakaže. Pričakuje samoiniciativo, pobude in prevzemanje odgovornosti, ko je to potrebno. Sodelavce opolnomoči in jim prepušča, da si sami organizirajo čas in delo po prioritetah. Njegovi cilji



pri vodenju so skupni cilji oddelka. Na eni strani so to cilji, preko katerih se dosežata napredek in razvoj na poslovnem področju, na drugi strani pa ustvarjanje primerne vzdušja za delo, kar se mu ne zdi niti najmanj lahko. Motivirajo ga na kratko rečeno izzivi.

Vodja oddelka vidi kot uspešnega vodjo nekoga, ki se ne ustraši sprememb in novosti, ampak so mu pravzaprav izziv. Izzive takšen vodja največkrat tudi sam išče, jih predlaga ter seveda poskuša izpeljati. To »navdušenje« mora znati prenesti na sodelavce in jih pri izpeljavi nalog spodbujati, motivirati, voditi. Uspešen vodja se mora znati prilagoditi različnim situacijam ter različnim ljudem. Z vsemi namreč po mnenju vodje oddelka ne moreš delati na enak način. Uspešen vodja mora po njegovem mnenju dobro poznati ljudi, ki jih vodi, in se jim do neke mere tudi sam prilagoditi.

Vodja oddelka vodi v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji. Spoštovanje, kredibilnost in zaupanje vodij na nižjih ravneh si pridobi s preudarnim nastopom, s korektnim ravnanjem ter s poštenim odnosom. Je iskren, pristen in vreden zaupanja. Motivacija zaposlenih je po njegovem mnenju zelo pomembna, vendar ima vsak sodelavec lahko drugačen odnos do motivacije. Nekatere motivira denar, druge status oziroma položaj v podjetju, tretje dobri delovni pogoji, službena potovanja, samostojnost pri delu, zanimivo delo. Prav iz tega razloga so motivacijski pristopi lahko različni od sodelavca do sodelavca. Potrebno je najti pravo razmerje. Vodja oddelka vsekakor poskuša najti tisto pravo razmerje, pri čemer je včasih problem, da vsi motivacijski vzvodi niso vedno na voljo. Odnos z zaposlenimi je za vodjo oddelka izredno pomemben. S sodelavci je v tako dobrih odnosih, da jih ni potrebno ukazovalno voditi, ampak da preko pogovora sami začutijo pomembnost dela, ki ga morajo narediti. Po drugi strani mora biti odnos zopet toliko formalen, da če je potrebno povzdigniti glas, niso osebno užaljeni. Z vodjami na nižjih ravneh se družijo toliko in na tak način, kolikor je potrebno za dobro funkcioniranje dela. Zasebno se z njimi ne družijo.

Pri sprejemanju končnih odločitev se vodja oddelka posvetuje z vodjami na nižjem nivoju. Če o kakšni stvari ni prepričan ali ne pozna situacije, nima problemov s tem, da se pusti podučiti. S trditvijo, da se vodja ne rodi, temveč se razvija celo življenje, se strinja le deloma. Meni, da tako kot pri športu in umetnosti človek nekaj že prinese na svet, določene stvari pa se nauči kasneje. Po njegovem je enako pri vodenju. Vsi nikoli ne bodo dobri vodje, tudi če se še tako učijo ali razvijajo. Dober vodja mora imeti vodstvene in komunikacijske sposobnosti, imeti mora empatijo, visok nivo čustvene inteligence. Vsega tega se po mnenju vodje oddelka ne da naučiti, ampak se lahko skozi leta razvija.

Dodaten način preverjanja trditve o prisotnosti avtentičnega vodenja v podjetju, s katerim povečam zanesljivost podatkov intervjuja, so ankete, rešene s strani vodij služb (Priloga 2) ter s strani njihovih sledilcev (Priloga 3). Vodje služb v anketi ocenjujejo svoje strinjanje s trditvami, ki se nanašajo na njihovo lastno avtentičnost ter na avtentičnost njihovih

sledilcev. Zanesljivost teh ocen preverim tudi z ocenami sledilcev, ki podajo svojo stopnjo strinjanja s trditvami o zaznavanju avtentičnosti pri svojem vodji ter pri sebi.

Anketa, ki jo izpolnijo vodje služb, je delno strukturirana, saj vsebuje poleg trditev zaprtega tipa tudi 3 vprašanja odprtega tipa. Preko vprašanj odprtega tipa poskušam izvedeti lastnosti vodij služb ter pozitivne in negativne strani njihovega vodenja. Odgovore strnem v spodnji Tabeli 5.

*Tabela 5: Povzetek odgovorov vodij služb na anketna vprašanja odprtega tipa*

<b>Vodja</b>	<b>Lastnosti vodje</b>
<b>Vodja 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je samozavesten, odločen in čustveno stabilen.</li> <li>• Enostavno se prilagaja spremembam.</li> <li>• Strokovno je dobro usposobljen in svoje znanje deli s sodelavci.</li> <li>• Sledilcem pusti svobodo pri delu in jih opolnomoči tudi za zahtevnejše naloge.</li> <li>• Z zaposlenimi ima odprt odnos in jim je vedno na voljo za pogovor.</li> <li>• Pri vodenju mu je najbolj všeč, ko po uspešno opravljeni nalogi vidi, da se je ves trud obrestoval.</li> </ul>
<b>Vodja 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ima jasno zastavljene cilje, ki jih deli s svojimi sledilci.</li> <li>• Pri svojih zaposlenih išče pozitivne vrednote.</li> <li>• Je samozavesten in ravna v skladu s svojimi prepričanji.</li> <li>• Pri vodenju ima umirjen pristop.</li> <li>• Je pristen in pošten, pri vodenju se ne pretvarja.</li> <li>• Včasih ga spremembe rahlo vržejo iz tira in se jim dalj časa prilagaja.</li> </ul>
<b>Vodja 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je optimističen in samozavesten.</li> <li>• Svojim sledilcem nudi pomoč pri izvedbi nalog, jim zna prisluhniti, upošteva njihova mnenja in ima z njimi pristne odnose.</li> <li>• Svoje sodelavce pohvali za dobro opravljeno delo.</li> <li>• Zagovarja sproščeno delovno vzdušje.</li> <li>• Je fleksibilen; spremembe mu ne povzročajo večjih težav.</li> </ul>
<b>Vodja 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ravna skladno z moralno-etičnimi pravili.</li> <li>• Do vseh sledilcev skuša biti enak, ne dela razlik med njimi.</li> <li>• Sledilcem daje proste roke, jih opolnomoči ter skrbi za njihov razvoj.</li> <li>• Pri vodenju mu je všeč, da sodeluje z zaposlenimi in dela v timu.</li> <li>• Zaposlenim skuša pokazati, da ni le vodja, ampak tudi njihov sodelavec.</li> <li>• Vodenje mu otežujejo sestanki, za katere porabi preveč časa; določeni sestanki se mu zdijo nepotrebni.</li> <li>• Je mnenja, da se mora človek dlje časa razvijati, da postane zrel za položaj vodje.</li> </ul>

Pri opisovanju samega sebe vodje služb naštevajo tudi lastnosti avtentičnega vodje, čeprav večini pojem avtentičnega vodenja ni poznan.

Pri trditvah zaprtega tipa vodje služb ocenijo stopnjo strinjanja z vsako trditvijo, rezultati pa pokažejo zaznavanje lastnih avtentičnih lastnosti, kar je prikazano na Sliki 12.

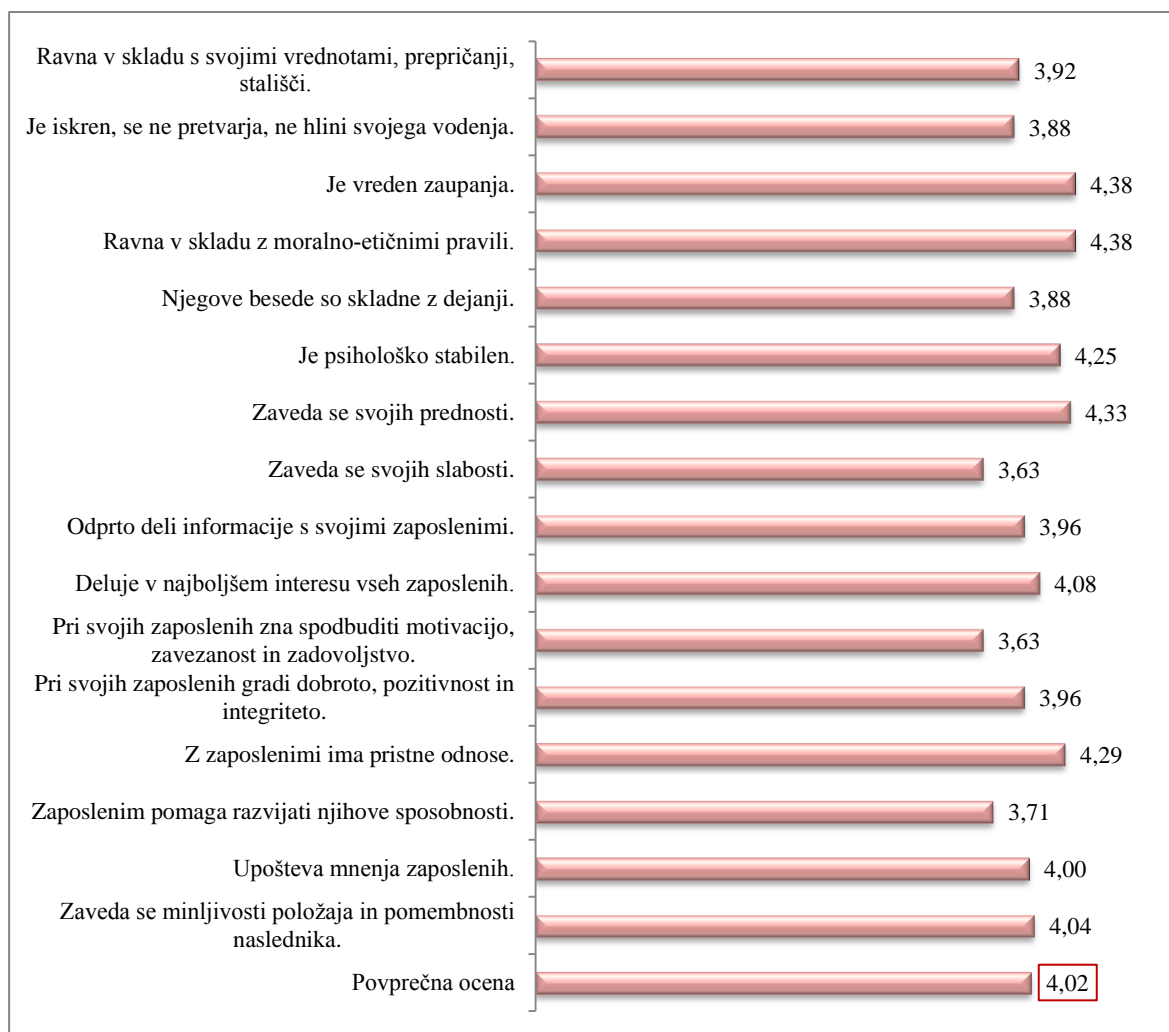
Slika 12 : Povprečna ocena zaznanih lastnih avtentičnih lastnosti vodij služb



Rezultati ankete, namenjene vodjam služb, pokažejo, da vodje ravna v skladu z moralno-etičnimi pravili in s svojimi vrednotami, prepričanji in stališči, v medsebojnih odnosih se ne pretvarjajo, delujejo v najboljšem interesu vseh zaposlenih ter pri svojih zaposlenih iščejo pozitivne vrednote. Manj sta jim blizu trditvi, da jih pri vodenju motivirajo osebna prepričanja in ne doseganje statusa in osebnih koristi ter da znajo motivirati svoje zaposlene. Iz tega lahko sklepam, da vodje služb delno motivirajo osebna prepričanja ter delno status v podjetju in osebne koristi, v smislu večjega zaslužka in ostalih ugodnosti. Prav tako vodje v teh težkih časih, ko se vsi soočamo z nižanjem plač in zmanjševanjem stroškov v podjetjih, težje spodbudijo motivacijo, zavezanost in zadovoljstvo zaposlenih. Prav iz tega razloga je potrebno iskati druge poti, ki bi spodbudile zaposlene k večji angažiranosti za delo. Izračun povprečne ocene ocenjevanih lastnih avtentičnih lastnosti vodij pokaže, da pri vodjah zaznam avtentične lastnosti, saj njihova skupna povprečna ocena znaša 4,05. Vodje so vse trditve o zaznanih lastnih avtentičnih lastnosti ocenili z ocenami 3, 4 ali 5. To pomeni, da se z vsemi trditvami vsaj delno ali popolnoma strinjajo.

Slika 13 prikazuje povprečno oceno avtentičnosti vodij služb s strani sledilcev.

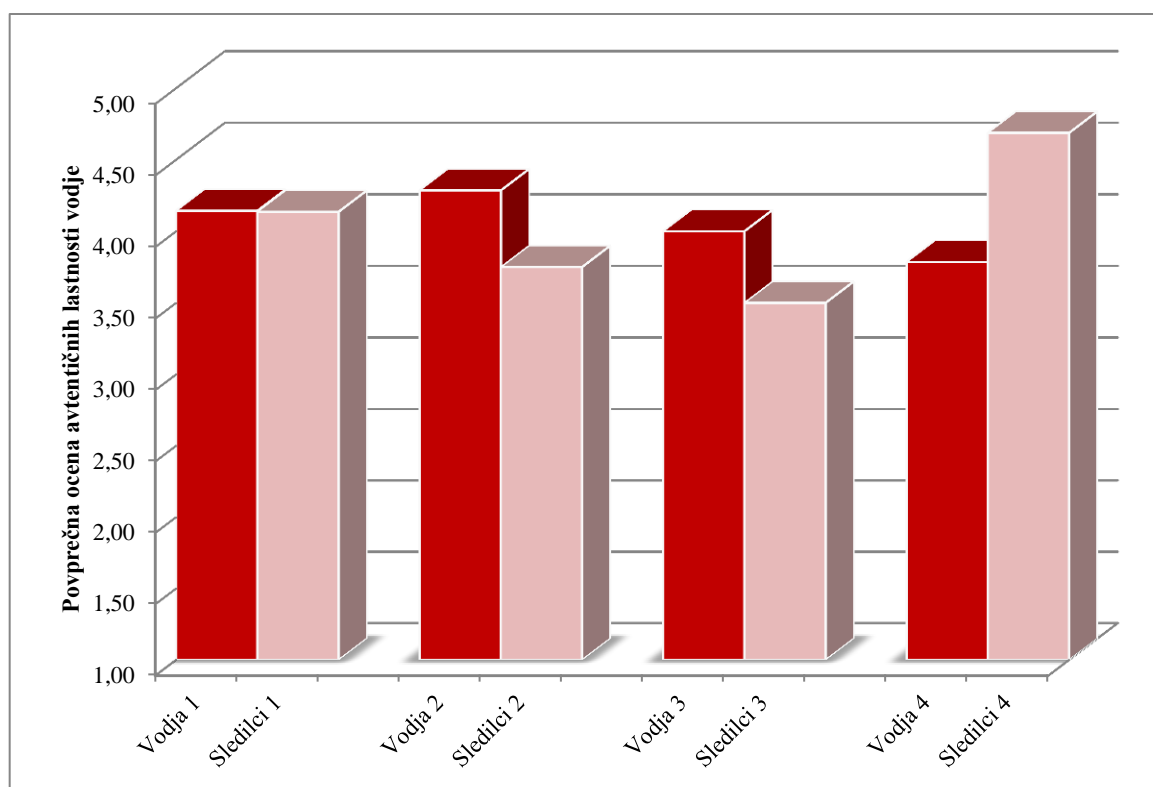
Slika 13: Povprečna ocena zaznanih avtentičnih lastnosti vodij služb s strani sledilcev



Avtentične lastnosti pri vodjeh v anketnih vprašalnikih ocenjujejo tudi sledilci, saj lahko vodjo označimo za avtentičnega le, kadar mu avtentične lastnosti pripišejo drugi oziroma sledilci. Vodja še dodatno krepí svojo avtentičnost, ko ga začnejo sledilci sprejemati za vedno bolj avtentičnega. Rezultati ankete, namenjene sledilcem, kažejo, da sledilci v povprečju menijo, da je ocenjevani vodja vreden zaupanja ter ravna v skladu z moralno-etičnimi pravili, se zaveda svojih prednosti, je psihološko stabilen in ima s svojimi zaposlenimi pristne odnose. Najmanj se sledilci v povprečju strinjajo s trditvami, da se ocenjevani vodja zaveda svojih slabosti, pri svojih zaposlenih zna spodbuditi motivacijo, zavezanost in zadovoljstvo ter da zaposlenim pomaga razvijati njihove sposobnosti. Povprečno sledilci ocenijo svoje vodje za avtentične, saj je njihova povprečna ocena 4,02.

Primerjavo med zaznavanjem avtentičnih lastnosti vodje s strani vodij samih in s strani sledilcev prikažem na Sliki 14.

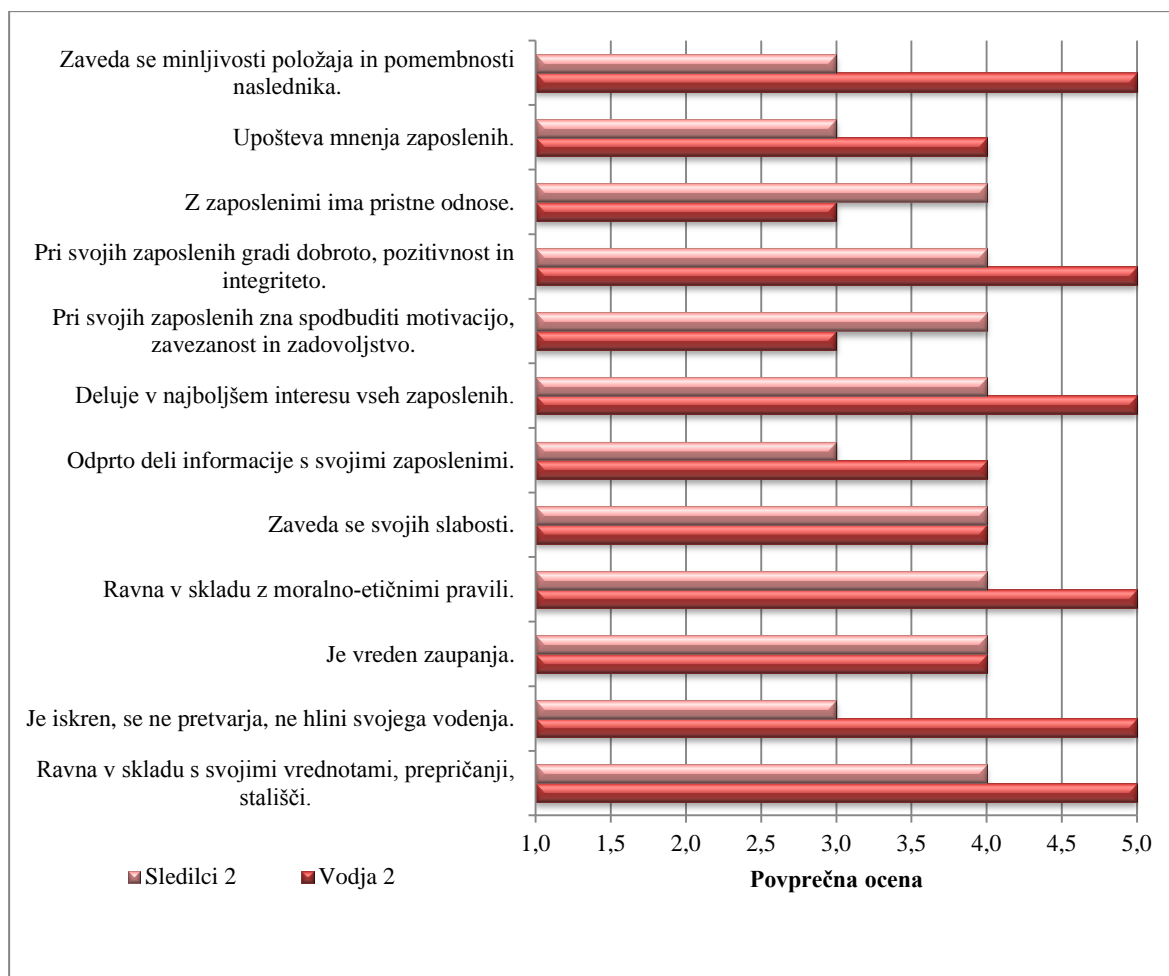
Slika 14: Povprečne ocene zaznanih avtentičnih lastnosti vodje s strani vodij in sledilcev



Iz primerjave ugotovim, da vodje in sledilci precej podobno zaznavajo avtentične lastnosti vodje in v nobenem primeru ne prihaja do velikih odstopanj. Najslabše zaznavajo avtentične lastnosti pri svojem vodji sledilci 3, najboljše sledilci 4. Vodja 4 je edini, ki se slabše oceni, kot ga ocenijo sledilci. Razlika povprečne ocene vodje 4 in njegovih sledilcev je tudi največja (razlika 0,81 ocene). Sledilci vodje 4 menijo, da je njihov vodja iskren in vreden zaupanja, se zaveda svojih prednosti, odprto deli informacije s svojimi zaposlenimi, upošteva njihova mnenja ter pri njih gradi dobroto, pozitivnost in integriteto.

Vodje in sledilci ocenjujejo v anketah strinjanje s podobnimi trditvami. Na Sliki 15 prikažem za primer primerjavo podobnih trditev sledilcev in vodje 2.

*Slika 15: Strinjanje vodje 2 in sledilcev 2 s podobnimi trditvami, vezanimi na avtentične lastnosti vodje*



Ob primerjavi teh ocen pri vseh vodjah in sledilcih ugotovim, da pri primerljivih trditvah povprečna ocena sledilcev ne odstopa od ocene njihovega vodje za več kot 2 oceni. Prav tako ne zasledim velikih odstopanj med ocenami sledilcev posameznega vodje. Sledilci posameznega vodje so pri strinjanju s trditvami večinoma usklajeni.

V anketnih vprašalnikih vodje in sledilci ocenjujejo tudi avtentičnost sledilcev. Najmanj avtentičnih lastnosti pripisuje svojim sledilcem vodja 2 (ocena 3,40), največ vodja 3 (ocena 4,00). Sami sebe najbolj avtentično zaznavajo sledilci 4 (ocena 4,50), najmanj sledilci 3 (ocena 3,60). Iz tega lahko sklepam, da vodja 3 meni, da je svojim sledilcem za zgled in krepí njihovo avtentičnost, medtem ko sledilci svoje avtentičnosti ne zaznavajo tako močno. Povprečna ocena zaznanih avtentičnih lastnosti sledilcev znaša 4,11, kar pomeni, da se imajo sledilci v povprečju za avtentične. Povprečna ocena zaznanih avtentičnih lastnosti sledilcev s strani njihovih vodij je nižja in znaša 3,70.

Rezultati anket ter zaključki intervjuja potrdijo prisotnost avtentičnega vodenja v podjetju Petrol. Na podlagi tega **potrdim prvo hipotezo**. Iz odgovorov vodje oddelka ter obeh

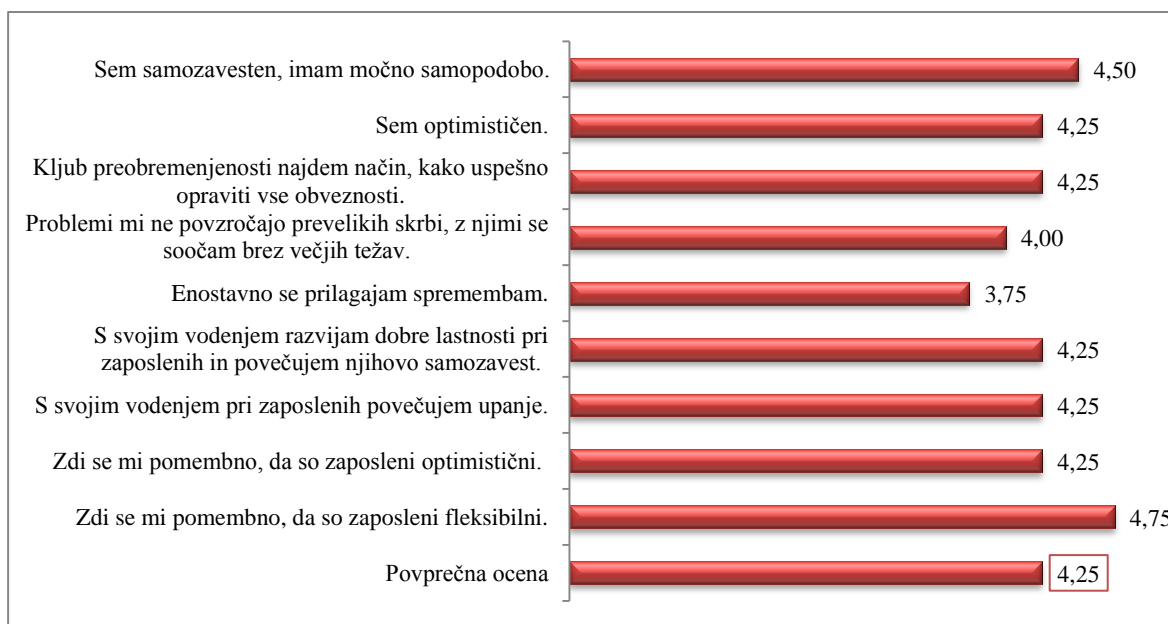
anket je razvidno, da ocenjevani vodje izkazujejo avtentične lastnosti in da je avtentičnost prisotna tudi pri sledilcih. Vodje iz ocenjevanega oddelka kažejo avtentične lastnosti, ki jih, nekateri bolj, drugi manj, prenašajo tudi na svoje sledilce.

### **3.4.2 Krepitev pozitivnega psihološkega kapitala v podjetju Petrol**

**Drugo hipotezo**, ki pravi, da v podjetju Petrol avtentični vodja krepi elemente pozitivnega psihološkega kapitala pri sebi in pri svojih sledilcih, prav tako preverjam preko polstrukturiranega intervjuja z vodjo oddelka ter obeh anket. Iz intervjuja z vodjo oddelka izvem, da je samozavestna oseba, ki v vsaki situaciji poskuša najti vsaj delček pozitivnosti. To samozavest lahko zaznam tudi skozi njegove besede in vedenje. Njegovo vodilo je, da se vsaka stvar oziroma situacija enkrat obrne na bolje. Samozavest in pozitivna naravnost vodje prispevata k uspehu vodje in k učinkovitosti njegovih sledilcev, vodij na nižji ravni. Problemi v podjetju vodji ne predstavljajo hudih skrbi, rešuje jih brez večjih težav. Problemi so mu do neke mere celo izziv. Na začetku so »nadležni«, ko pa jih začne reševati, postaja vse lažje. Vodja oddelka se zelo trudi, da problemov ne zanemarija oziroma si pred njimi ne zatiska oči. Vsakodnevni stres na delovnem mestu mu ne povzroča prevelikih težav. Kljub preobremenjenosti poskuša uspešno opraviti vse obveznosti brez prevelike slabe volje, vendar mu to vedno ne uspeva. V vsakem primeru je vodja oddelka velik optimist in vedno razmišlja, da se bodo stvari enkrat že obrnile na bolje. Vseeno je za ta preobrat vedno potrebno kaj narediti in v delo vložiti svojo energijo. Spremembam v podjetju se ne izogiba in mu ne povzročajo prevelikih težav. Pravi, da se spremembam največkrat niti ne moreš izogniti. Kako jih sprejmeš, je zelo odvisno tudi od tega, kakšne so. Spremembe so dobrodošle in mu predstavljajo izziv. V očeh vodij na nižji ravni poskuša biti vzor pozitivnega organizacijskega vedenja, saj ve, da s tem ključno vpliva na osebno rast vodij. Preko svojega vodenja povečuje samozavest vodij na nižji ravni, v njih ustvarja upanje, dviguje nivo optimizma ter krepi prožnost. Vodja oddelka krepi dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala pri sebi in pri svojih sledilcih oziroma vodjah na nižji ravni, ki postajajo vse bolj avtentični in dosegajo zelene rezultate.

Rezultati ankete, v kateri se vodje samoocenjujejo, so pokazali, da so vodje samozavestni, optimistični, upajoči in miselno prožni. Krepitev teh dimenzij pri svojih sledilcih se jim zdi prav tako zelo pomembna. Vodje še najslabše ocenijo trditev, da se enostavno prilagajajo spremembam (povprečna ocena 3,75), kar je v današnjem času zelo pomembno. Spremembe se danes v podjetjih dogajajo vsakodnevno, zato vodjam ne smejo predstavljati težav in se morajo znati hitro prilagoditi. Povprečne lastne ocene pozitivnega psihološkega kapitala vodij služb prikazuje Slika 16.

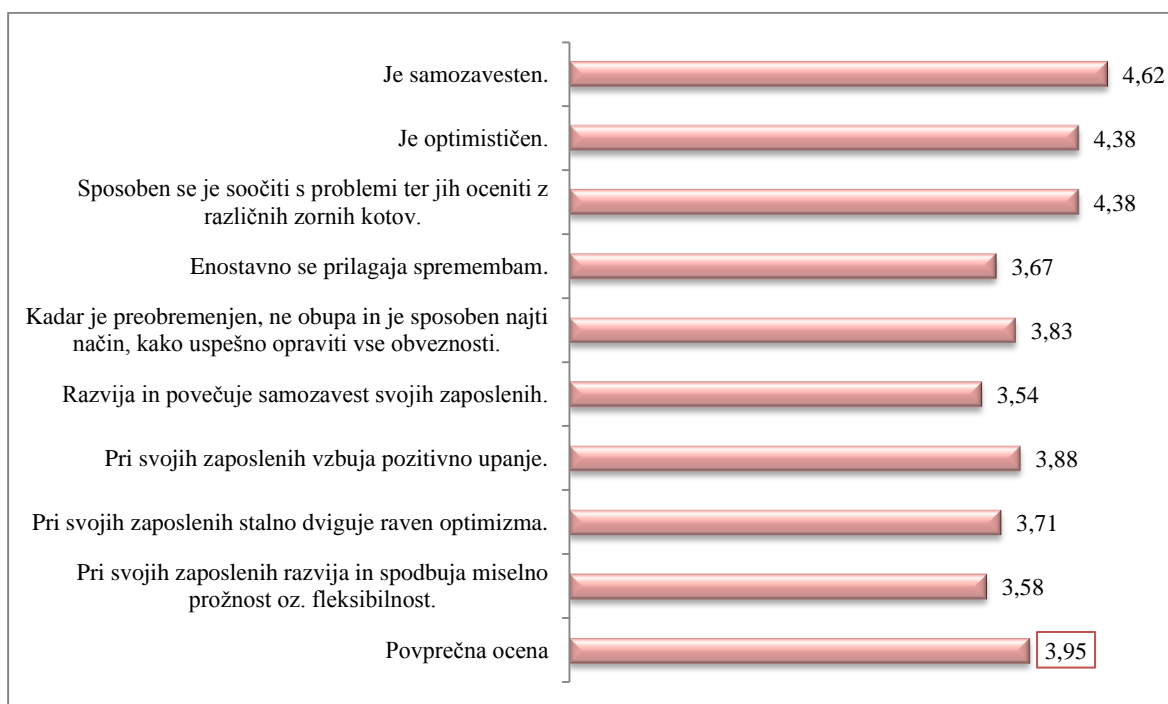
Slika 16: Povprečna lastna ocena pozitivnega psihološkega kapitala vodij služb



Zase vodje menijo, da imajo dobro razvite dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala, saj skupna povprečna ocena zaznanih dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala vodij služb znaša 4,25.

Na Sliki 17 prikažem povprečne ocene strinjanja s trditvami, vezanimi na pozitivni psihološki kapital vodje s strani sledilcev.

Slika 17: Povprečna ocena pozitivnega psihološkega kapitala vodij služb s strani sledilcev

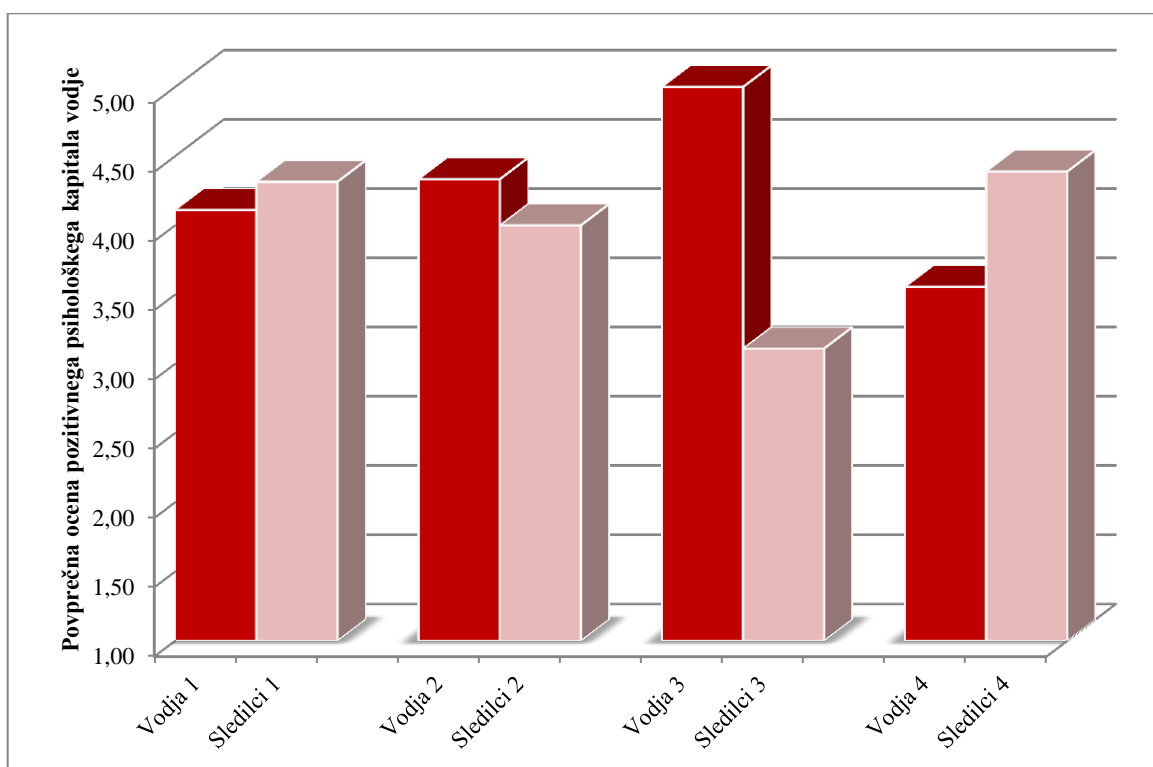




Sledilci ocenijo svoje vodje za samozavestne in optimistične ter sposobne soočiti se s problemom in ga oceniti z različnih zornih kotov. Slabše se strinjajo s trditvijo, da vodja pri svojih zaposlenih razvija in povečuje samozavest, stalno dviguje raven optimizma ter spodbuja miselno prožnost. Pri vseh slabše ocenjenih trditvah izstopajo sledilci 3, ki ocenijo svojo stopnjo strinjanja za 1 ali 2 oceni nižje kot sledilci ostalih vodij. Sledilci vodje 3 se ne strinjajo s tem, da vodja krepi njihovo samozavest in miselno prožnost. Ocene trditev, povezanih s pozitivnim psihološkim kapitalom vodje, so s strani sledilcev 3 slabše od ostalih, saj je njihova povprečna ocena 3,11. V teoretičnem delu magistrskega dela poudarim, da je pomembno, ne samo kako se vodja vidi sam, ampak predvsem, kako ga ocenijo oziroma vidijo sledilci. Iz tega razloga je slabši rezultat s strani sledilcev 3 pomemben. Slaba ocena sledilcev 3 obenem tudi zniža skupno povprečno oceno pozitivnega psihološkega kapitala vodij služb s strani sledilcev, ki tako znaša 3,95. Brez povprečne ocene sledilcev 3 bi ta znašala 4,23.

S primerjavo povprečnih ocen pozitivnega psihološkega kapitala vodje s strani vodij in sledilcev, prikazano na Sliki 18, želim preveriti odstopanja med ocenami, ki jih podajo vodje sami, in ocenami sledilcev.

*Slika 18: Povprečne ocene pozitivnega psihološkega kapitala vodje s strani vodij in sledilcev*

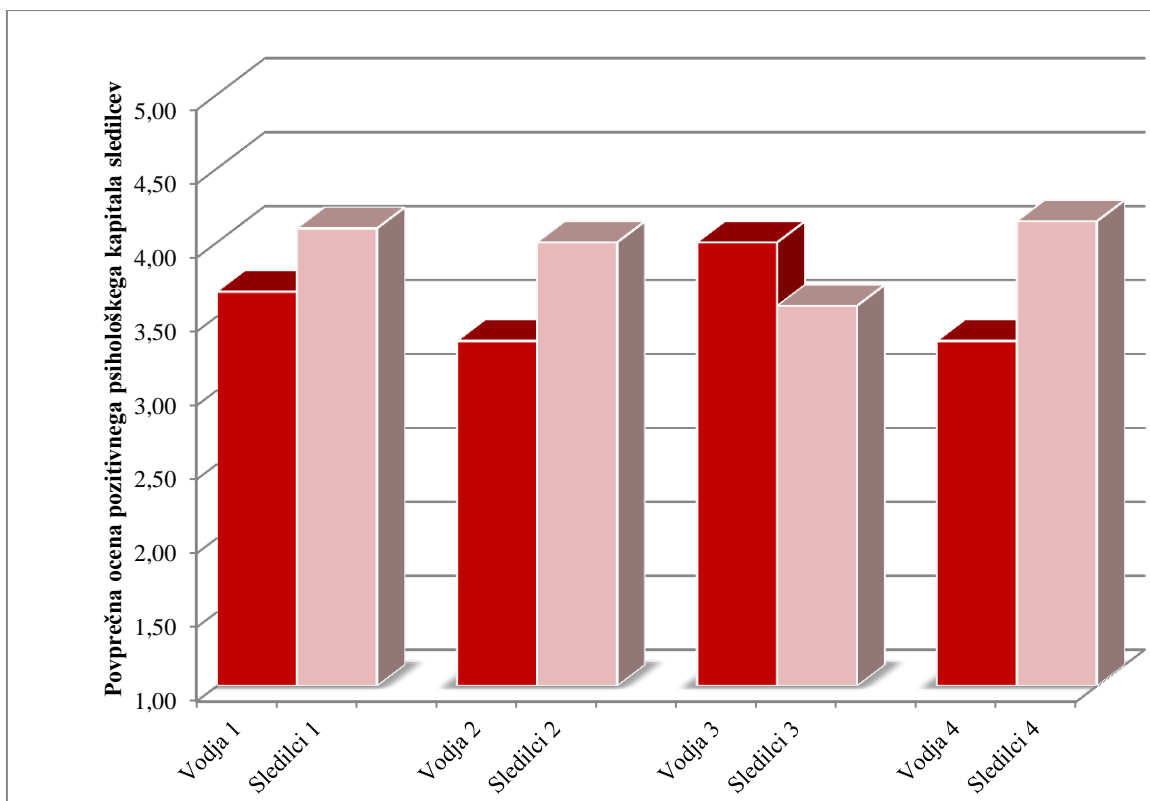


Iz Slike 18 je razvidno, da se najboljše oceni vodja 3 in najslabše vodja 4. Sledilci glede na ocene strinjanja s trditvami o pozitivnem psihološkem kapitalu svojega vodje menijo ravno obratno, in sicer najboljše ocenijo vodjo 4 ter najslabše vodjo 3. Zelo usklajeni pri strinjanju

s trditvami o prisotnosti dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala pri vodji so sledilci in vodja 1, saj sledilci vodjo v povprečju ocenijo bolje samo za 0,20 ocene. Prav tako ni opaziti večjega odstopanja povprečne ocene sledilcev in vodje 2, kjer se vodja oceni bolje za 0,33 ocene. Malo večjo razliko opazim pri sledilcih in vodji 4. Večje odstopanje je prisotno pri sledilcih in vodji 3, kjer sledilci v povprečju slabše ocenijo pozitivni psihološki kapital vodje za skoraj 2 oceni.

Zelo pomembno je, da vodja poseduje vse dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala, ki so ključnega pomena pri razvoju avtentičnosti vodij, in je obenem zgled svojim sledilcem ter jim vliva samozavest, optimizem in upanje. V anketah preverim, če vodje krepijo dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala pri svojih sledilcih. Vodje ocenijo, da njihovi sledilci delujejo v najboljšem interesu vseh zaposlenih, vendar niso visoko upajoče osebe. Pri svojih sledilcih vodje slabše ocenijo tudi ostale dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala, saj se le delno strinjajo s tem, da so njihovi sledilci samozavestni, optimistični in prožni. Slika 19 prikazuje primerjavo povprečnih ocen pozitivnega psihološkega kapitala sledilcev s strani vodij in sledilcev samih.

*Slika 19: Povprečne ocene pozitivnega psihološkega kapitala sledilcev s strani vodij in sledilcev*



Pri lastni oceni dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala se povprečno najbolje ocenijo sledilci 4, najslabše sledilci 3. Sledilci 3, ki se ocenijo najslabše, se nimajo za samozavestne osebe in ne skrbijo za lasten razvoj. Sledilci se imajo za optimistične,

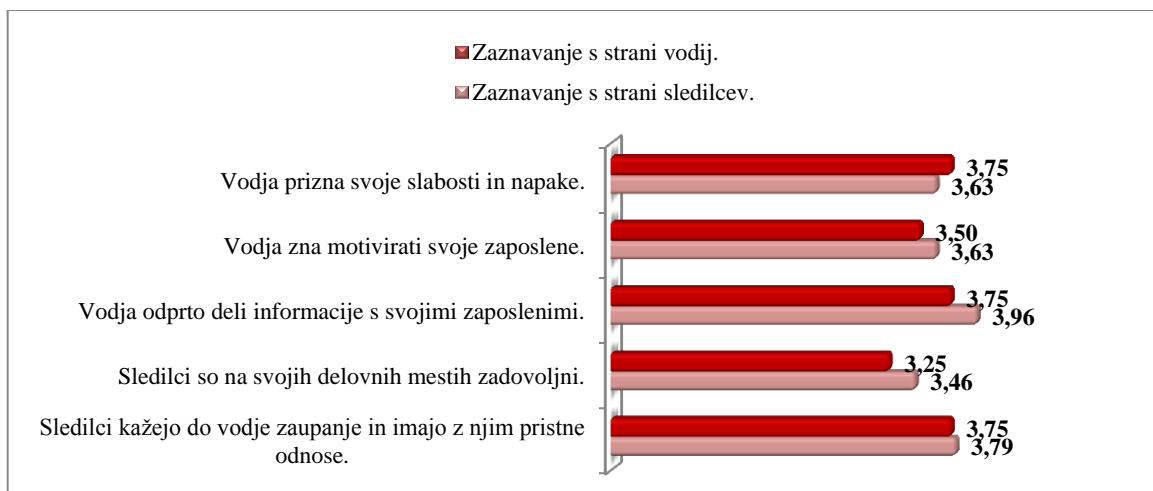
delujejo v interesu vseh sodelavcev, enostavno se prilagajajo spremembam, upoštevajo mnenja drugih ter ne obupajo hitro. Manj se strinjajo s trditvama, da so samozavestne osebe ter da skrbijo za lasten razvoj. Če primerjam lastno povprečno oceno pozitivnega psihološkega kapitala sledilcev z oceno vodij, vidim, da ni nekih zelo velikih odstopanj. Najbolj se ujemata oceni vodje in sledilcev 1 (sledilci se v povprečju bolje ocenijo za 0,43 ocene) ter vodje in sledilcev 3 (sledilci se v povprečju slabše ocenijo za 0,43 ocene). Najmanj se ujemata oceni vodje in sledilcev 4 (sledilci se v povprečju bolje ocenijo za 0,81 ocene).

Ne glede na nekatere razlike je vsem vodjem skupno, da se imajo za samozavestne, optimistične, upajoče in miselno prožne osebe, ki nekateri malo manj, drugi bolj verjamejo v sposobnosti svojih sledilcev in pri njih krepijo omenjene dimenzije. Krepitev teh dimenzij s strani vodij večina sledilcev tudi zazna. Nekoliko slabše občutijo krepitev dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala s strani vodje le sledilci 3. Iz intervjuja z vodjo oddelka in izvedene ankete **potrdim drugo hipotezo**, ki pravi, da v podjetju Petrol vodje krepijo elemente pozitivnega psihološkega kapitala pri sebi in pri svojih sledilcih.

### 3.5 Priporočila vodstvu podjetja Petrol

Na podlagi teoretičnih spoznanj in izvedene raziskave oblikujem priporočila vodstvu podjetja. Rezultati kvalitativne raziskave kažejo, da je v podjetju Petrol prisotno avtentično vodenje, saj ga zaznavajo tako vodje kot tudi sledilci. Vodje ravnavajo v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji in stališči ter z moralno-etičnimi pravili, v medsebojnih odnosih se ne pretvarjajo, delujejo v najboljšem interesu vseh zaposlenih ter pri svojih zaposlenih iščejo pozitivne vrednote. Obstajajo določene lastnosti avtentičnega vodenja, ki so bile v raziskavi slabše ocenjene in na katere bi morali biti vodje pozornejši. Z namenom doseganja še boljših rezultatov bi bilo priporočljivo še posebej krepiti slabše ocenjene lastnosti avtentičnega vodenja, ki so strnjene na Sliki 20.

Slika 20: Slabše ocenjene lastnosti avtentičnega vodenja s strani vodij in sledilcev



Iz Slike 20 je razvidno, da se tako vodje kot sledilci v manjši meri strinjajo s trditvijo, da vodja prizna svoje slabosti in napake. Pri avtentičnem vodenju je pomembno, da vodja izpostavi samega sebe in razkrije tudi nekatere slabosti. Sledilci se namreč lažje poistovetijo s takšnim vodjo, kar pripelje do pozitivnejših odnosov med vodjo in sledilci. Vodja se mora zavedati, da avtentičnost vključuje tudi slabosti. Lahko se zgodi, da se vodja začne zavedati svojih slabosti in napak, posledično začne dvomiti v svojo avtentičnost ter se pred sledilci ne kaže več v pravi luči. Dejstvo je, da noben vodja ni popoln. Vodjam v podjetju Petrol priporočam, da naj se niti ne trudijo, da bi to bili. Predvsem naj se osredotočajo na svoje prednosti in svoje šibke strani odkrito izravnavajo s pomočjo sodelavcev oziroma sledilcev.

Rezultati raziskave pokažejo tudi, da vodje v obravnavanem podjetju težje spodbudijo motivacijo, zavezanost in zadovoljstvo zaposlenih ter vedno ne delijo odprto informacij s svojimi zaposlenimi. Te lastnosti so neposredno povezane tudi s slabše ocenjenima trditvama, da so sledilci na svojih delovnih mestih zadovoljni ter da kažejo zaupanje do vodje in imajo z njim pristne odnose. Vsem vodjam v podjetju Petrol priporočam, da odprto delijo informacije s svojimi sledilci in jih opolnomočijo, da bodo sledilci začutili, da so učinkoviti in je njihovo delo pomembno ter da lahko sami sprejemajo odločitve in so tudi odgovorni za rezultate. Z odprtim deljenjem informacij bodo svojim sledilcem omogočili, da razširijo svoje znanje, se učijo drug od drugega in razvijajo nove veščine. Z aktivnim vključevanjem in razvojem sledilcev bodo povečali pripadnost sledilcev, izboljšali njihove rezultate ter povečali njihovo zaupanje v vodenje.

Že v teoretičnem delu poudarim, da je za podjetja v današnjih časih ključno, da gledajo na pozitivni psihološki kapital kot temeljni vir konkurenčne prednosti. Vodje ga morajo znati razvijati tako pri sebi kot tudi pri svojih sledilcih, saj le tako lahko dosežajo zelene organizacijske rezultate. Vodje služb se v raziskavi samoocenijo za samozavestne, optimistično naravnane, visoko upajoče osebe. Prav tako se s to lastno oceno vodij strinjajo tudi njihovi sledilci. Oboji slabše ocenijo prisotnost miselne prožnosti vodij oziroma njihove zmožnosti enostavnega prilagajanja spremembam, kar je razvidno tudi na Sliki 21.

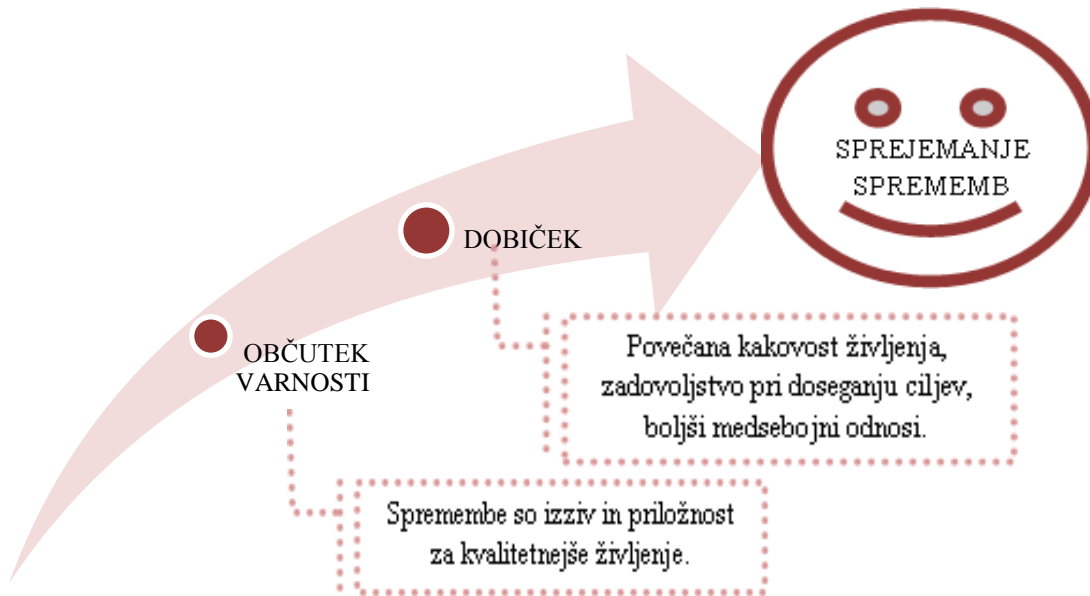
*Slika 21: Slabše ocenjene lastnosti pozitivnega psihološkega kapitala s strani vodij in sledilcev*



Prožnost kot ena izmed štirih dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala ni samo nek končni cilj, ampak je v bistvu proces, ki se razvija skozi celo življenje. Prožnost vključuje kreativne in fleksibilne mehanizme, ki temeljijo na etičnih vrednotah in zaupanju, preko katerih posameznik dosega cilje. Vse to ima pozitiven vpliv na uspešnost na delovnem mestu, zadovoljstvo in pripadnost (Luthans & Youssef, 2007, str. 334). K večji prožnosti prispeva tudi spodbudno okolje, razvoj osebne avtonomije in samospoštovanja, dosega čustvene zrelosti, ustvarjalno razmišljanje ter upanje v prihodnost (Wilson & Ferch, 2005, str. 48). Za zagotavljanje konkurenčnosti podjetja je pomembna zmožnost odmika od neugodnosti ali prevelikih sprememb. V postopku prilagajanja spremembam ljudje težijo k temu, da bi s starimi, že preizkušenimi vzorci vedenja uspešno zadovoljili svoje potrebe tudi v novih razmerah. To pogosto ni mogoče. Navade in običaji, ki so posamezniku običajno dobra opora, največkrat v novih razmerah postanejo neučinkoviti. V takih primerih se pokaže, koliko se je človek sposoben prilagajati na nove nepredvidljive izzive, ki zahtevajo od njega veliko mero izvirnosti.

Posameznik je bolj pripravljen sprejeti spremembe, kadar sta izpolnjena dva pogoja. Prvi je občutek varnosti. Vodje služb ne smejo dobiti občutka, da bo ob uvajanju sprememb prišlo do ovir pri zadovoljevanju njihovih potreb. Tako kot vodja oddelka priporočam, da tudi vodje služb dojemajo spremembe kot izziv ter priložnost za kvalitetnejše življenje in ne kot možni generator najrazličnejših težav. Za občutek varnosti morajo biti vodje o spremembah, njihovi naravi in vplivu na življenje dobro obveščeni. Pomembno je, da verjamejo, da so nanje dobro pripravljeni in da jih bodo s pomočjo vodje oddelka uspešno obvladali. Drugi pogoj je dobiček. Vodje služb morajo biti prepričani, da se jim bo sprememba splačala. Poudariti je treba, da se dobiček ne meri vedno zgolj z denarjem, ampak predvsem s povečano kakovostjo življenja, večjim zadovoljstvom pri doseganju ciljev, boljšimi medsebojnimi odnosi, večjo socialno močjo in večjim zadovoljstvom pri delu. Dolgoročno ta dobiček pomeni zadovoljstvo in srečo. V primerih, ko posameznik svoje potrebe zadovoljuje samo delno, kljub temu da je finančni učinek izrazito pozitiven, so spremembe stresne in dolgoročno pomenijo breme. Posledice se ne pokažejo le v večjem nezadovoljstvu in napetosti, ampak tudi v slabših medsebojnih odnosih in celo zdravstvenih problemih. Slika 22 prikazuje priporočila za razvoj prožnosti vodij služb v podjetju Petrol.

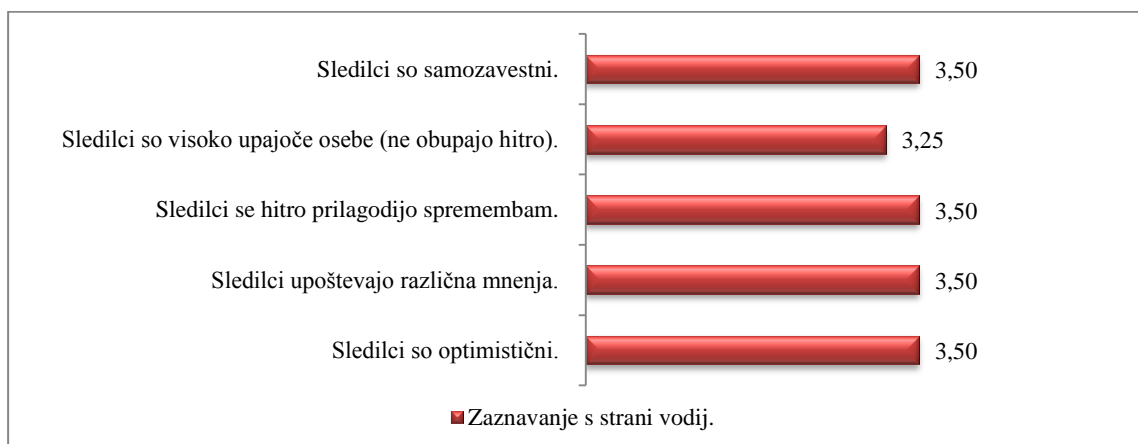
Slika 22: Priporočila za razvoj prožnosti vodij služb v podjetju Petrol



Kot je prikazano na Sliki 22, vodjam služb priporočam, da sprejemajo spremembe v podjetju kot nov izziv in priložnost za kvalitetnejše življenje. Obenem morajo biti prepričani, da se jim bo sprememba splačala, v smislu povečane kakovosti življenja, zadovoljstva pri doseganju ciljev in boljših medsebojnih odnosov. Na ta način bo sprejemanje sprememb postalo enostavnejše, postali bodo miselno prožnejši.

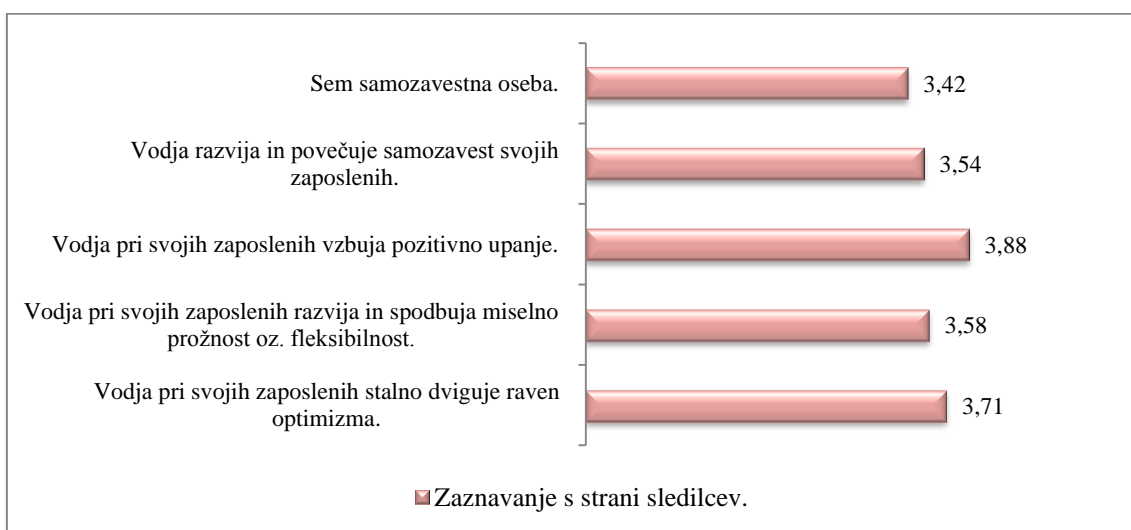
Preko raziskave sem želela med drugim tudi ugotoviti, ali vodje služb krepijo dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala tudi pri svojih sledilcih, saj je to zelo pomembno za doseganje zelenih organizacijskih rezultatov. Na Sliki 23 prikažem slabše ocenjene trditve s strani vodij.

Slika 23: Slabše ocenjene dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala sledilcev s strani vodij



Rezultati raziskave pokažejo, da pri svojih sledilcih vodje slabše ocenijo dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala, saj se le delno strinjajo s tem, da so njihovi sledilci samozavestni, visoko upajoči, optimistični in prožni. Sledilci pri sebi sicer bolje ocenijo večino dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala, razen slabše ocenjene samozavesti. Kljub temu sledilci čutijo pomanjkanje krepitve dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala s strani svojih vodij. S tem nakažejo, da bi si od njih v prihodnje želeli intenzivnejše krepitve vseh štirih dimenzij. Slika 24 prikazuje slabše ocenjene trditve s strani sledilcev.

*Slika 24: Slabše lastno ocenjevanje dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala sledilcev ter krepitve teh dimenzij s strani vodij*



Podjetja se morajo zavedati, da je psihološki kapital v današnjih časih temeljni vir konkurenčne prednosti, zato ga morajo vodje znati razvijati, ne samo pri sebi, ampak tudi in predvsem pri svojih sledilcih. Z razvijanjem pozitivnega psihološkega kapitala se namreč tako vodje kot tudi zaposleni lažje soočijo z neugodnimi situacijami na poslovni ravni in obenem tudi na osebni ravni. Z namenom izboljšanja krepitve dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala svojih sledilcev s strani vodij podam podjetju priporočila, ki jih strnem v Tabeli 6.

*Tabela 6: Priporočila vodjam za krepitev dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala sledilcev*

<i>Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala</i>
<b>SAMOZAVEST</b>
<p>Vodje naj se oprejo na tehniko razvijanja samozavesti z mojstrskimi izkušnjami, ki predstavlja enega izmed najučinkovitejših načinov gojenja kompetenc posameznika. Pri mojstrskih izkušnjah dobimo direktne informacije o doseženem uspehu. Z izvajanjem treningov na delovnem mestu in mentorstvom bodo v podjetju lahko dvignili zaupanje posameznika v svoje sposobnosti. Naslednji pristop, ki ga priporočam podjetju za dvig samozavesti sledilcev, so pozitivne povratne informacije. Te imajo pomemben vpliv na zaposlene, saj jim v obliki spodbudnih besed in pohval dajo občutek, da so sposobni. Neprijazne besede in negativne povratne informacije imajo močan vpliv na padec samozavesti in motivacije pri zaposlenih. Ob vodjevih pozitivnih povratnih informacijah se bodo namreč sledilci začeli zavedati, da delajo dobro ter na ta način za podjetje predstavljajo pomemben člen.</p>
<b>UPANJE</b>
<p>Pri razvijanju upanja sledilcev priporočam vodjam, da se oprejo predvsem na tehnike postavljanja ciljev. Pri razvijanju upanja je namreč ključna vloga jasno predstavljenih, merljivih, realističnih ciljev, ki so polni izzivov. Kompleksne, zahtevne, dolgoročne cilje je priporočljivo razbiti v manjše obvladljive podcilje, saj to pomembno vpliva na rast upanja zaposlenega. Za razvoj upanja sledilcev je pomembno tudi opolnomočenje. Preko opolnomočenja namreč vodja pokaže sledilcem, da jim zaupa in verjame v njihov uspeh. Podjetju priporočam tudi, da se pri svojem poslovanju poslužuje kontingenčnega planiranja. To pomeni, da si zaposleni z vodjevo pomočjo oblikujejo alternativne poti delovanja. Pri soočenju z ovirami morajo znati zaposleni vztrajati, obenem se morajo naučiti ponovno postaviti cilje ob morebitnih prevelikih ovirah, z namenom izogniti se pastem varljivega upanja.</p>
<b>OPTIMIZEM</b>
<p>Podjetju svetujem, da uporabi najučinkovitejše prijeme za razvijanje optimizma, ki se osredotočajo na prizanesljivost do preteklosti, spoštovanje sedanosti, iskanje priložnosti v prihodnosti ter na realistične in fleksibilne perspektive. Sledilci se morajo naučiti sprejemati pretekle neuspehe ter si oprostiti za morebitne napake, ki jih ne morejo več popraviti. Pomembno je tudi, da zaposleni gojijo hvaležnost in zadovoljstvo do pozitivnih stvari v svojem življenju. Optimizem pri zaposlenih se lahko razvije tudi s tem, da zaposleni vidijo negotovo prihodnost kot priložnost za rast in napredek ter s pozitivnostjo sprejmejo bodoče izzive. Vodje bi morali pri svojih sledilcih razvijati realistični in fleksibilni optimizem, ki zaposlenim omogoča uporabo tako optimističnega kot pesimističnega pojasnjevalnega stila ter prilagoditev stila glede na situacijo, obenem pa vodje ne gredo v ekstreme ter ne izločajo osebne odgovornosti za slabe izbire.</p>
<b>MISELNA PROŽNOST</b>
<p>Priporočam, da vodje poskrbijo za spodbudno delovno okolje, v katerem lahko pride do sprememb. Med zaposlenimi naj razvijajo osebno avtonomijo in samospoštovanje. Osredotočijo naj se na ustvarjalno razmišljanje zaposlenih in naj med njimi razvijejo upanje v svetlo prihodnost. Poleg tega naj podjetje vlaga v človeški in socialni kapital zaposlenih ter poudari pomembnost timskega dela, ki spodbuja podporna delovna razmerja in sodelovalno učenje. Podjetju priporočam tudi uporabo strategij, osredotočenih na sredstva in na tveganja. Strategije, osredotočene na sredstva, namreč poudarjajo graditev prožnosti skozi povečevanje posameznikovih sredstev (znanje, spretnosti, sposobnosti, osebnostne lastnosti) in s tem omogočajo večje možnosti za doseg uspeha. Strategije, osredotočene na tveganja, zmanjšujejo možnost neuspeha z izločevanjem in zmanjšanjem dejavnikov tveganja. Priporočljivo je tudi, da podjetje zaposlenim nudi zdravstvene ugodnosti, programe dobrega počutja ter ostale programe, ki zmanjšujejo možnost za psihična in fizična tveganja. Cilj strategij, osredotočenih na tveganje, je zmanjšanje dejavnikov tveganja in s tem zmanjšanje zmožnosti za neuspeh zaposlenih.</p>



## SKLEP

Sodobna podjetja poslujejo v zelo nepredvidljivih časih, zato potrebujejo enostavno, transparentno ter zaupanja vredno vodenje. Podjetja in zaposleni nujno potrebujejo avtentične vodje, ki dosežejo avtentičnost preko samozavedanja, samoregulacije, avtentičnega vedenja in odnosa do sledilcev, ki temelji na transparentnosti, odprtosti in zaupanju. Koncept avtentičnega vodenja morajo razumeti in izvajati vsi člani podjetja. Poleg tega morajo podjetja tudi uresničevati celovito strategijo, usmerjeno k pozitivnemu psihološkemu kapitalu. Ta namreč dodaja vrednost temu, kar posameznik že ima, kar zna in koga pozna, saj spodbuja posameznikov razvoj od takšnega, kot je danes, do takšnega, kakršen lahko postane v prihodnosti. Pozitivni psihološki kapital odgovarja na vprašanje, kdo si. Raziskave so pokazale, da uporaba konstrukta pozitivnega psihološkega kapitala vpliva na doseganje boljših rezultatov zaposlenih, izboljšanje zadovoljstva pri delu in zmanjšanje izostajanja z dela. V času visoke brezposelnosti in gospodarske nestabilnosti morajo podjetja konkurenčne prednosti iskati v še neizkoriščenem potencialu človeškega kapitala. Naloga avtentičnih vodij v trenutnih razmerah je ustvarjati pozitivno organizacijsko klimo ter vlagati energijo v razvoj psihološkega kapitala sledilcev.

**Temeljni cilj** magistrskega dela je bil, na podlagi teoretičnih spoznanj prikazati pomen avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala na primeru podjetja Petrol. Tako v **prvem poglavju** definiram pojem avtentičnosti, opredelim avtentično vodenje ter povzamem pomembnejše definicije avtentičnega vodenja. V nadaljevanju opredelim avtentičnega vodjo, opišem vpliv avtentičnega vodenja na vodjo in sledilce, predstavim ključne elemente avtentičnega vodenja ter na kratko opišem razliko med avtentičnim vodenjem in novejšimi teorijami vodenja. Avtentičnost lahko opredelimo kot posedovanje osebnih izkušenj ter obnašanje v skladu s svojim resničnim jazom. Avtentično vodenje je kot nekakšen moralni kompas, ki preprečuje etično sporne dogodke v organizacijah, po drugi strani pa preko avtentičnega vodenja sledilci v svojem delu najdejo smisel. Avtentični vodja mora razumeti lasten namen, razvijati trdne vrednote, voditi s srcem, razvijati trajne odnose in prikazovati samodisciplino, preko katere si pridobi spoštovanje sledilcev. V **drugem poglavju** opišem konstrukt pozitivnega psihološkega kapitala, predstavim model razvoja in dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala ter opredelim vodenje na osnovi pozitivnega psihološkega kapitala. Avtentični vodja, ki krepí pri sebi elemente pozitivnega psihološkega kapitala, je dovolj samozavesten, da za uspeh vloží v zastavljene izzive potreben napor, poleg tega je tudi optimističen, usmerjen k doseganju ciljev in kadar je potrebno, je za doseganje uspeha sposoben preusmeriti pot do cilja ter ohranjati pozitivnost. Za doseganje želenih organizacijskih rezultatov je pomembno, da avtentični vodja krepí dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala tudi pri svojih sledilcih. Zaposleni z višjo stopnjo psihološkega kapitala so namreč pri svojem delu uspešnejši in ustvarjalnejši, stremijo k nenehni osebni rasti in si želijo čim bolj raznolikega dela. **Tretje empirično poglavje** vsebuje kvalitativno raziskavo na primeru podjetja Petrol d. d., Ljubljana. V tem poglavju najprej predstavim podjetje, nato opredelim zasnovo

raziskovanja in metodologijo. Ugotovitve prvih dveh vsebinskih poglavij predstavljajo osnovo za razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala, ki poveže obravnavana konstrukta. Nadaljujem s samo predstavitevjo poteka raziskave, analizo podatkov ter interpretacijo rezultatov, pridobljenih s pomočjo izvedenega polstrukturiranega globinskega intervjuja z vodjo oddelka ter izpolnjenimi anonimnimi anketnimi vprašalniki s strani vodij služb in sledilcev. Na koncu poglavja glede na dobljene rezultate podam še priporočila vodstvu podjetja Petrol, z namenom krepitev avtentičnosti ter pozitivnega psihološkega kapitala tako vodij kot tudi sledilcev.

V magistrskem delu **izpolnim** osnovni cilj in zastavljene pomožne **cilje**. Potrdim tudi **temeljno tezo** magistrskega dela, ki pravi, da v izbranem podjetju Petrol avtentični vodja krepi elemente pozitivnega psihološkega kapitala tako pri sebi kot tudi pri sledilcih, ki posledično dosegajo zelene rezultate, obenem postajajo vedno bolj avtentični, kar prispeva k izboljšanju funkcije vodenja. S kvalitativno raziskavo ugotovim, da je v podjetju Petrol prisotno avtentično vodenje, s čimer **potrdim prvo hipotezo. Potrdim tudi drugo hipotezo**, ki pravi, da v podjetju Petrol avtentični vodja krepi elemente pozitivnega psihološkega kapitala pri sebi in pri svojih sledilcih.

**Metodološko** magistrsko delo razdelim na teoretični in raziskovalni del. V teoretičnem delu uporabljam deskriptivno metodo znanstvenoraziskovalnega dela. Pri deskriptivni metodi gre za opisovanje, opazovanje, primerjanje in analiziranje pojavov ter ustvarjanje sklepanj na podlagi povezav. Osnovo teoretičnega dela predstavljajo sekundarni viri podatkov oziroma tuja in domača znanstvena literatura in viri s področja avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala. Ugotovitve posameznih avtorjev primerjam s komparativno metodo, različne ugotovitve avtorjev povzamem v celoto s pomočjo metode kompilacije. Z metodo konceptualizacije izdelam konceptualni model avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala. Teoretičnemu delu sledi raziskovalni del, ki temelji na kvalitativni raziskavi na primeru podjetja Petrol. Analizo raziskave opravi s pomočjo primarnih virov, pridobljenih z anketo in intervjujem, ter s proučitvijo že zbranih sekundarnih virov podatkov podjetja. S pomočjo večjega števila različnih virov zagotovim zanesljivost in veljavnost ugotovitev. Teoretična izhodišča povežem z ugotovitvami iz raziskovalnega dela ter oblikujem priporočila za vodstvo podjetja.

V magistrskem delu identificiram časovne, vsebinske in metodološke **omejitve**. Med časovne omejitve sodi čas zajemanja podatkov, ki se nanaša na mesec oktober 2012, v katerem je bila izvedena kvalitativna raziskava v podjetju Petrol. Vsebinske omejitve se nanašajo na uporabo sekundarnih virov v teoretičnem delu magistrskega dela. Navedene vsebinske omejitve presežem z uporabo različnih virov informacij. Metodološke omejitve so povezane z morebitnim subjektivnim pogledom vodij in sledilcev na tematiko, kar presežem s pomočjo metode triangulacije, pri kateri se za preveritev zanesljivosti in veljavnosti ugotovitev proučevani pojav pogleda z različnih zornih kotov.

## LITERATURA IN VIRI

1. Algera, P. M., & Lips-Wiersma, M. (2012). Radical Authentic Leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 118–131.
2. Avey, J. B., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 282–294.
3. Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2009). The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430–452.
4. Avey, J. B., Wernsing, T.S., & Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48–70.
5. 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.
6. 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.
7. Avolio, B. J., & Wernsing, T. S. (2008). Practicing Authentic Leadership. *University of Washington*. Najdeno 1. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.uwv.org/fosteringleadership/docs/hbpospsych2008authenticlead.pdf>
8. Begley, P. T. (2001). In pursuit of authentic school leadership practices. *International Journal of Leadership in Education*, 4, 353–365.
9. Begley, P. T. (2004). Understanding valuation processes: Exploring the linkage between motivation and action. *International Studies in Educational Administration*, 32(2), 4–17.
10. Blausten, P. (2009). Can Authentic Leadership Survive the Downturn? *Business Strategy Review*, 20(1), 84–87.
11. Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
12. Burns, L. M., & Gunderman, R. B. (2008). Optimism. *American Journal of Roentgenology*, 190(3), 565–569.
13. Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., Avey, J. B. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227–240.
14. Claudio-Pascua, V. V. (2003). Organizational Resilience: Building your Organization to last. SGV – Development Dimensions International. Najdeno 1. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.irisconsulting.com.au/PDF's/businessresilience.pdf>

15. Combs, G. M., Milosevic, I. Jeung, W., & Griffith, J. (2011). Ethnic Identity and Job Attribute Preferences : The Role of Collectivism and Psychological Capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(1), 5–16.
16. Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475–493.
17. Černe, M., & Penger, S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, 47(4), 819–842.
18. Davis, J. S., & Cable, J. H. (2006). Positive Workplace: Enhancing Individual and Team Productivity. *PMI Global Congress Proceedings*. Najdeno 1. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.pmimontgomerycountymd.org/download/PMI%20Global%20Conference%20Seattle%20October%202006%20Davis%20&%20Cable.pdf>
19. Diddams, M., & Chang, G. C. (2012). Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 593–603.
20. Dimovski, V., Černe, M., Penger, S., Škerlavaj, M., & Marinč, M. (2011). Razvoj modela avtentičnega vodenja in empirična preverba. *Organizacija*, 44(1), 11–22.
21. Dimovski, V., Grah, B., Penger, S., & Peterlin, J. (2010). Authentic Leadership in Contemporary Slovenian Business Environment: Explanatory Case Study of HERMES SoftLab. *Organizacija*, 43(5), 214–223.
22. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009a). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
23. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009b). Kako avtentični vodja ste? *Združenje Manager*. Najdeno 9. marca 2012 na spletnem naslovu [http://www.zdruzenje-manager.si/storage/5192/16\\_Kako\\_avtenticni\\_vodja\\_ste.pdf](http://www.zdruzenje-manager.si/storage/5192/16_Kako_avtenticni_vodja_ste.pdf)
24. Eid, J., Mearns, K., Larsson, G., Laberg, J. C., & Johnsen, B. H. (2012). Leadership, psychological capital and safety research: Conceptual issues and future research questions. *Safety science*, 50(1), 55–61.
25. Endrissat, N., Müller, W., & Kaudela-Baum, S. (2007). En Route to an Empirically-Based Understanding of Authentic Leadership. *Management Focus*, 25(3), 207–220.
26. Eriksen, M. (2009). Authentic Leadership: Practical Reflexivity, Self-Awareness, and Self-Authorship. *Journal of Management Education*, 33(6), 747–771.
27. Ford, J., & Harding, N. (2011). The impossibility of the 'true self' of authentic leadership. *Leadership*, 7(4), 463–479.
28. Freeman, R. E., & Auster, E. R. (2011). Values, Authenticity, and Responsible Leadership. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 15–23.
29. Froman, L. (2010). Positive Psychology in the Workplace. *Journal of Adult Development*, 17(2), 59–69.
30. Galli, E. B., & Müller-Stewens, G. (2012). How to build social capital with leadership development: Lessons from an explorative case study of a multibusiness firm. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 176–201.

31. Gardner, W. L., & Schermerhorn, J. R. (2004). Unleashing Individual Potential; Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270–281.
32. 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.
33. 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.
34. George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey–Bass.
35. George, B. (2007). Authentic Leaders. *Leadership Excellence*, 24(9), 16–17.
36. George, B. (b.l.). Leadership Is Authenticity, Not Style. *Business Leadership*. Najdeno 1. aprila 2012 na spletnem naslovu [http://media.wiley.com/product\\_data/excerpt/16/07879734/0787973416.pdf](http://media.wiley.com/product_data/excerpt/16/07879734/0787973416.pdf)
37. George, B., & Sims, P. (2007). *True north: Discover your authentic leadership*. San Francisco: Jossey–Bass.
38. Gooty, J., Gavin M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., & Snow, D. B. (2009). In the Eyes of the Beholder: Transformational Leadership, Positive Psychological Capital, and Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 353–367.
39. Hannah, S. T., & Avolio, B. J. (2011). Leader character, ethos, and virtue: Individual and collective considerations. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 989–994.
40. Harvey, P., Martinko, M. J., & Gardner, W. L. (2006). Promoting Authentic Behavior in Organizations: An Attributional Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), 1–11.
41. Hmieleski, K. M., Cole, M. S., & Baron, R. A. (2012). Shared Authentic Leadership and New Venture Performance. *Journal of Management*, 38(5), 1476–1499.
42. Hollenbeck, G. P., & Hall, D. T. (2004). Self-confidence and leader performance. *Organizational Dynamics*, 33(3), 254–269.
43. Hur, Y., van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. M. (2011). Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 591–603.
44. Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394.
45. Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the true self: Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 64–74.
46. Larson, M. (2003). Resiliency: A Resource For Today's Employees. *University of Nebraska – Lincoln*. Najdeno 1. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://cobacourses.creighton.edu/MAM/2003/papers/milan.doc>

47. Larson, M., & Luthans, F. (2006). Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(1), 45–62.
48. Lloyd-Walker, B., & Walker, D. (2011). Authentic leadership for 21st century project delivery. *International Journal of Project Management*, 29(4), 383–395.
49. Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57–75.
50. Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541–572.
51. Luthans, F., Luthans, K.W., & Luthans, B. C. (2004) Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50.
52. Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25–44.
53. Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160.
54. Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321–349.
55. May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247–260.
56. Mazutis, D., & Slawinski, N. (2008). Leading Organizational Learning Through Authentic Dialogue. *Management Learning*, 39(4), 437–456.
57. Mittal, R., & Dorfman, P. W. (2012). Servant leadership across cultures. *Journal of World Business*, 47(4), 555–570.
58. Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146–1164.
59. Nguyen, T. D., & Nguyen, T. T. M. (2012). Psychological Capital, Quality of Work Life, and Quality of Life of Marketers: Evidence from Vietnam. *Journal of Macromarketing*, 32(1), 87–95.
60. Norman, S. M., Avey, J. B., Nimnicht, J. L., & Pigeon, N. G. (2010). The Interactive Effects of Psychological Capital and Organizational Identity on Employee Organizational Citizenship and Deviance Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(4), 380–391.
61. Norman, S. M., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 350–364.
62. Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Ronald M., & Brown-Radford, J. A. (2006). Authentic Leadership: A Historical Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 64–76.

63. Penger, S. (2006). *Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
64. 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.
65. Penger, S., Dimovski, V., Peterlin, J. & Černe, M. (2009). Metode razvoja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji. *Organizacija znanja*, 14(1–2), 4–11.
66. Peterson, S. J., Balthazard, P. A., Waldman, D. A., & Thatcher, R. W. (2008). Neuroscientific Implications of Psychological Capital: Are the Brains of Optimistic, Hopeful, Confident, and Resilient Leaders Different? *Organizational Dynamics*, 37(4), 342–353.
67. Peterson, S. J., & Spiker, B. K. (2005). Establishing the positive contributory value of older workers: A positive psychology perspective. *Organizational Dynamics*, 34(2), 153–167.
68. Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 502–516.
69. Petrol d. d., Ljubljana (2012). *Letno poročilo skupine Petrol in družbe Petrol d. d., Ljubljana za leto 2011*. Ljubljana: Petrol d. d.
70. Petrol d. d., Ljubljana – Organigram družbe Petrol d. d., Ljubljana. Najdeno 5. septembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.petrol.si/o-podjetju/petrol/organigram-druzbe-petrol-dd-ljubljana>
71. Petrol d. d., Ljubljana – Uprava. Najdeno 5. septembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.petrol.si/o-podjetju/petrol/uprava>
72. Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic Leadership: An Empirical Test of its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 331–348.
73. Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437.
74. Roberts, S. J., Scherer, L. L., & Bowyer. (2011). Job Stress and Incivility : What Role Does Psychological Capital Play? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 449–458.
75. Shamir, B., & Eilam, G. (2005). »What's your story?« A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417.
76. Shaw, J. (2010). Papering the Cracks with Discourse: The Narrative Identity of the Authentic Leader. *Leadership*, 6(1), 89–108.
77. Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419–439.

78. Tate, B. (2008). A Longitudinal Study of the Relationships Among Self-Monitoring, Authentic Leadership, and Perceptions of Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(1), 16–29.
79. van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
80. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
81. Walumbwa, F. O., Christensen, A., & Hailey, F. (2011). Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge workers. *Organizational Dynamics*, 40(2), 110–118.
82. Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901–914.
83. Whitehead, G. (2009). Adolescent Leadership Development. Building a Case for an Authenticity Framework. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(6), 847–872.
84. Williams, E. A., Pillai, R., Deptula, B., & Lowe K. B. (2012). The effects of crisis, cynicism about change, and value congruence on perceptions of authentic leadership and attributed charisma in the 2008 presidential election. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 324–341.
85. Wilson, S. M., & Ferch, S. R. (2005). Enhancing resilience in the workplace through the practice of caring relationship. *Organization Development Journal*, 23(4), 45–60.
86. Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2010). Authentic Leadership and Follower Development : Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 438–448.
87. Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., & Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior; A meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 693–707.
88. Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.



## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Opomnik za polstrukturiran intervju z vodjo oddelka .....	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik za vodje.....	3
Priloga 3: Anketni vprašalnik za zaposlene oziroma sledilce .....	6



## **Priloga 1: Opomnik za polstrukturiran intervju z vodjo oddelka**

1. Kako se vidite kot vodja na splošno (kakšen je vaš stil vodenja, odnosi in komunikacija z vodjami na nižjih ravneh, vaši cilji pri vodenju, kaj vas pri vodenju najbolj motivira)?
  
2. V magistrski nalogi zagovarjam kot uspešnega vodjo avtentičnega vodjo. Kakšen je po vašem mnenju uspešen vodja? Kaj ga razlikuje od povprečnega vodje?
  
3. Ali kot vodja delujete v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji? Bi se ocenili za samozavestno in optimistično osebo?
  
4. Na kakšen način si pridobite spoštovanje, kredibilnost in zaupanje vodij na nižjih ravneh?
  
5. Kaj po vašem mnenju spodbudi motivacijo zaposlenih? Kako lahko vodja doseže, da so zaposleni zadovoljni na delovnem mestu in čutijo do podjetja pripadnost?
  
6. Ali je za vas pomemben odnos z zaposlenimi? Kako vi ohranjate odnos z vodjami na nižjih ravneh in kako ga gradite?
  
7. Se vam zdi pametno, da vodja razkrije zaposlenim tudi določene svoje slabosti in napake?
  
8. Se pri sprejemanju končnih odločitev kaj posvetujete z vodjami na nižjih ravneh?
  
9. Se strinjate s trditvijo, da se vodja ne rodi, temveč se razvija celo življenje?
  
10. Ali se zavedate minljivosti položaja in pomembnosti naslednika? Ali v vodjah na nižjih ravneh vidite somišljenike, ki vam sledijo in bi vas lahko nasledili?
  
11. Vam problemi v podjetju predstavljajo hude skrbi ali se lotite njihovega reševanja brez večjih težav?

12. Kako se soočate z vsakodnevnim stresom na delovnem mestu? Lahko kljub preobremenjenosti uspešno opravite vse obveznosti brez prevelike slabe volje?

13. Ali vam nedorečene stvari predstavljajo stres ali ste mnenja, da se bo prej ali slej vse obrnilo na bolje?

14. Se spremembam v podjetju izogibate ali jih sprejmete brez težav?

15. Bi želeli na temo vodenja v podjetju Petrol še kaj izpostaviti?

## Priloga 2: Anketni vprašalnik za vodje

Spoštovani,

prosim Vas za pomoč pri raziskovanju vodenja v okviru svojega magistrskega dela. Pred Vami je anonimna anketa, preko katere boste ocenili svoje lastnosti ter lastnosti svojih zaposlenih oziroma sledilcev. Reševanje ankete Vam ne bo vzelo več kot **20 minut**. Podatki ne bodo predstavljeni v posamični obliki, zato je **anonimnost anketirancev zagotovljena**. Na vprašanja odgovarjajte čim natančneje in iskreno, da bodo podatki kazali resnično stanje.

Prosim, da pri vsaki spodaj napisani trditvi označite ustrezno številko, glede na to, kako ocenjujete sebe kot vodjo službe ter kako zaznavate svoje zaposlene. Pri tem upoštevajte: **1** = sploh se ne strinjam, **2** = se ne strinjam, **3** = delno se strinjam, **4** = se strinjam, **5** = popolnoma se strinjam.

### 1. Zase lahko trdite:

Lastnosti vodje	Sploh se ne strinjam.	Se ne strinjam.	Delno se strinjam.	Se strinjam.	Popolnoma se strinjam.
Ravnam v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	1	2	3	4	5
V medsebojnih odnosih se ne pretvarjam.	1	2	3	4	5
Ravnam v skladu z moralno-etičnimi pravili.	1	2	3	4	5
Pri vodenju me motivirajo osebna prepričanja in ne doseganje statusa ter osebnih koristi.	1	2	3	4	5
Brez večjih težav se prilagam spremembam.	1	2	3	4	5
Zaupam svojim zaposlenim.	1	2	3	4	5
Priznam svoje slabosti in napake.	1	2	3	4	5
Odprto delim informacije s svojimi zaposlenimi.	1	2	3	4	5
Delujem v najboljšem interesu vseh zaposlenih.	1	2	3	4	5
Pri svojih zaposlenih iščem pozitivne vrednote.	1	2	3	4	5
Svoje zaposlene znam motivirati.	1	2	3	4	5
Z zaposlenimi imam pristne odnose.	1	2	3	4	5
Pri odločitvah upoštevam mnenja svojih zaposlenih.	1	2	3	4	5
Vodja se ne rodi, temveč se razvija celo življenje.	1	2	3	4	5

Lastnosti vodje	Sploh se ne strinjam.	Se ne strinjam.	Delno se strinjam.	Se strinjam.	Popolnoma se strinjam.
Naslednike je potrebno pravočasno in dobro pripraviti.	1	2	3	4	5
Sem samozavesten, imam močno samopodobo.	1	2	3	4	5
Sem optimističen.	1	2	3	4	5
Kljub preobremenjenosti najdem način, kako uspešno opraviti vse obveznosti.	1	2	3	4	5
Problemi mi ne povzročajo prevelikih skrbi, z njimi se soočam brez večjih težav.	1	2	3	4	5
Enostavno se prilagam spremembam.	1	2	3	4	5
S svojim vodenjem razvijam dobre lastnosti pri zaposlenih in povečujem njihovo samozavest.	1	2	3	4	5
S svojim vodenjem pri zaposlenih povečujem upanje.	1	2	3	4	5
Zdi se mi pomembno, da so zaposleni optimistični.	1	2	3	4	5
Zdi se mi pomembno, da so zaposleni fleksibilni.	1	2	3	4	5

## 2. Za svoje zaposlene oziroma sledilce lahko trdite:

Lastnosti zaposlenega oziroma sledilca	Sploh se ne strinjam.	Se ne strinjam.	Delno se strinjam.	Se strinjam.	Popolnoma se strinjam.
Ravnajo v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	1	2	3	4	5
Pri delu se ne pretvarjajo.	1	2	3	4	5
Na svojem delovnem mestu so zadovoljni.	1	2	3	4	5
Do mene kažejo zaupanje in imajo z mano pristne odnose.	1	2	3	4	5
Ravnajo v skladu z moralno-etičnimi pravili.	1	2	3	4	5
So samozavestni.	1	2	3	4	5
So optimistični.	1	2	3	4	5
Hitro se prilagodijo spremembam.	1	2	3	4	5
Upoštevajo različna mnenja.	1	2	3	4	5
So visoko upajoče osebe (ne obupajo hitro).	1	2	3	4	5
Delujejo v najboljšem interesu vseh zaposlenih.	1	2	3	4	5



**3. Kakšen vodja ste (stil vodenja, komunikacija z zaposlenimi, kaj vas motivira)?**

**4. Kaj vam je pri vodenju najbolj všeč in kaj vam vodenje otežuje?**

**5. Kaj še lahko izpostavite na temo vodenja v podjetju Petrol?**

Hvala za sodelovanje!

### Priloga 3: Anketni vprašalnik za zaposlene oziroma sledilce

Spoštovani,

prosim Vas za pomoč pri raziskovanju vodenja v okviru svojega magistrskega dela. Pred Vami je anonimna anketa, preko katere boste ocenili lastnosti svojega neposrednega vodje ter tudi svoje lastnosti. Reševanje ankete Vam ne bo vzelo več kot **15 minut**. Podatki ne bodo predstavljeni v posamični obliki, zato je **anonimnost anketirancev zagotovljena**. Na vprašanja odgovarjajte čim natančneje in iskreno, da bodo podatki kazali resnično stanje.

Prosim, da pri vsaki spodaj napisani trditvi označite ustrezno številko, glede na to, kako zaznavate vodjo službe, v kateri ste zaposleni, ter kako ocenjujete sebe. Pri tem upoštevajte: **1** = sploh se ne strinjam, **2** = se ne strinjam, **3** = delno se strinjam, **4** = se strinjam, **5** = popolnoma se strinjam.

#### 1. Za Vašega vodjo službe lahko trdite:

Lastnosti vodje	Sploh se ne strinjam.	Se ne strinjam.	Delno se strinjam.	Se strinjam.	Popolnoma se strinjam.
Ravna v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	1	2	3	4	5
Je iskren, se ne pretvarja, ne hlini svojega vodenja.	1	2	3	4	5
Je vreden zaupanja.	1	2	3	4	5
Ravna v skladu z moralno-etičnimi pravili.	1	2	3	4	5
Njegove besede so skladne z dejanji.	1	2	3	4	5
Je psihološko stabilen.	1	2	3	4	5
Zaveda se svojih prednosti.	1	2	3	4	5
Zaveda se svojih slabosti.	1	2	3	4	5
Odrpno deli informacije s svojimi zaposlenimi.	1	2	3	4	5
Deluje v najboljšem interesu vseh zaposlenih.	1	2	3	4	5
Pri svojih zaposlenih zna spodbuditi motivacijo, zavezanost in zadovoljstvo.	1	2	3	4	5
Pri svojih zaposlenih gradi dobroto, pozitivnost in integriteto.	1	2	3	4	5
Z zaposlenimi ima pristne odnose.	1	2	3	4	5
Zaposlenim pomaga razvijati njihove sposobnosti.	1	2	3	4	5
Upošteva mnenja zaposlenih.	1	2	3	4	5

Lastnosti vodje	Sploh se ne strinjam.	Se ne strinjam.	Delno se strinjam.	Se strinjam.	Popolnoma se strinjam.
Zaveda se minljivosti položaja in pomembnosti naslednika.	1	2	3	4	5
Je samozavesten.	1	2	3	4	5
Je optimističen.	1	2	3	4	5
Sposoben se je soočiti s problemi ter jih oceniti z različnih zornih kotov.	1	2	3	4	5
Enostavno se prilagaja spremembam.	1	2	3	4	5
Kadar je preobremenjen, ne obupa in je sposoben najti način, kako uspešno opraviti vse obveznosti.	1	2	3	4	5
Razvija in povečuje samozavest svojih zaposlenih.	1	2	3	4	5
Pri svojih zaposlenih vzbuja pozitivno upanje.	1	2	3	4	5
Pri svojih zaposlenih stalno dviguje raven optimizma.	1	2	3	4	5
Pri svojih zaposlenih razvija in spodbuja miselno prožnost oziroma fleksibilnost.	1	2	3	4	5

## 2. Zase lahko trdite:

Lastnosti zaposlenega oziroma sledilca	Sploh se ne strinjam.	Se ne strinjam.	Delno se strinjam.	Se strinjam.	Popolnoma se strinjam.
Ravnam v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	1	2	3	4	5
Pri delu se ne pretvarjam.	1	2	3	4	5
Na delovnem mestu sem zadovoljen in ob delu pogosto uživam.	1	2	3	4	5
Svojim sodelavcem zaupam in imam z njimi pristne odnose.	1	2	3	4	5
Ravnam v skladu z moralno-etičnimi pravili.	1	2	3	4	5
Sem samozavestna oseba.	1	2	3	4	5
Sem optimist.	1	2	3	4	5
Enostavno se prilagajam spremembam.	1	2	3	4	5
Skrbim za svoj lastni razvoj.	1	2	3	4	5
Upoštevam mnenja drugih.	1	2	3	4	5
Sem visoko upajoča oseba (ne obupam hitro).	1	2	3	4	5
Delujem v najboljšem interesu vseh sodelavcev.	1	2	3	4	5

Hvala za sodelovanje!