

RAZVOJ KONCEPTUALNEGA MODELA AVTENTIČNEGA VODENJA**

Povzetek. Vodje v današnjem spremenljivem, nestabilnem poslovnem okolju težijo k maksimizaciji uspešnosti pogosto s pomočjo neetičnih prijemov (korporacijski škandali, kot so Enron, WorldCom, Adelphia, Parmalat, AIG). Zato se je na področju vodenja pojavil nov konstrukt, avtentično vodenje, ki predstavlja transparentno delovanje vodij v povezavi in sodelovanju z vsemi deležniki organizacije. Tudi strateško ravnanje s človeškimi viri je princip odzivnega delovanja v organizaciji, primerne za turbulentno okolje. Zaradi odzivnosti na spremembe in prekrivajočem se področju vodenja ter aktivnosti ravnanja s človeškimi viri je smiselna povezava obeh področij v enoten konceptualni model, ki temelji na preteklih raziskavah z obeh področij. Uvedba novega konstrukta, procesa avtentičnega vodenja, služi kot povezava modela razvijanja avtentičnega vodenja in aktivnosti razvijanja ter uresničevanja strategije strateškega ravnanja s človeškimi viri v treh korakih. To za sodobne učeče se organizacije pomeni trajni vir konkurenčne prednosti.

Ključni pojmi: avtentično vodenje, strateško ravnanje s človeškimi viri, konceptualni model, proces avtentičnega vodenja, pozitivni psihološki kapital, pozitivno modeliranje.

Uvod

Položaj organizacij v današnjem poslovnem okolju se nenehno spreminja. Tehnološki prodori, spremembe v strukturi družbene moči, premiki v vrednotah in prepričanjih ljudi, internacionalizacija, globalizacija, nestabilnost (turbulentno okolje organizacije), elektronsko poslovanje. Podjetja si neprestano konkurirajo med seboj, kdo bo bolje razporedil svoje zmožnosti ter iz njih ustvaril največ dodane vrednosti in največ dobička. Vse več tekmovanja je usmerjenega na področje človeških virov in iskanja ter ustvarjanja

* Matej Černe, mag. poslovnih ved na Ekonomski fakulteti; dr. Sandra Penger, docentka na Ekonomski fakulteti, Univerza v Ljubljani.

** Izvirni znanstveni članek.

talenta (Thite, 2004: 37). Ob težnji po maksimizaciji dosežkov se menedžerji pogosto zatečejo tudi k nemoralnim, neetičnim potezam (korporacijski škandali, kot so Enron, WorldCom, Adelphia, Parmalat, AIG). Te kratkoročno sicer prinesejo učinek, vendar pa na dolgi rok pustijo še trajnejšo negativno sled. To ob nenehni nestabilnosti na različnih področjih življenja vnaša nemir in pesimizem, kar se odraža tudi na svetovnih trgih, še bolj pa v percepciji ljudi, potrošnikov in drugih deležnikov organizacije. Zaradi tega se v poslovnem svetu pojavljajo drugačni ljudje in novi konstrukti (pozitivna psihologija, avtentično vodenje), ki skušajo vplivati na zaznavanje ljudi ter znova pridobiti njihovo zaupanje.

Ljudje potrebujejo upanje, občutek, da bo vse v redu (Peterson in Luthans, 2003: 26). V zadnjih letih se je pomen pozitivne psihologije še povečal kot nasprotje prevladujoči negativnosti. Tako naj se raje osredinjamo na tisto, kar je prav, dobro (ne na nekaj, kar deluje slabo) ter na poudarjanje in razvoj prednosti, namesto da popravljamo slabosti (Jensen in Luthans, 2006: 647). V povezavi s tem se pogosto omenja tudi avtentično vodenje, konstrukt, ki ga je širši javnosti predstavil Bill George¹ (2003) s svojo uspešnico *Avtentično vodenje*. To je označeno kot vodenje prihodnosti in praktično edini uspešen način zagotavljanja konkurenčnosti v današnjem spremenljivem poslovnem svetu, v katerem vladajo druge vrednote kot prej.

Na dinamične razmere hitrih sprememb se morajo z novimi prijemi odzivati organizacije kot celote in njihovi sestavni deli. Takšen princip je strateško ravnanje s človeškimi viri, ki organizacijam omogoča učinkovitejšo in skladnejšo odzivanje na spremembe v zunanjem in notranjem okolju ter s tem večjo uspešnost. Ker pa se aktivnosti kadrovske funkcije in vodenja med sabo prekrivajo, je ti dve področji smiselno združiti v enoten model, ki za princip vodenja predpostavlja avtentično vodenje. Izbiro te predpostavke je moč utemeljiti s tem, da znotraj koncepta strateškega ravnanja s človeškimi viri današnjega sodobnega menedžmenta ni več moč uveljavljati kakšnega zastarelega stila vodenja. Poleg tega je avtentično vodenje zaradi širjenja skupnih kognitivnih vedenjskih vzorcev preko vseh članov organizacij idealen princip za udejanjanje sprememb in novih konceptov. Oba koncepta zahtevata v organizacijah podobne vrednote, na primer odprtost do sprememb in teženje k njim, učenje in sledenje novim spoznanjem ter razumevanje in upoštevanje pomena človeškega, socialnega in psihološkega kapitala, torej ljudi in njihovih lastnosti. Vse to pa ponuja oba konstrukta kot zelo primerna za udejanjanje v današnjih organizacijah in s tem povečanje njihove uspešnosti v turbulentnem okolju, posebej, če sta združena v enoten model.

¹ Bill George je profesor na Harvardski poslovni šoli in bivši direktor Medtronica, šele po njegovi uspešnici iz leta 2003 *Authentic Leadership* so avtorji začeli pisati o avtentičnem vodenju.

Temeljni cilj prispevka je preko teoretičnega raziskovalno-metodološkega pristopa razviti konceptualni model avtentičnega vodenja ob organizacijskem okviru strateškega ravnanja s človeškimi viri. To bo zahtevalo opredelitev avtentičnega vodenja in njegovih elementov, kar predstavlja prvi pomožni cilj, prikaz konstruktov strateškega ravnanja s človeškimi viri (drugi pomožni cilj) in smiselno povezavo raziskovalnih področij strateškega ravnanja s človeškimi viri ter avtentičnega vodenja (tretji pomožni cilj). Proces avtentičnega vodenja bo v tem primeru srce modela, osrednje področje, ki se s svojimi elementi prepleta z elementi strateškega ravnanja s človeškimi viri. Zato na tem mestu avtorja vpeljeva nujno avtentičnega vodenja znotraj okvira strateškega ravnanja s človeškimi viri, v prispevku pa bova pokazala, kako koncepta sovpadata ter dokazala smiselnost te povezave, kar predstavlja osnovno raziskovalno hipotezo.

Avtentično vodenje

Na področju vodenja se je v zadnjem času pojavilo novo področje preučevanja, avtentično vodenje. Razlog za nastanek tega konstrukta naj bi bili turbulentni časi, polni hitrih sprememb (Avolio et al., 2005: 316), socialni izzivi ter grožnje na globalni ravni, kot je terorizem, nihanje borznih tečajev, spreminjanje moči v svetovnem gospodarstvu in tudi že prej omenjeni škandali, povezani z neetičnim obnašanjem vodij (Cooper et al., 2005). Novicevic et al. (2006: 70) za tako obnašanje uporabljajo pojem zanemarjanja izvršne avtentičnosti, pomeni pa poslabšanje morale med izvršnimi vodjami, torej vrhnjimi menedžerji. Warren Bennis² (2006) take vodje, ki so pozabili, da če je nekaj legalno, še ne pomeni, da je tudi prav, poimenuje zvezdniški direktorji (*Angl. Celebrity CEOs*).

Kot je pogosto pri novejših konstruktih, kar se tiče avtentičnega vodenja ne obstaja jasna in nedvoumna splošno sprejeta definicija, glede določenih vidikov, ki opredeljujejo ta pojem, so si znanstveniki enotni. Strinjajo se, da avtentični vodje dobro poznajo lastno bit, imajo razčiščena mnenja in stališča, se močno identificirajo z vlogo vodje in ravnaajo v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji (Shamir in Eilam, 2005). Še vedno pa se postavljajo vprašanja o točnih določilih oziroma elementih avtentičnega vodenja, merjenju in učinkih, ki ga ima na uspešnost posameznika in organizacije, razlikovanju elementov in implementacije avtentičnega vodenja v različnih kulturah ter o razvoju avtentičnega vodenja in doseganju sledenja podrejenih (Fields, 2007; Jensen in Luthans, 2006; Avolio in Gardner, 2005; Ilies et al., 2005; Sparrowe, 2005; van Knippenberg et al.,

² Warren Bennis je avtor sedemindvajsetih knjig, svetovalec in predsednik Inštituta za vodenje na University of Southern California.

2005; Harvey et al., 2006). Razlog za zanimanje akademikov je v tem, da je v informacijski dobi, v kateri ideje predstavljajo valuto v globalni ekonomiji (Bennis, 2006: 3), za doseganje uspešnosti preko vzpostavljanja zaupanja, upanja in optimizma ter prožnosti vseh deležnikov organizacije (Peterson in Luthans, 2003) ključno razvijanje avtentičnega vodenja (May et al., 2003). Vodje se morajo namreč zavedati, da moč sledi idejam, ne več položaju (Bennis, 2006: 3).

Konstrukt avtentičnosti in z njim povezani koncepti

Ljudje so tem bolj avtentični, kadar ohranjajo svoja resnična čustva, vrednote, lastnosti in nagnjenja ter tudi ravnajo in se obnašajo v skladu z njimi (Cooper et al., 2005). Pojem avtentičnosti izhaja iz grške filozofije (*Angl. To thine own self be true*), kot princip vodenja pa določa vodje, ki imajo: (1) veliko zmožnost učinkovito zaznavati informacije o sebi (svoje vrednote, prepričanja, cilje in čustva); (2) zmožnost uravnavanja svojega obnašanja pri vodenju v skladu s svojim lastnim jazom; (3) jasno osebno identiteto in (4) zmožnost usklajevanja svojih preferenc z zahtevami družbe (Chan et al., 2005). Biti avtentičen torej pomeni, biti naraven, izviren, ne kopija (Shamir in Eilam, 2005: 396). Vključuje tako posedovanje osebnih izkušenj (vrednot, misli, čustev, prepričanj) kot tudi ravnanje v skladu s svojim pravim jazom (Gardner et al., 2005). Na tem mestu je potrebno dodati, da avtorji ne opredeljujejo avtentičnosti kot izključujočega stanja. Oseba torej ni ali avtentična ali ne, temveč gre za stopnjo avtentičnosti (Erickson, 1995). Posameznik je torej bolj ali manj avtentičen. Pojma avtentičnosti pa se ne sme zamenjevati s pojmom pristnosti ali iskrenosti (Penger, 2006: 92). Iskrenost vsebuje tudi odnos, interakcijo z drugimi, medtem ko je avtentičnost strogo introvertirana (Avolio in Gardner, 2005). Avtentičnost torej ne vključuje upoštevanja drugih, čemur sicer nekateri akademiki tudi nasprotujejo (Sparrowe, 2005: 421). Pristnost pa pomeni mero iskrenosti, do katere je lastni jaz posameznika predstavljen drugim, ne pa v kolikšni meri je posameznik res takšen, kot je (Erickson, 1995).

Sam pojem avtentičnosti kot take ne vključuje pozitivnega, etičnega ali moralnega obnašanja (Endrissat et al., 2007: 208), čeprav mu ga akademiki iz šole avtentičnega vodenja neločljivo pripisujejo (Luthans in Avolio, 2003; Avolio in Gardner, 2005; Gardner et al., 2005). Avtentičnost je namreč usklajenost posameznikovega obnašanja z njegovimi notranjimi vrednotami, stališči in prepričanji, pa če so ta dobra ali slaba (Endrissat et al., 2007: 208; Shamir in Eilam, 2005). Pozitiven psihološki kapital je tako le najboljši možni predhodnik, ali pa tudi posledica, avtentičnega vodenja (Cooper et al., 2005). Fields (2007: 196) po drugi strani nadgrajuje razmišljanje začetnikov preučevanja avtentičnega vodenja s tezo, da se morajo vodje, če želijo

biti uspešni, zanesljivo obnašati ne le v skladu s svojimi lastnimi vrednotami, temveč tudi z družbeno sprejetimi etičnimi pravili.³

Koncept, ki je avtentičnosti zelo blizu, včasih uporabljen celo kot sinonim temu pojmu, je vedenjska integriteta. Goffee in Jones (2005) ugotavljata, da tako vodje kot sledilci povezujejo avtentičnost z integriteto, torej neoporečnostjo, poštenostjo, neokrnjenostjo v smislu, da je za avtentično obnašanje značilna visoka stopnja integritete. Akademiki pa si, kar se tiče povezave med konceptoma, niso enotni. Nekateri vidijo konstrukta kot neodvisna drug od drugega, vendar naj bi na njiju vplivala skupna, tretja spremenljivka, kot je iskrenost (Endrissat et al., 2007: 208), Cooperjeva skupina (2005: 490) pa konceptualizira integriteto kot pogoj za avtentičnost. V skladu s tem mora vodja konsistentno odražati integriteto, da bi ga imeli za avtentičnega. Da bi si vodja torej prislužil spoštovanje sledilcev, in da bi lahko vplival na njihova dejanja, mora poleg avtentičnosti izkazovati še integriteto, torej imeti osebne vrednote usklajene z družbeno etičnim kodeksom (Fields, 2007: 196).

Pregled teorij avtentičnega vodenja

Razvoj avtentičnega vodenja je na področju teorije organizacijskega vodenja zelo novo področje, ki je pričelo pritegovati pozornost po razvoju šole pozitivnega organizacijskega vodenja (Luthans in Yousseff, 2004). Tudi zato je bilo na začetku predpostavljeno doseganje pozitivne organizacijske identitete na temeljih pozitivnega organizacijskega vodenja s pomočjo avtentičnega vodenja. V skladu s tem so Avolio in raziskovalci (2004) poudarili pomen pozitivnega modeliranja, elementa, ki je ključnega pomena za razvijanje avtentičnega vodenja. Temu so sledile številne raziskave in razprave (Illies et al., 2005; Shamir in Eilam, 2005; Sparrowe, 2005; Cooper et al., 2005; Harvey et al., 2006; Endrissat et al., 2007; George, 2007). Na temeljni model avtentičnega vodenja, ki so ga v posodobljeni obliki objavili Gardner in raziskovalci leta 2005, se avtorja kasneje naslanjava pri razlagi elementov avtentičnega vodenja. Ostale najpomembnejše teorije in raziskave s tega področja ter njihova bistvena dognanja pa prikazujeva v tabeli 1. Na tem mestu je potrebno poudariti, da je tako razprav kot tudi poskusov aplikacije s tega področja v zadnjem času res ogromno. To je razlog, da se osredinjava

³ Opozoriti je potrebno na pomensko problematičnost pripisovanja pozitivnega delovanja k pojmu avtentičnosti, ki kot tak predpostavlja obnašanje v skladu s posameznikovimi vrednotami in prepričanji, čeprav ta niso v skladu z željami organizacije ali z družbeno sprejetimi normami. To priča o pomembnosti usklajenosti posameznikovih prepričanj in družbenih ter organizacijskih norm (pa tudi motivacijskih orodij, kot je sistem nagrajevanja), pri čemer je zagotavljanje te usklajenosti naloga prav strateškega ravnanja s človeškimi viri, kar služi kot dodaten argument v prid smiselnosti povezave med obema preučevanima področjema pričujočega prispevka.

Tabela 1: PREGLED NAJPOMEMBNEJŠIH TEORIJ AVTENTIČNEGA VODENJA

Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans in May: POZITIVNO MODELIRANJE	2004
<ul style="list-style-type: none"> • Avtentični vodja mora najprej doseči avtentičnost preko štirih komponent: samozavedanja, sprejetja samega sebe, avtentičnega delovanja in odnosov z drugimi (Avolio & Gardner, 2005, str. 324-327). • Avtentično vodenje se razprostira preko avtentičnosti vodje, saj obsega tudi odnose s sledilci in družabniki, ki jih odražajo odkritost, odprtost in zaupanje, vodenje k ustreznim ciljem ter poudarek na razvoju sledilcev. • Transparentnost vedenja vodje je izjemnega pomena za avtentično sledenje • Pozitivno modeliranje je ključno sredstvo, s katerim avtentični vodje vplivajo na podrejene • V njihovih zadnjih razpravah se avtorji osredotočajo bolj na samozavedanje in samoregulacijo vodij in sledilcev kot na ključne elemente, kot pa na pozitivna psihološka stanja (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004, str. 804; Luthans & Avolio, 2003). 	
Ilies, Morgeson in Nahrgang: KOMPLEMENTARNI MODEL AVTENTIČNEGA RAZVIJANJA	2005
<ul style="list-style-type: none"> • Komplementarni model je nadgradnja modela Avolia in njegove skupine (2004), osredotoča se na elemente avtentičnosti ter na proces avtentičnega vodenja in sledenja preko grajenja identitet. • Od drugih modelov se razlikuje po opredeljevanju vpliva pozitivnih čustev, vpetosti v družbeno okolje, posebnih sposobnosti vodij in sledilcev ter osebnega razvoja in samoučinkovitosti kot pomembne dejavnike, ki jih mora vodja upoštevati pri avtentičnem vodenju. • Opredeljuje tudi koristi (rezultate) avtentičnega vodenja tako za vodje, kot tudi za sledilce; pri tem se opira na psihološki stanji sreče in hedonizma. 	
Shamir in Eilam: PRISTOP ŽIVLJENJSKIH ZGODB	2005
<ul style="list-style-type: none"> • Model teh izraelskih akademikov temelji na pristopu življenjskih zgodb • Avtentično vodenje namreč temelji na posameznikovem pripisovanju pomena dogodkom, ki se jim v življenju zgodijo. Vsi ti dogodki skupaj tvorijo življenjsko zgodbo. • Elementi avtentičnega vodenja (samozavedanje, poznavanje samega sebe ...) torej izhajajo iz življenjskih zgodb vodje, zato je konstrukcija le-te izjemnega pomena v razvoju avtentičnih vodij. • Avtentičnega vodenja ne definirata kot stil vodenja (za razliko od ostalih raziskav). • Vodja je lahko avtentičen tudi z izražanjem negativnih lastnosti. • Življenjska zgodba vodje pa ima tudi ključen pomen pri avtentičnem sledenju, saj je sredstvo, s katerim vodja transparentno odkrije svoj lasten jaz, čeprav se model bolj osredotoča na ustvarjanje avtentičnih vodij, kot pa na sledenje. 	
Sparrowe: SAMOPRIPOVEDNI PRISTOP	2005
<ul style="list-style-type: none"> • Ta teorija je komplementarna pristopu življenjskih zgodb, uporablja samoprirovedni proces (hermenevtična filozofija) kot sredstvo za konstrukcijo življenjskih zgodb vodij. • Pomemben vidik, po katerem se ta teorija razlikuje od drugih je, da avtentičnost ni le stanje posameznika, ampak se nujno kaže v odnosu do drugih. Ostali imajo tudi ključen pomen pri izoblikovanju življenjskih zgodb preko dogodkov in stikov. 	
Cooper, Scandura in Schriesheim: KRITIKA IZVIRNEGA MODELA	2005
<ul style="list-style-type: none"> • Ta prispevek ponuja konstruktivno kritiko modela Avolia in raziskovalcev (2004) in hkrati opozarja, da je potrebno dodobra definirati vse aspekte avtentičnega vodenja ter teoretično začrtati smernice prihodnjega raziskovanja na tem področju. • Cooperjeva skupina (2005) postavi tudi nekatera razvojna vprašanja, na katere je potrebno odgovoriti ter poudari nekatera razhajanja prejšnjih teorij. 	
Harvey, Martinko in Gardner: POMEN PRIPISOVANJA	2006
<ul style="list-style-type: none"> • Ti avtorji so naredili svoj model avtentičnega vodenja, v veliki meri podoben prejšnjim. • Njihovo delo v veliki meri poudarja pomen pripisovanja pri ustvarjanju in zaznavanju avtentičnosti. Zaznavanje avtentičnosti in integritete vodij s strani sledilcev kasneje bolj podrobno preučuje tudi Fields (2007) • V luči tega dejstva je v njihovem modelu moč zaslediti poudarek na transparentnosti ter različnem, subjektivnem zaznavanju vedenja. 	
Endrissat, Müller in Kaudela-Baum: EMPIRIČNA PODLAGA AVTENTIČNEGA VODENJA	2007
<ul style="list-style-type: none"> • Ta raziskava med managerji v Švici pokaže ključen pomen avtentičnosti in integritete kar se tiče zaznavanja vodij. • S pomočjo rezultatov raziskave avtorji ustvarijo lasten model, ki določene elemente avtentičnega vodenja obravnava drugače od predhodnikov. • Pokažejo tudi nujno ločevanja avtentičnega vodenja od drugih stilov vodenja (transformacijskega, etičnega) ter odgovarjajo na nekatera vprašanja, ki so jih postavili Sparrowe (2005) in Cooperjeva skupina (2005). 	
George: UNIVERZALNOST AVTENTIČNIH VODIJ	2007
<ul style="list-style-type: none"> • Bill George (2007, str. 16), je z raziskavo med raznolikimi vodji iz različnih kultur in družbenih okolij pokazal, da avtentični vodje ne posedujejo splošnih, univerzalnih značilnosti, ki bi označevale idealnega vodjo. • Njihova avtentičnost izhaja iz njihovih življenjskih zgodb. • Tako se uspešen avtentični vodja ne rodi, pač pa se razvije skozi celo življenje. • To lahko doseže vsak s proaktivnim vlaganjem v lasten razvoj. 	

Vir: Lastna izdelava

Tabela 2: POVZETKI RAZISKAV AVTENTIČNEGA VODENJA V SLOVENIJI

LifeClass (2006)
<p>Študija primera hotelske verige LifeClass je prvi zgled v slovenskem gospodarstvu, ko je bila izvedena obširna analiza avtentičnega vodenja. Pri razvoju celovite strategije bi moral LifeClass upoštevati dinamiko razvoja in svoje strategije prilagajati glede na spremembe v sodobni ekonomiji. Potrebno je določiti standarde poslovanja ter vpeljati delavnice kreativnosti in programe vključevanja vseh zaposlenih, da se izboljšave integrirajo v redni poslovni proces. Organizacijski model se mora spremeniti v smeri decentralizacije, procesne strukture in krepitve pozitivne organizacijske identitete tako, da bo zagotavljal udejanjanje modela učeče se organizacije. Pri tem je ključen pozitiven odnos zaposlenih, saj morajo vsi zaznati prednosti udejanjanja sprememb.</p> <p>Za gradnjo dolgoročnega odnosa med vodjo in zaposlenimi so ključni konstrukti avtentičnega vodenja (zaupanje, optimizem, samozavest, nepristransko procesiranje, vizionarstvo, osebna identifikacija). Raziskava je pokazala, da so v ta namen potrebni treningi kadrov, ciljno usmerjeni v razvoj strateških ciljev; programi izobraževanja, spodbujanje timskega dela in razvoj avtentičnega vodenja s spodbujanjem deljenja informacij, odprtega komuniciranja, pozitivnega odnosa do dela, optimizma in zaupanja med vodjama in sledilci, prožnosti pri premagovanju sprememb, samoregulacije in obvladovanja čustev ter grajenje visoke ravni čustvene inteligence. Pomembna je torej dinamika interakcij, sledenje avtentičnemu vedenju in zglede pozitivnega organizacijskega vodenja, ki pa je odvisno od znanj, torej skritih vedenjskih vzorcev managerjev, vodij in stalno spreminjajočih se kognitivnih zaznavnih vzorcev vseh zaposlenih.</p> <p>Ključno nalogo ima oddelek za ravnanje z ljudmi pri delu HRM (zaenkrat ima premajhno moč), ki mora poleg zgoraj navedenega uvesti primerjalno nagajevanje uspešnosti timov za zagotavljanje uspešnosti in zadržanje najboljših sodelavcev, kar dolgoročno ustvarja največjo dodano vrednost. Management mora uvesti model strateškega ravnanja s človeškimi viri, kar potrjuje razlikava v organizaciji. Težava je poleg premajhne moči HRM oddelka v neuskladenosti politike HRM-ja s korporacijsko strategijo, nejasnim položaju oddelka HRM, nerazviti informacijski podpori HRM-ja ter v neustreznih razpoložljivih finančnih virih in nerazvitem sistemu nagajevanja. V okviru aktivne uvedbe strateškega ravnanja s človeškimi viri organizacija razvija človeški kapital (implicitna znanja in sposobnosti), aktivira medsebojno povezane aktivnosti strateškega ravnanja ter dosega konkurenčno prednost na temelju odnosov med zaposlenimi in procesa njihovega vodenja.</p>
ACH, d.d. (2007)
<p>V družbi, ki opravlja dejavnost holdingov, sistematično razvijajo potencialne vodje znotraj organizacije v okviru lastne šole, imenovane Poslovna akademija (od 2004). Avtentično vodenje se kot nov koncept v celoti še ne pojavlja v praksi te učeče se organizacije, pač pa so načrtno prisotni nekateri elementi; glede na raziskave si v družbi prizadevajo razvijati samozavestne in moralne zaposlene, polne upanja, optimizma in prožnosti. Trud znotraj Poslovne akademije ter kulturo mentorstva (sistematično ni razvita na zadovoljivi ravni) in sistem nasledstva bi bilo potrebno nadgraditi s celovito zasnovanim procesom, ki bo obsegal vse plasti organizacije. To se začne že pri opredeljevanju vizije in poslanstva organizacije ter iz tega izpeljanih strateških ciljih; manjka komponenta avtentičnega vodenja, ki jo je potrebno predstaviti vsem zaposlenim.</p> <p>Na področju avtentičnega delovanja je prisotna nagnjenost k strateški naravnosti in razvoju avtentičnega voditeljstva, bolj pa bi morali podpirati osebni razvoj zaposlenih, čustveno razumevanje in pozitivno socialno izmenjavo. Težava je tudi v prevladovanju pretežno formalnega komuniciranja, z različnimi prijemi bi bilo potrebno izboljšati dvostransko in neformalno komuniciranje (forum znotraj intraneta, govornilne ure vodij, shodi zaposlenih, dnevi odprtih vrat).</p> <p>Podjetje se zaveda pomena razvoja avtentičnega vodenja in je pripravljeno tudi črpati nova znanja v okviru koncepta učeče se organizacije, zato povzemamo, da je na pravi poti k oblikovanju zavezanosti vseh zaposlenih za odličnost poslovanja podjetja. Vodenje, komuniciranje in nagajevanje je možno izboljšati z dosledno uporabo modela avtentičnega vodenja v učeči se organizaciji in odprtosti organizacije, saj je družba ACH še preveč zasidrana v načelih hierarhičnega vodenja, ki onemogoča popolno sprostitve vseh potencialov učeče se organizacije.</p>
Avant car (2009)
<p>Nosilec blagovne znamke National Car Rental v Sloveniji, ponuja storitve rent-a-car, najema vozil z voznikom, poslovnega najema vozil in upravljanja vozniških parkov. Že več let sledijo udejanjanju učeče se organizacije, uvedli so procesni model, ki omogoča najboljše zadovoljevanje njihovih potreb s celovito prilagojeno ponudbo. Preko šestih faz na vsakem od petih procesov (proces nabave vozil, prodaje, organiziranja, logistike, razvoja) dodajajo vrednost za porabnika. S horizontalnimi odnosi povečujejo povezanost organizacije z dobavitelji in kupci, ki postajajo del organizacijskega tima. Večji je pomen učenja, hitrosti, inovacij preko meja organizacije. To pomeni hitrejšo odzivanje na pritiske z okolja vključujoč večjo kompleksnost poslovanja. Skrbniki oz. managerji procesov so za osnovno dejavnost zadolženi v celoti, zaposleni v samousmerjajočih delovnih timih pa imajo spretnosti, orodja, motivacijo in pristojnosti, da se odločajo, da se odločajo, pa tudi širši pogled na cilje organizacije. Učinkovitost se meri z zadovoljstvom strank, pa tudi zaposlenih in s finančnim prispevkom.</p> <p>Avtentično deljeno vodenje v podjetju pomeni vzajemno vplivanje med člani tima, ki se odseva v prenosu funkcije vodenja med člani z namenom izkoristiti tiste prednosti vsakega od njih, ki so v določeni fazi za razvoj tima potrebne. Ista oseba v različnih obdobjih igra vlogo vodje ali sledilca. Deljeno vodenje je zaželeno zlasti pri nalogah, ki so medsebojno odvisne, potrebujejo več ustvarjalnosti in so kompleksne. Omogoča ugotavljanje specifičnih prenosti in sposobnosti vsakega zaposlenega, večja je ustvarjalnost in ustvari se več inovativnih alternativnih rešitev.</p>

Vir: Lastna izdelava, prirejeno po Penger, 2006; Peterlin, 2007; Dimovski et al., 2009

le na najpomembnejše prispevke avtorjev, ki prispevajo največ k znanstvenem razvoju področja.

Konstrukt avtentičnega vodenja se še razvija, zato bo potrebno še dodatno delo tako pri definiranju teoretičnih izhodišč kot tudi pri empirični potrditvi. Raziskovalci morajo vključiti različne raziskovalne modele, ne pa le slediti akademikom iz šole avtentičnega vodenja. Določiti je potrebno spremenljivke, po katerih bi bilo mogoče ločevati avtentično vodenje od neavtentičnega (Shamir in Eilam, 2005). Na mestu je odločitev, ali avtentično vodenje samo po sebi vključuje elemente pozitivnega psihološkega kapitala ter kakšen vpliv imajo ti elementi na uspešnost sledilcev. Potrebno

je empirično preveriti, kako pozitivni organizacijski dejavniki, kot je ustrezna klima ali kultura v organizaciji, neposredno vplivajo na odnos med vodjami in sledilci. Temeljitejše preučevanje vpliva organizacijskega konteksta, torej dejavnikov, ki so izven neposrednega vpliva vodje, je nujno za celovito razumevanje odnosov v organizaciji in dejavnikov vpliva na uspešnost. Zato poseben izziv predstavlja celovito merjenje konstrukta in njegove učinkovitosti ter vpliva na uspešnost organizacije.

V tabeli 2 avtorja povzemava tri zaenkrat opravljene analize primernosti avtentičnega vodenja v slovenskih organizacijah.

Strateško ravnanje s človeškimi viri

Strateško ravnanje s človeškimi viri se je razvilo ob težnji k povezavi delovanja kadrovske funkcije (*Angl. Human resource*) oziroma področja v organizaciji, ki se ukvarja s človeškimi viri, z višjimi smotri organizacije (Jain, 2005: 166–67). Lipičnik (1998: 42) pravi, da je bistveni del modela ravnanja s človeškimi viri razvoj strokovne strategije ravnanja s človeškimi viri in skupne vizije. Tako se začne potreba po vpetosti aktivnosti ravnanja s človeškimi viri v strategijo podjetja (Zupan et al., 2009: 106). Osredinja pa se predvsem na pridobivanje in izkoriščanje notranjih virov ubranljive konkurenčne prednosti, ki jih lahko organizacija ohrani tudi ob poskusih posnemanja in izničenja s strani konkurentov (Kaše, 2004: 10). Teoretično ozadje s svojim okvirjem zagotovita Wright in McMahan (1992). Pomembna za nadaljnje preučevanje strateškega ravnanja s človeškimi viri (Wright et al., 2001) pa je tudi Barneyeva teorija na temelju virov. Ta pokaže, da so notranji resursi organizacij, ki so redki, dragoceni, težko posnemljivi ter brez ustreznih substitutov na trgu, viri dolgoročne ubranljive konkurenčne prednosti (Barney, 1991).

V slovenski literaturi najdemo za samo ravnanje s človeškimi viri številne izraze oziroma prevode iz angleškega jezika.⁴ Bistvo vseh je učinkovito upravljanje z ljudmi in njihovimi zmožnostmi v smeri doseganja ciljev celotne organizacije. Človeški viri so širše priznani kot najpomembnejši resurs katekole organizacije, posebej v informacijski dobi (Hodgetts et al., 1995: 16). Glede na različne poglede predstavljajo človeške vire v organizaciji ljudje sami ali pa njihove zmožnosti, torej njihove sposobnosti, znanja in motivacijo (Lipičnik, 1998). Lepak in Snell (1999) kot vire ubranljive konkurenčne prednosti navajata človeški kapital organizacije, medsebojno povezane aktivnosti ravnanja s človeškimi viri ter odnose med zaposlenimi in njihovo obnašanje.

⁴ Nekateri izmed prevodov vključujejo: *ravnanje z ljudmi pri delu, upravljanje človeških virov, upravljanje kadrovskega virov, menedžment človeških virov, kadrovski menedžment*. Nekateri so ustrezni, nekateri pa ne morejo biti sinonimi. Več o tem v Lipičnik (1998): *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, str. 40 in 41 in v Zupan et al. (2009): *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, str. 21–8.

Področja raziskovanja, ki zadevajo ravnanje s človeškimi viri, opredelita Wright in Boswellova (2002). Rezultat njunega dela je matrika tipologije raziskovanja ravnanja s človeškimi viri, prikazana v tabeli 3. Kot spremenljivki sta uporabila število aktivnosti ravnanja s človeškimi viri (več ali ena) in stopnjo podrobnosti analize (ali se preučuje vidik organizacije ali posameznika).

Tabela 3: MATRIKA TIPOLOGIJE RAZISKOVANJA RAVNANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI

		Število aktivnosti ravnanja s človeškimi viri	
		Več	Ena
Stopnja analize	Organizacija	Strateško ravnanje z ljudmi pri delu	Osamljene funkcije (odnos med določeno funkcijo in uspešnostjo podjetja)
		Odnosi v panogi	Tradicionalno (funkcijsko) ravnanje s človeškimi viri
	Visoko učinkoviti delovni sistemi		
	Posameznik	Psihološka pogodba	Organizacijska psihologija
		Odnos z zaposlenim	

Vir: Wright & Boswell, 2002: 250.

V literaturi glede na način izvajanja aktivnosti ravnanja s človeškimi viri obstaja več pristopov. Glede na vrste aktivnosti jih Wright in Boswellova (2002: 253) delita na tri skupine: (1) aktivnosti, ki so namenjene privabljanju in razvijanju potrebnih znanj, sposobnosti in veščin; (2) aktivnosti, ki so namenjene povečevanju motivacije in (3) aktivnosti, ki so namenjene opolnomočenju (*Angl. Empowerment*) zaposlenih. Obstajata pa dva različna pogleda na izvajanje teh skupin aktivnosti. Prvi pogled pravi, da so aktivnosti za vse člane organizacije enake, drugi pa, da se razlikujejo glede na zaposlene oziroma skupine zaposlenih, h katerim so usmerjene.

Hodgetts in njegova skupina (1995) med lastnosti, ki bi jih moral imeti vsak dober program ravnanja s človeškimi viri, uvrščajo skupno reševanje problemov, visoko zavezanost in vključenost vrhnjih menedžerjev, konsistentnost ciljev, ki so znani po vseh nivojih in funkcijah organizacije ter učinkovito uporabo nagrajevanja. Lipičnik (1998: 42) opredeljuje sedem sklopov dejavnikov, ki jih je potrebno upoštevati pri vzpostavitvi programa ravnanja s človeškimi viri: (1) napovedovanje uspeha; (2) pridobivanje uspešnih ljudi; (3) razvoj visoke uspešnosti; (4) spodbujanje uspešnih sistemov; (5) vzdrževanje uspešne organizacije; (6) spremembe na bolje in (7) osredinjenje na uspešnost v prihodnosti.

Wright in McMahan (1992: 298) strateško ravnanje s človeškimi viri opredelita kot planiran vzorec aktivnosti človeških virov in ravnanja s človeškimi viri, ki so potrebne, da organizacija doseže svoje cilje. Nanaša se torej na

strateško uporabo človeških virov znotraj podjetja ob upoštevanju še drugih faktorjev oziroma okoliščin (Chadwick, 2005). Gre za področje, ki ima pomemben vpliv na uspešnost organizacije. To pa Way in Johnson (2005), kar se tiče raziskovanja vpliva strateškega ravnanja s človeškimi viri, merita s štirimi postavkami: (1) rezultati človeških virov (obnašanje delovne sile); (2) organizacijski rezultati (produktivnost, kakovost, storitve); (3) finančni rezultati (dobičkonosnost) in (4) cena delnice (za kapitalske družbe). V preteklosti so študije, ki so raziskovale to področje, izpuščale predvsem rezultate ljudi, torej človeško vedenje, obnašanje.

Wright in Boswellova (2002) strateško ravnanje s človeškimi viri umestita v ožje raziskovalno področje znotraj ravnanja s človeškimi viri, ki preučuje več aktivnosti ravnanja s človeškimi viri na ravni celotne organizacije. Izvajalci ravnanja s človeškimi viri niso le zaposleni v kadrovskega sektorju, temveč tudi vrhnji menedžerji ter drugi vodje. Njihova vloga postaja v zadnjem času vse pomembnejša, saj morajo ravnati s podrejenimi skladno s strategijo ravnanja s človeškimi viri (Thornhill in Saunders, 1998). Strateško ravnanje s človeškimi viri naj bi se ujemalo bodisi z generično poslovno strategijo bodisi s strateškim tipom (Porter, 1998). To povezovanje se doseže s prirejanjem strateških izbir o človeških virih glede na značilnosti strategij organizacije. Pri planiranju mora sodelovati tudi ravnanje s človeškimi viri (Lipičnik, 1998: 43). Gre torej za povezovanje dveh področij: strateškega menedžmenta in ravnanja s človeškimi viri (kadrovske funkcije). Strateško ravnanje s človeškimi viri se osredinja tako na vpliv aktivnosti ravnanja s človeškimi viri na strategijo organizacije (Wright in Boswell, 2002: 265) kot tudi na navpično in vodoravno ujemanje področja ravnanja s človeškimi viri (Wright et al., 1992). To zadnje je seveda odvisno od strategije. Rezultat ujemanja pa je večja uspešnost podjetja.

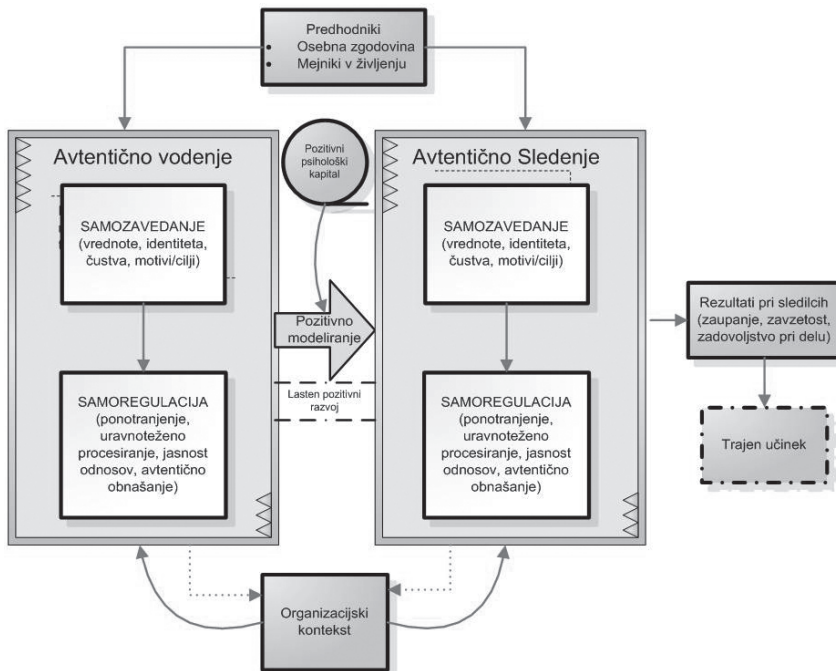
Elementi avtentičnega vodenja: samozavedanje, samoregulacija, pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj

Osnovni komponenti tako avtentičnega vodenja kot tudi avtentičnega sledenja⁵ sta samozavedanje in samoregulacija (Gardner et al., 2005: 347), kar je razvidno iz slike 4. Samozavedanje je povezano s samorefleksijo in spoznavanjem samega sebe; preko introspekcije avtentični vodje spoznajo in sprejmejo svoje temeljne vrednote, čustva, identiteto ter motive oziroma cilje, kar predstavlja štiri komponente samozavedanja po Avoliju in Gardnerju (2005). Gre torej za proces, pot, preko katere posameznik razume

⁵ Izraz avtentično sledenje in avtentični sledilci je prevod angleškega *authentic followers; precedens za ta prevod je v doktorski disertaciji S. Penger (2006): Učeba se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja.*

svoje preference, prepričanja, želje in talente. Tako se zaveda svojega znanja in zmožnosti. Samozavedanje vodje je po Avoliju in Garnerju (2005: 324) izhodiščni element za razvijanje avtentičnega vodenja.

Slika 4: MODEL RAZVOJA AVTENTIČNEGA VODENJA PREK TEMELJNIH ELEMENTOV



Vir: Prirejeno po Gardner et al., 2005: 346.

Samoregulacija pa pomeni obvladovanje svojega vedenja v skladu s svojo osebnostjo in obenem ohranjanje jasnih, odprtih odnosov do sledilcev in sodelavcev. Gre za ponotranjene procese obvladovanja, uravnoteženo procesiranje informacij, transparentne odnose ter avtentično vedenje (Gardner et al., 2005: 347). To samokontrolo dosegajo osebe na naslednje načine (Stajkovic in Luthans, 1998): (1) postavitve notranjih standardov (vrednot); (2) ocenjevanje odstopanj med temi standardi in dejanskimi rezultati (vedenjem) in (3) identifikacija aktivnosti za odpravo odstopanj. Gre torej za usklajevanje vrednot avtentičnih vodij (ali sledilcev) z njihovimi dejanji. Vedenje v skladu s samozavedanjem in samoregulacijo pa je po Luthansu in Avoliju (2003) še okrepljeno s pozitivnimi psihološki stanji (samozavest, optimizem, upanje in prožnost).

Poleg samozavedanja in samoregulacije Luthans in Avolio (2003) kot elementa avtentičnega vodenja opredelita še pozitivni psihološki kapital

in lasten pozitiven razvoj. Ti dve sestavini avtentičnega vodenja imata vlogo tudi pri procesih samozavedanja in samoregulacije. Najpomembnejša pa je njuna vloga pri pozitivnem modeliranju, tj. ustvarjanju avtentičnih sledilcev, čeprav Endrissat in raziskovalci (2007: 208) ter Shamir in Eilam (2005: 398) izražajo skeptičnost do neločljivega povezovanja avtentičnega vodenja s pozitivnimi psihološkimi resursi. Pozitivni psihološki kapital vključuje elemente oziroma zmožnosti pozitivnega organizacijskega vedenja. To so samozavest, optimizem, upanje in prožnost (Luthans in Avolio, 2003). Te zmožnosti so merljive, pri posameznikih jih je mogoče razvijati in z njimi je moč ravnati v smeri boljše uspešnosti pri delu, kar Luthans in raziskovalci (2004) pojasnijo v svojem prispevku, čeprav priznavajo, da je razvijanje samozavesti in upanja bolj dodelano in dokazano kot razvijanje optimizma in prožnosti. Tekom procesa pozitivnega modeliranja avtentični vodje povečujejo samozavest sledilcev, ustvarjajo v njih upanje, krepijo prožnost in dvigajo nivo optimizma (Gardner et al., 2004).

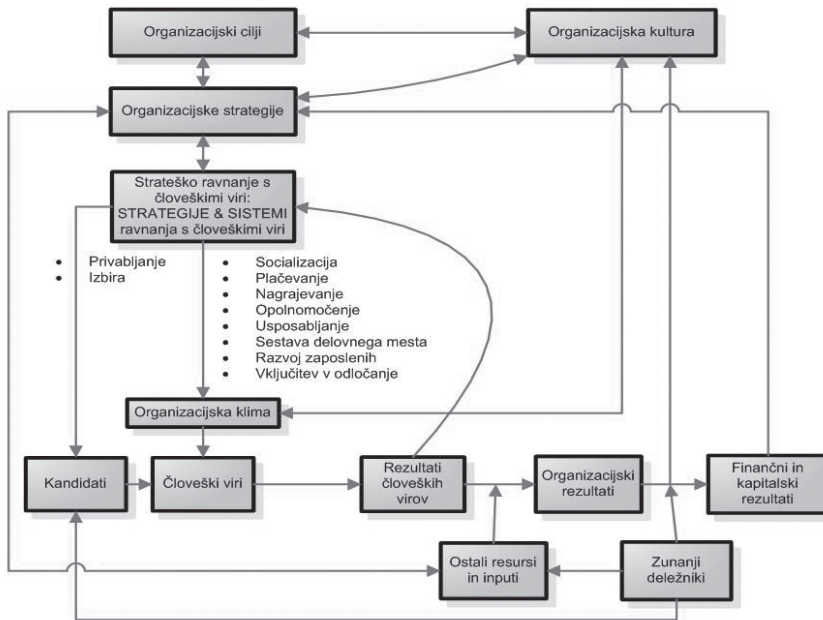
Okvir strateškega ravnanja s človeškimi viri

Pri strateškem ravnanju s človeškimi viri gre za to, da so aktivnosti ravnanja s človeškimi viri usklajene s strategijo podjetja oziroma s ključnimi procesi v organizaciji (navpično ujemanje). Te aktivnosti morajo biti konsistentne, kar pomeni, da mora imeti celoten proces ravnanja s človeškimi viri kontinuiteto v času (Snell et al., 2001). Povezati je treba ljudi, procese, sisteme in odnose s strateškimi cilji. To se doseže z vključitvijo ravnanja s človeškimi viri v strateško planiranje. Pri tem mora seveda sodelovati vrhnji menedžment podjetja. Alternativa strateškemu ujemanju pa je pristop najboljših praks (*Angl. Best practices*). Ta pristop je uporaben v vsakršnih okoliščinah, v nasprotju s strateškim ujemanjem pa ostaja zgolj na kvalitativni ravni. Pogosto se ga povezuje s primerjalno analizo (*Angl. Benchmarking*). Boxall in Purcell (2003), ki povežeta ta dva pogleda, predlagata, da organizacije sicer upoštevajo nekatere univerzalne najboljše prakse, ob tem pa zagotavljajo specifičnim razmeram zunanjega in notranjega okolja organizacije prilagojeno planiranje in izvajanje aktivnosti ravnanja s človeškimi viri.

Way in Johnson (2005: 11) predlagata teoretični okvir, prikazan na sliki 5. V skladu z njim mora biti zagotovljena ustrezna vertikalna povezanost aktivnosti strateškega ravnanja s človeškimi viri z organizacijskimi cilji ter strategijami. Strateško ravnanje, primarno sredstvo za sporočanje ciljev, prioritet in zahtevanega obnašanja (Jackson et al., 1995: 239), sestavljajo strategije ravnanja s človeškimi viri ter sistemi ravnanja. Prve opredeljujejo, kako človeški viri v podjetju ter funkcija, ki se ukvarja z njimi, prispevajo k doseganju organizacijskih ciljev (Way in Johnson, 2005: 12). Sistemi ravnanja s človeškimi viri pa so prakse ravnanja s človeškimi viri (privabljanje in zaposlovanje,

socializacija, plačevanje, nagrajevanje, usposabljanje, razvijanje zaposlenega, vključenost v odločanje, opolnomočenje, sestava delovnega mesta), ki spodbujajo vodoravno povezanost in imajo za rezultat obnašanje delovne sile, kakršno organizacija pričakuje in ceni (Way in Johnson, 2005).

Slika 5: TEORETIČNI OKVIR RAVNANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI



Vir: Prirejeno po Way & Johnson, 2005: 11.

Pomembna je usklajenost vrednot in ciljev posameznika z vrednotami in cilji organizacije. Ob tem pa mora biti za zagotavljanje uspešnosti zagotovljena še vodoravna kulturna usklajenost – skladnost organizacijske kulture z organizacijsko klimo. To pa je mogoče le pod pogojem, da je podjetje že privabilo določeno število kvalificiranih kandidatov, iz katerih lahko izbere najprimernejše. Ta izbor mora temeljiti na strategijah ravnanja s človeškimi viri. Na koncu mora vrhni menedžment vpeljati najboljše prakse, skladne s strateškimi prioritetami in praksami ravnanja s človeškimi viri. Te prakse seveda vplivajo na rezultat aktivnosti ravnanja s človeškimi viri, to je obnašanje zaposlenih. S pomočjo teh najboljših praks pa so narejene strategije in sistemi ravnanja s človeškimi viri na tak način, da natančno komunicirajo organizacijske prioritete in pričakovanja vsem zaposlenim (Way in Johnson, 2005: 13). Ti se v skladu s tem tudi obnašajo (rezultati človeških virov) in tako se doseže organizacijska, finančna in kapitalska uspešnost. Merjenje vpliva rezultatov človeških virov na uspešnost organizacije še ostaja odprto

raziskovalno vprašanje, na katerega bo potrebno v prihodnosti podrobneje odgovoriti (Arthur in Boyles, 2007).

Konceptualizacija modela avtentičnega vodenja v okviru strateškega ravnanja s človeškimi viri

Konceptualizacija enotnega modela avtentičnega vodenja znotraj okvira strateškega ravnanja s človeškimi viri predpostavlja avtentično vodenje kot najprimernejši princip vodenja za udejanjanje strateškega ravnanja s človeškimi viri. Razviti konceptualni model temelji na prilagojenih modelih avtentičnega vodenja Gardnerja in njegove skupine (2005) ter strateškega ravnanja s človeškimi viri Waya in Johnsona (2005), vključuje pa tudi elemente teorije vodenja, pozitivnega psihološkega kapitala (iz teorije pozitivnega organizacijskega vedenja) in strateškega menedžmenta (planiranja in upravljanja). Kot je bilo opredeljeno že v uvodu, bo v središču modela proces avtentičnega vodenja, ki je vpet v elemente strateškega ravnanja s človeškimi viri in ima pomembno vlogo predvsem pri razvijanju in uresničevanju strategije strateškega ravnanja s človeškimi viri. Usklajen pa mora biti s celotnim organizacijskim okvirjem, ki sva ga opisala v prejšnjem razdelku.

Za razumevanje modela je nujno poznavanje razlike med procesom in razvojem avtentičnega vodenja. Pri razvoju avtentičnega vodenja gre za dogajanje na ravni posameznika, ki poteka preko samozavedanja in samoregulacije, in za neposredno vplivanje na sledilca (to neposredno vplivanje je imenovano pozitivno modeliranje, ki je najožji pojem). Poleg dejavnikov, razvidnih iz slike 4, ki jih definirajo Gardner in raziskovalci (2005), na razvoj avtentičnega vodenja vpliva tudi organizacijski kontekst. Več o razvoju avtentičnega vodenja avtorja navajava v naslednjih odstavkih. Proces avtentičnega vodenja pa je širši pojem, ki vključuje tudi razvoj avtentičnega vodenja, poleg tega dogajanja na ravni posameznika in neposrednega vplivanja na sledilca pa vključuje tudi razvijanje in uresničevanje strategije strateškega ravnanja s človeškimi viri s pomočjo aktivnosti (sistemi, praksami) ravnanja s človeškimi viri. Proces avtentičnega vodenja torej označuje aktivnosti celotne organizacije.

Avolio in Gardner (2005: 8) opozarjata, da razvoj avtentičnega vodenja vključuje kompleksne procese – tako mejnike v življenju ter življenjske izkušnje kot tudi kontinuirane procese med vodjami in sledilci. Najprej mora avtentični vodja doseči avtentičnost oziroma zaznavanje avtentičnosti preko samozavedanja, samoregulacije, avtentičnega delovanja ter odnosov (Gardner et al., 2005: 345). Tako je prvi dejavnik razvoja avtentičnega vodenja posameznikova zgodovina (izkušnje), ki je povezana tudi z mejniki v življenju. Posameznik mora najprej interpretirati lastne izkušnje ter mejnike, posebne dogodke, ki zaznamujejo njegovo življenje (Avolio in Gardner,

2005; Luthans in Avolio, 2003). Vpliv na vodjo (ali sledilca) ima tako več elementov, med drugimi so družina, otroštvo, kultura, izobrazba, delo ter še posebej vzorniki in prejšnje izkušnje z vodenjem. Luthans in Jensenova (2006: 649) med dejavnike razvoja avtentičnega vodenja uvrščata tudi organizacijski kontekst (organizacijsko okolje, fizični in finančni resursi; tj. kako je oseba podprta) ter pozitivni psihološki kapital (samozavest, upanje, optimizem in prožnost). Vse to vpliva na razvoj posameznikovega samozavedanja, ki je pri avtentičnih vodjeh na visokem nivoju. Taki ljudje zaupajo samemu sebi in se dobro zavedajo svojih temeljnih vrednot, katerim so zelo zvesti. Posedujejo tudi integriteto, poštenost, odgovornost, čustveno inteligenco in zanesljivost. Vodijo jih notranji motivi. V svojo identiteto vključijo vlogo vodje ter sebe zaznajo kot pozitivne vzornike drugim (Gardner et al., 2005).

V nadaljevanju avtentični vodje služijo kot vzorniki za sledilce s pomočjo izražanja svojih temeljnih vrednot, pozitivnih čustev, motivov, ciljev ter tudi skrbi za rast in razvoj sledilcev, preko svojih besed in dejanj (Gardner et al., 2005: 359). Po teoriji naj bi imeli avtentični vodje, katerih dejanja so usklajena z njihovimi prepričanji, večji vpliv na sledilce, delno zato, ker si ti razlagajo avtentičnost kot dokaz zanesljivosti vodje (Fields, 2007: 195). Tako se razvije zaupanje v vodjo. Ravno zato pa mora biti avtentičnost vodje (vključno s samozavedanjem in stališči), pa tudi integriteta, prepoznavna drugim. Ocene sledilcev glede lastnosti vodje temeljijo predvsem na neposrednem opazovanju in na interakciji z njimi. Ta stik pri sledilcu služi kot mejnik v življenju, ki poveča samozavedanje in tlakuje pot lastnemu razvoju in avtentičnemu sledenju (Gardner et al., 2005: 359). Ta faza je v modelu poimenovana pozitivno modeliranje, gre pa tudi za proces osebne identifikacije članov. V tej fazi širijo avtentični vodje skupne kognitivne vedenjske vzorce preko vseh članov organizacije (Penger et al., 2006). Moč in vpliv vodje sta večja, če sta avtentičnost in integriteta prepoznavna široki množici zaposlenih (Avolio in Gardner, 2005), še posebej, če vlada med zaposlenimi konsenz o tej avtentičnosti (Fields, 2007: 198).

Sledilci dobivajo informacije in vzgibe, kako naj se obnašajo, ne le od svojih vodij, temveč tudi iz samega organizacijskega konteksta, v katerem se nahajajo (kultura, organizacijska klima, sodelavci ...). To je drugi vidik vpliva okolja znotraj organizacije na avtentično vodenje. Včasih prevladuje moč vodij, v drugih primerih pa vpliv teh kontekstualnih dejavnikov (Fields, 2007). Zato je pomembno, da znajo vodje vplivati na norme, prepričanja in vrednote, ki vladajo v organizaciji ter s tem na organizacijsko kulturo in na zaznavanje zaposlenih v organizaciji.

Rezultat razvoja avtentičnega vodenja v organizaciji je, da najbolj avtentični zaposleni prevzamejo vlogo vodij, ostali pa sodelujejo z njimi pri doseganju skupnih ciljev, vključno s pozitivno etično klimo. Vodje pri sledilcih

vzgojijo avtentične harmonične osebnosti, kar jim omogoča zadovoljevati lastne potrebe in razvijati ter dosegati lastne cilje (Gardner et al., 2005). Zaradi večje stopnje zaupanja se poveča prožnost vodij in sledilcev v težkih časih. Sledilci delajo bolj zavzeto, tudi zato ker s pomočjo avtentičnih vodij najdejo primerno, izzivalno delovno mesto, s katerim so zadovoljni in kjer lahko razvijajo svoje talente. Vse to pa vodi k pravemu trajnemu, dolgoročnemu delovnemu učinku (Gardner et al., 2005). To je dokazala tudi študija Luthansa in Jensenove (2006: 658), ki zaključuje, da imajo zaposleni (sledilci), ki zaznavajo svojega nadrejenega kot bolj avtentičnega, višjo stopnjo predanosti delu in več zadovoljstva z delom. Dokazala pa sta tudi, da obstaja posreden vpliv na večjo organizacijsko uspešnost (produktivnost, zadovoljstvo kupcev, dobiček, nižja fluktuacija). Podobno je razlagala že raziskava Petersonove in Luthansa iz leta 2003, še pred uvedbo konstrukta avtentičnega vodenja. Takrat imenovani še vodje, polni upanja (*Angl. Hopeful*), po značilnostih podobni danes oklicanim za avtentične, so imeli pozitiven vpliv na organizacijske učinke: višje dobičke, manjšo fluktuacijo in bolj zadovoljne zaposlene.

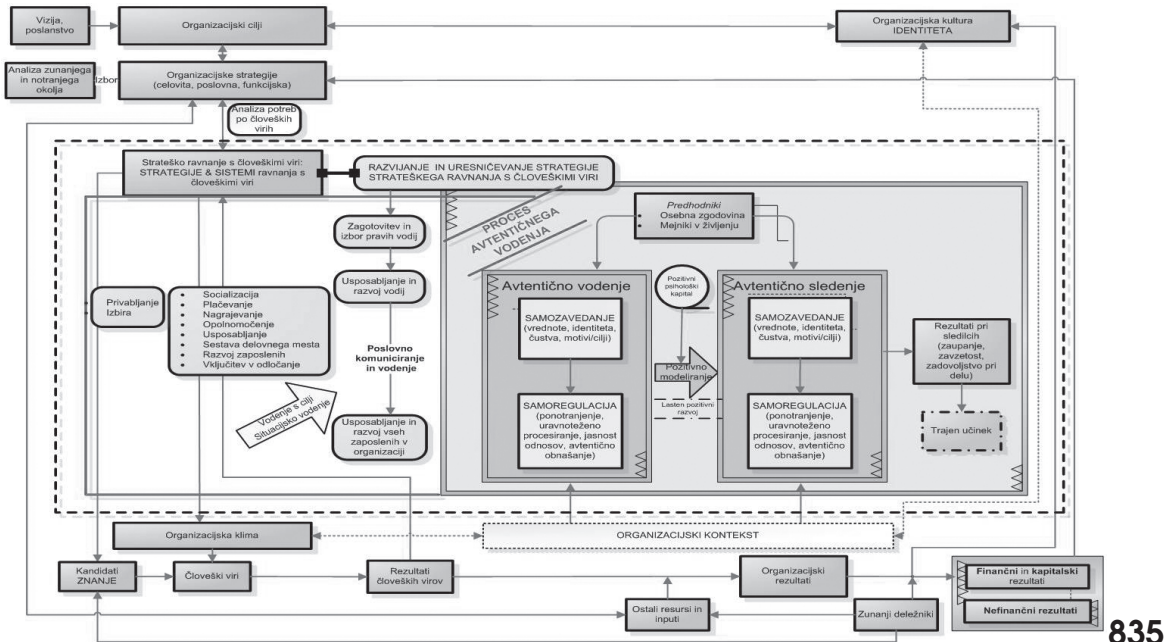
Proces avtentičnega vodenja – razvoj novega konstrukta

834

Celoten proces avtentičnega vodenja ima korenine v strateškem planiranju in se začne z opredelitvijo vizije in poslanstva organizacije oziroma to nanj odločilno vpliva. Od opredeljene vizije in poslanstva (na kar vpliva poslovno področje, torej panoga podjetja ter tudi različne situacijske spremenljivke širšega in ožjega okolja ter zmožnosti podjetja) so odvisni cilji, ki si jih organizacija postavi. Glede na postavljene organizacijske cilje je potrebno opredeliti strategije organizacije, s katerimi bo dosegala zastavljene cilje. Pred tem je potrebno napraviti analizo okolja, zunanjih in notranjih dejavnikov. Na podlagi tega je potrebno izbrati organizacijske strategije na ravni celotnega podjetja (celovita), na ravni strateških poslovnih enot ali področij (če gre za diverzificirano podjetje) in na ravni poslovnih funkcij (Pučko, 2008), tudi za kadrovske funkcije oziroma za tisto področje v podjetju, ki se ukvarja s človeškimi viri. Vse to pa ni le enkratna aktivnost. Gre namreč za kontinuiran proces v času, saj je na podlagi sprotnih analiz okolja potrebno tudi posodabljanje ciljev. Spreminjanje ciljev je neposredno povezano s situacijo na trgu (Lipičnik, 1998: 35). Ko se ta spreminja, ji mora podjetje podrežati tudi cilje in preko tega strategijo.

Na ravni funkcijskih strategij se opredelijo tudi strategije in sistemi ravnanja s človeškimi viri, usklajene s celovitimi in poslovnimi strategijami podjetja. Iz teh pa izhajajo potrebe organizacije po človeških virih. Zato je pred procesom privabljanja in izbiranja kandidatov, ki za organizacijo predstavljajo bazen znanja in iz katerih se razvijajo avtentični vodje, potrebno

Slika 6: KONCEPTUALNI MODEL AVTENTIČNEGA VODENJA



analizirati in natančno opredeliti organizacijske potrebe po človeških virih. Iz predhodno opredeljenih organizacijskih ciljev pa mora izhajati tudi kultura v organizaciji oziroma mora biti z njimi usklajena. Organizacijska kultura združuje skupne vzorce vedenja, razumevanja in mišljenja. To je stabilna dimenzija, za razliko od trenutne, minljive klime. Je vez, ki druži zaposlene in organizacijo. Kulturo lahko v organizaciji oblikujemo v organizacijsko identiteto ob predpostavki kontinuirane usklajenosti s klimo (Avolio in Gardner, 2005: 327) in stalnega učenja organizacije pa tudi kakovostnega bazena znanja posameznikov. Pri oblikovanju organizacijske identitete gre za integracijo ciljev in motivov zaposlenih in organizacije, pri čemer igra močno vlogo tudi vpliv vodje (Dimovski et al., 2007: 192). Ob pozitivnem modeliranju na individualni ravni kot sestavnem delu procesa razvijanja avtentičnega vodenja se razvija tudi pozitivna organizacijska identiteta na ravni celotne organizacije (Penger, 2006), ki povezuje vse deležnike organizacije. To se zgodi preko avtentičnega vodenja s širjenjem skupnih kognitivnih vedenjskih vzorcev (Penger et al., 2006). Skupaj z organizacijsko klimo ustvarja organizacijski kontekst. Pomembna naloga avtentičnih vodij je tudi grajenje pripadnosti in širjenje vrednot preko vplivanja na organizacijski kontekst. Proces avtentičnega vodenja bi bil namreč onemogočen ob zavračajočem odnosu okolja v organizaciji. Na tem mestu bi bilo smotno omeniti tudi vpliv negotovega okolja zunaj organizacije in ne le dogajanja

znotraj organizacije na organizacijski kontekst, ki vpliva na obnašanje posameznikov v organizaciji in s tem tudi na proces avtentičnega vodenja.

Proces avtentičnega vodenja za potrebe konceptualizacije modela avtentičnega vodenja kot prej omenjeno po vsebini ni enak razvijanju avtentičnega vodenja ali pozitivnemu modeliranju. Gre za konstrukt, razvit za prikaz neposredne povezave oziroma skladnosti področij razvijanja avtentičnega vodenja v organizaciji ter razvijanja in uresničevanja strategije strateškega ravnanja s človeškimi viri (slika 6). Zadnje se namreč v organizaciji dosega v treh bistvenih korakih, ki sovpadajo z razvijanjem avtentičnega vodenja oziroma so zanj ključnega pomena. Tako je najprej potrebno zagotoviti in izbrati prave avtentične vodje (prvi korak), kar spada med aktivnosti ravnanja s človeškimi viri. Organizacija bo privabila ter izbrala kandidate in njihovo znanje glede na svoje potrebe, ki jih je predhodno opredelila v skladu s strategijo. Nato sledi usposabljanje in razvoj vodij (drugi korak). Gre obenem za prvi del razvijanja avtentičnega vodenja, ki vključuje samozavedanje in samoregulacijo pri vodjeh. Najbolj avtentični zaposleni bodo prevzeli vlogo avtentičnih vodij (Gardner et al., 2005). Nato pa vodje z uporabo poslovnega komuniciranja in vodenja usposabljujejo in razvijajo vse zaposlene v organizaciji (tretji korak) ter med njimi prenašajo vizijo, vrednote in cilje organizacije. Zaposleni pa jih oskrbujejo s povratnimi informacijami. To je skladno z avtentičnim sledenjem oziroma z ustvarjanjem avtentičnih sledilcev preko procesa pozitivnega modeliranja.

V skladu s strateško naravnostjo modela je priporočljiv način vodenja s cilji, pri katerem gre za povezovanje ciljev podjetja z vedenjem posameznikov. Obenem mora biti zagotovljena participacija posameznikov pri postavljanju ciljev za njihovo vedenje, kar avtentični vodje spodbujajo. Avtentično vodenje pa je kot situacijsko usmerjen princip vodenja s stalnim prilagajanjem vodje na različne kombinacije situacij, še zlasti priporočljiv ob predpostavki negotovega okolja, kjer je trenutni stil vodenja potrebno izbrati glede na dano situacijo (Dimovski et al., 2005: 223). Za avtentične vodje je namreč v skladu z njihovimi lastnostmi značilno, da so sposobni preučiti raznolikost kakršnekoli dane situacije in temu prilagoditi svoje odločanje ter do prilagoditve pripraviti tudi ostale zaposlene.⁶

Trije opisani koraki procesa avtentičnega vodenja so prepleteni tudi s sistemi oziroma aktivnostmi ravnanja s človeškimi viri. Te prakse ravnanja s človeškimi viri so usklajeni s procesom pozitivnega modeliranja. Tako se socializacija in razvoj zaposlenih neposredno nanašata na razvoj avtentičnih vodij in sledilcev skozi procese samozavedanja, samoregulacije in lastnega

⁶ Pomembna prednost avtentičnega vodenja se kaže v prilagodljivosti; uspešnost prilagajanja pa je odvisna od stopnje avtentičnosti, prilagodljivosti vodje ter sposobnosti vplivanja vodje na zaposlene, torej od določenih zmožnosti vodje ter od situacije v organizaciji.

pozitivnega razvoja. Aktivnost usposabljanja je del drugega in tretjega koraka, ki poteka v okviru pozitivnega modeliranja, torej znotraj neposrednega stika med vodjo in sledilcem, kjer se prenaša znanje, vizija in vrednote organizacije. Opolnomočenje je povezano s participacijo sledilcev ne le pri postavljanju ciljev, temveč tudi pri vključitvi v vsakodnevno odločanje. To je uspešnejše ob zaupanju in transparentnem odnosu med avtentičnimi vodjami in sledilci. V luči tega je moč sestaviti delovno mesto s takimi nalogami, ki bodo prispevale tako k doseganju ciljev organizacije kot tudi k razvoju vseh posameznikov. Na koncu je potrebno razviti še takšen sistem plačevanja in nagrajevanja, prilagojen avtentičnim zaposlenim, ki bo prispeval k motivaciji zaposlenih za doseganje skupnih ciljev. Te vodje sporočajo med zaposlene med fazo pozitivnega modeliranja.

Raziskave so pokazale, da zaposleni ob njihovi participaciji v avtentičnem vodenju (oziroma sledenju) postanejo bolj zadovoljni in motivirani, kar se kaže tudi v manjši stopnji fluktuacije. Ti nefinančni rezultati človeških virov pozitivno vplivajo tudi na organizacijske ter finančne in kapitalske rezultate podjetja (Way in Johnson, 2005). Med rezultate človeških virov, ki potem vplivajo na organizacijske in finančne, pa je moč šteti tudi trajen učinek, ki ga imajo rezultati pri sledilcih po razvijanju avtentičnega vodenja. Višja stopnja zaupanja, zavzetosti in zadovoljstva pri delu namreč predstavlja obnašanje zaposlenih, kakršnega si organizacije želijo. Pomeni vir trajne in ubranljive konkurenčne prednosti, saj gre za avtentično obnašanje, lastno posamezni organizaciji.

Rezultati človeških virov so z nefinančnimi rezultati še posebej tesno povezani in se v določeni meri tudi prekrivajo, posebej kar se tiče zadovoljstva zaposlenih in njihove večje motiviranosti pa tudi večje usposobljenosti za delo, večje pripravljenosti do dela v smeri doseganja organizacijskih ciljev ter boljše uporabe njihovih zmožnosti in znanja (izboljšanje izobrazbene strukture, usposabljanje za delo, izzivalno in odgovorno delo, opolnomočenje). To prispeva tudi k višjemu intelektualnemu potencialu organizacije. Tega kot nefinančni cilj dosega organizacija z ustreznim ravnanjem z znanjem, usklajenim s strateškim ravnanjem s človeškimi viri. Razvija se učeča se organizacija, najrazvitejša menedžerska perspektiva, ki v ospredje postavlja posameznika, njegovo znanje in participacijo v vseh funkcijah menedžmenta (Dimovski et al., 2005), ki predstavlja tudi dinamičen proces za najučinkovitejše doseganje ubranljive dolgoročne uspešnosti in učinkovitosti. Preko avtentičnega vodenja oblikujejo učeče se organizacije pozitivno organizacijsko identiteto.

Predlogi za nadaljnje raziskovanje

Konceptualni model avtentičnega vodenja je uporaben predvsem zaradi odzivnosti na današnje spremenljivo poslovno okolje, saj je sama konceptualizacija potekala ob tej predpostavki, poleg tega sta se obe področji v literaturi pojavili prav v želji po obvladovanju sprememb. Model je prilagodljiv za različne tipe organizacij⁷ v zelo raznolikih poslovnih okoljih. Številne spremenljivke znotraj modela namreč izhajajo iz specifičnih vizij in s tem ciljev podjetij ter tudi iz specifičnega organizacijskega konteksta posamezne organizacije.

Obstajajo pa tudi določene omejitve in slabosti tega prispevka. Prva je povezana s konceptualno naravo modela. Ta kot tak še ne more biti dokončno izoblikovan in se v veliki meri naslanja na obstoječe konceptualne sheme. Tudi te sheme bi bilo potrebno preveriti in dokazati zanesljivost nekaterih dimenzij, nato pa model aplicirati v praksi, da bi se lahko upravičila postavitev določenih predpostavk in zaključkov. Naslednja slabost je povezana s prej omenjenimi že razvitimi konceptualnimi shemami; gre za neenotnost raziskovalcev na področju avtentičnega vodenja glede konstruktov in elementov. Tako je na primer avtentično vodenje v literaturi obravnavano kot izjemno primerno za današnje turbulentno okolje zaradi situacijske odzivnosti vodij in njihove zmožnosti prilagodljivosti in spodbujanja le-te. To pa je nasprotujoče s samim konstruktom avtentičnosti, ki zaslужuje konsistentno ravnanje v skladu z lastnim jazom, kar naj bi izključevalo visoko stopnjo odzivnosti. Zato je nujen konsenz glede vseh sestavin obeh področij, preden bo omogočena uspešna uveljavitev enotnega modela.

Razviti konceptualni model avtentičnega vodenja bi lahko povezali še z določenimi prvinami strateškega menedžmenta, na primer z različnimi generičnimi ali globalnimi strategijami ter ga modificirali glede na značilnosti le-teh. Možna bi bila tudi podrobnejša opredelitev vpeljave same aplikacije modela v sistem strateškega, taktičnega in celo operativnega planiranja ter kako bi se to izvajalo po različnih organizacijskih ravneh. Predlagava tudi prilagoditev modela za internacionalna podjetja, ob aplikaciji strateškega mednarodnega ravnanja s človeškimi viri. Pri tem bi bilo potrebno upoštevati bistveno večji vpliv zunanjih dejavnikov ter pojav nekaterih drugih notranjih. Konceptualni model lahko služi kot osnova za udejanjanje pozitivne organizacijske identitete, pri čemer bi bilo potrebno podrobneje opisati vse povezave in določila.⁸ Seveda bi bilo treba tudi empirično preveriti,

⁷ *Ovire za uporabo vidiva avtorja predvsem v nepripravljenosti menedžerjev do implikacije modela in v nemotiviranosti vodij do izrabljanja tega modela osebnostnih značilnosti vodje. Za povezavo avtentičnega vodenja s strateškim ravnanjem s človeškimi viri mora biti v organizaciji prisotna določena mera vzgiba in motivacije pa tudi poznavanja obravnavanih konceptov.*

⁸ *Več o tem v Penger, S., Dimovski, V. (2006): Trendi učeče se organizacije: Razvoj avtentičnega vodenja in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. Teorija in praksa 43 (3-4): 427-445.*

kako uporaba avtentičnega vodenja neposredno vpliva na finančno in nefinančno uspešnost organizacije.

Menedžerje organizacij, ki bodo aplicirali razviti model v njihov poslovni sistem, pa avtorja opozarjava na ključni pomen spodbujanja zaupanja, iniciativnosti, povezanosti s podrejenimi in pripadnosti ter zvestobe, kar vodi k ustvarjanju in krepitvi pozitivne organizacijske identitete. Pomembno je tudi prepoznavanje pomena znanja in ravnanja z njim ter stalno razvijanje v smeri konstruktov avtentičnega vodenja. Ob tem pa se ne sme zanemarjati razvijanja strateškega ravnanja s človeškimi viri in njegovih elementov, saj je to pomembna naloga avtentičnih vodij.

Sklep

Pričujoči prispevek prvič povezuje teoretične koncepte avtentičnega vodenja in strateškega ravnanja s človeškimi viri v enoten konceptualni model, ki temelji na prej postavljenih teoretičnih osnovah in shemah z obeh raziskovalnih področij in tako postavlja nov koncept za nadaljnji razvoj ter praktično uporabo. Povezava avtentičnega vodenja znotraj okvira strateškega ravnanja s človeškimi viri je smiselna zaradi odzivnosti na spremembe in prekrivajočem se področju vodenja in aktivnosti ravnanja s človeškimi viri. Namen modela je enostavnejša aplikacija obeh konstruktov, ki povečujeta uspešnost organizacije, na konkretno podjetje.

Za ponazoritev smiselne povezave obeh raziskovalnih področij sva avtorja razvila nov konstrukt, proces avtentičnega vodenja. Ta v treh korakih poveže razvijanje avtentičnega vodenja ter razvijanje in uresničevanje strategije strateškega ravnanja s človeškimi viri in služi kot stična točka med obema teoretičnima osnovama. Omenjeni trije koraki sovpadajo z razvijanjem avtentičnega vodenja, tj. procesom ustvarjanja avtentičnih vodij in sledilcev preko pozitivnega modeliranja in lastnega pozitivnega razvoja. Zato je za razvijanje in udejanjanje strategije strateškega ravnanja s človeškimi viri najprimernejše prav avtentično vodenje. Razlog za to je njegova situacijska odzivnost, ustvarjanje pozitivnih rezultatov človeških virov, prilagojenih potrebam organizacije, širjenje skupnih vedenjskih vzorcev, jasna komunikacija ciljev ter participacija zaposlenih pri povratnih informacijah, ključnih za okvir strateškega ravnanja s človeškimi viri.

Sinteza področij v enoten model ne bi bila mogoča le z ujemanjem elementov avtentičnega vodenja in aktivnosti strateškega ravnanja s človeškimi viri. Pomembna je vpetost modela v širši, strateški okvir, ki se začne s strateškim planiranjem in postavljanjem strategije. V procesu avtentičnega vodenja je komuniciranje ciljev, strategij in vrednot organizacije med avtentične zaposlene (sledilce) enostavno, saj je del pozitivnega modeliranja, obenem pa učinkovito in transparentno. Rezultat procesa avtentičnega vodenja

(rezultati pri sledilcih) so obenem rezultati človeških virov: zaupanje, zavzetost, zadovoljstvo pri delu in višja motivacija za doseganje ciljev organizacije. To pomeni trajno konkurenčno prednost z naslova izrabe človeških virov in boljše organizacijske rezultate, kar vodi v večjo finančno in kapitalsko uspešnost.

LITERATURA

- Arthur, J. B., Boyles, T. (2007): Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review* 17 (1): 77-92.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L. (2005): Authentic leadership development: Getting to the roots of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly* 16 (3): 315-38.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F., Luthans, F., May, D. R. (2004): Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly* 15 (6): 801-23.
- Barney, J. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17 (1): 99-120.
- Bennis, W. (2006): Authentic Leaders. *Leadership Excellence* 23 (8): 3-4.
- Boxall, P., Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Chadwick, C. (2005): The vital role of strategy in strategic human resource management education. *Human Resource Management Review* 15 (3): 200-13.
- Chan, A. W. L., Hannah, S. T., Gardner, W. L. (2005): Veritable authentic leadership: emergence, functioning, and impact. V W. L. Gardner, B. J. Avolio, F. O. Walumbwa (ur.): *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development*. Oxford: Elsevier.
- 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): 475-93.
- Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J. (2009): *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
- Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. (2007): *Organiziranje in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Endrissat, N., Müller, W. R., Kaudela-Baum, S. (2007): En Route to an Empirically-Based Understanding of Authentic Leadership. *European Management Journal* 25 (3): 207-20.
- Erickson, R. J. (1995): The Importance of Authenticity for Self and Society. *Symbolic Interaction* 18 (2): 121-44.
- Fields, D.L. (2007): Determinants of Follower Perceptions of a Leader's Authenticity and Integrity. *European Management Journal* 25 (3): 195-206.
- Gardner, W. L., Schermerhorn Jr., J. R. (2004): Unleashing Individual Potential: Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership. *Organizational Dynamics* 33 (3): 270-81.

- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., Walumbwa, F. (2005): »Can you see the real me?« A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly* 16 (3): 343–72.
- George, W. (2003): *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goffee, R., Jones, G. (2005): Managing authenticity: the paradox of great leadership. *Harvard Business Review* 83 (12): 6–94.
- Harvey, P., Martinko, M. J., Gardner, W. L. (2006): Promoting Authentic Behavior in Organizations: An Attributional Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 12 (3): 1–11.
- Hodgetts, R. M., Luthans, F., Lee, S. (1995): New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World-Class. *Organizational dynamics* 22 (3): 4–19.
- Illies, R., Morgeson, F. P., Nahrgang, J. (2005): Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly* 16 (3): 373–94.
- Jackson, S. E., Schuller, R. S. (1995): Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Review of Psychology* 46: 237–64.
- Jain, P. (2005). A comparative analysis of strategic human resource management (SHRM) issues in an organisational context. *Library Review* 54 (3): 166–79.
- Jensen, S. M., Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal* 27 (8): 646–66.
- Kaše, R. (2004): *Strateško ravnanje s človeškimi viri v razmerah zmanjševanja velikosti organizacije* [Magistrsko delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lepak, D. P., Snell, S.A. (1999): The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *The Academy of Management review* 24 (1): 31–48.
- Lipičnik, B. (1998): *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Luthans, F., Avolio, B. J. (2003): Authentic leadership: A positive developmental approach. V K. S. Cameron, J. E. Dutton, R. E. Quinn (ur.), *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Barrett-Koehler.
- Luthans, F., Luthans, K. W., Luthans, B. C. (2004): Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons* 47 (1): 45–50.
- Luthans, F., Yousseff, C. M. (2004): Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics* 33 (2): 143–60.
- May, D. R., Hodges, T. D., Chan, A. W. L., Avolio, B. J. (2003): Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics* 32 (3): 247–60.
- Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Buckley, M. R., Brown, J. A., Evans, R. (2006): Authentic Leadership: A Historical Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 13 (1): 64–76.
- Penger, S. (2006): *Učeca se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja* [Doktorska disertacija]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

- Penger, S., Dimovski, V. (2006): Trendi učeče se organizacije: Razvoj avtentičnega vodenja in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. *Teorija in praksa* 43 (3-4): 427-45.
- Peterlin, J. (2007). *Razvoj voditeljstva v učeči se organizaciji* [Magistrsko delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Peterson, S., Luthans, F. (2003): The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership & Organization Development Journal* 24: 26-31.
- Porter, M. E. (1998): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free press.
- Pučko, D. (2008): *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Shamir, B., Eilam, G. (2005): »What's your story?« A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly* 16 (3): 395-417.
- Shelton, K. (2008): Authentic Leaders Add Value. *Leadership Excellence* 25 (2): 2.
- Snell, S. A., Shadur, M. A., Wright, P. M. (2001): Human Resources Strategy: The Era of Our Ways. V Hitt M. A., Freeman E., Harrison, J. S. (ur.), *Handbook of Strategic Management*. Malden: Blackwell Publishers.
- Sparrowe, R. T. (2005): Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly* 16 (3): 419-39.
- Stajkovic, A. D., Luthans, F. (1998): Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics* 26 (4): 62-74.
- Thite, M. (2004): Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations. *The Learning Organization* 11(1): 28-44.
- Thornhill, A., Saunders, M.N.K. (1998): What if line managers don't realize they're responsible for HR? *Personnel Review* 27 (6): 460-76.
- van Knippenberg, B., van Knippenberg, D., Cremer, D., Hogg, M.A. (2005): Research in leadership, self, and identity: A sample of the present and a glimpse of the future. *The Leadership Quarterly* 16 (4): 495-9.
- Way, S. A., Johnson, D. E. (2005): Theorizing about the impact of strategic human resource management. *Human Resource Management Review* 15 (2): 1-19.
- Wright, P. M., Boswell, W. R. (2002): Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management* 28 (3): 247-76.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. (1992): Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management* 18 (2): 295-320.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., Snell, S. A. (2001): Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management* 27 (6): 701-21.
- Zupan, N., Svetlik, I., Stanojevič, I., Možina, S., Kohont, A., Kaše, R. (2009): *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.