

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE  
**ANALIZA VPLIVA AVTENTIČNEGA VODENJA NA ZAPOSLENE  
IN POSLOVANJE**

Ljubljana, avgust 2021

ANITA SOFIA CERGOLJ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Anita Sofia Cergolj, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza vpliva avtentičnega vodenja na zaposlene in poslovanje, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Matejem Černetom

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 OPREDELITEV AVTENTIČNOSTI</b> .....	<b>2</b>
<b>2 VPLIV AVTENTIČNOSTI NA ISKALCE ZAPOSLOTITVE</b> .....	<b>3</b>
<b>2.1 Izbira primerne zaposlitve</b> .....	<b>3</b>
2.1.1 Osebnostne ovire.....	3
2.1.2 Pretok znanja.....	4
<b>2.2 Pripadnost na delovnem mestu</b> .....	<b>4</b>
2.2.1 Vpliv stresa na delovnem mestu.....	5
<b>3 AVTENTIČNO VODENJE</b> .....	<b>5</b>
<b>3.1 Elementi avtentičnega vodenja</b> .....	<b>6</b>
3.1.1 Samozavedanje.....	6
3.1.2 Samoregulacija.....	7
3.1.3 Pozitivni psihološki kapital.....	7
3.1.4 Pozitivno modeliranje.....	8
<b>3.2 Avtentični vodje</b> .....	<b>9</b>
3.2.1 Identiteta.....	9
3.2.2 Vrednote.....	10
3.2.3 Čustva.....	10
<b>3.3 Principi avtentičnih voditeljev</b> .....	<b>11</b>
3.3.1 Moč energije.....	11
3.3.2 Samovodenje.....	12
3.3.3 Samodisciplina.....	13
3.3.3.1 <i>Pot do samodiscipline</i> .....	14
3.3.4 Preobrat v perspektivi.....	15
<b>3.4 Vpliv avtentičnega voditelja na sledilce</b> .....	<b>16</b>
3.4.1 Izvabiti najboljše v drugih.....	16
3.4.1.1 <i>Učinek afirmacije</i> .....	17
3.4.1.2 <i>Strateški vpliv</i> .....	17
3.4.1.3 <i>Taktični vpliv</i> .....	18
<b>4 NASLEDSTVO IN RAZVOJ VODITELJEV</b> .....	<b>19</b>
<b>5 SEMINAR ZA UČINKOVITO KOMUNIKACIJO (SDI)</b> .....	<b>20</b>
<b>SKLEP</b> .....	<b>22</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>23</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Moč energije .....	13
------------------------------	----

## KAZALO SLIK

Slika 1: SDI trikotnik – barvna lestvica predstavlja vse tri omenjene barve profilov osebnosti .....	23
Slika 2: Sprememba profila treh zaposlenih v stresni situaciji – prvotno (nevtralno) stanje osebe določa črna točka, puščica pa predstavlja območje, kamor se profil osebe premakne v stanju konflikta.....	24

## UVOD

Veliko ljudi beseda šef ali vodja zmrazi. Nadrejene pogosto asociirajo z arogantnostjo, strogostjo, strahom in pomanjkanjem empatije. Razlog v tem je avtokratski način vodenja, ki stremi samo k dobrim rezultatom poslovanja in izredno malo vlaga v psihološki kapital in razvoj zaposlenih. V tem primeru vodja pričakuje, da bodo zaposleni sledili njegovim ukazom, saj so zanj le izvrševalci nalog. Avtokratski vodja verjame, da sam pozna najboljšo pot do cilja, prezira mnenja in ideje ostalih članov organizacije, saj le-te dojema kot ničvredne, neuporabe ali celo škodljive. Postavlja jasno določena pravila, postopke in ima vedno zadnjo besedo. S tem znižuje moralo, občutek pripadnosti, odgovornosti in zaupanja pri ostalih članih, prav tako pa z utišanjem zaposlenih izgublja dragocene ideje. Z neprestanim zatiranjem, zaposleni izgubljajo sposobnost kreativnosti in inovativnosti, kar je neugodno tako za zaposlenega kot za organizacijo (Kalu & Okpokwasili, 2018, str. 215).

V svojem delu bom govorila o popolnoma nasprotnem načinu vodenja – t. i. avtentično vodenje. Za raziskavo sem se odločila, ker verjamem, da pravilno vodenje igra pomembno, če ne celo ključno vlogo pri učinkovitem sodelovanju in dobrih poslovnih rezultatih. Avtentični vodje delujejo izven ustaljenih okvirjev, so samodisciplinirani, sočutni in predani organizaciji. Za razliko od tradicionalnega avtentično vodenje daje velik poudarek na empatiji, opolnomočenju in motiviranju zaposlenih (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Vodja skupaj z zaposlenimi išče nove poti in ideje za doseg cilja. Zaveda se pomena pozitivne kulture in pripadnosti, zato ustvarja okolje, kjer se zaposleni počutijo del organizacije. Komunikacija je vedno dvosmerna, saj vodja verjame v prepričanja in ideje svojih sledilcev. V vsaki situaciji motivira in spodbuja zaposlene, saj se zaveda, da pozitivna energija bistveno pripomore k boljšemu poslovanju in zadovoljstvu vseh članov organizacije (Gardner & Schermerhorn, 2004).

Namen naloge je raziskati in predstaviti, ali avtentično vodenje pripomore k učinkovitosti poslovanja in kakšen vpliv ima osebnost vodje na ostale člane organizacije. V začetnem delu strokovne naloge bom opredelila pomen in značilnosti avtentičnosti, zakaj je takega vedenja malo, kako to vpliva na ljudi v vsakdanjem življenju in poslovnem svetu. Raziskala bom glavne elemente avtentičnega vodenja in njihov vpliv na celotno organizacijo. Predstavila bom, kako vodje dosegajo avtentičnost v zahtevnih, negotovih časih in spodbujajo pozitivne premike v zaposlenih. Ker avtentično vodenje predstavlja novejši koncept vodenja, bom opredelila načela oziroma pravila, ki jim avtentični vodje sledijo za doseganje maksimalnega potenciala sebe in svojih sledilcev. V zadnjem delu si bomo na praktičnem primeru pogledali, kako se lahko na učinkovit in kreativen način doseže jasna komunikacija ter uspešno rešuje konflikte med zaposlenimi.

# 1 OPREDELITEV AVTENTIČNOSTI

»... there is a voice inside which speaks and says - This is the real me.«

»... v sebi zaslišim glas, ki mi pravi – To sem pravi jaz.« (Gardner & Schermerhorn, 2004, str. 343).

Koncept avtentičnosti sega vse do starogrških filozofov, ki so dejali »spoznaj samega sebe, da boš resničen«. Temelj avtentičnosti je vedeti, kdo si, se sprejeti in ostati zvest samemu sebi (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). Biti avtentičen pomeni biti izviren, izraziti sebe in delovati na enkratni način, ki je skladen s svojimi prepričanji in željami. Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans in May (2004) definirajo avtentične osebe kot tiste, ki se globoko zavedajo svojega vedenja in razmišljanja, lastnih in tujih moralnih vidikov, vrednot in znanja. Zavedajo se konteksta, v katerem delujejo in so optimistični, samozavesti, polni upanja in visoko moralni. Vendar ostati zvest samemu sebi še nikoli ni bil večji izziv kot v današnjem času.

Vpliv družbe, norme in vrednote socialnega življenja so pripomogle, da je avtentičnosti v vsakdanjem življenju vedno manj. To se kaže v posameznikovem nepopolnem izražanju svojih prepričanj, želja in življenjskih ciljev. Slednje ima pogosto negativen učinek na življenje osebe, kar se odraža v nezadovoljstvu, razočaranju in stresu. Da bi bili sprejeti in cenjeni s strani družbe, velikokrat zatremo lastne želje, mišljenja in prepričanja, ugodimo drugim in se ravnamo po tujih načelih. Na delovnem mestu s tem ne povzročamo škode le sebi, temveč neposredno vplivamo na celoten kolektiv in organizacijo. Postati drugačen, originalen in biti nekaj posebnega, pripelje do resničnega uspeha in preboja na vrh. Avtentični ljudje razširijo svoje področje dojemanja in delovanja, so odločni, vztrajni, inovativni in predvsem delujejo izven ustaljenih okvirjev. Dejavno soustvarjajo igro in ne tekmujejo (Avolio & Gardner, 2005).

Zaupanje v organizacijo in lastne sposobnosti zaposlenih lahko doseže le močan, avtentičen značaj vodje. Uresničitev avtentičnosti sodobnim voditeljem omogoča konkurenčno prednost pred drugimi organizacijami. Avtentični vodje svojim zaposlenim predstavijo novo pot, odprtost za učenje in način delovanja, ki spodbuja proaktiven odziv na spremembe. Del avtentičnosti predstavlja tudi vzbuditev upanja in spodbujanje pozitivnega mišljenja, kar neposredno prispeva h gradnji identitete zaposlenih in organizacije. Upanje predstavlja pozitivno motivacijsko stanje in je usmerjeno k načrtovanju poti in uresničevanju ciljev. Moč volje prikazuje posameznikovo prepričanje, da je zastavljene cilje mogoče doseči ne glede na ovire in morebitne zaplete. Vodje in posamezniki, ki so polni upanja, dosegajo pozitivne psihološke rezultate in so za razliko od drugih bolj motivirani (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

## 2 VPLIV AVTENTIČNOSTI NA ISKALCE ZAPOSLOTITVE

### 2.1 Izbira primerne zaposlitve

Zaradi nenehnih sprememb in konkurence v poslovnem svetu je za uspešna podjetja ključno, da se nastalim spremembam prilagajajo. Zato je pomembno, da v njih delujejo zaposleni, ki zagotavljajo hitro in učinkovito odzivnost. Za uspešno delovanje podjetja so ključni človeški viri, ki predstavljajo vse zaposlene, njihove osebne lastnosti, spretnosti, znanja in sposobnosti. Zaposleni so torej temelj vsake organizacije in imajo ključno vlogo pri tem, kako uspešno bo podjetje poslovalo. Najpomembnejša naloga in skrb delodajalcev postaja izbira pravega kadra. Managerji ne želijo privabiti le sposobnih, talentiranih in izobraženih ljudi, temveč predvsem tiste, ki jih ponujena zaposlitev veseli in kjer so njihova prepričanja in cilji skladni z vizijo podjetja (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Izbira prave zaposlitve se začne s spoznavanjem samega sebe, svojih želja in vrednot. Šele ko spoznamo lastne življenjske cilje, se lahko posvetimo izbiri zaposlitve, ki nas bo izpopolnjevala in pripomogla k nadaljnji osebni rasti. Ljudje se premalokrat zavemo, da izbira kariere ne vpliva na nas le površinsko, kot sta na primer zaslužek in pripadnost v družbi, temveč dolgoročno sega veliko globlje. Družba in družina nam velikokrat vsiljuje svoja pravila, mnenja in priporočila, ki so za nas lahko izjemno neugodna, zato je treba izbrati pot, ki je skladna z našimi vrednotami. Če smo avtentični pri izbiri zaposlitve, nam bo izbrana zaposlitev ustvarila veselje in notranji mir. Posledično bo naše življenje bolj pozitivno, zdravo in izpopolnjeno.

#### 2.1.1 Osebne ovire

Obstaja veliko ljudi, ki ozavestijo napake, ki so jih sprejeli v preteklosti. Te napake se lahko nanašajo na izbiro napačne izobrazbe, službe ali celo družbenega kroga, v katerem se nahajajo. Vendar jih za uresničitev potrebnih sprememb ovira strah pred novim, neznanim. Pri iskalcih nove zaposlitve se zato pogosto pojavijo vprašanja in dvomi, ki jim preprečijo korak v spremembo. Eno večjih ovir za iskalce zaposlitve predstavlja tudi strah pred zavrnitvijo, ki vzbuja občutke nesprejetosti, nepripadnosti in frustracije. Pomembno je zavedanje, da so zavrnitve sestavni del postopka, ki nas pripelje do prave zaposlitve. So ključ do uspeha.

Strah pred zavrnitvijo in neznanim izvira iz družbenih vrednot, ki so zavrnitvi pripisale negativen pomen. V resnici so prav zavrnitve ključne za našo rast in razvoj. Novejše raziskave kažejo, da posamezniki dvigujejo raven učinkovitosti in uspešnosti ravno prek neuspehov in težav (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Težki izzivi pripomorejo k učenju in samospoznavanju. Pri iskanju zaposlitve je predstavitev ključna za uspeh. Kandidat mora na kar se da samozavesten in neprisiljen način poudariti svoje veščine, znanja in dosežke.

### 2.1.2 Pretok znanja

Aktivno ravnanje z znanjem zajema bogatenje znanja, razširjanje, grajenje in kakovostno sprejemanje informacij. Zmožnost učenja in razvoja je v današnjem času ena izmed največjih konkurenčnih prednosti podjetja. Korelc (2009) poudarja, da je enako pomembno (od)učenje, kar pomeni pozabljanje starih omejujočih prepričanj, navad in delovanja. Zavzeti, dobro izobraženi in odgovorni zaposleni so jedro konkurenčne prednosti vsakega podjetja, ki ga kratkoročno ni mogoče posnemati. Pogosto se niti ne zavedamo, da tudi sama organizacija vsebuje neke vrste inteligenco, znanje, ki se pokaže skozi njene vrednote, načela, procese in sistem delovanja.

Obstajajo posamezniki, ki v določenem podjetju naravnost blestijo, ko pa spremenijo zaposlitev, se popolnoma izgubijo. Razlog se skriva v tem, da ne morejo črpati znanja iz okolja, v katerem poslujejo. Korelc (2009) v svojem delu poudarja, da učenje ni vedno prijetno in zabavno, ravno nasprotno; resnično osebno rast sproži neprijetno in boleče učenje. Razlog v tem se skriva, ker velikokrat ne želimo slišati in sprejeti kritike ali pa se učimo in prilagajamo spremembam prepočasi. Najboljše izhodišče za akcijsko učenje predstavljajo problemi in ovire v organizaciji. Akcijsko ali dejavno učenje predstavlja reševanje problemov znotraj organizacijskega okolja in zaposlenim omogoča možnost nenehnega izboljševanja. Uspešna rešitev problema je ključen motivacijski dejavnik nadaljnjega učenja in močno dviguje samozavest sodelujočih (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

## 2.2 Pripadnost na delovnem mestu

S sociološkega vidika nam beseda pripadnost predstavlja lepo vrednoto in v nas vzbudi občutke sprejetosti in zaželenosti. S pripadnostjo se srečamo že zelo zgodaj v življenju; prvotno jo občutimo preko naše primarne družine in družbe. Imeti posebno mesto v okviru družine in prijateljev nas osrečuje in povečuje občutek zadovoljstva (Perrone, Ægisdóttir, Webb & Blalock, 2006). Občutek pripadnosti je prav tako pomemben v adolescenci in v kasnejših letih, ko vse več časa preživimo na delovnem mestu. Ali se bomo v določeni organizaciji počutili sprejeto, pa je odvisno od naše stopnje avtentičnosti pri izbiri zaposlitve. Družina, prijatelji in mediji so nam že zelo zgodaj začeli vcepljati različna mnenja, vrednote, moralo in ostale temelje, ki nas spremljajo v življenju (Perrone, Ægisdóttir, Webb & Blalock, 2006). Pomembno je, da prepoznamo, katere zunanje vrednote se ujemajo z našim prepričanjem in katere nam ne služijo. Ustvarimo sliko vizije na podlagi svojih občutkov in želja. Z izbiro zaposlitve, ki je prava za nas, se bo posledično tudi občutek pripadnosti na delovnem mestu povečal. Za vsako organizacijo je pomembno, da se zaposleni dobro počutijo. V večjih organizacijah, kjer so zbrani ljudje z različnimi značajmi, je še toliko večjega pomena, da njihova različnost ne vpliva na potek dela in medsebojne odnose. Zaposleni v vsaki organizaciji predstavljajo le naključno izbrane ljudi, ki so kvalificirani za delo, ki ga opravljajo. Zmožnost prodornega, avtentičnega mišljenja zahteva odprtost za



novi, drugačni mišljenji. Zahteva sprejemanje in spoštovanje različnosti (Korelc, 2009). Veselje in predanost delu bosta osebi povečala občutek zadovoljstva in pripadnosti organizaciji. Treba se je zavedati, da ljudje drugače vrednotijo različne stvari, prav tako si postavljajo tudi različne cilje. Na delovnem mestu je tako pomembna odprta komunikacija med zaposlenimi ter spoznavanje in sprejemanje tako individualnih kot tudi organizacijskih vrednot. Zaupanje zagotavlja zanesljivost, občutek varnosti in pripadnosti med zaposlenimi. Pridobi se, ko imajo različni člani organizacije enak skupen interes in temu tudi aktivno sledijo. Druga izjemno pomembna dimenzija, ki zagotavlja varnost, je spoštovanje. Spoštovanje predstavlja sprejemanje drugačnosti in različnosti. To omogoča zaposlenim, da lahko samozavestno razmišljajo in delujejo drugače, seveda pa še vedno v skladu s skupnimi cilji in interesi (Korelc, 2009).

### 2.2.1 Vpliv stresa na delovnem mestu

Hitro, spreminjajoče se življenje zahteva od človeka vedno več iznajdljivosti, ambicioznosti, borbenosti in zavzetosti, tako v širšem življenjskem krogu kot tudi na delovnem področju. Od okolja in osebnosti vsakega posameznika pa je odvisno, na kakšen način bomo občutili stresne situacije in kako bomo nanje odreagirali. Specialistka anatomske patologije dr. Melissa Conrad Stöppler identificira tri vrste stresnih situacij: pozitivne, negativne in nevtralne stresne situacije (Conrad Stöppler, 2020).

Psihologinja dr. Susan Michie (2002) navaja, da lahko dejavnike na delovnem mestu, za katere je bilo ugotovljeno, da so povezani s stresom in zdravstvenimi tveganji, razdelimo na dva dela. Prvi so povezani z vsebino dela (težke, zapletene naloge, časovni pritisk), drugi pa se navezujejo na socialni in organizacijski kontekst dela (avtorski način vodenja). Zhang, Xue in Huang (2020) navajajo, da se ključni pristop k izboljšanju počutja in pripadnosti posameznikov skriva v sami pozornosti zaposlenih. Ko smo pozorni na svoje misli in občutke, lahko hitro prepoznamo sprožilce napetosti in nelagodja ter pravočasno ukrepamo.

Vsak stres pa še ne pomeni razloga za preplah. O pozitivnem stresu govorimo, ko stresne situacije v manjšem obsegu pripomorejo k večji produktivnosti in doseganju boljših rezultatov. Problem nastane, ko je stres na delovnem mestu vse pogostejši in začne pogubno vplivati na naše zdravje in delo. Vpliv pretiranega doživljanja stresa se razkrije kot občutek razdraženosti in pozabljivosti, povečan obseg napak in upad pozornosti. Zato je še toliko bolj pomembno, da začetne znake stresa pravočasno prepoznamo in obvladujemo, saj se s tem izognemo izgorelosti in zdravstvenim težavam.

## 3 AVTENTIČNO VODENJE

Vodenje je poleg organiziranja, načrtovanja in nadziranja ena izmed osnovnih funkcij menedžerjev. Avtentični vodje pripomorejo k pozitivnemu psihološkemu kapitalu in spodbujajo pozitivno organizacijsko vedenje, kar je v organizacijski znanosti večkrat

omenjeno kot sredstvo za doseganje zadovoljstva pri zaposlenih. Primarni namen avtentičnih vodij je z motiviranjem in opogumljanjem sledilcev doseči pozitivne spremembe, kot tudi s svojim izvirnim vodenjem iskreno služiti drugim. Avtentični vodje cenijo individualne razlike med svojimi zaposlenimi, znajo prepoznati posameznikove talente in ga motivirati, da slednje razvije v svoje prednosti (Avolio & Gardner, 2005).

Po Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans in May (2004) avtentična teorija vodenja poudarja idejo vodenja z zgledom (tj. vzorništvom), z določanjem poštenosti, integritete in visokih moralnih meril. May, Chan, Hodges in Avolio (2003) ugotavljajo, da avtentične vodje vodi skupek vrednot o tem, kaj je pošteno in primerno za vodjo in njegove sledilce. Avtentični vodje se identificirajo s svojimi sledilci tako, da odkrito razpravljajo o svojih kot tudi o sledilčevih prepričanjih, ranljivostih, mišljenju in vrednotah. Na ta način se bodo vodje poistovetili s svojimi zaposlenimi in povečali občutek pripadnosti v organizaciji (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). Uspeh in voditeljstvo predstavljata dve strani istega kovanca. Dober vodja se razkriva v svoji vlogi pri oblikovanju kulture podjetja, poslanstva, vizije in strateškega namena. Svojemu podjetju vtisne pečat lastnih vrednot (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011).

Sama sestava avtentičnega vodenja je večnivojska in večdimenzionalna. Zajema elemente različnih področij, kot so vedenje, značilnosti ali značajske poteze in lahko deluje na ravni posameznika, timov in organizacije (Cooper, Scandura & Schriesheim, 2005). Avtentično vodenje predstavlja vedenjske vzorce, ki gradijo na zaupanju med zaposlenimi, spodbudijo motivacijo, zavezanost, zadovoljstvo pri delu in nenehno izboljšujejo rezultate poslovanja (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

### **3.1 Elementi avtentičnega vodenja**

#### **3.1.1 Samozavedanje**

Osnovna elementa avtentičnega vodenja sta samozavedanje in samoregulacija. Izhodiščni element predstavlja samozavedanje in pomeni spoznavanje samega sebe. Gre za analiziranje in opazovanje lastnega psihičnega stanja; svojih čustev, misli in volje. Ko posameznik vzpostavi stik s seboj, dobi vpogled v lastno osebnost in prepozna svoja prepričanja, preference, želje in talente. Tako avtentični vodje spoznajo in sprejmejo svoje temeljne vrednote, identiteto, čustva ter cilje (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Velik del samozavedanja predstavlja spoštovanje do sebe, svojih prednosti in pomanjkljivosti. Pomembno je, da posameznik prepozna svoja področja moči in šibkosti ter analizira, kako v določeni situaciji najbolje izkoristiti svoj potencial.

Pri samozavedanju se torej posameznik načrtno osredotoča sam nase. S pomočjo priklica pomembnih življenjskih dogodkov in odzivom nanje, oseba doseže globljo povezanost s samim sabo. Samozavedanje vključuje štiri elemente, ki ima ključno vlogo za razvoj

avtentičnega vodenja: spoznanja v povezavi z identiteto, posameznikove temeljne vrednote, čustva in motivi oziroma cilji (Silvia & Duval, 2001).

### 3.1.2 Samoregulacija

Samoregulacija posameznikom omogoča kontrolo nad stresnimi situacijami, ohranja usmerjeno pozornost in samonadzor (Rueda, Posner & Rothbart, 2004). Pomeni zmožnost samodiscipline in predstavlja proces, kjer avtentični vodje obvladujejo svoje vedenje v skladu s svojo osebnostjo. Ob enem ohranjajo odprte, jasne odnose do zaposlenih (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Na ta način avtentični vodje uskladijo svoja dejanja in namere s svojimi vrednotami in omogočijo transparentnost svojega avtentičnega jaza za sledilce (Avolio & Gardner, 2005).

Obstajata dva teoretična pogleda na samoregulacijo:

1. Teorija samodeterminacije, ki trdi, da avtentičnost ni dosežena z regulativnimi procesi, ki jih povzročijo zunanji standardi, temveč z notranje spodbujenimi regulativnimi procesi oziroma notranjo motivacijo (Decij & Ryan, v Avolio & Gardner, 2005). Potreba po osebni rasti in znanju spodbuja posameznike za sprejemanje novih izkušenj (Cherry, 2021).
2. Samoregulacija vsebuje uravnoteženo procesiranje informacij, procese obvladovanja, avtentično vodenje in transparentnost odnosov (Avolio & Gardner, 2005). Eden glavnih namenov uspešnega timskega dela je obvladovanje samega sebe. Zaposleni morajo imeti določeno raven avtonomije oziroma samostojnega upravljanja nalog (Linders, 2014).

Samoregulacija prav tako vključuje stopnje procesa, kjer vodje izvajajo samokontrolo s postavitvijo obstoječih ali na novo oblikovanih standardov. Ocenjujejo odstopanja med danimi standardi in izvedejo ukrepe, potrebne za prilagoditev teh odstopanj (Avolio & Gardner, 2005). Z odprtim dostopom do informacij, bodo vodje s sledilci bolj opolnomočeni in svoje delo opravili učinkoviteje. Proces samoregulacije se delijo na tri stopnje (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 109):

- prva stopnja: postavitve novih, internih standardov;
- druga stopnja: ocenjevanje odstopanj med novimi in dejanskimi standardi;
- tretja stopnja: identifikacija dejanj za odpravo morebitnih neskladnosti.

### 3.1.3 Pozitivni psihološki kapital

Nastanek pozitivne psihologije sega v pozna devetdeseta leta, ko so ljudje začeli dajati vse več poudarka na človekovo dobro plat, kar je realiziralo človeški potencial in naredilo ljudi bolj produktivne in zaželenne. Pozitivni psihološki kapital ne ponazarja samo povezave z

odnosom do dela, temveč predstavlja zaželeno obnašanje, ki ni zahtevano in pričakovano na delovnem področju (Avolio & Gardner, 2005). Strokovnjak za osebno in poslovno rast dr. Aleksander Šinigoj (Čakš, 2017) predstavi dve plati posameznika. Pozitivno naravnani posamezniki se realistično soočijo z izzivi in so pripravljeni storiti potrebne spremembe za razrešitev problema, medtem ko negativno naravnane posameznike prevzameta stres in pritisk situacije, kar vodi v obup, strah in posledično neuspeh. Prav tako poudarja, da se je treba osredotočati predvsem na tisto, kar deluje dobro in ne slabo. Namesto da dajemo v ospredje problem, se raje usmerimo v rešitev.

Prožnost, samozavest, optimizem in upanje predstavljajo pozitivna psihološka stanja, ki še dodatno okrepijo značaj vodje. Pozitivni psihološki kapital vključuje elemente, ki so merljivi in pripomorejo k uresničevanju boljše uspešnosti pri delu (Černe & Penger, 2010). Slednje pripomore k napredovanju posameznikov, timov in organizacij, povečuje nivo optimizma in krepi samopodobo posameznikov. Pozitivni psihološki kapital vpliva na razvoj posameznikovega samozavedanja, kar je pri avtentičnih voditeljih na visoki ravni. Zaznavajo se kot pozitivne vzornike svojim sledilcem in posedujejo poštenost, odgovornost, čustveno inteligenco, zanesljivost in integriteto. Take ljudi vodijo notranji motivi, vlogo vodje pa vključijo v svojo identiteto (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

#### 3.1.4 Pozitivno modeliranje

Modeliranje psiholoških stanj, pozitivnih vrednot, obnašanja in samorazvoja je eden od primarnih mehanizmov, preko katerih avtentični vodja vpliva na rast in razvoj zaposlenih. Modeliranje ima zato pomembno vlogo pri grajenju odnosa med vodjo in zaposlenimi. Med temeljnimi nalogami vodje je, da le-ta prenese na svoje sledilce predanost, zavezanost, inovativno reševanje problemov, visoke moralne standarde in samozavest (Gardner & Schermerhorn, 2004). Gardner in Schermerhorn (2004) navajata, da je pozitivno modeliranje osnovno sredstvo, kjer avtentični voditelji svojim sledilcem omogočajo vpogled v pozitivne vrednote, motive in vedenja, ki izvirajo iz voditeljevega globokega poznavanja in prepričanja vase, v svoje ozaveščanje in uravnavanje pozitivnih psiholoških moči. Avtentični voditelji nato spodbujajo sledilce, da tudi sami vzpostavijo stik s seboj ter dobijo vpogled v lastno osebnost in prepričanja (Gardner & Schermerhorn, 2004).

Pozitivno modeliranje je več kot le timsko delo in mentorstvo. Predstavlja organizacijski model vedenja, kje se zaposleni in vodje na delo drugih odzivajo pozitivno. Slednje se najprej začne na vodstveni ravni organizacije, kjer vodje krepijo, spodbujajo in ocenjujejo delo zaposlenih. Ocena dela se osredotoča le na pozitivne vidike uspešnosti, kar pa ne pomeni, da je pomanjkljivost treba prezreti. V tem primeru mora oseba s pomočjo mentorja ustvariti premik v pravo smer. Pozitivno modeliranje pa je povezano tudi z drugim pozitivnim rezultatom. Zaposleni, ki imajo pri svojem delu mentorja, dosegajo višjo stopnjo učenja in svoje delo opravijo bolj učinkovito (Ragins, brez datuma).

## 3.2 Avtentični vodje

Gardner in Schermerhorn (2004) poudarjata, da je prvi korak vodje doseganje avtentičnosti s samozavedanjem, samosprejemanjem, verodostojnimi dejanji in odnosi. Kot avtentičnega vodjo lahko opredelimo osebo, za katero je značilna predanost ciljem, samodisciplinirano vedenje, povezujoči se odnosi in sočutnost. Pomembno je zavedanje, da se avtentičnost razvija skozi življenjske dogodke, tako doma kot na delovnem mestu. Ti dogodki nato ustvarjajo posameznikovo identiteto, ki je vidna v njegovem načinu življenja. Avtentični vodja si tako oblikuje svoja prepričanja in temeljne vrednote na podlagi življenjskih prelomnic, ki mu v nadaljevanju omogočajo moč in oporo pri delu. Sposobnost avtentičnih vodij je biti zgled in navdih, spodbujati motivacijo in zavzetost sledilcev, kar pripomore k nenehnemu izboljševanju delovnih rezultatov (Dimovski in drugi, 2013).

Černe in Penger (2010) navajata, da imajo avtentični vodje dobro razčiščena mnenja in stališča, poznajo lastno bit, ravnajo v skladu s svojimi prepričanji in se močno identificirajo z vlogo vodje. Avtentični vodje, katerih dejanja so usklajena z njihovimi vrednotami, naj bi imeli večji vpliv na sledilce, saj si ti pripisujejo avtentičnost kot dokaz zanesljivosti vodje. Vpliv vodje je večji, če sta integriteta in avtentičnost prepoznavni širši množici sledilcev. Informacij o tem, kako se obnašati, pa ne dobivajo zaposleni le od svojih vodij, temveč tudi iz same organizacijske klime, kulture in sodelavcev, ki v določenih primerih celo prevladujejo nad samo močjo vodje (Černe & Penger, 2010). Treba se je zavedati, da se oseba ne more sama označiti za avtentičnega voditelja, ampak to storijo le ljudje, s katerimi je v stiku. Prav tako avtentičnost ni definirana le kot izključujoče stanje, biti v celoti avtentičen ali nič, ampak se izraža preko stopnje – nekdo je lahko bolj ali manj avtentičen (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Avtentično vodenje vpliva na vse člane organizacije, ki posledično delujejo na enak način kot vodja. Ko zaposleni na delovnem mestu delujejo avtentično in skladno s svojimi moralnimi načeli, čutijo večji smisel, povečata pa se tudi občutek pripadnosti in zagnanost za delo. Zagnanost zaposlenih za delo je močno povezana s samim poslovanjem organizacije in pripomore k številnim poslovnim rezultatom. Strokovnjaki za razvoj avtentičnega vodenja ugotavljajo, da zagnanost vpliva na produktivnost zaposlenih, fluktuacijo delavcev, organizacijsko kulturo, zadovoljstvo kupcev in dobiček (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

### 3.2.1 Identiteta

Identiteta se definira kot teorija posameznika, ki utemeljuje, opisuje in povezuje njegove pomembne značilnosti in izkušnje. Samoidentifikacija oziroma osebna identifikacija predstavlja proces ugotavljanja in izražanja posameznikove identitete in se določi zasebno skozi samorefleksijo in javno preko samorazkritja ter drugih aktivnosti, ki služijo za predstavitev posameznikove identitete ciljnemu občinstvu (Gardner & Schermerhorn, 2004). Avtentični vodje s postavljanjem visokih moralnih standardov, osebne integritete in

poštenosti vplivajo na identiteto svojih sledilcev in jih spodbujajo za razvoj osebne identifikacije. Vodje se postavijo v vloge mentorja, svetovalca in vzornika. Posedujejo idejo vodenja z zgledom in spodbujajo osebni razvoj sledilcev (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Identiteta se izpopolnjuje skozi čas, prelomne trenutke, je družbeno grajena in sčasoma postane del nas samih, naša predstavitev. Tako kot je pomembna močna identiteta vodij in sledilcev, ima ključno vlogo za uspešno poslovanje tudi identiteta celotnega kolektiva. Kolektivna identiteta daje zaposlenim občutek enakosti in pripadnosti ter povezanosti z ostalimi člani organizacije. Naloga avtentičnih vodij je, da omogoča povezavo individualnih identitet sodelavcev z organizacijsko (Gardner & Schermerhorn, 2004). Ob predpostavkah nenehnega učenja, razvijanja znanja in kontinuirane usklajenosti zaposlenih z organizacijsko klimo, se lahko organizacijska kultura oblikuje v organizacijsko identiteto. Pri razvijanju organizacijske identitete gre za vpeljevanje motivov in ciljev tako zaposlenih kot tudi organizacije, pri čemer ne smemo zanemariti močne vloge in vpliva vodje (Černe & Penger, 2010).

### 3.2.2 Vrednote

Vrednote so osrednji pomen odgovornega vodenja, zato mora vodja delovati na način, kjer njegove vrednote v določenem trenutku ali situaciji postanejo opazne njegovim sledilcem (Gardner & Schermerhorn, 2004). Z izražanjem svojih temeljnih vrednot postanejo svojim sledilcem za zgled in vzor. Pomembna naloga avtentičnih vodij je zagotavljanje občutka pripadnosti in širjenje vrednot znotraj organizacije (Černe & Penger, 2010). Avtentični vodje kreirajo vrednote skozi procese socializacije. Ko le-te ponotranjijo, pa postanejo sestavni del njihove osebnosti. Vodje razvijejo svoje vrednote s študijem, posvetovanjem z drugimi ljudmi in introspekcijo. Če želijo avtentični voditelji svoje vrednote tudi ohraniti in jim ostati zvesti, morajo imeti najprej dober vpogled in znanja o svojih prepričanjih. Zato je samozavedanje svojih vrednot predpogoj za avtentičnost in avtentično vodstvo (Gardner & Schermerhorn, 2004). Lahko rečemo, da so vrednote definirane kot skupek zaželenih elementov, ki vodi posameznike in organizacijske vodje k izbiranju dejanj, ocenjevanju dogodkov in ljudi. Koristijo tako posameznikom kot širšim družbenim enotam.

### 3.2.3 Čustva

Na naše vedenje vplivajo različna čustva, ki se med seboj prepletajo, dopolnjujejo, menjajo. Nekatera izmed njih so bolj intenzivna, spet druga pa pridejo v bolj blagi obliki. Prav vsa pa vplivajo na naše izkušnje, dožemanje sebe, sveta in okolice (Bourne, 2015). Pogled v svojo notranjost in spoznavanje samega sebe ne vključuje samo preprostega zavedanja svojih misli, motivov in vrednot. Ključno vlogo ima tudi samospoznavanje in obseg zavedanja svojih čustev. Čustveno inteligentni vodje se ne zavedajo le svojih čustev, vendar spoznavajo in razumejo učinke danih čustev na procese vodenja, odločanja in sodelovanja z zaposlenimi.

Čustveno samozavedanje je tako osnovna sestavina čustvene inteligence in ena od dejavnikov učinkovitega vodenja (Gardner & Schermerhorn, 2004). Za avtentične voditelje velja, da imajo višjo raven čustvene inteligence, kar poveča njihovo zavedanje o lastnih in tujih čustvih ter hkrati okrepi sposobnost prikazovanja individualnega mišljenja (Gardner & Schermerhorn, 2004). Sočutje je naslednja pomembna sestavina konstrukta čustvene inteligence. Avtentični vodje slednje izkoristijo za lažje razumevanje težav, s katerim se soočajo njihovi sledilci na vsakodnevni ravni. Svojim sledilcem pomagajo razviti prilagodljivejše odzive na stresne situacije, nazadovanja in težave (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

### **3.3 Principi avtentičnih voditeljev**

#### **3.3.1 Moč energije**

Živimo v času hitrega, divjega in neizprosnega ritma življenja. Velikokrat hitimo skozi življenje, ne da bi si vzeli čas za premislek o tem, kdo smo, kaj želimo postati ali kam zares hočemo. Avtentični voditelji se zavedajo, da sta količina in kakovost energije naš najdragocenejši vir. Več kot prevzamejo odgovornosti za energijo, ki dajejo svojim zaposlenim, organizaciji in svetu, močnejši in bolj ustvarjalni postanejo. Zavedajo se, da pozitivna energija v delovnem okolju krepi medsebojne odnose in kakovost storitev, ki jih ponujajo strankam in poslovnim partnerjem (Loehr & Schwartz, 2003).

Polna angažiranost voditelju omogoča upravljanje z energijo na individualni in skupinski ravni. Oseba je polno angažirana, ko je čustveno povezana, energična, miselno osredotočena in usklajena z namenom, ki presega trenutni lastni interes (Loehr & Schwartz, 2003). Bobi Seredich, strokovnjakinja na področju čustvene inteligence, opozarja, da je treba bolj ozavestiti stanje naše energije in upravljanje s časom nadomestiti z upravljanjem energije. Energija nima urnika kot delo. Moč se skriva v ustvarjanju zdravih navad. Čeprav je le-te težko ustvariti, je z njimi lažje živeti. Slabe navade pa je veliko lažje ustvariti, vendar je z njimi težje živeti. Pogosta rekreacija telesa je velikega pomena za izboljšanje koncentracije in spomina, naj si bo to tek, hoja, kolesarjenje ali joga (Seredich, 2019).

Tabela prikazuje energijsko dinamiko od visoke do nizke in od pozitivne do negativne. Bolj kot je naša energija prijazna in pozitivna, bolj učinkovito služi našemu delu. Nasprotno, ko smo obdani z neprijazno, škodljivo energijo, slabše bo naše delo. Največja možna učinkovitost in polna angažiranost sta mogoči le v pozitivnem kvadrantu. Avtentični voditelji se tako ne čutijo odgovorne samo za dobro vodenje ljudi in organizacije. Zavedajo se, da morajo najprej poskrbeti zase in biti enako odgovorni tudi za to, kako ravnajo s svojo energijo na telesni, čustveni, umski in duhovni ravni (Loehr & Schwartz, 2003).

Tabela 1: Moč energije

	<b>VISOKA</b>		
<b>NEGATIVNA</b> (neprijaznost)	<b>Visoko negativen:</b>	<b>Visoko pozitiven:</b>	<b>POZITIVNA</b> (prijaznost)
	Jezen Strahopeten Živčen Defenziven Zamerljiv	Poživljajoč Samozavesten Navdihnjen ob izzivu Vesel Povezan	
	<b>NIZKA</b>		
	<b>Nizko negativen:</b>	<b>Nizko pozitiven:</b>	
	Depresiven Izčrpan Onemogel Obupan Poražen	Sproščten Blag Umirjen Spokojen Brezbrižen	

Vir: Loehr & Schwartz (2003, str. 20).

Znano je, da bolj kot se oseba premika proti samemu vrhu organizacije, večje so zahteve in odgovornost. Od vodij se pričakuje, da v relativno kratkem času storijo veliko stvari, zato se mnogi počutijo preobremenjeni in izčrpani, prav tako trpi njihovo zasebno življenje. Opozorilne znake zatiranja čustvene energije sprožijo občutek tesnobe, impulzivnosti in togosti. Velikokrat se sprožijo, če oseba pri svojem delu ni skladna s svojimi željami in načeli. Ko nam primanjkuje pristnosti, nas to začne s časom energijsko izčrpavati. V takih trenutkih se je treba zavedati svojega stanja, svojih želja in imeti dobro samoregulacijo (Seredich, 2019).

### 3.3.2 Samovodenje

Človek mora najprej uspešno voditi sebe, preden lahko vodi druge (Pearce, 2007). Dobri voditelji vedno pravijo, da je največji izziv voditi samega sebe, saj veliko napak izvira iz lastnih osebnih zmot. Strokovnjak za vodenje John C. Maxwell v svojem delu navaja, da je v svoji skoraj štiri desetletja dolgi karieri naredil veliko napak, za katere je bil odgovoren sam. Konkurenca v večini ni razlog za naš poraz, zato se nam je ni treba bati. Če drugi ljudje zmagajo, je to zato, ker diskvalificiramo sami sebe. To velja tako za vodje kot vse ostale zaposlene (Maxwell, 2009). Treba je znati analizirati samega sebe. Ljudje sami sebe zelo



redko ocenijo realno, saj nam je človeška narava posredovala dar presoje o vseh, razen o sebi. Če se vodja ne vidi v realni luči, ne bo nikoli razumel, kje se pojavljajo njegove glavne omejitve. Brez poznavanja svojih omejitev pa ni možnosti za uspešno vodenje (Maxwell, 2009). Samovodje so odgovorni za svoje odločitve in dejanja, se stalno izpopolnjujejo in izboljšujejo lastno učinkovitost, samozaznavanje in samozaupanje. Samozaupanje pomeni prepoznavanje lastnih sposobnosti, prednosti in močnih področij. Pri samozaznavanju vodje opredelijo svoje vrednote, perspektive kot tudi šibkosti in slabosti. Samoučinkovitost pa vodje izoblikujejo s prepričanjem, da so zmožni doseči vsak zastavljen cilj in zaupajo v svoj potencial (Bryant & Kazan, 2013).

Pri uspešnem vodenju je ključno razumevanje tudi samega sveta sledilcev. Povezovanje z ljudmi postane mogoče, ko se postavimo v njihovo kožo. Tako lahko kot vodje razumemo položaj svojih sodelavcev. Na nasprotni strani pa so arogantni voditelji z nerealnimi pričakovanji, saj nikoli niso znali slediti in globlje razumeti svojih ljudi (Maxwell, 2009). Rezultati empirične raziskave študije, izvedene pod nadzorom Johna F. Rauthmanna, prikazujejo povezavo med samovodenjem in celotnim modelom vodenja. V raziskavo so vključili 35 voditeljev (N = 35) s 151 sledilci (N = 151). Po poročilu sledilcev je bilo razvidno, da so samovodje ustvarili pozitivno povezavo z aktivnimi slogi vodenja (transformacijsko, avtentično, karizmatično), medtem ko so voditelji s pasivnimi slogi vodenja imeli več negativnih učinkov na sledilce (odpor do vodje, stres, izguba motivacije). Raziskava je tako podprla idejo, da je učinkovito vodenje samega sebe povezano z uspešnim vodenjem drugih. Samovodje dobro delujejo v timih, njihov cilj je doseči povezanost lastnih, skupinskih in organizacijskih ciljev ter spoštovati identiteto in vrednote zaposlenih (Bryant & Kazan, 2013). Vodja z vodenjem sebe ustvari visoko stopnjo samozaznavanja, pridobi spretnost in samozavest ter se lažje spopada s stresnimi situacijami (Wilson, 2014).

### 3.3.3 Samodisciplina

Filozofi in psihologi že stoletja razpravljajo o vplivu samokontrole na ljudi. Platon je trdil, da je za doseg človeške idealne osebnosti potrebna samokontrola, saj naše življenje predstavlja stalen boj med željami in racionalnostjo (Yam, Lian, Ferris & Brown, 2017). Samodisciplina predstavlja sposobnost, da ostanemo motivirani, se potisnemo naprej in ukrepamo ne glede na to, kako se počutimo čustveno ali fizično. To pokažemo, ko se namerno odločimo slediti boljšemu načinu življenja, kljub motečim dejavnikom, napornemu delu in zahtevnim izzivom. Samodisciplina se razlikuje od samomotivacije in močne volje, vendar slednji vsekakor pripomoreta k vztrajnosti in sposobnosti ohranjanja in sledenja svojim namenom in ciljem. Samodisciplina avtentičnim vodjem daje moč, da ostanejo profesionalni pri svojem delu, tudi ko imajo slab dan. Je temelj kakovostnega dela. Raziskave so celo pokazale, da je merjenje človeške samodiscipline natančnejši napovednik uspeha kot merjenje njegovega inteligenčnega količnika (IQ) (Duckworth & Seligman, 2005). Samodisciplina je temeljni element uspeha na številnih področjih življenja. Ljudje si pogosto napačno razlagajo pojem samodiscipline - predstavljajo si ostro ravnanje s samim

sabo in veliko omejitev, vendar to ne drži. Samodisciplina je samokontrola in pomeni znak notranje moči, da imamo popoln nadzor nad svojimi dejanji. Prav to je tisto, kar voditelje ohranja odločne in motivirane, ko se soočajo s težkimi trenutki. Omogoča jim, da se držijo svojih načrtov in odločitev, ne da bi se premislili. S samodisciplino uspešno premagujejo lenobo, odvisnost in zavlačevanje (Jabbour, 2017).

Samodisciplina voditelju omogoča veliko potrpljenja, stremjenja k doseganju zastavljenega cilja in zavračanja skušnjav, ki se pojavijo v korist večje pridobitve. Vodje se zavedajo svojega namena in so pozorni na morebitno nedisciplinirano vedenje (Jabbour, 2017). Najstarejše znanstvene študije o samodisciplini so nastale pred skoraj tridesetimi leti in od takrat je na stotine novih študij pokazalo pozitivne učinke obvladovanja samodiscipline. Raziskave so pokazale, da imajo ljudje z visoko stopnjo samodiscipline zdrav življenjski slog, kakovostno življenje, se bolje odrežejo na delovnem mestu in imajo manjšo verjetnost, da bodo v svojem življenju posegli po prepovedanih substancah. Voditelji z višjo stopnjo samodiscipline prestopijo do zaposlenih z učinkovitejšimi stili vodenja, navdihujejo, podpirajo in motivirajo svoje sledilce (Yam, Lian, Ferris & Brown, 2017). Voditelji z nižjo samokontrolo pogosto kažejo nekonstruktivne in nedostojne stile vodenja. Namesto da bi svoje sledilce motivirali s pozitivnimi metodami, z njimi vzpostavijo šibkejši odnos in so manj karizmatični. Nizka samokontrola prav tako lahko povzroči izogibanje težkim nalogam, manj truda in volje pri delu, nizko zadovoljstvo in neproduktivnost (Yam, Lian, Ferris & Brown, 2017).

### *3.3.3.1 Pot do samodiscipline*

Samodisciplina se razvije s časom in deluje podobno kot mišica – več truda in dela kot vložimo, da se razvije, močnejša bo. Za začetek je pomembno, da si postavimo manjše cilje in s časoma postopoma povečujemo stopnjo izziva. Bolj kot vadimo, boljši postanemo (Gong, Rai, Beck & Heffernan, 2009). Avtentični vodje se zavedajo, da bistvo vodenja ni priti na cilj prvi. Bistvo vodenja je, da do ciljne črte pomagajo svojim zaposlenim s tem, da upočasnijo ritem, ostanejo povezani z ljudmi, jih navdušijo in vodijo do uresničevanja vizije (Maxwell, 2009). Za doseganje in ohranjanje samodiscipline avtentični vodje sledijo naslednjim korakom.

Za razvoj samodiscipline je pomembno, da se sprva določi en sam cilj, na katerega se je treba dobro osredotočiti. Priporočljivo je začeti z manjšimi cilji, kot je na primer enurna osredotočenost na samo eno vrsto dela, brez preverjanja sporočil in obiska interneta. Druga možnost je, da se odločimo prebrati vsak teden eno knjigo o vodenju, s čimer posledično izboljšamo svoje voditeljske sposobnosti. Ko opazimo, da se naša samodisciplina okrepi, lahko usmerimo pozornost na več različnih področij svojega življenja. Avtentični vodje večje in bolj ambiciozne cilje določijo na podlagi SMART metode: določen cilj mora biti specifičen, merljiv, dosegljiv, ustrezen in časovno omejen. Kjer je možno, se večji cilj tudi razdeli na manjše podcilje (Gong, Rai, Beck & Heffernan, 2009).

Ko je cilj natančno določen, sledi navedba vseh pozitivnih razlogov, zakaj ga želimo doseči. Na primer, če smo izbrali zelo zahteven projekt, se moramo vprašati, kako bo uspešen rezultat projekta vplival na nas in na celotno organizacijo (Gong in drugi, 2009). Če se zavedamo, da bomo na koncu dobili pohvalo, še večje zaupanje od zaposlenih in pridobili nove stranke, je to dovolj dobra motivacija za ohranjanje samodiscipline in napredovanje proti izbranemu cilju. Delo vedno opravimo veliko lažje, ko navedemo razloge, zakaj želimo nekaj doseči.

Velikih ciljev brez izzivov ni. Pri doseganju cilja vodje prepoznajo ovire, s katerimi se na svoji poti lahko soočijo. Pripravijo strategijo za njihovo premagovanje (Gong in drugi, 2009). Ovire razporedijo po velikosti in pri tem razmišljajo o njihovih rešitvah, kar predstavlja že polovico uspeha. Ovire so znak, da smo na dobri poti, zato se jih ni treba ustrašiti. Dobri vodje se zavedajo, da visoke cilje težje dosežeš sam. Zato naredijo seznam ljudi, ki jih potrebujejo na svoji poti in določijo, kaj jim lahko ponudijo v zameno za pomoč pri premagovanju ovir (Gong in drugi, 2009).

#### 3.3.4 Preobrat v perspektivi

Perspektiva pomeni začasno ustavitev trenutne realnosti, mišljenja. V središču avtentičnih vodij obstaja sposobnost, da lahko stopijo iz svojega trenutnega stanja in pogledajo na situacijo z druge perspektive. Zavedajo se pomena globokega razumevanja okolja, sebe in ljudi, s katerimi komunicirajo. To pomeni, da obstaja več različnih načinov za pregled problema in zato tudi več rešitev. Del preobrata v perspektivi se zgodi, ko pogledamo na določeno stvar s čim več različnih zornih kotov. Začasno ustavimo razmišljanje in na situacijo gledamo iz nevtralnega položaja, brez osebne pristranskosti in oblikovanja mnenja. Slednje se opazi v spremembi načina delovanja in pozitivno vpliva na naše počutje. Pogled iz drugih perspektiv avtentičnim voditeljem ne ogroža njihovih vrednot in postavljenih ciljev. S časom jih naredi bolj osredotočene, močnejše in boljše vodje (Bragg, 2019).

Med vsemi izzivi, s katerimi se srečujejo voditelji, ni noben bolj razširjen in hkrati skrit kot strah pred neuspehom. Vodenje zahteva pogum in odgovornost. Voditelji, ki podležejo strahu, lahko oslabijo sposobnost organizacije, ogrozijo produktivnost, strateško razmišljanje in vodenje zaposlenih. Včasih strah pred uspehom lahko nadzorujemo in zatremo, ko pa ga ne moremo več prezreti, je treba pravilno ukrepati (Kelsey, 2011). »Potreben je velik premik v perspektivi,« navaja Robert Kelsey, avtor knjige *What's Stopping You?: Why Smart People Don't Always Reach Their Potential and How You Can* (Kelsey, 2012).

Začnemo s spoznanjem, da ni nihče odporen na neuspeh. Spoprijeti se s strahom, si priznati in razumeti vse občutke je korak v pravo smer. Priporočljivo je, da strah poimenujemo in oblikujemo strategijo za njegovo premagovanje. Naslednji pozitiven premik v perspektivi se zgodi, ko spoznamo, da ima vsak neuspeh koristne lastnosti. Moč, modrost, delovna sposobnost in samoizpopolnjevanje se redko oblikujejo samo z dosežki. V težkih situacijah

rastemo in se učimo, zato ni boljšega načina za odkrivanje svojih prednosti in slabosti, kot s pomočjo neuspešnih lekcij (Kelsey, 2011). Vodje se odlikujejo, ko v težkih časih sprejemajo težke odločitve. »Samo najučinkovitejši voditelji lahko dobro vodijo v takem položaju« (Maxwell, 2009, str. 130).

Treba je spremeniti strah v izziv, saj so s stališča energije negativna čustva neučinkovita, celo pogubna. Za managerje in voditelje pa so še toliko bolj zahrbtna, ker so nalezljiva. V primeru, da voditelj pri svojih sodelavcih vzbuja jezo, strah in defenzivnost, posledično vse bolj kvari njihovo sposobnost za učinkovito delo (Kelsey, 2011). Epidemiolog David Snowden je leta 2004 v svoji raziskavi Alzheimer Disease Research dokazal, da so dolgotrajna negativna čustva neposredno povezana z velikim spektrom motenj in bolezni, od bolečin v telesu do duševnih motenj in hujših obolenj (Snowden, 2004).

Izkušeni voditelji se zavedajo, da je po vsaki težki situaciji treba opraviti čustveno obnovo. Čustvena obnova predstavlja vsako dejavnosti, ki je sproščajoča, vzbuja veselje in pozitivna čustva. Bogatejši kot je vir čustvene obnove, tem bolj voditeljem omogoča, da pod pritiskom delujejo zbrano in učinkovito (Loehr & Schwartz, 2003). Pri tem ima ključno vlogo tudi razvijanje pozitivnega optimizma. Pomembno je, da smo prizanesljivi do svoje preteklosti in dojemamo pretekle neuspehe kot naučeno lekcijo za naprej. Z zavedanjem pomena sreče, zadovoljstva in življenja spoštujemo sedanost in aktivno iščemo priložnosti v prihodnosti (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

### **3.4 Vpliv avtentičnega voditelja na sledilce**

#### **3.4.1 Izvabiti najboljše v drugih**

Kritična in kulturno negativna atmosfera sta ena izmed glavnih razlogov, zakaj organizacija slabi. Problem je, ker se večina neprofesionalnih voditeljev osredotoča samo na pomanjkljivosti in napake zaposlenih, namesto da bi ustvarili kulturo spodbujanja in potrditve. Dobri voditelji pomagajo svojim sledilcem odkriti njihov potencial in se osredotočijo na njihove prednosti. Želijo narediti pomemben in močan vpliv na tiste, ki jih vodijo. S tem bi izvabili najboljše iz njih, pripomogli k njihovi osebni rasti in jih motivirali na način, da bi ti ljudje našli namen in veselje v svojem delu. Prav tako se trudijo, da pri svojem vodenju ne bi zašli v negativno pristranskost in namesto tega usmerjajo svojo energijo v inovativno in fleksibilno reševanje problemov (Irwin, 2019). Pozitiven vpliv je to, kar si sledilci želijo. Vodje slednje dosežejo s pozitivnimi potrditvami posameznikov, ekip in celotne organizacije. Treba je obvladati umetnost afirmacije oziroma potrditve in vedeti, kako lahko potrditev pomaga učinkoviti kot tudi neučinkoviti osebi (Irwin, 2019).

### 3.4.1.1 *Učinek afirmacije*

Afirmacija izhaja iz latinske besede *affirmare* in pomeni podkrepiti, potrditi in stabilizirati. Enostavno povedano, gre za pozitivne izjave ali besedne zveze, ki se uporabljajo za izločitev nekoristnih in negativnih misli. Pozitivne trditve največkrat uporabljamo za motivacijo, spodbuditev koristnih sprememb v življenju in dvig samozavesti (Moore, 2021). Znanstveno je dokazano, da tako kot telovadba, afirmacije dvigujejo raven hormonov sreče (serotonin, oksitocin in dopamin) in s tem spodbujajo razvoj pozitivnih misli in dobrega počutja (Bell, 2016).

»Afirmacija oziroma potrditev s skrbnim vodenjem doseže tri dimenzije v človeški psihi.« (Irwin, 2019, str. 49). Ker smo spoznali, kako močen vpliv ima afirmacija na človeka, se lahko vprašamo, kako sploh deluje? Pozitivne in spodbudne besede dosežejo tri dimenzije v človeški zavesti, kar naredi vsak voditeljev transformacijski vpliv do svojega sledilca, še učinkovitejši. Afirmacija se razlikuje glede na tri ravni oziroma tri obraze voditelja. Prvi obraz predstavlja običajen slog in zajema vse vidne vzorce, ki voditelja dosledno okarakterizirajo. Njegov slog določa, kako dobro ga sledilci sprejemajo in sledijo njegovim idejam. Drugi obraz prikazuje sposobnosti, bolj natančno voditeljeva znanja, veščine in zmožnosti, ki določajo, kaj je sposoben narediti. Zadnji obraz je bit, za kar so v starodavnih časih uporabljali izraz um ali srce. Našo bit predstavlja središče našega značaja, misli, čustev, volje in mišljenja. Bit (srce) določa voditeljev značaj, prikazuje njegovo pravo notranjo osebnost. Vsak avtentični voditelj svoje sledilce afirmira na teh treh področjih in s tem učinkovito privabi na dan tisto, kar je najboljše v njih (Irwin, 2019).

### 3.4.1.2 *Strateški vpliv*

Toda kdaj in kako bo voditelj na površje ponesel najboljše lastnosti drugih, se razlikuje glede na to, ali nekoga afirmira taktično ali strateško. Izvirni voditelji z uporabo primerne strategije in taktike v svoji organizaciji ustvarijo kulturo potrditve, pozitivnega mišljenja in sprememb. Strateški vpliv izhaja iz tretjega obraza voditelja oziroma iz same biti (njegove notranjosti). Namen je globlje spremeniti ljudi, ki jih vodi (Irwin, 2019). Dober voditelj se zaveda, da ima vsak njegov sledilec občutke, želje, identiteto in notranji glas, ki ga znanstveniki imenujejo monolog ali samogovor. Sledilčeva notranja identiteta se neprestano formira, uči in služi kot glavni nabor njegovih prepričanj. Ravno zato dobri voditelj zavestno, namensko in premišljeno ustvarja svoja prepričanja. K učinkovitemu in avtentičnemu vodenju pripomorejo resnična in trdna prepričanja. V primeru, da je voditeljevo mišljenje napačno in ukrepa na podlagi zmotnih prepričanj, so posledice lahko porazne (Irwin, 2019).

Vodje večinoma afirmirajo dejanja, ki so jih sledilci opravili na delovnem mestu, vendar ima na sledilca veliko boljši in močnejši učinek potrditev njegove vrline oziroma kvalitete značaja. V tem primeru vodja privabi ven to, kar je najboljše v osebi, na katero želi vplivati. Dr. Tim Irwin pohvalo in potrditev človekovega značaja imenuje 'besede življenja'. Gre za izjemno močne besede, ki pustijo vtis na sledilčevem življenju. Besede življenja se nanašajo

na podporo, pohvalo in potrditev posameznikove integritete, presoje, ponižnosti, poguma, samoobvladovanja, modrosti in vzdržljivosti. Pri tem je ključnega pomena, da izgovorjene afirmacije izvirajo iz voditeljevega srca; biti morajo pristne in originalne (Irwin, 2019).

Ko določena vplivna oseba v nas prepozna trdnost ali moč našega značaja in nas potrdi na posebno globok način, se s tem v nas ustvarijo določena prepričanja. Pozitivne potrditve so za prejemnika dragoceni dar, okrepijo njegovo samozavest in življenje te osebe povedejo povsem v novo smer. Prejemnik postane močnejši, bolj zbran in razvije pozitivno samopodobo, kar mu močno koristi pri soočenju z naslednjim velikim izzivom. Z afirmacijo voditelj v sledilčevo zvest vsadi prepričanje, da je le-ta sposoben uspešno opraviti katerokoli zastavljeno nalogo (Irwin, 2019). Člani uspešnih organizacij rešujejo konflikte in sprejemajo odločitve s soglasjem in ne z vsiljevanjem volje večine. Zavedajo se, da je uspeh odvisen od izmenjave spoznanj in svobodnega pretoka informacij (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Več o načinu ustvarjanja učinkovite komunikacije in sodelovanja si bomo pogledali v zadnjem poglavju (SDI).

### *3.4.1.3 Taktični vpliv*

Dobro delujoča organizacija potrebuje tako strateški kot tudi taktični vpliv. Oboje mora biti produkt vodje, da lahko izvabi najboljše v tistih, ki jih vodi. Medtem ko se strateški vpliv nanaša na notranjost človeka oziroma voditelja, taktični vpliv temelji na njegovem slogu in sposobnosti.

Voditeljev slog nam pove, kako dobro prenaša svoje ideje na sledilce in na kakšen način ga sledilci sprejemajo. Kot primer si lahko predstavljamo vodjo, ki je po naravi zelo topla in skrbna oseba. Vendar je njegov slog resen in introspektiven, kar predstavlja veliko verjetnost, da ga bodo njegovi sledilci doživljali kot neprijaznega ali vzvišenega. S tem se zmanjšuje sledilčevo sprejemanje vodje. V tem primeru samozavedanje voditelju pomaga, da izrazi svoje pozitivne lastnosti in odvzame tiste karakteristike, ki očrnijo njegovo učinkovitost (Irwin, 2019).

Dr. Tim Irwin, avtor številnih uspešnic na lestvici New York Times, definira štiri modele sloga afirmacij: izvrševalni slog, ki za izvršitev nalog uporablja točno osredotočena dejanja; zastopniški slog, predstavlja usmerjenost na ljudi in njihove potrebe; idealistični slog izraža vodilne vrednote, ki sledilce navdihujejo, motivirajo in izzivalni slog, pri katerem gre za uporabo določenega podviga, ki naredi preboj skozi ovire in na dan privabi sledilčevo odličnost. Voditelj ustvari platformo vpliva, ko potrdi sposobnosti in dejanja v tistih, na katere želi vplivati. Pri tem mora sledilcem jasno pokazati svoje pristne kvalitete, ki imajo ogromen vpliv na potek dela in uspeh v organizaciji. Avtentični vodja izrazi svoje sposobnosti, ko zaposlenim predstavi jasen cilj, zgradi močno in uspešno ekipo, spodbuja dobro povezavo med zaposlenimi, prevzame osebno odgovornost za uspešnost organizacije, spretno obvladuje konfliktno situacijo, zna motivirati in prisluhniti mnenju članov ekipe (Irwin, 2019).

Vodja na svoje sledilce lahko vpliva le, če so mu ti predani in zavezani. To pa si prisluži z integriteto. Najboljši način, s katerim voditelj preveri, ali ima kvalitete avtentičnega vodenja in vpliv nad zaposlenimi, je, da zastavi nalogo, ki pri zaposlenih sproži določeno pozitivno spremembo – zdravo prehranjevanje, športni vikendi, jutranja meditacija ipd. (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

#### **4 NASLEDSTVO IN RAZVOJ VODITELJEV**

Iskanje voditeljev naslednikov je za organizacijo, ki razmišlja dolgoročno, neizogibno. V primeru, da se sistemu iskanja nasledstva ne posveti pravočasno, lahko to vodi v nestabilno delovanje organizacije. Vodje imajo široko mrežo potencialnih kandidatov, kar olajša proces izbire naslednika (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Razvoj drugih voditeljev je ena od pomembnih preizkušenj vodenja. Dolgoletni voditelj dobro poznajo svoje zaposlene in vedo, katera skupina ljudi je bolj nadarjena, vztrajna, inteligentna in ima boljše sposobnosti kot ostale, kar pa ne pomeni, da so ostali zaposleni brez vrednosti in ne prispevajo k učinkovitosti organizacije. Določeni posamezniki so enostavno bolj nadarjeni in zato izstopajo (Irwin, 2019). Številne organizacije nadarjene posameznike imenujejo kot vodje z visokim potencialom, tako imenovani HiPo-ji (angl. high-potential). Običajno se sklepa, da so obetajoči posamezniki za vsaj dve ravni višje od trenutnega položaja, zato jim organizacija omogoči pot do obogatenih delovnih izkušenj, prevzemanja večjih odgovornosti in dostopa do različnih izobraževalnih virov, da bi bili v prihodnosti pripravljeni za višja delovna mesta (Irwin, 2019).

Odločitev o izbiri in usposabljanju nove vodje mora biti prepuščena širšemu krogu vodstva (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Vodstvo se mora prav tako zavedati, da za delo nadarjena oseba še ne predstavlja tudi dobrega voditelja. Veliko je voditeljev, ki delajo premišljeno in po svojih najboljših zmogljivostih, vendar ne dosegajo pričakovanih zaposlenih in organizacije. Organizacija potrebuje vodje, ki prevzamejo odgovornost za opravljeno delo, nenehno opogumljajo, vodijo in navdihujejo svoje sledilce. Organizacija si želi dobre rezultate, zaposleni pa potrditve in občutka pripadnosti (Norris, 2019). Vodja spodbuja in motivira svojega naslednika, da se zavestno zavzame za študij vodenja. Pri tem mu pomaga pri izbiri primernih knjig in literature, pogovor z drugimi voditelji in udeležbo na seminarjih in treningih, namenjenih vodenju ljudi.

Pomemben vpliv za prihodnjega voditelja ima izbira pravega mentorja. Mentor mora biti vodja, ki ga naslednik občuduje in se je od njega pripravljen učiti. V tem obdobju mentor nudi podporo in pomoč za odpravljanje težav, s katerimi se naslednik srečuje med usposabljanjem. Z njim deli nasvete, modrosti in vpogled iz svojih izkušenj. S tem nasledniku pomaga strokovno napredovati na področju vodenja. Dober mentor mora prav tako svojemu mentorirancu predstaviti, kako se pravilno soočiti s težkimi situacijami in neprijetnimi pogovori. Nemalokrat se zgodi, da ne znamo odreagirati na neudobno situacijo in se ji zato želimo izogniti, kar pa ne bi smelo veljati za dobrega voditelja. Pomembna

naloga mentorja je, dati prihodnjemu voditelju jasnost, kako pravilno pristopiti do svojih zaposlenih v primeru težke ali konfliktna situacije (Norris, 2019). S svojim zgledom ustvari jasnost, da se voditelji nenehno učijo in izpopolnjujejo. Uspešno vodenje pa zahteva več kot le učenje novih veščin in branje odličnih knjig. Biti dober zgled drugim pomeni tudi stopiti izven območja udobja, kjer se začne napredek v osebni rasti, uspešnem reševanju ovir, večji produktivnosti in boljši komunikaciji (Head, 2015).

## **5 SEMINAR ZA UČINKOVITO KOMUNIKACIJO (SDI)**

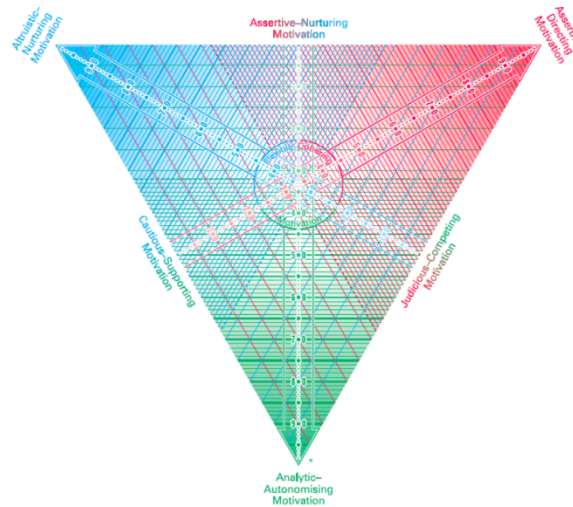
Avtentični vodje se zavedajo, da je za uspešno poslovanje organizacije ključno dobro sodelovanje in nemoten pretok informacij med zaposlenimi. Slednje se doseže, ko zaposleni spoznajo različne vzorce delovanja osebnosti, tako lastne kot tudi od drugih članov skupine. Ena izmed odličnih metod dobrega spoznavanja sebe in svojih sodelavcev je mednarodno priznано orodje za izboljšanje odnosov SDI (angl. Strength Deployment Inventory), preprosto povedano delavnica učinkovite komunikacije in reševanja konfliktov med zaposlenimi. Orodje SDI je leta 1971 razvil priznani psiholog dr. Elias Hull Porter, ki si je nadvse želel pomagati ljudem do uspeha in boljših medsebojnih odnosov (Scudder, brez datuma).

Izvedba delavnice je ponavadi razdeljena na tri dele, udeležijo pa se je tudi vodje, ki skupaj z ostalimi člani ekipe dobijo podroben vpogled v razumevanje svojega vedenja, sprejemanja drugačnosti, kako ravnati v konfliktnih situacijah in kako pristopiti in komunicirati z različnimi profili sodelavcev. Na koncu vodja skupaj z zaposlenimi sestavi načrt za vpeljevanje potrebnih sprememb, pri katerem jim je v pomoč tudi izvajalec programa (Cross, Burrus & Shaw, 2014). Leta 2015 sem se izobraževanja in delavnice tudi sama udeležila, zato lahko potek opišem iz lastnih izkušenj.

Program se začne s spoznavanjem osnovnih značilnosti glavnih komunikacijskih profilov. Nato se vsi zaposleni preizkusijo v komunikacijskih spretnostih. Postavi se jim tudi prvi del številnih vprašanj in testov, ki se osredotočajo na tri ključna področja: želja nuditi pomoč drugim, želja po doseganju rezultatov in želja po vzpostavitvi postopka/poti. Omenjena tri področja predstavljajo osebnost človeka in so del barvnega trikotnika SDI. Modra barva predstavlja tiste, ki so po naravi bolj ustrezljivi, mirni in imajo močno željo pomagati drugim ljudem. V rdeče obarvan del trikotnika sodijo posamezniki z lastnostmi močnega temperamenta, vpliva in stremjenja k ciljem. Omenjena barva ponavadi predstavlja vodje. V zeleni del trikotnika pa sodijo analitične osebe, taki, ki se najbolje znajdejo sami in dajo velik pomen na sam proces in pot doseganja cilja. Velikokrat se zgodi, da se posameznik pojavi na predelu, kjer se sekata dve barvi. Če je to na modro-rdečem polju, ima ta oseba določene osebne lastnosti modre in rdeče barve.



*Slika 1: SDI trikotnik – barvna lestvica predstavlja vse tri omenjene barve profilov osebnosti*

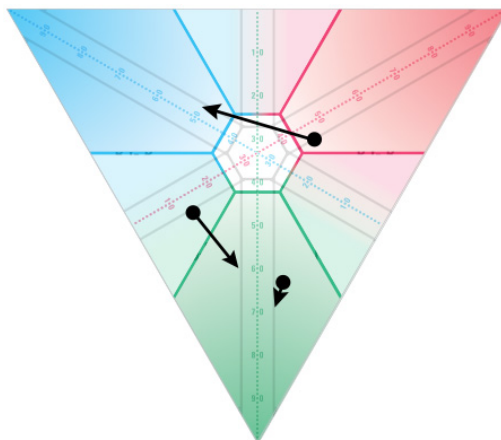


*Vir: The Reality Business (2013).*

Udeleženci, ki so nevtralni glede omenjenih treh področij, sodijo v samo sredino trikotnika. V krog, včasih tudi šesterokotnik, ki mu pravimo hub (središče). Posameznik, ki se znajde na enobarvnem delu kroga – v primeru, da je to na zeleni barvi v krogu, temu pravimo zeleni hub. Ko zaposleni spoznajo, v kateri barvni profil sodijo, ozavestijo svoje vedenje, prednosti in potencialne. Dobijo vpogled v to, kako dojemajo sami sebe in kako jih vidijo druge osebe. Prav tako spoznajo lastnosti različnih profilov svojih sodelavcev in kako uspešno prilagoditi komunikacijo glede na osebnost in stil drugega profila. Na kateri barvni lestvici trikotnika SDI stoji posameznik je v veliko pomoč pri medsebojnem povezovanju, komunikaciji in sprejemanju drugačnosti med vsemi zaposlenimi. Vendar najpomembnejši del programa šele sledi.

Udeleženci se nato pripravijo na drugi del testov in vprašanj, ki pokažejo, kako se spremeni osebni profil posameznika v konfliktni ali stresni situaciji. Slednje je ključ do uspešnega sodelovanja. Pogosto se zgodi, da se veliko oseb iz modre ali zelene barve profila premakne proti rdeči, kar predstavlja nagnjenost k prepričanju in osornemu vedenju. V takem primeru je pomembno, da se z njimi ne zapletamo v prepire in jim pustimo čas za pomiritev. Za tiste, ki se v konfliktu premaknejo na zeleni del trikotnika, pomeni, da v napeti situaciji otpnejo, zato se raje umaknejo in počakajo na primernejši trenutek reševanja problema. Slednji v večini primerov niso nagnjeni k prepričanju in je z njimi možno reševanje problemov na miren in konstruktiven način. Osebe, ki se premaknejo proti modri barvi, pa sporočajo, da se v stresni situaciji počutijo izredno ranljive in občutljive. Konfliktnim situacijam se poskušajo na vsak način izogniti, saj jim morebitni spori predstavljajo mučno oviro. Pomembno je, da do takih posameznikov pristopimo z mirnim glasom in na prijazen način. Po končani delavnici vsi zaposleni dobijo vpogled osebnih profilov od sodelavcev in napotke za pravilen pristop do vsakega posameznika. To jim bo za vnaprej koristilo za lažje razumevanje njihovega vedenja, učinkovitejše sodelovanje in uspešno reševanje nesoglasij.

*Slika 2: Sprememba profila treh zaposlenih v stresni situaciji – prvotno (nevtralno) stanje osebe določa črna točka, puščica pa predstavlja območje, kamor se profil osebe premakne v stanju konflikta*



*Vir: Scudder (brez datuma).*

Po končani delavnici vsi zaposleni dobijo vpogled osebnih profilov od sodelavcev in napotke za pravilen pristop do vsakega posameznika. To jim bo za vnaprej koristilo za lažje razumevanje njihovega vedenja, učinkovitejše sodelovanje in uspešno reševanje nesoglasij.

## **SKLEP**

Vodenje je ena izmed osnovnih funkcij managementa. Predstavlja zapleten proces, ki stremi k učinkovitem sodelovanju in doseganju ciljev organizacije. Avtentični vodja se zaveda, da je največji izziv voditi in analizirati samega sebe. Za dobro vodenje je treba poznati lastne omejitve in najprej uspešno voditi samega sebe. S samovodenjem se ustvari visoka stopnja samozaznavanja. Vodja pridobi samozavest, spretnosti in prepozna svoja močna področja, sposobnosti in prednosti. Spodbuja preskok v perspektivi, kar vsem zaposlenim omogoča, da na določeno situacijo pogledajo z različnih zornih kotov. Posledično ustvarijo več različnih možnosti za reševanje problema. Avtentični vodje si prizadevajo izvabiti najboljše v svojih zaposlenih, osredotočajo se na njihove prednosti in ne pomanjkljivosti. Pomagajo jim odkriti njihov potencial, kar sledilec razvije pozitivno samopodobo in občutek pripadnosti. Zaradi tega zaposleni postanejo močnejši, bolj osredotočeni na svoje naloge in posledično produktivnejši, kar močno vpliva na sam uspeh organizacije. Poleg zaposlenih učijo in usmerjajo tudi kandidate za nove vodje. Organizacija potrebuje vodje, ki prevzamejo odgovornost za opravljeno delo, se nenehno izobražujejo in navdihujejo svoje sledilce.

Za razliko od drugih tradicionalnih metod vodenja lahko sklepamo, da avtentično vodenje nedvomno predstavlja zlati standard vodenja. Izboljšuje učinkovitost poslovanja in povečuje produktivnost, motivacijo in dobro počutje med zaposlenimi. Avtentične osebe se globoko zavedajo svojega vedenja in razmišljanja, delujejo na enkratni način, ki je skladi z

njihovimi prepričanji in željami. Njihova moč volje in samodisciplina jim omogočata, da zastavljene cilje lažje dosežejo, so polni samozavesti, optimizma in visoko moralni. Avtentični vodje vodijo z zgledom, gradijo na zaupanju med zaposlenimi in cenijo individualne razlike med svojimi sledilci. S tem svojim sledilcem povečajo občutek pripadnosti in samozavesti. Zavedajo se, da je za uspešno sodelovanje in poslovanje treba dobro poskrbeti za vse člane organizacije, na fizični in mentalni ravni. Nanje prenašajo inovativno mišljenje, predanost, zavezanost, visoke moralne standarde in jim omogočajo izobraževanja za osebno rast in medsebojne odnose. Dejanja vodij so usklajena z njihovimi vrednotami, kar poveča zaupanje in vpliv na zaposlene. Izredna kakovost avtentičnih vodij je visoka raven čustvene inteligence, ki okrepi njihovo zavedanje lastnih in tujih čustev. To jim omogoči, da svojim sledilcem pomagajo razviti prilagodljivejše odzive na stresne situacije in ovire.

## LITERATURA IN VIRI

1. Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to roots of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
2. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviours. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
3. Bell, N. (2016). *Positive self-affirmations can conquer anxiety*. Pridobljeno 2. marca 2021 iz <https://www.counselling-directory.org.uk/memberarticles/positive-self-affirmations-can-conquer-anxiety>
4. Bourne, E. J. (2015). *The Anxiety and Phobia Workbook*. Oakland: New Harbinger Publications.
5. Bragg, M. (2019). *Perspective and Leadership*. Pridobljeno 25. marca 2021 iz <https://medium.com/swlh/perspective-and-leadership-cd0dce5d50f1>
6. Bryant, A. & Kazan, A. L. (2013). *Self-leadership: How to become a more successful, efficient, and effective leader from the inside out*. New York: McGraw-Hill.
7. Cherry, K. (2021). *Self-Determination Theory and Motivation*. Pridobljeno 15.4.2021 iz <https://www.verywellmind.com/what-is-self-determination-theory-2795387>
8. Conrad Stöppler, M. (2020). *What Causes Stress? Stress Management*. Pridobljeno 7. aprila 2021 iz <https://www.medicinenet.com/stress/article.htm>
9. Cooper, C. D., Scandura, T. A. & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challengers to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475–493.
10. Cross, D., Burrus, S. W. & Shaw, M. (2014). Evaluating Conflict between Employees: Exploring the Costs to an Organization. *International Journal of Aviation, Aeronautics, and Aerospace*, 1(1), 1–24.
11. Čakš, A. (2017). *Telo nikoli ne laže*. Pridobljeno 7. aprila 2021 iz <http://www.goodlifestyle.si/telo-nikoli-ne-laze/>

12. Černe, M. & Penger, S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, 47(4), 819–842.
13. Dermol, V. & Rakowska, A. (2014). *Strategic Approaches to Human Resources Management Practice*. Celje: ToKnowPress.
14. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
15. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Dolly, K. C. & Nonyelum, O. P. (2018). Impact of autocratic leadership style on job performance of subordinates in academic libraries in Port Harcourt, Rivers State, Nigeria. *International Journal of Research-GRANTHAALAYAH*, 6(10), 212–220.
17. Duckworth, A. L., Seligman M. E. P. (2005). Self-Discipline Outdoes IQ in Predicting Academic Performance of Adolescents. Pridobljeno 20.3.2021 iz <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/16313657>
18. Dyer, J., Gregersen, H. & Christensen, C. M. (2011). *The innovator's DNA: mastering the five skills of disruptive innovators*. Boston, MA. Harvard: Harvard Business Press.
19. Furtner, M. R., Baldegger, U. & Rauthmann, J. F. (2013). Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 436–449.
20. Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M. & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145.
21. Gardner, W. L. & Schermerhorn, J. R. (2004). Performance Gains Through Positive Organization Behaviour and authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 33, 270–281.
22. Gong, Y., Rai, D., Beck, J.E., Heffernan, N.T. (2009). *Does Self-Discipline impact students' knowledge and learning?* Pridobljeno 1.4.2021 iz <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED539087.pdf>
23. Hannah, S. T., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. (2011). *Relationships between Authentic Leadership, Moral Courage, and Ethical and Pro-Social Behaviors*. *Business Ethics Quarterly* 21,(4), 555-578.
24. Head, G. (2015). *How to Be a Leader and Create New Leaders*. Pridobljeno 7. aprila 2021 iz <https://medium.com/@Infusionsoft/how-to-be-a-leader-and-create-new-leaders-e31fa396ca3a>
25. Irwin, T. (2019). *Moč vpliva: Kako odlični voditelji izvajajo tisto, kar je najboljše v drugih*. Ljubljana: Podvig d.o.o.
26. Jabbour, R. (2017). *The Importance Of Cultivating Self-Discipline*. Pridobljeno 14. marca 2021 iz <https://www.entrepreneur.com/article/305350>
27. Kalu, D. C. & Okpokwasili, N. P. (2018). *Impact of Autocratic Leadership Style on Job Performance of Subordinates in Academic Libraries in Port Harcourt, Rivers State, Nigeria*. Pridobljeno 20.3.2021 iz <https://www.researchgate.net/publication/332321338>

28. Kelsey, R. (2011). *What's Stopping You?: Why Smart People Don't Always Reach Their Potential and How You Can*. Hoboken: John Wiley & Sons.
29. Korelc, T. (2009). *(R)evolucija: Z inovativnostjo do uspeha*. Šenčur: Creatoor.
30. Linders, B. (2014). *Deploying Transparency and Self Regulating Management to Get Actions Done*. Pridobljeno 15. aprila 2021 iz <https://www.infoq.com/news/2014/11/transparency-self-regulating/>
31. Loehr, J. & Schwartz, T. (2003). *The Power of Full Engagement*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
32. Maxwell, J. C. (2009). *Zlata pravila vodenja*. Ljubljana: Orbis.
33. May, D. R., Chan, A., Hodges, T. & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247–260.
34. Michie, S. (2002). Causes and management of stress at work. *Occupational and Environmental Medicine*, 59(1), 67–72.
35. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
36. Moore, C. (2021). *Positive Daily Affirmations: Is There Science Behind It?* Pridobljeno 19. Februarja 2021 iz <https://positivepsychology.com/daily-affirmations/>
37. Norris, A. (2019). *How to Prepare Yourself for a Leadership Role*. [objava na blogu]. Pridobljeno 4. marca 2021 iz <https://www.livingasaleader.com/Resources/Leadership-Blog/How-to-Prepare-Yourself-for-a-Leadership-Role.htm>
38. Pearce, C. (2007). The Future of Leadership Development: The Importance of Identity, Multi-Level Approaches, Self-Leadership, Physical Fitness, Shared Leadership, Networking, Creativity, Emotions, Spirituality and On-Boarding Processes. *Human Resource Management Review*, 17(4), 355-359.
39. Perrone, K. M., Ægisdóttir, S., Webb, L. K. & Blalock R. H. (2006). Work-Family Interface: Commitment, Conflict, Coping, and Satisfaction. *Journal of Career Development*, 32(3), 286-300.
40. Ragins, B. R. (brez datuma). *Mentoring*. Pridobljeno 24. marca 2021 iz <https://www.referenceforbusiness.com/management/Mar-No/Mentoring.html>
41. Ready, D. A. (2004). How to Grow Great Leaders. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 20. decembra 2020 iz <https://hbr.org/2004/12/how-to-grow-great-leaders>
42. Rueda, R. M., Posner, M. I. & Rothbart., M. K. (2004). Attentional control and self-regulation. *Handbook of self-regulation: Research, theory and applications*, 2, 284–299.
43. Schreiter, T. (2014). *Kako v trenutku pridobiti zaupanje, vpliv in odnos: 13 načinov za ustvarjanje miselne odprtosti, s katerimi boste nagovorili podzavest vaše stranke*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
44. Scudder, T. (brez datuma). *SDI 2.0 Methodology and Meaning*. Pridobljeno 11. novembra 2020 iz <https://www.corestrengths.com/sdi-2-0-methodology-and-meaning/>
45. Seredich, B. (2019). *The Power of Energy Management in the Workplace*. Pridobljeno 25. marca 2021 iz <https://www.business2community.com/leadership/the-power-of-energy-management-in-the-workplace-02237323>

46. Silvia, P. J. & Duval, T. S. (2001). Objective self-awareness theory: Recent progress and enduring problems. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 230–241.
47. Snowden, D. (2004). *Testimony of dr. David Snowden Professor in the Department of Neurology & the Sanders-Brown Center on Aging at the University Of Kentucky Lexington, KY*. Pridobljeno 14. marca 2021 iz <https://www.sturdyroots.org/file/nun-study/testimony-david-snowdon.pdf>
48. The Reality Business. (2013). *SDI Workshop*. Pridobljeno 7. aprila 2021 iz <http://www.realitybusiness.co.uk/sdi-workshop/>
49. Wilson, J. H. (2014). *Empowering Excellence: The Relationship of Employee Self-Leadership and Psychological Empowerment With Performance and Job Satisfaction*. Regent University, Virginia Beach. School of Business & Leadership
50. Yam, K. C., Lian, H., Ferris, D. L. & Brown, D. (2017). *Leadership Takes Self-Control. Here's What We Know About It*. Pridobljeno 13. marca 2021 iz <https://hbr.org/2017/06/leadership-takes-self-control-heres-what-we-know-about-it>
51. Young, K. (brez datuma). *How to Stop the Fear of Rejection From Holding You Back*. Pridobljeno 7. aprila 2021 iz <https://www.heysigmund.com/getting-over-the-fear-of-rejection-how-to-live-life-like-you-own-it/>
52. Zhang, Y., Xue, J. & Huang, Y. (2020). A meta-analysis: Internet mindfulness-based interventions for stress management in the general population. *Medicine*, 99(28), e20493.
53. Zorec, M. (2015). *Stres na delovnem mestu pri pravosodnih policistih* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za upravo.