

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN POZITIVNEGA
PSIHOLOŠKEGA KAPITALA NA PRIMERU MLADIH V
OSREDNJESLOVENSKE REGIJI**

Ljubljana, junij 2022

NINA ZUPAN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nina Zupan, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala na primeru mladih v osrednjeslovenski regiji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Pengler,

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 AVTENTIČNO VODENJE.....	4
1.1 Avtentično vodenje.....	5
1.1.1 Razvoj teorije avtentičnega vodenja.....	6
1.1.2 Proces avtentičnega vodenja.....	7
1.2 Avtentičnost	8
1.2.1 Razvoj avtentičnosti.....	9
1.2.2 Avtentičnost in etika.....	10
1.2.3 Dimenzije avtentičnosti	11
1.3 Elementi avtentičnega vodenja	11
1.3.1 Samozavedanje	12
1.3.2 Integriteta.....	13
1.3.3 Zaupanje	13
1.3.4 Samoregulacija	14
1.3.5 Pozitivni psihološki kapital.....	14
1.3.6 Pozitivno modeliranje.....	15
1.3.7 Lasten pozitiven razvoj.....	15
1.4 Avtentični vodja	15
1.4.1 Sposobnosti in lastnosti	16
1.4.2 Razvoj avtentičnih vodij.....	17
1.4.3 Moč avtentičnih vodij.....	18
1.5 Avtentični sledilec.....	19
2 POZITIVNI PSIHOLOŠKI KAPITAL	20
2.1 Opredelitev in pomen pozitivnega psihološkega kapitala	21
2.2 Razvoj pozitivnega psihološkega kapitala	23
2.2.1 Razvoj pozitivnega psihološkega kapitala.....	23
2.2.2 Tradicionalni kapital.....	24
2.2.3 Človeški kapital	25
2.2.4 Socialni kapital	25
2.2.5 Pozitivni psihološki kapital.....	26

2.3	Razvoj dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala	26
2.3.1	Razvoj samozavesti	27
2.3.2	Razvoj upanja	28
2.3.3	Razvoj optimizma.....	29
2.3.4	Razvoj miselne prožnosti	30
2.4	Psihološki kapital in dobro počutje	31
2.5	Psihološki kapital in čustva	32
2.6	Positivni psihološki kapital in vodenje.....	33
3	RAZISKAVA O AVTENTIČNEM VODENJU IN POZITIVNEM PSIHOLOŠKEM KAPITALU NA PRIMERU MLADIH V OSREDNJESLOVENSKE REGIJI	34
3.1	Zasnova raziskovanja in metodologija	34
3.1.1	Zagotavljanje kakovosti raziskave	35
3.1.2	Cilji raziskave.....	36
3.1.3	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja.....	36
3.1.4	Metodologija raziskave	37
3.1.5	Oblikovanje in izvedba ankete	38
3.1.6	Omejitve raziskave	43
3.2	Analiza podatkov in interpretacija rezultatov raziskave	43
3.2.1	Analiza anketnega vprašalnika	44
3.2.1.1	<i>Avtentičnost pri mladih</i>	<i>47</i>
3.2.1.2	<i>Avtentičnost vodij.....</i>	<i>50</i>
3.2.1.3	<i>Želene lastnosti vodij, podane s strani mladih.....</i>	<i>52</i>
3.2.1.4	<i>Positivni psihološki kapital pri mladih</i>	<i>54</i>
3.2.1.5	<i>Avtentično vodenje in pozitivni psihološki kapital pri mladih</i>	<i>57</i>
3.3	Zaključne ugotovitve in priporočila	60
3.3.1	Priporočila mladim, vodjem in podjetjem	62
3.3.2	Prispevek magistrskega dela k znanosti	63
3.3.3	Priporočila za nadaljnje raziskave	64
	SKLEP.....	64
	LITERATURA IN VIRI.....	66
	PRILOGA	71

KAZALO TABEL

Tabela 1: Potek izvedbe raziskave.....	35
Tabela 2: Raziskovalna vprašanja	37
Tabela 3: Struktura anketnega vprašalnika.....	38
Tabela 4: Trditve, ki se nanašajo na avtentično vodenje pri mladih	40
Tabela 5: Trditve, ki se nanašajo na avtentično vodenje pri vodjih	40
Tabela 6: Trditve, ki se nanašajo na lastnosti vodij, po mnenju mladih.....	41
Tabela 7: Trditve, ki se navezujejo na pozitivni psihološki kapital mladih	42
Tabela 8: Trditve, ki se navezujejo na povezave med konceptoma po mnenju mladih	43
Tabela 9: Predstavitev vzorca anketirancev: spol, starost, sektor in vrsta delovnega razmerja	44
Tabela 10: Predstavitev vzorca anketirancev: pridobljena stopnja izobrazbe	45
Tabela 11: Predstavitev vzorca anketirancev: vrsta dela.....	45
Tabela 12: Predstavitev vzorca anketirancev: stik z vodjo.....	46
Tabela 13: Predstavitev vzorca anketirancev: opravljene ure in število oseb na oddelku ..	47

KAZALO SLIK

Slika 1: Proces avtentičnega vodenja	8
Slika 2: Proces razvoja avtentičnih sledilcev	20
Slika 3: Povprečne ocene trditev o avtentičnosti pri mladih v osrednjeslovenski regiji	48
Slika 4: Odstotkovni odziv na avtentičnost mladih	49
Slika 5: Povprečne ocene avtentičnosti vodij	50
Slika 6: Odstotkovne vrednosti ocen avtentičnosti vodij	51
Slika 7: Povprečne ocene zelenih lastnosti vodij.....	52
Slika 8: Odstotne vrednosti ocen zelenih lastnosti vodij	53
Slika 9: Povprečne ocene trditev o pozitivnem psihološkem kapitalu	54
Slika 10: Odstotkovne ocene pozitivnega psihološkega kapitala pri mladih	56
Slika 11: Povprečne vrednosti razumevanja povezav med konceptoma.....	57
Slika 12: Odstotkovne vrednosti razumevanja konceptov in povezav med njima	58
Slika 13: Povezava med ocenami preučevanih konceptov	59

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Primerjava ocen avtentičnosti mladih in vodij	11

UVOD

Vodenje v časih, ko je tudi bližja prihodnost predvsem nepredvidljiva in so razmere na trgih nestabilne, predstavlja velik izziv tako organizacijam v celoti kot vodjam samim. Tako vladnim kot zasebnim organizacijam pri profitnem ali neprofitnem delovanju takšne situacije v ospredje postavijo vprašanje o primernem pristopu vodenja in kaj točno vodjo označi kot ustreznega (Avolio & Gardner, 2005).

Vzporedno pa so postali pritisk po ustrezni prezentaciji posameznika, oblikovanje lastnega videza zgolj z razlogom prikazovanja uspeha in zakrivanje lastnih vrednot za doseganje ciljev, kot so predvideni kvartalni prihodki podjetja, del vsakdanjika vsakega posameznika. Ohranjanje samega sebe je vodilo vodij, ki prispevajo k ustvarjanju zdravega delovnega okolja, osnovanega na transparentnosti, zaupanju in integriteti. Opisane posameznike opredeljujemo kot avtentične vodje, ki poleg ohranjanja svojih vrednot to omogočajo tudi sledilec (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005).

V zadnjih letih je koncept avtentičnosti postal vse bolj prisoten v poslovnem svetu, saj ga je mogoče uvrstiti v vse vidike posameznikovega delovanja (Van Den Bosch, Taris, Schaufeli, Peeters & Reijseger, 2019). Zaznati ga je bilo mogoče že v antični grški filozofiji, novejša opredelitev pa se je oblikovala v zadnjih osemdesetih letih. Pri literaturi pozitivne psihologije se avtentičnost opisuje kot priznavanje lastnih izkušenj, ki se izražajo kot misli, čustva, potrebe, želje in preference ter prepričanja. Poleg zgolj priznavanja pravega sebe se vključuje tudi izražanje le-tega in ravnanje ter vedenje, ki avtentičnost podpirajo in prikazujejo (Luthans & Avolio, 2003).

Tridelni model avtentičnosti je stavljen iz treh glavnih vidikov, in sicer povezuje med zavestjo in dejanskimi izkušnjami, ostajati zvest samemu sebi v večini situacij in pa življenje v skladu z lastnimi vrednotami (Zheng, Yuan, Van Dijke, De Cremer & Van Hiel, 2020). Posameznika se ne more ovrednotiti za popolnoma avtentičnega oziroma neavtentičnega. Avtentičnost se meri kot želja in usmerjenost h kontinuiranemu razvoju od manj avtentičnega do bolj avtentičnega posameznika (Luthans & Avolio, 2003).

V primeru transformacijskega vodje je le-ta lahko opisan kot bolj ali manj avtentičen, v primeru avtentičnega vodje pa ne more biti opisan z nobeno primerjavo ostalih načinov vodenja (Luthans & Avolio, 2003). V praksi se avtentično vodenje izrazi kot vedenje, ki spodbuja zaposlene, da ozavestijo in sledijo svoji avtentičnosti. Povečanje zaupanja v vodje in organizacijo, večje investiranje in sodelovanje pri procesih v organizaciji, zdravo poslovno okolje in kultura ter kontinuirana uspešnost organizacije so pozitivni rezultati avtentičnih vodij (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004).

Današnji svet je glede na strateške usmeritve Evropske unije sestavljen iz štirih glavnih izzivov, ki jih povzema tudi načrt za okrevanje in odpornost. Prvi izziv predstavlja tako

imenovani zeleni prehod, drugi izziv je digitalna preobrazba oz. digitalizacija, tretji izziv predstavlja pametna in vključujoča rast in pa zdravstvo ter socialna varnost kot četrti izziv (EU Skladi, brez datuma). Spremembe in dogodki, ki oblikujejo trenutne izzive, kot je na primer pandemija koronavirusa, vplivajo na počutje in dobrobit posameznikov. Neposredni ali pa posredni stik z ogrožajočo situacijo oblikuje stresorje, ki oblikujejo negativni pritisk na posameznika. V takšnih okoliščinah se prikažeta pomen in pomembnost pozitivne psihologije, ki opredeljuje čustva, procese, posamezne mehanizme spoprijemanja z različnimi situacijami, ki posledično posameznika usmerjajo k optimalnemu delovanju (Waters in drugi, 2021).

Pod vplivom trenda pozitivne psihologije se je v sklopu raziskovanja in opredeljevanja pozitivnega organizacijskega vedenja razvil konstrukt pozitivni psihološki kapital. Primer pozitivnega organizacijskega vedenja zajema pozitivno naravnane človeške vire, njihovo moč in psihološke kapacitete, ki jih je mogoče izmeriti, razvijati in upravljati za povečanje uspešnosti procesov v dani organizaciji. Psihološki kapital je definiran kot posameznikovo pozitivno psihološko stanje in razvoj naslednjih karakteristik: samozaupanje, da posameznik lahko uspešno opravi zastavljene naloge in izzive, optimističen pogled na trenutne izzive in izzive v prihodnosti, približevanje zastavljenim ciljem z zavedanjem o morebitnih preusmeritvah in nepredvidenih ovirah, konstruktiven pristop k reševanju nastalih težav, konstruktiven odziv na napake in neuspešno dosežene cilje (Parent-Rocheleau, Bentein & Simard, 2020).

Psihološki kapital, razvit kot višji konstrukt, je sestavljen iz samozavesti, upanja, optimizma in prožnosti (Youssef-Morgan & Luthans, 2013). Samozavest je predstavljena v smislu, da posameznik doseže zastavljene cilje, upanje z opredelitvijo pozitivnega motivatorja, ki temelji na interaktivnih učinkih planiranja za doseg ciljev, optimizem z vidika pristopa z idejo pozitivnih izidov, pogojenih z zunanjimi dejavniki in situacijsko specifičnimi razlogi, ter prožnost, razložena z vztrajnostjo po ponovnem delovanju po neuspešnih poskusih, slabih rezultatih in konfliktih (Luthans, Norman & Hughes, 2006).

Luthans, Norman in Hughes (2006) poudarjajo, da gre za koncept višje ravni, saj gre za povezavo osnovnih konceptov – samozavesti, upanja, optimizma in prožnosti, ki vplivajo in so v sorazmerju z ostalimi osnovnimi koncepti. Na osnovi medsebojnega delovanja se doseže učinek sinergije, ki poveže različne vidike psiholoških sposobnosti, ki skupaj predstavljajo psihološki kapital. Posledično avtorji trdijo, da je skupni učinek večji od seštevka učinkov posameznih sposobnosti posameznika (Luthans, Norman & Hughes, 2006). V splošnem pozitiven psihološki kapital doprinese novo perspektivo in pristop k upravljanju s človeškimi viri. Literatura trdi, da bolj razvit psihološki kapital vodi v večjo uspešnost na delovnem mestu (Avey, Reichard, Luthans & Mhatre, 2011).

Namen magistrskega dela je razširiti in poglobiti znanje, proučiti teoretično osnovo avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala, sistematično povezati obstoječe znanje obeh konceptov ter teoretično osnovo preveriti z analizo na primeru mladih v osrednjeslovenski regiji. S teoretičnega vidika je glavni namen magistrskega dela na osnovi izsledkov iz domače in tuje strokovne ter znanstvene literature opredeliti in predstaviti osnovna dva konstrukta – avtentično vodenje in pozitivni psihološki kapital. Teoretični del magistrskega dela predstavlja osnovo in izhodiščno točko za nadaljevanje v drugem, raziskovalnem delu naloge. Namen raziskovalnega dela je analizirati trenutno stanje prisotnosti avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala med mladimi v osrednjeslovenski regiji, posledično ovrednotiti prisotnost obeh konstruktov in na podlagi dobljenih rezultatov raziskave oblikovati priporočila podjetjem na trgu. Na osnovi pridobljenih ugotovitev bo magistrsko delo tudi doprineslo k znanosti.

Glavni cilj magistrskega dela je proučiti konstrukta avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala, ugotoviti, do kolikšne mere sta konstrukta prisotna pri mladih v osrednjeslovenski regiji, kako sta med sabo povezana in njun vzajemen vpliv na zaposljivost.

Pomožni cilji magistrskega dela so:

1. podrobno proučiti teoretično ozadje obeh konstruktov z ustreznim pregledom javno dostopne domače in tuje znanstvene literature in strokovnih člankov,
2. ustrezno izvesti raziskavo in ugotoviti prisotnost avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala na primeru mladih v osrednjeslovenski regiji,
3. na podlagi ugotovitev oblikovati priporočila za podjetja, ki zaposlujejo mlade iz osrednjeslovenske regije.

Temeljna teza magistrskega dela se glasi: avtentično vodenje in pozitivni psihološki kapital sta pri mladih v osrednjeslovenski regiji neposredno in pozitivno povezana. Torej, avtentično vodenje je prisotno pri mladih, ki imajo visoko raven pozitivnega psihološkega kapitala.

Raziskovalni del magistrskega dela bo temeljil na naslednjih **raziskovalnih vprašanjih**:

1. V kolikšni meri so lastnosti avtentičnega vodenja prisotne pri mladih v osrednjeslovenski regiji?
2. Ali mladi v osrednjeslovenski regiji svoje vodje opredeljujejo kot avtentične vodje?
3. Kako razvit je pozitiven psihološki kapital pri mladih v osrednjeslovenski regiji?
4. Ali avtentično vodenje vpliva na razvoj pozitivnega psihološkega kapitala pri mladih?
5. Kako je opredeljena povezava med avtentičnim vodenjem in pozitivnim psihološkim kapitalom pri mladih v osrednjeslovenski regiji?

Magistrsko delo bo razdeljeno na dva dela, in sicer na teoretični in raziskovalni del. V prvem delu bosta natančneje predstavljena dva glavna konstrukta – avtentično vodenje in pozitivni psihološki kapital, za katera bodo uporabljeni predvsem že zbrani podatki, ki so dostopni prek javnih baz znanstvene literature. Sekundarni podatki bodo v splošnem zbrani s pomočjo deskriptivne metode, strukturirani v zaporedju in zbrani v smiselno oblikovano celoto. V tem delu se bo pojavljala možnost prisotnosti tudi nekaterih vsebinskih omejitev, specifično gre za ustreznost uporabe sekundarnih podatkov, ki so bili v osnovi pridobljeni in zbrani z namenom, ki se razlikuje od namena tega magistrskega dela.

V raziskovalnem delu magistrskega dela se fokus preusmeri z analize sekundarnih podatkov na primarne podatke, ki bodo pridobljeni na osnovi raziskave, izvedene znotraj specifično opredeljene interesne skupine, ki temelji na geografsko začrtanih mejah. Odgovori bodo zbrani s pomočjo orodja spletnega vprašalnika, ki ga bodo izpolnjevali pripadniki opredeljene skupine. Vzorčenje, na osnovi katerega bodo zbrani odgovori, pripada skupini neverjetnostnega vzorčenja, saj bo anketa objavljena na spletu. Posamezniki bodo izpolnjevali vprašalnik, ki bo obsegal vprašanja zaprtega in polodprtega tipa, pri katerih bodo odgovarjali z izbiro ustreznega odgovora od vseh navedenih do razvrščanja trditev po pomembnosti.

Namen vprašalnika pa bo zbrati odgovore, s pomočjo katerih se bo izvedla analiza prisotnosti obeh konstruktov na izbrani skupini, in z rezultati oblikovati odgovore in ugotovitve na zastavljena raziskovalna vprašanja. Pojavlja se možnost za obstoj morebitnih metodoloških omejitev, in sicer med največje lahko uvrstimo pridobitev ustreznega števila odgovorov na anketni vprašalnik oz. potrebno število sodelujočih oseb za izvedbo raziskave. Spletna objava anketnega vprašalnika omeji možnost neposredne vzpostavitve stika s sodelujočimi, kar lahko nekaterim posameznikom predstavlja zadosten razlog za neizpolnitev oz. morebitno nedokončanje in oddajo podanih odgovorov. Dodatna omejitev, ki se lahko pojavi v postopku raziskave, je pristranskost vprašalnika, saj zgolj oddaja odgovorov ne zagotavlja popolne iskrenosti sodelujočih. Iz tega razloga bodo tudi vsa vprašanja, ki jih lahko opredelimo kot bolj zahtevna oz. občutljiva, navedena na sredini anketnega vprašalnika.

Po izvedbi raziskave sledijo obdelava pridobljenih podatkov, oblikovanje ugotovitev in odgovorov na zastavljena raziskovalna vprašanja ter neposredna povezava s teoretičnim delom magistrskega dela. Na podlagi ugotovitev bodo pripravljena tudi priporočila za podjetja, ki zaposlujejo mlade iz osrednjeslovenske regije.

1 AVTENTIČNO VODENJE

Avtentično vodenje je znana in uveljavljena oblika pozitivnega, transparentnega in etičnega organizacijskega vodenja, ki omogoča doseganje ekonomskih in širših socialnih

ciljev. Teorija avtentičnega vodenja izhaja iz temeljev pozitivne psihologije in pozitivnega organizacijskega vedenja, ki omogočata opis mehanizmov, s katerimi avtentični vodje vplivajo na razvoj in vedenje sledilcev (Grudić Kvasić, Nikolić & Miložica, 2021).

1.1 Avtentično vodenje

Avtentično vodenje je koncept, ki predpostavlja, da posameznik deluje na način in se vede v skladu z lastnimi prepričanji in s samim sabo. Posledično odločitve izhajajo iz posameznikovega prepoznavanja samega sebe, seznanjenosti z lastnimi prepričanji in prepričanji ostalih oseb ter poglobljenega razumevanja moralnosti. Avtentični vodje predstavljajo rešitev in nepogrešljiv del za današnje hitro spreminjajoče se tako poslovno kot širše okolje. Koncept se je pojavil v koncu 20. stoletja in je na večjem pomenu pridobil v zadnjih desetih letih, kar so tudi spodbudili pozitivni rezultati uspešnosti delovanja avtentičnega vodenja v podjetjih (Demirtas & Karaca, 2020).

V preteklem desetletju in do današnjega dne se je v poslovnem svetu razvil nezaupljiv odnos do oseb na vodstvenih položajih, ki temelji na kriznih situacijah, ki so trenutno vse bolj prisotne v okolju. Dejstvo je, da ta nestabilni poslovni svet potrebuje vodje, ki so zanesljivi. Ta nestabilni poslovni svet velja za enega izmed osrednjih razlogov za razvoj in prepoznavnost avtentičnega vodenja, saj le-to temelji na zavzemanju za doseganje ciljev, implementiranje vrednosti v posameznikovo delovanje in sprejemanje odločitev ter vodenje sledilcev tako z glavo kot s srcem. Vodenje s srcem je tista razlika, ki loči avtentično vodenje od ostalih oblik vodenja, ki jih poznamo. Za razliko od ostalih vodij avtentični vodje oblikujejo dolgotrajna razmerja, izražajo čustva, imajo moč samonadzora in so osredotočeni na doseganje opredeljenih ciljev (Demirtas & Karaca, 2020).

Koncept avtentičnega vodenja priteguje pozornost različnih avtorjev tako z vidika teoretičnega pristopa kot tudi praktičnega raziskovanja. Avtentično vodenje je priznано kot osnovni konstrukt, ki spodbuja nastanek in oblikovanje ostalih oblik pozitivnega vodenja. Voditelji, ki ustrezajo opredelitvam avtentičnosti, so opisani kot posamezniki, ki so močno povezani in delujejo v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji. So posamezniki, ki so dovolj samozavestni in prepričani sami vase, da jasno oblikujejo in podajo svoje mišljenje (Weiss, Backman, Razinskas & Hoegl, 2018).

Na osnovi navedenih definicij lahko sklepamo, da so avtentični vodje posamezniki, ki se poznajo in so v skladu s seboj. Vedejo se in živijo transparentno ter ves čas ohranjajo smiselno ravnotežje med vrednotami, etiko in odnosi. Imajo sposobnost, da v tim doprinesejo dobro voljo, samozavest, optimizem in prilagodljivost za vse člane tima. Iz razloga znanja in spretnosti, ki jih doprinesejo timu, v katerem delujejo, so avtentični vodje cenjeni in spoštovani (Demirtas & Karaca, 2020).

1.1.1 Razvoj teorije avtentičnega vodenja

V razvoju teorije avtentičnega vodenja so bile oblikovane raznolike definicije, ki so jih doprinesli različni avtorji iz različnih znanstvenih področij, kot so izobraževanje, sociologija, psihologija in vodenje. Z vidika tako konceptualnega kot empiričnega raziskovanja se je med prvimi oblikovanji koncepta avtentičnosti pojavil koncept neavtentičnosti, ki je opredeljen z definicijo nepristnosti, ki je podana s strani vodje s ciljem, da doseže želene potrditve javnosti in okolja. Vzpostavil je tudi lestvico za merljivost konstrukta, vendar pa se je sama osnova, na podlagi katere je bil konstrukt oblikovan, izkazala za vprašljivo in posledično se konstrukt ni uveljavil (Avolio & Gardner, 2005).

Prvi poskus formalne opredelitve definicije avtentičnega vodenja se je tako povezoval z njegovim nasprotjem, neavtentičnim vodenjem. Vodstvena avtentičnost je bila opisana kot celota treh glavnih komponent. Prva komponenta je predstavljala sprejetje osebnih in organizacijskih odgovornosti za dejanja, rezultate in napake. Druga lastnost je opisana kot pristno in ne manipulativno vedenje do podrejenih, tretja komponenta pa predstavlja potrpežljivost in predanost samemu sebi in ne zgolj zahtevam poslovnih obveznosti. Od vseh treh navedenih karakteristik je zvestoba sebi, namesto zgolj delovnim zahtevam, najbolj povezana s filozofsko utemeljitvijo avtentičnosti in temelji na nagibanju k pristnemu vedenju, ki temelji na lastnih prepričanjih. V nasprotju, neavtentično vodenje se je v začetnih definicijah opredeljevalo kot pomanjkanje navedenih treh karakteristik, in sicer nezanesljivosti, manipulacije podrejenih in prioritete delovne pozicije v primerjavi s samim sabo. Navedene komponente neavtentičnega vodenja je mogoče zaslediti tudi pri opredelitvah neprimerne in ogrožajočega nadzora podrejenih, organizacijskih politikah in odgovornosti (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011).

Naslednje delovanje na področju avtentičnega vodenja je bilo mogoče zaslediti 14 let kasneje. Raziskovanje je bilo v sklopu disciplin sociologije in izobraževanja. Avtentično vodenje se je v sklopu sociologije in izobraževanja opisovalo s štirimi glavnimi komponentami. Med njih so spadale avtentičnost, namernost, spiritualnost in občutljivost. Med opredeljenimi definicijami se je oblikoval tudi pogled, ki pravi, da avtentično vodenje predstavlja iskreno in pristno vodenje. Posameznik, ki je avtentični vodja, je odprt za različna mišljenja, vizionar in zna oblikovati kreativne rešitve, ko so te potrebne. Kasneje je definiciji dodal pomembnost poznavanja in zaupanja v svoje znanje (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011).

Avolio, Gardner, Luthans in Walumbwa (2004) so postavili definicijo, ki avtentičnega vodjo opredeljuje kot osebo, ki ima poglobljeno znanje o samem sebi, svojih procesih razmišljanja. Oseba se vede v skladu s svojimi vrednotami, znanjem in močmi. Seznanjena je s celotnim okoljem, v katerem deluje, in zahtevami le-tega. Svoje mišljenje podaja samozavestno, optimistično, z visoko moralnostjo in pristopom, ki okolju omogoča

oblikovanje zaupanja. Definicijo koncepta avtentičnega vodenja sta predstavila Luthans in Avolio (2003), ki predpostavljata, da gre za proces, ki prikazuje tako pozitiven psihološki kapital in močno razvit organizacijski kontekst, ki skupaj rezultirata v samozavedanju in pozitivnem vedenju vodjev. Takšno vodenje omogoča razvoj pozitivnega okolja, ki spodbuja samorazvoj (Avolio & Gardner, 2005).

Pri osnovanju definicije avtentičnega vodenja so avtorji podali tudi zadržke. Cooper, Scandura in Schriesheim (2005) menijo, da je osnovni koncept avtentičnega vodenja večdimenzionalen. Zajema elemente, kot so osebnostne lastnosti, stanja, vedenje in konteksti. Zadržek, ki so ga avtorji predstavili pri osnovi koncepta, je, da se definicija spreminja skupaj z vidikom občinstva. Vodje ga drugače definirajo kot sledilci. Prav tako se spremeni z vidika opazovanja tretje osebe oz. opazovalca. Izrazili so tudi uporabnost koncepta za delovanje v različnih vlogah in okoliščinah – kot posameznik, v timu, na več organizacijskih ravneh (Cooper, Scandura & Schriesheim, 2005). Prve usmeritve, ki so jih avtorji opredelili pri oblikovanju definicije, so bile, da želijo koncept oblikovati kot večdimenzionalnega in na več ravneh. Čeprav bi omenjena večdimenzionalnost pomenila težave pri procesih meritve koncepta, pa je prevladala prednost, da bi koncept lahko zajemal vso širino in kompleksnost, ki je potrebna za opredeljevanje vodenja (Avolio & Gardner, 2005).

Shamir in Eilam (2005) sta svojo definicijo avtentičnega vodje povezala s štirimi karakteristikami, ki bi s svojo prisotnostjo pri posamezniku potrdile avtentično vodenje. Prva lastnost je, da je vodja zvest samemu sebi, drugo lastnost predstavlja motivacija, ki pri avtentičnem vodji ne izhaja iz okolja, temveč izvira iz notranjih motivatorjev, tretja lastnost je originalnost. Četrta lastnost predstavlja, da je vedenje avtentičnih vodij pogojeno s preteklimi izkušnjami, ki jih je posameznik izkusil (Avolio & Gardner, 2005).

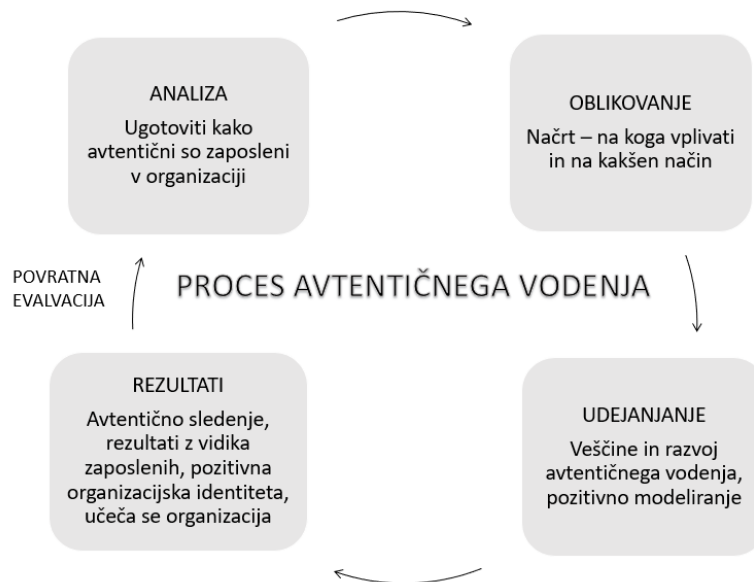
Pod opredelitvijo avtentičnega vodenja sta Shamir in Eilam (2005) dodala koncept avtentičnega sledenja, ki pravi, da so to sledilci, ki sledijo avtentičnemu vodji iz razlogov, povezanih z avtentičnostjo, in imajo oblikovano avtentično razmerje z vodjo. Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005) so vedenje avtentičnih sledilcev opisali s ponavljanjem razvojnih procesov avtentičnega vodenja. Sledilci so označeni za osebe na višji ravni samozavedanja in samoobvladovanja, ki vodi k pozitivnemu razvoju. Karakteristike sledilcev so primerljive s karakteristikami avtentičnih vodij (Avolio & Gardner, 2005).

1.1.2 Proces avtentičnega vodenja

Učeče se organizacije imajo omogočeno izgradnjo pozitivne organizacijske identitete in zmožnosti doseganja trajnih konkurenčnih prednosti po tem, ko uspešno razvijejo prisotnost avtentičnega vodenja v organizaciji. Za to ni dovolj zgolj avtentično vodenje,

pogojeno s strani managerjev, temveč je za to potreben razvoj avtentičnega vodenja tudi pri vseh ostalih udeležencih in zaposlenih v organizaciji. Slika 1 prikazuje celoten proces avtentičnega vodenja, ki je sestavljen iz štirih sklopov (Dimovski in drugi, 2013).

Slika 1: Proces avtentičnega vodenja



Prirejeno po Dimovski in drugi (2013).

Med najpomembnejše korake spada izgradnja možnosti avtentičnega vodenja že na sami ravni posameznika. V splošnem je to eden izmed treh elementov, ki skupaj sestavljajo udejanjanje, kot prvega izmed štirih navedenih sklopov. Pod udejanjanje spada še pozitivno modeliranje, ki opredeljuje dogajanje na ravni vodja – sledilec, in pa tretji del, ki predstavlja razvoj avtentičnega vodenja, ki zajema ravni vseh zaposlenih v organizaciji. Pomembno je, da še preden se v organizaciji začne uvajati morebitne spremembe in izboljšave, pred tem analizira trenutno stanje, kajti šele nato, po ovrednotenem stanju, se lahko pripravi načrt za oblikovanje avtentičnega vodenja. Da se lahko izvede vse navedeno, pa morajo biti v organizaciji seznanjeni s posameznimi elementi in dimenzijami avtentičnega vodenja pri posameznikih. Po koncu celotnega procesa se izmeri in pregleda pridobljene rezultate, ki potem predstavljajo osnovo za evaluacijo in nove spremembe (Dimovski in drugi, 2013).

1.2 Avtentičnost

Beseda avtentičnost je v Slovarju slovenskega knjižnega jezika opisana kot lastnost, značilnost avtentičnega, prisotnost, verodostojnost. Pridevnik avtentičen (brez datuma) je v Slovarju slovenskega knjižnega jezika opredeljen kot pristen in izviren. Avtentičnost predstavlja gibanje, ki se povezuje z opredeljevanjem, kaj je pravo, izvirno in kaj ni, skupaj

z razvojem mehanizmov, ki omogočajo pomoč interpretaciji le-teh. Pogosto se definiranje avtentičnosti uporablja kot potrditev ustreznosti, pravosti in pa odkritosti opisujoče stvari ali osebe. V najbolj pogostih primerih gre za opisovanje karakteristik z zanesljivostjo, originalnostjo in prototipom v nasprotju s kopijo (Canavan & McCamley, 2021). Prepoznavanje pomena narave avtentičnosti je ključno za razumevanje celotnega koncepta avtentičnosti. Koncept se opredeljuje zgolj za posameznika samega in ne prikazuje nikakršnih povezav z ostalimi prisotnimi v okolju. Kot socialna bitja si pojavljajoče se pomene in priznanja oblikuje na podlagi družbenega priznavanja, ki se odraža v mnenjih posameznikov, ki se nahajajo v bližnjem okolju. Avtentičnost predpostavlja, da vrednotenje samega sebe na podlagi mnenj okolja ni ustrezno. S pristopom zanikanja vrednotenja, ki ga posameznik prejme s strani družbe, se le-ta dodatno osredotoči na samega sebe. Posledično je oblikovanje sebe pogojeno s socialnimi interakcijami, ki jih ima posameznik z ostalimi (Avolio & Gardner, 2005).

Socialno okolje aktivno zavira pravo avtentičnost posameznika, zato je pri posamezniku pomemben odmik od socialnega okolja. Pomembno je, da oseba deluje na osnovi notranjih motivov, ki izhajajo iz samega sebe, in ne od zunanjih pritiskov. Tako imenovani pravi jaz se pri posamezniku izrazi v primeru vodenja aktivnega življenja in ravnovesja med zunanjimi motivatorji, kot tudi izražanja pristnih čustev in mišljenj. Prava avtentičnost zahteva poglobljanje v globino samega sebe, da se razkrijejo karakteristike pravega in resničnega posameznika. Psihologi so se osredotočili na povsem psihološki pristop k avtentičnosti, ki predstavlja delovanje posameznika z iskrenostjo, pristnostjo in zvestobo samemu sebi. S psihološkega vidika so prednosti avtentičnosti posameznika povezane predvsem s čustvi, medtem ko so avtorji v času humanističnih gibanj vzpostavili povezavo med samokritičnostjo, dobrobitjo in avtentičnostjo. Avtentičnost uvrščajo med značilne prednosti dobrobiti (Moore, Buchmann, Mansson & Fisher, 2021).

1.2.1 Razvoj avtentičnosti

Avtentičnost je prvič mogoče zaznati v starogrški literaturi in filozofiji. Povezava vodi do grškega aforizma Know Thyself, ki je bil vklesan v steno, najden v Apolonovem templju v Delfih. Etimologija besede avtentičen vodi do grške besede Authento, ki v splošnem pomenu pravi imeti pravo moč. Z vidika posameznika se pomen prevede v imeti nadzor nad sabo. Sokrat, ki sodi med prve reference pomena avtentičnosti, je to opredeljeval v smislu usmerjenja v udejanjanje samega sebe. Naslednji je bil Aristotel, ki je sledil z vidika etike in se opredeljeval na doseganje tako imenovanega višjega dobrega, ki ga je mogoče doseči prek samorealizacije. To je mogoče zgolj, ko je duševno stanje posameznika poenoteno z vrednotami, ki omogočajo živeti celovito življenje. Pomen avtentičnosti predstavlja znati, se zavedati posameznikovih osebnih izkušenj, skupaj s posameznikovimi mislimi, čustvi, potrebami, željami in prepričanji. Predstavlja tudi posameznikovo samozavedanje in vedenje v skladu s samim sabo in iskrenim izražanjem lastnih prepričanj

in mišljenj. Nekatere opredelitve avtentičnosti se med sabo razlikujejo, in sicer prva, ki avtentičnost opredeljuje kot ideal, ki ga je treba doseči, od slednje, ki trdi, da avtentičnost ne predstavlja dejanskega stanja posameznika, temveč gre za realističen pristop k opisu posameznikovih osebnostnih lastnosti (Gardner, Coglisser, Davis & Dickens, 2011). Do točke trenutnega pomena, ki ga predstavlja avtentičnost, se je definicija izoblikovala v zadnjih osemdesetih letih. V literaturi pozitivne psihologije je ideja avtentičnosti opredeljena kot zavedanje in priznavanje izkušenj, ki jih je skozi različne dogodke in situacije posameznik srečal in prek njih oblikoval svoje poglede na stvari okoli sebe, tako kot tudi lastna čustva, misli, želje, potrebe in prepričanja. Posamezniki avtentičnost izražajo z dejanji in vedenjem, ki jih lahko opredelijo kot rezultat lastnih misli in prikaz svojih prepričanj. Stopnje avtentičnosti ni mogoče podati zgolj z vidika popolne avtentičnosti in posameznika, ki ni avtentičen. Osebo se lahko z vidika avtentičnosti ovrednoti zgolj na lestvici od manj avtentične do bolj avtentične (Luthans & Avolio, 2003).

1.2.2 Avtentičnost in etika

Že v samem začetku zgodovine pojava koncepta etike se je moralnost opisovala kot koncept, ki temelji na besedi »virtue«, katere pomen predstavljajo vrlina, krepost, čistost, ki jo opredeljuje definicija nagnjenja in sposobnosti umnega delovanja v skladu z etičnimi normami. Na osnovi navedene definicije za pravega vodjo velja tisti, ki se vede v skladu z etičnimi normami, ki v splošnem sledijo k ideji neškodovanja ostalim (Onyalla, 2018). Demirtas in Karaca (2020) etiko opredeljujeta kot odgovornosti, ki izhajajo iz družbenega okolja, v katerem posameznik deluje. Opredelitev v sklopu avtentičnega vodenja pa predstavlja etiko kot moralno razumevanje. Tako avtentični vodje tudi v času, ko so pod zunanjimi pritiski, svoje sledilce vodijo v sklopu s svojimi moralnimi prepričanji in ponotranjenimi vrednotami. Avtentični vodje veljajo za predane in zavzete, ko sledijo svojim ciljem, vendar pa tudi v takšnih situacijah ne zanemarijo svojih moralnih in etičnih prepričanj. Za njih velja, da se zavedajo svoje nepopolnosti in možnosti o narejenih napakah, vendar pa se na osnovi narejenih napak učijo in izboljšujejo svoje vedenje. Takšen pogled na soočanje z napakami izvira iz njihovega razumevanja moralnosti, ki jim posledično omogoča, da so odkriti sami s sabo (Demirtas & Karaca, 2020).

Demirtas in Karaca (2020) menita, da je glavna razlika in najpomembnejša lastnost avtentičnega vodenja, ki ga tudi ločuje od ostalih oblik vodenja, dimenzija ponotranjenega moralnega razumevanja. Avtentični vodje se ne pretvarjajo, da so opredeljeni v nasprotju s svojimi sledilci, temveč se vedejo naravno in zavračajo način vedenja, ki ni pristen in enak njihovemu prepričanju. Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans in May (2004) poudarjajo pomembnost koncepta etike pri identifikaciji avtentičnih vodij, ki znajo jasno naznaniti lastna prepričanja, pokazati svoje znanje in se spoštljivo vesti do drugih. Posamezniki, ki so razvili sposobnost moralnega vrednotenja, so prav tako sposobni kritičnega in

realističnega razmišljanja in sprejemanja odločitev. Za takšne osebe je značilno, da imajo tudi v primeru nestrinjanja z drugimi na osnovi drugačnih lastnih prepričanj sposobnost oblikovanja logičnih povezav in sklepov. Če je potrebno, svoj način razmišljanja, sklepe in odločitve, ki jih sprejmejo, tudi ponovno ovrednotijo, spremenijo in popravijo. Zmožnosti takšnega vedenja pa prikazujejo tudi indikacijo demokratičnih karakteristik pri osebi. Avtentični vodje so posamezniki, ki imajo močno razvito sposobnost moralnega odločanja. Ne nagibajo se k zavračanju podanih predlogov iz razlogov povečevanja lastne veljave in tešenja lastnega ega, saj je njihovo vodenje naravno in pristno. Moralna in etična dimenzija velja za temeljno pri avtentičnem vodenju in velja tudi za osnovno podlago za vse preostale dimenzije. Le-ta zahteva poglobljeno razumevanje moralnosti, da lahko posledično posameznik sprejema uravnovešene odločitve. Tako se posameznik v svojih razmerjih vede transparentno. Če posameznik prepozna lastne prednosti in slabosti ter jih sprejme v celoti, je to znak, da ima ta oseba ponotranjeno razumevanje moralnosti. Posledično lahko moralnost opredelimo kot vseobsežno dimenzijo (Demirtas & Karaca, 2020).

1.2.3 Dimenzije avtentičnosti

Metin, Taris, Peeters, van Beek in Van den Bosch (2016) predstavijo avtentičnost v obliki tridimenzionalnega modela, ki za osrednji fokus postavlja posameznika. Med posameznimi dimenzijami in subjektivnimi lastnostmi posameznika struktura predstavlja visoko stopnjo korelacije. Posameznik lahko doseže višjo raven avtentičnosti pri svojem vedenju, ko je omogočena prisotnost teh dimenzij (Ma, Sachdev Rabindra & Gu, 2020).

Tridimenzionalni model avtentičnosti sestavljajo samozavedanje, pristen življenjski slog in družbeni vpliv. Samozavedanje predstavlja razumevanje skladnosti v razmerju pravega in resničnega samega sebe ter z zavedanjem le-tega. Pristen življenjski slog je dimenzija, ki opredeljuje izražanje čustev in vedenje posameznika, ki so v skladu z njegovimi prepričanji in vplivi iz okolja, ki jih zaznava. Družbeni vpliv, kot tretja dimenzija, pa opisuje posameznikovo sprejemanje zunanjih vplivov okolice in zavračanje vplivov, s katerimi se posameznik ne strinja oz. so v nasprotju z lastnimi prepričanji (Metin, Taris, Peeters, van Beek & Van den Bosch, 2016).

1.3 Elementi avtentičnega vodenja

Pri oblikovanju elementov avtentičnega vodenja je nastalo število različic, ki elemente različno definirajo. Med prvimi opredelitvami se je avtentičnost utemeljilo na štirih osnovnih elementih. Te elemente predstavljajo samozavedanje, nepristransko procesiranje, relacijska transparentnost in avtentično vedenje. Avolio in Gardner (2005) sta na omenjeni model podala kritiko, in sicer zavračata dimenzijo nepristranskega procesiranja iz razloga, da človeška bitja lahko nepristranskost zagotovijo zgolj v omejeni obliki. Koncept

nepristranskosti procesiranja sta v svojem modelu zamenjala z uravnovešenim procesiranjem, ki ga je po njunem mnenju mogoče zagotoviti v večjem obsegu kot pa popolno nepristranskost. Oba avtorja tudi trdita, da sta pri oblikovanju modela na koncept gledala z več različnih perspektiv, ko sta vrednotila različne aspekte avtentičnega vodenja. Podala sta mnenje, da bi morala relacijska transparentnost biti bolj deskriptivna kot pa izražanje relacijske avtentičnosti. Po njunem mnenju beseda transparentnost bolj odraža nastalo situacijo iz razloga, da avtentični vodje komunicirajo in informacije s svojimi sledilci delijo jasno, razločno in odkrito (Demirtas & Karaca, 2020).

1.3.1 Samozavedanje

Pomembnost samozavedanja je mogoče zaznati že v sami literaturi o vodenju, tudi če pri tem še ne upoštevamo pomena vrednot, namena in pozitivne psihologije. Za osnovo koncepta avtentičnega vodenja poleg ostalih uvrščamo tudi visoke stopnje samozavedanja. Le-to velja za začetno točko pri interpretaciji, kaj pripomore k razvoju avtentičnega vodenja (Sparrowe, 2005). Samozavedanje na dovolj visoki stopnji se prepozna, ko se posameznik zaveda svojega obstoja in kaj k njemu doprinese v obsegu, v katerem deluje. Tako kot ostali avtorji tudi Avolio in Gardner (2005) za samozavedanje pravita, da ne gre za določeno točko, ki je enkrat dosežena, ampak ga opredeljujeta kot dolgotrajen proces, prek katerega posameznik ves čas spoznava svoje talente, prednosti, vrednosti, prepričanja in želje. Samozavedanje je pri posamezniku prisotno tudi že ob razumevanju širine lastnega znanja, izkušenj in zmožnosti (Avolio & Gardner, 2005).

Northouse (2016) samozavedanje kot komponento avtentičnega vodenja opisuje kot proces, v katerem posamezniki razumejo samega sebe, tako kot svoje močne prednosti in slabosti, ter kako njihovo vedenje vpliva na posameznike okoli njih. Ta definicija opredeljuje, da proces samozavedanja ni zgolj kratko dosegljiv končni cilj, temveč gre za vseživljenjsko učenje in sprejemanje samega sebe v najglobljem pomenu. Samozavedanje je tudi močno povezano z zavedanjem posameznika o svojih prepričanjih, vrednotah, identiteti, čustvih in motivih ter ciljih. Vodje, ki jim lahko pripišemo komponento samozavedanja, imajo močno opredeljeno mnenje in predstavo o samem sebi ter o vrednotah, ki narekujejo njihovo vedenje. Posledično samozavedanje skupaj z etiko in moralo posameznika narekuje in vodi tako zasebno kot tudi profesionalno življenje avtentičnih vodij (Onyalla, 2018). Povzeto po članku avtorjev Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005) je avtorica Baumgardner (1990) raziskovala koncept samoprepričanja, ki predstavlja stopnjo samozaupanja posameznika v svoja prepričanja. Potrdila je, da so posamezniki, ki so bolj prepričani v svoja mišljenja, tudi bolj samozavestni. Na osnovi tega so bila sprejeta sklepanja, da se samozavedanje pri avtentičnih vodjih odraža v večji samojasnosti in prepričanju o samem sebi (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005).

1.3.2 Integriteta

Luthans in Avolio (2003) utemeljujeta, da razvoj in obstoj avtentičnega vodenja spremljata in pogojujeta moralna in etična komponenta. May, Chan, Hodges in Avolio (2003) so prek intenzivne diskusije opisali moralno komponento, etiko in transparentnost pri procesu sprejemanja odločitev. Avtentični vodje na osnovi tega razvijejo sposobnost sledenja moralnim normam in pogumu. Z etično vprašljivimi situacijami se spoprimejo in zagotovijo sprejemljivo delovanje, ki je v skladu z moralnimi zahtevami. Integriteto je mogoče opisati kot skupek vedenja, ki ga lahko opredelimo z moralno, poštenostjo in pravičnostjo. Integriteta je močno vpeta v odločanje, razvoj in vedenje avtentičnega vodje. V sklopu organizacije na podlagi omenjenih dejavnikov vodje oblikujejo organizacijsko klimo in procese, ki promovirajo in podpirajo etično in odgovorno vedenje vseh zaposlenih. Ključne dimenzije moralnosti, ki so prisotne v procesu sprejemanja odločitev, so prepoznavanje moralnosti, transparentna presoja alternativ in namera k avtentičnemu delovanju. Moralnost je pri avtentičnem vedenju prisotna z moralnim delovanjem in vzdržljivostjo avtentičnega vedenja. Razvoj avtentičnega vodenja pa spodbujajo moralne kapacitete posameznika, samozavedanje in samoregulacija, moralna hrabrost, moralna prožnost in učinkovitost (May, Chan, Hodges & Avolio, 2003).

1.3.3 Zaupanje

Pri avtentičnem vodenju povezava med vodjo in sledilci temelji na zaupanju. Relacijska transparentnost, kot ena izmed glavnih komponent avtentičnega vodenja, je poleg tega tudi indikator za razvoj zaupanja v odnosih vodja – sledilec. Zaupanje igra pomembno vlogo in pogojuje ustrezno delovanje procesov in odnosov v organizaciji. Avtentični vodja je med drugim opisan tudi kot iskren, zanesljiv in zaupanja vreden. Poleg tega, da je zaupanje opredeljeno kot nepogrešljiv del avtentičnosti, predstavlja tudi predhodnika avtentičnosti. Bolj kot je posameznik opredeljen kot zaupanja vreden, bolj se približuje avtentičnosti. Posledično bolj kot sledilci svoje vodje opredeljujejo kot avtentične, večja je verjetnost razvoja močnejšega zaupanja med njima (Hassan & Ahmed, 2011).

Konsistentnost, integriteta, odprtost, zanesljivost in izpolnjevanje danih obljub tako predstavljajo temelje avtentičnosti. Predvsem zanesljivost je v večini primerov opredeljena kot osnovna komponenta, ki pripomore k razvoju kognitivnega zaupanja. Relacijska transparentnost in avtentično vedenje sta pozitivno povezana z razvojem zaupanja v organizacijo. Zaupanje v medosebnih odnosih na vseh ravneh v organizaciji vodi v večjo predanost in zavzetost zaposlenih. To temelji na pozitivno naravnanih čustvih do opravljanja obveznosti, ki jih organizacija pričakuje od posameznika. Zaupanje se izrazi v aktivnostih, kot so mentorstvo zaposlenim in pomoč pri doseganju želenih ciljev posameznika, ustrezno organiziranje delovnih nalog, izkazovanje interesa za oblikovane zelene karijerne poti za zaposlene in svetovanje. Organizacije, ki so označene za prijetno

delovno okolje, veliko časa namenijo vzpostavljanju ustreznih odnosov na vseh ravneh znotraj organizacije. Osredotočenost na zaposlene pozitivno vpliva na njihovo pripadnost, predanost, pripravljenost in motiviranost za doseganje skupnih ciljev (Hassan & Ahmed, 2011).

1.3.4 Samoregulacija

Samoregulacija obsega procese, pri katerih posamezniki iz razloga obvladovanja svojega vedenja uporabljajo samokontrolo na način postavljanja notranjih kriterijev in opredeljevanja odstopanja med postavljenimi kriteriji ter dejanskimi ali pričakovanimi rezultati. Poleg tega pa tudi identificirajo potrebne aktivnosti za odstranjevanje in uravnavanje teh odstopanj. Predstavlja proces, v katerem avtentični vodje uravnavajo svoje vrednote z lastnimi nameni in vedenjem. Ravnovesje dosežejo s postajanjem avtentičnih jaz v transparentnosti s svojimi sledilci. Prva teoretična perspektiva samoregulacije predstavlja deterministično teorijo, ki pravi, da je avtentičnost dosežena prek notranjih regulativnih procesov v primerjavi z zunanjimi kriteriji. Druga teoretična podlaga pa pravi, da avtentičnost povzema ponotranjene procese obvladovanja, uravnoteženo procesiranje informacij, transparentne odnose in avtentično vedenje (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005).

Transparentni odnosi so skupaj z uravnoteženim procesiranjem opredeljeni kot glavni dejavniki pri omogočanju razvoja avtentičnega vodenja znotraj posamezne organizacije. Transparentnost pomeni odprtost odnosov in komunikacije med zaposlenimi v podjetju, uravnoteženo procesiranje pa opisuje točno in uravnoteženo zaznavanje samega sebe (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008).

1.3.5 Pozitivni psihološki kapital

Pozitivni psihološki kapital predstavljajo pozitivne psihološke kapacitete zaupanja, optimizma, upanja in prožnosti, kot osnovna izhodišča avtentičnega vodenja. Ko je združeno z organizacijskim kontekstom in določenimi dogodki, ki sprožijo stanja pozitivne psihologije, se pokaže pomen samozavedanja in samoregulacije v vedenje vodje kot del procesa pozitivnega razvoja. Pozitivne psihološke kapacitete imajo podporo tako v teoretičnem kot psihometričnem raziskovanju ter so opredeljene kot naklonjene k razvoju in spremembam, posledično pa lahko predstavljajo izjemno pomembnost pri razvoju posameznikov, timov, organizacij in skupnosti (Luthans & Avolio, 2003).

Pozitivni psihološki kapital skupaj s samozavedanjem in samoregulacijo predstavlja pomembno vlogo pri pozitivnem modeliranju. Prvotna vloga pozitivnega psihološkega kapitala je prikazana pri ustvarjanju avtentičnih sledilcev. Ta omogoča ustrezne psihološke kapacitete, ki omogočajo razvoj posameznikov tako samih kot tudi v večjih skupinah, na

primer timih, znotraj večjih organizacij ter pri ostalih oblikah sodelovanja, ki jih povezujejo skupni cilji (Dimovski in drugi, 2013).

1.3.6 Pozitivno modeliranje

Pozitivno modeliranje predstavlja proces, pri katerem so aktivnosti usmerjene k posameznikovi identifikaciji z vodjo. Ta proces ima učinek tudi na vodjo, saj povratno vpliva na samoregulacijo vodje. Gre za način širjenja skupnih kognitivnih vzorcev, ki jih vodje prek sledilcev širijo po celotni organizaciji. Tako gre za prenos določenih psiholoških stanj na zaposlene. Razvoj pozitivnega psihološkega kapitala vodje pri zaposlenih spodbujajo s povečevanjem samozavesti sledilcev, ustvarjanjem in oblikovanjem zaupanja v njihovih odnosih ter spodbujanjem optimizma. Poleg tega pa je poudarek tudi na spodbujanju k učenju, kar splošno doprinaša k lastnemu razvoju posameznih članov organizacije (Dimovski in drugi, 2013).

1.3.7 Lasten pozitiven razvoj

Skozi proces pozitivnega modeliranja vodje oblikujejo in razvijajo skupno okolje in kolektivno identiteto, ki temelji na skupnih vrednotah tako vodij kot zaposlenih. Zaposleni oblikujejo nove vrednote, pridobijo nova znanja, spremenijo in prilagodijo način vedenja na osnovi podanega s strani vodij. Tako se prek pozitivnega modeliranja omogoči okolje za samorazvoj posameznika znotraj organizacije (Burke & Cooper, 2006).

Zaposleni imajo pogoje za spoznavanje samega sebe in možnost, da postanejo bolj transparentni do svojih vodij, kot tudi do drugih, s katerimi se srečujejo pri različnih interakcijah. S spoznavanjem in odkrivanjem vrednot, ki jih sledilcu podajo avtentični vodje, se pri sledilcu spremeni tudi način zaznavanja samega sebe, tako v dejanskem trenutnem stanju kot tudi v ideji, kaj lahko kot posameznik postane. Zaradi intruzivne motivacije, ki jo avtentični vodje uporabljajo pri motiviranju zaposlenih, se pri sledilcih začne oblikovati iniciativa v njih samih za dodaten samorazvoj, saj spoznajo, da lahko dosežejo zastavljene cilje (Dimovski in drugi, 2013).

1.4 Avtentični vodja

Avtentični vodja je samozavesten, optimističen, etičen, usmerjen v prihodnost in svoje cilje opredeljuje kot razvoj sledilcev v avtentične posameznike in vodje. Zvest je samemu sebi in njegovo vedenje pozitivno vpliva na razvoj sledilcev v avtentične posameznike (Luthans & Avolio, 2003). Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans in May (2004) so oblikovali definicijo avtentičnega vodje, in sicer je avtentični vodja tisti, ki se globoko zaveda samega sebe, svojih misli in se vede v skladu z njimi. Drugi jih zaznavajo, da se zavedajo samih

sebe, svojih vrednot, pogledov, znanja in moči. Avtentični vodje se zavedajo konteksta in okolja, v katerem se nahajajo in delujejo. Avtentični vodje so sposobni pridobiti zvestobo svojih sledilcev in njihovo predanost. Oboje pa temelji na zaupanju in ne na manipulaciji oz. lažnih pretvezah. Do oseb okoli sebe se vedejo tako, da jih spodbujajo in motivirajo ter jim omogočajo rast in razvoj. Znajo usmerjati posameznike k zastavljenim ciljem in jim pomagati pri doseganju le-teh (Khan, 2010).

Avtentični vodja je osredotočen na razvoj tako svojih sledilcev kot ostalih vodij. Sebe prikazujejo kot vzornika, ki jih motivira in spodbuja. Zavzemajo se za zadovoljevanje interesov vseh deležnikov v organizaciji in s tem izražajo svojo človeško dobrobit in z univerzalizmom – enakostjo, odgovornostjo in pripadnostjo (Khan, 2010). Avtentični vodje so tisti posamezniki, ki vodijo z namenom, integriteto in vrednotami. Zmožni so oblikovati močne organizacije, motivirati zaposlene, zagotoviti ustrezno podporo strankam in ustvarjati dolgoročne vrednosti za deležnike v organizaciji (George, 2003).

1.4.1 Sposobnosti in lastnosti

Shamir in Eilam (2005) sta glavne karakteristike avtentičnega vodje opredelila z definicijo, da so avtentični vodje pristni v svojem vodenju. Njihovo vodenje ni pogojeno s statusom, ugledom in drugimi osebnimi nagradami. Prav tako ne kopirajo načinov in pristopov od drugih vodij, temveč so pri tem originalni. Njihovo vodenje temelji na vrednotah in prepričanjih, za katerimi stojijo in jih imajo ponotranjene (Shamir & Eilam, 2005).

Avtentični vodje so predani konstantnemu razvoju in izboljšanju samega sebe. Da lahko svoje delo bolje opravljajo in so bolj učinkoviti pri motiviranju in mentorstvu drugih, se morajo najprej osredotočiti na svoj razvoj. Le tako postanejo dovolj sposobni, da ustrezno vodijo in gradijo transparentne odnose. Njihova pot se najprej začne z voljo in motivacijo za lasten razvoj in oblikovanje v boljšo različico samega sebe. Njihov namen ni v tem, da postanejo popolni, temveč se s postopnimi koraki izboljševati (Gavin, 2019).

Avtentični vodje imajo sposobnost samozavedanja, kar pomeni, da prek introspekcije spoznavajo samega sebe. Tako se z osredotočenjem na notranje dogajanje seznanijo s svojim psihičnim stanjem in ga analizirajo, prav tako pa opredelijo svoja čustva, misli in želje. Na podlagi tega so tudi sposobni oblikovati svoja prepričanja in vrednote (Ladkin & Taylor, 2010). Avtentični vodje so disciplinirani in sposobni samoregulacije. Biti avtentični vodja pomeni, da je potrebno samozavedanje ter opredeljene cilje in želene načine vedenja vpeljati v vsakodnevno delovanje in prakso. To je mogoče samo z ustrezno samoregulacijo. Samoregulacija predstavlja vedenje, ki je v skladu z lastnimi prepričanji avtentičnih vodij (Dimovski in drugi, 2013).

Avtentični vodje so osredotočeni na zastavljene cilje in njihove aktivnosti stremijo k doseganju le-teh. So močno motivirani in predani nalogam, ki jih imajo, kar pa jih dodatno

povezuje z organizacijskim uspehom. Ob prehodu med različnimi nalogami se spremenijo tudi motivacijski dejavniki, ki jih je treba dodatno opredeliti ter jih uvesti v vsakdanje delovanje na način, ki omogoča konstruktivne pristope k reševanju morebitnih težav in dodatnemu samorazvoju tako samega vodja kot tudi njegovih sledilcev. Avtentični vodje v svojih sledilcih spodbujajo zaupanje in jih usmerjajo k doseganju skupnih ciljev ter k samorazvoju. Zaupajo svojim sposobnostim in sposobnostim svojih sledilcev ter tudi v kriznih situacijah ohranjajo zaupanje v delo, ki ga opravljajo in vztrajajo, da ga uspešno zaključijo z dosegom zastavljenih ciljev. Na tak način sebe in svoje sledilce ohranjajo močne z zagonom, tudi ko nastopijo težji pogoji oz. bolj stresne situacije. Spodbujanje in ohranjanje zaupanja in predanosti pa zagotovijo s transparentnimi odnosi s svojimi sledilci (Gavin, 2019).

Steffens in drugi (2021) pravijo, da so vodje, ki kot prioriteto v ospredje postavljajo delovanje v skladu s preferencami skupine, opredeljeni kot bolj avtentični, in značilno je, da imajo tako večjo podporo s strani skupine. Pri tem sta pomembna dva dejavnika, in sicer sposobnost vodje, da razume in opredeli tako svoja individualna kot tudi kolektivna mnenja skupine, ki pa je močno pogojena s stopnjo posameznikovega samozavedanja. Da lahko vodje učinkovito udeležijo tako svoja kot skupinska zanimanja, je pomembno, da se najprej zavedajo dejavnika, ki jih vodi in motivira kot posameznike in skupaj kot skupino. Drugi dejavnik opisuje sinergijo, ki je ustvarjena kot povezava med tema dvema mnenjema, ki ju avtentični vodja opredeljuje – svoje mišljenje in kolektivno mišljenje skupine (Steffens in drugi, 2021).

1.4.2 Razvoj avtentičnih vodij

Luthans in Avolio (2003) pravita, da razvoj avtentičnih vodij sestavljajo trije glavni dejavniki. K prvim dejavnikom sodijo pozitivne psihološke kapacitete, ki predstavljajo osnovo za razvoj samozavedanja in katerih korenine predstavljajo življenjske izkušnje. Pretekle življenjske izkušnje se lahko oblikuje kot odgovor na vprašanje, iz kje prihajam/od kod izviram. Sam razvoj avtentičnosti velja za vseživljenjski proces, skozi katerega določeni dogodki, ki so za posameznika ključni, vzbudijo spremembe tako, da se posameznik skozi čas spreminja in razvija na osnovi teh sprememb (Luthans & Avolio, 2003).

Pozitivne psihološke kapacitete predstavljajo samozavest, upanje, optimizem in prožnost. Samozavest je v sklopu pozitivnega organizacijskega vedenja opredeljena kot posameznikovo zavedanje o svojih sposobnostih, da uspešno opravijo aktivnosti, povezane s kognitivnimi viri, in da uspešno dosežejo zastavljene cilje v določenem kontekstu. Upanje, kot del pozitivnih psiholoških kapacitet, predstavlja pozitivno motivacijsko stanje, ki temelji na občutku možnosti za uspeh in planiranja aktivnosti za doseganje ciljev, ki jih ima posameznik zastavljene. Največji vpliv od vseh štirih navedenih dejavnikov ima

optimizem. Opremljen je kot kognitivni proces, ki zajema pozitivna pričakovanja in naključne dogodke. Miselna prožnost pomeni možnost za vrnitev v prvotno stanje ob morebitnem neuspehu, konfliktu ali po večji spremembi procesa. Drugi dejavnik pri razvoju avtentičnosti je pozitivno organizacijsko okolje. V organizacijskem okolju, ki je močno razvito, velja, da bolj podpira razvoj avtentičnosti. Razvoj posameznika je tako odvisen od njegovih pozitivnih psiholoških kapacitet in pozitivnega ter ustrezno razvitega organizacijskega okolja. Tretji dejavnik, ki je ključen za razvoj avtentičnosti, je samozavedanje in samoregulacija, ki posamezniku omogoča sledenje, prilagajanje in zavedati se lastnih vrednot. Posledično, če se posameznik želi razvijati in se približati avtentičnosti, je potreben razvoj na osebni ravni v sklopu razvite organizacije, v kateri deluje (Luthans & Avolio, 2003).

1.4.3 Moč avtentičnih vodij

Moč avtentičnih vodij se izraža v obliki opolnomočenja ljudi okoli sebe prek opolnomočenja samega sebe. Konstrukt opolnomočenja je v sklopu organizacije viden kot močno orodje za povečanje produktivnosti. Prenos moči na zaposlene se v organizaciji odvija tako, da se prenese del odločanja, sprejemanja odgovornosti in odločitev na zaposlene same. V začetkih razvoja teorije je bilo opolnomočenje opisano kot priučena motivacija, ki so jo sestavljale štiri karakteristike. Vse štiri karakteristike so pomembne, da posameznik lahko doseže koncept psihološkega opolnomočenja v celoti. Posledično zaposleni, ki so dosegli psihološko opolnomočenje, motiviranost občutijo kot notranji dejavnik, saj se počuti cenjenega, ker svoje delo ustrezno opravlja tudi v očeh organizacije. Prav tako notranja motivacija izvira iz občutka kontrole in nadzora nad vsakdanjimi aktivnostmi, ki jih opravlja, in svobode samoevalvacije za opravljeno delo. Vsi navedeni dejavniki tudi dodatno pozitivno doprinesejo k opolnomočenju (Yousaf & Hadi, 2020).

Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson (2008) menijo, da je avtentično vodenje in psihološko opolnomočenje pri vodenju v organizaciji pomembno za ohranjanje produktivnosti, uspešnosti in zelene organizacijske klime. Pri omogočanju opolnomočenja zaposlenih vloga vodje predstavlja najpomembnejši dejavnik. Avtentično vodenje močno vpliva na samoregulacijo in vedenje tako sledilcev kot vodij samih. Avtentični vodje spodbujajo samorazvoj pri sledilcih tako v poslovnem kot zasebnem življenju posameznika. Značilno je, da je od zaposlenih, ki delajo pod vodstvom avtentičnega vodje, pričakovano intenzivnejše sodelovanje, saj avtentični vodja spodbuja takšno vedenje pri sledilcih in v transparentnih odnosih jasno poda mnenje o njihovih sposobnostih, zmoglostih in zaupanju v uspešno delovanje (Yousaf & Hadi, 2020).

Organizacije stremijo k izboljšanju produktivnosti zaposlenih s pomočjo vplivanja na njihovo vedenje. Tako organizacije aktivno poskušajo izboljšati odnose z zaposlenimi. Psihološko opolnomočenje predstavlja povezavo med avtentičnim vodenjem in

učinkovitim razmerjem, ki je vzpostavljeno z zaposlenimi. Posledično psihološko opolnomočenje pozitivno vpliva na uspešnost organizacije (Yousaf & Hadi, 2020).

Luthans in Avolio (2003) pozitivni psihološki kapital, opredeljujeta s štirimi dejavniki, in sicer samozavestjo, optimizmom, upanjem in prožnostjo. S povezavo s pozitivnim organizacijskim okoljem spodbudi spremembe pri posameznikih, ki vodijo v pozitivna psihološka stanja, ki pozitivno vplivajo na povečevanje samozavedanja in samoregulacije vodij kot del procesa pozitivnega psihološkega razvoja. Avtorja prav tako menita, da sta avtentično vodenje in razvoj le-tega pogojena z etično in moralno komponento. Komponenta pozitivne psihologije velja za pomembno pri razvoju avtentičnega vodenja (Avolio & Gardner, 2005).

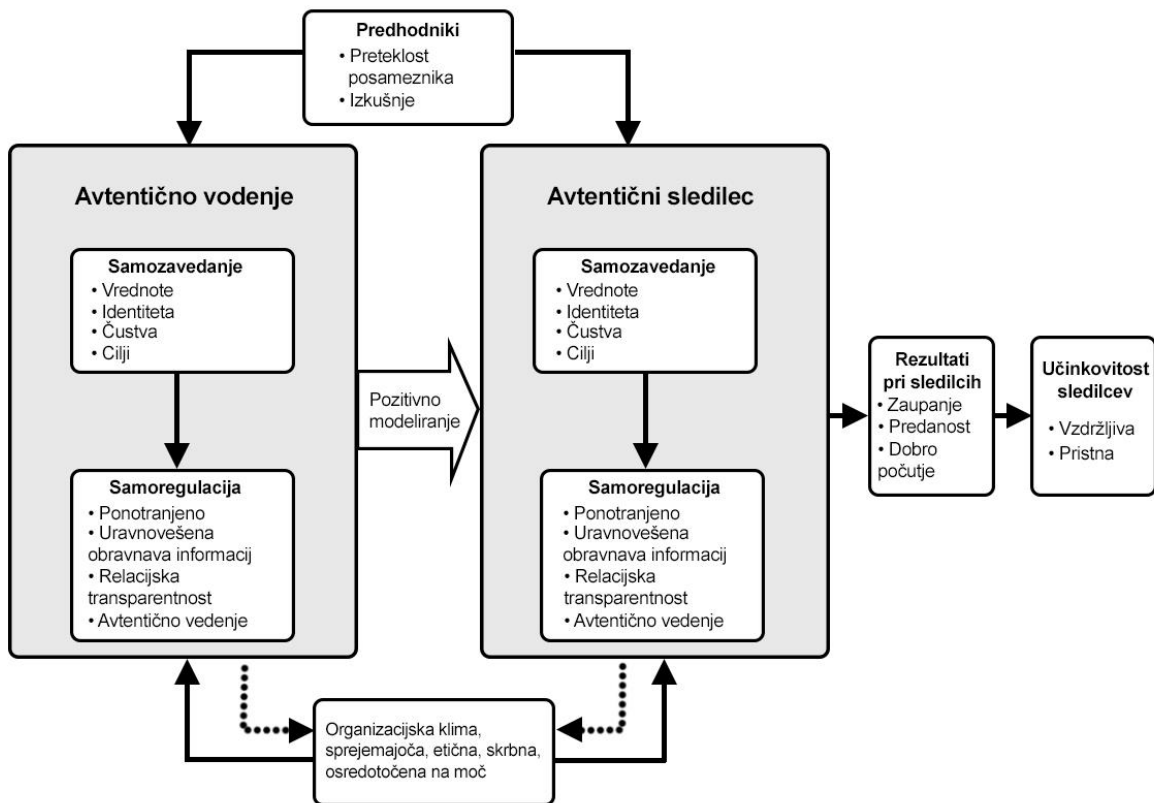
1.5 Avtentični sledilec

Koncept avtentičnega sledenja opredeljujemo kot integrirano komponento in posledico razvoja avtentičnega vodenja. Avtentični sledilci prikazujejo zrcalno sliko procesov razvoja avtentičnosti in avtentičnega vodenja. Avtentično sledenje in sledilci so spodbujeni in pogojeni s strani vodje, ki pri svojih sledilcih spodbuja razvoj samozavedanja in samoregulacije, ki vodita v pozitiven razvoj in rezultate. Poleg želenih rezultatov, ki so posledica avtentičnega vodenja in sledenja, pa se v razmerju sledilec – vodja razvijejo tudi zaupanje, zavzetost in zadovoljstvo sledilcev za delo, dobrobit. Tako avtentično vodenje predstavlja pomemben del in končni rezultat avtentičnega vodenja (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005).

V procesu avtentičnega vodenja avtentični vodje s svojim načinom vodenja usmerjajo in vplivajo na razvoj samozavedanja pri sledilcih. Prek avtentičnega vodenja sledilci lažje in bolj jasno razumejo in opredeljujejo svoje vrednote, identiteto in čustva. Posledično to vpliva na izoblikovanje sledilčevih notranjih regulacijskih procesov, uravnovešeno procesiranje informacij, transparentnost razmerij z osebami, s katerimi so v interakcijah, in razvoj avtentičnega vedenja (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005).

Sledilci tako spoznajo pravega sebe, se sprejmejo in so sposobni samoregulacije z osredotočenostjo na doseganje zastavljenih ciljev. Razmerje, ki se oblikuje med avtentičnimi vodjami in sledilci, je tako lahko opisano kot odprta in pozitivna komunikacija, ki temelji na skupnih in komplementarnih ciljih, ki izvirajo iz močno opredeljenih vrednot obeh posameznikov (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Slika 2 prikazuje proces razvoja avtentičnih sledilcev.

Slika 2: Proces razvoja avtentičnih sledilcev



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

Pri avtentičnem vodenju je značilno, da vodja in sledilci skupaj skozi daljše časovno obdobje razvijajo razmerje, ki postaja vse bolj avtentično. Ko sledilci ponotranjijo vrednote in prepričanja, ki jih vodja izraža, se preoblikuje njihovo prepričanje o samih sebi, česa so sposobni, kaj lahko pričakujejo od samih sebe in kako lahko napredujejo in se spremenijo skozi čas. S tem, ko spoznajo same sebe, jim to omogoči, da so bolj transparentni do svojih vodij, pri katerih to pozitivno vpliva na razvoj. Posledično gre za obojestransko korist, ki doprinaša k razvoju obeh sodelujočih (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005).

2 POZITIVNI PSIHOLOŠKI KAPITAL

Za uspešno poslovanje in potencialno možnost preživetja v današnjem poslovnem svetu morajo organizacije poslovati nadpovprečno. Poleg hitro naraščajoče tako globalne konkurence kot panožne konkurence je pomembno, da so podjetja fleksibilna in se na te spremembe hitro in ustrezno odzovejo. Za ohranjanje možnosti hitrega in fleksibilnega odziva pa je potrebno, da so seznanjene s tem, kako ustrezno uporabiti neoprijemljiva

sredstva. Eno izmed neoprijemljivih sredstev je pozitiven psihološki kapital, ki izboljšuje odnose in vedenje zaposlenih ter posledično vzdržuje konkurenčne prednosti organizacij v današnjem visoko konkurenčnem poslovnem okolju. Pozitivni psihološki kapital predstavlja večjo vrednost organizaciji kot ostali viri kapitala, na primer ekonomski in socialni kapital (Şeşen, Sürücü & Maşlakcı, 2019).

2.1 Opredelitev in pomen pozitivnega psihološkega kapitala

Koncept pozitivnega psihološkega kapitala je bil prvič uporabljen na področju pozitivnega organizacijskega vedenja. Kasneje je bil koncept pozitivnega psihološkega kapitala opredeljen tudi na področju pozitivne organizacijske psihologije. Slednji predstavlja vpliv pozitivnih čustev, na primer psihološko dobrobit, ki je opolnomočila povezanost pozitivnosti in management moči v delovnem okolju (Yidiz, 2019). Pozitivno organizacijsko vedenje je opisano kot povezava pozitivno naravnanih človeških virov moči in psiholoških kapacitet, katere je mogoče izmeriti, razviti in z njimi aktivno upravljati v današnjem poslovnem svetu. Psihološki kapital, ki izhaja iz teorije pozitivnega organizacijskega vedenja, je opredeljen kot psihološki viri in vzdržna tekmovalnost, produktivnost in vzvod zmogljivosti, ki jih je mogoče nadzorovati (Sen, Mert & Aydin, 2017).

Prvotni začetek pozitivne psihologije sega v čas raziskovalca Seligmana (2011), katerega delo je obsegalo, kako razumeti in spremeniti predsodek o tem, kaj je na konceptu miselnosti smiselnega, primernega in kaj nepravilnega. Osrednja točka proučevanja je temeljila na pozitivnih lastnostih, in sicer kaj je prednost miselnosti, na primer na zdravje in vitalnost. Omenjeni raziskovalec je tudi prvi, ki je postavil vprašanje obstoja psihološkega kapitala, če ta obstaja, kaj dejansko predstavlja in kako se ga lahko v sklopu posamezne organizacije meri (Dimovski in drugi, 2013).

Odgovor na vprašanja v obliki ugotovitev je opisal s tem, da posamezniki med aktivnostjo sprejemajo signale iz okolja in si na osnovi teh gradijo svoj psihološki kapital za prihodnost. Iz razloga, da organizacije ne izkoriščajo vsega potencialna človeških virov, je danes vse več poudarka in pozornosti usmerjene v pozitiven psihološki kapital. Čeprav nekatera podjetja že uporabljajo določene nove načine usposabljanja, kot sta 360-stopinjsko vodenje in akcijsko učenje, pa je še vedno zelo pogosto, da ne razumejo konkretnih posledic in povezav le-teh s temeljnimi vrednotami organizacije. Posledično lahko tak način obravnavanja rezultira v nedoslednosti in kratkoročnosti (Dimovski in drugi, 2013).

Seligman (2011) je s proaktivnim pozitivnim pristopom preusmeril interes od negativnih okoliščin do pozitivnih okoliščin. Poudaril je, da je izjemnega pomena razumevanje koncepta pozitivne psihologije, saj je osnova za posameznika, njegov razvoj in učenje,

kako postati bolj srečen, bolj uspešen in bolj optimističen. Poleg osredotočenja na omenjena dejstva o pozitivni psihologiji in koncepta sreče je prispeval tudi na razvoj pozitivnih čustev pri posamezniku, družinah in v socialnem okolju. Psihološki kapital je posledično uporabljen tudi v sklopu poslovnega okolja, saj omogoča razumevanje vedenja zaposlenih, optimiziranje organizacijskih strategij ter maksimiranje produktivnosti in učinkovitosti organizacije (Anglin in drugi, 2018).

Pozitivni psihološki kapital obsega definicije, ki se dotikajo konceptov organizacijsko vedenje, ravnanje s človeškimi viri in podjetništvo. Definicija se razlikuje od pomena pozitivnega psihološkega kapitala na individualni ravni od definicije le-tega na ravni celotne organizacije. Slednja predstavlja vpliv pozitivnega psihološkega kapitala na celotno inovativnost, učinkovitost podjetja in zmožnosti organizacije, da ta doseže vnaprej določene in opredeljene cilje. Na individualni ravni posameznika pa pozitivni psihološki kapital predstavlja posameznikovo zvestobo organizaciji, načine sprejemanja in soočanja z nastalimi situacijami in verjetnost doseganja zastavljenih ciljev (Anglin in drugi, 2018).

Pozitivna psihologija je psihologija posameznikove pozitivne moči, spoprijemanja in optimalnega načina obstoja. Med glavne usmeritve pozitivne psihologije spadajo preventivno delovanje in aktivni odzivi na pojav stresorjev v vsakdanjem življenju posameznika. Cilj pozitivne psihologije je s poudarkom na pozitivne lastnosti in razumevanjem pomena zdravega načina življenja omogočiti srečo in življenje, s katerim so posamezniki zadovoljni in jih veseli. S prepoznavanjem sposobnosti in prednosti posameznika omogoči boljše načine odzivanja in delovanja v stresnih situacijah, kjer stresorji prihajajo tako iz notranjosti osebe kot zunanega okolja (Afzal, Atta & Malik, 2016).

Pozitivni psihološki kapital je v dosednji literaturi opredeljen kot vir življenja za organizacije, in sicer z definicijo pozitivnega psihološkega stanja posameznika, ki vodi k pozitivnemu razvoju. Situacije, ki nastanejo znotraj organizacije, so pogojene s psihološkim kapitalom le-te, vendar pa se ne osredotočajo na negativne vidike oz. napake zaposlenih, ampak je fokus usmerjen na pravilne načine odzivov zaposlenih in njihov razvoj (Yidiz, 2019). V ospredju teoretične podlage pozitivne psihologije je koncept pozitivnega psihološkega kapitala, ki ga sestavljajo štirje osnovni viri, in sicer samozavest, upanje, optimizem in prožnost; samozavest z vidika posameznikovega prepričanja o samem sebi, spoprijemanja s težavnimi situacijami in zavedanja o lastnih sposobnostih za prevzemanje in izpolnjevanje zadolžitev in zastavljenih aktivnosti; upanje predstavlja pričakovanje različnih načinov in postopkov za doseganje želenih rezultatov v časih, ki so težje predvidljivi in bolj težavni od ostalih časovnih obdobj; zaposleni z visoko motivacijo dosegajo boljše rezultate od tistih z nižjo motivacijo; prožnost s pristopom vztrajnosti na doseganju ciljev, čeprav se pojavijo različne ovire (Şeşen, Sürücü & Maşlakçı, 2019).

Pozitivno organizacijsko vedenje pozitivno vpliva na razvoj pozitivnega psihološkega kapitala. Razvoj konstrukta, ki opredeljuje posameznikovo pozitivno psihološko stanje, se nanaša na štiri osnovne karakteristike (Parent-Rocheleau, Bentein & Simard, 2020):

- samozavest, da se spoprijemajo in vlagajo dodatno energijo v določene izzive, s ciljem, da jih izpolnijo oziroma dosežejo;
- pozitivni pristopi k trenutnim in prihodnjim dosežkom v obliki optimizma;
- razumeti in uvesti potrebne spremembe pristopov doseganja ciljev in hkrati ohranjati upanje z vztrajnostjo za doseganje uspeha;
- moč hitrega in ponavljajočega se odziva na pojavljajoče se težave in ovire za doseganje uspeha.

Tako imenovani statičen koncept je relativno stabilen in se na dnevni ravni ne spreminja ter nanj vsakodnevni dogodki ne vplivajo. Pozitivni psihološki kapital se lahko spreminja čez daljša časovna obdobja, ko na posameznika vplivajo različni pozitivni in negativni dogodki. Učinki pozitivnega psihološkega kapitala vplivajo na posameznikovo zdravje, uspešnost na delu, spoprijemanje z izzivi, proaktivni pristop in dobro počutje (Parent-Rocheleau, Bentein & Simard, 2020).

2.2 Razvoj pozitivnega psihološkega kapitala

Do konca 21. stoletja so v ospredju prevladovale negativne teorije ravnanja z ljudmi pri delu in vodenju. Omenjene je treba umakniti in se osredotočiti na prednosti managementa, ki temelji na razvijanju pozitivnega psihološkega kapitala. Organizacije lahko delujejo na izboljšanju produktivnosti, zagotavljanju etičnih in trajnih rezultatov, ki posledično omogočajo trajno konkurenčno prednost, in sicer tako, da se management psihološkega kapitala uspešno usmerja na razvoj človeškega talenta, razvoj prednosti posameznikov in njegovih psiholoških zmožnosti (Dimovski in drugi, 2013).

2.2.1 Razvoj pozitivnega psihološkega kapitala

Da organizacija ohranja trajno konkurenčno prednost, morajo vodje razvijati več dimenzij kapitala. V začetku leta 2004 se je osnoval nov mejnik, in sicer z nastankom šole pozitivnega organizacijskega vedenja, ki je temeljila na pozitivnem psihološkem kapitalu. Luthans (2004) meni, da sta do časa nastanka omenjenega mejnika praksa in teorija povsem izključevali pomen pozitivnega psihološkega kapitala. Poudaril je enakovrednost odgovorov na vprašanje »Kdo sem?« in ostalimi, kot sta »Kaj vem?« in »Koga poznam?«, pri obravnavi pozitivnega psihološkega kapitala, ki predstavlja prednost posameznika in se nanaša na pozitivne in dobre kvalitete, namesto na negativne in slabe lastnosti. Primer dobrih in pozitivnih lastnosti v sklopu obravnave pozitivnega psihološkega kapitala, ki jih današnji vodje lahko razvijejo, so samozavest, upanje, zaupanje, volja, optimizem in

prožnost. Razvoj navedenih pozitivnih lastnosti omogoča tako razvoj posameznika kot tudi izboljšanje organizacijske uspešnosti. Pozitivno organizacijsko vedenje na pomenu pridobi še posebej v kriznih situacijah, ko je ključno, da si managerji postavijo vprašanja, na katera odgovor opredeli načine ustreznega razvoja kulture organizacije in oblikovanja pozitivne organizacijske identitete, ki posledično pripomore k razvoju ostalega kapitala, kot so intelektualni, socialni in pozitivni psihološki kapital posamezne organizacije (Dimovski in drugi, 2013).

Vprašanja »Kdo sem?« in »Kaj je pravi jaz?« sta osnova, na kateri temelji razvoj modela pozitivnega psihološkega kapitala. Luthans (2004) je pri opredelitvi tega ločil med štirimi dimenzijami, ki skupaj sestavljajo pozitivni psihološki kapital. Navedel je, da med dimenzije spadajo samozavest, upanje, optimizem in miselna prožnost. Model pozitivnega organizacijskega vedenja je opredeljen na konstruktih teh stanj. Pozitivni psihološki kapital, njegovi učinki in njegov donos se izrazijo v povečanju učinkovitosti organizacije. Eden izmed pristopov k pozitivni psihologiji pri vodenju je opredeljen kot preusmerjanje od negativnega razumevanja in usmerjanje v dve pozabljeni psihološki nalogi v organizacijah, in sicer kako lahko organizacija naredi in omogoči življenje zaposlenih v organizaciji bolj produktivno in vredno ter kako v največji možni meri maksimirati aktualizacijo človeškega in intelektualnega kapitala v organizaciji oziroma posamezni družbi. V literaturi je predstavljena povezava med avtentičnim vodenjem in pozitivno psihologijo, in sicer tako, da se skozi pozitivni psihološki kapital razume avtentično vodenje in obratno (Dimovski in drugi, 2013).

2.2.2 Tradicionalni kapital

Tradicionalni ekonomski kapital je predstavljal glavni vir konkurenčne prednosti za organizacije v letu 1900. V sklop tradicionalnega ekonomskega kapitala sodijo tako opredmetena kot neopredmetena sredstva, ki zajemajo finančni kapital, opredmetena sredstva, kot so poslovni prostor, zaloge in oprema (Dimovski in drugi, 2013). Ohranjanje konkurenčne prednosti in uspešno poslovanje sta se v preteklosti navezovala na dejavnike, ki so izhajali iz poslovnega okolja, na primer tehnologijo, zaščito s patenti in državne regulacije. Vsa navedena orodja za ohranjanje konkurenčne prednosti pa so se spremenila, omilila ali pa celo odstranila, kar posledično pomeni, da so se organizacije znašle v novem, inovativnem, hitro se spreminjajočem okolju, ki zahteva uporabo tudi drugih vrst kapitala. V ospredje se je postavilo upravljanje s človeškimi viri in razvojem le-teh ter kako s pomočjo njih zagotoviti višjo raven učinkovitosti in produktivnosti. Ekonomski kapital je tako v preteklosti predstavljal glavni vir konkurenčne prednosti. Managerji, ki razumejo pomen ostalih vrst kapitala, so začeli v ospredje postavljati tudi neopredmetene dobrine, kot je človeški kapital (Luthans, Luthans & Luthans, 2004).

2.2.3 Človeški kapital

Človeški kapital oziroma včasih poimenovan tudi intelektualni kapital se nanaša na zaposlene oziroma osebe znotraj organizacije, ki delujejo in opravljajo delovne naloge na vseh ravneh organizacije. Pomen človeškega kapitala se je v ospredje postavilo v devetdesetih letih in zajema dejavnike, kot so formalna izobrazba zaposlenih, izkušnje in sposobnosti zaposlenih, ideje, veščine in tiho znanje (Dimovski in drugi, 2013). Opis človeškega kapitala predstavlja tudi odgovor na vprašanje »Kaj znaš?«. Izjemen pomen in dodana vrednost človeškega kapitala sta izražena v primerih, ko se človeški kapital v določeni organizaciji ujema s korporacijsko strategijo in posledično omogoča optimalno poslovanje organizacije (Luthans, Luthans & Luthans, 2004). Organizacije postajajo vse bolj dinamične in kompleksne. Viri, kot so gradnja mehanizacije, kulture in človeški viri, skupaj tvorijo osnovo organizacije. Posledično človeški kapital tako neposredno kot posredno vpliva na uspešnost organizacije. Avtorji skozi študijo trdijo, da odnosi in razmerja, ustvarjena v delovnem okolju, vplivajo na produktivnost organizacije v splošnem. Posamezniki imajo tako pglavitno vlogo, ki omogoča organizaciji nemoteno delovanje. Različne vrste ustvarjenih odnosov, na primer razmerje med zaposlenima, razmerje med podrejenim in nadrejenim tako v poslovnem kot vzporedno v zasebnem okolju, tudi različno vplivajo na organizacijsko kulturo (Cetinkaya, Habibi & Yavuz, 2021).

2.2.4 Socialni kapital

Pomen socialnega kapitala kot koncept oziroma definicije se med posameznimi avtorji med sabo razlikujejo. Gre za skupek razpoložljivih in potencialnih virov, ki izvirajo iz socialnih vezi. Gre za strukturo razmerij, ki se oblikujejo med posamezniki v posameznem okolju. Med glavne aspekte socialnega kapitala spadajo dolžnosti, etične norme, socialne vrednote in vzpostavljene vezi v razmerjih med posamezniki. Socialni kapital sestavljajo tudi razmerja, zaupanje in vzajemna podpora, ki si jo med seboj omogočajo osebe znotraj določenega socialnega okolja, med katerimi so vzpostavljene vezi – med posamezniki, v razmerjih z organizacijami, oblastmi in ostalimi skupnostmi. Definicija socialnega kapitala velja tudi kot odgovor na vprašanje »Koga poznaš?« in zajema odnose, socialna omrežja, razmerja in prijatelje (Dimovski in drugi, 2013). Razmerja vključujejo čustveno navezanost, podporo in tako močna kot šibka razmerja. Managerji v poslovnem okolju vsebujejo interna razmerja, in sicer zaposleni – nadrejeni, vodje, ter tudi eksterne odnose, ki vključujejo odnose s strankami, partnerji, dobavitelji in ostalimi deležniki, ki aktivno sodelujejo v poslovnem procesu. Na ta razmerja posredno vpliva tudi uspešnost organizacije. Ta razmerja temeljijo na ponavljajočih se in pogostih interakcijah, ki se dogajajo v času delovnika. Intimnost, komunikacija in deljenje izkušenj ter znanja med zaposlenimi omogočajo bolj tekoče poslovanje in vzajemno podporo, ki povečuje učinkovitost (Phuoc, 2021).

2.2.5 Pozitivni psihološki kapital

V obdobju okoli leta 2003 je bil na osnovi v preteklosti definiranega tradicionalnega, človeškega in socialnega kapitala opredeljen tudi pozitivni psihološki kapital, saj so vodje bili prisiljeni za potrebe ohranjanja konkurenčne prednosti razviti več dimenzij kapitala. Pozitivni psihološki kapital predstavlja odgovor na vprašanje »Kdo si?«. Zajema štiri komponente, in sicer samozavest, upanje, optimizem in miselno prožnost. Vzporedno z razvojem ostalih delov, ki so skupaj pripomogli k razvoju pozitivnega psihološkega kapitala, pa so se spreminjali tudi načini vodenja. Sprememba med vrstami kapitala, ki so jih organizacije uporabljale, je pripeljala do različnih pristopov vodenja. Iz avtorskega vodenja, ki je bilo značilno za obdobje okoli leta 1900, se je način vodenja v sodobnih organizacijah spremenil v avtentično vodenje (Dimovski in drugi, 2013).

2.3 Razvoj dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala

Človeški, finančni, tehnološki, fizični, intelektualni in socialni kapital v organizaciji ne zadostujejo več za omogočanje vzdrževanja konkurenčne prednosti. Pojavila se je potreba po psihološkem kapitalu, ki v ospredje postavi človeški faktor. Psihološki kapital je opisan tudi kot posameznikovo pozitivno stanje. Med dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala spadajo naslednje (Dimovski in drugi, 2013):

- Pozitivni psihološki kapital je posameznikovo samozavedanje in samozavest za svoje sposobnosti in zmožnosti za vlaganje energije in aktivnosti, ki so potrebne za doseganje zastavljenih ciljev, tudi ko se ti izkažejo za bolj težavne, kot je bilo prvotno ocenjeno – samozavest.
- Posameznikov pozitiven pristop do pričakovanj o uspehu v sedanjosti in za prihodnje situacije – optimizem.
- Determiniranost za doseganje ciljev tudi v primerih, ko je za to potrebnih več aktivnosti in so te bolj težavne, in obenem tudi izvajanje dodatnih aktivnosti za preprečevanje sprememb v osnovnih načrtih in posledično spreminjanje načrtov, če je to potrebno – upanje.
- Posameznik ima pozitivno psihološko kapaciteto, da se odziva in opomore ter vrne nazaj k aktivnostim tudi v nepredvidljivih okoliščinah, konfliktih, neuspehih in tudi po pozitivnih spremembah, napredkih in povečani odgovornosti – prožnost.
- Najpomembnejši dejavnik pri razvijanju pozitivnega psihološkega kapitala pri posamezniku je stanje oziroma odprtost posameznika za rast in razvoj, ki vpliva tudi na visoko učinkovitost v posameznikovem delu.

2.3.1 Razvoj samozavesti

Şen, Mert in Aydin (2017) trdijo, da je samozavest utemeljena na osnovi socialne kognitivne teorije in je najnatančneje opisana komponenta pozitivnega psihološkega kapitala. Samozavest je posameznikova zmožnost zaupanja v lastne sposobnosti in motivacija za premagovanje ovir, ki se pojavijo na posameznikovi poti do uspeha in doseganja zastavljenih ciljev, ter posledično doseči visoko raven učinkovitosti pri aktivnosti, ki jih opravlja. Gre za zaupanje vase in v svoje sposobnosti za nadzorovanje končnih rezultatov in uspehov tudi težje dosegljivih ciljev (Şen, Mert & Aydin, 2017). Samozavest je lahko opredeljena tudi kot ena izmed najpomembnejših prednosti posameznika v splošnem. Pri konceptu pozitivnega psihološkega kapitala pa se specifično nanaša na samozavest in zaupanje v lastne sposobnosti in zmožnosti ter ne zgolj kompetence. Zaposleni pred izborom faze posamezne aktivnosti razmislijo in ovrednotijo svoje sposobnosti. Osebe z višjo samozavestjo se nagibajo k izbiri težjih aktivnosti, ki predstavljajo tudi večji izziv. Izbira težjih izzivov in izpolnjevanje le-teh ter posledično tako doseganje zastavljenih ciljev je način, kako posameznik ohranja samozavest in zaupanje v svoje sposobnosti. Opredeljeni so štirje načini, kako lahko posamezna oseba razvija samozavest (Şen, Mert & Aydin, 2017):

- Zaposleni uspešno dosega zastavljene naloge in posledično izkuša občutke uspeha (angl. mastery experiences and success).
- Zaposleni se uči, kako opravljati svoje delo na način, da spremlja delovanje drugih (angl. vicarious learning, modeling).
- Zaposleni prejema pozitivne povratne informacije, ki so podane s strani osebe, ki jo spoštuje (angl. social persuasion/positive feedback).
- Fiziološko in psihološko stanje zaposlenega je zdravo in mu omogoča dobro počutje (angl. physiological and psychological arousal/well being).

Dodatno, celotna naloga oziroma aktivnost, ki je kompleksnejša, je lahko razdeljena v več manjših in preprostejših nalog. Tako doseganje in dokončanje posamezne manjše naloge s prostorom za napake in popravljanje napak zaposlenemu omogočata razvoj samozavesti in zaupanja v lastne sposobnosti (Şen, Mert & Aydin, 2017). Ne gre za osebnostno lastnost, ampak za stanje. Zaposleni z višjo samozavestjo verjamejo, da lahko sami dosežejo vse zahteve in posledično postanejo uspešni (Yildiz, 2019). Razmerje med samozavestjo, motivacijo in uspešnostjo na delovnem mestu je pozitivno in močno. Posledica tega je zadovoljstvo zaposlenega za poslovno razmerje do te mere, da zaposleni uživa v svojih delavnih nalogah v splošnem oziroma zgolj do določene meje, ki so nagrajene z nagradami. Zasnovan je bil tudi model zadovoljstva zaposlenih, ki vsebujejo naslednje komponente: zadovoljstvo z delom in izobrazbo, osebnostne lastnosti zaposlenega, ciljno orientirane aktivnosti, samozavest, delovni pogoji in podpora iz okolja, viri in ovire. V splošnem samozavest vpliva na uspešno doseganje delovnih nalog. Posamezniki z višjo

samozavestjo so bolj učinkoviti pri reševanju nastalih težav oziroma pri delovanju ob nastanku ovir. Posledično je za njih značilno, da dosegajo konkretne rezultate, in sicer postopoma in potrpežljivo ter posledično z večjim zadovoljstvom z delom. Posledično velja, da so osebe, ki imajo višjo samozavest, bolj nagnjene k večjemu zadovoljstvu pri opravljanju delovnih nalog v poslovnem razmerju (Yakin & Erdil, 2012).

2.3.2 Razvoj upanja

Upanje temelji na študiji pozitivne psihologije, definirani kot motivacijsko stanje, ki ga oblikuje energija, usmerjena v doseganje načrtanega cilja. Upanje je opisano tudi kot stremljenje k doseganju ciljev in po potrebi sprememba poteka procesa za doseg omenjenih ciljev oziroma prilagajanje aktivnosti za doseg cilja. Gre za zaupanje v posameznikove zmožnosti, da začne proces opravljanja aktivnosti, ki so potrebne, da je zastavljeni cilj dosežen. Zaposleni z bolj razvito komponento upanja v svoje sposobnosti imajo tudi večje možnosti za uspeh (Yildiz, 2019).

Upanje je lahko opredeljeno tudi kot zmožnost identifikacije smiselnih ciljev in ciljev z dodano vrednostjo za posameznikov razvoj. Poleg tega je tudi kot motivator, ki posamezniku zagotavlja, da ima ustrezne sposobnosti, da pride preko nastalih ovir brez težav oziroma težave uspešno odpravi in tako pride do zastavljenega cilja. V organizacijskem pomenu je upanje vodilo, ki posameznikom omogoča premagovanje bolj težavnih nalog in posledično doseganje in uresničevanje zastavljenih nalog s strani organizacije. Način, kako se izpolni aktivnosti, ki jih je zastavila organizacija, se spreminja z uveljavljanjem novih in inovativnih načinov odpravljanja ovir. Upanje je prav tako obravnavano kot izjemno uporabno orodje, ki organizacijam omogoča zaznavati pozitivne lastnosti in aspekte vsakega posameznika, saj pri vsakem izzove nove načine spoprijemanja s situacijami, v katerih se znajdejo. Pomembno je, da so pred tem smiselno opredeljeni okvirji, ki predstavljajo realistične sposobnosti posameznika tako, da so pričakovanja ustrezno utemeljena in postavljena individualno za vsakega izmed zaposlenih. Metode, ki omogočajo ustrezno postavljanje ciljev in delovnih aktivnosti, so ključnega pomena za ohranjanje pozitivne kulture organizacije in da motivacijsko vplivajo na zaposlene (Şen, Mert & Aydin, 2017).

Načini, kako to spodbuditi, so na primer spodbujanje kreativnosti in inovativnosti pri posameznikih, razmišljanje izven okvirjev, ustrezno planiranje in razvrščanje posameznikov znotraj organizacije in uporaba različnih komunikacijskih kanalov. Motiviranje zaposlenih prav tako spodbudi povečevanje upanja in zaupanja v svoje zmogljivosti. V literaturi je navedeno, da so posamezniki, za katere so značilne višje ravni prisotnosti dimenzije upanja, bolj uspešni od tistih z manj razvito dimenzijo upanja, še posebej na področjih športa, fizičnega zdravja, prilagodljivosti in spoprijemanja z negativnimi situacijami. Upanje pri zaposlenih v organizaciji lahko le-tej omogoči višjo

raven pozitivnega psihološkega kapitala, ki je prisoten v organizaciji, in posledično izboljšave na področju priprave ciljev organizacije, praktičnih pristopov in alternativnih planov (Şen, Mert & Aydin, 2017).

2.3.3 Razvoj optimizma

Optimisti so tisti ljudje, ki pričakujejo, da se jim bodo zgodile stvari, ki si jih želijo. Obraten pomen velja za pesimiste, ki pa pričakujejo, da se jim želene stvari ne bodo zgodile oziroma da se jim bodo zgodile negativne stvari. Posledično se lahko opredeli, da optimisti pričakujejo, da bodo uspešni oziroma bodo dosegli uspeh, ko se začnejo dogajati spremembe. Osebnosti posameznika pri optimizmu niso v ospredju, saj le-ta pričakuje uspeh ne glede na svoje zmogljivosti. Ko se optimistični posameznik znajde v situaciji, kjer so nastale težave, ta ostaja motiviran še naprej, saj je prepričan, da je vzrok za nastanek težav eksterni in da posledično težave niso nastale zaradi njega samega. Zaposleni, ki so bolj optimistični, bolj pozitivno gledajo na prihodnost, ne glede na pretekle izkušnje (Dimovski in drugi, 2013).

Optimizem je lahko definiran tudi kot moč pozitivnih misli in izvira iz teorije avtorja Seligmana (2011), in sicer iz osnovne teorije pozitivne psihologije. V praksi tako optimistični posamezniki svoje misli usmerjajo v pozitiven pristop, ki jim zagotavlja, da bodo uspešni tako sedaj kot tudi v prihodnosti. Seligman (2011) prav tako meni, da je optimizem osnovni element, ki posameznika varuje in brani pred razvojem depresije po morebitnem neuspelem poskusu dosega zastavljenega cilja. Optimistična oseba prav tako zazna negativne dogodke, ko se ti zgodijo, vendar se zavedajo, da je vzrok za nastanek situacije zunanji in si krivde ne lastijo kot svoje. Optimizem nastale ovire ne zaznava kot dejanske ovire in neuspehe, vendar jih opredeli v smislu možnih mest za izboljšavo, ki so mogoča in izvedljiva in posledično predstavljajo zgolj izziv in priložnost za izboljšanje. Iz tega je mogoče izpeljati, da so osebe, ki so bolj optimistične, tudi bolj uspešne v delovnih razmerjih in v situacijah, ki so povezane z opravljanjem delovnih aktivnosti znotraj organizacije, kot tisti posamezniki, ki veljajo za manj optimistične. Povezava med optimizmom, uspešnostjo in zadovoljstvom je pozitivna in vodi do sreče posameznika (Şen, Mert & Aydin, 2017).

Za optimizem velja, da ima tudi motivacijske učinke v različnih delih posameznikovega življenja, kot sta na primer zdravje in karierni uspeh. Razlog za to izvira iz dejstva, da so bolj optimistični ljudje tudi lažje motivirani za vlaganje več truda za aktivnosti v zasebnem življenju kot tudi na področju kariere. Optimisti so tudi bolj zadovoljni z zastavljanjem višjih pričakovanj in pozitivnih namenov, prav tako so bolj pripravljeni na soočanje z ovirami, se ne povezujejo z vzroki za nastajanje le-teh in v splošnem veljajo za bolj fizično kot tudi psihološko aktivne posameznike. Posledično lahko optimistični posamezniki doprinesejo veliko vrednost v organizacijah, še posebej na področjih prodaje, trženja,

oglaševanja, stikov z javnostjo, dizajna, produkcije, stikov s strankami ter v zdravstvu in socialnih dejavnostih. Na optimizem se lahko vpliva, in sicer s prizanesljivostjo do preteklih dogodkov, zaupanjem, pripadnostjo, sprejemanjem trenutnega stanja in odprtostjo za nove izzive v prihodnosti (Şen, Mert & Aydin, 2017).

2.3.4 Razvoj miselne prožnosti

Prožnost je definirana tako za posameznika kot za skupino, in sicer opisuje posameznikov odziv po slabi izkušnji. Če posameznik po slabi izkušnji hitro okreva in je že v iskanju novih rešitev za nastalo težavo, lahko govorimo o prožnosti. Pri prožnosti, za razliko od ostalih značilnosti pozitivnega psihološkega kapitala, gre za takojšen odziv na težavo oziroma neuspeh. Na prožnost posameznika se lahko vpliva s tremi dejavniki. To so znanje, tveganje in proces prilagajanja. Bolj kot je značilnost prožnosti prisotna pri osebi, bolj so te osebe stabilne in prilagodljive v kriznih trenutkih in so tako bolj pripravljene na nove izzive (Dimovski in drugi, 2013). Definicija prožnosti je tudi za razvijanje zmožnosti za odziv na neuspehe, konflikte in spremembe, ki so lahko tudi pozitivne ali zgolj dodajajo več odgovornosti. Predstavlja posameznikovo adaptacijo na spreminjajoče se pogoje, ki osebi omogočajo rast in se navezujejo na proces odzivanja in ne zgolj na rezultat (Yildiz, 2019).

Prožnost opisujejo posameznikovi načini spoprijemanja s situacijami, ki so lahko opredeljene kot nepredvidljive z negativnimi pogoji in se posameznik na njih odzove in prilagodi s pozitivnim pristopom. Velja tudi za način, kako se doseže uspeh brez večjih naporov oziroma je dolgoročneje učinkovito za doseganje zastavljenih ciljev, brez ustavljivih ovir in negativnih posledic. V kontekstu organizacije se prožnost definira kot zmožnost skupne reakcije vseh prisotnih in odzivanja na nepredvidljive spremembe v okolju, konflikte, neuspehe, spremembe in povečanje odgovornosti, kot del pozitivnega organizacijskega vedenja. Prikazuje posameznikovo vzdržljivost za ohranjanje in kontinuirano delovanje ob pojavu težavnih pogojev, močno konkurenčnega okolja in nepredvidljivih sprememb v poslovnem okolju. Prožnost predstavlja kompleksen in zapleten proces, katerega se posameznik nauči uporabljati kot odziv na nastale situacije (Şen, Mert & Aydin, 2017).

Proces tako ne vpliva zgolj na hitro okrevanje, ampak tudi na pozitivnost pri načinu okrevanja. Značilno je, da se miselna prožnost pri ljudeh, ki so bolj pogosto izpostavljeni negativnim situacijam, povečuje za razliko od tistih, ki negativnim spremembam niso pogosto izpostavljeni. Razlog, da se kot posledica negativne situacije miselna prožnost poveča, je ta, da se prek takih izkušenj posamezniki učijo novih metod in načinov reakcije in spoprijemanja, ki vodijo k uspehu po več neuspešnih načinih okrevanja po nastalih situacijah. Posledično miselna prožnost pri posamezniku lahko simbolizira psihološko moč. Pri posameznikih je bolj kot izobrazba, učenje in tudi izkušnje pomembna raven

njegove miselne prožnosti, saj v ospredju ta definira bolj uspešne posameznike, za razliko od tistih, ki so manj uspešni. Karakteristike, ki so uvrščene in povezane s prožnostjo, so sprejemanje resnic, zaupljivost in podpora vrednot, ki jih ima posameznik močno ponotranjene. Povezava med prožnostjo in uspešnostjo zaposlenih na delovnem mestu predstavlja, da so osebe z bolj razvito miselno prožnostjo bolj zadovoljne in srečne pri opravljanju delovnih aktivnosti. Posledično je miselna prožnost s strani organizacij opredeljena kot prednost pri posamezniku (Şen, Mert & Aydin, 2017).

2.4 Psihološki kapital in dobro počutje

Dobro počutje deluje kot mediator med psihološkim kapitalom in uspešnostjo. Dobro počutje posamezniku predstavlja cilj, ki si ga ta želi doseči na določeni točki življenja in ga nato ohranjati naprej. Subjektivno zaznavanje dobrega počutja se razlikuje tako od posameznika do posameznika kot tudi na kulturnih ravneh. Pozitivni psihološki kapital skupaj z dobrim počutjem posameznika predstavlja večdimenzionalen konstrukt, pri katerem večje število različnih dejavnikov deluje med sabo in posledično vplivajo na dobro počutje posameznika. Med vplivajoče dejavnike spadajo stresorji, ki izhajajo iz notranjosti posameznika, in zunanji dejavniki, ki prihajajo iz okolja, načini in stili soočanja in spoprijemanja. Poleg navedenih pa na posameznika vplivajo tudi dejavniki, ki so povezani z demografijo, na primer rasa, spol in socialno-ekonomsko okolje. Mladostniki, ki pri sebi zaznavajo višje ravni dobrega počutja, zaznavajo zunanje situacije in pojavljajoče se težave manj stresno in manj težavno kot tisti, ki svoje počutje opredeljujejo slabo oz. manj dobro. Posledično subjektivno prepričanje posameznika, ki svoje počutje opredeljuje pozitivno, predstavlja funkcijo zaščite pred kritičnimi življenjskimi dogodki. Zato je tematika zaznavanja dobrega počutja pri mladostnikih pomembna, saj omogoča razumevanje dejavnikov, ki kasneje vplivajo na zadovoljstvo in pozitiven pogled na življenje. Omenjeni dejavniki tako zmanjšujejo možnosti nastajanja negativnih učinkov, ki se pojavijo kot posledica stresnih življenjskih dogodkov, ter nastajanja psiholoških in vedenjskih težav (Afzal, Atta & Malik, 2016).

Med pozitivnim psihološkim kapitalom, subjektivnim zaznavanjem dobrega počutja in čustvi je v literaturi opredeljena močna povezava. Vse več raziskav kot rezultate prikazuje pozitiven vpliv upanja na subjektivno dobro počutje in psihološko dobrobit. Dodatno, za ustrezno razumevanje in izboljševanje subjektivnega dobrega počutja je izjemno pomembno razumevanje posameznikovih potreb. V literaturi še vedno ni jasno prikazane povezave med upanjem in subjektivnim dobrim počutjem ter kako na to povezavo vplivajo posameznikove potrebe. Upanje in potrebe delujejo kot napoved subjektivnega dobrega počutja. Dodatno je bilo prikazano, da ima upanje močan neposreden vpliv na subjektivno zaznavanje dobrega počutja (Parent-Rocheleau, Bentein & Simard, 2020).

Vloga optimizma v pomenu moči je postala tema, ki je med raziskovalci vse bolj prisotna v zadnjih desetletjih, saj pozitivno vpliva tako na fizično kot psihološko dobrobit. Optimizem zmanjšuje ravni stresa tako, da vpliva na pozitivna čustva. Različne študije so prikazale močno pozitivno povezanost med optimizmom in dobrim počutjem. Posamezniki, ki so bolj optimistični, so tudi bolj zadovoljni in imajo višjo raven subjektivnega dobrega počutja. Samozadostnost je pozitivno povezana s posameznikovim dobrim počutjem in srečo. Od posameznikov z visoko ravno samozadostnosti se pričakuje, da so bolj samozavestni, verjamejo sami vase, v svoje sposobnosti in da lahko dosežejo zastavljene cilje. Posledično tudi občutijo več subjektivnega dobrega počutja kot posamezniki, ki imajo nižje ravni samozadostnosti. Samozadostnost lahko na podlagi tega opredelimo kot napovedovalec subjektivnega dobrega počutja. Prožnost zmanjšuje povezanost med pozitivnimi in negativnimi čustvi, še posebej v stresnih situacijah. Pri mladih odraslih subjektivno dobro počutje vpliva na psihološko dobrobit, v obliki povečanja pozitivnega vpliva in zmanjševanja negativnih vplivov, kot sta depresija in tesnoba. To potrjuje tudi »Broaden-and-build« – teorija pozitivnih čustev, ki je prikazala, da pozitivna čustva v subjektivnem dobrem počutju razširijo posameznikovo paleto misli in reakcij ter tako povečajo sposobnosti spoprijemanja s težavami in v splošnem prožnost posameznika (Parent-Rochelleau, Bentein & Simard, 2020).

2.5 Psihološki kapital in čustva

Teorija, poimenovana »The broaden-and-build theory of positive psychology and emotions«, je ena izmed najpomembnejših teorij čustev. Ta definira, da izkušanje pozitivnih čustev posamezniku razširi trenutne miselne akcije, ki posledično vplivajo na izgradnjo posameznikovih tako fizičnih kot intelektualnih virov. Na osnovi omenjene teorije so sreča, ljubezen in ponos čustva, ki spadajo v kategorijo pozitivnih čustev in so posledično opredeljena kot pokončna spirala k dobremu počutju. V primeru čustev, kot so tesnoba, žalost, jeza in obup, le-ta spadajo v negativno spiralo oziroma v kategorijo negativnih čustev (Afzal, Atta & Malik, 2016).

Na osnovi mnogih teorij čustev je značilno, da vsako čustvo prispeva k specifični reakciji. Te reakcije so pogosto povezane z uspehom preživetja v situacijah, ki so prispevale k evoluciji. Čustva prav tako omogočajo organizmom, da najdejo ravnotežje med hitrimi in že preverjenimi reakcijami za določene situacije in bolj fleksibilne reakcije za tiste situacije, ki potrebujejo več adaptacije. Pozitivna čustva so koristna pri procesu okrevanja od negativnih izkušenj. Opredeljeno je tudi, da je med čustvi in miselno prožnostjo možna povezava, saj prožnost vključuje procese, prek katerih oseba izkuša pozitivna čustva, ko se sooča z negativnimi izkušnjami. Pozitivna čustva tudi pripomorejo, da se oseba uspešno spoprijema s stresom, izgubo in depresijo. Posledično lahko povežemo, da je prožnost pozitivno povezana s pozitivnimi čustvi in negativno povezana z negativnimi čustvi (Almheiri, 2021).

Optimizem in upanje, ki tudi veljata za dva pomembnejša dela konstrukta pozitivnega psihološkega kapitala, sta tudi povezana s čustvi, tako pozitivnimi kot negativnimi. Čustva imajo tako ključno vlogo pri adaptaciji in posamezniku omogočajo ustrezno pripravo za prihodnje situacije. Osebe, ki izkušajo pozitivna čustva, so bolj osredotočene na iskanje novih ciljev in rezultatov, ki jih želijo doseči, ki predstavljajo tudi del upanja. Posledično se lahko sklepa, da osebe, ki imajo prisotne visoke stopnje zaupanja, tudi razmišljajo pozitivno. Prav tako se osebe, ki razmišljajo pozitivno, v stresnih situacijah odzovejo optimistično in ohranjajo zaupanje v rešitve, ki jih imajo na voljo za morebitne nastale težave in ovire (Almheiri, 2021).

Metaanaliza, ki so jo zasnovali Lyubomirsky, King in Diener (2005), je osredotočena na pozitivne lastnosti pogostega pozitivnega razmišljanja v smeri pozitivnih učinkov, optimizma, sreče in zadovoljstva. Rezultati raziskave opisujejo pozitivne učinke, ki predstavljajo tudi uspeh na vseh področjih življenja, pri zasebnem, kariernem delu, družbenih odnosih, razumevanju samega sebe in pri ostalih aktivnostih, fizičnem in psihološkem dobrem počutju, spoprijemanju s stresom, sposobnosti reševanja težav, kreativnosti in zdravju (Afzal, Atta & Malik, 2016).

2.6 Pozitivni psihološki kapital in vodenje

Youssef-Morgan in Luthans (2017) menita, da je pozitiven psihološki kapital pozitivno povezan z zadovoljstvom na delovnem mestu in odnosi, ki se oblikujejo znotraj organizacije, ki posledično tudi vplivajo na kakovost kulture v organizaciji. Tri osrednje iztočnice, ki se dotikajo omenjene povezave med pozitivnim psihološkim kapitalom in splošnim zadovoljstvom, so (Luthans & Youssef-Morgan, 2017):

- Zaposleni z visokim pozitivnim psihološkim kapitalom imajo višja pričakovanja in so posledično bolj aktivni pri oblikovanju in vzdrževanju razmerij. Pozitivni psihološki kapital je predvsem poglobljen na področju razmerij, saj osnove tega – upanje, miselna prožnost, samozavest in optimizem – omogočajo grajenje in ustrezno kakovost odnosov. Posledično pozitiven psihološki kapital pri posamezniku omogoča zadovoljstvo in uspešnost pri različnih delih razmerij.
- Druga iztočnica predstavlja, da imajo pozitivni individualisti več psiholoških virov, ki jih lahko doprinesejo v okolje, v katerem se nahajajo, kot tisti z manjšim pozitivnim psihološkim kapitalom. Psihološki viri zaposlenim omogočajo razvoj in ohranjanje pozitivnih razmerij.
- Tretja iztočnica predstavlja, da je pozitivnost v družbenem okolju videna kot bolj favorizirana, saj so posamezniki, ki so prepoznani kot bolj optimistični, z več samozavesti, več miselne prožnosti in upanja, bolj privlačni in zaželeni, bolj uspešni v razmerjih in imajo širši družbeni krog. Posledično te tri smernice

povezujejo, da posamezniki, ki lažje oblikujejo razmerja, tudi svoje vodje opredeljujejo kot bolj pozitivne.

Zaradi dinamike razmerja med vodjo in zaposlenim so poglobljene lastnosti obeh posameznikov pomembne za oblikovanje in razvoj ustrezne dinamike, razvoja in kakovosti njunega odnosa v splošnem. Pozitivni psihološki kapital je tudi pokazatelj kakovosti dinamike z vidika, kako vodja opredeljuje svoje sledilce, saj njegova raven optimizma, prožnosti, samozavesti pozitivno vpliva na oblikovanje mnenja o sledilcih. Ta pozitivna pričakovanja pri voditelju rezultirajo v poglobljanju zaupanja do svojih sledilcev. V primeru odnosa med vodjo in zaposlenim je vzorec, da če vodja izraža več zaupanja do sledilca, se tudi pri sledilcu izraža več zaupanja. Prav tako se samozavest vodje odraža pri samozavesti sledilcev tako, da se lahko prisotnost določene dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala pri sledilcih predvidi na osnovi prisotnosti določene dimenzije pri vodjih (Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Avtentično vodenje ima pglavitno vlogo pri omogočanju razvoja pozitivnega psihološkega kapitala pri sledilcih. Vodjem, ki so s strani sledilcev opredeljeni kot bolj odkriti in odprti, sledilci bolj učinkovito in predano sledijo. Posledično se izboljša tudi uspešnost zaposlenih na delovnih mestih. Tako je povezava med avtentičnim vodenjem in pozitivnim psihološkim kapitalom pozitivna in močna. Pozitivna povezava med avtentičnim vodenjem in pozitivnim psihološkim kapitalom pozitivno vpliva na upravljanje stresa, ki izvira iz zadolžitev na delovnem mestu (Haque, Sher & Urbanski, 2020).

3 RAZISKAVA O AVTENTIČNEM VODENJU IN POZITIVNEM PSIHOLOŠKEM KAPITALU NA PRIMERU MLADIH V OSREDNJESLOVENSKI REGIJI

V teoretičnem delu magistrskega dela sem podrobneje opredelila in analizirala koncepta avtentično vodenje in pozitivni psihološki kapital. V poglavju, ki sledi, je zajet raziskovalni del magistrskega dela, ki podrobno opisuje potek raziskave in rezultate, ki temeljijo na osnovi pridobljenih podatkov.

3.1 Zasnova raziskovanja in metodologija

Koncepta avtentično vodenje in pozitivni psihološki kapital sta proučena in analizirana v sklopu prvih dveh poglavij ter tako predstavljata teoretični del magistrskega dela. Poglavje, ki sledi, predstavlja raziskovalni del magistrskega dela, in sicer analizira prisotnost in razumevanje avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala pri mladih v osrednjeslovenski regiji, njihovo razumevanje raziskovanih konceptov in opredelitev, kako

omenjena koncepta zaznavajo pri svojih vodjih. Po analizi sekundarnih podatkov, ki so predstavljali vir za teoretični del magistrskega dela, je v poglavju, ki sledi, fokus preusmerjen na primarne podatke. Uporabljena je kvantitativna metoda zbiranja podatkov, in sicer anketiranje. Raziskava je izvedena v sklopu opredeljene interesne skupine, ki temelji na geografsko začrtanih mejah. Podatki, zbrani s pomočjo ankete, omogočajo podrobnejšo raziskavo, kako mladi pri sebi zaznavajo prisotnost značilnosti avtentičnega vodenja, kako razumejo način delovanja svojih vodij, kako vrednotijo značilnosti pozitivnega psihološkega kapitala pri sebi in pri svojih vodjih ter kako si razlagajo povezavo med avtentičnim vodenjem in pozitivnim psihološkim kapitalom. Posamezne faze in potek izvedbe raziskave so prikazani v tabeli 1.

Tabela 1: Potek izvedbe raziskave

POTEK IZVEDBE RAZISKAVE
1. Prepoznavanje teme zanimanja
2. Opredelitev problematike magistrskega dela
3. Pregled literature
4. Definiranje temeljne teze in raziskovalnih vprašanj
5. Oblikovanje anketnega vprašalnika
6. Zbiranje podatkov
7. Analiza podatkov
8. Predstavitev rezultatov
9. Zaključek raziskave

Prirjeno po Hitchcock & Newman (2013, str. 38).

Potek raziskave je sistematičen in zajema vse faze, ki so navedene v tabeli 1. Torej v prvi fazi aktivnosti zajemajo prepoznavanje teme zanimanja. Sledi ji opredelitev problematike dela, ki predstavlja drugo fazo. Tretjo fazo zajema pregled literature. V sklopu četrte faze se definirajo temeljne teze in raziskovalna vprašanja. Sledi ji faza pet, ki obsega oblikovanje anketnega vprašalnika. V fazi šest poteka zbiranje podatkov, torej izvedba ankete. V fazi sedem sledi analiza zbranih podatkov, ki sta nam jih omogočila priprava anketnega vprašalnika v peti fazi in zbiranje podatkov v šesti fazi. Faza osem zajema predstavitev rezultatov na osnovi podatkov, ki so bili zbrani. Zadnja oz. deveta faza predstavlja zaključek raziskave.

3.1.1 Zagotavljanje kakovosti raziskave

Kakovost raziskave je večdimenzionalen koncept, katerega se opisuje s karakteristikami verjetnosti, originalnosti ter znanstvene in družbene vrednosti (Aksnes, Langfeldt & Wouters, 2019). Med merila kakovostne raziskave spadajo objektivnost, notranja veljavnost, zunanja veljavnost, zanesljivost in uporabnost. Objektivnost raziskave

opredeljuje neodvisnost rezultatov, ki so pridobljeni v sklopu raziskave od pristranskosti raziskovalca, ki raziskavo opravlja. Pri notranji veljavnosti se opredeljuje kredibilnost ugotovitev, ki temeljijo na izvedeni raziskavi. Pri zunanji veljavnosti gre za prikazovanje relevantnosti in prenosljivost ugotovitev raziskave. Potek raziskave, uporabljeno raziskovalno metodo in vse postopke, ki sestavljajo raziskovalno metodo, opisujemo podrobno, jasno in natančno. Izbira vzorca je opisana in izbrani vzorec je podrobno karakteriziran. Pri raziskovalnih vprašanjih je razvidno, da so jasno zastavljena. Vse ugotovitve raziskave, ki temeljijo na prejetih rezultatih ankete, so dostopne potencialnim uporabnikom (Zerwas, 2019, str. 107–109).

3.1.2 Cilji raziskave

Podrobna in celovita proučitev teoretičnih osnov prek relevantne znanstvene literature in virov v prvih dveh poglavjih magistrskega dela, ki predstavljata celotni del teoretičnega dela magistrskega dela, predstavlja ključno izhodišče za raziskovalni del samega dela. Razlog za to temelji na zmožnosti ustreznega prepoznavanja in opredelitve raziskovalne tematike. Temeljni cilj magistrskega dela je proučiti konstrukta avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala. Nato prek raziskave ugotoviti, do kolikšne mere sta konstrukta prisotna pri mladih v osrednjeslovenski regiji, kako sta med sabo povezana in njun vzajemen vpliv na zaposljivost. Med pomožne cilje magistrskega dela spadajo podrobna proučitev teoretičnih ozadij obeh konstruktov z ustreznim pregledom javno dostopne domače in tuje znanstvene literature in strokovnih člankov; ustrezna izvedba raziskave, ki omogoča ugotavljanje prisotnosti lastnosti avtentičnega vodenja pri mladih; na podlagi izpolnjenih anketnih vprašalnikov analizirati, kako mladi pri sebi in pri svojih vodjih zaznavajo prisotnost značilnosti avtentičnosti in na podlagi vedenja in odzivov razviti pozitivnega psihološkega kapitala; s pomočjo zbranih podatkov in ugotovitev, ki temeljijo na prejetih odgovorih, oblikovati priporočila za podjetja, ki zaposlujejo mlade iz osrednjeslovenske regije.

3.1.3 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza magistrskega dela opredeljuje, da sta avtentično vodenje in pozitivni psihološki kapital pri mladih v osrednjeslovenski regiji neposredno in pozitivno povezana. Torej, avtentično vodenje je prisotno pri mladih, ki imajo visoko raven pozitivnega psihološkega kapitala. Za temelje raziskave je oblikovanih pet raziskovalnih vprašanj, ki so navedena v tabeli 2. Na osnovi rezultatov raziskave v zaključku magistrskega dela odgovorim na vseh pet zastavljenih raziskovalnih vprašanj in potrdim oziroma ovržem opredeljeno temeljno tezo magistrskega dela.

Tabela 2: Raziskovalna vprašanja

RAZISKOVALNA VPRAŠANJA
1. V kolikšni meri so lastnosti avtentičnega vodenja prisotne pri mladih v osrednjeslovenski regiji?
2. Ali mladi v osrednjeslovenski regiji svoje vodje opredeljujejo kot avtentične vodje?
3. Kako razvit je pozitiven psihološki kapital pri mladih v osrednjeslovenski regiji?
4. Ali avtentično vodenje vpliva na razvoj pozitivnega psihološkega kapitala pri mladih?
5. Kako je opredeljena povezava med avtentičnim vodenjem in pozitivnim psihološkim kapitalom pri mladih v osrednjeslovenski regiji?

Vir: lastno delo.

3.1.4 Metodologija raziskave

Za proučevanje konstruktov v teoretičnem delu magistrskega dela, avtentično vodenje in pozitiven psihološki kapital, je bila uporabljena splošna raziskovalna metoda. Teoretični del magistrskega dela temelji na sekundarnih podatkih, ki so bili pridobljeni s pomočjo uporabe veljavne, tuje in aktualne literature. Uporabljena literatura je znanstvena in strokovna, ki je opredeljena za zanesljivo. Raziskovalni del magistrskega dela temelji na primarnih podatkih, ki so zbrani s pomočjo raziskave, za katero je bila uporabljena kvantitativna metoda.

Vir podatkov predstavljajo mladi, torej starostni razred, ki zajema starost 15–29 let, ki imajo sklenjeno delovno razmerje v osrednjeslovenski regiji. Kvantitativna metoda temelji na zaprtem anketnem vprašalniku, namenjenem mladim v osrednjeslovenski regiji. V zaključku magistrskega dela s pomočjo uporabe metode sinteze teoretično znanje, pridobljeno v sklopu priprave teoretičnega dela naloge, povežem z ugotovitvami, ki jih je mogoče izpeljati iz pridobljenih podatkov raziskave. Na osnovi povezave med omenjenima deloma nato podam odgovore na raziskovalna vprašanja in potrdim oziroma ovržem zastavljeno tezo.

3.1.5 Oblikovanje in izvedba ankete

V sklopu raziskovanja sem oblikovala anketni vprašalnik zaprtega tipa, ki je namenjen zbiranju podatkov za raziskovalni del naloge. Osnova za oblikovanje vprašanj temelji na uporabi tuje znanstvene literature. Anketni vprašalnik je sestavljen iz trinajstih vprašanj. Pet vsebinskih vprašanj se navezuje na koncepta avtentično vodenje in pozitivni psihološki kapital in so zaprtega tipa, pri katerih je uporabljena Likertova petstopenjska ordinalna lestvica. Respondenti tako svoje strinjanje s tezami, podanimi pri posameznih vprašanjih, izražajo z izbiro ocene od 1 do 5. Pri tem izbira 1 izraža, da se respondent s trditvijo sploh ne strinja, medtem ko izbira ocene 5 pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinja. Ostalih osem vprašanj se navezuje na demografijo respondentov, ki kasneje omogoči uporabo odgovorov, ki ustrezajo kriterijem, podanim znotraj magistrskega dela. Tabela 3 predstavlja strukturo anketnega vprašalnika.

Tabela 3: Struktura anketnega vprašalnika

SKLOP	OPIS
Avtentično vodenje pri mladih	Ocenjevanje prostornosti značilnosti avtentičnega vodenja pri mladih v osrednjeslovenski regiji na osnovi podanih odgovorov.
Avtentično vodenje pri vodjih	Ocenjevanje in razumevanje, kako mladi v osrednjeslovenski regiji vidijo svoje vodje in kako ocenjujejo njihov način vodenja, in sicer od neavtentičnega do avtentičnega.
Lastnosti vodje	Ocenjevanje, kakšnega vodjo si želijo mladi v osrednjeslovenski regiji.
Pozitivni psihološki kapital pri mladih	Ocenjevanje razvitosti pozitivnega psihološkega kapitala pri mladih v osrednjeslovenski regiji na osnovi pridobljenih odgovorov posameznih respondentov, ki označijo, v kolikšni meri se strinjajo s podanimi trditvami, ki so navedene kot možnosti za odgovore.
Povezava avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala	Ocenjevanje, kako mladi v osrednjeslovenski regiji razumejo povezavo med avtentičnim vodenjem in pozitivnim človeškim kapitalom ter vpliv prisotnosti prvega koncepta na slednjega.
Demografija	Informacije o respondentih, ki zajemajo spol, starostno skupino, regijo, kjer imajo sklenjeno delovno razmerje, sektor, v katerem opravljajo delo, vrsta sklenjenega delovnega razmerja, vrsta dela, pridobljena stopnja izobrazbe, pogostost stika z vodjo, povprečni čas, preživet z vodjo, število oseb na oddelku in število opravljenih ur na teden.

Vir: lastno delo.

Anketa je bila izvedena s pomočjo spletnega orodja za izvedbo anket 1KA. Aktivna je bila v dveh sklopih, in sicer od 4. 11. 2021 do 19. 12. 2021 in od 19. 12. 2021 do 19. 3. 2022. Vsi respondenti so bili pred reševanjem ankete seznanjeni z anonimnostjo podanih odgovorov in pa podatkov, zbranih v sklopu anketnega vprašalnika. Prošnje za izpolnitev ankete sem prek družbenih omrežij posredovala posameznikom, in sicer prek LinkedIna in Facebooka. Poleg tega sem prošnjo za izpolnitev ankete objavila tudi v skupinah na Facebooku, kjer sem naprošala člane skupine, da izpolnijo anketni vprašalnik. Ciljno publiko so predstavljali mladi v osrednjeslovenski regiji, torej osebe v starostni skupini 15–29 let, ki imajo sklenjeno delovno razmerje v osrednjeslovenski regiji.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz dveh delov, ki sta že znanstveno preverjena in tako omogočata zagotavljanje večje objektivnosti, veljavnosti, zanesljivosti in uporabnosti. Za pomoč pri sestavi anketnega vprašalnika sem za osnovo uporabila anketni vprašalnik Authentic Leadership Self-Assessment Questionnaire (Northouse, 2016, str. 217–219) in vprašalnik Psychological Capital Questionnaire (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007).

Prvi vprašalnik je bil uporabljen pri vprašanjih 1 in 2. Pri tretjem vprašanju je osnovo opredeljeval vprašalnik, prirejen po Prašnikarju (2021). Vprašanji 4 in 5 pa izhajata iz vprašalnika Psychological Capital Questionnaire (Luthans, Avolio, Avey in Norman, 2007). Demografski sklop vprašanj je sestavljen na osnovi kriterijev magistrskega dela, ki omogoča razčlenitev ustreznih odgovorov za analizo od neustreznih.

V tabeli 4 so prikazane trditve prvega vprašanja, ki se navezuje na avtentično vodenje pri mladih. Respondenti so svoje strinjanje s trditvami, podanimi pri vprašanju 1, izrazili z izbiro ocene od 1 do 5. Pri tem izbira 1 izraža, da se respondent s trditvijo sploh ne strinja, medtem ko izbira ocene 5 pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinja.

Kot odgovor na vprašanje je podanih 12 trditev, ki zajemajo dimenzije avtentičnega vodenja. Trditve zajemajo navajanje pozitivnih in negativnih lastnosti ter način sprejemanja odločitev, ki se ga mladi poslužujejo. Med trditvami je opisan tudi način deljenja čustev, kakšen je pristop k sprejemanju odločitev in spremljanje idej ostalih posameznikov v okolju, v katerem se mladi nahajajo.

Del trditev se navezuje tudi na oblikovanje mnenja o sebi, glede na prejete odzive iz okolice. Podana je tudi trditev, ki predstavlja v kolikšni meri mladi delijo svoja stališča z okolico, kako resnične in iskrene so interakcije z ostalimi ter kako sprejemajo čustva, ki jih imajo do sebe. Med trditvami pa je naveden tudi način spoprijemanja z morebitnimi neuspehi. Opredeljena je tudi trditev, ki opisuje vpliv moralnih vrednot mladih na njihovo vedenje. Odgovori za podane ocene temeljijo na samooceni in razumevanju samega sebe.

Tabela 4: Trditve, ki se nanašajo na avtentično vodenje pri mladih

TRDITVE
1. Brez težav lahko navedem tri negativne lastnosti o sebi.
2. Pred sprejemom odločitve se posvetujem z drugimi.
3. O svojih čustvih se brez težav pogovarjam z drugimi.
4. Brez težav lahko navedem tri pozitivne lastnosti o sebi.
5. Pozorno spremljam ideje ostalih, ki se razlikujejo od mojih predlogov.
6. Mnenje o sebi oblikujem na osnovi prejetih odzivov iz okolice.
7. Ljudem okoli mene so znana stališča, ki jih zastopam na posameznih področjih.
8. Pri interakcijah z drugimi se ne pretvarjam, da sem drugačen/-a, kot sem v resnici.
9. Sprejemam čustva, ki jih imam do sebe.
10. Moje moralne vrednote vplivajo na moje vedenje.
11. Pozorno spremljam odločitve drugih, preden sam/-a sprejem odločitve.
12. Ko naredim napako, to brez težav priznam.

Prirejeno po Northouse (2016, str. 217–219).

Sledi drugo vprašanje in tako drugi sklop trditev, na katere so respondenti odgovarjali. Navezuje se na njihovo zaznavanje in razumevanje vedenja svojih vodij, kako vidijo in si razlagajo njihove reakcije ter ocenjujejo njihove odzive. Trditve so navedene v tabeli 5.

Tabela 5: Trditve, ki se nanašajo na avtentično vodenje pri vodjih

TRDITVE
1. Menim, da je moj vodja odkrit o svojih negativnih lastnostih, katere brez težav izpostavi.
2. Menim, da se moj vodja pred sprejemom odločitev posvetuje z ostalimi.
3. Menim, da se moj vodja o svojih občutkih pogovarja s sodelavci.
4. Menim, da je moj vodja odkrit o svojih pozitivnih lastnostih, katere brez težav izpostavi.
5. Menim, da moj vodja pozorno spremlja ideje ostalih, ki se razlikujejo od njegovih predlogov.
6. Menim, da si moj vodja mnenje o samem sebi oblikuje na osnovi prejetih odzivov iz okolice.
7. Menim, da poznam stališča mojega vodje, saj jih deli z ljudmi okoli sebe.
8. Menim, da se moj vodja pri interakcijah z drugimi ne pretvarja, da je drugačen, kot je v resnici.
9. Menim, da je moj vodja sposoben sprejeti mnenje, ki ga ima sam o sebi.
10. Menim, da moralne vrednote mojega vodje vplivajo na odločitve, ki jih sprejema.
11. Menim, da moj vodja spremlja odločitve drugih, preden sam sprejme odločitev.
12. Menim, da moj vodja brez težav prizna napako, ko jo naredi.

Prirejeno po Northouse (2016, str. 217–219).

Tretje vprašanje, katerega trditve so prikazane v tabeli 6, se navezuje na lastnosti, za katere mladi pravijo, da bi želeli, da bi jih imel njihov vodja. Pri navedenih 13 lastnostih in vedenjskih značilnostih so mladi svoje strinjanje s trditvami izrazili z izbiro ocene od 1 do 5. Pri tem izbira 1 izraža, da se respondent s trditvijo sploh ne strinja, medtem ko izbira ocene 5 pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinja. Vprašanje se glasi: »Spodnje trditve, navedene v tabeli, se nanašajo na to, kakšnega vodja si želite na delovnem mestu. Ocena trditev naj izraža vaše želje ne glede na lastnosti trenutnega vodje, ki ga imate.«

Tabela 6: Trditve, ki se nanašajo na lastnosti vodij, po mnenju mladih

TRDITVE
1. Biti moj prijatelj.
2. Biti iskren.
3. Biti pozitiven.
4. Upati si tvegati.
5. Biti inovativen.
6. Biti spoštljiv.
7. Biti ukazovalen.
8. Biti kritičen.
9. Biti samozavesten.
10. Znati komunicirati.
11. Znati jasno podati navodila za moje delo.
12. Biti strog.
13. Me mora motivirati.

Prerejeno po Prašnikar (2021).

Vprašanje 4 se navezuje na pozitivni psihološki kapital, in sicer so mladi ocenjevali, kako vidijo sami sebe, razumejo svoje reakcije in počutja v navedenih situacijah. V sklopu vprašanja je podanih 19 trditev, ki se navezujejo na posamezne elemente pozitivnega psihološkega kapitala, in sicer optimizem, samozavest, prožnost in upanje. Trditve prikazujejo situacije, počutja in reakcije v posameznih trenutkih, ko mladi opravljajo delovne aktivnosti.

Opisujejo tudi miselne procese in občutke, ki jih mladi začutijo ob navedenem dogajanju. Zajemajo situacije, kot so sodelovanje pri diskusijah s sodelavci, postavljanje ciljev, reševanje nastalih ovir, reakcijo na povečanje zahtev in aktivnosti v krajšem časovnem okviru in ostalih situacij, ki so pogoste za delovno okolje. Pri vprašanju je navedenih 19 trditev, na katere so respondenti svoje strinjanje oziroma nestrinjanje izrazili z izbiro ocene od 1 do 5. Pri tem izbira 1 izraža, da se respondent s trditvijo sploh ne strinja, medtem ko izbira ocene 5 pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinja. Trditve so prikazane v tabeli 7.

Tabela 7: Trditve, ki se navezujejo na pozitivni psihološki kapital mladih

TRDITVE
1. Počutim se dovolj samozavestnega/-no za aktivno sodelovanje pri diskusijah s sodelavci in nadrejenimi.
2. Menim, da sem dovolj samozavesten/-a, da aktivno sodelujem pri postavljanju ciljev na svojem delovnem področju.
3. Menim, da sem dovolj samozavesten/-a za kontaktiranje ljudi izven podjetja, ki mi lahko pomagajo pri reševanju nastalega problema.
4. V primeru, da mi pri delu nastane gneča, mi uspe, da najdem rešitev, kako dokončati obveznosti.
5. Na delovnem mestu, ki ga opravljam energično, stremim k doseganju ciljev.
6. Brez težav najdem rešitev za vsako težavo.
7. Menim, da sem na trenutnem delovnem mestu uspešen/-a.
8. Uspešno si domislil več različnih načinov za doseganje zastavljenih ciljev.
9. Menim, da trenutno dosegam zadane delovne cilje.
10. Ko na delovnem mestu naredim napako, se težko poberem.
11. Če je to potrebno, svoje delo brez težav opravljam sam/-a.
12. Stres na delovnem mestu ne vpliva na mojo učinkovitost.
13. Težavne situacije na delovnem mestu brez težav prebrodim, saj sem se z njimi že srečal/-a.
14. Menim, da sem sposoben/-a pri opravljanju svojega dela opravljati več stvari naenkrat.
15. Ko na delovnem mestu pride do negotovih situacij, vedno pričakujem najboljši izid.
16. Če je možnost, da se mi na delovnem mestu zgodi nekaj negativnega, se mi to zagotovo bo.
17. Vedno imam optimističen pogled za svojo prihodnost.
18. Nikoli se stvari ne izidejo tako, kot bi si želel/-a.
19. Poslužujem se mišljenja »za dežjem vedno posije sonce«.

Prirejeno po Luthans, Avolio, Avey & Norman (2007).

Vprašanje 5 se navezuje na zavedanje o povezavi avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala pri mladih v osrednjeslovenski regiji. Navedenih je pet trditev, ki so jih respondenti ocenjevali z od 1 do 5. Pri tem izbira 1 izraža, da se respondent s trditvijo sploh ne strinja, medtem ko izbira ocene 5 pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinja.

Trditve zajemajo zavedanje mladih o pomenu dobrega vodje na delovnem mestu, kako mladi razumejo in si razlagajo avtentično vodenje, njihov pogled na vplivanje avtentičnih vodij na razvoj avtentičnosti pri njih, sledilcih, povezavo med avtentičnim vodenjem in pozitivnim psihološkim kapitalom ter povezavo med vplivom pozitivnega psihološkega kapitala pri vodjih in mladih – sledilcih. Tabela 8 prikazuje trditve, ki so jih respondenti ocenjevali.

Tabela 8: Trditve, ki se navezujejo na povezave med konceptoma po mnenju mladih

TRDITVE
1. Zavedam se pomena dobrega vodje na delovnem mestu.
2. Razumem, kaj pomeni avtentično vodenje.
3. Menim, da avtentični vodje lahko vplivajo na razvoj avtentičnosti pri zaposlenih.
4. Menim, da imajo avtentični vodje razvit pozitivni psihološki kapital.
5. Menim, da avtentični vodje vplivajo na razvoj pozitivnega psihološkega kapitala pri zaposlenih.

Vir: lastno delo.

Preostala vprašanja, ki sestavljajo zadnji sklop vprašalnika, so demografska o respondentih, in sicer o spolu, starostni skupini, regiji, kjer imajo sklenjeno delovno razmerje, sektorju, v katerem opravljajo delo, vrsti sklenjenega delovnega razmerja, vrsti dela, pridobljeni stopnji izobrazbe, pogostosti stika z vodjo, povprečni čas, preživet z vodjo, število oseb na oddelku in število opravljenih ur na teden.

3.1.6 Omejitve raziskave

Na odgovore, ki so bili zbrani v sklopu raziskave s pomočjo anketnega vprašalnika, bi lahko vplivala nezmožnost pridobitve ustreznega števila odgovorov na anketni vprašalnik oz. potrebno število sodelujočih oseb za izvedbo raziskave. Ker je šlo za objavo anketnega vprašalnika na spletu, to lahko omeji možnost neposredne vzpostavitve stika s sodelujočimi, kar lahko nekaterim posameznikom predstavlja zadosten razlog za neizpolnitev oz. morebitno nedokončanje in oddajo podanih odgovorov. Med dodatne omejitve lahko prištejem pristranskost vprašalnika, saj zgolj oddaja odgovorov ne zagotavlja popolne iskrenosti sodelujočih. Iz tega razloga bodo tudi vsa vprašanja, ki jih lahko opredelimo kot bolj zahtevna oz. občutljiva, navedena na sredini anketnega vprašalnika.

3.2 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov raziskave

S pomočjo spletnega orodja Ika je bilo zbranih 161 v celoti izpolnjenih anketnih vprašalnikov, od tega 102 odgovora, ki ustrezata podanima kriterijema magistrskega dela, in sicer opredelitev mladih, ki predstavlja starostno skupino 15–29 let. Drugi kriterij pa predstavlja geografska omejitev, in sicer osrednjeslovenska regija. V anketnem vprašalniku je bil kriterij opredeljen z izbiro regije, v kateri imajo mladi sklenjeno delovno razmerje, torej za zahteve magistrskega dela osrednjeslovenska regija. Analiza odgovorov in podatkov, zbranih s pomočjo anketnega vprašalnika, bo predstavljala grafične oziroma tabelarične prikaze, odvisno od smiselnosti za predstavljene podatke.

3.2.1 Analiza anketnega vprašalnika

Pri zbiranju odgovorov anketnega vprašalnika je bil zajet vzorec 102 mladih v osrednjeslovenski regiji. Pri oblikovanju sklopa z demografskimi vprašanji so bila oblikovana vprašanja, ki se navezujejo na spol, starostno skupino, regijo, kjer imajo sklenjeno delovno razmerje, sektor, v katerem opravljajo delo, vrsto sklenjenega delovnega razmerja, vrsto dela, ki ga opravljajo, pridobljeno stopnjo izobrazbe, pogostost stika z vodjo, povprečni čas, preživet z vodjo, število oseb na oddelku in število opravljenih ur na teden. Vzorec anketiranih mladih v osrednjeslovenski regiji predstavljajo tabele 9–13.

Tabela 9: Predstavitev vzorca anketirancev: spol, starost, sektor in vrsta delovnega razmerja

Spol	Frekvenca	Odstotek	Sektor sklenjenega delovnega razmerja	Frekvenca	Odstotek
Moški	24	24 %	Javni	14	14 %
Ženski	78	76 %	Zasebni	88	86 %
Starostna skupina	Frekvenca	Odstotek	Vrsta delovnega razmerja	Frekvenca	Odstotek
(15–18 let)	0	0 %	Delo prek študentske napotnice	55	54 %
(19–21 let)	3	3 %	Redna zaposlitev	41	40 %
(22–25 let)	73	72 %	Delo prek pogodbe o sodelovanju (s. p.)	6	6 %
(26–29 let)	26	25 %	Drugo	0	0 %

Vir: lastno delo.

V anketi sta sodelovali 102 osebi, od tega je bilo 24 moških, ki predstavljajo 24 % vseh anketirancev, in 78 žensk, ki predstavljajo 76 % vseh anketirancev. Mlade v osrednjeslovenski regiji predstavljajo štiri starostne skupine, in sicer 15–18 let, 19–21 let, 22–25 let in 26–29 let. Med anketiranci ni bilo osebe, ki bi ustrezala pogoju prve starostne skupine (15–18 let). V drugo starostno skupino (19–21 let) spadajo trije anketiranci, ki predstavljajo 3 % vseh anketirancev. V tretjo starostno skupino (22–25 let) spada 73 oseb, ki predstavljajo 72 % vseh anketirancev. V četrto starostno skupino (26–29 let) pa je uvrščenih 26 oseb, ki predstavljajo 25 % vseh anketirancev.

V javnem sektorju delo opravlja 14 oseb, kar predstavlja 14 % anketiranih, 88 oseb (86 %) pa v zasebnem sektorju. Prek študentske napotnice delo opravlja 55 oseb oziroma 54 % vseh anketirancev. 41 oseb oz. 40 % vseh anketiranih je redno zaposlenih. Delo prek pogodbe opravlja šest oseb, ki predstavljajo 6 % vseh anketiranih. V tabeli 10 je predstavljena stopnja izobrazbe anketirancev. Večji del oseb, ki so sodelovale v anketi, ima doseženo VI./2. stopnjo izobrazbe, torej so končali visokošolski strokovni in univerzitetni program.

Tabela 10: Predstavitev vzorca anketirancev: pridobljena stopnja izobrazbe

Pridobljena stopnja izobrazbe	Frekvenca	Odstotek
I. (nedokončana osnovna šola)	0	0 %
II. (osnovnošolska izobrazba)	0	0 %
III. (nižje poklicno izobraževanje, 2-letno)	0	0 %
IV. (srednje poklicno izobraževanje, 3-letno)	0	0 %
V. (gimnazijsko, srednje poklicno – tehniško izobraževanje)	14	14 %
VI./2. (visokošolski strokovni in univerzitetni program)	78	76 %
VII. (magisterij stroke)	9	9 %
VIII./1. (magisterij znanosti)	1	1 %
VIII./2. (doktorat znanosti)	0	0 %

Vir: lastno delo.

81 (79 %) anketirancev opravlja pisarniško delo. Preostali deleži predstavljajo delo v prodaji, pedagoške dejavnosti, kozmetične storitve, kuharske dejavnosti in delovna mesta, ki so bila navedena pod možnostjo »drugi«, in sicer tehnični producent, video produkcija, produkcija oglasov, oblikovalec vizualnih komunikacij in ostala dela, navedena v tabeli 11.

Tabela 11: Predstavitev vzorca anketirancev: vrsta dela

Vrsta dela	Frekvenca	Odstotek
Pisarniško delo (administrator, asistent, skrbnik, svetovalec ...)	81	79 %
Delo v proizvodnji (mehanik, strojnik, mizar, orodjar ...)	0	0 %
Zdravstveno osebje (zobozdravnik, zdravnik ...)	1	1 %
Prodajalec (v trgovini z oblačili, v trgovini z živili, telefonski prodajalec ...)	3	3 %
Profesionalni športnik oziroma trener	0	0 %
Učitelj (vzgojitelj, profesor ...)	1	1 %
Kozmetično osebje oziroma frizer	4	4 %
Kuhar oziroma slaščičar	1	1 %
Turistični delavec	0	0 %
Drugo:	11	11 %
Tehnični producent	1	1 %
Delo v galeriji	1	1 %

se nadaljuje

Tabela 11: Predstavitev vzorca anketirancev: vrsta dela (nad.)

Vrsta dela	Frekvenca	Odstotek
Oblikovanje	1	1 %
Video produkcija	1	1 %
Produkcija oglasov	1	1 %
Čuvajka v galeriji	1	1 %
Video produkcija	1	1 %
Oblikovalec vizualnih komunikacij	1	1 %
Snemalec	1	1 %
Oblikovanje, marketing	1	1 %
Računovodstvo	1	1 %

Vir: lastno delo.

V tabeli 12 so prikazani odgovori o pogostosti stika z vodjo. Anketiranci so ocenjevali, kako pogosto opravljajo delo oziroma so v stiku z vodjo. Odgovori prikazujejo, da je 55 oz. 55 % oseb v stiku z vodjo vsak dan, večkrat na dan. Enkrat na dan je v stiku z vodjo 10 (10 %) oseb, dva- do trikrat na teden 22 (22 %) oseb. Časovni obseg stikov zajema pri 40 (39 %) odgovorih manj kot 15 minut na dan, pri 41 (40 %) odgovorih 15–60 minut na dan, 61–120 minut na dan pa preživi z vodjo 18 (18 %) oseb.

Tabela 12: Predstavitev vzorca anketirancev: stik z vodjo

Pogostost stika z vodjo	Frekvenca	Odstotek
Vsak dan, večkrat dnevno	55	54 %
Enkrat na dan	10	10 %
Dva- do trikrat na teden	22	22 %
Enkrat na teden	13	13 %
Skupaj	101	99 %
Drugo:	1	1 %
Enkrat na mesec	1	1 %
Povprečen čas trajanja stika z vodjo	Frekvenca	Odstotek
Manj kot 15 minut na dan	40	39 %
15–60 minut na dan	41	40 %
61–120 minut na dan	18	18 %
Drugo:	3	3 %
Povprečno 6 ur na delovni dan	1	33 %
Ves dan	1	33 %
15–30 minut na dan	1	33 %

Vir: lastno delo.

Od navedene pogostosti in časovne obsežnosti stikov 32 (31 %) oseb na teden opravi 31–40 delovnih ur. 31 (30 %) respondentov v povprečju na teden opravi 41–50 ur. Pri vprašanju o številu oseb na oddelkih, kjer respondenti opravljajo delo, jih je 41 odgovorilo, da so del tima, ki zajema eno do pet oseb. Vsi odgovori so prikazani v tabeli 13.

Tabela 13: Predstavitev vzorca anketirancev: opravljene ure in število oseb na oddelku

Povprečno število opravljenih ur na teden	Frekvenca	Odstotek
1–10 ur	3	3 %
11–20 ur	9	9 %
21–30 ur	22	22 %
31–40 ur	32	31 %
41–50 ur	31	30 %
51 ur ali več	5	5 %
Število oseb na oddelku	Frekvenca	Odstotek
1–5 oseb	41	40 %
6–10 oseb	30	29 %
11–20 oseb	20	20 %
Več kot 20 oseb	11	11 %

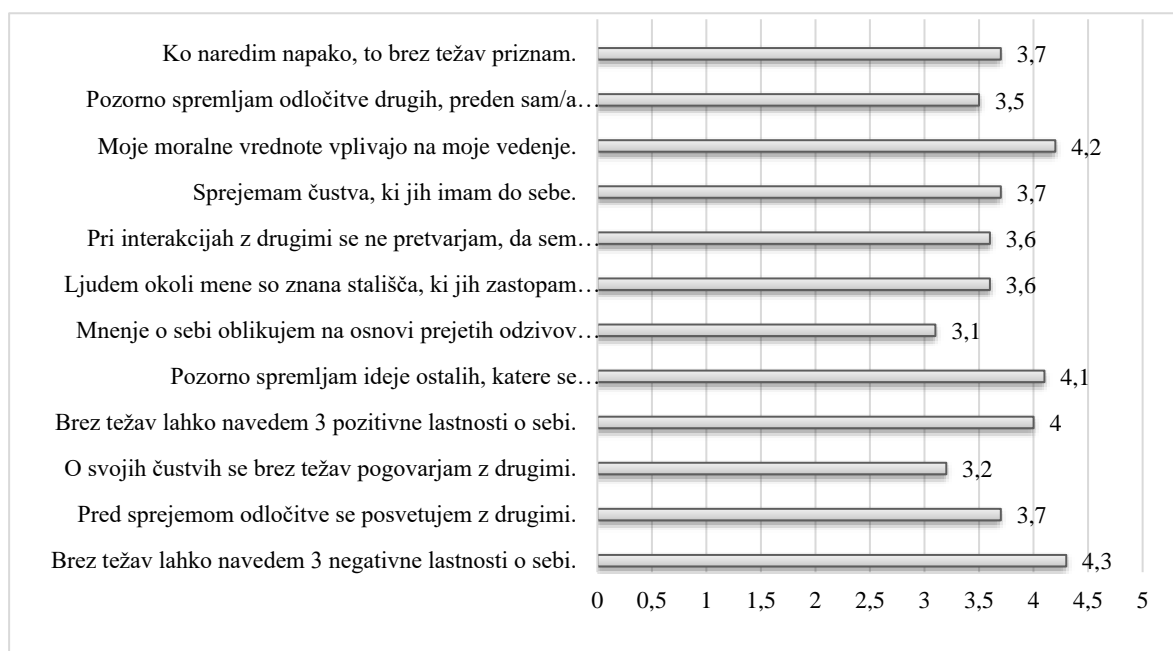
Vir: lastno delo.

3.2.1.1 Avtentičnost pri mladih

Avtentičnost in avtentično vodenje pri mladih predstavljata, kako uravnoteženo in avtentično izhajajo iz svojega načina razumevanja tako samega sebe kot družbe ter kako na osnovi tega sprejemajo odločitve, ki jim omogočajo doseganje zastavljenih ciljev. Vprašanje zajema 12 trditev, ki jih mladi vrednotijo glede na ustreznost le-teh. Trditve prikazujejo situacije in trenutke med opravljanjem delovnih aktivnosti in pa občutke mladih, ki se pojavijo ob poteku le-teh.

Prikazujejo odziv na situacije, ko mladi naredijo napake, kako sprejemanje odločitev drugih vpliva na njihovo sprejemanje odločitev, vpliv moralnih vrednot na sprejemanje odločitev. Poleg tega pa tudi vpliv interakcij v delovnem okolju, vpliv razlik, ki jih mladi zaznajo med sabo in ostalimi v okolju, ter samooceno lastnih sposobnosti. Slika 3 prikazuje rezultate prvega vprašanja, na katerega so anketiranci odgovorili tako, da so izbrali stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja z navedeno trditvijo, ki prikazuje eno izmed lastnosti osebe, ki je avtentična oziroma nasprotje le-te. Odgovori so podani v obliki povprečnih ocen, ki tako prikazujejo strinjanje oziroma nestrinjanje z navedenimi trditvami.

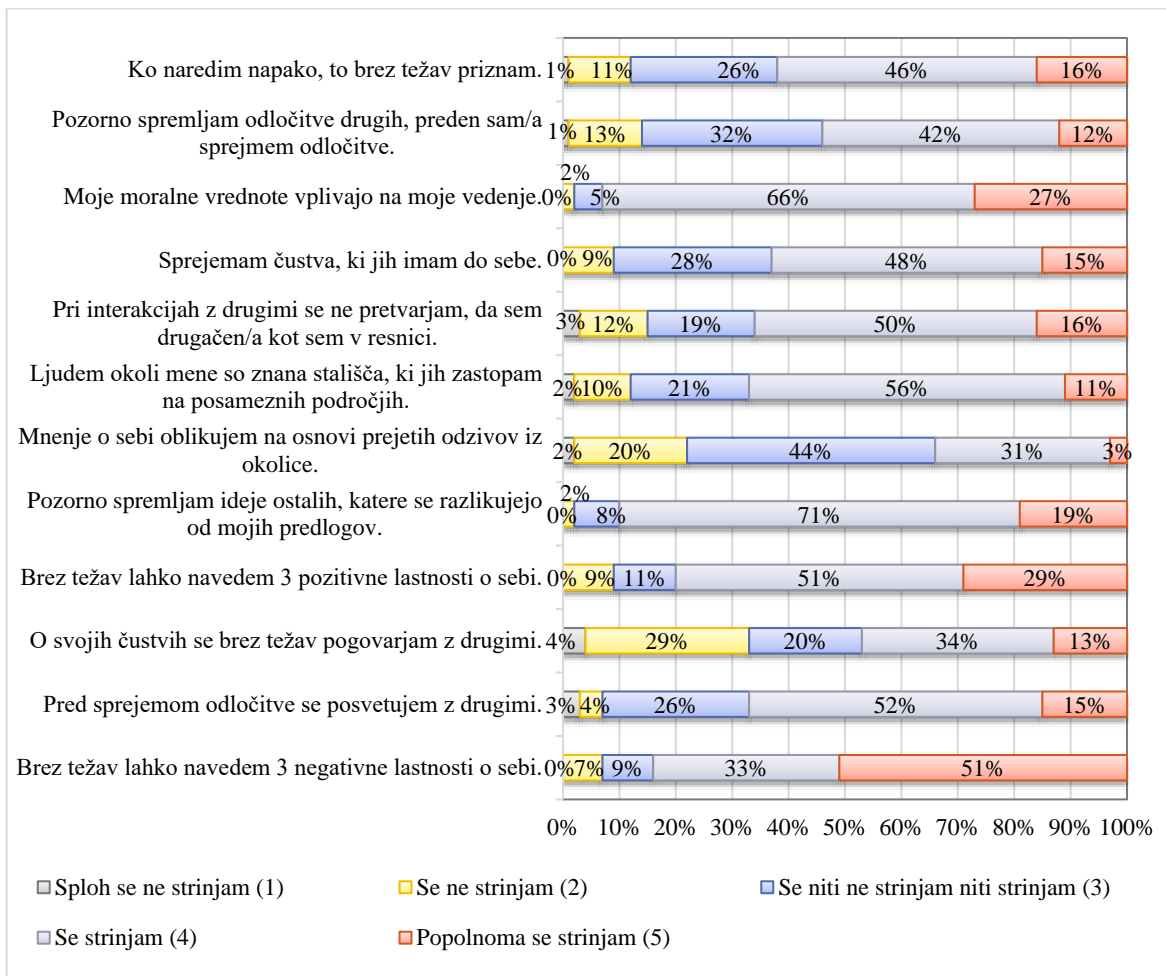
Slika 3: Povprečne ocene trditev o avtentičnosti pri mladih v osrednjeslovenski regiji



Vir: lastno delo.

Mladi v osrednjeslovenski regiji v največji meri soglašajo s trditvijo »Brez težav lahko navedem tri negativne lastnosti o sebi«, ki lahko prikazuje razumevanje in sprejemanje samih sebe. Povprečna ocena za navedeno trditev znaša 4,3. Druga trditev »Moje moralne vrednote vplivajo na moje vedenje« je ocenjena z drugo najvišjo povprečno oceno, ki znaša 4,2. Mladi so s tem podali, da njihovo vedenje izhaja iz njih samih in vrednot, ki jih ponotranjijo. Trditev »Pozorno spremljam ideje ostalih, ki se razlikujejo od mojih predlogov« je ocenjena s povprečno oceno 4,1. Trditev, ki poda, da lahko brez težav navedejo tri pozitivne lastnosti o sebi, je ocenjena s povprečno oceno 4. Naslednje tri trditve so bile vse ocenjene s povprečno oceno 3,7. Te se glasijo: »Pred sprejemom odločitve se posvetujem z drugimi«, »Sprejemam čustva, ki jih imam do sebe« in »Ko naredim napako, to brez težav priznam«. O odprtosti deljenja stališč, ki je navedena s trditvijo »Ljudem okoli mene so znana stališča, ki jih zastopam na posameznih področjih«, so mladi glasovali s povprečno oceno 3,6. Trditev »Pri interakcijah z drugimi se ne pretvarjam, da sem drugačen/-a, kot sem v resnici« je ocenjena s povprečno oceno 3,6. S povprečno oceno 3,5 je bila ocenjena trditev »Pozorno spremljam odločitve drugih, preden sam/-a sprejem odločitve«. Med najmanj ocenjeni trditvi spadata »O svojih čustvih se brez težav pogovarjam z drugimi« s povprečno oceno 3,2 in trditev »Mnenje o sebi oblikujem na osnovi prejetih odzivov iz okolice« s povprečno oceno 3,1. Slika 4 prikazuje izbrane odgovore v obliki odstotkov. Torej o deljenju čustev in oblikovanju mnenj na osnovi prejetih odzivov okolice so mladi ostali bolj nevtralni kot pri ostalih trditvah.

Slika 4: Odstotkovni odziv na avtentičnost mladih



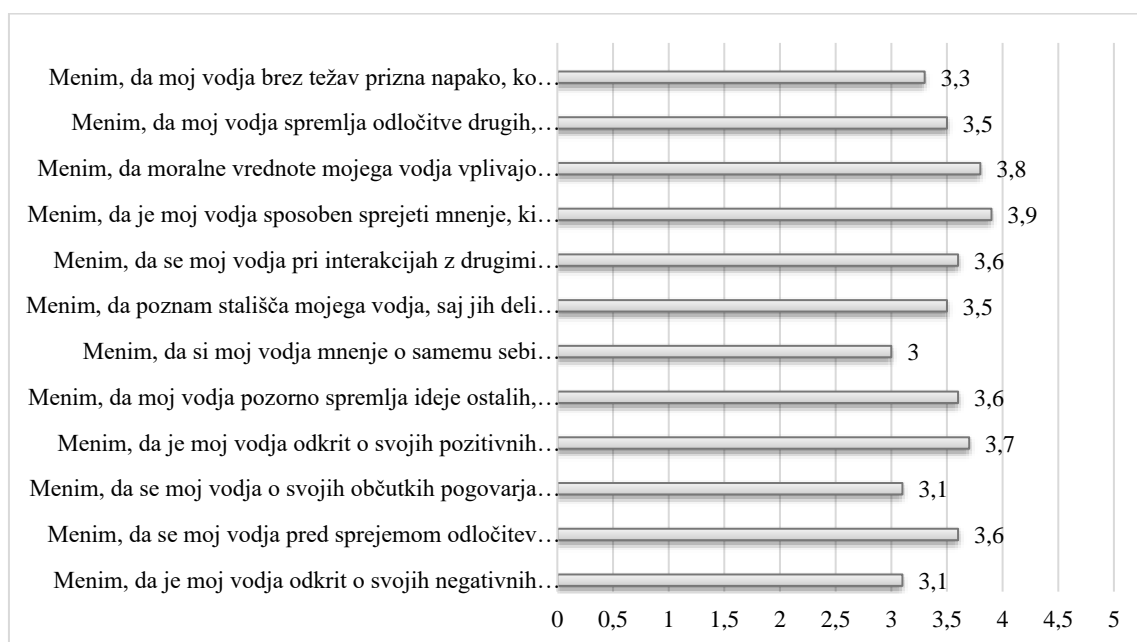
Vir: lastno delo.

Mladi svoje strinjanje s podanimi trditvami najpogosteje ocenjujejo z oceno (4) se strinjam in oceno (3) se niti ne strinjam niti strinjam. Najmanj pogosto je izbrana ocena (1) sploh se ne strinjam. Med trditve, na katere je bilo odgovorjeno v največjem soglasju, spadata »Pozorno spremljam ideje ostalih, ki se razlikujejo od mojih predlogov« in »Moje moralne vrednote vplivajo na moje vedenje«. Pri prvi so v 71 % respondenti izbrali možnost (4) se strinjam, pri slednji pa prav tako odgovor (4) se strinjam, in sicer v 66 %. Trditev, ki je bila ocenjena z največ odgovori s (5) popolnoma se strinjam, se glasi: »Brez težav lahko navedem tri negativne lastnosti o sebi.« Med najbolj razpršene odgovore, ki imajo posledično največji standardni odklon, spada trditev: »O svojih čustvih se brez težav pogovarjam z drugimi.« Povprečje odgovorov znaša 3,2, standardni odklon pa 1,1. Odgovor (1) sploh se ne strinjam predstavlja 4 % vseh odgovorov, (2) se ne strinjam predstavlja 29 % odgovorov, (3) se niti ne strinjam niti strinjam opredeljuje 20 % vseh podanih odgovorov, odgovor (4) se strinjam zajema 34 % odgovorov in (5) popolnoma se strinjam predstavlja preostalih 13 % odgovorov.

3.2.1.2 Avtentičnost vodij

Kako mladi v osrednjeslovenski regiji vidijo in razumejo tako vodenje kot vedenje in posamezne reakcije svojih vodij, je prikazano na sliki 5. Drugo vprašanje je anketirance pozvalo k ocenjevanju posameznih trditvev, ki so predstavljale aktivnosti in kako anketiranci zaznavajo ustreznost odzivov vodij pri navedenih trditvah. Odgovori so na sliki 5 prikazani v obliki povprečnih ocen, ki prikazujejo strinjanje oziroma nestrinjanje z navedenimi trditvami.

Slika 5: Povprečne ocene avtentičnosti vodij



Vir: lastno delo.

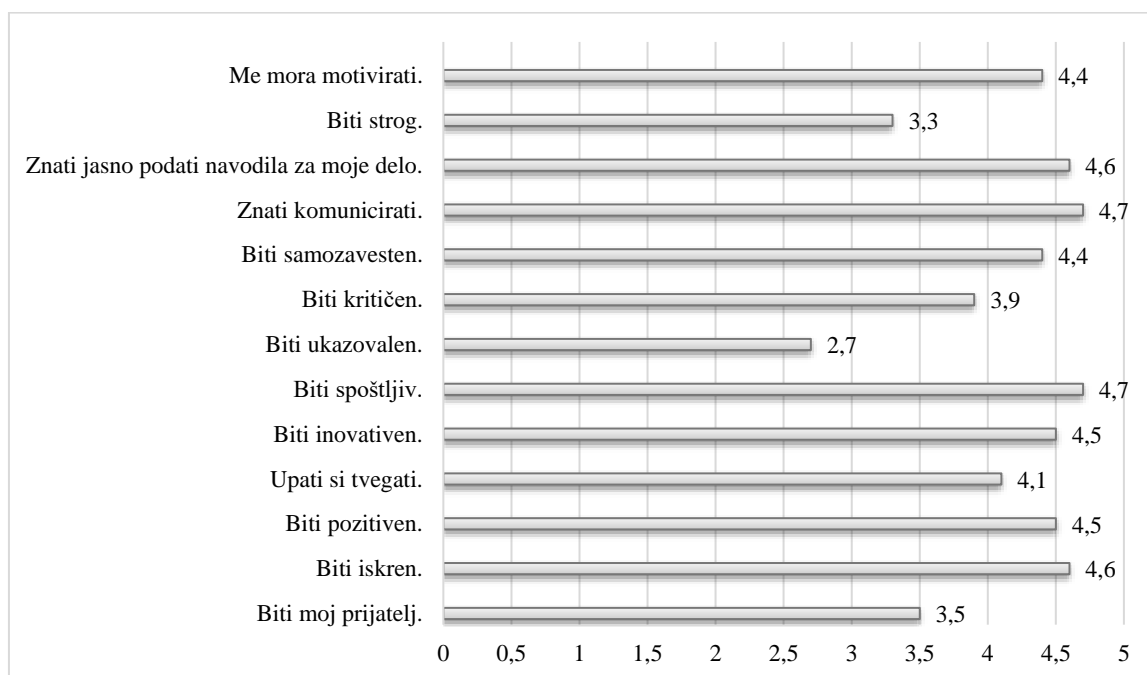
S trditvijo »Menim, da je moj vodja sposoben sprejeti mnenje, ki ga ima o sebi« se strinja največ respondentov. Povprečna ocena odgovorov znaša 3,9. Trditev z drugo najvišjo povprečno oceno, ki opisuje, kako mladi v osrednjeslovenski regiji vidijo in razumejo vedenje svojih vodij, je: »Menim, da moralne vrednote mojega vodje vplivajo na odločitve, ki jih sprejema.« Povprečna ocena trditve je 3,8. Trditev z najnižjo povprečno oceno 3 je: »Menim, da si moj vodja mnenje o samem sebi oblikuje na osnovi prejetih odzivov iz okolice.« Največ trditvev ima povprečno oceno 3,6. Mednje spadajo: »Menim, da se moj vodja pred sprejemom odločitev posvetuje z ostalimi«, »Menim, da se moj vodja pri interakciji ne pretvarja, da je drugačen, kot je v resnici« in »Menim, da moj vodja pozorno spremlja ideje ostalih, ki se razlikujejo od njegovih predlogov«. Trditev »Menim, da je moj vodja odkrit o svojih pozitivnih lastnostih, ki jih brez težav izpostavi« je ocenjena s povprečno oceno 3,7. S povprečno oceno 3,5 sta bili ocenjeni trditvi: »Menim, da moj vodja spremlja odločitve drugih, preden sam sprejme odločitev« in »Menim, da poznam

odgovor (4) se strinjam zajema 38 % odgovorov in (5) popolnoma se strinjam predstavlja preostalih 11 % odgovorov.

3.2.1.3 Želene lastnosti vodij, podane s strani mladih

Po podanih ocenah na trditve, ki opisujejo trenutno vedenje vodij in njihov prikaz reakcij ter kako jih razumejo mladi v osrednjeslovenski regiji, so mladi podali še ocene na predlagane lastnosti, ki bi jih želeli videti pri svojih vodjih. Povprečne ocene so prikazane na sliki 7.

Slika 7: Povprečne ocene zelenih lastnosti vodij

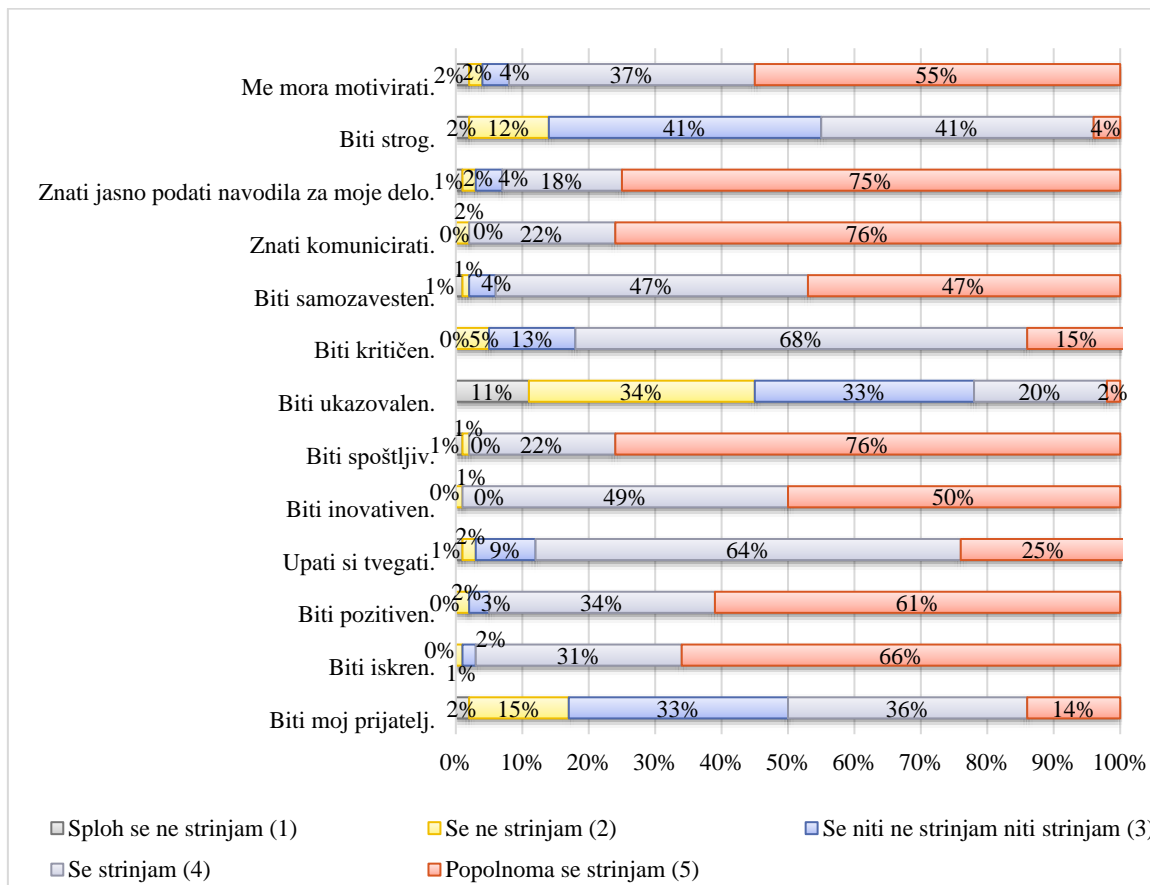


karVir: lastno delo.

Najvišjo povprečno oceno so mladi podali lastnostma, da bi vodje znali komunicirati in bili spoštljivi do svojih podrejenih. Trditvi sta ocenjeni s povprečno oceno 3,7. Lastnost, ki je mladi ne bi želeli pri svojih vodjih, je ukazovalnost. Trditev je prejela najnižjo povprečno oceno, in sicer 2,7. Sklop naslednjih šestih lastnosti in sposobnosti je porazdeljen med tri povprečne ocene, h katerim spadata po dve posamični trditvi. S povprečno oceno 4,6 sta ocenjeni lastnosti, da vodja zna podati jasna navodila in je iskren. S povprečno oceno 4,5 sta ocenjeni lastnosti, ki opredeljujeta, da si mladi želijo pozitivno naravnane in inovativne vodje. S povprečno oceno 4,4 pa sta ovrednoteni lastnosti, da je vodja samozavesten in ima sposobnost motiviranja svojih podrejenih. Da si vodja upa tvegati, je lastnost, ki je ocenjena s povprečno oceno 4,1. Želja po kritičnem vodji je podana z oceno 3,9. Želja mladih, da so njihovi vodje tudi njihovi prijatelji, je podana s povprečno oceno 3,5 in

strogość vodje s povprečno oceno 3,3. Slika 8 prikazuje izbrane odgovore v obliki odstotkov.

Slika 8: Odstotne vrednosti ocen zelenih lastnosti vodij



Vir: lastno delo.

Pri ocenjevanju trditev oziroma lastnostni, za katere bi si mladi želeli, da jih njihov vodja ima, so le-ti svoje strinjanje s podanimi trditvami najpogosteje ocenili z oceno (5) popolnoma se strinjam. V sklopu anketnega vprašalnika je to edino vprašanje, pri katerem je strinjanje s podanimi trditvami v tako velikem obsegu z oceno (5) popolnoma se strinjam. Trditve oziroma lastnost, ki je prejela največ odgovorov, da se popolnoma strinjajo s podano trditvijo, navaja, da si mladi želijo vodje, ki uspešno komunicirajo. Ustrezna komunikacije je tako prejela 76 % odgovorov (5) popolnoma se strinjam od vseh podanih. Sledi ji izražena želja za ustrezno podajanje navodil za delo s 75 % odgovorov.

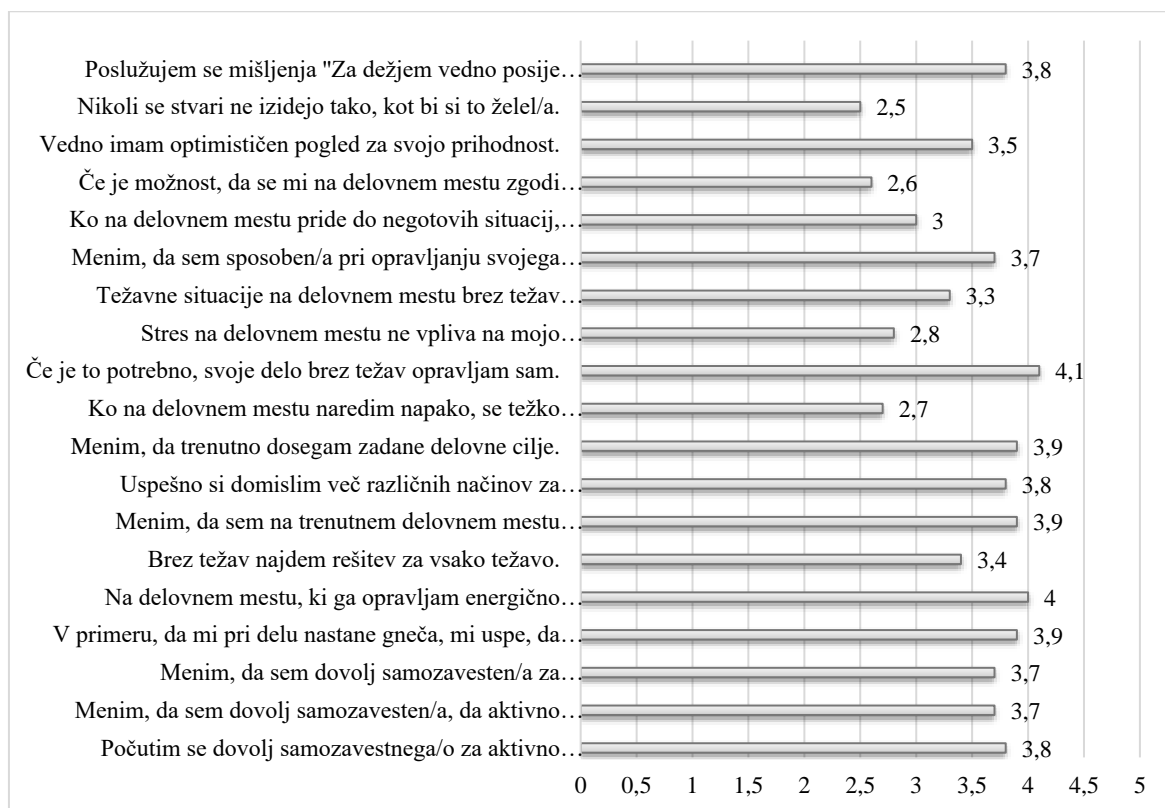
Med trditve, ki so prejele povprečno oceno 4,5 ali več, spada izražen interes mladih, da so vodje iskreni, pozitivno naravnani, inovativni, spoštljivi in znajo na ustrezen način komunicirati zelene informacije. Najnižjo povprečno oceno, in sicer 2,7, je prejela trditev, da mora biti vodja ukazovalen. Med najbolj razpršene odgovore, ki imajo posledično največji standardni odklon, spada trditev, da mora biti vodja ukazovalen. Povprečna ocena

odgovorov znaša 2,7, standardni odklon pa 0,98. Odgovor (1) sploh se ne strinjam predstavlja 11 % vseh odgovorov, (2) se ne strinjam predstavlja 34 % odgovorov, (3) se niti ne strinjam niti strinjam opredeljuje 33 % vseh podanih odgovorov, odgovor (4) se strinjam zajema 20 % odgovorov in (5) popolnoma se strinjam predstavlja preostalih 3 % odgovorov.

3.2.1.4 Pozitivni psihološki kapital pri mladih

Mladi iz osrednjeslovenske regije so na vprašanje o razvitosti pozitivnega psihološkega kapitala odgovarjali z ocenjevanjem podanih trditev, ki opisujejo značilnosti osebe z razvitim oziroma manj razvitim psihološkim kapitalom. S samooceno svojega načina razmišljanja in vzvodov za svoje vedenje so podali ocene glede na stopnjo strinjanja s trditvijo. Slika 9 prikazuje povprečne vrednosti ocenjevanih trditev.

Slika 9: Povprečne ocene trditev o pozitivnem psihološkem kapitalu



Vir: lastno delo.

Trditev z najvišjo povprečno oceno (4,1) se glasi: »Če je potrebno, svoje delo brez težav opravljam sam.« Z drugo najvišjo povprečno oceno (4) ji sledi trditev: »Na delovnem mestu, ki ga opravljam, energično stremim k doseganju ciljev.« Trditve, ki so ocenjene s povprečno oceno 3,9, so naslednje: »V primeru, da mi pri delu nastane gneča, mi uspe, da najdem rešitev, kako dokončati obveznosti«, »Menim, da trenutno dosegam zadane

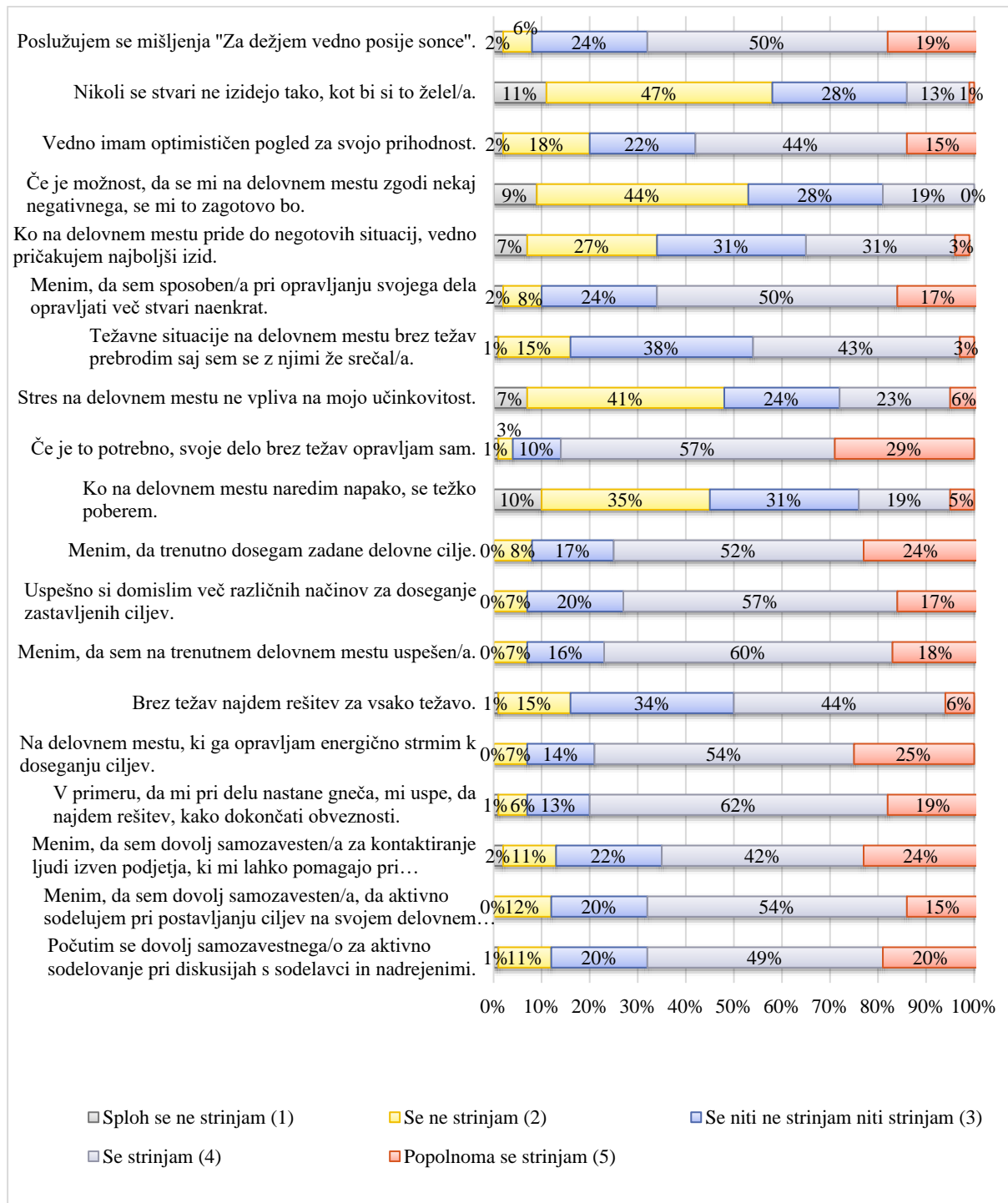
delovne cilje« in »Menim, da sem na trenutnem delovnem mestu uspešen«. Povprečno oceno 3,8 imajo trditve, ki opredeljujejo, da si mladi uspešno domisljuje več različnih načinov za doseganje zastavljenih ciljev; da se mladi poslužujejo mišljenja, da za dežjem vedno posije sonce; da se počutijo samozavestne pri diskusijah s sodelavci in nadrejenimi. Najnižjo povprečno oceno (2,5) ima trditev: »Nikoli se stvari ne izidejo, kot bi si to želel/-a.« Trditev s povprečno oceno 2,6 se glasi: »Če je možnost, da se mi na delovnem mestu zgodi nekaj negativnega, se mi to zagotovo bo.« Preostale trditve so razporejene med povprečnimi ocenami od vključno 2,7 do vključno 3,7 in so prikazane na sliki 14. Prikaz ocen navaja, da sledilci svoje vedenje in razumevanje navedenih trditve uvrščajo nad vrednost mediane, ki znaša 2,5. Povprečna ocena vseh podanih trditve tako znaša 3,48. S tem respondenti podajajo, da imajo razvite sposobnosti, ki posledično prikazujejo stopnjo razvitosti pozitivnega psihološkega kapitala.

Navedene trditve, na katere so odgovarjali v sklopu vprašanja, se navezujejo na dimenzije: optimizem, upanje, prožnost in samozavest, ki sestavljajo pozitivni psihološki kapital. Samoocena mladih v osrednjeslovenski regiji navaja, da se mladi uvrščajo med posameznike z razvitim psihološkim kapitalom. Iz rezultatov je razvidno, da so pri mladih prisotne vse štiri dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala, in sicer so s povprečnimi ocenami na podanih trditvah za vse štiri dimenzije podali skupno povprečno oceno, višjo od mediane, ter tako ovrednotili prisotnost upanja, samozavesti, prožnosti in optimizma.

Slika 10 predstavlja odstotkovne vrednosti ocen trditve, ki se navezujejo na vedenje, ki utemeljuje značilnosti pozitivnega psihološkega kapitala, in sicer samozavesti, upanja, optimizma in miselne prožnosti. Mladi so z najvišjo povprečno oceno, in sicer 4,1, ovrednotili trditev: »Če je to potrebno, svoje delo brez težav opravljam sam.« Pri navedeni trditvi odgovor (1) sploh se ne strinjam predstavlja 1 % vseh odgovorov, (2) se ne strinjam predstavlja 3 % odgovorov, (3) se niti ne strinjam niti strinjam opredeljuje 10 % vseh podanih odgovorov, odgovor (4) se strinjam zajema 58 % izborov in (5) popolnoma se strinjam predstavlja preostalih 30 % odgovorov. Sledi ji trditev »Na delovnem mestu, ki ga opravljam, energično stremim k doseganju ciljev«, ki ima povprečno oceno 4,0. S povprečno oceno 3,9 jima sledijo naslednje trditve: »V primeru, da mi pri delu nastane gneča, mi uspe, da najdem rešitev, kako dokončati obveznosti«, »Menim, da sem na trenutnem delovnem mestu uspešen/-a« in »Menim, da trenutno dosegam zadane delovne cilje«. Trditev, ki ima najnižjo povprečno oceno, in sicer 2,5, pravi, da se mladi ne strinjajo, da se stvari nikoli ne izidejo, kot si mladi želijo. Posledično to predstavlja pozitivno naravnost in optimizem respondentov. S povprečno oceno 2,6 ji sledi trditev »Če je možnost, da se mi na delovnem mestu zgodi nekaj negativnega, se mi to zagotovo bo«, ki prav tako nakazuje na optimizem in pozitivno naravnost. Trditev z najvišjim standardnim odklonom je »Stres na delovnem mestu ne vpliva na mojo učinkovitost«. Standardni odklon za navedeno trditev je 1,06, povprečna ocena odgovora pa znaša 2,8. Odgovor (1) sploh se ne strinjam predstavlja 7 % vseh odgovorov, (2) se ne strinjam

predstavlja 41 % odgovorov, (3) se niti ne strinjam niti strinjam opredeljuje 24 % vseh podanih odgovorov, odgovor (4) se strinjam zajema 23 % odgovorov in (5) popolnoma se strinjam predstavlja preostalih 6 % odgovorov.

Slika 10: Odstotkovne ocene pozitivnega psihološkega kapitala pri mladih

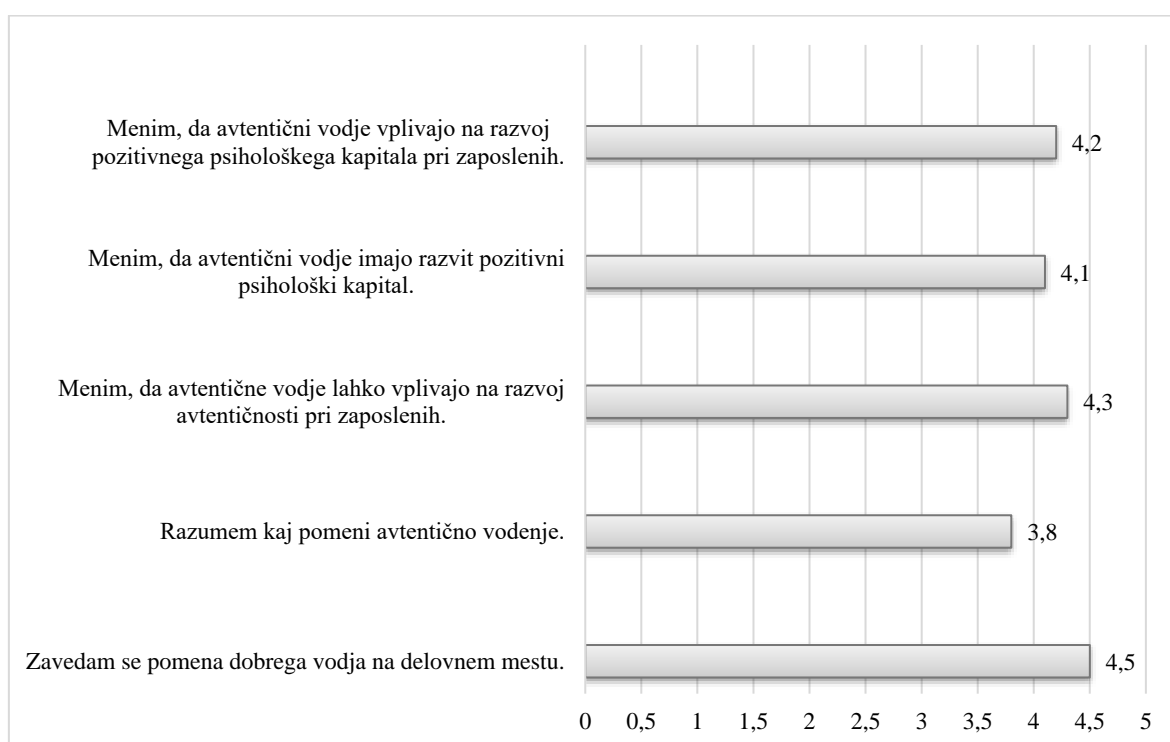


Vir: lastno delo.

3.2.1.5 Avtentično vodenje in pozitivni psihološki kapital pri mladih

Kako mladi razumejo posamezna koncepta avtentično vodenje in pozitivni psihološki kapital ter povezavo med njima, smo ugotavljali v sklopu petega vprašanja. Na podanih pet trditev so anketiranci odgovarjali z izbiro ocene strinjanja oziroma nestrinjanja glede na lastna prepričanja in znanje, in sicer z ocenami od 1 do 5. Pri tem izbira 1 izraža, da se respondent s trditvijo sploh ne strinja, medtem ko izbira ocene 5 pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinja. Povprečne ocene izbranih odgovorov so prikazane na sliki 11.

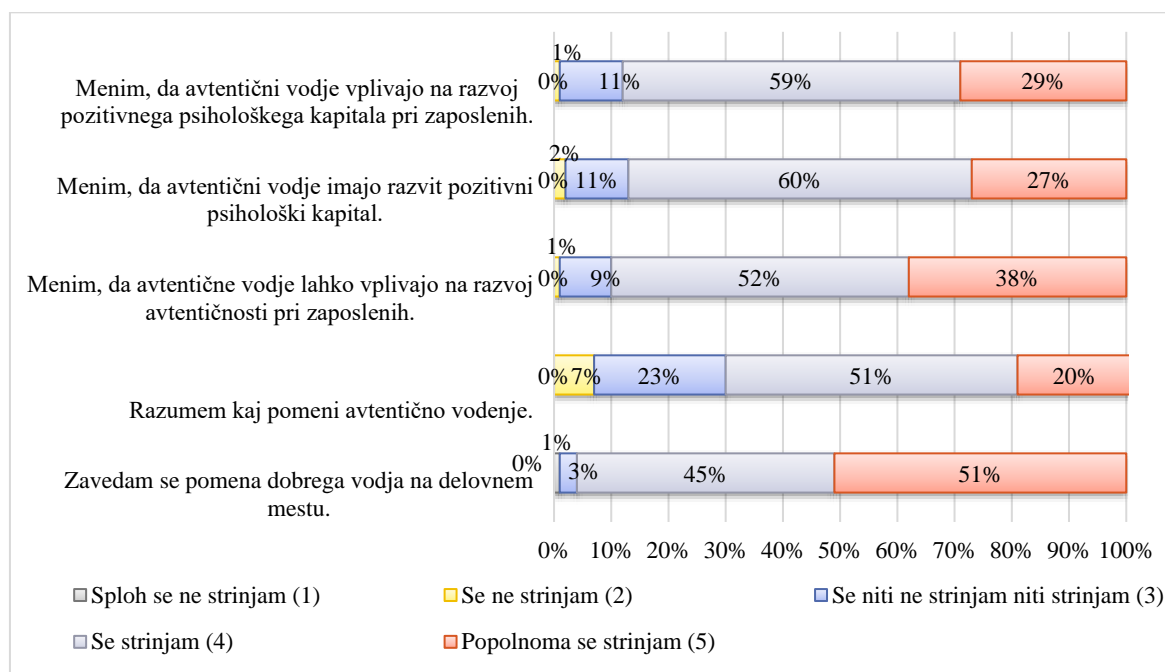
Slika 11: Povprečne vrednosti razumevanja povezav med konceptoma



Vir: lastno delo.

Trditev z največjo povprečno oceno (4,5) se glasi: »Zavedam se pomena dobrega vodje na delovnem mestu.« Trditev z najnižjo povprečno oceno (3,8) pa se glasi: »Razumem, kaj pomeni avtentično vodenje.« S povprečno oceno 4,3 je bila ocenjena trditev: »Menim, da avtentični vodje lahko vplivajo na razvoj avtentičnosti pri zaposlenih.« S povprečno oceno 4,2 je bila ocenjena trditev: »Menim, da avtentični vodje vplivajo na razvoj pozitivnega psihološkega kapitala pri zaposlenih.« Trditev »Menim, da imajo avtentični vodje razvit pozitivni psihološki kapital« pa je ocenjena s povprečno oceno 4,1. Slika 12 prikazuje odstotkovne vrednosti ocen trditev.

Slika 12: Odstotkovne vrednosti razumevanja konceptov in povezav med njima



Vir: lastno delo.

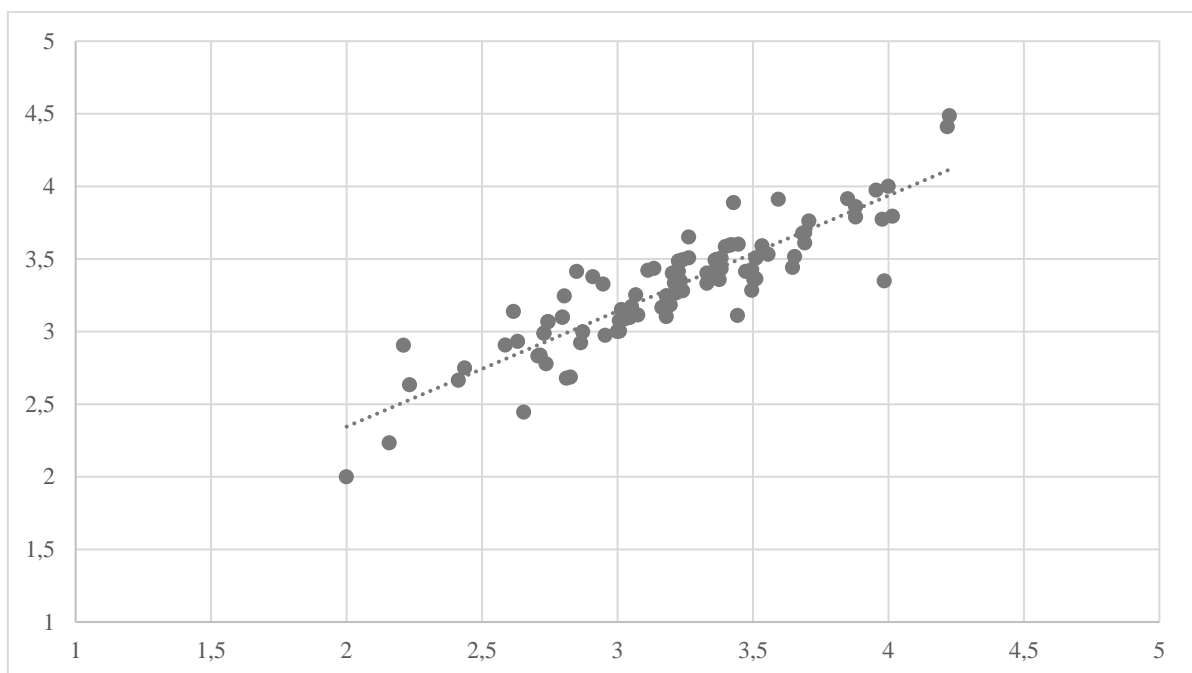
Mladi so najpogosteje odgovarjali z oceno (4) se strinjam. Najmanjkrat je bila izbrana ocena (1) sploh se ne strinjam. Med trditve, na katere je bilo odgovorjeno v največjem soglasju, spadata »Menim, da imajo avtentični vodje razvit pozitivni psihološki kapital« in »Menim, da avtentični vodje vplivajo na razvoj pozitivnega psihološkega kapitala pri zaposlenih«. Pri prvi so v 60 % respondenti izbrali možnost (4) se strinjam, pri slednji pa prav tako odgovor (4) se strinjam, in sicer v 59 %. Trditev, ki je bila ocenjena z največ odgovori (5) popolnoma se strinjam, se glasi: »Zavedam se pomena dobrega vodje na delovnem mestu«, in sicer z 51 %. Med najbolj razpršene odgovore, ki imajo posledično največji standardni odklon, spada trditev: »Razumem, kaj pomeni avtentično vodenje.« Povprečje odgovorov znaša 3,8, standardni odklon pa 0,8. Odgovor (1) sploh se ne strinjam ni bil izbran, odgovor (2) se ne strinjam predstavlja 7 % odgovorov, (3) se niti ne strinjam niti strinjam opredeljuje 23 % vseh podanih odgovorov, odgovor (4) se strinjam zajema 51 % odgovorov in (5) popolnoma se strinjam predstavlja preostalih 20 % odgovorov.

S primerjavo odgovorov na vprašanje o avtentičnosti, pri katerem so mladi ocenjevali trditve, ki so prikazovale lastnosti in vedenje tako avtentičnih kot manj avtentičnih posameznikov, najprej zase, potem pa tudi za svoje vodje, je mogoče prikazati razliko med tem, kako avtentične zaznavajo sebe v primerjavi s svojimi vodji. Tabela, ki je v prilogah označena s Priloga 2, prikazuje trditve, ki so bile podane pri vprašanju in povprečno oceno vrednotenja trditev mladih o sebi, v tretjem stolpcu pa so povprečne ocene, ki so jih mladi

podali za svoje vodje. Od 12 navedenih trditev so mladi zgolj pri eni odgovorili tako, da je povprečna ocena za vodje višja kot za njih same, in sicer pri trditvi: »Sprejemam čustva, ki jih imam do sebe.« Mladi so zase trditev ocenili s povprečno oceno 3,7, medtem ko so za vodje ocenili s povprečno oceno 3,9. Največji razmik med povprečnima ocenama je pri trditvi, da lahko mladi oziroma njihovi vodje brez težav navedejo negativne lastnosti o sebi. Mladi so zase trditev ovrednotili s povprečno oceno 4,3, medtem ko so za vodje ovrednotili s povprečno oceno 3,1. Enako povprečno oceno sta prejeli trditvi, ki navajata, da tako mladi kot vodje pred sprejemanjem odločitve spremljajo odločitve drugih. Povprečna ocena, ki jo je trditev prejela tako za mlade kot za vodje, je 3,5. Druga trditev, ki je za mlade in vodje prejela enako povprečno oceno, in sicer 3,6, navaja, da se mladi in vodje ne pretvarjajo, da so drugačni, kot so v resnici. Skupno povprečje vseh podanih povprečnih ocen pri mladih znaša 3,75 in skupna ocena povprečnih ocen za vodje 3,47. Torej glede na primerjavo povprečnih ocen mladi sami sebe ocenjujejo kot bolj avtentične, kot zaznavajo svoje vodje.

Pari spremenljivk avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala za posameznega anketiranca so prikazani na sliki 13. Točkovni diagram prikazuje zgoščenost večinskega deleža točk okrog trendne premice. To nakazuje na obstoj linearne korelacije med avtentičnim vodenjem in pozitivnim psihološkim kapitalom na primeru mladih v osrednjeslovenski regiji. Koeficient korelacije je 0,89586 kar povezavo opredeli za pozitivno in močno.

Slika 13: Povezava med ocenami preučevanih konceptov



Vir: lastno delo.

3.3 Zaključne ugotovitve in priporočila

V začetnem delu magistrskega dela je zastavljenih pet raziskovalnih vprašanj. Na osnovi proučene literature s področja avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala in raziskovalnega dela magistrskega dela, ki je zajemal analizo prejetih odgovorov na pripravljen vprašalnik, naslednje poglavje zajema oblikovana priporočila mladim, vodjem in podjetjem. V prvem delu poglavja bodo podani odgovori na zastavljena raziskovalna vprašanja, sledijo priporočila, nato prispevek magistrskega dela k znanosti, zadnji del poglavja pa bo vključeval priporočila za nadaljnje raziskave.

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

Mladi so trditve, ki prikazujejo lastnosti in vedenje avtentičnega posameznika s skupno povprečno oceno, ocenili s 3,75 od 5. Trditve so zajemale lastnost in vedenje avtentične osebe, in sicer na štirih področjih, ki jih sestavljajo samozavedanje, moralne vrednote, delovanje v ravnovesju in relacijska transparentnost. Glede na povprečje podanih ocen ugotavljam, da se imajo mladi v osrednjeslovenski regiji za avtentične posameznike. Podana povprečna ocena je višja od sredinske vrednosti, in sicer za 1,25. Torej mladi sami sebe ocenjujejo za posameznike, ki imajo lastnosti in se vedejo na način, kot bi opisali avtentičnega posameznika. Njihova povprečna ocena navaja, da še vedno obstajata širina in prostor za napredek, torej da mladi lahko svoj način vedenja še bolj približajo avtentičnosti in tako delovanje v poslovnem okolju, sporazumevanje s sodelavci, nadrejenimi, sprejemanje samega sebe, svojih pozitivnih in negativnih lastnosti, deljenje svojih čustev, moralnih vrednot in ravnanje v skladu s svojimi prepričanji še bolj približajo avtentičnemu vedenju.

2. Ali mladi v osrednjeslovenski regiji svoje vodje opredeljujejo kot avtentične vodje?

Mladi so zaznavanje vedenja svojih vodij ocenili s povprečno oceno 3,47 od 5. Torej glede na podano povprečno oceno mladi sami sebe zaznavajo kot bolj avtentične od njihovih vodij. Največja razlika pri ocenah trditve se nanaša na priznavanju negativnih lastnosti, ki spada me slabše ocenjene trditve. Mladi prav tako ocenjujejo, da vodje svojih čustev ne delijo v obsegu, kot jih mladi. Prav tako menijo, da vodje težje priznajo svoje napake kot mladi. Povprečna ocena avtentičnost vodij uvršča med srednje avtentično vedenje. Podane ocene na trditve, ki jih zajema vprašanje, prikazujejo področja, na katerih se vodje lahko še izboljšajo in tako s svojim vedenjem tudi bolj prispevajo k razvijanju avtentičnosti pri mladih.

3. Kako razvit je pozitiven psihološki kapital pri mladih v osrednjeslovenski regiji?

Pozitiven psihološki kapital sestavljajo štiri dimenzije, in sicer upanje, samozavest, prožnost in optimizem. Vprašanje 4 v sklopu anketnega vprašalnika, na katerega so

odgovarjali mladi v osrednjeslovenski regiji, zajema trditve, ki se navezujejo na vse štiri dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala. Povprečna vrednost vseh odgovorov znaša 3,48 in je višja od mediane, ki znaša 2,5. Iz podanih rezultatov je posledično razvidno, da so pri mladih razvite vse štiri dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala. Pozitivni psihološki kapital velja za enega izmed najpomembnejših konkurenčnih prednosti v trenutnih časih, zato prikazan rezultat spodbuja organizacije k razvoju pozitivnega psihološkega kapitala pri mladih.

4. Ali avtentično vodenje vpliva na razvoj pozitivnega psihološkega kapitala pri mladih?

Haque, Sher in Urbanski (2020) menijo, da ima avtentično vodenje pglavitno vlogo pri omogočanju razvoja pozitivnega psihološkega kapitala pri sledilcih. Vodjem, ki so s strani sledilcev opredeljeni kot bolj odkriti in odprti, sledilci bolj učinkovito in predano sledijo. Posledično se izboljša tudi uspešnost zaposlenih na delovnih mestih. Tako je povezava med avtentičnim vodenjem in pozitivnim psihološkim kapitalom pozitivna in močna. Pozitivna povezava med avtentičnim vodenjem in pozitivnim psihološkim kapitalom pozitivno vpliva na upravljanje stresa, ki izvira iz zadolžitvev na delovnem mestu. Mladi so v sklopu vprašanja o razumevanju povezave med konceptoma navedli, da se strinjajo s trditvijo, da avtentični vodje spodbujajo razvoj pozitivnega psihološkega kapitala pri mladih. Prav tako se strinjajo s trditvijo, da avtentični vodje vplivajo na avtentičnost sledilcev. Mladi se torej zavedajo povezave in pomembnosti obeh konceptov ter da je za obstoj lastnosti in dimenzij posameznega koncepta pri sledilcih bistven obstoj teh lastnosti tudi pri vodji, saj ta omogoča razvoj le-teh pri svojih sledilcih.

5. Kako je opredeljena povezava med avtentičnim vodenjem in pozitivnim psihološkim kapitalom pri mladih v osrednjeslovenski regiji?

Zaradi razvitosti avtentičnosti tako pri vodjih kot pri sledilcih in zabeležene razvitosti pozitivnega psihološkega kapitala pri mladih je okolje, v tem primeru organizacijsko okolje organizacij v osrednjeslovenski regiji, odprto za nadaljnji razvoj avtentičnosti in posledično pozitivnega psihološkega kapitala tako pri vodjih kot pri mladih. Višja povprečna ocena pri vprašanju avtentičnosti pri mladih, za primerjavo k povprečni oceni vodij, kaže na večjo odprtost k razvoju pri mladih in vodje spodbuja, da posvečajo več pozornosti razvoju avtentičnosti tako pri sebi kot pri svojih sledilcih. Povprečna ocena pri pozitivnem psihološkem kapitalu pri mladih prikazuje naklonjenost k razvoju dimenzij avtentičnosti, pozitivnega psihološkega kapitala in usmerjenosti k sledenju svojim vodjem ter nadaljnji osebnostni rasti. Peto vprašanje, ki je bilo zajeto v anketnem vprašalniku, se nanaša na razumevanje povezave med avtentičnim vodenjem in pozitivnim psihološkim kapitalom s strani mladih v osrednjeslovenski regiji. Mladi se močno strinjajo, da razvoj pozitivnega psihološkega kapitala pri vodjih vpliva na razvoj pozitivnega kapitala pri mladih. Prav tako je bilo izraženo, da se strinjajo s trditvijo, da imajo avtentični vodje

razvit pozitivni psihološki kapital in da vplivajo na razvoj avtentičnosti pri zaposlenih. Pri trditvi o razumevanju definicije in pomena avtentičnega vodenja je bila podana najnižja povprečna ocena, ki predstavlja, da mladi potrebujejo več ozaveščanja in seznanjanja o konceptih, ki so ključni za razvoj avtentičnosti, pozitivnega psihološkega kapitala in posledično za vse dimenzije, ki ju sestavljajo, za ustrezen razvoj tako na poslovnem kot osebnem področju. Trditev z najvišjo povprečno oceno navaja, da se mladi zavedajo pomena dobrega vodje na delovnem mestu. Z navedeno analizo vprašanja je prikazano razumevanje povezave med avtentičnim vodenjem in pozitivnim psihološkim kapitalom, kot ga razumejo mladi v osrednjeslovenski regiji. Na osnovi odgovora pri slednjem raziskovalnem vprašanju se ugotovitev nanaša na temeljno tezo magistrskega dela, ki pravi, da sta avtentično vodenje in pozitivni psihološki kapital pri mladih v osrednjeslovenski regiji neposredno in pozitivno povezana. Torej mladi razumejo koncept avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala ter njuno prisotnost pri mladih. Poleg tega tudi pomembnost prisotnosti prvega za zmožnost razvoja slednjega. Rezultati izvedene ankete so prikazali, da se mladi uvrščajo med posameznike, za katere lahko rečemo, da so avtentični in imajo razvit pozitivni psihološki kapital. Torej pri mladih v osrednjeslovenski regiji je opredeljena povezava med obema konceptoma. Izračun korelacijskega koeficienta med spremenljivkama avtentičnosti in pozitivnega psihološkega kapitala prikazuje, da gre za pozitivno in močno povezavo.

3.3.1 Priporočila mladim, vodjem in podjetjem

Mladi v osrednjeslovenski regiji se opredeljujejo kot posamezniki, ki težijo k avtentičnosti, vendar je kljub temu še prostora za razvoj. S svojo odprtostjo in transparentnostjo delijo svoje vrednote in informacije o tem, kako razumejo delovno okolje, v katerem se nahajajo. Na osnovi rezultatov ankete se nasveti nagibajo k še dodatnim aktivnostim, ki pripomorejo bolj odprto komunikacijo tako, da jim to omogoči posvetovanje z ostalimi sodelavci in vodjami na delovnem mestu, saj jim zagotovi dodatne informacije, ki pripomorejo k vsakdanjim poslovnim aktivnostim, kot tudi osebnemu razvoju. Z izmenjavo mnenj in izražanjem čustev na konstruktiven način se v poslovnem okolju še bolje ustalijo in najdejo svoje mesto. Ključna je komunikacija z vodjo ter jasno podani in prikazani cilji. Mladi so vodje označili kot manj avtentične kot pa same sebe. Največje pomanjkljivosti so deljenje in izražanje čustev ter mnenja o situacijah, ki se dogajajo. Torej med nasvete za vodje spadajo izhodišča, povezana z omogočanjem bolj transparentne in odprte komunikacije v delovnem okolju, sprejemanje pozitivnih in negativnih dogodkov ter zagotavljanje možnosti obeleženja in debatiranje o obeh straneh, ko do tega pride. Vodje naj z mladimi komunicirajo tudi o negativnih lastnostih posameznika, napakah, na podlagi katerih so se učili in se razvijali na svoji poslovni poti.

Vodje lahko izhajajo iz sebe, avtentičnega posameznika ter krepijo in nadalje razvijajo vse štiri dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala ter posledično omogočijo ustvarjanje

pozitivnega organizacijskega okolja, v katerem delujejo. Lastnosti, ki jih mladi želijo pri svojih vodjih, so, da je vodja spoštljiv, samozavesten, si upa tvegati, je več pri komunikaciji, ima možnost motiviranja zaposlenih in podrejenih, je pozitivno naravnani in tudi kritičen. Med slabo ocenjenimi pa sta ukazovalnost in strogost vodje. Podjetja in organizacije imajo možnost zagotavljanja okolja, kjer tako vodje kot zaposleni osebno rastejo in se razvijajo. Med priporočila spada omogočanje okolja, ki spodbuja razvoj zdrave, spodbujajoče kulture, ki vodjem in ostalim zaposlenim zagotavlja sprejemanje konstruktivnega soočanja z neuspehi ter spodbuja odprto komunikacijo. Tako lahko vodje in zaposleni sledijo skupnim ciljem organizacije, obenem pa imajo možnost razumevanja lastnih ciljev in vrednot ter vedenja v skladu z njimi in v dani organizaciji. S spodbujanjem razvoja in vlaganjem v človeški kapital, z usmeritvijo v ključne kompetence zaposlenih organizacija ohranja svojo konkurenčno prednost in zagotavlja okolje, ki zaposlenim omogoča sodelovanje.

Dodatno, s spodbujanjem takšne kulture vodje lažje prevzamejo vlogo posameznika, ki je odprt za razvoj, učenje in opolnomočenje ostalih zaposlenih. Ker se zaposleni posledično počutijo bolj sprejete v okolje, znotraj katerega lahko sledijo lastnim prepričanjem in želji po razvoju, jih to dodatno motivira, doprinese k produktivnosti podjetja in omogoča inovativnost zaposlenih, odprtost do sprememb ter v splošnem bolj pozitivno vzdušje in kulturo. Z omogočanjem razvoja upanja, optimizma, samozavesti in prožnosti tako pri vodjih kot njihovih sledilcih – ostalih sodelavcih v organizaciji – si le-ta zagotovi oblikovanje in razvoj človeških virov, ki veljajo za samoiniciativne, ciljno usmerjene in visoko motivirane posameznike, ki soustvarjajo pozitivno delovno vzdušje in so prilagodljivi, saj jim dosedanje izkušnje omogočajo boljše razumevanje situacij, znotraj katerih delujejo. Osebe, ki znotraj organizacije delujejo samozavestno, se vidijo kot dovolj dobre, da prispevajo ideje in brez težav lastna mnenja delijo z ostalimi. Obenem pa pripomorejo k ustreznemu postavljanju ciljev tako v sklopu organizacije na širšem področju kot v obsegu svojih delovnih nalog.

3.3.2 Prispevek magistrskega dela k znanosti

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in raziskovalnega dela. S teoretičnega vidika je magistrsko delo k znanosti prispevalo s proučitvijo tuje znanstvene in strokovne literature, ki je osnovala podlago za razširjen opis teoretičnih konstruktov, in sicer avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala. Za raziskovalni del je bil pri anketnem vprašalniku uporabljen reprezentativni vzorec. Praktični prispevek, ki izhaja iz magistrskega dela, predstavljajo ugotovitve raziskave in podana priporočila mladim, vodjem in podjetjem v osrednjeslovenski regiji.

3.3.3 Priporočila za nadaljnje raziskave

Pristop k pripravi raziskave in proučevanju tematike za koncept avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala velja za sistematičnega in poglobljenega. Opredeljena koncepta in preostali deli teoretičnega dela magistrskega dela veljajo za osnovo in iztočnice za nadaljnje raziskave. Med priporočila in napotke za nadaljnje raziskave navajam naslednje možnosti. Prvo priporočilo usmerja nadaljnjo raziskavo, in sicer bi z dodajanjem koncepta motivacije opredelili povezavo med avtentičnim vodenjem, pozitivnim psihološkim kapitalom in motivacijo. Morebiti za dodatno možnost razširitve z vidika konceptov tudi dobro počutje na delovnem mestu v povezavi z avtentičnim vodenjem in pozitivnim psihološkim kapitalom. Drugo priporočilo je razširitev raziskave na širše geografsko območje, saj magistrsko delo zajema zgolj osrednjeslovensko regijo. Nadaljnje raziskave lahko tako zajamejo ali druge posamezne regije ali pa območje celotne Slovenije. Tretja iztočnica predstavlja analizo avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala z vidika vodij. Ta bi zajemala, kako vodje razumejo in si razlagajo delovanje mladih, njihove vedenjske vzorce in v splošnem njihovo delovanje v poslovnem okolju. Na osnovi proučene literature, ki velja za podlago magistrskega dela, omogoča iztočnico za nadaljnjo razširitev in nadgradnjo teoretičnega dela.

SKLEP

Vodenje v časih, ko je tudi bližja prihodnost predvsem nepredvidljiva in so razmere na trgih nestabilne, predstavlja velik izziv tako organizacijam v celoti kot vodjam samim. Ne glede na obliko organizacije je izziv lahko ključen za preživetje le-teh, ko se razmere v kratkem času enormno spremenijo. Obenem pa so del vsakdanjika postali tudi nenehni pritiski na posameznika po ustrezni prezentaciji samega sebe širši javnosti, vse od prikazovanja doseženih uspehov, ponotranjenih vrednosti do doseganja predvidenih kvartalnih prihodkov podjetja. Zmožnost ohranjanja samega sebe je postalo vodilo, ki posameznikom omogoča, da prispevajo k ustvarjanju zdravega delovnega okolja in ohranjanju transparentnosti, zaupanja in integritete.

Osebe, ki ustrezajo navedenemu opisu, opredeljujemo kot avtentične vodje, ki poleg ohranjanja svojih vrednot to omogočajo tudi sledilcem. Koncept avtentičnosti je vse bolj prisoten v današnjem svetu, da zajema vse vidike posameznikovega delovanja. Pod vplivom trenda pozitivne psihologije se je v sklopu raziskovanja in opredeljevanja pozitivnega organizacijskega vedenja razvil konstrukt pozitivni psihološki kapital. Omenjeni spada me višje konstrukte in je sestavljen iz štirih dimenzij: samozavesti, upanja, optimizma in prožnosti. Haque, Sher in Urbanski (2020) menijo, da ima avtentično vodenje pglavitno vlogo pri omogočanju razvoja pozitivnega psihološkega kapitala pri sledilcih. Pozitivna povezava med avtentičnim vodenjem in pozitivnim psihološkim kapitalom pozitivno vpliva na upravljanje stresa, ki izvira iz zadolžitev na delovnem mestu.

V magistrskem delu sem na osnovi ustrezne strokovne in znanstvene literature proučila in opredelila oba koncepta magistrskega dela, torej avtentično vodenje in pozitivni psihološki kapital. Prisotnost navedenih na primeru mladih v osrednjeslovenski regiji sem v magistrskem delu raziskala, rezultate raziskave pa predstavila v obliki priporočil mladim, vodjem in organizacijam.

V **prvem poglavju** so najprej opredeljene in navedene definicije avtentičnega vodenja. Sledi mu natančen pregled razvoja teorije avtentičnega vodenja skozi čas in opredelitev procesa avtentičnega vodenja, nato opis avtentičnosti, kot se jo navaja za posameznika, kako je le-ta povezana z etiko osebe in katere dimenzije, ki sestavljajo avtentičnost, poznamo. Med elementi avtentičnega vodenja sem navedla samozavedanje, integriteto, zaupanje, samoregulacijo, pozitivni psihološki kapital, pozitivno modeliranje in lasten pozitiven razvoj. V zadnjih podpoglavjih o avtentičnem vodenju so opredeljene lastnosti avtentičnih vodij in avtentičnih sledilcev.

Drugo poglavje zajema podroben pregled koncepta pozitivnega psihološkega kapitala, ki v prvem delu predstavlja definicije omenjenega. Sledi mu razvoj koncepta skozi čas. Nato so podrobno opisane dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala, v katere spadajo samozavest, upanje, optimizem in miselna prožnost. V zadnjem delu poglavja so predstavljene povezave med pozitivnim psihološkim kapitalom in dobrim počutjem, čustvi in vodenjem.

Tretje poglavje zajema raziskavo, in sicer na primeru mladih v osrednjeslovenski regiji, znotraj katere sem raziskovala prisotnost konceptov avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala tako pri mladih kot pri njihovih vodjih, prav tako povezavo med omenjenima konceptoma in kako le-to razumejo mladi. Na osnovi pridobljenih rezultatov sem oblikovala priporočila za mlade, vodje in organizacije v osrednjeslovenski regiji.

V sklopu izdelave magistrskega dela so bili doseženi tako osnovni kot pomožni cilji ter potrjena **temeljna teza** magistrskega dela, in sicer da sta avtentično vodenje in pozitivni psihološki kapital pri mladih v osrednjeslovenski regiji neposredno in pozitivno povezana. Torej avtentično vodenje je prisotno pri mladih, ki imajo visoko raven pozitivnega psihološkega kapitala. Prav tako so bili podani odgovori na raziskovalna vprašanja, ki zajemajo naslednje ugotovitve. Mladi v osrednjeslovenski regiji sami sebe ocenjujejo kot avtentične posameznike z razvitim pozitivnim psihološkim kapitalom. Svoje vodje so ocenili kot avtentične, vendar so bile podane ocene nižje, kot so jih podali zase. Med izražene lastnosti, za katere želijo, da jih vodje imajo, spadajo spoštljivost, samozavestnost, kritičnost, upati si tvegati, dobre komunikacijske veščine, zmožnost motiviranja zaposlenih in pozitivna naravnost. Med najmanj ocenjenimi pa sta ukazovalnost in strogost.

LITERATURA IN VIRI

1. Afzal, A., Atta, M. & Malik, I. N. (2016). Role of Positive Psychological Capital in Prediction of Emotions and Subjective Wellbeing among Adolescents. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 42(1), 72-81.
2. Aksnes, D. W., Langfeldt, L. & Wouters, P. (2019). Citations, Citation Indicators, and Research Quality: An Overview of Basic Concepts and Theories. *SAGE Open*, 9(1).
3. Almheiri, N. (2021). Connecting Theories of Emotional Intelligence and Emotion Regulation with Positive Psychology. *Master of Applied Positive Psychology (MAPP) Capstone Projects*, 217, 11-27.
4. Anglin, H. A., Short, C. J., Drover, W., Stevenson, R. M., McKenny, F. A. & Allison, H. T. (2018). The power of positivity? The influence of positive psychological capital language on crowdfunding performance. *Journal of Business Venturing*, 33(4), 470-492.
5. Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F. & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22, 127–152.
6. Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315–338.
7. 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.
8. Avtentičen. (brez datuma). V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Pridobljeno 15. junija 2021 iz https://fran.si/130/sskj-slovar-slovenskega-knjiznega-jezika/3528494/T4MVC_System_Web_Mvc_ActionResult
9. Baumgardner, A. H. (1990). To know oneself is to like oneself: Self-certainty and self-affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(6), 1062–1072.
10. Burke, R. J. & Cooper, C. L. (2006). The new world of work and organizations: implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16(2), 83-85.
11. Canavan, B. & McCamley, C. (2021). Negotiating authenticity: Three modernities. *Annals of Tourism Research*, 88.
12. Cetinkaya, A. S., Habibi, S. & Yavuz, U. (2021). Personnel Relationships in the Workplace. *Advance in global services and retail management*, 2, 1-16.
13. 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.
14. Demirtas, O. & Karaca, M. (2020). *A Handbook of Leadership Styles*. Newcastle: Cambridge Scholars Publishing.

15. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. EU Skladi. (brez datuma). *Načrt za okrevanje in odpornost*. Pridobljeno 25. marca 2021 iz <https://www.eu-skladi.si/sl/po-2020/nacrt-za-okrevanje-in-krepitev-odpornosti>
17. 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 leadership and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 36-41.
18. Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.
19. Gavin, M. (2019). *Authentic Leadership: What it is and why it's important* [Harvard Business School Online]. Pridobljeno 10. setembra 2021 iz <https://online.hbs.edu/blog/post/authentic-leadership>
20. George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass.
21. Grudić Kvasić, S., Nikolić, G. & Miložica, V. (2021). The impact of authentic leadership on employee psychological capital in the hospital industry. *Poslovna izvrsnost - Business excellence* 15(1), 9-22.
22. Haque, A.U., Sher, A. & Urbanski, M. (2020). Is the role of Authentic Leadership Effective in Managing Occupational Stress and Psychological Capital? *Forum Scientiae Oeconomia*, 8(2).
23. Hassan, A. & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 5, 1036-1042.
24. Hitchcock, J. H. & Newman, I. (2013). Applying an Interactive Quantitative–Qualitative Framework: How Identifying Common Intent Can Enhance Inquiry. *Human Resource Development Review*, 12(1), 36–52.
25. Khan, S.N. (2010). Impact of Authentic Leaders on Organization Performance. International. *Journal of Business and Management*, 5(12), 168-170.
26. Ladkin, D. & Taylor, S.S. (2010). Enacting the "true self": Towards the theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 64-74.
27. Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. V K. S. Cameron, S. E. Dutton & R. E. Quinn (ur.), *Positive organizational scholarship—Foundations of a new discipline* (str. 241-258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
28. Luthans, F. L., Avolio, B. J. & Avey, J. A. (2007). Psychological Capital Questionnaire (PsyCap). *Personnel Psychology*, 60(3).
29. Luthans, F., Luthans, K.W. & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Management Department Faculty Publications*, 145.

30. Luthans, F., Norman, S. & Hughes, L. (2006). Authentic leadership: A new approach for a new time. *Inspiring leaders*, 84-104.
31. Luthans, F., Youssef M. & Carolyn M. (2017). Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Management Department Faculty Publications*, 165.
32. Lyubomirsky, S., King, L. & Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–855.
33. Ma, J., Sachdev Rabindra, A. & Gu, X. (2020). Being oneself and doing great. *Journal of Personnel Psychology*, 19(2), 75–85.
34. May, D.R., Chan, A.Y.L., Hodges, T.D. & Avolio, B.J. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 32(2), 247-260.
35. Metin, U. B., Taris, T. W., Peeters, M. C. W., van Beek, I. & Van den Bosch, R. (2016). Authenticity at work – a job-demands resources perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 483–499.
36. Moore, K., Buchmann, A., Månsson, M. & Fisher, D. E. (2021). Authenticity in tourism theory and experience. Practically indispensable and theoretically mischievous? *Annals of Tourism Research*, 89.
37. Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7. izd.). Kalifornija: Sage Publications.
38. Onyalla, D. B. (2018). Authentic Leadership and Ethics: Proposing a new Perspective. *The Journal of Values-Based Leadership*, 11(2).
39. Parent-Rocheleau, X., Bentein, K. & Simard, G. (2020). Positive together? The effects of leader-follower (dis)similarity in psychological capital. *Journal of Business Research, Elsevier*, 110(C), 435-444.
40. Phuoc, N. (2021). Social capital of managers and firm operational performance of SMEs in Ho Chi Minh City. *Science & Technology Development Journal - Economics - Law and Management*, 5(4), 1797-1810.
41. Prašnikar, V. (2021). *Avtentično vodenje in dobro počutje na delovnem mestu* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Seligman, M. E. P. (2011). Building Resilience, *Harvard Business Review*, 100-106.
43. Sen, C., Mert, S. I. & Aydin, O. (2017). The Effects of Positive Psychological Capital on Employee's Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Ability Coping with Stress. *Journal of Academic Research in Economics*, 9(2), 164-184.
44. Shamir, B. & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417.
45. Şeşen, H., Sürücü, L. & Maşlakçı, A. (2019). On the Relation between Leadership and Positive Psychological Capital in the Hospitality Industry. *International Journal of Business*, 24(2), 182-197.
46. Sparrowe, R.T. (2005). Authentic Leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419-439.

47. Steffens, N. K., Wolyniec, N., Okimoto, T. G., Mols, F., Haslam, S. A. & Kay, A. A. (2021). Knowing me, knowing us: Personal and collective self-awareness enhances authentic leadership and leader endorsement. *The Leadership Quarterly*, 32(6).
48. Van Den Bosch, R., Taris, T. W., Schaufeli, W.B., Peeters, M.C.W. & Reijseger, G. (2019). Authenticity at work: a matter of fit? *The Journal of Psychology*, 153(2), 247-266.
49. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and analysis of a multidimensional theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
50. Waters, L., Algoe, S., Dutton, J., Emmons, R., Fredrickson, B., Heaphy, E., Moskowitz, J., Neff, K., Niemiec, R., Pury, C. & Steger, M. (2021). Positive psychology in a pandemic: buffering, bolstering, and building mental health. *The Journal of Positive Psychology*, 1-21.
51. Weiss, M., Backmann, J., Razinskas, S. & Hoegl, M. (2018). Authentic leadership and leader's mental well-being: An experience sampling study. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 309-321.
52. Yakın, M. & Erdil, O. (2012). Relationships Between Self-Efficacy and Work Engagement and the Effects on Job Satisfaction: A Survey on Certified Public Accountants. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 370-378.
53. Yidiz, H. (2019). The Interactive Effect of Positive Psychological Capital and Organizational Trust on Organizational Citizenship Behavior. *Sage Journals*, 9(3), 2-4.
54. Yousaf, A. & Hadi, N. U. (2020). Effect of Psychological Empowerment on Authentic Leadership and Affective Commitment Relationship. *Journal of Managerial Sciences*, 14(4), 109-126.
55. Youssef, C. M. & Luthans, F. (2013). Developing psychological capital in organizations: Cognitive, affective and conative contributions to happiness and wellbeing. *Oxford handbook of happiness*, 351–364.
56. Zerwas, C. S. (2019). Expert Study: Factors influencing Women Entrepreneurs' Work-Life Balance. *Cham: Springer*, 107-109.
57. Zheng, M. X., Yuan, Y., Dijke, M., De Cremer, D. & Van Hiel, A. (2020). The interactive effect of a leader's sense of uniqueness and sense of belongingness on followers' perceptions of leader authenticity. *Journal of Business Ethics*, 164(3), 515-533.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani,

sem Nina Zupan, študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, in v okviru magistrskega dela opravljam raziskavo na temo: »Analiza avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala na primeru mladih v osrednjeslovenski regiji«. Za potrebe raziskave, vas prosim, da rešite spodnji anketni vprašalnik, ki vključuje tri sklope, ki se navezujejo na koncepta avtentično vodenje in pozitivni psihološki kapital.

Vsi vaši odgovori bodo anonimni, zaupni in uporabljeni izključno za namen raziskave magistrskega dela, zato vas prosim, da ste pri trditvah iskreni. Vprašalnik je zasnovan kratko in vam ne bo vzel več kot 10 minut časa. Za sodelovanje in pomoč se vam že vnaprej najlepše zahvaljujem.

Nina Zupan

AVTENTIČNO VODENJE

Spodnji sklop trditev se navezuje na avtentično vodenje oziroma avtentično sledenje. Avtentičnost predstavlja pristnost oziroma zvestobo samemu sebi. Pri izpolnjevanju vas prosim, da svoje strinjanje s trditvijo izrazite z izbiro od 1 do 5:

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

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Brez težav lahko navedem 3 negativne lastnosti o sebi.	1	2	3	4	5
Pred sprejemom odločitve se posvetujem z drugimi.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

O svojih čustvih se brez težav lahko pogovarjam z drugimi.	1	2	3	4	5
Brez težav lahko navedem 3 pozitivne lastnosti o sebi.	1	2	3	4	5
Pozorno spremljam ideje ostalih, katere se razlikujejo od mojih predlogov.	1	2	3	4	5
Mnenje o sebi oblikujem na osnovi prejetih odzivov iz okolice.	1	2	3	4	5
Ljudem okoli mene so znana stališča, ki jih zastopam na posameznih področjih.	1	2	3	4	5
Pri interakcijah z drugimi se ne pretvarjam, da sem drugačen kot sem v resnici.	1	2	3	4	5
Sprejemam čustva, ki jih imam do sebe.	1	2	3	4	5
Moje moralne vrednote vplivajo na moje vedenje.	1	2	3	4	5
Pozorno spremljam odločitve drugih, preden sam/a sprejem odločitve.	1	2	3	4	5
Ko naredim napako, to brez težav priznam.	1	2	3	4	5

Prirejeno po Northouse (2016, str. 280–281).

Spodnji sklop trditev se nanaša na vaše mnenje oziroma razumevanje vedenja vašega vodja.

Pri izpolnjevanju vas prosim, da svoje strinjanje s trditvijo izrazite z izbiro od 1 do 5: 1 = Sploh se ne strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3= Se niti ne strinjam niti strinjam, 4= Se strinjam, 5 = Popolnoma se strinjam

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Menim, da je moj vodja odkrit o svojih negativnih lastnostih, katere brez težav izpostavi.	1	2	3	4	5
Menim, da se moj vodja pred sprejemom odločitev posvetuje z ostalimi.	1	2	3	4	5
Menim, da se moj vodja o svojih občutkih pogovarja s sodelavci.	1	2	3	4	5
Menim, da je moj vodja odkrit o svojih pozitivnih lastnostih, katere brez težav izpostavi.	1	2	3	4	5
Menim, da moj vodja pozorno spremlja ideje ostalih, ki se razlikujejo od njegovih predlogov.	1	2	3	4	5
Menim, da si moj vodja mnenje o samemu sebi oblikuje na osnovi prejetih odzivov iz okolice.	1	2	3	4	5
Menim, da poznam stališča mojega vodja, saj jih deli z ljudmi okoli sebe.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

Menim, da se moj vodja pri interakcijah z drugimi ne pretvarja, da je drugačen, kot v resnici je.	1	2	3	4	5
Menim, da je moj vodja sposoben sprejeti mnenje, ki ga ima sam o sebi.	1	2	3	4	5
Menim, da moralne vrednote mojega vodja vplivajo na odločitve, ki jih sprejema.	1	2	3	4	5
Menim, da moj vodja spremlja odločitve drugih, preden sam sprejme odločitev.	1	2	3	4	5
Menim, da moj vodja brez težav prizna napako, ko jo naredi.	1	2	3	4	5

Prerejeno po Northouse (2016, str. 280–281).

Spodnje trditve, navedene v tabeli se nanašajo na to, kakšnega vodja si želite na delovnem mestu. Ocena trditev naj izraža vaše želje ne glede na lastnosti trenutnega vodja, ki ga imate.

Pri izpolnjevanju vas prosim, da svoje strinjanje s trditvijo izrazite z izbiro od 1 do 5: 1 = Sploh se ne strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3= Se niti ne strinjam niti strinjam, 4= Se strinjam, 5 = Popolnoma se strinjam

Moj/a vodja mora:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
-------------------	--------------------------	--------------------	---------------------------------------	-----------------	---------------------------

se nadaljuje

nadaljevanje

Biti moj prijatelj.	1	2	3	4	5
Biti iskren.	1	2	3	4	5
Biti pozitiven.	1	2	3	4	5
Upati si tvegati.	1	2	3	4	5
Biti inovativen.	1	2	3	4	5
Biti spoštljiv.	1	2	3	4	5
Biti ukazovalen.	1	2	3	4	5
Biti kritičen.	1	2	3	4	5
Biti samozavesten.	1	2	3	4	5
Znati komunicirati.	1	2	3	4	5
Znati jasno podati navodila za moje delo.	1	2	3	4	5
Biti strog.	1	2	3	4	5
Me mora motivirati.	1	2	3	4	5

Prيرهeno po Prašnikar (2021).

POZITIVNI PSIHOLOŠKI KAPITAL

Spodnji sklop vprašanj se navezuje na pozitivni psihološki kapital, ki zajema samozavest, upanje, optimizem in miselno prožnost.

Pri izpolnjevanju vas prosim, da svoje strinjanje s trditvijo izrazite z izbiro od 1 do 5: 1 = Sploh se ne strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3= Se niti ne strinjam niti strinjam, 4= Se strinjam, 5 = Popolnoma se strinjam

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Počutim se dovolj samozavestnega/o za aktivno sodelovanje pri diskusijah s sodelavci in nadrejenimi.	1	2	3	4	5
Menim, da sem dovolj samozavesten/a, da aktivno sodelujem pri postavljanju ciljev na svojem delovnem področju.	1	2	3	4	5
Menim, da sem dovolj samozavesten/a za kontaktiranje ljudi izven podjetja, ki mi lahko pomagajo pri reševanju nastalega problema.	1	2	3	4	5
V primeru, da mi pri delu nastane gneča, mi uspe, da najdem rešitev, kako dokončati obveznosti.	1	2	3	4	5
Na delovnem mestu, ki ga opravljam energično strnim k doseganju ciljev.	1	2	3	4	5
Brez težav najdem rešitev za vsako težavo.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

Menim, da sem na trenutnem delovnem mestu uspešen/a.	1	2	3	4	5
Uspešno si domislim več različnih načinov za doseganje zastavljenih ciljev.	1	2	3	4	5
Menim, da trenutno dosegam zadane delovne cilje.	1	2	3	4	5
Ko na delovnem mestu naredim napako, se težko poberem.	1	2	3	4	5
Če je to potrebno, svoje delo brez težav opravljam sam.	1	2	3	4	5
Stres na delovnem mestu ne vpliva na mojo učinkovitost.	1	2	3	4	5
Težavne situacije na delovnem mestu brez težav prebrodim saj sem se z njimi že srečal/a.	1	2	3	4	5
Menim, da sem sposoben/a pri opravljanju svojega dela opravljati več stvari naenkrat.	1	2	3	4	5
Ko na delovnem mestu pride do negotovih situacij, vedno pričakujem najboljši izid.	1	2	3	4	5
Če je možnost, da se mi na delovnem mestu zgodi nekaj negativnega, se mi to zagotovo bo.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

Vedno imam optimističen pogled za svojo prihodnost.	1	2	3	4	5
Nikoli se stvari ne izidejo tako, kot bi si to želel/a.	1	2	3	4	5
Poslužujem se mišljenja "Za dežjem vedno posije sonce".	1	2	3	4	5

Prerejeno po Luthans, Avolio & Avey (2007).

DRUGO: V kolikšni meri se zavedate avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala na delovnem mestu:

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Zavedam se pomena dobrega vodja na delovnem mestu.	1	2	3	4	5
Razumem kaj pomeni avtentično vodenje.	1	2	3	4	5
Menim, da avtentične vodje lahko vplivajo na razvoj avtentičnosti pri zaposlenih.	1	2	3	4	5
Menim, da avtentični vodje imajo razvit pozitiven psihološki kapital.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

Menim, da avtentični vodje vplivajo na razvoj pozitivnega psihološkega kapitala pri zaposlenih.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Vir: lastno delo.

DEMOGRAFSKI PODATKI

Pri vprašanjih zastavljenih spodaj vas prosim, da označite odgovor, ki velja za vas.

1. Spol:

- a) Moški
- b) Ženski

2. V katero starostno skupino spadate?

- a) 15–18 let
- b) 19–21 let
- c) 22–25 let
- d) 26–29 let
- e) 30 in več let

3. V kateri regiji imate sklenjeno delovno razmerje?

- a) Gorenjska regija
- b) Goriška regija
- c) Obalno-kraška regija
- d) Osrednjeslovenska regija
- e) Primorsko-notranjska regija
- f) Zasavska regija
- g) Jugovzhodna Slovenija
- h) Zasavska regija
- i) Posavska regija
- j) Savinjska regija
- k) Koroška regija
- l) Podravska regija
- m) Pomurska regija

4. V katerem sektorju imate sklenjeno delovno razmerje?

- a) Javni
- b) Zasebni

5. Katero vrsto delovnega razmerja opravljate?

- a) Delo preko študentske napotnice
- b) Redna zaposlitev
- c) Delo preko pogodbe o sodelovanju
- d) Drugo: _____

6. Katero vrsto dela opravljate?

- a) Pisarniško delo (administrator, asistent, skrbnik, svetovalec ...)
- b) Delo v proizvodnji (mehanic, strojnik, mizar, orodjar ...)
- c) Zdravstveno osebje (zobozdravnik, zdravnik ...)
- d) Prodajalec (v trgovini z oblačili, v trgovini z živili, telefonski prodajalec ...)
- e) Profesionalni športnik oziroma trener
- f) Učitelj (vzgojitelj, profesor ...)
- g) Kozmetično osebje oziroma frizer
- h) Kuhar oziroma slaščičar
- i) Turistični delavec
- j) Drugo: _____

7. Katero stopnjo izobrazbe imate pridobljeno?

- a) (nedokončana osnovna šola)
- b) (osnovnošolska izobrazba)
- c) (nižje poklicno izobraževanje, 2-letno)
- d) (srednje poklicno izobraževanje, 3-letno)
- e) (gimnazijsko, srednje poklicno – tehniško izobraževanje)
- f) VI/2. (visokošolski strokovni in univerzitetni program)
- g) (magisterij stroke)
- h) VIII/1. (magisterij znanosti)
- i) VIII/2. (doktorat znanosti)

8. Kako pogosto imate neposredni stik z vodjo?

- a) Vsak dan, večkrat dnevno
- b) 1-krat na dan
- c) 2-3-krat na teden
- d) 1-na teden
- e) Drugo: _____

9. Koliko časa v povprečju traja vaš stik z vodjo?

- a) Manj kot 15 minut na dan
- b) 15-60 minut na dan
- c) 60-120 minut na dan
- d) Drugo: _____

10. Koliko oseb opravlja delo na vašem oddelku?

- a) 1-5 oseb
- b) 6-10 oseb
- c) 11-20 oseb
- d) Več kot 20 oseb

11. Koliko ur opravite na teden?

- a) 1-10 ur
- b) 11-20 ur
- c) 21-30 ur
- d) 31-40 ur
- e) 41-50 ur
- f) 51 ur ali več

Odgovorili ste na vsa vprašanja v tej anketi. Hvala za sodelovanje.

Priloga 2: Primerjava ocen avtentičnosti mladih in vodij

Trditve	Povprečne ocene mladih pri ocenjevanju sebe	Povprečne ocene odgovorov mladih pri ocenjevanju vodij
1. Brez težav lahko navedem tri negativne lastnosti o sebi.	4,3	3,1
2. Pred sprejemom odločitve se posvetujem z drugimi.	3,7	3,6
3. O svojih čustvih se brez težav pogovarjam z drugimi.	3,2	3,1
4. Brez težav lahko navedem tri pozitivne lastnosti o sebi.	4	3,7
5. Pozorno spremljam ideje ostalih, ki se razlikujejo od mojih predlogov.	4,1	3,6

se nadaljuje

nadaljevanje

6. Mnenje o sebi oblikujem na osnovi prejetih odzivov iz okolice.	3,1	3
7. Ljudem okoli mene so znana stališča, ki jih zastopam na posameznih področjih.	3,6	3,5
8. Pri interakcijah z drugimi se ne pretvarjam, da sem drugačen/-a, kot sem v resnici.	3,6	3,6
9. Sprejemam čustva, ki jih imam do sebe.	3,7	3,9
10. Moje moralne vrednote vplivajo na moje vedenje.	4,2	3,8
11. Pozorno spremljam odločitve drugih, preden sam/-a sprejem odločitve.	3,5	3,5
12. Ko naredim napako, to brez težav priznam.	3,7	3,3

Vir: lastno delo.