

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Vesna Vodišek Razboršek

**Primerjalna analiza prisotnosti avtentičnega vodenja pri vodjih v neprofitnih  
organizacijah in v profitnih organizacijah**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Vesna Vodišek Razboršek

Mentorica: red. prof. dr. Zinka Kolarič

Somentor: doc. dr. Andrej Kohont

**Primerjalna analiza prisotnosti avtentičnega vodenja pri vodjih v neprofitnih  
organizacijah in v profitnih organizacijah**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

*Bolje je voditi iz zadnje vrste in pustiti druge spredaj, zlasti takrat, ko se slavi zmaga in se dogajajo lepe stvari.*

*Prvo vrsto zavzameš takrat, ko preti nevarnost. Ljudje bodo cenili tvoje vodenje.*

*Nelson Mandela*

## ZAHVALA

*Iskrena hvala mentorici in somentorju za izjemno usmerjanje pri nalogi,  
podporo in odzivnost.*

*Zahvala gre tudi vsem vodjem, ki so sodelovali v raziskavi, in njihovim sodelavcem, ki so mi  
podarili mnogo več, kot sem sploh upala. Iskrena hvala tudi mojim sodelavcem.*

*Hvala za to izjemno učenje.*

*Posebna zahvala gre mojima staršema in sestri. Hvala za vso spodbudo in iskreno podporo  
na moji celotni poti in vso brezpogojno ljubezen.*

*Nenazadnje velja globoka zahvala in poklon tebi, Aleš, in najinima otrokoma.*

*Aleš, Maks in Mia, hvala za vso ljubezen in da ste vedno tukaj zame.*



## IZJAVA O AVTORSTVU

magistrskega dela

Podpisani/-a Vesna Vodišek Razboršek z vpisno številko 21019407 sem avtor/-ica magistrskega dela z naslovom Primerjalna analiza prisotnosti avtentičnega vodenja pri vodjih v neprofitnih organizacijah in profitnih organizacijah.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo magistrsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorski in sorodnih pravicah (UL RS, št. 16/07-UPB3, 68/08, 85/10 Skl.US: U-I-191/09-7, Up-916/09-16)), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko magistrskega dela ter soglašam z objavo magistrskega dela v zbirki Dela FDV.

V Ljubljani, 5. maj 2016

Podpis avtorja/-ice: \_\_\_\_\_

## **Povzetek**

### **Primerjalna analiza pristojnosti avtentičnega vodenja pri vodjih v neprofitnih organizacijah in v profitnih organizacijah**

Globalizacija, nova ekonomija, tehnološka odkritja, spremembe vrednot, trajnostni razvoj, vedno večja konkurenčnost in zahtevni odjemalci ter opolnomočeni in izobraženi človeški viri predstavljajo nov izziv za managerje. Vse to zahteva nov niz veščin, sposobnosti in znanja managementa. Tako prihaja v ospredje predvsem nov vidik vodenja zaposlenih. Zdi se, da celotna družba prav hrepeni po odličnih vodjih, ki si s svojim delom in z rezultati prislužijo spoštovanje družbe. V zadnjih letih smo pogosto priča izredno slabemu vodenju. A vendar obstajajo uspešne zgodbe. Zgodbe vodenja, ki je zgledno, uspešno, produktivno in moralno-etično. V pričujočem magistrskem delu je predstavljeno, da se lahko managerji s pomočjo novodobnih in inovativnih konceptov vodenja uspešneje soočajo z izzivi današnjega nestanovitnega poslovnega okolja, ki ga pesti pogosto neetično ravnanje. Med tovrstnimi koncepti vodenja je avtentično vodenje. Vemo, da je vodenje vplivanje na ljudi, da skupaj pridejo do cilja. Uspešen, avtentičen vodja s svojim zgledom, ravnanjem in poslušom za zaposlene te vodi k cilju in pri tem uporablja različne metode in tehnike. Skladno s tem so v pričujočem delu podrobneje predstavljeni vodenje, avtentično vodenje in njegovi elementi ter razvoj avtentičnih vodij, izpostavimo pa tudi dileme avtentičnega vodenja. V predstavljenem teoretičnem okvirju in izhodiščih se torej postavlja raziskovalno vprašanje razlikovanja prisotnosti elementov avtentičnega vodenja pri vodjih v profitnih in neprofitnih organizacijah.

Glede na to, da mnoge neprofitne organizacije niso v celoti financirane iz javnih sredstev in morajo svoje prihodke vsaj v neki meri ustvariti same na trgu, si postavljamo raziskovalno vprašanje, ali se med vodji enih in drugih organizacij pojavljajo razlike pri vodenju. V kvalitativni analizi smo s pomočjo poglobljenih intervjujev raziskovali elemente avtentičnega vodenja vodij profitnih in neprofitnih organizacij. V raziskavo je bilo vključenih skupno 12 organizacij, od tega 6 neprofitnih in 6 profitnih. Pri tem smo se opredelili tudi na spol in tako izbrali 3 ženske vodje in 3 moške v neprofitnih organizacijah ter 3 ženske in 3 moške vodje v profitnih organizacijah. Na področju neprofitnih organizacij smo v raziskavo vključili direktorje domov za starejše, na področju profitnih organizacij pa uspešne vodje, ki so prejemniki nagrade Gospodarske zbornice Slovenije za izjemne gospodarske in podjetniške dosežke. Vse organizacije, ki so bile vključene v raziskavo, so iz različnih regij Slovenije. Pri oblikovanju vprašanj smo izhajali iz elementov avtentičnega vodenja in tudi iz življenjskih zgodb vodij. Hkrati smo v raziskavo vključili tudi podrejene omenjenih vodij in od njih preko kvantitativne analize pridobili odgovore o njihovem vidiku prisotnosti elementov avtentičnega vodenja pri njihovem vodji. Rezultati so izkazali nizko avtentičnost pri elementu transparentnosti tako pri vodjih v neprofitnih organizacijah kot v profitnih organizacijah. Kot visoko avtentično je bilo prepoznano področje samozavedanja, ki je bilo ravno tako enakovredno vrednoteno v obeh vrstah organizacij. Visoko avtentičnost smo ugotovili tudi na področju ponotranjene moralne perspektive in uravnoveženega delovanja. V skupnem povprečju vseh elementov pa so se za bolj avtentične vodje izkazali vodje neprofitnih organizacij.

**Ključne besede:** avtentično vodenje, vodenje, neprofitne organizacije, profitne organizacije, nagrade Gospodarske zbornice Slovenije

## **Abstract**

### **A comparative analysis of the presence of authentic leadership with leaders in non-profit and profit organizations**

Nowadays managers have to rise to the challenges of globalisation, new economy, technological achievements, the changing of values, permanent development, growing competitiveness, demanding and educated customers. Consequently, new competences and management skills are required from leaders. Thus, a new aspect of employee leadership has come to the fore. It seems that the entire society longs for great leaders, who gain respect with their successful work. In the last few years there were many examples of bad leaderships. However, there are stories of great success as well, which means exemplary, successful, productive, moral and ethical leaderships. This thesis introduces how modern and innovative concepts of leadership can help managers confront the challenges of the unstable business environment, which is often submitted to unethical practice. One of the concepts mentioned is authentic leadership. It is generally known that leadership means to influence people in order to achieve a common goal. A successful, authentic leader sets a good example and guides the employees towards the final goal with his behaviour and empathy by using various methods and techniques. In that regard, this thesis introduces leadership, authentic leadership and its components, and the development of authenticity with leaders. In addition to that, the dilemmas of authentic leadership are discussed as well. From the theoretical part of the thesis arises the research question, which is the differentiation of the presence of authentic leadership elements with leaders in non-profit and profit organizations.

Many non-profit organizations are not entirely financed from the public money therefore they have to provide their income in the market. In this regard, the research question of the thesis is whether there are any differences in the leaderships of organizations. By means of thorough interviews authentic leadership elements with leaders in non-profit and profit organizations have been analysed. The research has been conducted in 12 organizations, 6 of them being non-profit and 6 of them being profit organizations. Considering the gender, 3 female and 3 male leaders from non-profit and 3 female and 3 male leaders from profit organizations have been chosen. As regards non-profit organizations, the research has been carried out among managers of retirement homes. On the other hand, in profit organizations the interviews have been conducted with successful leaders, who have been awarded by The Chamber of Commerce and Industry of Slovenia for their remarkable economic and business achievements. The organizations, which have been included in the research, are from various Slovene regions. The interview questions have been based on the elements of authentic leadership and the life stories of the managers. At the same time, the subordinates of the leaders have also been interviewed in order to analyse their views of the presence of authentic leadership elements with their leaders. The results of the research showed low authenticity rate of the transparency element with leaders of profit as well as non-profit organizations. The element of self-awareness proved itself as highly authentic, equally in both types of organizations. High authenticity was also present with the elements of internalised moral perspective and balanced activity. As regards all elements on average, leaders of non-profit organizations proved themselves as more authentic.

**Key words: authentic leadership, leadership, non-profit organizations, profit organizations, the awards of The Chamber of Commerce and Industry of Slovenia**

## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>OPREDELITEV VODENJA .....</b>	<b>14</b>
2.1	Definicija vodenja.....	14
2.2	Zgodovina raziskovanja vodenja .....	16
2.3	Proces vodenja .....	17
2.4	Modeli vodenja .....	18
2.5	Teorije in stili vodenja .....	20
2.6	Razlike in podobnosti med konceptom managementa in vodenja.....	24
<b>3</b>	<b>AVTENTIČNO VODENJE .....</b>	<b>26</b>
<b>3.1</b>	<b>Opredelitev avtentičnega vodenja .....</b>	<b>26</b>
<b>3.2</b>	<b>Elementi avtentičnega vodenja .....</b>	<b>34</b>
3.2.1	Samozavedanje .....	35
3.2.2	Samoregulacija.....	37
3.2.3	Pozitiven psihološki kapital .....	39
3.2.3.1	Samozavest .....	41
3.2.3.2	Upanje .....	42
3.2.3.3	Optimizem.....	43
3.2.3.4	Miselna prožnost.....	45
3.2.4	Pozitivno modeliranje .....	46
3.2.5	Lasten pozitiven razvoj .....	47
<b>3.3</b>	<b>Metode razvoja avtentičnih vodij .....</b>	<b>48</b>
3.3.1	Akcijsko učenje.....	49
3.3.2	360-stopinjsko vodenje .....	50
3.3.3	Sistem mentorstva.....	51
3.3.4	Sistem nasledstva .....	52
3.3.5	Coaching .....	52
3.3.6	Pripovedovanje zgodb.....	53
3.3.7	Zunanje aktivnosti.....	54
3.3.8	Učeči se tim.....	54
<b>3.4</b>	<b>Značilnosti avtentičnih vodij.....</b>	<b>55</b>
<b>3.5</b>	<b>Dileme avtentičnega vodenja .....</b>	<b>57</b>
<b>4</b>	<b>EMPIRIČNI DEL .....</b>	<b>59</b>

4.1	Namen, izvedba raziskave in raziskovalne metode.....	59
4.2	Analiza rezultatov znotraj organizacij.....	63
4.3	Analiza rezultatov med organizacijami .....	105
4.4	Ključne ugotovitve .....	110
5	SKLEP .....	113
6	LITERATURA.....	116
	PRILOGA A .....	123
	PRILOGA B .....	132
	PRILOGA C .....	139
	PRILOGA Č .....	146
	PRILOGA D .....	153
	PRILOGA E .....	161
	PRILOGA F .....	168
	PRILOGA G.....	175
	PRILOGA H.....	183
	PRILOGA I .....	190
	PRILOGA J.....	197
	PRILOGA K.....	203
	PRILOGA L .....	210
	PRILOGA M.....	212
	PRILOGA N.....	213
	PRILOGA O.....	214
	PRILOGA P .....	215
	PRILOGA R.....	216
	PRILOGA S.....	217
	PRILOGA Š.....	218
	PRILOGA T .....	219
	PRILOGA U.....	220
	PRILOGA V.....	221
	PRILOGA Z .....	222
	PRILOGA Ž .....	223



## KAZALO TABEL

Tabela 3.1: Kronološka retrospektiva argumentacij avtentičnega vodenja in avtentičnih vodij .....	28
Tabela 4.1: Stopnja avtentičnosti vodje A .....	65
Tabela 4.2: Primerjava odgovorov in ocen zaposlenih vodje A .....	65
Tabela 4.3: Stopnja avtentičnosti vodje B .....	68
Tabela 4.4: Primerjava odgovorov in ocen zaposlenih vodje B .....	69
Tabela 4.5: Stopnja avtentičnosti vodje C .....	71
Tabela 4.6: Primerjava odgovorov in ocen zaposlenih vodje C .....	72
Tabela 4.7: Stopnja avtentičnosti vodje Č .....	75
Tabela 4.8: Primerjava odgovorov in ocen zaposlenih vodje Č .....	75
Tabela 4.9: Stopnja avtentičnosti vodje D .....	78
Tabela 4.10: Primerjava odgovorov in ocen zaposlenih vodje D .....	79
Tabela 4.11: Stopnja avtentičnosti vodje E.....	82
Tabela 4.12: Primerjava odgovorov in ocen zaposlenih vodje E.....	82
Tabela 4.13: Stopnja avtentičnosti vodje F .....	86
Tabela 4.14: Primerjava odgovorov in ocen zaposlenih vodje F.....	86
Tabela 4.15: Stopnja avtentičnosti vodje G .....	89
Tabela 4.16: Primerjava odgovorov in ocen zaposlenih vodje G .....	90
Tabela 4.17: Stopnja avtentičnosti vodje H .....	93
Tabela 4.18: Primerjava odgovorov in ocen zaposlenih vodje H .....	94
Tabela 4.19: Stopnja avtentičnosti vodje I.....	97
Tabela 4.20: Primerjava odgovorov in ocen zaposlenih vodje I.....	98
Tabela 4.21: Stopnja avtentičnosti vodje J .....	101
Tabela 4.22: Primerjava odgovorov in ocen zaposlenih vodje J .....	102
Tabela 4.23: Elementi avtentičnega vodenja glede na vrsto organizacije .....	105
Tabela 4.24: Trditve vodij.....	110

## KAZALO SLIK

Slika 2.1: Proces vodenja .....	17
Slika 2.2: Modeli vodenja .....	18
Slika 2.3: Situacijski dejavniki .....	20
Slika 2.4: Funkcije managementa .....	25

Slika 2.5: Prekrivajoči vlogi managerjev in vodij .....	25
Slika 3.1: Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja .....	35
Slika 3.2: Elementi samozavedanja .....	36
Slika 3.3: Elementi samoregulacije.....	38
Slika 3.4: Luthansov model pozitivnega psihološkega kapitala .....	40
Slika 3.5: Štiri dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala .....	41
Slika 3.6: Elementi upanja po C. R. Snyder .....	43
Slika 3.7: Pozitiven pojasnjevalni stil.....	44
Slika 3.8: Elementi prožnosti.....	45
Slika 3.9: Model avtentičnega vodenja.....	47
Slika 3.10: Metode razvoja avtentičnih vodij .....	49
Slika 3.11: Značilnosti avtentičnega vodje .....	56

## **KAZALO GRAFOV**

Graf 4.1: Elementi avtentičnosti glede na vrsto organizacije .....	106
Graf 4.2: Povprečna vrednost avtentičnosti glede na vrsto organizacije .....	107
Graf 4.3: Najbolj avtentične vodje iz neprofitnih in profitnih organizacij .....	107
Graf 4.4: Avtentičnost pri vodjih glede na vrsto organizacije .....	108
Graf 4.5: Pregled prisotnosti elementov avtentičnega vodenja pri vodjih profitnih organizacij in neprofitnih organizacij .....	109

## 1 UVOD

Sodobni management in managerji so danes na veliki preizkušnji. Stare formule o strategijah, organiziranju, merjenju uspešnosti in vodenju ne delujejo več. Globalizacija, nova ekonomija, tehnološka odkritja, spremembe vrednot, trajnostni razvoj, vedno večja konkurenčnost in zahtevni odjemalci ter opolnomočeni in izobraženi človeški viri predstavljajo nov izziv za management in managerje. Vse to zahteva nov niz veščin, sposobnosti in znanja managementa. Tako prihaja v ospredje predvsem nov vidik vodenja zaposlenih. Zdi se, da celotna družba prav hrepeni po odličnih avtentičnih vodjih, moških in ženskah, ki si s svojim delom in z rezultati prislužijo spoštovanje družbe. V zadnjih letih smo prepogosto priča izredno slabemu vodenju. Poslovni mediji skorajda vsakodnevno razkrivajo škandalozne zgodbe vodenja, ki je šlo v napačno smer. A vendar obstajajo uspešne zgodbe. Zgodbe vodenja, ki je zgledno, uspešno, produktivno in moralno-etično. Takšno vodenje omogoča avtentično vodenje.

Avtentičen vodja vodi z zgledom in prenaša svojo pozitivno naravnost na sodelavce. S karizmo navdušuje sodelavce in jih s tem motivira. Takšen vodja pozna vizijo in poslanstvo organizacije ter njene vrednote in to tudi udejani v realizaciji načrtanih ciljev. Pozitiven psihološki kapital omogoča razvoj zaupanja v organizaciji, kar krepi kreativnost zaposlenih. Avtentično vodenje rezultira rast organizacije in njeno konkurenčnost na trgu.

Da vodja lahko vodi avtentično, mora imeti dobro razvito samozavedanje. Poznati mora sebe in zaupati svojim sodelavcem. Z njimi mora imeti odkrito komunikacijo in jih spodbujati k samorazvoju. Avtentičen vodja se uči iz minulih izkušenj in ne podleže pritiskom, temveč je skladen s svojo osebnostjo in se odloča na podlagi svojih vrednot. Vodi na podlagi etike in morale, kar se reflektira v njegovem vedenju. Avtentičen vodja se zaveda svojih čustev in misli ter jih tudi izrazi in deluje skladno s svojim resničnim jazom, torej izraža svojo lastno identiteto (Avolio in Gardner 2005).

Avtentičen vodja razvija svojo osebno podobo in se pri tem zaveda, da je to nikoli dokončan proces. Takšen vodja vodi z namenom, pomenom in z vrednotami. Pri tem je samodiscipliniran, dosleden in pri vodenju gradi trajne odnose z ljudmi, ki mu sledijo (George 2003).

Namen magistrskega dela je predstaviti, da se lahko managerji s pomočjo novodobnih in inovativnih konceptov vodenja uspešneje soočajo z izzivi današnjega nestanovitnega poslovnega okolja, ki ga pesti pogosto neetično ravnanje. Med tovrstnimi koncepti vodenja je

avtentično vodenje. Avtentičen vodja ima pozitiven vpliv in to prenaša na sodelavce, ki mu na tej poti sledijo (Dimovski in drugi 2009). Namen pričujočega dela je preučiti domačo in tujo literaturo ter vire in pridobiti znanja o avtentičnem vodenju v profitnih in neprofitnih organizacijah.

Vemo, da je vodenje vplivanje na ljudi, da skupaj pridejo do cilja. Uspešen, avtentičen vodja s svojim zgledom, ravnanjem in posluhom za zaposlene te vodi k cilju in pri tem uporablja različne metode in tehnike (George 2007). Skladno s tem so v pričujočem delu podrobneje raziskani elementi avtentičnega vodenja in metode razvoja avtentičnih vodij.

V predstavljenem teoretičnem okvirju in izhodiščih se torej postavlja raziskovalno vprašanje razlikovanja avtentičnega vodenja v profitnih in neprofitnih organizacijah. Vemo, da so lahko okolja organizacij zelo različna. Eno takšnih je področje profitnega in neprofitnega sektorja.

Monnier in Thiry menita, da profitne organizacije izhajajo iz individualnega interesa »homo economicusa«, torej v smeri maksimizacije dobička lastnikov (Monnier in Thiry 1997), medtem ko neprofitne organizacije pridobljena sredstva namenijo za uresničevanje svojega poslanstva, za razvijanje primarne dejavnosti, ki prinaša večjo kakovost. Namen delovanja neprofitnih organizacij je v njihovem cilju, ki je opredeljen kot služenje v splošnem družbenem interesu (Kolarič in drugi 2002, 10).

Drucker opredeljuje neprofitne organizacije kot tiste, katerih produkt je kakovost življenja človeka v družbi. Že poimenovanje izkazuje njihovo temeljno lastnost (Drucker 1996). Zanikanje profitnosti že v imenu opozarja, da maksimizacija dobička ne poteka in se ne vrednoti, kar niti ni namen neprofitnih organizacij (Kolarič in drugi 2002).

Splošni družbeni interes ločimo na javni in skupni. Prvega definirajo javne avtoritete, ki s to opredelitvijo javnega dobrega odgovarjajo na potrebe večine in hkrati skrbijo za prenos v prakso. Na podlagi opredelitve javnega dobrega je brez razlikovanja dostopno vsem pod enakimi pogoji. Na osnovi tega principa se ustanovljajo javne organizacije (domovi za starejše, bolnišnice, šole ...). Tudi zasebne organizacije, ki jih določijo javne avtoritete, lahko delujejo v javnem interesu. Ravno tako so tudi te opredeljene kot neprofitne organizacije, saj delujejo v javnem interesu. Zasebne organizacije lahko na podlagi javnega interesa same prepoznajo

tovrstne potrebe v družbi, javne avtoritete pa jim omogočajo določene spodbude (Kolarič 2002 in drugi, 30).

Monnier in Thiry navajata, da zaradi uresničevanja potreb in interesov manjšin lahko tudi sami državljani izpostavijo svoje skupne interese za opredelitev splošnega družbenega interesa. Vendar v tem primeru ni nujno, da je izpeljano povsem eksaktno (Monnier in Thiry 1997). Zasebne in javne neprofitne organizacije lahko delujejo v smeri javnega interesa, medtem ko skupni interes implementirajo le zasebne neprofitne organizacije (Kolarič in drugi 2002).

Glede na to, da mnoge neprofitne organizacije niso v celoti financirane iz javnih sredstev in morajo svoje prihodke vsaj v neki meri ustvariti same na trgu, je postavljeno raziskovalno vprašanje, ali se med vodji enih in drugih organizacij pojavljajo razlike pri vodenju.

Na podlagi tega postavljam naslednji tezi:

1. V neprofitnih organizacijah je zaradi narave njihovega poslanstva pri vodjih višja avtentičnost pri vodenju kot v profitnih organizacijah.
2. Zaradi prevladujoče usmerjenosti k finančnim rezultatom zaznavamo pri vodjih v profitnih organizacijah nižjo avtentičnost pri vodenju kot v neprofitnih organizacijah.

Za izvedbo naloge in preverjanja trditev so uporabljeni različni metodološki pristopi. Teoretični del temelji na splošni raziskovalni metodi spoznavnega procesa, s pomočjo katere so zbrani dejstva, podatki in informacije o posameznih opredelitvah, pojavih in procesih vodenja. Pri splošnem opisovanju in opredeljevanju določenih pojavov je uporabljena metoda deskripcije. Metoda komparacije je uporabljena predvsem pri podajanju različnih definiranj posameznih ključnih opredelitev s področja vodenja in avtentičnega vodenja.

V nadaljevanju so v kvalitativni analizi s pomočjo poglobljenih intervjujev raziskovani elementi avtentičnega vodenja vodij profitnih organizacij in neprofitnih organizacij. Na področju neprofitnih organizacij so v raziskavo vključeni direktorji domov za starejše, na področju profitnih organizacij pa uspešni vodje, ki so prejemniki nagrade Gospodarske zbornice Slovenije za izjemne gospodarske in podjetniške dosežke.

Pri oblikovanju vprašanj sem izhajala iz elementov avtentičnega vodenja in tudi iz življenjskih zgodb vodij. Vprašanja so bila prirejena iz literature o avtentičnem vodenju (George in drugi 2007; Northouse 2015). V naslednjem delu so rezultati združeni. Magistrsko delo je zaključeno

z integrirano interpelacijo rezultatov in s sklepnimi mislimi.

Izvorni prispevek magistrskega dela je v pristopu, ki bo s kombinacijo različnih metod dopolnil oziroma nadgradil poznavanje avtentičnega vodenja, zlasti v odnosu do profitnih in neprofitnih organizacij. Edinstvenost je prišla v ospredje v raziskavi, kjer je s pomočjo koncepta avtentičnega vodenja raziskovano vodenje vodij profitnih in neprofitnih organizacij.

## **2 OPREDELITEV VODENJA**

Napredek je odvisen od inovativnih ljudi oziroma vodij, ki ves čas iščejo nove možnosti, izboljšave in so za ostali svet nerazumni. Povprečni ljudje pa se raje poslužujejo standardnih, utečenih procesov (O'Connor in Seymour 1996, 14). Za razvojno uspešnost gospodarstva poskrbita zdrava konkurenca in visoka tehnološka dejavnost z višjo dodano vrednostjo (Možina in Kovač 2006). Ljudje v organizaciji želijo postaviti stabilen sistem. Obenem si želijo, da bi lahko kreirali in vplivali na izboljšave posameznih delov organizacije, ki bi bili sinhronizirani z njenim celotnim sistemom. Posamezna organizacija naj bi bila usklajena z zunanjim okoljem (Dimovski in drugi 2007, 34).

Danes vemo, da je moč organizacije v ljudeh. V njihovih sposobnostih, znanju, ciljni aktivnosti, spretnostih, motivaciji, da dosežejo rezultate in poskrbijo za svoj osebni, poslovni in tudi gospodarski razvoj družbe. Zato je pomembno, da organizacije usmerijo svojo pozornost na »mehki« del organizacije, to je na ljudi, in s tem vplivajo na izboljšanje organizacijske kulture in klime (Lipičnik 1992, 275). Vodilni ljudje v organizacijah naj bi z zglednim transparentnim vodenjem in s svojo karizmo ter prepričljivostjo oziroma z močjo pozitivnega mišljenja vplivali na zaposlene. Pomembno je namreč, da vodja prepozna kompetence zaposlenih, jih opolnomoči, saj zaposleni le tako zaupajo vase, svojim sposobnostim, sposobnostim vodilnih in zaupajo v organizacijo ter se zavedajo, da so izjemno pomemben del skupne zgodbe o uspehu. Vodenje danes ni več izbira, temveč je nujnost. Če vodja dovoli, da vodijo drugi, to lahko pomeni konec poslovanja organizacije. Sposobnost vodenja je odvisna od pripravljenosti toleriranja dvoumnosti, prevzemanja tveganja in odgovornosti. Kadar govorimo o vodenju, ponavadi vedno govorimo o vodenju drugih, vendar se vsako vodenje začne pri nas samih, pri vodenju nas kot posameznikov (Knight 2002). Zato niti ne preseneča, da vodje vedno znova iščejo nove, inovativne pristope za izboljšanje vodenja, kar posledično vodi tudi k boljšim rezultatom organizacij.

Vodenje je zaradi svoje mističnosti ena najbolj proučevanih in iskanih lastnosti organizacijskega življenja (Moorhead in Griffin 2010).

### **2.1 Definicija vodenja**

John Donahoe (predsednik uprave eBaya od leta 2008 do 2015) in od julija 2015 direktor PayPala) je dejal: »Vodenje je potovanje in ne destinacija. Je maraton in ne šprint. Je proces in ne rezultat« (Donahoe v Levine 2013, 4). Vsako vodenje zahteva torej svoj čas in vložek.

Dimovski pravi, da je »vodenje managerska funkcija, ki vključuje uporabo vpliva za motiviranje zaposlenih, da bi dosegli cilje organizacije. Je sposobnost vplivanja na obnašanje in delovanje članov v organizaciji in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem organizacije« (Dimovski 2000, 13). Izhajajoč iz teorije managementa, je vodenje ob načrtovanju, organiziranju in nadzorovanju ena od funkcij managementa.

Vodenje ima korenine že v prazgodovini, ko so plemenski poglavarji vodili svoja plemena v boje. Zaradi različnih zgodovinskih dogodkov se je pojem vodenja z vojaškega preselil tudi na ostala področja, zlasti na politično in športno ter šele nekoliko kasneje na področje poslovnega sveta. Ravno zaradi uporabe pojma skozi zgodovino in zaradi dejstva, da je bil pojem prenesen iz splošnega slovarja v strokovnega, ne da bi ga kakorkoli spreminjali oziroma prilagajali, danes naletimo na precej težav pri razumevanju koncepta vodenja, ki ga nekateri skušajo enačiti s pojmom moči, avtoritete, managementa, administracije in nadzora (Yukl 1998, 2). Zaradi navedenega prihaja do težav pri prevajanju in tolmačenju angleške besede »leadership«, torej vodenje. Iz prevodov lahko izluščimo dva pomena pojma vodenje, ki se nanašata na področji, kjer se največkrat uporabljata.

Vodenje ljudi je voditeljstvo (Kralj 2000). Prvi izraz je voditeljstvo, ki izhaja iz političnega in vojaškega sveta. Voditeljstvo v smislu močnega vplivanja s svojo karizmo, ki mu bodo sledile množice. Pripíše se predsednikom držav, strank, ljudem na vodilnih položajih v vojski in cerkvi. Velikokrat beseda zaradi zgodovinskih izkušenj dobi negativen predznak. Drugi izraz je vodenje in se danes uporablja v poslovnem svetu. Vodenje v smislu operativnega izvajanja postopkov v podjetju, pridobivanja zaupanja zaposlenih, motiviranja in pozitivnega vplivanja. Lahko bi rekli, da gre za pripadnost in skrb za notranje stranke (zaposlene).

Peter F. Drucker pravi, da predstavlja vodenje dvig človekove vizije na višjo raven, povišanje posameznikove storilnosti na višji standard in gradnjo človekove osebnosti čez vse normalne omejitve (Drucker 2001). Vodenje je umeščanje, povezovanje ljudi, da se obdrži njihova zaveza k uresničitvi vizije organizacije. Pri povezovanju gre predvsem za komunikacijo, kar pomeni, da se sporočilo prenese tako notranjim kot zunanjim strankam, kar vzpostavi verodostojnost. Pride do opolnomočenja, ker zaposleni vedo, da imajo podporo nadrejenih, obenem pa ni možnosti, da bi prišlo do sporov, ker je pot do ciljev enaka. Gre za motiviranje in navduševanje (Kotter 2001).



Mnogi vodilni managerji pravijo, da so za uspeh njihove organizacije zaslužni odlični zaposleni. Joseph O'Connor močno dvomi v ta rek in meni, da ima vsaka organizacija tudi odlične zaposlene, zato so za uspeh organizacije ključni vodilni. Ti ustvarijo odličnost (O'Connor 2001, 22).

Temeljni elementi vodenja so skupina, člani in okolje. Vodenje se pogosto opredeljuje kot proces vplivanja na druge v smeri realizacije ciljev. Gre za proces, ki s pomočjo komunikacije integrira tako vodje kot sledilce (Antonakis in drugi 2004).

Pri vodenju ne gre za enkratno aktivnost, ampak za zaporedje dogodkov, ki vključujejo spremljanje in usmerjanje. V tem procesu je treba vzpostaviti zaupanje med vodjo in timom, hkrati pa je treba vodenim zagotoviti samostojnost in jih spodbujati za morebitno neznanost, saj lahko strah pred neznanim hromi ustvarjalnost (Možina in drugi 2006).

Bill George je v svoji knjigi True North izpostavil, da so mnogi raziskovalci v zadnjih letih iskali formulo uspeha uspešnih vodij. Poskusi so bili seveda neuspešni, kar je iz konteksta razvoja vodenja dobro, saj se kreativnost ne konča pri posnemanju drugih. Vendar je George v raziskavi kot skupni značilnosti uspešnih vodij ugotovil strast in zelo dobro poznavanje samega sebe (George 2007).

## **2.2      Zgodovina raziskovanja vodenja**

Vodenje je bilo za raziskovalce vedno izjemno zanimivo področje, kar niti ni presenetljivo, saj imajo tako vodenje kot tudi vodje velik vpliv na zgodovino človeštva.

Zgodnje raziskovanje se je osredotočalo na značilnosti ali osebnostne lastnosti vodij, kasneje se je preusmerilo na dejansko vedenje vodij (Moorhead in Griffin 2010). Takashi, Ishikawa in Kanai navajajo, da so raziskovalci pri raziskovanju sprva uporabljali atributivni pristop, ki je poudarjal lastnosti vodje, medtem ko so pri kasnejšem pristopu pri raziskovanju upoštevali tudi okoliščine, kar imenujemo situacijski pogled (Takashi in drugi 2012).

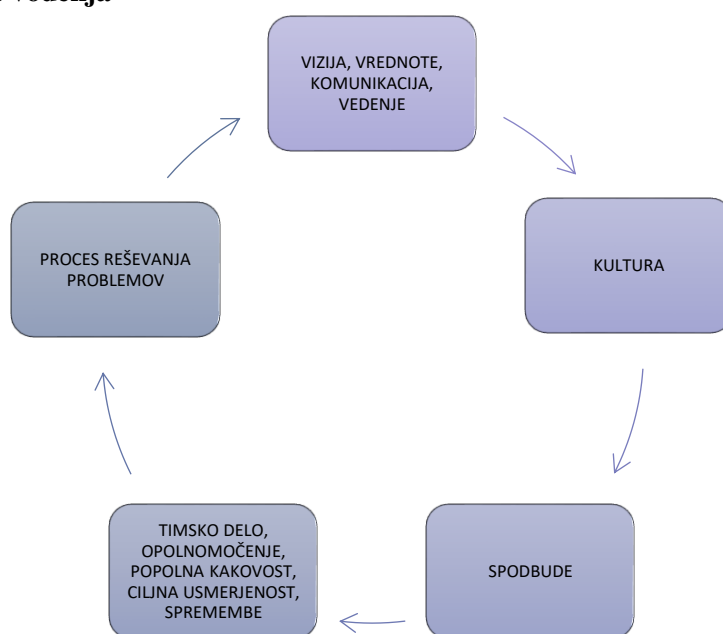
Moorhead in Griffin menita, da so zgodnji raziskovalci verjeli, da imajo vodje edinstven sklop kakovosti ali lastnosti, ki jih ločujejo od ostalih (Moorhead in Griffin 2010). Šele s situacijskim pogledom je prišlo do zavedanja, da so lahko te osebnostne lastnosti in ostale reference zelo odvisne od trenutnega položaja, v katerem se vodja nahaja.

Situacijski pristop k raziskovanju vodenja se je tako začel v poznih štiridesetih letih dvajsetega stoletja. Takrat so raziskovalci začeli preučevati vodenje kot proces ali dejavnost in posledično skušali opredeliti vedenja, ki ločijo učinkovite vodje in nevodje (Moordhead in Griffin 2010).

### 2.3 Proces vodenja

Avtorja procesa vodenja Alan Hooper in John Potter na vodenje gledata kot na transformacijski proces, ki nastaja z aktivnostmi udeležениh v smeri doseganja ciljev, ki bi bili individualno sicer nedosegljivi (Hooper in Potter 2007).

**Slika 2.1: Proces vodenja**



*Vir: Prirjeno po Hooper in Potter (1997, 25).*

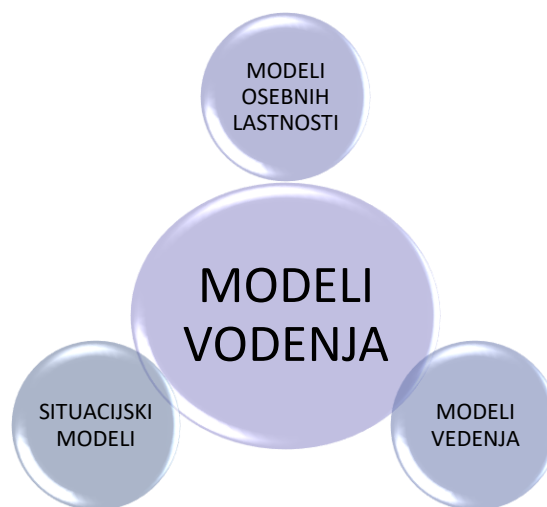
Z zgornje slike je razvidno, da so vizija, vrednote, komunikacija in vodenje temeljni elementi procesa vodenja (glej sliko 2.1). Vrednote morajo vodji nuditi oporo v procesu, da je lahko bolj fleksibilen in dosleden pri uresničevanju zastavljene vizije. S pomočjo komunikacijskih tehnik in z vedenjem se vrši proces ponotranjanja vizije ter vrednot, na katerih temelji vizija, kar je pomembna naloga vodenja. Vsi elementi soustvarijo kulturo organizacije, od te pa je odvisen tudi koncept uspešnosti uvajanja sprememb. Od organizacijske kulture so odvisne spodbude organizacij v smislu timskega dela, kakovosti, ciljne usmerjenosti in opolnomočenja zaposlenih. Vodstvo ima osrednjo vlogo tudi pri procesu reševanja problemov, pri čemer se mora opirati na ključne vrednote organizacije. V procesu vodenja vodja s svojimi aktivnostmi in lastnostmi vpliva na zaposlene v smeri, da so zmožni zaradi njegovega vodenja veliko bolj

učinkoviteje uresničevati cilje organizacije (Hooper in Potter 1997).

## 2.4 Modeli vodenja

Obstaja ogromno teorij vodenja in praktično iz vsake od njih se je razvil tudi svojevrsten model, lahko celo več modelov vodenja. Modeli omogočajo razumevanje ideje vodenja kot tudi opredelitve in obdobja, v katerem so nastali. Slika 2.2 prikazuje temeljne opredelitve modelov vodenja, ki so se uveljavili v praksi.

Slika 2.2: Modeli vodenja



Vir: Povzeto po Černetič (2004, 65).

Modeli osebnih lastnosti izhajajo iz opredelitve, da so za posameznika, ki je vodja, značilne osebnostne, socialne in fizične specifičnosti. Kritika teh modelov se nanaša predvsem na to, da se preveč opredeljujejo fizične in osebnostne lastnosti posameznika. Model izhaja iz naslednjih lastnosti: fizične (visok, vitalen, vitek, mlajši oz. srednje starosti), osebnostne (prilagodljivost, čustvena stabilnost, samozavest), socialne (prikupnost, vpljdnost, priljubljenost, sodelovanje) in delovne (izjemna ciljna usmerjenost in samoiniciativnost) (Možina in drugi 2002).

Med modele osebnih značilnosti vodje se uvrščajo:

- Yuklov model značilnosti vodje,
- Bennisov model splošnih značilnosti,
- Congerov model značilnosti karizmatičnih vodij,
- Geierov model negativnih značilnosti,

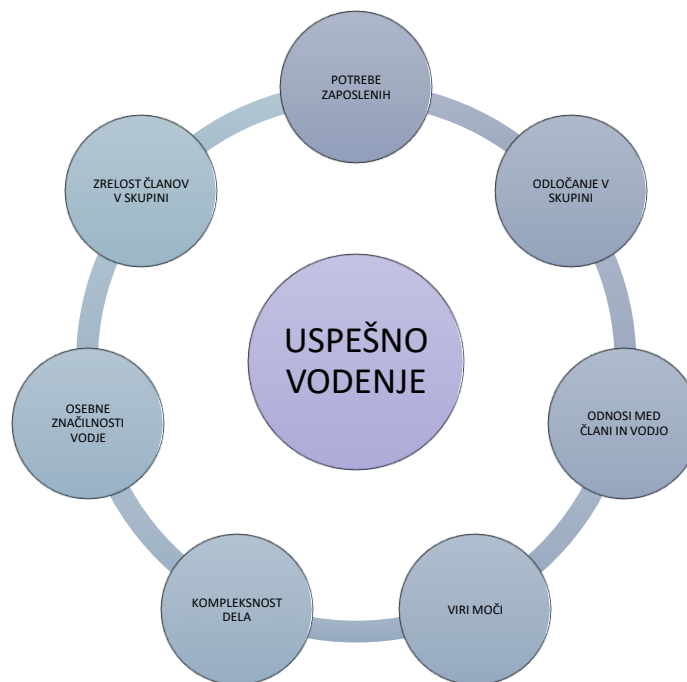
- McCall-Lombardov model (Yukl, Bennis, Conger, Geier, McCall in Lombard v Pirtovšek 1998, 96).

Modeli vedenja vodje izhajajo iz vedenjskih in akcijskih lastnosti vodij. Vodje iščejo načine za motivacijo zaposlenih in pri tem izhajajo iz različnih domnev, ki bi jih lahko vodile na poti do uspeha. Na podlagi tega sta se izoblikovali dve teoriji: t. i. teorija x in teorija y. Prva izhaja iz primanjkljajev zaposlenih in opravičuje nujnost avtoritativnega vodenja, medtem ko teorija y vključuje pozitivne postavke zaposlenih in zagovarja participativno vodenje (Možina in drugi 2002). V modele vedenja se tako uvrščajo:

- model teorije X in Y,
- model Univerze Ohio State,
- model Univerze Michigan,
- model mrežnega vodenja (Pirtovšek 1998, 96).

Na osnovi vedenja vodje sta se razvili dve temeljni opredelitvi, ki sta kasneje služili za mnoge naslednje modele. Univerza Ohio State in Univerza Michigan sta preučevali različna vedenja vodij v njihovi komunikaciji z zaposlenimi z namenom uresničevanja ciljev. Iz navedene raziskave sta se razvila dva temeljna stila vodenja, ki sta hkrati tudi podlaga za ločevanje koncepta managementa in vodenja (Možina in drugi 2002), ki sta podrobneje opredeljena v nadaljevanju. Situacijski modeli zagovarjajo opredelitev, da so situacijski dejavniki temeljni pri izbiri ustreznega načina vodenja. Slika 2.3 prikazuje situacijske dejavnike, ki vplivajo na uspešno vodenje.

**Slika 2.3: Situacijski dejavniki**



*Vir: Prirejeno po Možina in drugi (2002, 522).*

Kot situacijske modele opredeljujemo Fiedlerjev model, Housejev model poti in cilja, Hersey-Blanchardov situacijski model in participativni model vodenja (Fiedler, House, Hersey-Blanchard v Možina in drugi 2002, 522). Ravno situacijski model velja za enega najbolj kompleksnih. Vodja mora posamezno situacijo smiselno ovrednotiti, oceniti prednosti in slabosti organizacije ter odvisno od situacije izbrati najustreznejši način vodenja (Černetič 2007).

## **2.5 Teorije in stili vodenja**

Klasična teorija vodenja, ki jo je utemeljil Max Weber (Weber 1968), izhaja iz perspektive tipa oblasti in nadzora. Teorija opredeljuje:

- Patriarhalni vodstveni stil – vodja je sinonim moči, v zameno za svoje vodenje od zaposlenih pričakuje lojalnost, poslušnost in zahvalo.
- Karizmatični stil – moč vodje je odvisna od njegove karizme.
- Avtokratičen stil – ni osebnega odnosa med vodjo in zaposlenimi.

Dihotomni model stilov vodenja sta razvila Tannenbaum in Schmidt, tako da sta preučevala stile vodenja v organizaciji (Tannenbaum in Schmidt v Kovač in drugi 2004, 63):

- Avtoritaren – vodstvo odloča in usmerja zaposlene.
- Patriarhalen – vodstvo prepričuje zaposlene o pravilnosti svojih odločitev.
- Posvetovalen – vodstvo pri odločanju vključuje mnenja zaposlenih.
- Konzulativen – zaposleni izražajo svoja stališča o odločitvah vodstva.
- Participativen – vodja odloča na podlagi participacije zaposlenih.
- Delegativen – zaposleni odločajo v okvirih, ki jim jih postavi vodstvo.
- Samoupraven – skupno soodločanje zaposlenih in vodje.

Na osnovi demokratičnosti, usmerjenosti k nalogam ali ljudem, glede na način integriranja zaposlenih v dejavnosti in odzive na situacije (Merkač 1998) ločimo naslednje stile vodenja: avtokratski, »laissez-faire«, transformacijski in transakcijski, participativni, birokratski, karizmatični, demokratski in situacijski (Mosadegh Rad in Yarmohammadian 2006). Ne glede na to, da so stili zelo različni, vsi vplivajo na zaposlene.

Kurt Lewin je utemeljitelj moderne teorije vodenja (Lewin v Kovač in drugi 2004, 83). V raziskavi je ugotovil, da pri avtoritativnem stilu vodenja izhaja iz moči in avtoritete, kar se kaže v ukazovalnem vedenju. Pri tem vodja nadzoruje aktivnosti in vedenje podrejenih. V tem kontekstu je stopnja zaupanja izredno nizka, medtem ko je odgovornost jasno definirana. Vodja izvaja nadzor in na podlagi lastnih odločitev ter brez participacije zaposlenih usmerja izvajanje nalog. Ne sprejema samoiniciativnosti in samostojnosti zaposlenih, zato takšen stil vodi v nezadovoljstvo in utopičnost podrejenih, kar posledično vpliva na razvoj in slabe odnose (Rozman in Kovač 2012). Nasprotje navedenega je demokratično vodenje, kjer pride do izraza participacija zaposlenih na vseh področjih, tudi na področju vodenja. Tovrsten stil omogoča pozitivno organizacijsko vzdušje, tako so zaposleni bistveno bolj zadovoljni in pripadni ter motivirani za doseganje skupaj zastavljenih ciljev. Vodja je strokoven in karizmatičen ter ima dobre odnose z zaposlenimi, odnosi pa temeljijo na zaupanju (Rozman in Kovač 2012). Pri t. i. stilu vodenja »laissez faire« je v ospredju odsotnost vodenja, kjer vodje dejansko ne vodijo ljudi ali to počnejo pomanjkljivo in zaposlenim dopuščajo prosto preživljanje delovnega časa. Doseganje ciljev je v rokah zaposlenih, odgovornost pa v rokah vodij (Dansereau in drugi 2013).

Stili vodenja so eno najbolj raziskovanih področij zlasti v smeri iskanja najbolj učinkovitega in uspešnega načina vodenja. V vsem obdobju raziskovanja je še vedno obstalo prepričanje, da vodenja ni mogoče opredeliti le z enim načinom vodenja in da je to izredno kompleksno področje. Stil vodenja je trajen vzorec vplivanja na ljudi za doseg skupnih ciljev (Kovač in drugi 2004).

Teoretiki niso enotni glede števila ali stilov vodenja, kar ni presenetljivo, saj se vodenje ves čas spreminja, predvsem zaradi hitro spreminjajočega okolja. Vodja je tisti, ki usmerja način, preko katerega bo z zaposlenimi dosegel zastavljene cilje (Van Wart 2013).

Kot prva dva stila vodenja se pojavljata stila, imenovana tudi kot dvodimenzionalna študija (Merkač 1998), ki je plod raziskav ameriške Univerze Ohio, in sicer je vodenje usmerjeno v:

1. Izvajanje nalog
  - a. Na podlagi ustreznega načrtovanja, organiziranja, usklajevanja in nadzorovanja je cilj uspešno izvedena naloga.
  - b. Podrejenim so naloge jasno določene.
  - c. Podrejeni morajo delovati v skladu s predpisi in standardi.
  - d. Podrejeni se zavedajo pričakovanj vodstva.
  - e. Zelo racionalen pristop vodenja.
2. Ljudi
  - a. Z dobrimi odnosi bo tudi naloga uspešno izvedena.
  - b. Vodstvo ima posluš za zaposlene.
  - c. V odnosu vlada zaupanje, vodstvo je dosegljivo za zaposlene.
  - d. Vlada pozitivno vzdušje.
  - e. Spremembe so dobrodošle.
  - f. Maternalistični pristop vodenja.

Druga študija je bila izvedena na Univerzi Michigan, kjer so stila vodenja definirali kot vodenje, usmerjeno v:

1. Proizvodnjo
  - a. Poudarek na tehničnih predpostavkah, rezultatih in izvedbi opravil.
  - b. Veljavni standardi in merila, organiziran proces dela za dobro izvedbo opravil.

## 2. Zaposlene

- a. Skrb za pozitivno organizacijsko vzdušje na način poznavanja potreb zaposlenih.
- b. Poudarek na motiviranju zaposlenih pri soodločanju.

Pri situacijski teoriji je ključen element odnos med zaposlenimi, ciljem in situacijo. Vodja mora prilagajati stil vodenja posamezni situaciji in opredeljevati uspešnost, odgovornost in pripadost zaposlenih (Rozman in Kovač 2012).

Dular opredeljuje teorijo pričakovanja z elementi privlačnosti, pričakovanja in instrumentalnosti. Zaposleni so motivirani za opravljanje nalog, če menijo, da jih lahko opravijo in če so za to nagrajeni (Dular 2011).

Transakcijska teorija vodenja izhaja iz odnosov med zaposlenimi in vodjo. Vodja zaposlene usmerja, usposablja, nudi jim spodbudo in podporo, jih motivira (Van Wart 2013). Kot primer transakcijskega vodenja je opredeljeno avtokratsko vodenje (Bass in Riggo 2006). Za transakcijsko teorijo velja, da je podrejene najenostavneje motivirati z nagrado in s kaznijo, hierarhija je popolnoma jasna in transparentna, vodja pričakuje absolutno strinjanje podrejenih. Teorijo opredeljujejo tekmovalnost, hierarhija, nadzor in analitičen pristop (Straker 2009). Transakcijsko teorijo lahko opredeljujemo kot aktivno ali pasivno vodenje. Pri aktivnem vodenju je nadrejeni pozoren na napake podrejenih in tudi ukrepa ter nadzira zaposlene. V tem odnosu je strah močno prisotna komponenta, ki zavira kreativnost (Bass in Riggo 2006, 8). Pri pasivnem vodenju vodja ukrepa le v primeru, če naloge niso izpolnjene (Sosik in Jung 2010, 11).

Transformacijska teorija se osredotoča na medosebne odnose, cilje, vizijo, vrednote in etiko, standarde, čustva in motivacijo. Kot pove ime, gre za transformacijo posameznikov. Vodja s pomočjo ohranjanja vizije spodbuja, motivira in navdihuje ter izhaja iz učinkovitosti in uspešnosti delovnega tima, hkrati pa omogoča posamezniku, da se samorazvija in unovči svoj potencial. Takšni vodje veljajo za izredno moralno etične (Straker 2009).

V tem konceptu transformacije je vodja zgled, ki z jasno skupno vizijo navdihuje in spodbuja zaposlene k realizaciji ciljev, pri čemer se poslužuje tudi inovativnih načinov, vendar vedno v skladu z visokimi moralno-etičnimi standardi (Bass in Avolio 2000).



Transformacijsko vodenje opredeljuje prožnost, ki potencira motivacijo in ustvarjalnost (Giltinane 2013). V tem konceptu kot osebnostne lastnosti vodje prepoznamo ekstrovertiranost, inteligentnost, željo po novostih, doslednost, ustreznost in čustveno stabilnost. Prednost vodje je, da je sposoben prepoznati čustva in njihov vpliv na dogodek (Cavazotte in drugi 2012).

Teorija transformacijskega vodenja opredeljuje naslednje medsebojno povezane dimenzije (Cavazotte in drugi 2012):

- karizma – vodja vpliva na svoje podrejene, tako da mu sledijo pri dejanjih, načelih in vrednotah,
- navdihovanje za motivacijo – podrejeni ponotranjijo ambicioznost vodje,
- krepitev intelekta – izraba intelekta za ustvarjalnost in inovacije,
- individualnost – organizacijsko okolje spoštuje individualne želje in potrebe.

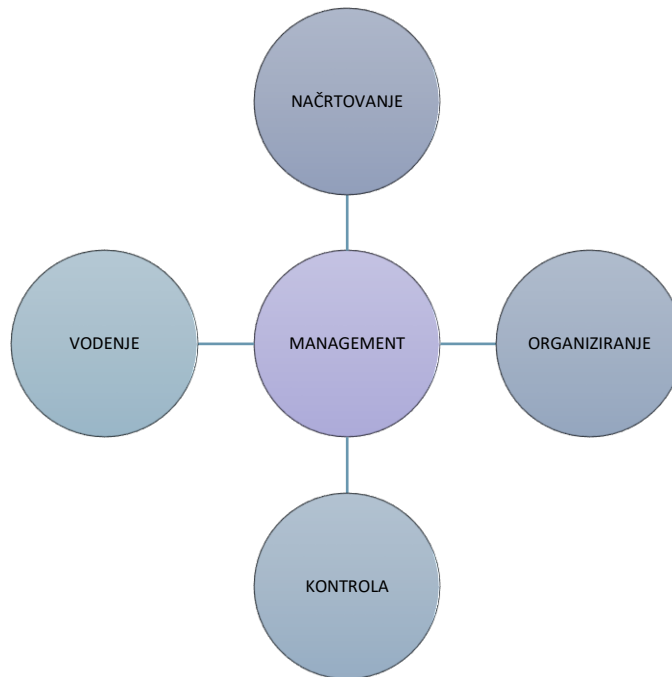
Avtentično vodenje, ki je predmet te raziskave, ima več skupnega s transformacijsko teorijo vodenja. Znotraj obeh opredelitev lahko najdemo tako direktivne, participativne kot avtoritarne vodje. Vendar koncept avtentičnega vodenja nima definiranega stila vodenja, kar ga razlikuje od ostalih teorij (Dimovski in drugi 2009, 106).

Znotraj transformacijske teorije vodenja imamo lahko tako avtentične kot neavtentične vodje, pri čemer so lahko avtentični vodje tudi tisti, ki niso transformacijski. Temeljno razlikovanje se nanaša tudi na področje vrednot in prepričanj, saj avtentično vodenje ne diskutira o vsebini vrednot in prepričanj nadrejenih (Shamir in Eliam 2005, 398; Dimovski in drugi 2009, 102).

## **2. 6 Razlike in podobnosti med konceptom managementa in vodenja**

Management in vodenje sta sicer ločena sistema, vendar imata dopolnjujočo vlogo. Ne moreta se nadomestiti, a imata izjemno vlogo v poslovanju. Vodenje se pojavlja kot ena od štirih temeljnih vlog managementa (glej sliko 2.4). Management tvorijo planiranje, organiziranje, kontrola in vodenje (Dimovski in drugi 2003, 5).

**Slika 2.4: Funkcije managementa**

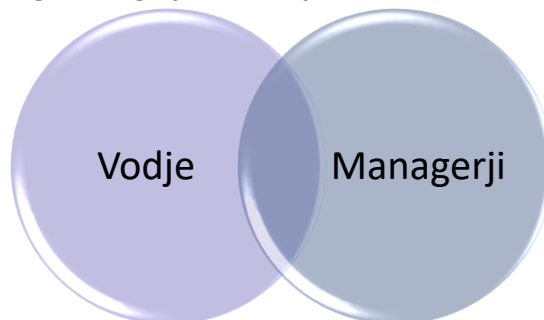


*Vir: Povzeto po Dimovski in drugi (2003, 5).*

Vodenje je torej ena od funkcij managementa. Zajema znanje in veščine za usmerjanje timov in posameznikov na pot k želenim ciljem (Kovač in drugi 2004).

Vodenje in management sta samostojna pojma, vendar se v določenem segmentu prekrivata (glej sliko 2.5), kar pomeni, da so posamezniki lahko v obeh vlogah hkrati, tako v vlogi managerja kot tudi vodje, ali zgolj v eni od navedenih vlog. Ridout meni, da je manj posameznikov, ki delujejo v obeh vlogah hkrati. Vodenje je pomembna funkcija managementa, ki ima neposreden vpliv na posameznike, management pa je vendarle veliko več kot zgolj vodenje, ker vključuje še druge pomembne komponente (Ridout 2010, 266).

**Slika 2.5: Prekrivajoči vlogi managerjev in vodij**



*Vir: Povzeto po Ridout (2010, 208).*

### **3 AVTENTIČNO VODENJE**

Bill George govori, da ima vsak vodja svoj t. i. notranji kompas (ang. true north), ki ga uspešno vodi skozi življenje. Ta vodjo ponazarja kot človeško bitje na najgloblji ravni. To je posameznikova orientacijska točka v tem vrtoglavem poslovnem svetu in opominja vodjo, kdo v resnici je, kakšne so njegove vrednote in prepričanja, strasti, motivacija, viri za uresničevanje ciljev (George 2007).

Dr. Vlado Dimovski je v intervjuju za revijo HRM povedal, da je vodenje po definiciji vplivanje na osebo, da gre v določeno smer (Dimovski v Petkovšek 2009, 3). Torej je pri vodenju zelo pomemben cilj. Zato je nujno, da se vodja zaveda, čemu nekaj počne. Pri avtentičnem vodenju vodja izhaja iz svoje notranjosti, spoštuje svoje vrednote, pozna svoje ambicije in se tako tudi počuti. Avtentični vodja izhaja predvsem iz sebe. Projicira svojo osebnost, svojo notranjost v okolje oziroma v organizacijo. Avtentični vodja mora biti konsistenten sam s seboj, da ugotovi, katere so njegove prednosti in slabosti. Avtentični vodja ni statičen, temveč se s samorazvojem, z razmišljanjem, s sodelovanjem z okolico ves čas razvija. Takšen vodja stalno preverja samega sebe, svoje vedenje, občutenje glede vodenja podjetja ali organizacije (Petkovšek 2009).

Če je vodja torej skladen sam s seboj in v vodenje vnese sebe kot posameznika, ki pozna svoj notranji kompas, potem je lahko tudi avtentičen pri vodenju.

Avtentično vodenje omogoča popolno integracijo filozofije učeče se organizacije in njeno dolgoročno učinkovito delovanje. V tem primeru se ne spreminja stil vodenja, temveč gre za spremembe temeljev koncepta vodenja in njegovo vrednostno usmeritev ter izhaja iz vrednotenja zaupanja in razvoja. Avtentično vodenje se je razvilo kot odgovor na kritično pomanjkanje etičnosti in integritete v poslovnem svetu. Osredotoča se na osebne konkurenčne prednosti vodje (Dimovski in drugi 2009).

#### **3.1 Opredelitev avtentičnega vodenja**

Avtentično vodenje je novejši koncept, za katerega je zanimanje vedno večje, kot je razvidno tudi iz literature. Ta koncept se pojavlja tudi kot odgovor na različna negativna dogajanja v poslovnem svetu, ki so vnesla nezaupanje in nezadovoljstvo v vodje organizacij. Avtentično vodenje je izjemno zanimivo tudi za raziskovalce, zato je posledično tudi veliko teorij, modelov, opredelitev iz konstrukta avtentičnega vodenja, kar je razvidno tako v praksi kot tudi

v akademskem okolju v svetu (May in drugi 2003; George 2003; Avolio in Gardner 2005; Gardner in drugi 2005) in pri nas (Dimovski in drugi 2009; Marič 2014).

Nestabilno krizno gospodarstvo zahteva drugačno vodenje, ki deluje v smeri ponovne vzpostavitve temeljnega zaupanja, upanja, optimizma, prožnosti, pomembnosti in smiselnosti ter h gradnji pozitivne podobe organizacije v okolju (Penger 2006; Peterson in Luthans 2003).

Dimovski s sodelavci pravi, da avtentični vodja navdihuje zaposlene, da dosežejo potrebne rezultate, zna obvladovati tudi najupornejše sodelavce in jih preoblikovati v zmogljive vodje. Svoje prednosti in slabosti pozna tako dobro, da ima samozavest, (za)upanje, optimizem in miselno prožnost, da spodbudi sodelavce okoli sebe, da skupaj dosežajo cilje. Ker se zaveda, da sam nima toliko znanja, sodeluje z zaposlenimi in se zavzema za enakovredno delovanje v učeči se organizaciji. Avtentičnega vodenja se ne podeli ali dodeli z delovnim mestom, ampak si ga mora vodja prislužiti z integriteto (Dimovski in drugi 2009).

Avtentično vodenje definiramo kot nekaj, kar pomaga ljudem, da so bolj pozitivni, da razmišljajo širše, da znajo izkoristiti prednosti, ki jih imajo, in tako izboljšujejo učinek celotnega podjetja (Jensen in Luthans 2006).

George poudarja, da avtentično vodenje ni stil, ampak gre za razvijanje osebne podobe vodje. Tako so se avtentični voditelji odločili, da se bodo osebno razvijali. Pri tem se zavedajo, da se vodja osebno razvija celotno življenjsko dobo. Mnogi ljudje imajo že naravni dar vodenja, vendar je tega treba še dokončno razviti. Avtentični vodje vodijo z namenom, s pomenom in z vrednotami. So dosledni in samodisciplinirani, pri vodenju gradijo trajne odnose z ljudmi, ki jim sledijo (George 2003).

Avtentični vodje so tisti, ki se zavedajo svojega razmišljanja in vedenja, ob pogledu drugih veljajo za vodje, ki se zavedajo svojih in tujih vrednot, moralnih pogledov, znanj in prednosti. Takšni vodje veljajo za navdihujoče, so samozavestni, optimistični, fleksibilni in imajo močne moralne lastnosti ter delujejo v kontekstu (Avolio in drugi 2004).

Shamir in Eilam opredeljujeta avtentične vodje kot osebe, ki izražajo svoje notranje stanje in sebe kot osebnost, kot človeka in se ne prilagajajo pričakovanjem drugih, ženejo jih notranja motivacija, njihova lastna prepričanja, niso umetni, so originali in ne kopije in ne vodijo zaradi statusa, časti ali osebnih nagrad, ampak zaradi možnosti, da dosežejo in promovirajo svoj cilj

ali poslanstvo, in vodijo skladno s svojimi lastnimi vrednotami in prepričanji (Shamir in Eilam 2005, 321). S to opredelitvijo fokusirata središče pozornosti avtentičnega vodenja, kar posledično pomeni, da avtentični vodje v njuni opredelitvi vodijo na podlagi svojih osebnih vrednot, prepričanj in identitete (Dimovski in drugi 2013). Zavestno ne opisujeta stilov vodenja in vsebin vrednot ali prepričanj (Penger 2006).

Raziskovanje avtentičnega vodenja ima še veliko priložnosti. Je proces, ki se še razvija in ni dokončen. V nadaljevanju je navedenih nekaj argumentacij in raziskav najpomembnejših avtorjev področja avtentičnega vodenja.

**Tabela 3.1: Kronološka retrospektiva argumentacij avtentičnega vodenja in avtentičnih vodij**

Leto	Avtorji	Opredelitev
1967	Rome & Rome	Enako kot individualna oseba je hierarhična organizacija avtentična do te mere, do katere preko vodenja sprejme končnost, negotovost in nepredvidljivost dogodka. Jasno se zaveda svoje odgovornosti in izbire ter prevzema odgovornost za napake in krivdo. Njen vodstveni kapital je vir za prožno načrtovanje, rast in oblikovanje politik. Ravno tako odgovorno sodeluje v skupnosti.
1983	Henderson & Hoy	Avtentičnost vodje je definirana kot meja, do katere podrejeni prepoznajo svojega vodjo. Vodja se izkazuje kot človek, oseba, ki sprejema organizacijsko in osebno odgovornost za ravnanje, rezultate in prav tako tudi napake. Je protiutež manipulativnemu vodji, ki se identificira le z lastnim egom.
1997	Bhindi & Duignan	Po njuni opredelitvi avtentično vodenje tvorijo štiri komponente, ki skupaj tvorijo celoto. Prva je avtentičnost, ki temelji na identiteti avtentičnosti posameznika. Druga je namernost, ki vsebuje vizionarsko vodenje. V tem primeru kot vir služijo pozitivni nameni predstavnikov organizacije, ki so popolnoma predani viziji organizacije. Tretja je spiritualnost, ki temelji na kreiranju razmerij, medtem

Leto	Avtorji	Opredelitev
		ko je četrta občutljivost za potrebe, čustva in želje drugih.
2001	Begley	V tej definiciji je avtentično vodenje obravnavano v smislu prenesenega pomena za profesionalno, učinkovito, etično in zavestno premišljene prakse. Takšno vodenje izhaja iz znanja, vrednot, obveščenosti in spretnosti.
2003	George	Avtentični vodja izkorišča svoje sposobnosti in veščine ter se pri tem zaveda svojih pomanjkljivosti, za katere si vztrajno prizadeva, da bi jih s pomočjo doslednega dela odpravil. Vodi z namenom in vrednotami. Pri svojem delu je dosleden in se zaveda pomena dolgotrajnih odnosov. Ima zveste sledilce, ki se identificirajo z njim. Avtentični vodja se zaveda pomena osebnostne rasti in tudi s pomočjo jasne osebnostne vizije temu zvesto sledi. Je izredno samodiscipliniran in dosleden ter ne sklepa kompromisov glede svojih načel.
2003	Luthans & Avolio	V svojih prvih definicijah avtentično vodenje opredeljujeta kot proces, ki črpa iz pozitivne psihološke sposobnosti in visoko razvitega organizacijskega konteksta. Avtentični vodja je v tem smislu opredeljen kot samozavesten, samoregulativen, optimističen, transparenten in moralno ter etično orientiran. Ima pozitivno vedenje o delu in sodelavcih. Njegova prožnost je izjemna, ravno tako tudi pozitivna naravnost. Svojih sodelavcev ne prepričuje ali sili, temveč so vodilo vrednote, prepričanja in vedenje, ki so model razvoja sodelavcev. Izrazito je usmerjen v prihodnost in razvoj sodelavcev, modelira na podlagi svojih avtentičnih vrednot, prepričanj in obnašanj ter jih spodbuja in podpira na njihovi poti samorazvoja.

Leto	Avtorji	Opredelitev
2004	Begley	Avtentično vodenje je usmerjanje samozavedanja, pozornosti na funkcioniranje drugih in tehnične dovršenosti, ki vodijo v sinergijo funkcioniranja vodstva.
2004	Avolio, Luthans, Walumbwa, Gardner in May	Avtentični vodja mora doseči avtentičnost s pomočjo samozavedanja, tako da ve, kdo je, kaj misli in kako se vede v odnosu do ostalih. Pri avtentičnih vodjih je stopnja samozavedanja izredno visoka in posledično se zavedajo svojih lastnih vrednot kot tudi vrednot drugih, moralnega vidika, znanja in prednosti. Delujejo v kontekstu in so samozavestni, optimistični, prožni ter z visokim moralnim ugledom. Avtentično vodenje zajema tudi odnose s sledilci, pri čemer je pozitivno modeliranje ključno sredstvo, s katerim vodje vplivajo na podrejene. Pri avtentičnem sledenju ima vidnejšo funkcijo transparentnost vedenja vodje.
2005	Shamir & Eilam	Pri tej opredelitvi avtentično vodenje temelji na močnem posameznikovem pripisovanju pomena dogodkom, njihovi interpretaciji, ki jo pozicionira na podlagi preteklih izkušenj. Po tem principu je možno avtentične vodje razlikovati znotraj posameznih stopenj avtentičnosti, in sicer s pomočjo štirih temeljnih značilnosti: <ul style="list-style-type: none"> <li>- kohezije med osebnostjo in vlogo vodje,</li> <li>- identifikacije samopodobe in v njenem izvoru iz vrednot ter prepričanj,</li> <li>- skladnosti ciljev z lastno samopodobo,</li> <li>- stalnosti vedenja in samopodobe.</li> </ul>
2005	Avolio & Gardner	Avtorja specifično opredelujeta: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pozitivne elemente teorij vodenja: <ul style="list-style-type: none"> <li>- transformacijsko,</li> <li>- karizmatično,</li> <li>- duhovno,</li> </ul> </li> </ol>

Leto	Avtorji	Opredelitev
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- uslužno.</li> <li>2. Elemente avtentičnega vodenja: <ul style="list-style-type: none"> <li>- samozavedanje,</li> <li>- samoregulacija,</li> <li>- pozitivni psihološki kapital,</li> <li>- pozitivna moralna komponenta.</li> </ul> </li> </ul>
2005	Sparrowe	Na podlagi življenjskih zgodb posameznika opredelitev opozarja, da se avtentičnost izkazuje tudi v odnosu do drugih in na vseh ravneh ter tako ni le stanje posameznika.
2005	Cooper, Scandura in Schriesheim	V tej teoriji je izražena ostra kritika modela Avolia s sodelavci iz leta 2004, in sicer v smislu, da model potrebuje jasno opredelitev smernic raziskovanja in da je treba natančneje definirati vse vidike avtentičnega vodenja.
2005	Ilies, Morgeson & Nahrgang	Raziskovalci so razvili komplementarni model avtentičnega razvijanja, ki temelji na elementih avtentičnosti in na procesu postavljanja identitete s pomočjo avtentičnega vodenja in sledenja. Gre za oplemenitev strukture Avolia in sodelavcev iz leta 2004. Avtentični vodje se zavedajo svojih vrednot in prepričanj, so samozavestni, pristni, zanesljivi, sledilci jim zaupajo. Njihova pozornost je usmerjena k prednostim sledilcev, in sicer širijo svoje razmišljanje in ustvarjajo pozitivno ter sodelujoče organizacijsko okolje.
2007	George & Sims	Avtentični vodje so pristni ljudje z vsemi svojimi sposobnostmi, znanji, veščinami in tudi napakami oziroma priložnostmi za izboljšavo. Nimajo torej univerzalnih lastnosti, ki bi jim omogočale uspešno vodenje. Kar jih naredi uspešne, je njihovo zavedanje, da na podlagi svojih življenjskih zgodb, torej lastnega strokovnega in osebnostnega vseživljenjskega razvoja,



Leto	Avtorji	Opredelitev
		proaktivno ustvarjajo svoj razvoj. So samosvoji in zvesti svoji poti ter niso dovzetni za pričakovanja drugih ali njihove vplive. Na tej poti so zvesti sami sebi in svojim prepričanjem. Pri tem tvorijo pristne odnose s sledilci, ki jim posledično zaupajo, zato jih lahko avtentični vodje motivirajo za izjemno uspešnost.
2007	Endrissat, Muller & Kaudela-Baum	Skupina raziskovalcev se je v kvalitativni raziskavi med managerji osredotočila predvsem na odnos s sodelavci in prišla do ugotovitve, da sta za uspešno vodenje ključni avtentičnost in integriteta.
2008	Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson	V navedeni raziskavi je prišlo do definiranja vzorca vedenja vodje, ki spodbuja pozitivne psihološke sposobnosti in pozitivno etično klimo. Posledično tvori višjo stopnjo samozavedanja in moralnega vidika. Pozitivni psihološki kapital je prepoznan kot motivator razvoja avtentičnega vodenja, a ni ključna komponenta. Dokazana pa je soodvisnost med avtentičnim vodenjem in uspešnostjo zaposlenih. Navedeno torej vodi k pozitivnemu samorazvoju vodje in posledično tudi sledilcev.
2009	Whitehead	Definicija opisuje avtentičnega vodjo kot samozavestnega, a hkrati skromnega, z visoko stopnjo moralne in etične zavesti ter v stalnem razvoju organizacije, lastnem razvoju sebe kot osebe in svojih sledilcev. Je izjemno zavzet za uspeh organizacije, ki mora temeljiti na družbenih vrednotah.
2009	Gardner, Fischer & Hunt	Znotraj tega konteksta je izpostavljeno, da avtentični vodja spontano izkazuje svojo čustveno plat in pri tem spodbuja tudi ostale.
2009	Dimovski, Penger & Peterlin	Avtentično vodenje v ospredje postavi osebnost vodje, ki je zvest svojemu značaju, pri čemer avtentično vodenje ne opredeljuje sloga vodenja. S pomočjo

Leto	Avtorji	Opredelitev
		avtentičnega vodenja je možno razviti učečo se organizacijo in ji tudi omogočiti dolgoročni razvoj.
2011	Walumbwa, Christensen & Hailey	Vodje morajo znotraj kulture organizacije stremeti k organizacijski klimi, ki bo temeljila na zaupanju. Znotraj obojestranskega zaupanja in spoštovanja je namreč možno zgraditi uspešno sodelovanje vodje in sledilcev.
2011	Woolley, Caza & Levy	Pri avtentičnem vodenju je ključno, katere strategije vodje uporabljajo za doseganje ciljev v povezavi s sledilci. Za doseg rezultatov sta nujno potrebna zgled in iskreno spodbujanje razvoja zaposlenih.
2012	Rego, Sousa, Marques & Pina	Avtentično vodenje je predpogoj za razvoj ustvarjalnosti zaposlenih. Ta je dosegljiva s pomočjo pozitivnega psihološkega kapitala.
2013	Dimovski, Penger, Peterlin, Uhan, Černe & Marič	<p>Izpostavijo, da proces avtentičnega vodenja poteka v štirih korakih:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- udejanjanje avtentičnega vodenja,</li> <li>- analiziranje trenutnega stanja,</li> <li>- oblikovanje avtentičnega vodenja,</li> <li>- merjenje rezultatov.</li> </ul> <p>Avtentičnost je element uspešnosti organizacije, zato je pomembno, da k njenemu razvoju prispeva vsak zaposleni v organizaciji. Vodja ima pri tem ključno vlogo. Avtentično vodenje je vzvod naprednega managementa.</p>
2014	Ma, Cheng & Xia	Avtorji so ugotovili, da obstaja pozitivna korelacija med inovativnostjo zaposlenih in avtentičnim vodenjem. Dokazali so, da imajo pozitivna čustva učinek akcije, medtem ko negativna čustva nimajo nobenega vpliva. Posledično torej avtentično vodenje motivira inovativnost zaposlenih.
2015	Gardner & Carlson	Avtentično vodenje ima širši učinek. Stimulativno vpliva na pozitivno delovanje sledilca, ima spodbuden

Leto	Avtorji	Opredelitev
		učinek na timsko delo in uspeh organizacije, kar je preverljivo tudi pri dobičku.

*Vir: Povzeto po W. L. Gardner in drugi (2011); L. Woolley in drugi (2011); F. O. Walumbwa in drugi (2011); B. George in P. Smith (2007); A. Rego in drugi (2012); W. L. in drugi (2009); V. Dimovski in drugi (2009); V. Dimovski in drugi (2013); D. V. Day in drugi 2014; Y. Ma in drugi (2014); W. L. Gardner in J. D. Carlsen (2015).*

Avtentično vodenje je torej nastalo kot odgovor na nevedenje, korupcije in škandale ter posledično nemotiviranost zaposlenih. Z avtentičnim vodenjem tako zasledujemo dva temeljna cilja:

- Služenje kot odgovor na etično krizo pri vodenju, torej biti moralni kompas, pomagati premagovati korporativne škandale in odpravljati nepravilnosti.
- Pomoč ljudem, da najdejo smisel in se povežejo s svojim delom, ter izboljšanje njihovega dobrega počutja v organizaciji (Algera in Lips-Wiersma 2012, 118).

### **3.2 Elementi avtentičnega vodenja**

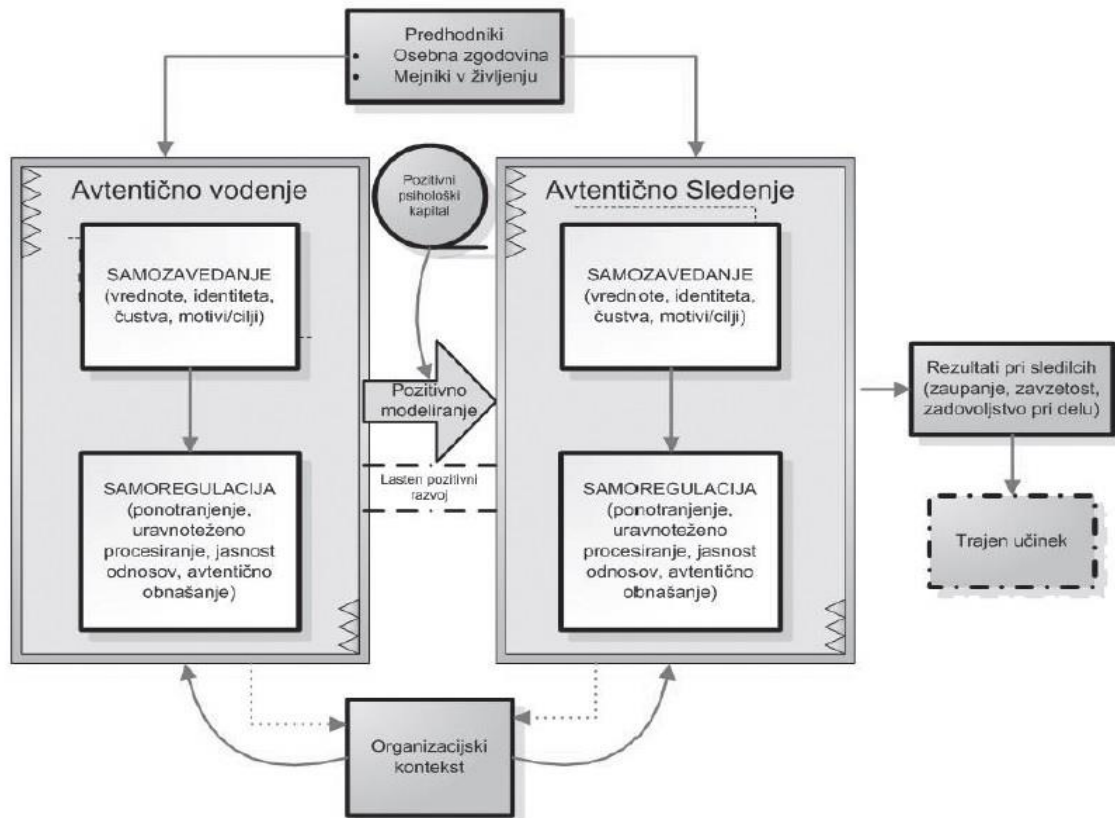
Veliko je različnih opredelitev in definicij ter teorij o avtentičnem vodenju ter avtentičnih vodjih, ravno tako o elementih avtentičnega vodenja, vendar obstaja skupen pogled glede temeljnih elementov avtentičnega vodenja. Osnovni dimenziji avtentičnega vodenja sta samozavedanje in samoregulacija (Gardner in drugi 2005). V avtentičnem vodenju je osrednje izhodišče v samozavedanju in samoregulaciji, s pomočjo katerih vodje in posledično sledilci dosežejo avtentičnost in medsebojne avtentične odnose (Algera in Lips-Wiersma 2012, 124).

Avolio, ki velja za vidnejšega raziskovalca avtentičnega vodenja, je s sodelavci podal prvo opredelitev elementov avtentičnega vodenja leta 2004 in kot temeljne elemente, ki tvorijo avtentično vodenje, navedel pozitivno organizacijsko vedenje, zaupanje, znanje o vodenju in čustvih ter opredelitve vplivanja na sledilce (Avolio 2004 v Klenke 2007, 72).

Walumbwa s sodelavci navaja naslednje elemente, ki skupaj tvorijo avtentično vodenje: samozavedanje, samoregulacija, pozitivni psihološki kapital (samozavest, upanje, optimizem, miselna prožnost), pozitivno modeliranje (Walumbwa in drugi 2008).

S pomočjo samozavedanja, samoregulacije in pozitivnega modeliranja avtentični vodje s sledilci materializirajo cilje organizacije, v kateri skupaj delujejo. V tem procesu je zaokrožen proces osebnostne in organizacijske identifikacije (glej sliko 3.1), saj je identifikacija vodje s sledilci in z organizacijo izredno močna (Penger 2006, 101). Algera in Lips-Wiersma poudarjata, da je avtentično vodenje relacijski koncept, ki izhaja iz samozavedanja in samoregulacije. V ospredje postavlja psihološke in pozitivne razsežnosti z identifikacijo »biti zvest sebi« in išče poti za aplikacijo na sledilce (Algera in Lips-Wiersma 2012, 119).

**Slika 3.1: Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja**



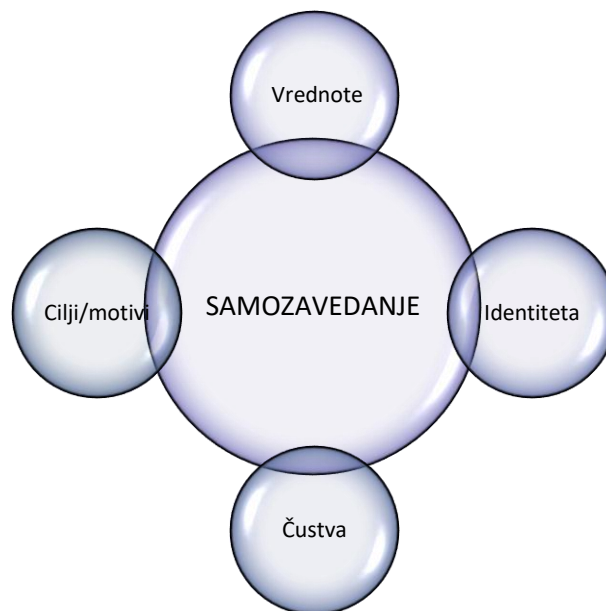
*Vir: V. Dimovski in drugi (2009, 122).*

### 3.2.1 Samozavedanje

Teoretiki se strinjajo, da je samozavedanje temelj avtentičnega vodenja in da opredeljuje prepoznavanje ter razumevanje tako prednosti kot tudi slabosti vodje (Avolio in drugi 2009, 424). Samozavedanje se nanaša na posameznikovo razumevanje sveta in kako se skozi daljše časovno obdobje to razumevanje odraža na posamezniku. Gre za razumevanje posameznikovih

prednosti in slabosti ter večplastno naravo jaza, ki vključuje vpogled vase, je proces, kjer posameznik razume svoje talente, želje, prepričanja, prednosti in temeljne vrednote, s čimer se zaveda svojega znanja in zmožnost vplivanja na druge ljudi (Kernis 2003). Posameznik se poglobi v lastno osebnost, na ta način se spomni pomembnih dogodkov v svojem življenju, kaj je takrat občutil in kako je reagiral, ter tako doseže stik s samim sabo (Ladkin in Taylor 2010). Samozavedanje je v tesni koleraciji s samorefleksijo in poznavanjem lastne osebnosti. Avtentični vodje s pomočjo introspekcije spoznajo svoja čustva, motive oziroma cilje, vrednote in osebno identiteto, kar predstavlja štiri komponente samozavedanja, ki so velikokrat odraz različnih sprožilcev (glej sliko 3.2). Pri avtentičnih vodjih prepoznavamo samozavedanje v visoki stopnji samozavesti in zelo jasnem samoizražanju (Avolio in drugi 2005, 349).

**Slika 3.2: Elementi samozavedanja**



*Vir: Povzeto po B. J. Avolio in W. L. Gardner (2005, 318).*

Avtentični vodja izhaja iz svojih vrednot pri odločanju glede ukrepov za dosego ciljev, ocenjevanja ljudi ter ob tem pojasnjuje njihova dejanja (Schwartz v Gardner in drugi 2005, 350). Vrednote služijo vodji kot notranji kompas, so ponotranjene in integrirane v posamezniku ter tako omogočijo vodjem, da odločajo o pravih poteh zase in za svoje sledilce. Preko njih se vodje identificirajo s sledilci in jih lahko tako spodbujajo pri njihovem razvoju ter odpravljajo slabosti (Avolio in drugi 2003, 807).

Identiteta je opredelitev vodje, ki logično povezuje svoje pomembne funkcije, značilnosti in življenjsko zgodovino (Gardner in drugi 2005).

Čustvena inteligenca je nujna pri avtentičnih vodjih. Ne nanaša se zgolj na poznavanje svojih čustev, temveč zahteva zavedno raziskovanje vzročno-posledične relacije posameznikovih čustev (Gardner in drugi 2005, 352).

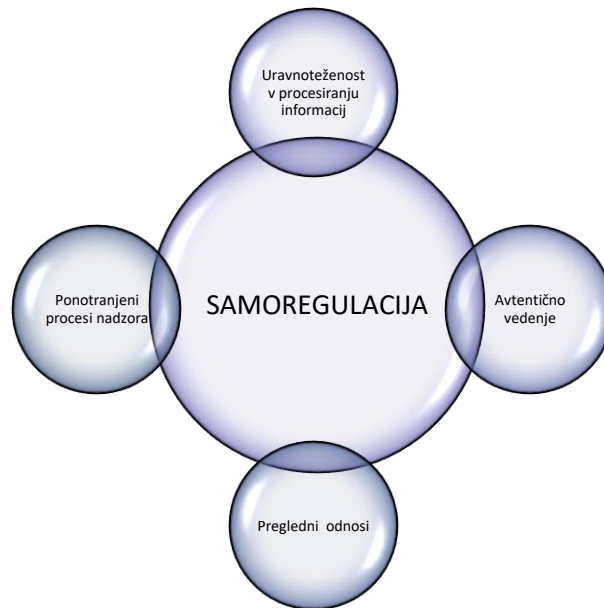
Motivi avtentičnih vodij so predvsem v samopreverjanju in samoizboljševanju ciljev, čeprav lahko v tem smislu ločujemo bolj avtentične vodje od manj avtentičnih. Slednje motivira predvsem osebni motiv za prizadevanje za samookrepitev in samoobrambne cilje (Gardner in drugi 2005).

### **3. 2. 2 Samoregulacija**

Za področje samoregulacije se avtorji strinjajo, da je drugi temeljni element avtentičnega vodenja. Pri vseh nadaljnjih elementih pa se kažejo razlike med teoretičnimi opredelitvami.

Pri samoregulacijskem procesu vodje usklajujejo vrednote z akcijo – tako preko namenov kot tudi dejanj. Posameznik pri vrednotenju samoregulacije skozi proces doseže ravnovesje in tako v očeh sledilcev postane avtentičen in transparenten. V času tega procesa samoregulacije se na primer preučuje njihove vrednote, motive in cilje (Dimovski in drugi 2009). Takšno ravnanje spodbuja zaupanje z razkrivanjem, ki vključuje odkrito komunikacijo in izražanje posameznikovih stališč, misli in občutkov (Kernis 2003).

**Slika 3.3: Elementi samoregulacije**



*Vir: Povzeto po W. L. Gardner in drugi (2005, 347).*

Samoregulacija temelji na štirih stebrih (glej sliko 3.3): ponotranjenih procesih nadzora, uravnoteženosti v procesiranju informacij, preglednih odnosih in avtentičnem vedenju (Gardner in drugi 2005). Gre za objektivno oceno vseh pomembnih informacij pred odločitvijo (Walumbwa in drugi 2008). Samoregulacija služi kot orodje za olajšanje preglednosti in doslednosti. Hkrati omogoča, da se vodja lažje sooča z zunanjimi pritiski in izzivi (Kliuchnikov 2011, 71).

Pod pojmom avtentičnost razumemo veščino vodje, da koordinira lastno odgovornost do sebe kot posameznika, sledilcev in zunanjega okolja v smislu, da bi organizacija dosegla tako notranje kot zunanje sodelovanje (Novicevic in drugi 2006, 73). Avtentični vodje se izkazujejo takšni, kot so, kot ljudje, osebnosti in ne samo v smislu, kakšni so v vlogi vodje. S tem tvorijo prostor za kreiranje pristnih odnosov s sledilci, na katere prenašajo svojo lastno identiteto (Van Knippenberg in drugi 2005).

Transparentnost odnosov izkazuje realno osebnost vodje. Ko vodja prikazuje odkritost do samega sebe, jo tudi do sledilcev in širšega okolja (Gardner in drugi 2005).

Splošno sprejeta moralna pravila so pomemben del samoregulacije. Vodenje z upoštevanjem lastnih osebnostnih vrednot velja za moralno in družbeno-etično sprejemljivo, če je v skladu z

veljavnimi moralnimi družbenimi vrednotami (George 2007).

### **3. 2. 3 Pozitiven psihološki kapital**

Luthans in Avolio kot elementa avtentičnega vodenja dodajata tudi pozitiven psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj (Luthans in Avolio 2003). Ti dve sestavini avtentičnega vodenja imata pomembno vlogo v procesih samozavedanja in samoregulacije, saj jih krepi. Z njihovo pomočjo se ustvarja pozitivno modeliranje oz. ustvarjanje avtentičnih privržencev. Avolio in Gardner navajata, da je teorija avtentičnega vodenja tesno povezana s pozitivnim psihološkim kapitalom in z vlogo pozitivne organizacijske klime ter lahko zajema transformacijsko, karizmatično, spiritualno ali drugo obliko pozitivnega vodenja (Avolio in Gardner 2005).

Za uspešnost avtentičnega vodje in posledično tudi organizacije je ključnih več elementov. Ne glede na to, da se je v minulih obdobjih psihologija osredotočala predvsem na težave in vzroke, danes vemo, da je pozitivna psihološka naravnost pomemben element za doseganje želenih ciljev (Dimovski in drugi 2009).

Luthansov model, ki je prikazan na sliki 3.4, ponazarja, da je pri današnjih vodjih vprašanje lastne identitete »Kdo sem?« enako pomembno kot »Kaj vem?« in »Koga poznam?« (Luthans v Dimovski in drugi 2013, 78).



Slika 3.4: Luthansov model pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: Luthans v S. Penger (2006, 77).

Luthans in Youssef sta opredelila osnovne komponente pozitivnega psihološkega kapitala, saj menita, da najbolj sovpadajo s kriteriji pozitivnega organizacijskega vedenja in so s perspektive psihološkega kapitala najbolj primerne za managerje pri doseganju konkurenčne prednosti. Pozitiven psihološki kapital tako vključuje elemente pozitivnega organizacijskega vedenja – samozavest, upanje, miselna prožnost in optimizem (Luthans in Youssef 2004).

**Slika 3.5: Štiri dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala**



*Vir: Povzeto po F. Luthans in B. Avolio (2003, 253).*

Slika 3.5 prikazuje elemente pozitivnega psihološkega kapitala, ki so po navedbah Luthansa in Avolia lastni viri avtentičnega vodje (Luthans in Avolio 2003, 253). V odnosu s pozitivnim organizacijskim kontekstom in specifičnimi aktivnostmi to pozitivno psihološko stanje rezultira tudi višjo stopnjo samozavedanja in samoregulacije, ki vodita k osebnostnemu razvoju avtentičnega vodje (Avolio in Gardner 2005, 322–324).

### **3.2.3.1 Samozavest**

Psiholog Albert Bandura (Bandura v Larson in Luthans 2006, 50) opredeljuje samozavest v smislu, ki najbolje sodi v kontekst pozitivnega psihološkega kapitala. Po njegovi definiciji je samozavest definirana kot zaupanje posameznika v lastne vire za aktivacijo motivacije in spoznavnih virov, ki so potrebni za izpeljavo aktivnosti za materializacijo ciljev. Samozavestnim vodjem zahtevne naloge predstavljajo svojevrsten izziv, zato so izredno motivirani za poseganje po njih in so v njihovo uresničevanje pripravljeni vložiti izjemne napore (Larson in Luthans 2006, 50).

Nasprotno se pri nesamozavestnih vodjih prepoznava postavljanje nedosegljivih ciljev in delovanje po vnaprej postavljenih zunanjih pričakovanjih (Novicevic in drugi 2006, 70).

Luthans povzame, da je vodja samozavesten pri opravljanju nalog, ko se zaveda njihove zahtevnosti in se za to tudi temeljito pripravi ter ne kljubuje izzivom, ampak se z njimi uspešno sooči. Ne ustraši se neuspeha, ampak pri tem ohrani pozitivno mišljenje in se uči iz napak, hkrati kljubuje stresu, ki ga prinaša vodenje (Luthans 2002, 60).

Zaradi moči prisotnosti samozavest vodje vpliva na samozavest njegovih neposrednih in posrednih sledilcev. Luthans meni, da vodja lahko predstavlja svojim sledilcem vzor za krepitev samozavesti in potenciranje opcij za višje doseganje rezultatov (Luthans 2002, 62).

### **3.2.3.2 Upanje**

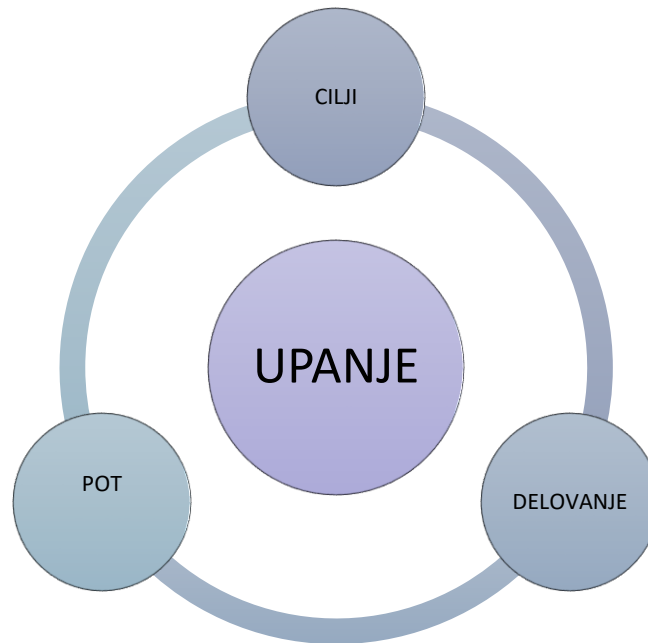
Psiholog C. Rick Snyder definira upanje kot pozitivno motivacijsko stanje, v katerem prihaja do interakcij med cilji, delovanjem in potjo. Zaposleni so zaradi visokega upanja motivirani za doseg svojih in skupnih ciljev, ker je v njihovi motivaciji izjemen občutek za delovanje, ki jim daje moč in sposobnost, da s pomočjo tega iščejo poti za doseg ciljev. Če niso prvotno uspešni pri doseganju ciljev, so posamezniki z visoko stopnjo upanja še močnejše motivirani za različne, tudi alternativne, inovativne poti za doseganje ciljev (Snyder v Luthans in Youssef 2004, 153–155).

Raziskave potrjujejo, da ima upanje vodje izjemne vplive na mnogo področij. Pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in njihovo pripadnost, vedenje in zaupanje, ravno tako tudi na finančno uspešnost organizacije. Posledično je pomembno, da vodja razvija upanje tako na individualni kot tudi na kolektivni ravni (Dimovski in drugi 2009).

Avtentični vodja lahko spodbuja razvoj upanja svojih sledilcev, če se identificira z njimi (Avolio in drugi 2004).

Upanje spodbuja posameznika, da aplicira svoje vire in razvija stvari na bolje ter tako preprečuje obup (glej sliko 3.6). S tem ga motivira, da načrtuje svojo prihodnost in si postavlja cilje (Froman 2010, 60).

**Slika 3.6: Elementi upanja po C. R. Snyder**



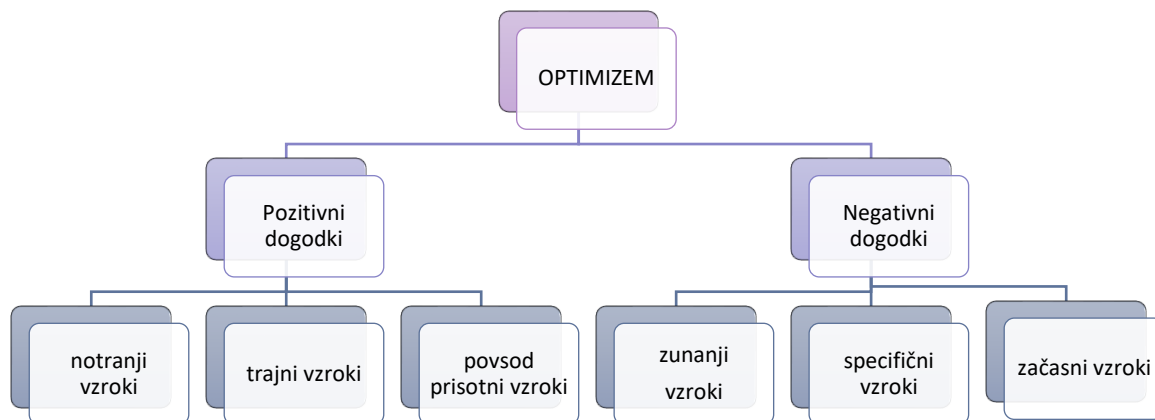
*Vir: Povzeto po Snyder v Luthans in Youssef (2004, 153–155).*

### **3.2.3.3 Optimizem**

Optimizem opredeljuje pozitiven pojasnjevalni stil, ki išče za pozitivne dogodke notranje, trajne in povsod prisotne vzroke, medtem ko išče za negativne dogodke zunanje, začasne in specifične vzroke (Luthans in Youssef 2004, 153). Takšen način razumevanja nudi posamezniku dovolj optimistično pot, da se v življenju osredotoči na pozitivne dogodke, iz katerih lahko razvija samospoštovanje in motivacijo za delo. Hkrati nudi dovolj varno okolje, da se posameznik disocira od neljubih dogodkov in s tem zmanjšuje tveganje za prizadetost zaradi negativnih dogodkov, občutek krivde, pomanjkanje samospoštovanja in neuspeh (Penger 2006, 81).

Drugačna interpretacija je pri razumevanju pesimistov. Ti vzroke za pozitivne izkušnje pripisujejo sreči, vplivom ali pomoči drugih ter določenim situacijskim dejavnikom. Neprijetne dogodke pripisujejo lastnemu neuspehu, ki je stalen oz. vedno prisoten. V takšnih primerih je učenje iz napak izjemno redko, pesimistični ljudje pa si ne dajo nobenih možnosti, da bi se razvijali in rasli skozi življenje (Dimovski in drugi 2009).

**Slika 3.7: Pozitiven pojasnjevalni stil**



*Vir: Povzeto po Luthans in Youssef (2004, 153).*

Raziskave potrjujejo, da avtentični vodje zvišujejo raven optimizma v organizacijah (glej sliko 3.7). Pri opredelitvi notranjega delovanja avtentičnega vodenja je pričakovana višja raven optimizma tako pri vodji kot pri sledilcih. To se nadgrajuje v formiranje pozitivne identitete organizacije, saj avtentično vodenje povzroči in ustvarja pogoje za aktivnosti vseh zaposlenih (Dimovski in drugi 2009, 119). Zaposleni, ki so optimistični, se bistveno učinkoviteje soočajo z zahtevnejšimi izzivi, pri reševanju konfliktov pa iščejo inovativne poti, ki privedejo do celovitih rešitev (Davis in Cable 2006, 3).

Pomembno je zavedanje, da optimizem ni vedno boljša izbira oz. pesimizem slaba. Razumevanje tega konteksta je širše in odvisno od situacije. Posamezni dogodki lahko namreč zahtevajo od vpletenega več razumnosti, načrtovanja in preventive. V takšnih primerih mora biti avtentični vodja fleksibilen pri razmišljanju in mora usklajevati optimizem in pesimizem. Luthans in Youssef sta takšno ukrepanje poimenovala fleksibilni optimizem, ki sprejema pozitivne dosežke in se sooča z odgovornostjo za izzive in zahtevnejše primere (Luthans in Youssef 2007, 332).

### 3.2.3.4 Miselna prožnost

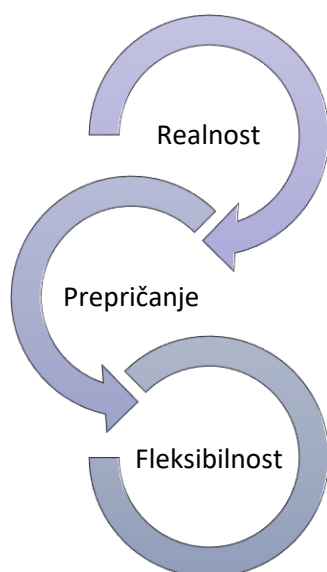
Prožnost ni končen cilj, ampak je proces, ki ga človek razvija celo življenje. Luthans in drugi menijo, da posameznik krepi prožnost na način, da v neprijetnih življenjskih situacijah najde lastno sposobnost, da se odvrne od slabega (Luthans in drugi 2007, 547). To je sposobnost, da se posameznik disocira od dilem, poraza, lahko tudi od pozitivnih, vendar prevelikih sprememb, kot je morebiti potenciranje odgovornosti (Luthans in Youssef 2004, 154).

Prožnost je edini element psihološkega kapitala, ki ni proaktiven, vendar je reakcijski, ker je v večini primerov odziv na situacije, velikokrat manj uspešne (Dimovski in drugi 2009, 134).

Prožnost se odraža v naslednjih temeljnih značilnostih človeka:

- uporabi pozitivnega načina za pridobitev pozornosti sledilcev,
- sposobnosti reševanja problemov,
- samostojnosti,
- jasni smiselni viziji prihodnosti (Larson 2003, 4–9).

**Slika 3.8: Elementi prožnosti**



*Vir: Povzeto po Luthans in Youssef (2004, 154).*

Luthans in Youssef prepoznavata tri elemente prožnosti, ki so predstavljeni na sliki 3.8. Tako opredeljujeta trdno sprejemanje realnosti, globoko prepričanje, ki temelji na vrednotah, in fleksibilnost, ki se odraža v sposobnosti improvizacije in v prilagajanju na spremembe (Luthans in Youssef 2004, 154).

Organizacije dajejo izjemen poudarek prožnosti zaposlenih in imajo za njeno krepitev sprejete strategije razvoja prožnosti, ki so osredotočene na tveganje. Vključujejo reduciranje elementov stresa, ki posledično lahko pripeljejo do negativnega rezultiranja. V ta namen lahko znotraj organizacij prepoznamo veliko preventivnih programov, ki služijo krepitvi zdravega načina življenja, povečanju fizične in psihične kondicije ter doslednemu spoštovanju varnostnih pravil pri delu (Dimovski in drugi 2009).

### **3. 2. 4 Pozitivno modeliranje**

Pozitiven psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj s pomočjo samozavedanja in samoregulacije krepita procese, katerih najpomembnejša vloga je pozitivno modeliranje, tj. kreiranje avtentičnih privržencev. Pozitivno modeliranje je proces osebne identifikacije sledilcev z vodjo, soodvisno pa to vpliva tudi na samoregulacijo vodje (Avolio in drugi 2005). Da lahko posameznik ustvari osebno identiteto, mora sprva okarakterizirati sebe in ostale, nato šele lahko vzpostavi lastno identiteto (Mamman in drugi 2012).

Avtentični vodje na tej stopnji integrirajo miselne procese med seboj in zaposlenimi. Avtentični vodje v procesu pozitivnega modeliranja krepijo samozavest zaposlenih, ustvarijo v njih upanje, povečujejo stopnjo optimizma in krepijo miselno prožnost (Dimovski in drugi 2009).

Proces pozitivnega modeliranja integrira tudi pomembne življenjske prelomnice in preizkušnje, torej ne gre le za enostavno usposabljanje, ampak ima bistveno večje razsežnosti (Avolio in Gardner 2005, 322). Gre torej za proces identifikacije dveh neposredno vpletenih (vodja – sledilec), s pomočjo katerega vodja vpliva na sledilce. Povečevanje števila takšnih procesov prezentira razvoj avtentičnega vodenja. Na sliki 3.9 je prikazan model avtentičnega vodenja (Dimovski in drugi 2013, 111).

**Slika 3.9: Model avtentičnega vodenja**



*Vir: Povzeto po M. Černe in S. Penger (2010, 829).*

S pomočjo modeliranja vodja prenaša na zaposlene samozavest, visoke moralne standarde, zavezanost in lojalnost ter ustvarjalno reševanje problemov. Da lahko avtentični vodja privede svoje zaposlene do zastavljenih ciljev, mora poznati sebe, saj je le tako samozavesten, ima upanje in optimizem, kar uspešno prenaša na sledilce. Modeliranje je glavni proces za ustvarjanje odnosov med vodjo in zaposlenimi. V tem procesu vodja kreira okolje za lasten pozitiven razvoj zaposlenih (Gardner in drugi 2005).

V tem procesu lahko pride do tako močne identifikacije, da sledilci verjamejo, da je njihova lastna usoda prepletena z usodo organizacije, zato so še toliko bolj motivirani za svoj doprinos k izjemnim rezultatom (Epitropaki in Martin 2005).

### **3. 2. 5 Lasten pozitiven razvoj**

Ko vodja vlaga v svoj osebni razvoj, postaja vedno bolj avtentičen. Skladno s tem George navaja, da avtentičnega vodenja ne opredeljujemo kot stil, temveč je to proces razvoja lastne podobe vodje (George 2003).

Z razvijanjem dolgoročnih avtentičnih odnosov se hkrati razvijajo tako vodje kot tudi sledilci (Cooper in drugi 2005). Vodja s pomočjo avtentičnega vodenja povzroči, da sledilci prepoznajo



pobudo za samorazvoj in se zavedajo, da so njihove sposobnosti za doseganje ciljev bistveno višje, kot so sprva mislili. V tem procesu so opolnomočeni. To ne pomeni, da se zaposleni spreminjajo zaradi nekoga drugega, ampak sami v sebi prepoznajo težnjo po lastnem pozitivnem razvoju, nedvomno pa zaradi pozitivnega modeliranja svojega vodje, ki jim je v tem procesu vzornik. V tem procesu se torej krepi njihova samozavest in pozitivna naravnost. S samorazvojem je možno postati avtentičen in avtentično vodenje potencira notranjo motivacijo (Ilies in drugi 2005).

Ko zaposleni v času tega procesa ponotranjijo vrednote in prepričanja vodje, se začeta spreminjanje njihovega dojetanja sebe in tudi njihov samorazvoj. Na takšen način se samoidentificirajo, posledično pa lahko imajo odkritejši odnos z vodjem (Avolio in Gardner 2005).

Sledilci v tem procesu prepoznajo lasten kapital in se spreminjajo zaradi lastnega vzgiba, da bi se zgledovali po vodji. Vsakdo lahko postane avtentičen, če investira v lasten samorazvoj (George 2007).

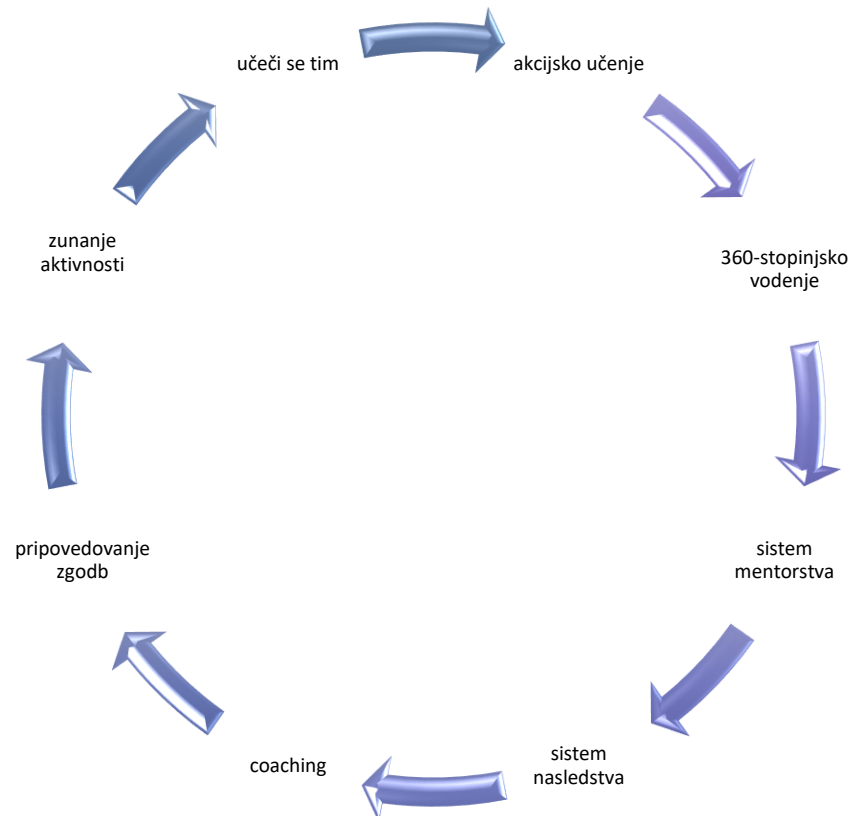
### **3.3 Metode razvoja avtentičnih vodij**

Posamezniki se ne razvijejo kot vodje, temveč se razvijejo v vodje s pomočjo svojih izkušenj, nenehnega samorazvoja, kjer ima ključno vlogo okolje (Dimovski in drugi 2009, 150). V hierarhično urejeni organizaciji lahko naletimo na potencialne ovire pri napredovanju, na katere opozarja t. i. Petrovo načelo, ki pojasnjuje, da posameznik napreduje do ravni svoje nesposobnosti (Armstrong 1994). Zaposleni, ki uspešno opravljajo svoje naloge, napredujejo do stopnje, ko pri opravljanju obveznosti niso več uspešni, nato pri svojem razvoju ohromijo, ne obvladujejo več situacije in tako posledično povzročajo škodo organizaciji. Nasprotno je v učeči se organizaciji, kjer hierarhija ni tako specifično opredeljena, kar vodjem nudi možnosti, da se razvijejo na drugačen način, in sicer jih pogosto imenujejo zaposleni (Dimovski in drugi 2009).

Moshavl in drugi opredeljujejo, da s pomočjo pravilne uporabe metod avtentičnega vodenja izboljšujemo učinkovitost vodenja, kar vodi v pozitivne organizacijske rezultate (Moshavl in drugi 2003).

Slika 3.10 prikazuje ključne razvojne metode avtentičnih vodij v organizaciji, ki temeljijo na poudarku razvoja socialnega in pozitivnega psihološkega kapitala. Metode se dopolnjujejo, pri čemer se ne razvijajo samo vodje, ampak vsi zaposleni in celotna organizacija, saj vodje smatramo kot mehanizem, ki z zgledom povzroči, da mu sledijo zaposleni (Dimovski in drugi 2013, 160).

**Slika 3.10: Metode razvoja avtentičnih vodij**



*Vir: Povzeto po Dimovski in drugi (2013, 160).*

### 3.3.1 Akcijsko učenje

Dejavno ali akcijsko učenje (angl. *action learning*), ki ga je razvil Revans, se sooča s konkretnimi problemi in zanje išče primerne rešitve. Na tovrsten način vodja pride do specifične rešitve, hkrati se s pomočjo procesa iskanja rešitve uresničuje nenehen napredek v organizaciji. Ravno organizacijske težave in izzivi so učinkovita pot za akcijsko učenje v podjetju (Teare in Monk 2002, 338).

V času akcijskega učenja se zasledujeta dva dopolnjujoča se cilja. Temeljni cilj je soočanje sledilcev z dejanskimi delovnimi problemi, izzivi in nalogami v povezavi s specifičnimi

metodami in oblikami učenja. Prvotni namen akcijskega učenja je spoznati, kako se učiti, posledični cilj pa je, da se vodje učijo iz izkušenj v procesu reševanja izpostavljenega problema in ga seveda skušajo tudi uspešno rešiti (Dimovski in drugi 2009).

Predpogoj za takšen model učenja je v sami organizaciji, saj mu mora biti naklonjena kultura organizacije, kar se kot neuspešno izkazuje v avtoritarni organizaciji. Dejavno učenje pozitivno vpliva na motivacijo in samozavest ter omogoča samorazvoj, saj probleme predstavlja kot izzive in priložnosti za razvoj organizacije. Obstaja več načinov učenja, vendar je temeljni način učenja delovne skupine zaposlenih s pomočjo svetovalca oz. mentorja (Dimovski in drugi 2009, 154).

### **3. 3. 2 360-stopinjsko vodenje**

Goleman s sodelavci izpostavlja, da mora vodja odpraviti t. i. informacijsko karanteno, zaradi katere nima realne slike o svojem vodenju oziroma pogledu, kako ga vidijo sodelavci. Takšno stanje nastane, ker sodelavci želijo vodji ugoditi ali mu zamolčati neprijetna dejstva oziroma informacije. Naloga avtentičnega vodje je, da sam pridobi celostno sliko in se na podlagi pridobljenih informacij tudi uči in samorazvija (Goleman in drugi 2002, 154).

Preseneča, da v zahodni Evropi s to metodo pridobiva informacije od zaposlenih 65 odstotkov podjetij. V Sloveniji smo na tem področju v bistvenem zaostanku, saj naj bi se metode posluževalo le 20 odstotkov organizacij. Razlog za takšno stanje lahko predstavljata slabo poznavanje tega področja in hkratno pripisovanje nezadostne pozornosti tovrstnim informacijam, kar se odraža v pomanjkljivem komuniciranju med vodjo in zaposlenimi ter v slabših odnosih (Turk 2006, 18).

Metoda se lahko uporablja za ocenjevalno ali razvojno usmeritev. Namen uporabe je odvisen od organizacije, saj lahko z njeno pomočjo spodbuja plemenitenje področij, ki potrebujejo nadgradnjo, ali deluje v smeri nagrajevanja oziroma kaznovanja (Cacioppe in Albrecht 2000, 391).

Raziskovalci so potrdili, da je smotrnejše metodo sprva uporabljati za razvojne priložnosti in jo šele po večkratnih uspešnih aplikacijah v prakso uporabiti kot metodo za nagrajevanje (Turk 2006, 19). Metoda omogoča pregled informacij iz celotnega okolja posameznika – njegovih

nadrejenih, sodelavcev iste ravni in podrejenih. Pri izvajanju metode je pomembno, da informacije podajajo le posamezniki, ki so v rednih stikih z vodjo in njegovo vodenje tudi dovolj dobro poznajo, da lahko podajo resnično sliko. Avtentičnost se doseže le na podlagi iskrenih odgovorov (Goleman in drugi 2002, 156).

### **3.3.3 Sistem mentorstva**

Avtentično vodenje temelji na znanju kot osrednji vrednoti. Da je vodja lahko avtentičen, se mora nenehno izpopolnjevati, učiti, iskati strategije za učenje in delovati kot mentor zaposlenih. Mentorstvo je konkurenčna prednost organizacije, če se to funkcijo zanemarja, to vpliva tudi na počasnejši razvoj organizacije (Kyle 2000).

Odnos med mentorjem in varovancem je specifičen in temelji na medsebojnem spoštovanju. V tem procesu mentor skrbi za rast varovancev, in sicer na način, da opazuje njihovo delo, jih spodbuja in usmerja k izboljšavam. S tem se v odnosu razvijata in učita oba, tako mentor kot varovanec. Mentor je tisti, ki s svojim zgledom in usmeritvami mentorira varovanca na poti do zastavljenih ciljev. V odnosu vlada zaupanje, zato varovanec pri uresničevanju cilja upošteva nasvete mentorja. Slednji se mora zavedati svoje moči prisotnosti, saj varovancu predstavlja zgled (Dimovski in drugi 2009, 155).

V procesu mentorstva je pomemben način komunikacije. Voditelj ne ukazuje, ampak spodbuja potencial zaposlenih v smeri njihove rasti, pri čemer po potrebi tudi usmerja. Mentor mora varovanca navdihniti in ga tudi kritizirati ter mu ponuditi realno sliko ogledala, vendar mora to storiti na način, da okrepi spremembo, kakovost in produktivnost. Pri tem ne gre za dokazovanje pred zaposlenimi, ampak za iskreno željo po razvoju sodelavcev, organizacije in tudi po samorazvoju, kar je v tem procesu neizbežno. Če želi mentor dobro opravljati svojo vlogo, je priporočljivo, da je tudi sam v drugi vlogi, se pravi, da ima tudi on mentorja, s katerim stopa na pot samorazvoja s pomočjo skupnega načrtovanja ciljev in tudi njihovega doseganja. Dokazano je, da sistem mentorstva predstavlja konkurenčno prednost organizacije in pozitivno vpliva na njen dolgoročni uspeh, saj krepi zaupanje, izboljšuje odnose in prispeva k zadovoljstvu zaposlenih (Dimovski in drugi 2013).

### **3. 3. 4 Sistem nasledstva**

V organizacijah, ki vlagajo v razvoj zaposlenih, je velik voditeljski potencial, zato je smiselno razmišljati o kariernih priložnostih zaposlenih, med drugim tudi v izogib odhajanju ključnih kadrov v druge organizacije. Posledično je treba zagotoviti jasno in odprto komunikacijo o kariernem razvoju zaposlenih, zato mora vodja v izbor za svojega naslednika vključiti vse potencialne naslednike in nato tudi pojasniti svojo odločitev. V organizacijah, ki ustrezno vrednotijo socialni kapital, je izbor naslednika bistveno manj zahteven, in sicer zato, ker imajo vodje v tovrstnih organizacijah večji nabor možnih naslednikov (Tymon in Stumpf 2003, 18). Grusky, ki je bil med začetnimi preučevalci sistema nasledstva, je utemeljil dva ključna razloga, zaradi katerih mora organizacija usposobiti naslednike trenutnih vodij:

1. Vsaka organizacija, ki razmišlja dolgoročno, mora imeti zaradi svojega obstoja jasno predstavo, kdo bo trenutnega vodjo nasledil.
2. Če se organizacija razvoju sistema nasledstva ne posveti pravočasno, lahko to ogrozi njeno stabilnost (Grusky v Giambatista in drugi 2005, 964).

Na področju prakse ni mogoče zaznati konsenza o tem, ali je vedno dobro izbrati naslednika, saj lahko to pomeni tudi stalnost, ki ni nujno vedno zaželeno. Vsekakor je pomembno, da znotraj organizacije obstajata konsenz o časovno ustreznem razvoju sistema nasledstva, s pomočjo katerega je dorečen sistem izbora novega vodje, in seveda načrtovano vzgajanje s pridobivanjem najsodobnejšega znanja in ustvarjanja socialnega kapitala ter poslovnih vezi znotraj meja in širše. Nikakor pa ni odločitev o izbiri novega vodje prepuščena zgolj vodji, ki odhaja, temveč mora to biti izbira trenutne skupine vodilnih ljudi. Ravno tako morajo potencialni sodelavci preko projektov spoznati vodenje izbranega kandidata. V primerih, ko je izbrani naslednik morebiti iz druge organizacije, je pomembno, da se nanj prenesejo vrednote in nenapisana pravila organizacije (Dimovski in drugi 2009).

### **3. 3. 5 Coaching**

Coaching je ena novejših metod in se smatra kot specifično usmerjeno usposabljanje, ki prispeva k osebnemu in poslovnemu razvoju posameznika. Organizacije se zavedajo, da je njihov kapital v ljudeh, zato vanje vlagajo in tako povečujejo svojo konkurenčno prednost. Danes organizacije delujejo v izjemno spreminjajočem se okolju, ki od vodje zahteva izjemno predanost pri vodenju procesov in ljudi. Vodja mora biti prožen, prilagodljiv, odziven na spremembe, hkrati se od njega pričakuje, da bo »coach« svojim zaposlenim (Košir 2007).

S coachingom se lahko nudi podpora posamezniku pri njegovem razvoju ali pa je kot pomoč pri uresničevanju ciljev oziroma sprememb organizacije. Kot osnovni namen postavlja posameznikov vseživljenjski napredek in učenje, s čimer predstavlja pomoč vodji pri spoprijemanju s spremembami (Dimovski in drugi 2013).

Somers utemeljuje, da je coaching nujen in je zato najpomembnejša kompetenca vodje. Že dlje časa namreč ni več dovolj usposabljanje ljudi zgolj s prenosom znanja, saj se v takšnem procesu zanemari odnos zaposlenih do izvedbe določenega opravila, kar je nujno za uspešno izvedeno nalogo. V zaposlenih je treba prepoznati potencial, saj ne delujejo vedno v skladu s svojimi sposobnostmi. S pomočjo coachinga vodja opolnomoči zaposlene in jim tako pomaga prepoznavati njihovo ustvarjalnost in talent, kar vodi do učinkovitih sprememb, energije in navdušenja ter preprečuje apatijo. Zaposleni so pripadni organizaciji in motivirani za učinkovito ter razvojno naravnano doseganje rezultatov (Somers 2007).

Coach je lahko vodja, ki obvlada določeno strokovno področje. V tem kontekstu gre za večplastno razumevanje, saj lahko gre za mentorja, ki spodbuja in navdihuje zaposlene za izjemne rezultate, lahko je motivator ali svetovalac, ki nudi pomoč pri postavljanju ciljev, lahko nastopa kot učitelj, ko skrbi za razvoj mladih talentov. Coaching je spreminjanje kulture, ki zahteva podporo najvišjega vodstva, zato je treba sprva usposobiti vodstvo, da bo projekt dolgoročno uspešen (Erjavšek 2003).

### **3.3.6 Pripovedovanje zgodb**

S pomočjo tehnike pripovedovanja zgodb pogledamo na minule izkušnje in se iz njih skušamo učiti. Pomen učenja iz preteklih izkušenj je znan že zelo dolgo, zato se ga organizacije tudi vedno znova poslužujejo (Sole in Wilson 2002).

Pripovedovanje zgodb je edinstven način, da se dosežeta obe možganski sferi posameznika, torej čustva in razum. Na takšen način govornik pridobi zaupanje in empatijo sogovornika, medtem ko slednji ponotranji govornikovo izkušnjo. Ljudje gledamo na probleme iz različnih zornih kotov, tehnika pripovedovanja zgodb pa nudi, da se ti pogledi ali dojemanja spreminjajo, kar posledično vodi v razvoj posameznika (Dimovski in drugi 2013, 168).

V akademski sferi se tehnika pripovedovanja zgodb vrednoti kot:

- temeljni sestav pri komunikaciji,
- ustvarjanje organizacijskega učenja in ustvarjanja, ki vodi v razvoj,
- zagotavljanje varnega okolja,
- ustvarjanje motivacijskega okolja za komunikacijo med posamezniki,
- potenciranje uspehov pri vodenju (Dimovski in drugi 2013).

Raziskava, ki so jo opravili Mokhtar, Halim in Kamarulzaman, je potrdila pozitivno korelacijo med tehniko pripovedovanja zgodb in intelektualnim, socialnim ter čustvenim razvijanjem zaposlenih (Mokhtar in drugi 2011).

### **3. 3. 7 Zunanje aktivnosti**

Zunanje aktivnosti služijo za izboljšanje vodenja, sodelujoči se povežejo, kar je znotraj delovnega okolja včasih lahko nekoliko težje, ustvari se višja stopnja zaupanja, poveča se prenos znanja med sodelavci, hkrati imajo omenjene aktivnosti dolgoročen blagodejni vpliv na proces reševanja problemov in soočanja s konflikti (Dimovski in drugi 2013).

V zunanjem okolju nista tako izrazita hierarhija in tudi ne pozicija moči, zato je učenje bistveno lažje in učinkovitejše. Pri formiranju zunanjih aktivnosti je pomembno natančno zastaviti namen, ki se ga s to dejavnostjo želi doseči, in dosledno preveriti razumevanje udeležениh (Dimovski in drugi 2013, 169).

### **3. 3. 8 Učeči se tim**

Timi predstavljajo temelje vsake učeče se organizacije. Zaposleni se morajo učiti tako sami kot tudi s pomočjo timskega dela. Le na tovrsten način organizacija doseže želeni uspeh (Sessa in London 2006).

Avtentično vodenje in jasna komunikacija omogočata, da timi dosežejo distanco od siceršnjega vsakodnevnega rutinskega opravljanja nalog k veliko bolj razsežnemu strateškemu razmišljanju, ki ga opredeljujemo kot spodbujanje kreativnosti vodilnih timov (Mayer 2008). Znotraj timov se znanje samodejno pretaka, saj se zaposleni učijo drug od drugega. Znotraj tega procesa pridobimo dodano vrednost, ki jo nudi tim, kar imenujemo skrito (t. i. tacitno) znanje, ki ga udeleženi osvojijo znotraj tima s pomočjo timskega učenja (Dimovski in drugi 2009).

Pri tovrstni metodi je pomembna podpora krovnega vodstva, ker lahko v nasprotnem primeru povezovanja zgolj zaposlenih vodijo do razhajanj med zaposlenimi in vodstvom (Grubiša 2001, 126).

### **3.4 Značilnosti avtentičnih vodij**

Avolio in Gardner opredeljujeta avtentičnega vodjo kot vodjo, ki ima jasno predstavo o samem sebi, natančno se zaveda svojih vrednot in prepričanj ter jih v komunikaciji z ostalimi tudi jasno izpostavlja (Avolio in Gardner 2005).

Avtentično vodenje je predmet raziskovanja številnih akademikov in če povzamemo, navajajo kot temeljne lastnosti samozavest, odprtost, direktnost, optimizem, miselno prožnost, predanost uspehu, upanje in zaupanje, motiviranost za soočanje z izzivi in transparentno vodenje (Dimovski in drugi 2013, 20; Dimovski in drugi 2009, 107; Burke in drugi 2007, 606–607). Če ima vodja omenjene lastnosti, lahko preceni, kdaj in kje mora uporabiti katero od navedenih značilnosti, da pri posamezniku spodbudi motivacijo in vzpostavi zaupanje (Goffee in Jones 2005, 88).

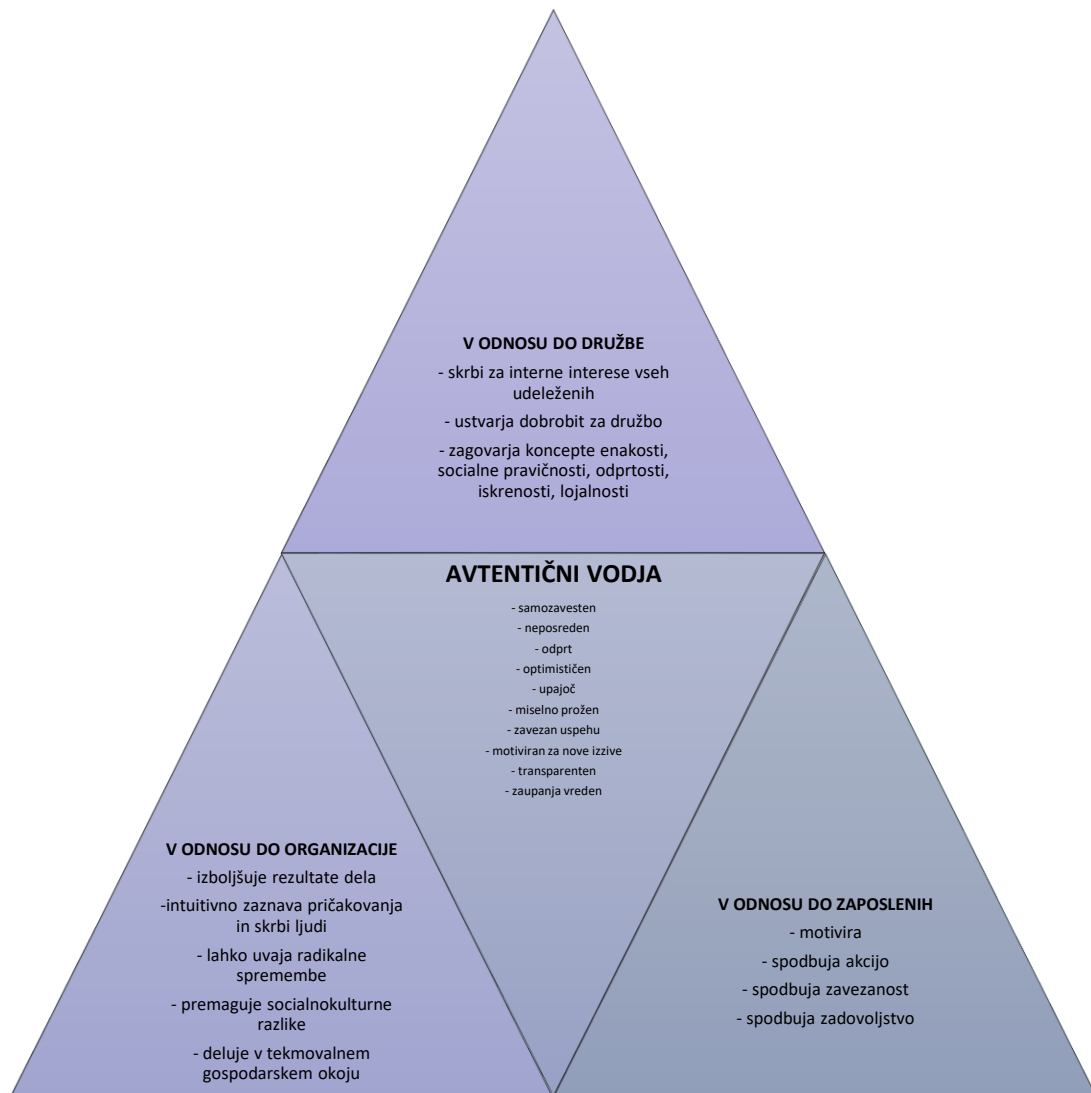
Avtentičen vodja izhaja iz lastnega individualnega načina vodenja. Pri tem ne gre zgolj za način vodenja vodje, temveč za precizno ozaveščenost posameznika kot osebnosti z vsem kapitalom in integriranjem tega v svoje delovanje v odnosu s sledilci (Walumbwa in drugi 2011, 2).

Avtentičen vodja je samozavesten, poln upanja, optimističen, prožen in z visoko stopnjo morale, zaveda se lastnega mišljenja in vedenja ter svojega vpliva na okolico, zato v svojem vedenju jasno izraža lastne vrednote in prepričanja, kar zaznava tudi njegova okolica in se zato zgleduje po njem (Avolio in drugi 2004; Kark in Shamir 2002).

Slika 3.11 prikazuje lastnosti avtentičnega vodje in njegov odnos v relaciji do zaposlenih, organizacije in družbe.



**Slika 3.11: Značilnosti avtentičnega vodje**



*Vir: Povzeto po V. Dimovski in drugi (2009, 107); C. Burke in drugi (2007, 606–632); F. O. Walumbwa in drugi (2011, 2); R. Goffee in G. Jones (2005, 88); B. Shamir in G. Eilam (2005, 395–417); B. Shamir in drugi (2005, 13–29); S. Michie in J. Gooty (2005, 441–457).*

Avtentičen vodja s svojim delovanjem presega ustaljene vzorce delovanja vodje v organizaciji. Razsežnosti njegovega delovanja se odražajo tudi širše, in sicer v okolju in širši družbi, kjer je aktiven pri promociji moralno-etičnih vrednot (Michie in Gooty 2005).

Bill George (George v Penger in drugi 2009, 75), ki je tudi sam avtentičen vodja, je kot avtentične vodje opredelil nekatere naslednje voditelje in vodje:

- Theodore Roosevelt; 26. ameriški predsednik, ki je z zgledom spodbujal državljane, da lahko tudi oni s svojimi aktivnostmi pripomorejo k boljšemu družbenemu življenju.
- John F. Kennedy; 35. ameriški predsednik je opozarjal, da je čisto vsak človek pomemben v očeh nekoga drugega in da je zato vredno kreirati kakršnekoli pozitivne

družbene spremembe.

- Nelson Mandela; izjemen človek in vodja, ki je s svojim življenjem zgled in navdih mnogim po svetu.
- Howard Schultz; ustanovitelj multinacionalke Starbuck's, ki jo je ustvaril z vizijo podjetja, v katerem bi tudi njegov oče s ponosom delal.
- Oprah Winfrey; izjemna medijska osebnost, ki je s težko življenjsko zgodbo v takratnem družbeno nesprejemljivem okolju ustvarila izjemno korporacijo in je svojo moč prisotnosti izkoristila za učenje ljudi, da je v vsakem posamezniku moč, da izboljša lastno življenje in da lahko skupaj sooblikujemo boljši svet.
- Ann McKay; ena najbolj avtentičnih in uspešnih vodij v ameriškem poslovnem svetu, ki je navdušila zaposlene, da so obnovili podjetje Xerox.
- Andrea Jung; uspešna mlada poslovna ženska je prepoznala dodano vrednost podjetja Avon v tem, da je spremenila poslanstvo organizacije v smeri, da lahko pomaga ženskam in jih spodbuja pri osebni in ekonomski osamosvojitvi.

Teorija družbenega učenja izhaja iz teze, da se človek uči z opazovanjem, zato imajo izkušnje iz različnih življenjskih obdobij in vlog izjemen vpliv na ravnanje posameznika (Dimovski in drugi 2009, 124). Zaposleni preučujejo te življenjske izkušnje vodje, nekateri jih celo ponotranjijo do te mere, da se obnašajo skladno z njegovimi življenjskimi izkušnjami, hkrati so te izkušnje izjemen kapital vodje, s pomočjo katerega vpliva na zaposlene (Shamir in Eilam 2005, 408).

### **3.5 Dileme avtentičnega vodenja**

Vendar se pojavljajo tudi kritike koncepta avtentičnega vodenja in njegovega vpliva. Nanašajo se predvsem na področje, ali lahko avtentično vodenje opredeljujemo kot vodenje in ali ga sploh potrebujemo (Wood 2007). Dileme se izražajo predvsem v pomanjkanju enotne definicije avtentičnega vodenja kot tudi v vrednotenju stopenj avtentičnosti pri vodenju, da bi bilo možno zagotoviti primerjavo (Avolio in drugi 2009, 424).

Ravno tako ni nujno, da so posledice avtentičnega vodenja vedno le dobre. Preveč avtentičnega vodenja lahko prinaša tudi neželene rezultate in lahko ustvari učinek preveč dobrega (Marič 2014).

Graunfeld in Zander menita, da posameznik ni nikoli povsem avtentičen. Torej če ni avtentičen kot človek, posledično ne more biti avtentičen kot vodja. Hkrati opozarjata, da ni vedno treba biti avtentičen kot vodja, zlasti v primerih, ko sledilci ne sprejemajo dobro osebnosti vodje (Gruenfeld in Zander 2011).

Tudi Algera in Lips-Wiersma sta kritična pri opredelitvah. Tako navajata, da vodja ne more biti vedno avtentičen, saj bi tako bil v nasprotju s samim seboj, ker vsakdo počne stvari, ki so pričakovane od njega, četudi jih sam nima v svojem načrtu. Ravno tako menita, da vsak vodja izoblikuje svoj lasten pomen avtentičnega vodenja, kar je v nasprotju s konceptom avtentičnosti in z zagotavljanjem absolutne skladnosti ciljev in vrednot. Dvom izražata tudi pri vprašanju etičnosti v avtentičnem vodenju, saj ne jamči, da bo vodja tudi vodil na osnovi svojih prepričanj (Algera in Lips-Wiersma 2012).

## **4 EMPIRIČNI DEL**

### **4.1 Namen, izvedba raziskave in raziskovalne metode**

Namen pričujočega dela je bil ugotoviti, ali se pojavljajo razlike v prisotnosti avtentičnega vodenja pri vodjih v neprofitnih in vodjih v profitnih organizacijah. Če izhajamo iz opredelitev avtentičnega vodenja, ugotovimo, da je vsak posameznik avtentičen, vendar je stopnja avtentičnosti različna, kar se določa glede na prisotnost elementov avtentičnosti.

Cilji magistrskega dela so:

- S pomočjo domače in tuje literature ter virov spoznati in preučiti teoretičen del vodenja.
- S pomočjo domače in tuje literature ter virov celovito spoznati in preučiti avtentično vodenje.
- Spoznati, ali skozi koncept avtentičnega vodenja prihaja do razlik pri vodenju med vodji profitnih in neprofitnih organizacij.

Za izvedbo naloge in preverjanja trditev so uporabljeni različni metodološki pristopi. Teoretični del temelji na splošni raziskovalni metodi spoznavnega procesa, s pomočjo katere so zbrani dejstva, podatki in informacije o posameznih opredelitvah, pojavih in procesih vodenja. Pri splošnem opisovanju in opredeljevanju določenih pojavov je uporabljena metoda deskripcije. Metoda komparacije je bila uporabljena predvsem pri podajanju različnih definiranj posameznih ključnih opredelitev s področja vodenja in avtentičnega vodenja.

V nadaljevanju so bili v kvalitativni analizi s pomočjo poglobljenih intervjujev raziskovani elementi avtentičnega vodenja vodij profitnih organizacij in neprofitnih organizacij. V raziskavo je bilo vključenih skupno 12 organizacij, od tega 6 neprofitnih in 6 profitnih. Pri tem sem se opredelila tudi na spol in tako k sodelovanju povabila 3 ženske vodje in 3 moške v neprofitnih organizacijah ter 3 ženske in 3 moške vodje v profitnih organizacijah. Na področju neprofitnih organizacij so bili v raziskavo vključeni direktorji domov za starejše, na področju profitnih organizacij pa vodje, ki so prejemniki nagrade Gospodarske zbornice Slovenije za izjemne gospodarske in podjetniške dosežke. Organizacije, ki so bile vključene v raziskavo, so iz različnih regij Slovenije. Ravno tako so organizacije različno velike glede na število zaposlenih, saj je njihov razpon od malih in srednjih do velikih organizacij. Mikro organizacije niso bile vključene v raziskavo. Kot zanimivost naj izpostavim tudi to, da so trije med vodji imeli profesionalno športno kariero.

Pri oblikovanju vprašanj sem izhajala iz elementov avtentičnega vodenja in tudi iz življenjskih zgodb vodij. Vprašanja so bila prirejena iz literature o avtentičnem vodenju (George in drugi 2007; Walumbwa in drugi 2008; Avolio in drugi 2009; Northouse 2015). Zanimale so me predvsem njihove prelomnice v življenju, tako dobre kot slabe, posamezniki, ki so jim bili kot zgled, in kaj so se naučili od njih, zavedanje in ravnanje s čustvi, vrednote in prepričanja, vizija in postavljanje ciljev, vzorec sprejemanja odločitev, odprtost v komunikaciji, zavestni pristopi za samorazvoj, pozitivna naravnost in podpora.

Kot sem že navedla, sem k sodelovanju povabila prejemnike nagrade Gospodarske zbornice Slovenije za izjemne gospodarske in podjetniške dosežke, in sicer z namenom reprezentacije nagrade kot merila uspešnosti organizacije. Vodje, ki so bili vključeni v raziskavo, so bili med prejemniki nagrad v zadnjih treh letih.

Gospodarska zbornica Slovenije podeljuje vsako leto nagrado za izjemne gospodarske in podjetniške dosežke. Podeli jo, če so dosežki vplivali na trajne rezultate poslovanja in splošen ugled gospodarske družbe v širšem družbenem okolju. Nagrada je namenjena direktorjem, izvršnim direktorjem in predsednikom uprav oziroma osebam, ki operativno vodijo družbo, kot visoko priznanje za izjemno poslovodno, tehnično, marketinško ter organizacijsko delo in trajni razvoj družbe, ki jo vodijo. Nagrada se podeli na začetku vsakega leta za preteklo leto. Odločitve komisije temeljijo na strokovni metodologiji ocenjevanja, dokumentaciji, lahko tudi na mnenju ustanov in strokovnjakov, ki jih po potrebi določi komisija kot recenzente. Komisija pri oceni predlogov in izbiri nagrajencev upošteva zlasti splošne razvojne rezultate, rezultate poslovanja in tržne rezultate.

Pri tem so v ospredju:

- trajnost in stabilnost dosežkov v najmanj petletnem obdobju,
- razvojna vizija in strategija gospodarske družbe ter njeno uresničevanje, obeti dolgoročne rasti,
- poslovna uspešnost in odličnost ter poslovnofinančni položaj in rast gospodarske družbe, še zlasti v primerjavi z rezultati drugih družb enake dejavnosti,
- rast in konkurenčnost na domačem trgu in tujih trgih ter dobri izvozni rezultati, uspešno osvajanje novih trgov, uveljavljanje lastnih blagovnih znamk,
- uvajanje in donosnost novih programov, poslovnih modelov, izdelkov in storitev,

posebej ko so plod lastnega znanja in sodelovanja z univerzami ter inštituti,

- uvajanje inovacij, rezultati razvojnoraziskovalnega dela, raba sodobnih tehnologij, učinkovito investiranje,
- raba sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije, učinkovito, transparentno uveljavljanje s pomočjo svetovnega spleta,
- ravnanje z okoljem in energetska učinkovitost,
- upravljanje s človeškimi viri,
- sodobna organiziranost poslovanja, uspehi v organizacijski kulturi in pri pristopih,
- družbena odgovornost podjetij in njihova povezanost z lokalnim in s širšim okoljem, spoštovanje etike in poslovnih kodeksov (Gospodarska zbornica Slovenije 2015).

Za intervjuje sem se dogovarjala tako, da sem v vsako od organizacij poklicala in se osebno z vodjo dogovorila za intervju. V tem segmentu so bili boljše odzivni vodje neprofitnih organizacij, saj nihče od povabljenih ni odklonil sodelovanja. Nekoliko težje je bilo pridobiti sogovornike iz profitnih organizacij in dva prvotno vprašana sta po večkratnih usklajevanjih zaradi pomanjkanja časa odklonila sodelovanje. Intervjuji so v povprečju trajali 90 minut. Najkrajši intervju se je končal po 75 in najdaljši po 120 minutah. Vsi intervjuji so bili zvočno posneti in kasneje zapisani v besedilno obliko. To je omogočilo bistveno boljše komunikacijo med intervjujem, ker se je sogovornik boljše odzival, bil je pozornejši in je podal izrazito več informacij ter ni le odgovoril na vprašanje.

Hkrati sem v raziskavo vključila tudi sodelavce omenjenih vodij, in sicer z namenom, da bi dobila čim bolj realne rezultate in da bi hkrati preverila, ali se vidik vodje in zaposlenih ujemata. Tako so zaposleni, ki vodjo dobro poznajo in so iz njegovega vodstvenega tima ter so tudi sami vodje preostalim zaposlenim, podali svoj vidik glede avtentičnega vodenja svojega vodje. V ta namen so izpolnili prirejen vprašalnik o avtentičnem vodenju (ang. authentic leadership self-assessment questionnaire) (Northouse 2015). Po predhodnem dogovoru z vodjo sem vprašalnike posredovala v organizacijo po elektronski pošti ali pa sem vodji ob intervjuju predala že natisnjene vprašalnike. 10 organizacij je skupaj nazaj poslalo izpolnjene vprašalnike, zaposleni iz ene organizacije so izpolnjene vprašalnike posredovali po elektronski pošti, vendar ne z osebnih elektronskih naslovov, medtem ko ena organizacija ni posredovala odgovorov v dogovorjenem roku. V pričujočo raziskavo je tako vključen zgolj intervju z vodjo.

Znotraj organizacij je odgovore podalo različno število zaposlenih, odvisno od velikosti vodilnih timov. Razpon odgovorov iz posamezne organizacije je 11 vrnjenih vprašalnikov iz ene organizacije, po 10 vprašalnikov iz štirih organizacij, 9 vrnjenih vprašalnikov iz treh organizacij, 8 vprašalnikov iz ene organizacije in 7 vprašalnikov iz dveh organizacij.

Zaposleni so vseh 16 trditev ocenjevali z vrednotenjem v razponu od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenilo sploh se ne strinjam in 5 popolnoma se strinjam. Pri tem so izhajali iz svojega stališča in trditve vrednotili v skladu s svojim mnenjem, ki naj bi najbolje odražalo njihovega vodjo. Vsi prejeti odgovori so anonimni.

Vprašalnik o avtentičnem vodenju je plod raziskovanja Walumbwe in sodelavcev ter je namenjen raziskovanju in ocenitvi stopnje avtentičnosti posamezne vodje. Vsebuje 16 trditev, ki merijo štiri glavne komponente avtentičnega vodenja:

- Samozavedanje – zavedanje posameznikovih sposobnosti in priložnosti za izboljšavo, vidik drugih oseb, njegov vpliv na druge osebe.
- Etika in morala – posameznikovo upoštevanje morale, etike in vrednot pri vedenju.
- Uravnoteženo delovanje – poslušanje prepričanj ostalih posameznikov.
- Transparentnost – odnos posameznika do ostalih ljudi (Walumbwa in drugi 2008).

Na podlagi vzorčnih raziskav, ki so bile opravljene z vprašalnikom o avtentičnem vodenju in so bile izvedene na Kitajskem, v Keniji in Združenih državah Amerike, je bila ugotovljena pozitivna korelacija med stopnjo avtentičnosti in njenimi posledicami, kot so organizacijska kultura, pripadnost organizaciji in zadovoljstvo zaposlenih (Northouse 2015).

Za posameznega vodjo sem izračunala povprečen rezultat. Na podlagi izračunov sem preverila tudi dobljeno stopnjo avtentičnosti posameznega vodje, in sicer na način, da sem jih razporedila in preračunala po zgoraj navedenih sklopih. Rezultate sem primerjala znotraj organizacije, in sicer glede na odstopanja med opredelitvami zaposlenih in intervju z vodjo. Zaradi minimalnih razlik sem kot primerjavo za rangiranje uporabila naslednje izhodišče:

- Odgovor vodje »da« = vrednotenje zaposlenih od 4 do 5.
- Odgovor vodje »občasno« = vrednotenje zaposlenih od 3 do 3,9.
- Odgovor vodje »ne« = vrednotenje zaposlenih od 1 do 2,9.

Kot je bilo že navedeno, vprašalnik meri osnovne štiri komponente avtentičnega vodenja. Na podlagi tega se posamezne trditve uvrščajo pod vrednotenje osnovnih komponent:

- Samozavedanje; trditve 1, 5, 9, 13.
- Ponotranjena moralna perspektiva; trditve 2, 6, 10, 14.
- Uravnoteženo delovanje; trditve 3, 7, 11, 15.
- Transparentnost; trditve 4, 8, 12, 16.

Pri zgornjem vrednotenju je veljalo 1 – sploh se ne strinjam in 5 – popolnoma se strinjam. Seštevki sklopa trditev so vodjo umestili v stopnjo avtentičnosti na podlagi posamezne komponente avtentičnega vodenja (samozavedanja, ponotranjene moralne perspektive, uravnoteženega delovanja in transparentnosti). Na podlagi standardiziranega vprašalnika se rezultati tolmačijo tako, da seštevke trditev, ki je 15 točk ali manj, pomeni nizko avtentičnost, medtem ko je visoka avtentičnost od 15,1 do 20 točk.

Ravno tako sem rezultate primerjala med vsemi organizacijami in tudi v primerjavi glede na opredelitev organizacije. Dobljene rezultate sem analizirala tudi na podlagi intervjujev in tako preverila postavljeni tezi.

Uporabljene so bile naslednje raziskovalne metode:

- splošna raziskovalna metoda spoznavnega procesa,
- metoda deskripcije,
- metoda komparacije.

## **4. 2 Analiza rezultatov znotraj organizacij**

Vodja A je ženska, ki vodi srednje veliko neprofitno organizacijo glede na število zaposlenih in ima 6 let vodstvenih izkušenj. Pri raziskovanju prisotnosti elementa samozavedanja kot največji vpliv nase prepoznava vpliv staršev, svoje družine in lastnih dosežkov na profesionalni poti. Sebe opredeljuje kot človeka razvoja, kar se je izkazovalo tudi pri mnogih njenih odgovorih – »... sem človek razvoja ...«, »... moja osebnost pride v ospredje ravno pri projektih, ki so razvojno naravnani ...« – kar je tudi izpostavila pri samoopisu (glej prilogo A). Kot vrednote najbolj ceni iskrenost, poštenost, miselno prožnost ter skromnost in hvaležnost. Izkazuje poznavanje in zavedanje svojih sposobnosti ter priložnosti za izboljšavo in glede tega tudi načrtno deluje. Ne potrebuje povratnega sporočila. Zaveda se čustev in jih tudi upošteva. Je ciljno naravnana oseba z lastno vizijo in načrti. Izpostavila je, da je vedno imela okvirno podobo zase, kaj želi doseči, vendar pot ni bila povsem jasna.



Na osnovi elementa samoregulacije izpostavlja vodenje na podlagi svojih moralnih načel. Svoje mnenje izpostavi tudi o kritičnih zadevah in to mnenje zaposleni tudi poznajo. Ne zgodi se, da bi zaradi skupinskega pritiska spremenila svoje mnenje, in ravno tako meni, da njeno vedenje izkazuje njene vrednote.

Pri njej je zelo izrazita prisotnost pozitivnega psihološkega kapitala, ki ga izpostavlja v svoji pozitivni naravnosti (ocenjuje, da ima v dnevu 80 % pozitivnih misli in 20 % negativnih) in optimističnem prepričanju, da ji bo vedno uspelo. V svoj uspeh ni nikoli dvomila. Ravno tako je morebitni neuspehi nikoli ne demotivirajo do te mere, da bi si želela nehati voditi. Miselno prožnost izkazuje tako, da spreminja in prilagaja strategije, ki so potrebne za doseg cilja. Vsakič, ko se odloči za nov projekt, verjame v njegov uspeh in zelo nazorno ponazori svoj občutek pri tem – »... takrat imam izjemno notranjo motivacijo ...« (glej prilogo A). Vedno je verjela v uspeh in tudi danes se čuti, da je uspešna.

Pozitivno modeliranje se izkazuje v odnosu s sodelavci. Svoj optimizem prenaša na njih, kar se je izkazovalo pri prepričanju v uspeh – »...to prenašam na ekipo, ki se tega pozitivizma naleze. To je nalezljivo, zlasti, če se ljudje med seboj dobo poznajo ...« (glej prilogo A). Zaveda se svoje moči prisotnosti in da le s stikom s sodelavci lahko tudi njih navdušuje za uspešno delo in nove projekte. Svoje sodelavce vključuje v posvetovanja o odločitvah in tudi v odločanje – »... vedno mi je v ponos, ko vidim, da smo v timu razvili tolikšno stopnjo zaupanja, da si brez težav povemo nasprotujoča mnenja ...« in »... na koncu je to naša skupna odločitev ...« (glej prilogo A). Skrbi za dober odnos in komunikacijo z delavci, tako da se zaveda pomembnosti stika s sodelavci in se zavestno trudi, da se dnevno srečuje z večino zaposlenih – »... to je največja žlahtnost, ki jo vodja lahko poda, da komunicira z zaposlenimi in ima stik z njimi, saj jim na takšen način poda sporočilo, da so ključni za proces, da je njihov prispevek dragocen ...« (glej prilogo A). Zanimivo je, da je vodja tudi sama izpostavila element pozitivnega modeliranja, in sicer v nasprotni smeri, ko je sama sledilec in se uči od drugih ljudi.

Pri vodji A je zelo izrazit element lastnega pozitivnega razvoja, kar je izpostavila tudi pri samoopisu. Sicer pa se je prisotnost tega elementa izkazovala v celotnem intervjuju, saj je večkrat izpostavila, da skuša narediti, se naučiti, ustvariti še več, kot si je prvotno zastavila – »... skušam narediti dodatno miljo ...« (glej prilogo A). Veliko pozornosti posveča

izobraževanju na več ravneh. Hkrati tudi sistematično skrbi za svoj fizični razvoj, za katerega meni, da je pomemben za uspešnejše psihično premagovanje naporov, ki jih prinaša delo.

**Tabela 4.1: Stopnja avtentičnosti vodje A**

	Vodja A ocena zaposlenih	Stopnja avtentičnosti
Samozavedanje	17,3	Visoka avtentičnost
Ponotranjena moralna perspektiva	17,8	Visoka avtentičnost
Uravnoteženo delovanje	18,6	Visoka avtentičnost
Transparentnost	14,9	Nizka avtentičnost

Interpretacija rezultatov:

- visoka avtentičnost od 15,1 do 20
- nizka avtentičnost 15 in manj

Vprašalnike o vodenju vodje A je izpolnilo deset njenih sodelavcev. Zgornja tabela prikazuje, da jo njihov vidik umešča med bolj avtentične vodje, saj je na treh področjih dosegla visoko stopnjo avtentičnosti, zlasti na področju uravnoteženega delovanja, ki je najvišje vrednoteno področje, vrednoteno z oceno 18,6 (glej tabelo 4.1). Temu sledita področji ponotranjene moralne perspektive z vrednostjo 17,8 in samozavedanja z vrednostjo 17,3. V nizko avtentičnost je uvrščena na področju transparentnosti z vrednotenjem 14,9.

**Tabela 4.2: Primerjava odgovorov in ocen zaposlenih vodje A**

VODJA A		Odgovori vodje	Povprečje ocen zaposlenih
1.	Zaveda se svojih treh največjih pomanjkljivosti.	Da	4,2
2.	Njegovo vedenje odseva njegove vrednote.	Da	4,6
3.	Pred odločitvijo poišče še druga mnenja.	Da	4,7
4.	Svoja čustva pokaže pred drugimi.	Da	3,4
5.	Zaveda se svojih treh največjih sposobnosti.	Da	4,9
6.	Ne podleže skupinskim pritiskom.	Da	4,8
7.	Posluša tudi ideje ljudi, ki nasprotujejo.	Da	4,8
8.	Drugim dovoli, da ga resnično spoznajo kot osebo.	Da	3,9

VODJA A		Odgovori vodje	Povprečje ocen zaposlenih
9.	Išče povratno informacijo o tem, kako ga drugi vidijo.	Ne	4
10.	Zaposleni poznajo njegovo stališče o kritičnih zadevah.	Občasno	3,6
11.	Ne poudarja svojih stališč na račun drugih.	Občasno	4,4
12.	Redko seznanjajo druge z odločitvami, ki se niso izkazale za najboljše.	Občasno	3,3
13.	Sprejema čustva, ki jih ima o sebi.	Da	4,2
14.	Vodi na podlagi svojih moralnih načel.	Da	4,8
15.	Pred odločitvijo posluša ideje in mnenja drugih.	Da	4,7
16.	Drugim priznava svoje napake.	Da	4,3

Legenda:

Rdeče – samozavedanje

Modro – ponotranjena moralna perspektiva

Zeleno – uravnoteženo delovanje

Vijolično – transparentnost

Interpretacija rezultatov:

Odgovor vodje »da« = vrednotenje zaposlenih od 4 do 5.

Odgovor vodje »občasno« = vrednotenje zaposlenih od 3 do 3,9.

Odgovor vodje »ne« = vrednotenje zaposlenih od 1 do 2,9.

1 – sploh se ne strinjam in 5 – popolnoma se strinjam.

Tabela 4.2 prikazuje, da so v večini primerov odgovori zaposlenih in vodje A skladni in ni velikih razlik. Odstopanja se najbolj kažejo ravno pri transparentnosti, kar niti ni presenetljivo, saj je to edino področje, kjer je ocenitev vodje prinesla nizko stopnjo avtentičnosti. Tako je vidno mnenje pri vodji, ki pravi, da pokaže svoja čustva pred drugimi, v trditvi 4, medtem ko so jo zaposleni ocenili s srednjo vrednostjo 3,4 glede na 5-stopenjsko lestvico ocenjevanja. Minimalno odstopanje se izkazuje pri trditvi 8, kjer vodja meni, da drugim dovoli, da jo spoznajo kot osebo, kar so zaposleni potrdili z delnim strinjanjem z oceno 3,9. Ravno na področju samozavedanja je v trditvi 9 najbolj izrazito nasprotovanje stališč, saj vodja meni, da ne išče povratne informacije pri ostalih, medtem ko so jo sodelavci opredelili s strinjanjem z oceno 4. Na področju uravnoteženega delovanja, ki se izkazuje tudi v trditvi 11, je ravno tako prišlo do minimalnega odstopanja. Vodja meni, da občasno poudarja svoja stališča na račun drugih, zaposleni pa jo prepoznavajo kot osebo, ki tega ne počne, in sicer jo vrednotijo z oceno 4,4. Na področju ponotranjene moralne perspektive ni zaznavnih odstopanj.

Vodja B je ženska, ki vodi srednje veliko neprofitno organizacijo glede na število zaposlenih in ima 4 leta vodstvenih izkušenj. Pri raziskovanju prisotnosti elementa samozavedanja kot največji vpliv nase prepoznava vpliv izobraževanja, kjer je tudi prepoznala pomen principa živeti »tukaj in zdaj«. Kot negativno izkušnjo je izpostavila svojo prejšnjo vodjo. V tem odnosu se je sama naučila, kako ne želi voditi in »... kakšna ne želim biti ...« (glej prilogo B). Pravi, da so jo izoblikovali tudi neprijetni dogodki, reševanje pritožb in drugih težav, ki so ji v dani situaciji predstavljali veliko breme, hkrati se je iz teh dogodkov tudi veliko naučila – »... izšla sem mnogo močnejša in se pogumneje soočala z naslednjimi izzivi ...« (glej prilogo B). Izmed vrednot je izpostavila poštenost, delavnost, pozitivno naravnost, odkritost, zaupanje. Verjame v poštenost. Pravi, da se ji vrednote spreminjajo, nanje je vplival tudi sedanj položaj vodje. Izhaja iz življenjskih izkušenj, s pomočjo katerih je spoznala, kaj ji je v življenju pomembno. Izkazuje poznavanje in zavedanje svojih sposobnosti ter priložnosti za izboljšavo. Pomembno ji je, da dobi povratno sporočilo od drugih ljudi, in sicer z namenom, da bi informacijo uporabila za svojo priložnost za izboljšavo. Zaveda se čustev in jih tudi upošteva, čeprav misli, da to ni vedno ustrezno. Ima jasno vizijo in načrte. Izpostavila je, da je vedno imela okvirne predstave, kaj želi doseči, medtem ko v preteklosti ni imela jasnih ciljev. Njeno samozavedanje najbolj pride do izraza, ko uspe svojim zaposlenim predstaviti novost na način, da idejo zaposleni ponotranjijo in vzamejo za svojo – »... takrat se mi zdi, da pride moj pravi jaz do izraza in da se izrazim kot človek, kot osebnost ...« (glej prilogo B).

Na osnovi elementa samoregulacije ocenjuje, da vodi v skladu s svojimi moralnimi načeli. Svoje mnenje izpostavi tudi o kritičnih zadevah in to mnenje zaposleni tudi poznajo. Zaradi skupinskega pritiska je že spremenila svoje mnenje, vendar meni, da danes tega ne bi več storila, ker so jo izkušnje naredile močnejšo. Ravno tako meni, da njeno vedenje izkazuje njene vrednote, kar prenaša na zaposlene in tudi ostale posameznike v zasebnem življenju. Kot pomembni navaja tako notranjo kot zunanjo motivacijo, ki sta pri njej uravnoteženi.

Vodja B je zelo pozitivno naravnana oseba in iz njene komunikacije je možno razbrati prisotnost pozitivnega psihološkega kapitala. Vrednoti, da ima v dnevu 85 % pozitivnih misli. Tudi sama išče ljudi, ki so pozitivno naravnani – »... družim se s pozitivnimi ljudmi ...« (glej prilogo B). Sama sebe vidi kot uspešno in tudi verjame v uspeh, kar se odraža tako, da takrat ni prisotnega nobenega dvoma, ter ve, da je uspeh edina možna pot. Pri vodenju se dobro počuti

in ne želi odnehati, čeprav pridejo kdaj pomisleki o smiselnosti posameznih opravil. Miselno prožnost izkazuje tako, da spreminja strategije, ki so potrebne za doseg cilja.

Pozitivno modeliranje se izkazuje v odnosu s sodelavci. Skrbi za dober stik z zaposlenimi in odnos z njimi, saj se zaveda, da lahko na takšen način vodi z zgledom. Odnos z zaposlenimi ohranja tako, da je v vsakodnevnem stiku z njimi. Občasno pride v organizacijo tudi ob koncih tedna, vendar ne z vidika nadzora, temveč z namenom, da zaposlenim izkaže podporo pri delu, ker se zaveda, da se pri njih storitev opravlja 24 ur na dan vse dni v letu – »... da se zavedam, da ni lahko, ker mora vedno biti nekdo v službi ...« (glej prilogo B).

Vodja B se zaveda tudi lastnega pozitivnega razvoja in temu pripisuje velik pomen, čeprav ugotavlja, da bi na tem področju morala narediti več. Prebira strokovno literaturo in se izobražuje. Priložnosti za samorazvoj išče vsak dan v življenju in v odnosu z ljudmi.

**Tabela 4.3: Stopnja avtentičnosti vodje B**

	Vodja B ocena zaposlenih	Stopnja avtentičnosti
Samozavedanje	16,1	Visoka avtentičnost
Ponotranjena moralna perspektiva	17,8	Visoka avtentičnost
Uravnoteženo delovanje	18,4	Visoka avtentičnost
Transparentnost	15,6	Visoka avtentičnost

Interpretacija rezultatov:

- visoka avtentičnost od 15,1 do 20
- nizka avtentičnost 15 in manj

Vprašalnike o vodenju vodje B je izpolnilo sedem njenih sodelavcev. Zgornja tabela prikazuje, da jo njihov vidik umešča kot najbolj avtentično žensko vodjo med neprofitnimi organizacijami, saj je na vseh področjih dosegla visoko stopnjo avtentičnosti (glej tabelo 4.3). Najvišje je vrednoteno področje uravnoteženega delovanja, kar je vrednoteno z oceno 18,4. Temu sledita področji ponotranjene moralne perspektive z vrednostjo 17,8 in samozavedanja z vrednostjo 16,1. Področje transparentnosti je bilo sicer najnižje ocenjeno, in sicer z vrednostjo 15,6, vendar jo vrednost uvršča na področje visoke avtentičnosti.

**Tabela 4.4: Primerjava odgovorov in ocen zaposlenih vodje B**

VODJA B		Odgovori vodje	Povprečje ocen zaposlenih
1.	Zaveda se svojih treh največjih pomanjkljivosti.	Da	4
2.	Njegovo vedenje odseva njegove vrednote.	Da	4,6
3.	Pred odločitvijo poišče še druga mnenja.	Da	4,7
4.	Svoja čustva pokaže pred drugimi.	Da	3,8
5.	Zaveda se svojih treh največjih sposobnosti.	Da	4,1
6.	Ne podleže skupinskim pritiskom.	Ne	4,4
7.	Posluša tudi ideje ljudi, ki nasprotujejo.	Da	4,7
8.	Drugim dovoli, da ga resnično spoznajo kot osebo.	Da	4,1
9.	Išče povratno informacijo o tem, kako ga drugi vidijo.	Da	4
10.	Zaposleni poznajo njegovo stališče o kritičnih zadevah.	Da	4,1
11.	Ne poudarja svojih stališč na račun drugih.	Da	4,3
12.	Redko seznanjane druge z odločitvami, ki se niso izkazale za najboljše.	Občasno	3,3
13.	Sprejema čustva, ki jih ima o sebi.	Da	4
14.	Vodi na podlagi svojih moralnih načel.	Da	4,7
15.	Pred odločitvijo posluša ideje in mnenja drugih.	Da	4,7
16.	Drugim priznava svoje napake.	Da	4,4

Legenda:

Rdeče – samozavedanje

Modro – ponotranjena moralna perspektiva

Zeleno – uravnoteženo delovanje

Vijolično – transparentnost

Interpretacija rezultatov:

Odgovor vodje »da« = vrednotenje zaposlenih od 4 do 5.

Odgovor vodje »občasno« = vrednotenje zaposlenih od 3 do 3,9.

Odgovor vodje »ne« = vrednotenje zaposlenih od 1 do 2,9.

1 – sploh se ne strinjam in 5 – popolnoma se strinjam.

Tabela 4.4 prikazuje, da je primerjava med ocenitvijo zaposlenih in odgovori vodje B ena najbolj skladnih, zato niti ne preseneča, da je vodja dosegla visoko stopnjo avtentičnosti na vseh področjih. Edino minimalno odstopanje se izkazuje na področju transparentnosti, in sicer pri trditvi 3, kjer vodja meni, da pokaže svoja čustva pred drugimi, medtem ko so jo sodelavci

ocenili z vrednostjo 3,8. Glede na minimalno odstopanje je to možno utemeljevati z njenim odgovorom, kjer je izrazila, da čustva pokaže, vendar meni, da to ni vedno dobro, in skuša to nadzorovati. Možno je torej razumevanje, da je ta samonadzor viden v njenem vedenju, ki ga opazijo sodelavci.

Vodja C vodi srednje veliko neprofitno organizacijo in je ženska z 10 leti vodstvenih izkušenj. Pri raziskovanju prisotnosti elementa samozavedanja kot največji vpliv nase prepoznava vpliv svoje primarne družine, kjer je posebej izpostavila starša, sestro in invalidno babico. Kot kritično in travmatično prelomnico je izpostavila ravno invalidnost babice, ki je izredno mlada doživela hudo bolezensko stanje in ostala hroma. Vodja je izpostavila trenutek, ko se je že v mladosti zavedala, kako želi usmerjati svoje življenje – »... bo moje življenje vse tisto, česar ona (babica, op. p.) ne zmore ...« (glej prilogo C). Prepoznava tudi velik vpliv svoje lastne družine, kjer je izpostavila predvsem vidik delavnosti in varnosti ter samozavesti, poguma. Vodja C je ena tistih, ki je pred tem položajem imela uspešno profesionalno športno kariero. Šport je nanjo vplival predvsem v smislu razvoja timskega duha, in sicer v smislu izjemne delavnosti, podpore ekipe in hkrati tudi s pozitivnim učinkom, ki ga timski duh prinese, od kolektivnih uspehov, discipline, trdega dela in tudi zabave. Sebe prepoznava kot odprto, komunikativno in pošteno osebo, ki je delavna, tekmovalna in vztrajna ter išče akcijo. Največjo avtentičnost začuti, ko je v krogu družine ali v stiku s stanovalci in ko je v vlogi mediatorja. Zaveda se svojih priložnosti za izboljšavo in tudi svojih močnih strani. Pravi, da je zelo čustvena in se čustev tudi zaveda, ne želi pa jih vedno pokazati. Najbolj ceni iskrenost, poštenost, odprtost, optimizem – »... videti pozitivne stvari v malenkostih ...« (glej prilogo C).

Na osnovi elementa samoregulacije izpostavlja vodenje na podlagi svojih moralnih načel. Svoje mnenje o kritičnih zadevah izpostavi le, če te vsebine vplivajo na področje dela, in to tudi predstavi zaposlenim. Ne prepoznava situacije, da bi zaradi skupinskega pritiska spremenila svojo odločitev, dopušča pa možnost, da bi to storila, ker meni, da je »... težko delovati v skupini, ki se ne strinja s teboj ...« (glej prilogo C). Ravno tako meni, da njeno vedenje reflektira njene vrednote.

Pri raziskovanju elementa pozitivnega psihološkega kapitala je izpostavila svoje prepričanje v uspeh, v katerega vedno verjame. V življenju ničesar ne obžaluje in v vsaki situaciji prepoznava dobro, tudi v potencialnem neuspehu. Na tej poti je sicer nekoč prišla v situacijo, da ni več

prepoznala smisla pri vztrajanju na tem položaju, vendar je ravno tako izpostavila, da je bil to kratkotrajen občutek. Je fleksibilna in spreminja strategije, prilagaja tudi cilje. Ocenjuje, da ima dnevno 90 % pozitivnih misli. Sebe prepoznava kot uspešno, na svoji poti pa je tudi drzna.

Pozitivno modeliranje se izkazuje v odnosu s sodelavci pri kreiranju avtentičnih privrženecv, in sicer na način, da vodje krepijo samozavest zaposlenih, ustvarijo v njih upanje in povečujejo stopnjo optimizma ter miselno prožnost (Dimovski in drugi 2009). Vodja C skuša čim več komunicirati, vendar pri tem prepoznava oviro v velikosti organizacije, zlasti pri neposredni komunikaciji z zaposlenimi. Komunikacijo uporablja za navduševanje – »... z zaposlenimi tako komunicirati, da jih navdušim ...« (glej prilogo C). Kot pomemben prepoznava stik z zaposlenimi, a ne zaradi iskanja napak, temveč zaradi optimizma in priznanja njihovega dela.

Vodja C prepoznava pomen osebnega pozitivnega razvoja, in sicer tako, da išče dodatna znanja ter se posveča izobraževanju. Izpostavlja zavedanje, da lahko spreminja le sebe, pri čemer obstaja možnost, da se bo z zgledom spremenil tudi kdo drug oziroma drugi ljudje. Zaveda se, da je zgled zaposlenim, in prepoznava svojo odgovornost v tem smislu.

**Tabela 4.5: Stopnja avtentičnosti vodje C**

	Vodja C ocena zaposlenih	Stopnja avtentičnosti
Samozavedanje	16,6	Visoka avtentičnost
Ponotranjena moralna perspektiva	17,2	Visoka avtentičnost
Uravnoteženo delovanje	18,2	Visoka avtentičnost
Transparentnost	14,8	Nizka avtentičnost

Interpretacija rezultatov:

- visoka avtentičnost od 15,1 do 20
- nizka avtentičnost 15 in manj

Vprašalnike o vodenju vodje C je izpolnilo enajst njenih sodelavcev. Zgornja tabela prikazuje, da jo njihov vidik umešča med bolj avtentične vodje, saj je na treh področjih dosegla visoko stopnjo avtentičnosti, zlasti na področju uravnoteženega delovanja, in sicer z oceno 18,2 (glej tabelo 4.5). Temu sledita področji ponotranjene moralne perspektive z vrednostjo 17,2 in samozavedanja z vrednostjo 16,6. Z minimalno razliko jo v nizko stopnjo avtentičnosti uvršča transparentnost z vrednotenjem 14,8.



**Tabela 4.6: Primerjava odgovorov in ocen zaposlenih vodje C**

VODJA C		Odgovori vodje	Povprečje ocen zaposlenih
1.	Zaveda se svojih treh največjih pomanjkljivosti.	Da	4,1
2.	Njegovo vedenje odseva njegove vrednote.	Da	4,4
3.	Pred odločitvijo poišče še druga mnenja.	Da	4,7
4.	Svoja čustva pokaže pred drugimi.	Da	3,9
5.	Zaveda se svojih treh največjih sposobnosti.	Da	4,4
6.	Ne podleže skupinskim pritiskom.	Ne	4,4
7.	Posluša tudi ideje ljudi, ki nasprotujejo.	Da	4,5
8.	Drugim dovoli, da ga resnično spoznajo kot osebo.	Da	4,2
9.	Išče povratno informacijo o tem, kako ga drugi vidijo.	Občasno	4,1
10.	Zaposleni poznajo njegovo stališče o kritičnih zadevah.	Občasno	3,8
11.	Ne poudarja svojih stališč na račun drugih.	Občasno	4,3
12.	Redko seznanjajo druge z odločitvami, ki se niso izkazale za najboljše.	Občasno	2,7
13.	Sprejema čustva, ki jih ima o sebi.	Da	4
14.	Vodi na podlagi svojih moralnih načel.	Da	4,6
15.	Pred odločitvijo posluša ideje in mnenja drugih.	Da	4,7
16.	Drugim priznava svoje napake.	Da	4

Legenda:

Rdeče – samozavedanje

Modro – ponotranjena moralna perspektiva

Zeleno – uravnoteženo delovanje

Vijolično – transparentnost

Interpretacija rezultatov:

Odgovor vodje »da« = vrednotenje zaposlenih od 4 do 5.

Odgovor vodje »občasno« = vrednotenje zaposlenih od 3 do 3,9.

Odgovor vodje »ne« = vrednotenje zaposlenih od 1 do 2,9.

1 – sploh se ne strinjam in 5 – popolnoma se strinjam.

Tabela 4.6 prikazuje, da se na področju ponotranjene moralne perspektive ne kažejo odstopanja, medtem ko do minimalnih odstopanj prihaja na ostalih treh področjih. Trditvi 4 in 12 opredeljujeta področje transparentnosti in odstopanja se izkazujejo ravno tukaj. Minimalno odstopanje z vrednostjo 3,9 se izkazuje pri trditvi, kjer vodja meni, da pokaže svoja čustva pred

ostalimi, medtem ko zaposleni niso podali jasnega strinjanja. S področja transparentnosti je tudi trditev, v sklopu katere vodja meni, da zaposlene občasno seznanjajo z odločitvami, ki se niso izkazale za najboljše, medtem ko se odgovor zaposlenih z vrednotenjem 2,7 bolj usmerja v smer, da so o tem večkrat seznanjeni.

Vodja meni, da občasno išče povratno informacijo, delavci pa se z oceno 4,1 nagibajo v smer, da tega ne počne. Trditev se nanaša na področje samozavedanja.

Področje uravnoveženega delovanja je tisto, kjer so se pokazale naslednje razlike. Zaposleni se strinjajo, da vodja ne poudarja svojih stališč na račun drugih. To vrednotijo z oceno 4,3, medtem ko vodja to občasno prepoznava v svojem ravnanju.

Vodja Č je moški, ki vodi srednje veliko neprofitno organizacijo glede na število zaposlenih in ima 11 let vodstvenih izkušenj. Pri raziskovanju prisotnosti elementa samozavedanja kot največji vpliv nase prepoznava starejšega invalidnega moškega, zaradi katerega je že v mladosti spoznal, da je kljub invalidnosti in drugim oviram možno živeti polno, da ni vedno nujno živeti po pričakovanjih okolice in da je treba biti v življenju proaktiven ter iskati nove poti – »... je treba izkoristiti vsako priložnost, ki se ti ponudi, in se ne oklepati nečesa znanega ...« (glej prilogo Č).

Nanj je močan vtis naredila tudi prejšnja vodja, in sicer predvsem zaradi odločnosti ter strokovnosti. Ravno tako je izpostavil svojo babico, ki je nanj vplivala tako, da danes verjame v dobro – »... vsakemu posamezniku dam priložnost, da je dober ...« (glej prilogo Č). Sebe prepoznava kot zanesljivo osebo. Potrebuje hitro uresničitev projektov in je rad učinkovit. Hkrati posluša svoj notranji glas in je sicer uravnovežena oseba. Njegova avtentičnost pride do izraza v odnosu s stanovalci in pri implementaciji projektov v prakso, ko služijo svojemu namenu. Zaveda se svojih priložnosti za izboljšavo in tudi svojih močnih strani. Pravi, da se zaveda svojih čustev in da je velikokrat ganjen. Nima potrebe po povratnem sporočilu in ne čuti potrebe, da bi vsem ustrezal. Najbolj ceni poštenost, sproščenost – »... najlažje je delati z ljudmi, ki so sproščeni ...« (glej prilogo Č). Vrednote se mu spreminjajo skladno z življenjskim obdobjem in prepoznava, da ne bi mogel podpirati nečesa, kar ne bi bilo skladno z njegovimi vrednotami.

Na osnovi elementa samoregulacije izpostavlja vodenje na podlagi svojih moralnih načel in meni, da noben vodja ne bi smel voditi drugače. Izpostavi svoje mnenje o kritičnih zadevah, medtem ko bi svojo odločitev spremenil zgolj na podlagi konkretnih argumentacij in ne zaradi skupinskega pritiska. Njegovo vedenje reflektira njegove vrednote, pri čemer meni, da drugačno vedenje ni uspešno na dolgi rok.

Pri raziskovanju elementa pozitivnega psihološkega kapitala je izpostavil svojo vero v uspeh, pri čemer občuti notranjo motivacijo in zadovoljstvo. Predstavlja si, kako je projekt že uspešno končan, in vidi rezultat svojega dela. Dopušča, da spreminja strategije, medtem ko temeljni cilji ostajajo isti. Prepozna se kot uspešnega, a se zaveda, da so merila uspešnosti lahko zelo različna. Sebe prepozna kot realnega optimista in meni, da ima v dnevu okvirno 98 % pozitivnih misli. Nikoli ni prišel v situacijo, ko bi želel odnehati voditi.

Pozitivno modeliranje se izkazuje v njegovem odnosu s sodelavci in svoj optimizem ter vero v uspeh prenaša tudi na njih. Spodbuja jih v zavedanju, da so dobra ekipa in da je pri njih velika pripravljenost za spremembe. Širi optimizem in upanje, veliko dela je vložil v krepitev odnosa s svojim timom, da so ga lahko zaposleni dobro spoznali in da jih je s pomočjo tega poznavanja in identifikacije usmeril v skupen cilj. Zaveda se pomena timskega dela in kolektivnega uspeha ter to tudi poudarja in ne izpostavlja sebe kot posameznika – »... pomemben je prispevek vsakega ...« (glej prilogo Č). Pri sprejemanju odločitev vedno vključi zaposlene in se z njimi posvetuje.

Zaveda se pomembnosti lastnega pozitivnega razvoja. Temu se posveča dnevno in skuša v vseh izkušnjah prepoznavati dobro ter hkrati išče priložnosti za svoj lasten razvoj. Veliko bere tako strokovno literaturo kot tudi leposlovje. Skrbi za formalno in neformalno izobraževanje, in sicer izobrazbi daje velik pomen. Priložnosti za učenje išče tudi pri prijateljih in drugih ljudeh, od katerih se lahko uči.

**Tabela 4.7: Stopnja avtentičnosti vodje Č**

	Vodja Č ocena zaposlenih	Stopnja avtentičnosti
Samozavedanje	16	Visoka avtentičnost
Ponotranjena moralna perspektiva	18	Visoka avtentičnost
Uravnoteženo delovanje	17	Visoka avtentičnost
Transparentnost	14,6	Nizka avtentičnost

Interpretacija rezultatov:

- visoka avtentičnost od 15,1 do 20
- nizka avtentičnost 15 in manj

Vprašalnike o vodenju vodje Č je izpolnilo deset njegovih sodelavcev. Tabela 4.7 prikazuje, da ga njihov vidik umešča med bolj avtentične vodje, saj je na treh področjih dosegel visoko stopnjo avtentičnosti, zlasti na področju ponotranjene moralne perspektive z oceno 18. Temu sledita področji uravnoteženega delovanja z vrednostjo 17 in samozavedanja z vrednostjo 16. Z minimalno razliko ga v nizko stopnjo avtentičnosti uvršča transparentost z vrednotenjem 14,6.

**Tabela 4.8: Primerjava odgovorov in ocen zaposlenih vodje Č**

VODJA Č		Odgovori vodje	Povprečje ocen zaposlenih
1.	Zaveda se svojih treh največjih pomanjkljivosti.	<u>Da</u>	<u>3,4</u>
2.	Njegovo vedenje odseva njegove vrednote.	Da	4,2
3.	Pred odločitvijo poišče še druga mnenja.	Da	4,2
4.	Svoja čustva pokaže pred drugimi.	<u>Da</u>	<u>3,6</u>
5.	Zaveda se svojih treh največjih sposobnosti.	Da	4,8
6.	Ne podleže skupinskim pritiskom.	Da	4,8
7.	Posluša tudi ideje ljudi, ki nasprotujejo.	Da	4,2
8.	Drugim dovoli, da ga resnično spoznajo kot osebo.	<u>Da</u>	<u>3,6</u>
9.	Išče povratno informacijo o tem, kako ga drugi vidijo.	<u>Ne</u>	<u>4</u>
10.	Zaposleni poznajo njegovo stališče o kritičnih zadevah.	Da	4,4
11.	Ne poudarja svojih stališč na račun drugih.	<u>Občasno</u>	<u>4,2</u>

VODJA Č		Odgovori vodje	Povprečje ocen zaposlenih
12.	Redko seznanjeni druge z odločitvami, ki se niso izkazale za najboljše.	Ne	3,6
13.	Sprejema čustva, ki jih ima o sebi.	Da	3,8
14.	Vodi na podlagi svojih moralnih načel.	Da	4,6
15.	Pred odločitvijo posluša ideje in mnenja drugih.	Da	4,4
16.	Drugim priznava svoje napake.	Da	3,8

Legenda:

Rdeče – samozavedanje

Modro – ponotranjena moralna perspektiva

Zeleno – uravnoveženo delovanje

Vijolično – transparentnost

Interpretacija rezultatov:

Odgovor vodje »da« = vrednotenje zaposlenih od 4 do 5.

Odgovor vodje »občasno« = vrednotenje zaposlenih od 3 do 3,9.

Odgovor vodje »ne« = vrednotenje zaposlenih od 1 do 2,9.

1 – sploh se ne strinjam in 5 – popolnoma se strinjam.

V tabeli 4.8 je prikazano, da se na področju ponotranjene moralne perspektive ne kažejo odstopanja, kar je tudi možno utemeljevati s tem, da je to področje vodje Č, ki je najvišje vrednoteno. Kar tri trditve od štirih niso skladne na področju samozavedanja. Vodja meni, da se zaveda svojih največjih pomanjkljivosti, medtem ko so zaposleni podali le delno strinjanje z oceno 3,4 od 5. Vodja meni, da ne išče povratne informacije od ostalih, zaposleni pa prepoznavajo, da to potrebuje, in sicer vrednotijo to s povprečnim odgovorom 4. Minimalno odstopanje se izkazuje pri njegovem sprejemanju čustev, kjer vodja meni, da jih sprejema, zaposleni pa so tu podali delno strinjanje z oceno 3,8.

Na področju transparentnosti ni prišlo do nobenega strinjanja pri vseh štirih navedenih trditvah. Vodja meni, da pokaže svoja čustva pred drugimi, odgovor zaposlenih pa deloma posega na področje strinjanja, in sicer z oceno 3,6. Povsem enako vrednotenje (3,6) je pri trditvi, kjer vodja meni, da drugim dovoli, da ga prepoznajo kot osebo. Še tretjič se ponovi vrednotenje 3,6 pri trditvi, da vodja redko seznanjeni zaposlene z ne najboljšimi odločitvami, pri čemer vodja meni, da jih o tem seznanja.

Na področju uravnoveženega delovanja je prišlo do odstopanj zgolj pri trditvi, kjer vodja meni, da občasno pride v situacijo, ko izpostavi svoje stališče na račun drugih, medtem ko zaposleni z vrednotenjem 4,2 menijo, da tega ne počne.

Vodja D je moški, ki ima 18 let vodstvenih izkušenj in vodi veliko neprofitno organizacijo glede na število zaposlenih. Pri raziskovanju prisotnosti elementa samozavedanja kot največje vplive nase prepoznava starše, študij in lastne življenjske poglede. Zaveda se tudi vpliva svojih prejšnjih vodij. Kot prelomnico prepoznava zaposlitev v domu za starejše, saj ga to področje navdušuje. Vedno je tudi občudoval zaposlene, kako zmorejo to naporno delo. Verjame v iskrenost – »... je iskrenost najboljša izbira ...« (glej prilogo D). Kot temeljno vrednoto izpostavi poštenost. Tej sledijo iskrenost, zaupanje, spoštovanje, pri čemer vse vrednote izhajajo iz vzgoje in lastnega vidika. Sebe prepoznava kot človeka, ki se skuša udejaniti na čim več področjih in vedno želi doseči neko širšo korist. Meni, da je preveč popustljiv. Občutek lastne avtentičnosti dobi pri dogodkih, kjer dobi notranji občutek, da je pošten. Največje breme bi mu predstavljalo ravno to, če poštenosti ne bi spoštoval. Zaveda se svojih priložnosti za izboljšavo in tudi svojih močnih strani. Pravi, da se zaveda svojih čustev in da je velikokrat ganjen. Občasno potrebuje povratno sporočilo, vendar vedno manj. Vrednote se mu ne spreminjajo, spreminja se le njihova intenziteta v posameznem življenjskem obdobju.

Na osnovi elementa samoregulacije izpostavlja vodenje na podlagi svojih moralnih načel in moralo tudi zelo poudarja – »... ne bi mogel drugače delovati, če ne bi živel v skladu z njimi, jih uporabljal pri vodenju ...« (glej prilogo D). Svoje mnenje o kritičnih zadevah izpostavi, vendar je pri tem pozoren, na kakšen način to stori. Dopušča možnost, da bi zaradi skupinskega pritiska spremenil svojo odločitev, vendar tega ne naredi nikoli, če verjame, da je odločitev temeljna za organizacijo. Njegovo vedenje reflektira njegove vrednote – »... ne morem živeti v nasprotju sam s seboj ...« (glej prilogo D).

Pri raziskovanju elementa pozitivnega psihološkega kapitala je izpostavil, da nikoli ni povsem prepričan, da mu bo nekaj uspelo. Ima pa zaupanje vase, da zna dobro izpeljati zadeve, kar se je naučil iz izkušenj, in zaradi tega tudi verjame v uspeh. Zanj je uspeh, če izkazuje rezultate in pri tem spoštuje svoje temeljne vrednote. Izpostavlja pa, da je sam sebi največji kritik. Sebe opredeli kot optimista in ocenjuje, da ima v dnevu 80 % pozitivnih misli. Preostanek je namenjen temu, da ohranja zdrav odnos do vsega. Fleksibilnost izkazuje tako s spreminjanjem ciljev kot strategij. Pri tem mu kot izhodišče služi preprosto vrednotenje argumentov za in

proti. Spodbuja dobre odnose med zaposlenimi in skrbi, da imajo zaposleni dovolj aktivnosti za dobro počutje, in sicer od športa, kulture in drugih aktivnosti, ki jih povezujejo kot ekipo.

Pozitivno modeliranje se izkazuje v njegovem odnosu in komunikaciji s sodelavci, pri čemer kot oviro vidi velikost organizacije in posledično težje ohranjanje stika z zaposlenimi. Veliko pozornosti nameni odnosu z zaposlenimi in predvsem zavedanju, da je organizacija odvisna od vseh zaposlenih, kar je ključno za uspeh. Meni, da je treba delo organizirati na način, ki je prijeten za zaposlene, pri čemer je treba upoštevati dobro rezultiranje za uporabnike. Meni, da sta pohvala in priznanje pomembna za motivacijo zaposlenih. Poudarja pomen pripadnosti in vzajemnega sodelovanja ter učenja, kar prenaša na zaposlene. Z vidika morale in etičnosti želi biti zgled za zaposlene. Pri sprejemanju odločitev vedno vključi zaposlene in se z njimi posvetuje.

Zaveda se pomembnosti lastnega pozitivnega razvoja, čeprav mu za strukturirane oblike ostane premalo časa. Zato išče priložnosti za samorazvoj v vsakodnevnih opravilih, stikih. Želi se udejaniti na več področjih, kar mu omogoča, da vedno pridobiva nova znanja in veščine, kar lahko oplemenitenjeno prenaša na področje dela. Pozornost nameni tudi svojim vedenjskim vzorcem in jih zavestno spreminja, če meni, da so neustrezni – »... se moram najprej soočiti s kakršnim koli negativnim odzivom ...« (glej prilogo D).

**Tabela 4.9: Stopnja avtentičnosti vodje D**

	Vodja D ocena zaposlenih	Stopnja avtentičnosti
Samozavedanje	15,8	Visoka avtentičnost
Ponotranjena moralna perspektiva	17	Visoka avtentičnost
Uravnoteženo delovanje	17,3	Visoka avtentičnost
Transparentnost	15,2	Visoka avtentičnost

Interpretacija rezultatov:

- visoka avtentičnost od 15,1 do 20
- nizka avtentičnost 15 in manj

Vprašalnike o vodenju vodje D je izpolnilo deset njegovih sodelavcev. Tabela 4.9 prikazuje, da ga njihov vidik umešča med najbolj avtentične vodje, saj je na vseh področjih dosegel visoko

stopnjo avtentičnosti, zlasti na področju uravnoteženega delovanja z oceno 17,3. Temu sta skoraj enakovredni področji ponotranjene moralne perspektive z vrednostjo 17 in samozavedanja z vrednostjo 15,8. Tudi področje transparentnosti ga z vrednotenjem 15,2 uvršča v visoko stopnjo avtentičnosti.

**Tabela 4.10: Primerjava odgovorov in ocen zaposlenih vodje D**

VODJA D		Odgovori vodje	Povprečje ocen zaposlenih
1.	Zaveda se svojih treh največjih pomanjkljivosti.	Da	4
2.	Njegovo vedenje odseva njegove vrednote.	Da	4,7
3.	Pred odločitvijo poišče še druga mnenja.	Da	4,2
4.	Svoja čustva pokaže pred drugimi.	Da	3,6
5.	Zaveda se svojih treh največjih sposobnosti.	Da	4,5
6.	Ne podleže skupinskim pritiskom.	Občasno	4,1
7.	Posluša tudi ideje ljudi, ki nasprotujejo.	Da	4,3
8.	Drugim dovoli, da ga resnično spoznajo kot osebo.	Da	4,5
9.	Išče povratno informacijo o tem, kako ga drugi vidijo.	Občasno	3,2
10.	Zaposleni poznajo njegovo stališče o kritičnih zadevah.	Da	3,6
11.	Ne poudarja svojih stališč na račun drugih.	Da	4,3
12.	Redko seznanjajo druge z odločitvami, ki se niso izkazale za najboljše.	Ne	3
13.	Sprejema čustva, ki jih ima o sebi.	Da	4,1
14.	Vodi na podlagi svojih moralnih načel.	Da	4,6
15.	Pred odločitvijo posluša ideje in mnenja drugih.	Da	4,5
16.	Drugim priznava svoje napake.	Da	4,1

Legenda:

Rdeče – samozavedanje

Modro – ponotranjena moralna perspektiva

Zeleno – uravnoteženo delovanje

Vijolično – transparentnost

Interpretacija rezultatov:

Odgovor vodje »da« = vrednotenje zaposlenih od 4 do 5.

Odgovor vodje »občasno« = vrednotenje zaposlenih od 3 do 3,9.

Odgovor vodje »ne« = vrednotenje zaposlenih od 1 do 2,9.

1 – sploh se ne strinjam in 5 – popolnoma se strinjam.



Tabela 4.10 prikazuje, da se na področju uravnoveženega delovanja ne kažejo odstopanja, kar je tudi možno utemeljevati s tem, da je to področje vodje D, ki je najvišje vrednoteno. Ravno tako ni prišlo do odstopanj na področju samozavedanja. Dve trditvi s področja transparentnosti izkazujeta rahlo neskladnost med odgovori. V trditvi 4 vodja meni, da pokaže svoja čustva pred drugimi, medtem ko zaposleni menijo, da le občasno, in sicer z vrednostjo 3,6. V trditvi 12 vodja meni, da zaposlene seznanijo z morebitnimi napačnimi odločitvami, medtem ko oni menijo, da le občasno, in sicer z oceno 3. Na področju ponotranjene moralne perspektive pride do odstopanj v trditvi 6, kjer vodja meni, da občasno podleže skupinskemu pritisku in spremeni svojo odločitev, medtem ko zaposleni menijo, da tega ne stori, in sicer z oceno 4,1. Z istega področja je tudi trditev 10, kjer vodja meni, da izrazi svoje mnenje o kritičnih zadevah, zaposleni pa menijo, da tega ne poznajo tako dobro in da to stori občasno, kar podkrepijo s povprečno oceno 3,6.

Vodja E je moški, ki vodi srednje veliko neprofitno organizacijo glede na število zaposlenih in ima 16 let vodstvenih izkušenj. Pri raziskovanju prisotnosti elementa samozavedanja kot največji vpliv nase prepoznava vpliv svojega prvega direktorja in njegovo spodbudo, da se je odločil za nadaljnji študij, kar je bila njegova največja prelomnica v življenju – »... in tu sem dobil mnogo več ...« (glej prilogo E). Doživel je več dogodkov, ki so ga zaradi njegove drznosti prepričali, da je možno uresničiti nekaj, kar je na prvi pogled neuresničljivo. To se nanaša predvsem na poslovno področje in iskanje novih poslovnih priložnosti. Kot izjemna dogodka je opisal dogovarjanje za sklenitev posla z multinacionalko Ikeo in nekdanjo rusko družbo. Iz tega se je naučil, da je pomembno verjeti v svoj uspeh – »... z neko iskrenostjo, znanjem in ustreznim vedenjem priti do cilja ...« (glej prilogo D). Izpostavil je tudi vpliv staršev, ki sta vplivala na njegov razvoj zdrave samozavesti ter iskrenega in spoštljivega odnosa do ljudi ter izobrazbe. Prepoznava tudi vpliv športa, kjer je pridobil timski duh in borbenost ter zdravo tekmovalnost. Njegove vrednote izhajajo iz družine in se ne spreminjajo. Med njimi je kot najpomembnejše izpostavil zaupanje, iskrenost in poštenost ter skromnost. Verjame v iskrenost. Izkazuje poznavanje in zavedanje svojih sposobnosti ter priložnosti za izboljšavo. Sebe prepoznava kot osebo, ki ima rada jasnost, konkretnost in ne nedefiniranih zadev, polovičarskih. Posluša svoj notranji glas in dokler nima občutka, da je identificiran z neko idejo, ne naredi novih korakov. Zanj je trenutek avtentičnosti, ko uresničuje projekte in takrat občuti navdušenje. Zaveda se svojih močnih strani in priložnosti za izboljšavo. Danes ne potrebuje več povratnega sporočila o tem, kako ga ljudje vidijo. Zaveda se čustev in jih tudi upošteva.

Na osnovi elementa samoregulacije ocenjuje, da vodi v skladu s svojimi moralnimi načeli. Svoje mnenje izpostavi tudi o kritičnih zadevah in to mnenje zaposleni tudi poznajo. Odločitev bi spremenil zgolj na podlagi argumentacij, ki bi ga prepričale. Njegovo vedenje reflektira njegove vrednote, ki jih prenaša tudi na zaposlene. Danes mu je pomembnejša notranja motivacija, čeprav ni bilo vedno tako.

Pri vodji E je možno prepoznati pozitiven psihološki kapital. Vedno je prepričan, da mu bo uspelo, in to prenaša tudi na sodelavce – »... sam jim jasno povem, da nam bo uspelo ...« (glej prilogo E). Prepoznava, da ima vire, ki jih potrebuje za uspeh, in tudi danes se vidi kot uspešno osebo. Pri sebi tudi prepoznava zdravo mero samozavesti, ki jo uporablja za spodbujanje samega sebe. Izraža fleksibilnost pri strategijah in zaposlenim nudi zavedanje ter varnost, da bodo vsi projekti uresničeni. Veliko pozornosti namenja tudi preventivnim dejavnostim zaposlenih, kot so športne, razvedrilne in ostale skupne aktivnosti. Ocenjuje, da ima v dnevu 70 % pozitivnih misli. Sicer razmišlja o tem, da bi spremenil svoj trenutni delovni položaj, vendar ne zaradi morebitnega neuspeha.

Pozitivno modeliranje se izkazuje v odnosu s sodelavci. Skrbi za dober stik z zaposlenimi in odnos z njimi, saj se zaveda, da lahko na takšen način vodi z zgledom. Odnos z zaposlenimi ohranja tako, da je v vsakodnevnem stiku z njimi, čeprav vodi zelo veliko organizacijo, kar tudi on prepoznava kot oviro pri vzdrževanju stika z zaposlenimi. Pomembno mu je, da deli znanje med zaposlene, ki se od njega učijo. Tudi sam se uči od sodelavcev in to ocenjuje kot dragoceno. Pri sprejemanju odločitev se vedno posvetuje s timom.

Vodja E se zaveda tudi lastnega pozitivnega razvoja, čemur pripisuje velik pomen, in išče priložnosti vsak dan v življenju. Uživa v branju, športnih aktivnostih in tudi fizičnem delu. Sicer se tudi sam uči od drugih ljudi tako, da skrbi, da se družijo z ljudmi, ki imajo v sebi potencial in temeljno veličino ter širino.

**Tabela 4.11: Stopnja avtentičnosti vodje E**

	Vodja E ocena zaposlenih	Stopnja avtentičnosti
Samozavedanje	16,1	Visoka avtentičnost
Ponotranjena moralna perspektiva	17,1	Visoka avtentičnost
Uravnoteženo delovanje	17,3	Visoka avtentičnost
Transparentnost	14,5	Nizka avtentičnost

Interpretacija rezultatov:

- visoka avtentičnost od 15,1 do 20
- nizka avtentičnost 15 in manj

Vprašalnike o vodenju vodje E je izpolnilo deset njegovih sodelavcev. Tabela 4.11 prikazuje, da ga njihov vidik umešča med bolj avtentične vodje, saj je na treh področjih dosegel visoko stopnjo avtentičnosti. Najvišje je vrednoteno področje uravnoveženega delovanja, kar je opredeljeno z oceno 17,3. Temu sledita področji ponotranjene moralne perspektive z vrednostjo 17,1 in samozavedanja z vrednostjo 16,1. Področje transparentnosti je bilo sicer najnižje področje, ocenjeno z vrednostjo 14,5, kar ga uvršča v nizko stopnjo avtentičnosti.

**Tabela 4.12: Primerjava odgovorov in ocen zaposlenih vodje E**

VODJA E		Odgovori vodje	Povprečje ocen zaposlenih
1.	Zaveda se svojih treh največjih pomanjkljivosti.	<u>Da</u>	<u>3,9</u>
2.	Njegovo vedenje odseva njegove vrednote.	Da	4,4
3.	Pred odločitvijo poišče še druga mnenja.	Da	4,2
4.	Svoja čustva pokaže pred drugimi.	<u>Da</u>	<u>3,5</u>
5.	Zaveda se svojih treh največjih sposobnosti.	Da	4,6
6.	Ne podleže skupinskim pritiskom.	Da	4,5
7.	Posluša tudi ideje ljudi, ki nasprotujejo.	Da	4,3
8.	Drugim dovoli, da ga resnično spoznajo kot osebo.	<u>Da</u>	<u>3,9</u>
9.	Išče povratno informacijo o tem, kako ga drugi vidijo.	<u>Ne</u>	<u>3,5</u>
10.	Zaposleni poznajo njegovo stališče o kritičnih zadevah.	<u>Da</u>	<u>3,7</u>
11.	Ne poudarja svojih stališč na račun drugih.	<u>Občasno</u>	<u>4,3</u>

VODJA E		Odgovori vodje	Povprečje ocen zaposlenih
12.	Redko seznanjeni druge z odločitvami, ki se niso izkazale za najboljše.	Ne	3,2
13.	Sprejema čustva, ki jih ima o sebi.	Da	4,1
14.	Vodi na podlagi svojih moralnih načel.	Da	4,5
15.	Pred odločitvijo posluša ideje in mnenja drugih.	Da	4,5
16.	Drugim priznava svoje napake.	Da	3,9

Legenda:

Rdeče – samozavedanje

Modro – ponotranjena moralna perspektiva

Zeleno – uravnoteženo delovanje

Vijolično – transparentnost

Interpretacija rezultatov:

Odgovor vodje »da« = vrednotenje zaposlenih od 4 do 5.

Odgovor vodje »občasno« = vrednotenje zaposlenih od 3 do 3,9.

Odgovor vodje »ne« = vrednotenje zaposlenih od 1 do 2,9.

1 – sploh se ne strinjam in 5 – popolnoma se strinjam.

Tabela 4.12 prikazuje primerjavo med povprečno ocenitvijo zaposlenih in odgovori vodje E ter izkazuje določena odstopanja na vseh štirih področjih. Odstopanje se izkazuje na področju samozavedanja, in sicer v trditvi 1, kjer vodja meni, da se zaveda svojih pomanjkljivosti, medtem ko so ga sodelavci ocenili z vrednostjo 3,9, kar je minimalno odstopanje glede na vrednotenje. V trditvi 9 vodja meni, da ne išče povratne informacije o sebi, medtem ko zaposleni z oceno 3,5 menijo, da to občasno potrebuje.

Na področju ponotranjene moralne perspektive prihaja do odstopanj v trditvi 10, kjer vodja meni, da zaposleni poznajo njegovo stališče o kritičnih zadevah, zaposleni pa tukaj podajo delno strinjanje z oceno 3,7.

Na področju uravnoteženega delovanja je prišlo do odstopanja v trditvi 11, kjer vodja meni, da včasih pride v situacijo, ko izpostavi svoje stališče na račun drugih, medtem ko zaposleni z oceno 4,3 menijo, da tega ne počne.

Največja neskladnost se izkazuje pri vseh štirih trditvah na področju transparentnosti. V trditvi 4 vodja meni, da pokaže svoja čustva pred drugimi, zaposleni pa z oceno 3,5 menijo, da to stori občasno. Delno strinjanje z oceno 3,9 so zaposleni podali pri trditvi, da jim vodja dovoli, da ga spoznajo kot osebo, pri čemer vodja meni, da je vedno tako. Ravno tako vodja meni, da sodelavce vedno seznanj z odločitvami, ki se niso izkazale za najboljše, medtem ko zaposleni to prepoznavajo le kot občasno, in sicer z oceno 3,2. Vodja meni, da drugim priznava svoje napake, zaposleni pa, sicer z minimalnim odstopanjem, podajo rahlo strinjanje z oceno 3,9.

Vodja F je ženska in vodi srednje veliko profitno organizacijo glede na število zaposlenih ter ima 29 let vodstvenih izkušenj. Pri raziskovanju prisotnosti elementa samozavedanja kot enega največjih vplivov nase izpostavi svoje začetne delovne izkušnje. S tem se je naučila, kako pomembno je, da je človek racionalen in predvsem izjemno odgovoren pri zagotavljanju plač zaposlenim. Izpostavlja tudi pomembnost dobrega odnosa z zaposlenimi – »... zelo me je izoblikovalo, ko sem dobila njihovo priznanje, da so zadovoljni z menoj ...« (glej prilogo F). Kot prelomnico je doživela ustanovitev podjetja skupaj s partnerji – »... zame je bila to prelomnica, ustvarjali smo novo zgodbo ...« (glej prilogo F). V tem obdobju se je naučila, da je treba delati majhne korake in da je treba imeti dober odnos s strankami, verjeti v produkte ter v svojem delu najti zadovoljstvo, potrditev. Izpostavila je tudi nekoliko travmatično izkušnjo, ko se je soočala s slabim vodenjem svojega nekdanjega vodje in podobnim odnosom tudi na osebnem področju. Prelomnico je doživela, ko je v sebi našla moč in obe zgodbi zaključila ter spremenila na bolje – »... dobila moč, da sem lahko tudi podjetje postavila na novo pot ...« in »... to mi je dalo novo energijo in občutek, da sem sposobna, da zmorem verjeti vase, in resnično mi je uspelo ...« (glej prilogo F). Meni, da usklajuje družinsko in službeno življenje. Rada je naravna, odkrita in rada ima ljudi. Njen trenutek avtentičnosti je, ko tudi v zasebnem življenju išče poti za uspeh podjetja, ko pridobi nove stranke, ko dobi ideje. Zaveda se svojih priložnosti za izboljšavo in sposobnosti. Načeloma ne potrebuje povratnega sporočila, ocenjuje pa, da je to lahko tudi koristno. Svojih čustev se zaveda in jih upošteva. Med vrednotami izpostavi odkritost, vztrajnost, delavnost in odgovornost. Vrednote se ji ne spreminjajo. Verjame, da ni dobro hitro reagirati, ker lahko besede povzročijo preveč škode.

Na osnovi elementa samoregulacije ocenjuje, da vodi v skladu s svojimi moralnimi načeli. Svoje mnenje izpostavi občasno, če je izzvana, sicer načeloma ne. Odločitev bi spremenila zgolj na podlagi argumentacij, ki bi jo prepričale. Njeno vedenje odseva njene vrednote, ki jih krepi tudi v podjetju, in sicer tako, da jih prenaša tudi na zaposlene. Večji pomen pripisuje

notranji motivaciji.

Pri vodji F je možno prepoznati pozitiven psihološki kapital. Vedno je prepričana, da ji bo uspelo, in to prenaša tudi na sodelavce – »... če že vodja dvomi, potem je bolje, da se nečesa ne loti ...« (glej prilogo F). Verjame, da je uspešna, vendar pravi, da ni ničesar dosegla sama, ampak vedno s sodelavci. Izraža fleksibilnost pri strategijah, medtem ko ciljev ne spreminja. Veliko pozornosti namenja tudi preventivnim dejavnostim zaposlenih, kot so športne, razvedrilne in ostale skupne aktivnosti, pri čemer izpostavi tudi ukrepe s področja usklajevanja družinskega in službenega življenja. Čeprav verjame v uspeh, ocenjuje, da ima v dnevu le 40 % pozitivnih misli, kar utemeljuje s tem, da jo preostale opozarjajo na morebitne ovire, kar izkorišča za proces učenja, s pomočjo katerega o projektih natančno premisli, zato posledično vedno verjame v uspeh projektov.

Pozitivno modeliranje se izkazuje v odnosu s sodelavci. Skrbi za dober stik z zaposlenimi in odnos z njimi, saj se zaveda, da lahko na takšen način vodi z zgledom – »... smo vodili z zgledom in še danes počnemo enako ...« (glej prilogo F). Odnos z zaposlenimi ohranja tako, da je v vsakodnevnem stiku z njimi in za to načrtno skrbi. Velik pomen pripisuje razvoju in učenju sodelavcev, zlasti temu, da se učijo drug od drugega, ponovno z zgledom. Pri sprejemanju odločitev se vedno posvetuje s timom.

Vodja F se zaveda tudi lastnega pozitivnega razvoja, čemur pripisuje velik pomen. Veliko bere in se izpopolnjuje s tem, predvsem z branjem strokovnih vsebin s področja dela organizacije, vsebin s področja vodenja ter tudi leposlovja. Izjemno veliko časa posveti delu, s čimer se ves čas razvija.

**Tabela 4.13: Stopnja avtentičnosti vodje F**

	Vodja F ocena zaposlenih	Stopnja avtentičnosti
Samozavedanje	16,1	Visoka avtentičnost
Ponotranjena moralna perspektiva	17,5	Visoka avtentičnost
Uravnoteženo delovanje	17	Visoka avtentičnost
Transparentnost	13,8	Nizka avtentičnost

Interpretacija rezultatov:

- visoka avtentičnost od 15,1 do 20
- nizka avtentičnost 15 in manj

Vprašalnike o vodenju vodje F je izpolnilo devet njenih sodelavcev. Zgornja tabela prikazuje, da jo njihov vidik umešča med bolj avtentične vodje, saj je na treh področjih dosegla visoko stopnjo avtentičnosti (glej tabelo 4.13). Najvišje je vrednoteno področje ponotranjene moralne perspektive, kar je opredeljeno z oceno 17,5. Temu sledita področji uravnoteženega delovanja z vrednostjo 17 in samozavedanja z vrednostjo 16,1. Področje transparentnosti je bilo sicer najnižje področje, ocenjeno z vrednostjo 13,8, kar jo uvršča v nizko stopnjo avtentičnosti.

**Tabela 4.14: Primerjava odgovorov in ocen zaposlenih vodje F**

VODJA F		Odgovori vodje	Povprečje ocen zaposlenih
1.	Zaveda se svojih treh največjih pomanjkljivosti.	Da	4,3
2.	Njegovo vedenje odseva njegove vrednote.	Da	4,8
3.	Pred odločitvijo poišče še druga mnenja.	Da	4,4
4.	Svoja čustva pokaže pred drugimi.	Da	3,8
5.	Zaveda se svojih treh največjih sposobnosti.	Da	4,5
6.	Ne podleže skupinskim pritiskom.	Da	3,9
7.	Posluša tudi ideje ljudi, ki nasprotujejo.	Da	4,3
8.	Drugim dovoli, da ga resnično spoznajo kot osebo.	Da	4,1
9.	Išče povratno informacijo o tem, kako ga drugi vidijo.	Občasno	3,1
10.	Zaposleni poznajo njegovo stališče o kritičnih zadevah.	Občasno	3,8
11.	Ne poudarja svojih stališč na račun drugih.	Občasno	3,9

VODJA F		Odgovori vodje	Povprečje ocen zaposlenih
12.	Redko seznanjeni druge z odločitvami, ki se niso izkazale za najboljše.	Ne	1,9
13.	Sprejema čustva, ki jih ima o sebi.	Da	4,2
14.	Vodi na podlagi svojih moralnih načel.	Da	4,9
15.	Pred odločitvijo posluša ideje in mnenja drugih.	Da	4,4
16.	Drugim priznava svoje napake.	Da	4

Legenda:

Rdeče – samozavedanje

Modro – ponotranjena moralna perspektiva

Zeleno – uravnoteženo delovanje

Vijolično – transparentnost

Interpretacija rezultatov:

Odgovor vodje »da« = vrednotenje zaposlenih od 4 do 5.

Odgovor vodje »občasno« = vrednotenje zaposlenih od 3 do 3,9.

Odgovor vodje »ne« = vrednotenje zaposlenih od 1 do 2,9.

1 – sploh se ne strinjam in 5 – popolnoma se strinjam.

Tabela 4.14 prikazuje primerjavo med povprečno ocenitvijo zaposlenih in odgovori vodje F, ki izkazuje minimalna odstopanja zgolj na dveh področjih. Med vsemi trditvami sta samo dve minimalno neskladni. Na področju samozavedanja in uravnoteženega delovanja so skladni vsi odgovori. Na področju transparentnosti je minimalno odstopanje pri trditvi 4, kjer vodja meni, da pokaže svoja čustva pred drugimi, medtem ko zaposleni z oceno 3,8 podajo delno strinjanje. Na področju ponotranjene moralne perspektive je minimalno neskladje v trditvi 5, kjer vodja meni, da ne podleže skupinskemu pritisku, medtem ko so zaposleni podali le rahlo strinjanje z oceno 3,9.

Vodja G je ženska, ki vodi srednje veliko profitno organizacijo glede na število zaposlenih in ima 9 let vodstvenih izkušenj. Pri raziskovanju prisotnosti elementa samozavedanja kot enega največjih vplivov nase izpostavi svoje starše in celotno razširjeno družino, kar pojasnjuje tudi s tem, da gre za družinsko podjetje. Pri tem posebej izpostavi svojega sina in očeta, ki ji je še vedno mentor na vseh področjih, tudi na področju vodenja – »... tudi danes veliko dajem na mnenje staršev ...« (glej prilogo G). Sebe opisuje kot osebo, ki z drugimi ravna tako, kot sama želi, da drugi ravnajo z njo. Verjame, da je vsak človek pošten – »... če bi drugače delovala, bi



bila nezadovoljna sama s seboj ...« (glej prilogo G). Ocenjuje, da je morda nekoliko preveč popustljiva in da lahko verjame v dobro, vendar meni, da se vse v življenju vrne. Meni, da je tudi to stališče vodenja dobro za uspeh. Avtentičnost občuti v trenutku, ko dobi potrditev, da je dosegla cilj. Zaveda se svojih priložnosti za izboljšavo in sposobnosti, čeprav včasih prejme kakšno konstruktivno kritiko, da se tega premalo zaveda. Svoja čustva prepozna in jih upošteva. Občasno potrebuje povratno sporočilo o tem, kako jo drugi vidijo. Med vrednotami izpostavi poštenje, srčno kulturo in odkritost. Vrednote se ji spreminjajo z načinom dela in ljudmi, ki jo obdajajo. Verjame vase in v dobro – »... nekateri mi pravijo, da imam ves čas rožnata očala ...« in »... če bi to vero izgubila, potem bi se mi vse podrlo ...« (glej prilogo G). Na osnovi elementa samoregulacije ocenjuje, da vodi v skladu s svojimi moralnimi načeli. Svoje mnenje o kritičnih zadevah izpostavi na jasn način, ki mora biti ustrezen. Odločitev ne bi spremenila zaradi skupinskega pritiska, ker se vedno prej posvetuje, zato so soglasno sprejete. Njeno vedenje odseva njene vrednote, ki jih tudi neguje v podjetju. Večji pomen pripisuje notranji motivaciji. Zaveda se tudi vrednosti zunanje motivacije, ki jo pridobi predvsem od kupcev.

Pri vodji G je možno prepoznati pozitiven psihološki kapital. Prepričana je v uspeh in ga pogosto tudi vizualizira – »... to zelo jasno vidim in takrat ni ovire, ki bi me na tej poti ustavila ...« (glej prilogo G). Sebe smatra kot uspešno, pri čemer uspeh vrednoti z vzgojo svojega sina oziroma s tem, kakšen človek je postal – »... to je uspeh mojega življenja ...« (glej prilogo G). Zaveda se tudi uspeha podjetja, pri čemer meni, da za to ni zaslužna sama, ampak vsi zaposleni skupaj. Veliko pozornosti namenja tudi preventivnim dejavnostim zaposlenih, kot so športne, razvedrilne in ostale skupne aktivnosti, pri čemer izpostavi interni časopis, kjer med drugim predstavijo tudi najboljšega zaposlenega meseca. Organiziran imajo tudi mesečni sistem nagrajevanja za najboljše ideje za izboljšanje procesov. Ocenjuje, da ima v dnevu 60 % pozitivnih misli.

Pozitivno modeliranje se izkazuje v odnosu s sodelavci. Skrbi za dober stik z zaposlenimi in odnos z njimi, z vsemi se dobro pozna, z nekaterimi tudi osebno, saj skupaj delajo že več kot 20 let. Odnos z zaposlenimi ohranja tako, da je v vsakodnevnem stiku z njimi, in za to načrtno skrbi, saj gre vsak dan po celotnem podjetju. V višku sezone tudi sama priskoči na pomoč v proizvodnji. Te trenutke izkoristi, da jim še bolj natančno prisluhne in informacije posledično uporabi pri vodenju in razvoju podjetja. Zaposleni pogosto prihajajo do nje in ji zaupajo tudi osebne zgodbe. Pri sprejemanju odločitev se vedno posvetuje s timom in ga tudi vključi v nove

projekte že na začetku – »... s tem jim omogočim, da to začutijo kot svoj projekt in ne kot nalogo ...« (glej prilogo G). Posamezne odločitve tudi prepusti zaposlenim in jih s tem opolnomoči ter jih naredi kompetentnejše.

Vodja G se zaveda tudi lastnega pozitivnega razvoja, čemur pripisuje velik pomen. Veliko bere zlasti o vodenju, vodstvenih veščinah in komunikaciji. Če ji čas dopušča, se udeleži izobraževanj in obiskuje sejme. Sicer teži k povezovanju z ljudmi, ki vedo več od nje, da lahko osebnostno raste in se razvija. Rada ima stik z naravo, ki jo izkoristi tudi za samorefleksijo in notranji dialog. To jo uravnovesi in ji daje novih moči.

**Tabela 4.15: Stopnja avtentičnosti vodje G**

	Vodja G ocena zaposlenih	Stopnja avtentičnosti
Samozavedanje	16,4	Visoka avtentičnost
Ponotranjena moralna perspektiva	17,6	Visoka avtentičnost
Uravnoteženo delovanje	15,2	Visoka avtentičnost
Transparentnost	16,4	Visoka avtentičnost

Interpretacija rezultatov:

- visoka avtentičnost od 15,1 do 20
- nizka avtentičnost 15 in manj

Vprašalnike o vodenju vodje G je izpolnilo sedem njenih sodelavcev. Tabela 4.15 prikazuje, da jo njihov vidik umešča med visoko avtentične vodje, saj je na vseh področjih dosegla visoko stopnjo avtentičnosti in je najvišje uvrščena ženska vodja med profitnimi organizacijami. Najvišje je vrednoteno področje ponotranjene moralne perspektive, kar je opredeljeno z oceno 17,6. Temu sledita področji samozavedanja in transparentnosti, ki imata obe vrednost 16,4. Področje uravnoteženega delovanja je ocenjeno z vrednostjo 15,2.

**Tabela 4.16: Primerjava odgovorov in ocen zaposlenih vodje G**

VODJA G		Odgovori vodje	Povprečje ocen zaposlenih
1.	Zaveda se svojih treh največjih pomanjkljivosti.	<u>Da</u>	<u>3,7</u>
2.	Njegovo vedenje odseva njegove vrednote.	Da	4,8
3.	Pred odločitvijo poišče še druga mnenja.	Da	4
4.	Svoja čustva pokaže pred drugimi.	Da	4
5.	Zaveda se svojih treh največjih sposobnosti.	Da	4,4
6.	Ne podleže skupinskim pritiskom.	Da	4,6
7.	Posluša tudi ideje ljudi, ki nasprotujejo.	<u>Da</u>	<u>3,8</u>
8.	Drugim dovoli, da ga resnično spoznajo kot osebo.	Da	4,6
9.	Išče povratno informacijo o tem, kako ga drugi vidijo.	Da	4
10.	Zaposleni poznajo njegovo stališče o kritičnih zadevah.	<u>Da</u>	<u>3,8</u>
11.	Ne poudarja svojih stališč na račun drugih.	<u>Da</u>	<u>3,6</u>
12.	Redko seznanjane druge z odločitvami, ki se niso izkazale za najboljše.	<u>Ne</u>	<u>3,8</u>
13.	Sprejema čustva, ki jih ima o sebi.	Da	4,3
14.	Vodi na podlagi svojih moralnih načel.	Da	4,4
15.	Pred odločitvijo posluša ideje in mnenja drugih.	Da	3,8
16.	Drugim priznava svoje napake.	Da	4

Legenda:

Rdeče – samozavedanje

Modro – ponotranjena moralna perspektiva

Zeleno – uravnoteženo delovanje

Vijolično – transparentnost

Interpretacija rezultatov:

Odgovor vodje »da« = vrednotenje zaposlenih od 4 do 5.

Odgovor vodje »občasno« = vrednotenje zaposlenih od 3 do 3,9.

Odgovor vodje »ne« = vrednotenje zaposlenih od 1 do 2,9.

1 – sploh se ne strinjam in 5 – popolnoma se strinjam.

Tabela 4.16 prikazuje primerjavo med povprečno ocenitvijo zaposlenih in odgovori vodje G ter izkazuje odstopanja na vseh štirih področjih, kar je zanimivo, saj se je vodja na podlagi ocenitve zaposlenih izkazala kot najbolj avtentična ženska vodja na področju profitnih

organizacij. Na področju samozavedanja so odstopanja v trditvi 1, kjer vodja meni, da se zaveda svojih pomanjkljivosti, medtem ko so zaposleni podali delno strinjanje z oceno 3,7. Očitno to prepoznava vodja tudi sama, ker je izrazila, da včasih prejme konstruktivno kritiko, da se tega morda ne zaveda dovolj, čeprav sama ne meni tako. Na področju uravnoveženega delovanja je prišlo do odstopanj v trditvi 7, kjer vodja meni, da posluša nasprotna mnenja, medtem ko zaposleni z oceno 3,8 podajo rahlo strinjanje. Ravno tako je odstopanje pri izjavi 11, kjer vodja meni, da ne poudarja svojih stališč na račun drugih, medtem ko zaposleni z vrednostjo 3,6 menijo, da to občasno stori.

Na področju ponotranjene moralne perspektive se je neskladnost izrazila v trditvi 10, pri kateri vodja meni, da zaposleni poznajo njeno stališče o kritičnih zadevah, medtem ko zaposleni z oceno 3,8 menijo, da to stori občasno.

Na področju transparentnosti je odstopanje pri trditvi 12, kjer vodja meni, da seznanjeni zaposlene tudi z ne najboljšimi rešitvami, medtem ko zaposleni z oceno 3,8 podajo delno strinjanje.

Vodja H je moški, ki vodi malo profitno organizacijo glede na število zaposlenih in ima 17 let vodstvenih izkušenj. Pri raziskovanju prisotnosti elementa samozavedanja kot enega največjih vplivov nase izpostavi starše, profesionalno ukvarjanje s športom in poslovno okolje, v katerem se je razvijal. Športna kariera ga je naučila ciljne usmerjenosti in ekipnega duha. Bolj kot športna kariera je nanj vplival njen zaključek, kar utemeljuje s tem, da se je bilo treba izkazati na drugem področju v življenju, kar ni enostavno – »... toliko kot ti šport daje, ti tudi vzame ...« (glej prilogo H). Starši so ga naučili, da uspeh ne pride naenkrat in da je za to treba veliko vlagati in delati. Poslovno okolje mu je dalo spoznanje, kje se želi udejaniti in kaj ga navdušuje. Sebe opisuje kot človeka, ki gre vztrajno, a počasi do ciljev – »... korak za korakom do ciljev ...« (glej prilogo H). Pravi, da je naravnan razvojno kar se tiče poslovnega okolja, sicer pa je tradicionalist, ki se zaveda pomena družine in medosebnih odnosov, kar mu je tudi v življenju pomembno. Pravi, da so njegovi trenutki avtentičnosti vsak dan v službi, kar opredeljuje s tem, da se mora človek v svojem položaju dobro počutiti. Opisuje, da lahko v takšnem stanju širi idejo in dviguje poslovno okolje na višjo raven. Zaveda se svojih priložnosti za izboljšavo in sposobnosti ter meni, da je treba priložnosti za izboljšavo izkoristiti za razvoj. Ocenjuje, da se premalo ukvarja s svojimi močnimi stranmi, ker so tudi tukaj še priložnosti za razvoj. Povratnega sporočila o tem, kako ga vidijo drugi, ne potrebuje, saj to že sam prepoznava v

svoji okolici in iz tega sam ugotovi, kakšna sporočila mu zaposleni dajejo. Svoja čustva prepozna in jih upošteva, vendar jih nadzoruje. To utemeljuje s tem, da vodja vedno nekaj sporoča zaposlenim, zato mora biti pozoren na svoje reakcije. Kot svoje vrednote izpostavi poštenje, vztrajnost, delavnost, ki se mu ne spreminjajo, spreminja se le njihova intenziteta. Verjame, da je treba vztrajno delati, biti pošten in na takšen način priti do cilja. Izpostavil je, da verjame, da na poti za doseganje ciljev ni vodja v ospredju – »... bolj pomembno je, kako zna vodja usmeriti zaposlene na pot, da mu sledijo ...« (glej prilogo H).

Na osnovi elementa samoregulacije ocenjuje, da vodi v skladu s svojimi moralnimi načeli, a hkrati ugotavlja, da so nekateri poslovni dogodki na meji moralnosti, vendar ne popušča – »... vedno je zadaj moje ime ...« (glej prilogo H). Svoje mnenje o kritičnih zadevah izpostavi, vendar si pri tem vzame nekaj časa za razmislek, ker lahko hitro odreagira po občutku, in dopušča možnost, da občutek ni pravilen. Odločitve praviloma ne bi spreminjal zgolj zaradi skupinskega pritiska, a če ugotovi, da je napačno presodil ali imajo drugi konkretne argumente, potem jo spremeni. Njegovo vedenje odseva njegove vrednote. Večji pomen pripisuje notranji motivaciji, ki mu vedno daje dodatno energijo. Na okolje ni občutljiv v tem smislu, da bi potreboval pohvalo – »... sem do tega ravnodušen ...« (glej prilogo H).

Pri vodji H je možno prepoznati pozitiven psihološki kapital. Zelo je prepričan v uspeh – »... danes, vsak dan ...« (glej prilogo H). Spoznava, da včasih ni razmišljal konkretno o uspehu, a je bil prepričan, da se mu bodo zadeve vedno uredile, in to mu je dalo tudi varnost, da je bil pogumnejši. Svojo ekipo zaposlenih prepoznava kot najboljšo in to ji tudi sporoča. Je izredno suveren in samozavesten ter poln upanja v uspeh. Pri tem se počuti motiviranega. Fleksibilnost se odraža v spreminjanju strategij, če ugotovi, da sedanje sprejete strategije ne delujejo, kar ocenjuje na podlagi kritičnih vrednosti. Ciljev ne spreminja. Ocenjuje, da ima v dnevu 95 % pozitivnih misli.

Pozitivno modeliranje se izkazuje v odnosu s sodelavci. Pozoren je na svoj odnos z zaposlenimi, ker se zaveda svoje moči prisotnosti in da ima vpliv na zaposlene, zato jim želi podati prava sporočila. Svojo vizijo širi na način, da jo prepoznajo tudi zaposleni. Kot ključen model svojega dela izpostavlja ravno svoj odnos z zaposlenimi. To pojasnjuje s tem, da projekte vedno realizirajo zaposleni. S tem se učijo oni in tudi vodja – »... za zaposlene in za vodjo je to korak naprej ...« (glej prilogo H). Zelo se zaveda pomembnosti dobre ekipe, ki jo sam dobro izobrazil, in na takšen način se razvija tudi sam – »... učiti druge, da ga nadomestijo

...« in »... tako tudi vodja sam raste ...« (glej prilogo H). Stik z zaposlenimi ohranja tako, da je vsak dan z njimi v proizvodnji, pri čemer izpostavi, da je njegova osredotočenost v komunikaciji usmerjena na službene vsebine in ne na zasebno življenje. Pri sprejemanju odločitev prisluhne ostalim, občasno se posvetuje, vendar se običajno odloči sam.

Vodja H se zaveda tudi lastnega pozitivnega razvoja, čemur pripisuje velik pomen. Meni, da je treba biti pozoren na stalne priložnosti za razvoj in da je to nikoli končan proces. Priložnosti za osebni razvoj prepoznava v vsakem življenjskem dogodku. Nenehno teži k razvoju in v vsaki situaciji išče dodano vrednost, zaradi katere se bo izboljšal. Sicer pa občasno bere različne vsebine in se ukvarja s športom.

**Tabela 4.17: Stopnja avtentičnosti vodje H**

	Vodja H ocena zaposlenih	Stopnja avtentičnosti
Samozavedanje	15,2	Visoka avtentičnost
Ponotranjena moralna perspektiva	16,3	Visoka avtentičnost
Uravnoteženo delovanje	14,1	Nizka avtentičnost
Transparentnost	14,2	Nizka avtentičnost

Interpretacija rezultatov:

- visoka avtentičnost od 15,1 do 20
- nizka avtentičnost 15 in manj

Vprašalnike o vodenju vodje H je izpolnilo devet njegovih sodelavcev. Tabela 4.17 prikazuje, da ga njihov vidik umešča med srednjo stopnjo avtentičnosti, saj se dve področji izkazujeta z visoko avtentičnostjo in dve z nizko avtentičnostjo. Najvišje je vrednoteno področje ponotranjene moralne perspektive, kar je opredeljeno z oceno 16,3. Temu sledi področje samozavedanja z vrednostjo 15,2. Področji transparentnosti z oceno 14,2 in uravnoteženega delovanja z oceno 14,1 ga uvrščata v nizko avtentičnost.

**Tabela 4.18: Primerjava odgovorov in ocen zaposlenih vodje H**

VODJA H		Odgovori vodje	Povprečje ocen zaposlenih
1.	Zaveda se svojih treh največjih pomanjkljivosti.	<u>Da</u>	<u>3,5</u>
2.	Njegovo vedenje odseva njegove vrednote.	Da	4,4
3.	Pred odločitvijo poišče še druga mnenja.	Občasno	3
4.	Svoja čustva pokaže pred drugimi.	Da	3,8
5.	Zaveda se svojih treh največjih sposobnosti.	Da	4,3
6.	Ne podleže skupinskim pritiskom.	Da	4,4
7.	Posluša tudi ideje ljudi, ki nasprotujejo.	Da	4
8.	Drugim dovoli, da ga resnično spoznajo kot osebo.	Da	4,2
9.	Išče povratno informacijo o tem, kako ga drugi vidijo.	<u>Ne</u>	<u>3,3</u>
10.	Zaposleni poznajo njegovo stališče o kritičnih zadevah.	<u>Da</u>	<u>3,5</u>
11.	Ne poudarja svojih stališč na račun drugih.	Občasno	3,3
12.	Redko seznanjajo druge z odločitvami, ki se niso izkazale za najboljše.	<u>Ne</u>	<u>3,5</u>
13.	Sprejema čustva, ki jih ima o sebi.	Da	4,1
14.	Vodi na podlagi svojih moralnih načel.	Da	4
15.	Pred odločitvijo posluša ideje in mnenja drugih.	Občasno	3,8
16.	Drugim priznava svoje napake.	<u>Da</u>	<u>2,7</u>

Legenda:

Rdeče – samozavedanje

Modro – ponotranjena moralna perspektiva

Zeleno – uravnoteženo delovanje

Vijolično – transparentnost

Interpretacija rezultatov:

Odgovor vodje »da« = vrednotenje zaposlenih od 4 do 5.

Odgovor vodje »občasno« = vrednotenje zaposlenih od 3 do 3,9.

Odgovor vodje »ne« = vrednotenje zaposlenih od 1 do 2,9.

1 – sploh se ne strinjam in 5 – popolnoma se strinjam.

Tabela 4.18 prikazuje primerjavo med povprečno ocenitvijo zaposlenih in odgovori vodje H, izkazuje odstopanja na treh področjih, razen na področju uravnoteženega delovanja. Dve trditvi, kjer se izkazuje odstopanje, segata na področje samozavedanja. V trditvi 1 vodja meni, da se zaveda svojih pomanjkljivosti, medtem ko zaposleni z oceno 3,5 prepoznavajo, da to

sporoča le občasno. Z istega področja je tudi trditev 9, kjer vodja meni, da ne potrebuje povratnega sporočila, kako ga drugi vidijo, zaposleni pa so ocenili z oceno 3,3, da to občasno počne. To je možno utemeljevati s tem, ker vodja meni, da njihovo informacijo lahko pridobi sam na podlagi dobrega opazovanja in komunikacije, vendar zaposleni to očitno prepoznajo kot njegovo potrebo po povratnem sporočilu.

Na področju ponotranjene moralne perspektive so odstopanja v trditvi 10, kjer vodja meni, da zaposleni poznajo njegovo stališče o kritičnih zadevah, medtem ko so zaposleni podali oceno 3,5 in menijo, da to izraža le občasno.

Na področju transparentnosti je prišlo do odstopanj v trditvah 12 in 16. Vodja meni, da poskuša zaposlene seznaniti z odločitvami, ki so se izkazale kot ne najboljše, zaposleni pa z oceno 3,5 menijo, da to naredi občasno. Ravno tako je izrazito odstopanje pri trditvi 16, kjer vodja meni, da priznava svoje napake, medtem ko zaposleni z oceno 2,7 sporočajo, da tega ne naredi.

Vodja I je moški, ki vodi srednje veliko profitno organizacijo glede na število zaposlenih in ima 15 let vodstvenih izkušenj. Pri raziskovanju prisotnosti elementa samozavedanja kot enega največjih vplivov nase izpostavi družino. Posebej izpostavi očeta, ki je v njem prepoznal potencial, čeprav se ga sam ni zavedal. Kot pomembno ocenjuje tudi to, da ga je oče spodbudil, a mu je hkrati omogočil, da si je začrtal svojo pot pri vodenju podjetja glede na to, da gre za družinsko podjetje. Pomemben vpliv prepoznava tudi v okolju, prijateljih in tudi na področju športa, kjer je pridobil samostojnost, samozavest, širino. Kot najpomembnejše izpostavlja, da se je v športni karieri naučil, kako se pobrati po neuspehu. Sebe vidi kot športnika, pri čemer pojasni, da s tem misli, da si postavlja visoke cilje in ne dopušča, da bi ga ovire pri tem ustavile. Je timski človek in se zaveda, da posameznik ne more dosežati uspehov – »... potrebujem ljudi okoli sebe, in sicer takšne, ki me izpopolnjujejo, vlečejo naprej ...« (glej prilogo I). Kot svoj trenutek avtentičnosti prepoznava stanje, ko pogleda okoli sebe in vidi, da celotno delo gladko teče – »... takrat čutim poseben občutek mirnosti in adrenalina ...« (glej prilogo I). Zaveda se svojih priložnosti za izboljšavo in sposobnosti ter meni, da je pomembno, da se človek izkazuje vsak dan sproti, zato je pomembno tudi, da ve, kje še ima priložnosti za razvoj. Vedno manj potrebuje povratno sporočilo o tem, kako ga vidijo drugi, danes mu je pomembnejši odziv kupcev. Svoja čustva prepozna in jih upošteva ter si ob njihovem navalu vzame nekoliko časa, da se uravnoteži. Ima zelo jasno vizijo, a dopušča določeno prilagajanje načrtov, vendar morajo biti skladni z vizijo. Verjame, da se v življenju vse vrne, dobro in slabo – »... je življenje ali



posel kot bumerang ...« (glej prilogo I). Prepričan je v kolektivni uspeh in v to, da posameznik ne doseže uspeha sam, zato je pomembno, kakšni ljudje ga obkrožajo – »... potrebuje okoli sebe prave ljudi, bodisi v poslu ali zasebnem življenju ...« (glej prilogo I).

Na osnovi elementa samoregulacije ocenjuje, da vodi v skladu s svojimi moralnimi načeli, in dopolni, da je to pridobil od očeta, pri čemer verjame, da je to edina prava pot – »... obrestovalo se je njemu in obrestuje se meni ...« (glej prilogo I). Svoje mnenje o kritičnih zadevah izpostavi. Odločitve ne bi spreminjal zgolj zaradi skupinskega pritiska, a dopušča možnost, da jo spremeni na podlagi argumentacij. Njegovo vedenje odseva njegove vrednote. Večji pomen pripisuje notranji motivaciji. Hkrati se zaveda pomena zunanje motivacije, zlasti takrat, ko jo pridobi od kupcev.

Pri vodji I je možno prepoznati pozitiven psihološki kapital. Zelo je prepričan v uspeh in ga tudi vizualizira – »... moje slike in podobe so zelo jasne ...« in »... vidim veliko sliko našega cilja ...« (glej prilogo I). V tem prepoznava tudi dodatno motivacijo, pravi, da se takrat počuti vznemirjeno in da je to prijetno pričakovanje. Spoznava, da včasih ni razmišljal konkretno o uspehu ali o tem, da bo uspešen. Tudi danes misli, da še ni na tej točki, meni sicer, da bi lahko potrdil, da je blizu uspeha. Fleksibilnost se odraža v spreminjanju strategij, če ugotovi, da sedanje sprejete strategije ne delujejo, kar ocenjuje na podlagi kritičnih vrednosti. Dopušča možnost, da spreminja tudi cilje, zlasti če so se spremenile okoliščine ali če se izkaže, da cilj morebiti ni bil pravilno zastavljen. V podjetju imajo zelo razvit sistem preventivnih dejavnosti in skrbi za zdravi življenjski slog, kot so športne, razvedrilne in ostale skupne aktivnosti ter druženja. Sebe vidi kot optimističnega človeka in optimizem širi tudi na zaposlene. Ocenjuje, da ima v dnevu 70 % pozitivnih misli. Nikoli se mu ni zgodilo, da bi želel nehati voditi, ker pravi, da je preveč povezan s podjetjem.

Pozitivno modeliranje se izkazuje v odnosu s sodelavci. Pozoren je na svoj odnos z zaposlenimi in v to tudi veliko vlaga ter se zaveda pomena dobre komunikacije – »... kot svoje poslanstvo čutim to, da sem z ljudmi ...« (glej prilogo I). Vsak dan gre po celotnem podjetju, z delavci se pogovarja tudi o zadevah s področja osebnega življenja. Meni, da je zaposlenemu treba dati potrditev, da je pomemben kot človek, in temu sam pripisuje velik pomen. S tem priznanjem sodelavce tudi motivira. Verjame v njihov uspeh in se zaveda njihovih kompetenc ter jih spodbuja k razvijanju. Ravno zaradi tega meni, da jim sam največkrat nudi le podporo, ker vse izpeljejo nato sami in so s tem zelo motivirani – »... to, da bom vedno stal za njimi ...« (glej

prilogo I). Pri sprejemanju odločitev se vedno posvetuje s sodelavci. O vsakem novem projektu se pogovorijo, raziščejo dvome. Veliko da na mnenje sodelavcev.

Vodja I se zaveda tudi lastnega pozitivnega razvoja, čemur pripisuje velik pomen. Verjame, da sta samorazvoj in učenje nikoli dokončana procesa. Vedno izkoristi priložnosti za učenje, tudi na način, da obiše drugo podjetje in se od njega uči. Sicer tudi rad bere, vendar meni, da bi na tem področju lahko še več naredil.

**Tabela 4.19: Stopnja avtentičnosti vodje I**

	Vodja I ocena zaposlenih	Stopnja avtentičnosti
Samozavedanje	16,6	Visoka avtentičnost
Ponotranjena moralna perspektiva	16,7	Visoka avtentičnost
Uravnoteženo delovanje	17,5	Visoka avtentičnost
Transparentnost	14,5	Nizka avtentičnost

Interpretacija rezultatov:

- visoka avtentičnost od 15,1 do 20
- nizka avtentičnost 15 in manj

Vprašalnike o vodenju vodje I je izpolnilo osem njegovih sodelavcev. Tabela 4.19 prikazuje, da ga njihov vidik umešča med visoko avtentičnega vodjo na treh področjih, edino področje transparentnosti z oceno 14,5 je uvrščeno v nizko stopnjo avtentičnosti. Najvišje je vrednoteno področje uravnoteženega delovanja, kar je opredeljeno z oceno 17,5. Temu sledi področje ponotranjene moralne perspektive z vrednostjo 16,7 in tik za njim področje samozavedanja z oceno 16,6.

**Tabela 4.20: Primerjava odgovorov in ocen zaposlenih vodje I**

VODJA I		Odgovori vodje	Povprečje ocen zaposlenih
1.	Zaveda se svojih treh največjih pomanjkljivosti.	Da	4
2.	Njegovo vedenje odseva njegove vrednote.	Da	4,5
3.	Pred odločitvijo poišče še druga mnenja.	Da	4
4.	Svoja čustva pokaže pred drugimi.	Da	3,2
5.	Zaveda se svojih treh največjih sposobnosti.	Da	4,4
6.	Ne podleže skupinskim pritiskom.	Da	4
7.	Posluša tudi ideje ljudi, ki nasprotujejo.	Da	4,6
8.	Drugim dovoli, da ga resnično spoznajo kot osebo.	Da	4,2
9.	Išče povratno informacijo o tem, kako ga drugi vidijo.	Občasno	4,2
10.	Zaposleni poznajo njegovo stališče o kritičnih zadevah.	Da	3,5
11.	Ne poudarja svojih stališč na račun drugih.	Občasno	4,1
12.	Redko seznanjajo druge z odločitvami, ki se niso izkazale za najboljše.	Ne	3,2
13.	Sprejema čustva, ki jih ima o sebi.	Da	4
14.	Vodi na podlagi svojih moralnih načel.	Da	4,7
15.	Pred odločitvijo posluša ideje in mnenja drugih.	Da	4,6
16.	Drugim priznava svoje napake.	Da	3,9

Legenda:

Rdeče – samozavedanje

Modro – ponotranjena moralna perspektiva

Zeleno – uravnoteženo delovanje

Vijolično – transparentnost

Interpretacija rezultatov:

Odgovor vodje »da« = vrednotenje zaposlenih od 4 do 5.

Odgovor vodje »občasno« = vrednotenje zaposlenih od 3 do 3,9.

Odgovor vodje »ne« = vrednotenje zaposlenih od 1 do 2,9.

1 – sploh se ne strinjam in 5 – popolnoma se strinjam.

Tabela 4.20 prikazuje primerjavo med povprečno ocenitvijo zaposlenih in odgovori vodje I ter izkazuje odstopanja na treh področjih, razen na področju uravnoteženega delovanja. Na področju transparentnosti se odstopanje izkazuje v treh trditvah. Prvo je v trditvi 4, kjer vodja meni, da pokaže svoja čustva pred drugimi, medtem ko zaposleni z oceno 3,2 prepoznavajo,

da to sporoča le občasno. To je možno utemeljevati s tem, ko je pojasnil, da si ob navalu čustev vzame nekoliko časa, da se uravnoteži. Z istega področja je tudi trditev 12, kjer vodja meni, da zaposlenim predstavi tudi odločitve, ki se niso izkazale za najboljše, zaposleni pa so ocenili z oceno 3,2, da to počne le občasno. Delno strinjanje so z oceno 3,9 zaposleni podali v trditvi 16, kjer vodja meni, da drugim priznava svoje napake.

Na področju samozavedanja je odstopanje v trditvi 9, kjer vodja meni, da občasno potrebuje povratno informacijo o tem, kako ga vidijo drugi, medtem ko zaposleni ocenjujejo z oceno 4,2, da to počne. Njihovo stališče lahko opredeljujemo s tem, ko je vodja pojasnil, da mu je kljub vsemu pomembna povratna informacija kupcev, kar zaposleni očitno opazijo.

Na področju ponotranjene moralne perspektive se odstopanje izkazuje v trditvi 10, kjer vodja meni, da zaposleni poznajo njegovo stališče o kritičnih zadevah, medtem ko zaposleni z ocenitvijo 3,5 menijo, da to stori le občasno.

Vodja J je moški, ki vodi srednje veliko profitno organizacijo glede na število zaposlenih in ima 6 let vodstvenih izkušenj. Pri raziskovanju prisotnosti elementa samozavedanja kot enega ključnih dogodkov v življenju izpostavlja, da mu je pri sedmih letih umrl oče. To ga je zelo zaznamovalo, saj je moral hitreje odrasti, in takrat se je odločil, da bo v življenju uspel – »... bom v življenju nekaj dosegel ...« (glej prilogo J). Prepoznava velik vpliv družine, ki ga je vedno podpirala in mu stala ob strani ter ga usmerjala po pravični poti in mu vedno hkrati puščala svobodo pri odločitvah. Izpostavlja tudi vpliv soproge, ki ga navdihuje, da si vedno znova postavlja višje cilje. Nanj so vplivali tudi njegovi sodelavci, s pomočjo katerih beleži lepe uspehe in prejem nagrade za delo. Izpostavil je tudi šport, ki je vplival na njegovo življenje, danes pa mu nudi sprostitev. Meni, da je optimističen, timsko naravnan človek z dobrim posluhom za ljudi in da je pravičen. Ravno nepravičnost ga v življenju najbolj moti. Rad ima novosti in izzive ter je razvojno naravnan človek. Pri sebi izpostavlja tekmovalnost, čeprav meni, da to pogosto skrije. Njegov trenutek avtentičnosti je, ko dobi potrditev, da je uspel uresničiti svoje cilje. Ravno tako izpostavi, da je to trenutek, ko vidi svojo družino – »... takrat vem, da mi je uspelo ...« (glej prilogo J). Zaveda se svojih priložnosti za izboljšavo in sposobnosti. Vedno manj potrebuje povratno sporočilo o tem, kako ga vidijo drugi, v začetku kariere pa je potreboval potrditev za svoje delo. Svoja čustva prepozna in jih upošteva ter pravi, da je zelo čustven človek. Meni, da je treba pozitivna čustva izpostaviti, z negativnimi pa se je

treba soočiti na osebni ravni. Ima zelo jasno vizijo, a dopušča, da načrte nekoliko prilagaja, vendar vedno na bolje. Med vrednotami izpostavi poštenost, zaupanje in pravičnost. Vrednote se mu ne spreminjajo, kvečjemu so se okrepile in izhajajo iz družine. Verjame, da je s poštenim in trdim delom možno doseči uspeh.

Na osnovi elementa samoregulacije ocenjuje, da vodi v skladu s svojimi moralnimi načeli, in dopolni, da to opazijo tudi sodelavci – »... potrdilo v zadovoljnih sodelavcih ...« (glej prilogo J). Izpostavi svoje mnenje o kritičnih zadevah, vendar na primeren način. Odločitve ne bi spreminjal zgolj zaradi skupinskega pritiska, dopušča pa možnost, da jo spremeni na podlagi argumentacij. Njegovo vedenje odseva njegove vrednote. Večji pomen pripisuje notranji motivaciji. Hkrati se zaveda pomena zunanje motivacije, ki mu je pomembna zlasti takrat, ko ni povsem prepričan vase.

Pri vodji J je možno prepoznati pozitiven psihološki kapital. Prepričan je v uspeh in tega si je zamislil že kot najstnik. Uspeh je tudi vizualiziral – »... moja podoba je bila jasna in kot velika slika ...« (glej prilogo J). Izpostavi, da si je zamislil uspeh in da si vedno želi biti še boljši – »... biti prepričan v uspeh je bistvo uspeha ...« (glej prilogo J). Znotraj organizacije imajo več aktivnosti, s katerimi spodbujajo povezovanje med zaposlenimi, izpostavi predvsem razna srečanja. Fleksibilnost se odraža v spreminjanju strategij, vendar le, če ugotovi, da ne dosegajo mejnih vrednosti. Ciljev ne spreminja, ker se že prej natančno pripravi in skupaj z ekipo razišče okoliščine ter se prepriča o njihovi ustreznosti. Sebe vidi kot optimističnega človeka in optimizem širi tudi na zaposlene, saj se zaveda, da je z optimizmom lažja pot za doseg cilja. Ocenjuje, da ima v dnevu 80 % pozitivnih misli. Nikoli se mu ni zgodilo, da bi želel odnehati ali da bi sploh pomislil na to.

Pozitivno modeliranje se izkazuje v odnosu s sodelavci. Pozoren je na svoj odnos z zaposlenimi in v to tudi veliko vlaga že od nastopa položaja. Izpostavi, da je bilo na začetku prisotno nekoliko nezaupanja, predvsem zaradi njegove mladosti ob nastopu položaja, vendar je to kasneje razvodenelo. Meni, da je pomembno, da zaposlenim poda sporočilo, da so pomembni in da je njihovo mnenje pomembno, ne glede na to, kakšno je. Zavestno z njimi dnevno komunicira, tako dobi tudi podrobne informacije o tem, kako se počutijo, in spozna njihov način razmišljanja. Z njimi ima tudi dober odnos na osebni ravni, saj se občasno srečujejo tudi izven organizacije. Zaposlene vključuje v sprejemanje odločitev in se z njimi tudi posvetuje. Nove projekte jim predstavi z optimizmom in ga prenaša tudi na njih, predvsem, da nov projekt

prepoznajo tudi kot svojo priložnost za razvoj. V teh procesih zaposleni vidijo pozitivne lastnosti, hitro prevzamejo spremembe, se učijo in izločijo negativnost ter se osredotočijo na doseganje ciljev celotnega tima.

Vodja J se zaveda tudi lastnega pozitivnega razvoja, čemur pripisuje velik pomen. Zato vedno išče priložnosti za samorazvoj in meni, da ta proces učenja ni nikoli končan. Udeležuje se izobraževanj, ravno tako imajo tudi interna izobraževanja. Več pozornosti namenja ravno zahtevnejšim vsebinam, ki se pojavljajo pri delu, in jih skuša nadgraditi z izobraževanjem. Ukvarja se tudi s športom.

**Tabela 4.21: Stopnja avtentičnosti vodje J**

	Vodja J ocena zaposlenih	Stopnja avtentičnosti
Samozavedanje	17,2	Visoka avtentičnost
Ponotranjena moralna perspektiva	18,1	Visoka avtentičnost
Uravnoteženo delovanje	18,1	Visoka avtentičnost
Transparentnost	16	Visoka avtentičnost

Interpretacija rezultatov:

- visoka avtentičnost od 15,1 do 20
- nizka avtentičnost 15 in manj

Vprašalnike o vodenju vodje J je izpolnilo devet njegovih sodelavcev. Tabela 4.21 prikazuje, da ga njihov vidik umešča med visoko avtentične vodje na vseh področjih in je v raziskavi na oceni sodelavcev najbolj avtentičen moški vodja v profitnih organizacijah. Enakovredno sta vrednoteni področji ponotranjene moralne perspektive in uravnoteženega delovanja, saj je oboje opredeljeno z oceno 18,1. Temu sledi področje ponotranjene moralne perspektive z vrednostjo 17,2 in za njim področje transparentnosti z oceno 16.

**Tabela 4.22: Primerjava odgovorov in ocen zaposlenih vodje J**

VODJA J		Odgovori vodje	Povprečje ocen zaposlenih
1.	Zaveda se svojih treh največjih pomanjkljivosti.	Da	4,3
2.	Njegovo vedenje odseva njegove vrednote.	Da	4,8
3.	Pred odločitvijo poišče še druga mnenja.	Da	4,7
4.	Svoja čustva pokaže pred drugimi.	Da	3,3
5.	Zaveda se svojih treh največjih sposobnosti.	Da	4,8
6.	Ne podleže skupinskim pritiskom.	Da	4,4
7.	Posluša tudi ideje ljudi, ki nasprotujejo.	Da	4,5
8.	Drugim dovoli, da ga resnično spoznajo kot osebo.	Da	4,7
9.	Išče povratno informacijo o tem, kako ga drugi vidijo.	Občasno	4,1
10.	Zaposleni poznajo njegovo stališče o kritičnih zadevah.	Da	4
11.	Ne poudarja svojih stališč na račun drugih.	Da	4,4
12.	Redko seznanjajo druge z odločitvami, ki se niso izkazale za najboljše.	Ne	3,8
13.	Sprejema čustva, ki jih ima o sebi.	Da	4
14.	Vodi na podlagi svojih moralnih načel.	Da	4,9
15.	Pred odločitvijo posluša ideje in mnenja drugih.	Da	4,5
16.	Drugim priznava svoje napake.	Da	4,2

Legenda:

Rdeče – samozavedanje

Modro – ponotranjena moralna perspektiva

Zeleno – uravnoteženo delovanje

Vijolično – transparentnost

Interpretacija rezultatov:

Odgovor vodje »da« = vrednotenje zaposlenih od 4 do 5.

Odgovor vodje »občasno« = vrednotenje zaposlenih od 3 do 3,9.

Odgovor vodje »ne« = vrednotenje zaposlenih od 1 do 2,9.

1 – sploh se ne strinjam in 5 – popolnoma se strinjam.

Tabela 4.22 kaže primerjavo med povprečno ocenitvijo zaposlenih in odgovori vodje J ter izkazuje odstopanja zgolj na dveh področjih. Na področju transparentnosti se odstopanje izkazuje v trditvi 4, kjer vodja meni, da pokaže svoja čustva pred drugimi, medtem ko zaposleni z oceno 3,3 prepoznavajo, da to sporoča le občasno. To je možno utemeljevati s tem, ko vodja

pojasni, da skuša pokazati pozitivna čustva, medtem ko se z negativnimi sooči sam. Z istega področja je tudi trditev 12, kjer vodja meni, da zaposlenim predstavi tudi odločitve, ki se niso izkazale za najboljše, zaposleni pa so z oceno 3,8 podali le rahlo strinjanje.

Na področju samozavedanja je odstopanje v trditvi 9, kjer vodja meni, da občasno potrebuje povratno informacijo o tem, kako ga vidijo drugi, medtem ko zaposleni ocenjujejo z oceno 4,1, da to potrebuje. Njihovo stališče lahko opredeljujemo s tem, ko je vodja pojasnil, da mu je kljub vsemu pomembno, da ga ljudje prepoznavajo kot zanesljivega in zaupanja vrednega človeka.

Na področju ponotranjene moralne perspektive in uravnoveženega delovanja ni nobenih odstopanj med izjavami vodje in ocenami sodelavcev.

Vodja K je ženska, ki vodi veliko profitno organizacijo glede na število zaposlenih in ima več kot 20 let vodstvenih izkušenj. Pri raziskovanju prisotnosti elementa samozavedanja kot enega ključnih dogodkov in vplivov v življenju izpostavlja svojo raziskovalno naravnost. Ravno s področja raziskovanja se je naučila, da je veliko lažje živeti z dobrim samozavedanjem – »... če poznamo sebe in iščemo svoje poslanstvo ter želimo izvedeti, kako ga najbolje uresničiti in kako bolj polno živeti ...« (glej prilogo K). Izpostavlja, da z raziskovanjem želi spoznavati sebe in druge. Kot svojo največjo prelomnico prepoznava ravno svoj trenutni položaj, torej prevzem vodenja tega podjetja. Izpostavi, da vodenja ne dojema kot karierno pot, ampak kot projekt. Težko pa bi se opredelila in izpostavila zgolj enega človeka, ki je najbolj vplival na njeno pot, ker meni, da je več oseb, ki so nanjo vplivale. Sebe opredeljuje kot raziskovalko. Verjame, da imajo vrednost zgolj narejene stvari, in to šteje kot dosežek. Veliko ji pomenijo ljudje in da se lahko izrazi kot oseba – »... si dovolim biti takšna, kot sem ...« (glej prilogo K). Izhaja iz spoštovanja in v tej smeri spodbuja ter navdušuje tudi sodelavce. Pravi, da je zanjo vsak trenutek avtentičnosti, ker skuša vedno biti to, kar je. To tudi najbolj ceni pri ljudeh, da so takšni, kot so – »... hitro prepoznam, če se nekdo pretvarja in da mu je zgolj do nekega vtisa ...« (glej prilogo K). Zaveda se svojih priložnosti za izboljšavo in sposobnosti ter prednosti tudi navede. Iz njenega odgovora je možno razbrati, da ne potrebuje povratnega sporočila, čeprav prepoznava koristnost, predvsem zaradi potencialnega samorazvoja, sicer pa temu ne pripisuje velikega pomena – »... v tem obdobju sem se že toliko razvila, da to name nima velikega vpliva ...« (glej prilogo K). Svoja čustva prepozna in jih upošteva, pri čemer pravi, da so v preteklosti bolj vplivala nanjo. Tudi danes se jim prepusti, vendar se to drugače rezultira, in vedno ima



vero, da se bo vse izšlo dobro, kar se ji tudi potrjuje. Ima zelo jasno vizijo in meni, da jo je treba razvijati, dopolnjevati. Med vrednotami izpostavi resnico, poštenost in ljubezen. Vrednote se ji ne spreminjajo, izhajajo pa iz njenega raziskovanja, ki je bistvo njenega poslanstva. Verjame v ljubezen.

Na osnovi elementa samoregulacije ocenjuje, da vodi v skladu s svojimi moralnimi načeli. Izpostavi svoje mnenje o kritičnih zadevah, če je na to temo izzvana, sicer ne. To pojasnjuje s tem, da se lahko opredeli šele takrat, ko ima vse informacije o nečem in če pozna vse okoliščine, česar ni vedno možno vedeti – »... to ni skladno z mojimi vrednotami, ker ne morem soditi o nečem, če nimam vseh informacij ...« (glej prilogo K). V preteklosti se je že zgodilo, da je spremenila odločitev zaradi skupinskega pritiska, vendar jo danes prepriča le argumentacija, ki je kombinacija rezultatov in tudi intuicije. Njeno vedenje odseva njene vrednote, pri čemer dopolni, da ji je pomembno, da se izrazi kot osebnost – »... si privoščim, da sem to, kar sem ...« in »... menim, da je človek najlepši, ko je iskren ...« (glej prilogo K). Zanj je najpomembnejša notranja motivacija in zunanje sploh ne potrebuje – »... danes mi zunanja motivacija ni več pomembna ...« (glej prilogo K).

Pri vodji K je možno prepoznati pozitiven psihološki kapital. Vedno verjame v uspeh, četudi se včasih zadeve ne odvijajo ves čas po tej poti. Ima vero, da se bo na koncu vse izšlo v smeri uspeha, kar se ji tudi izkazuje v življenju. Pri tem se zanaša tudi na izračune za doseganje mejnih vrednosti. Pravi, da je uspešna v nekih ozirih in da je vedno verjela tudi v svoj uspeh, čeprav ta ni prišel čez noč – »... polno nekih drobnih rezultatov, vendar končnega produkta ni in ni, potem pa naenkrat dober velik skupen rezultat ...« (glej prilogo K). Pri tem verjame v interaktiven proces, ki ga utemeljuje s tem, da je treba imeti cilje, vendar je pri tem treba upoštevati tudi okoliščine, se ob tem razvijati ter priti do rezultata na najboljši možen način. Fleksibilnost se odraža v spreminjanju strategij, vendar le, če ugotovi, da ne dosegajo mejnih vrednosti. Spreminja tudi cilje, če se izkaže, da niso morda pravilno postavljeni, kar ocenjujejo na podlagi triletnih kazalnikov. Meni, da je pomemben tudi razvoj ciljev. Sebe vidi kot optimističnega človeka in ocenjuje, da ima v dnevu 100 % pozitivnih misli. Danes se ji ne dogaja, da bi želela prenehati voditi, čeprav pove, da se je v preteklosti soočala s tem, ko še ni bilo zelenih rezultatov.

Pozitivno modeliranje se izkazuje v njenem odnosu s sodelavci. Zaveda se pomena komunikacije in veliko da na dober, spoštljiv odnos med njimi, kljub razlikam – »... izhajam

iz spoštovanja do različnosti in v tej smeri poskušam spodbujati, navduševati tudi sodelavce ...« (glej prilogo K). Glede na to, da je to velika organizacija, težko osebno komunicira z vsemi zaposlenimi, zato se poslužuje strukturiranih načinov. Večina njene komunikacije zaradi tega poteka z ožjim timom, z ostalimi prihaja v interakcijo predvsem pri projektih. Zaposlene vedno spodbuja k lastnemu prispevku z idejami, razvojno naravnostjo in k temu, da potekajo medsebojni procesi učenja v vseh smereh, kar se ji obrestuje – »... danes ugotavljam, da je ta idejni kapital pri nas zelo velik ...« (glej prilogo K). Zaposlene vključuje v sprejemanje odločitev in se z njimi tudi posvetuje. Nove projekte jim predstavi z optimizmom in jih na začetku povpraša o njihovem osebnem mnenju. S tem zaposleni ponotranjijo idejo in to postane njihova skupna stvar.

Vodja K je zelo razvojno naravnana, kar se izkazuje z njenim raziskovanjem. Ves čas se izobražuje in veliko bere. Knjige prebira zelo ekzaktno in si iz njih naredi povzetke, za katere niti ni nujno, da si jih zapomni – »... se nekako vgradijo nekje v mojo podzavest in morda mi pomagajo v nekem trenutku kasneje pri sprejemanju odločitev ...« (glej prilogo K). Pred leti se je začela učiti igrati klavir, iz česar je spoznala, da je vedno možno uresničiti vse, kar si zadaš. Žal organizacija vodje K ni pravočasno podala odgovorov zaposlenih in ni bilo možno opraviti primerjave trditvev.

### 4.3 Analiza rezultatov med organizacijami

**Tabela 4.23: Elementi avtentičnega vodenja glede na vrsto organizacije**

ELEMENTI		VODJA										NPO	PO	Skupaj	
AVTENTIČNEGA VODENJA		A	B	C	Č	D	E	F	G	H	I	J			
1.	Samozavedanje	17,3	16,1	16,6	16	15,8	16,1	16,1	16,4	15,2	16,6	17,2	16,3	16,3	16,3
2.	Ponotranjena moralna perspektiva	17,8	17,8	17,2	18	17	17,1	17,5	17,6	16,3	16,7	18,1	17,5	17,2	17,4
3.	Uravnoteženo delovanje	18,6	18,4	18,2	17	17,3	17,3	17	15,2	14,1	17,5	18,1	17,8	16,4	17,1
4.	Transparentnost	14,9	15,6	14,8	14,6	15,2	14,5	13,8	16,4	14,2	14,5	16	15	15	15
Povprečje		17,1	17	16,7	16,4	16,3	16,2	16,1	16,4	15	16,3	17,3	16,6	16,2	16,4

Legenda:

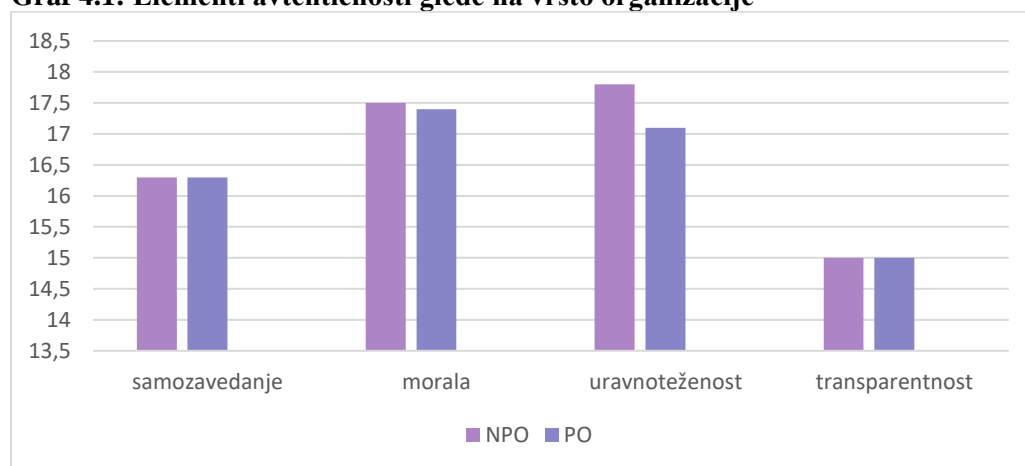
- NPO – neprofitne organizacije
- PO – profitne organizacije
- Podčrtano – vodje, ki so bili ocenjeni nadpovprečno na vseh ravneh, glede na vrsto organizacije
- **Ženske vodje**
- Moški vodje

Interpretacija rezultatov:

- **Visoka avtentičnost od 15,1 do 20 (odebeljeno)**
- Nizka avtentičnost 15 in manj

V tabeli 4.23 je primerjava vseh ocenitev avtentičnosti s stališča zaposlenih. Pri vseh vodjih vključenih organizacij, razen pri enem, je prisotna visoka avtentičnost. Izkazuje se višja povprečna vrednost avtentičnosti pri vodjih v neprofitnih organizacijah, in sicer v skupni vrednosti 16,6, medtem ko je pri profitnih organizacijah ta vrednost 16,2.

**Graf 4.1: Elementi avtentičnosti glede na vrsto organizacije**

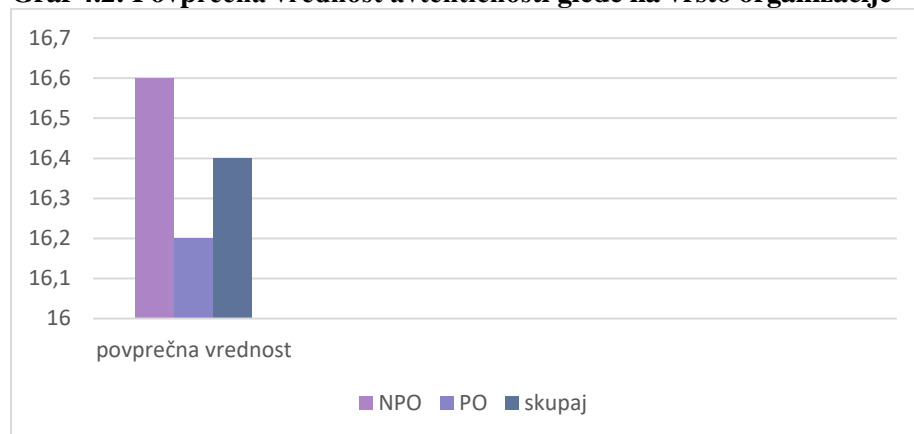


Legenda:

- NPO – neprofitne organizacije
- PO – profitne organizacije

Podrobnejšo porazdelitev prisotnosti elementov avtentičnega vodenja prikazuje graf 4.1. Element samozavedanja je povsem enakovredno prisoten pri vrednosti 16,3 tako v neprofitnih kot profitnih organizacijah. S to vrednostjo spada v področje visoke avtentičnosti. Ponotranjena moralna perspektiva se v neprofitnih organizacijah izraža z vrednostjo 17,5, medtem ko je v profitnih organizacijah 17,2. Ravno element ponotranjene moralne perspektive je v profitnih organizacijah najvišje vrednoten med vsemi elementi, vendar ima kljub vsemu nižjo ocenitev kot v neprofitnih organizacijah. V neprofitnih organizacijah je najvišje vrednoten element uravnoveženega delovanja, kjer je dosežena visoka vrednost 17,8, zaradi česar je tudi najvišje vrednoten element v celotni raziskavi. Uravnoveženo delovanje na področju profitnih organizacij se izkazuje v vrednosti 16,4 in je znotraj profitnih organizacij uvrščen na drugo mesto. Vsi navedeni elementi so bili vrednoteni kot visoko avtentični. Nizka avtentičnost se izkazuje na področju transparentnosti, ki je enako vrednoteno tako v neprofitnih kot profitnih organizacijah, in sicer z vrednostjo 15.

**Graf 4.2: Povprečna vrednost avtentičnosti glede na vrsto organizacije**

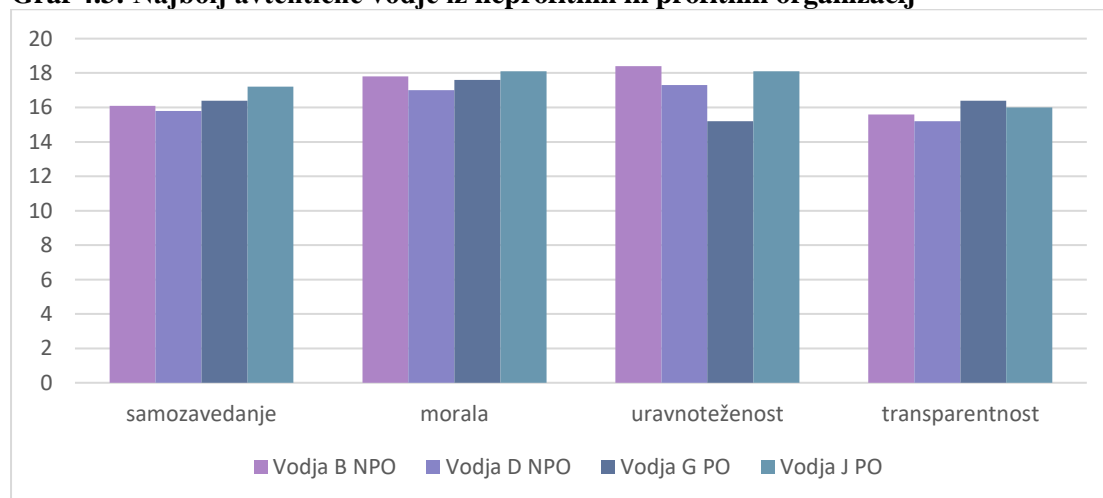


Legenda:

- NPO – neprofitne organizacije
- PO – profitne organizacije

Če primerjamo povprečje prisotnosti vseh elementov, pridemo do rezultata, s katerim se izkazuje višja avtentičnost pri vodenju vodij v neprofitnih organizacijah kot pri vodenju vodij v profitnih organizacijah, kar prikazuje graf 4.2. Vse vodje iz neprofitnih organizacij so bile namreč na osnovi prisotnosti elementov avtentičnosti uvrščene pri vodenju v povprečno oceno avtentičnosti 16,6, medtem ko so bile vse vodje iz profitnih organizacij na osnovi prisotnosti elementov avtentičnosti uvrščene pri vodenju v povprečno oceno avtentičnosti 16,2. Povprečna ocena vseh vodij, ki so bile vključene v raziskavo, je bila pri avtentičnosti pri vodenju uvrščena v povprečno oceno 16,4.

**Graf 4.3: Najbolj avtentične vodje iz neprofitnih in profitnih organizacij**

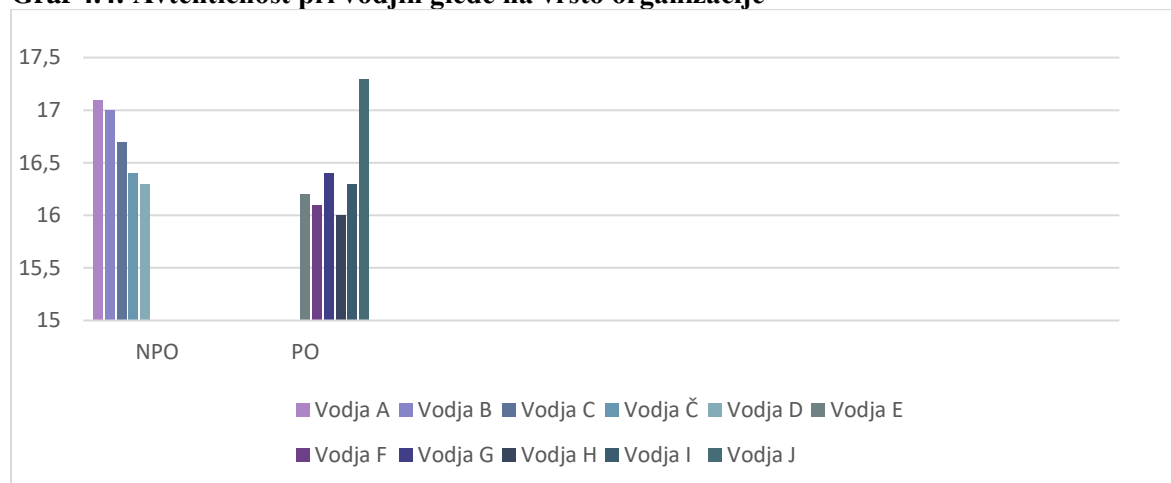


Legenda:

- NPO – neprofitne organizacije
- PO – profitne organizacije

Ravno tako kot se je pokazala usklajenost med organizacijami po vrednostih elementov avtentičnosti, kjer sta bila dva elementa enako vrednotena, se je usklajenost pokazala tudi pri posameznih vodjih, in sicer glede na to, kakšno organizacijo vodijo (glej graf 4.3). Na podlagi vrste organizacije je razvidno, da sta dve vodji, in sicer moški in ženska, visoko avtentični s področja neprofitnih organizacij na vseh štirih področjih in ravno tako dve vodji, moški in ženska, s področja profitnih organizacij, ki sta ravno tako visoko avtentični v vseh štirih elementih. Zgornji graf prikazuje vodje, ki so dosegli visoko avtentičnost pri vseh štirih elementih. Med neprofitnimi organizacijami sta na vseh področjih visoko avtentična vodja B, ki je ženska, in vodja D, ki je moški, medtem ko sta na področju profitnih organizacij visoko avtentična vodja G, ki je ženska, in vodja J, ki je moški.

**Graf 4.4: Avtentičnost pri vodjih glede na vrsto organizacije**



Legenda:

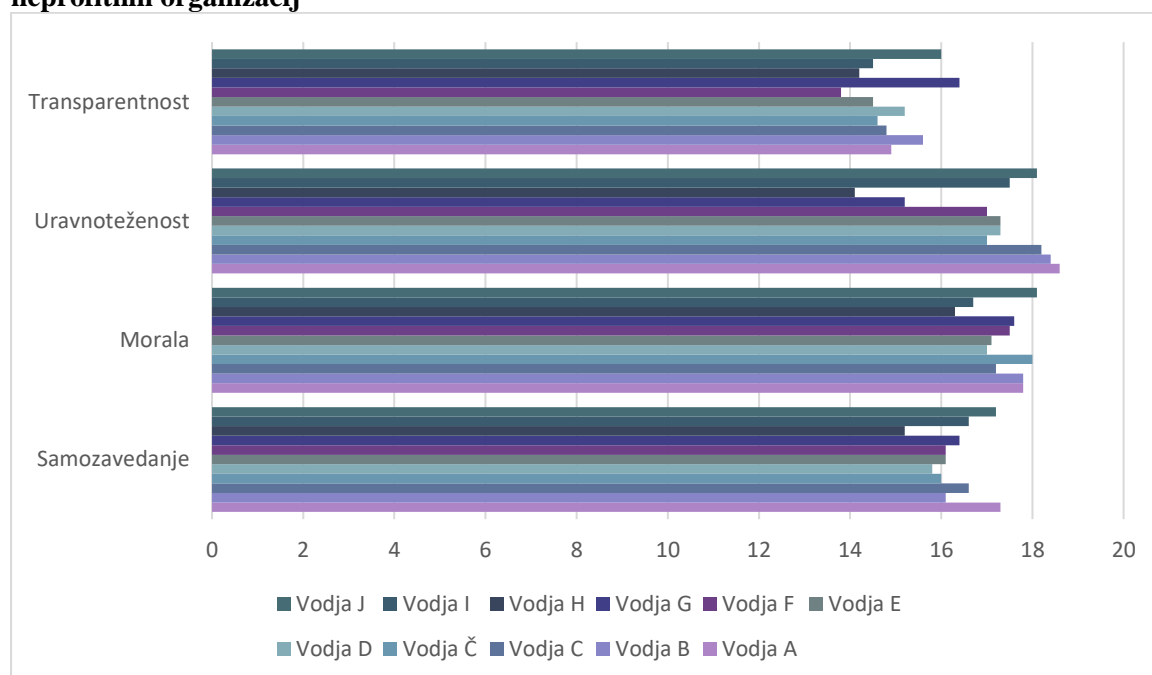
- NPO – neprofitne organizacije
- PO – profitne organizacije

Graf 4.4 prikazuje povprečje vseh elementov pri posamezni vodji glede na vrsto organizacije. Pri tolmačenju je treba pojasniti, da so to povprečne vrednosti vseh elementov avtentičnega vodenja, zato se ti rezultati razlikujejo od stopenj avtentičnosti glede na posamezne ocene elementov.

Iz njega je mogoče razbrati, da je najbolj avtentičen vodja J, ki je vodja profitne organizacije in bistveno izstopa znotraj profitnih organizacij, kar je imelo tudi največji vpliv na rezultat povprečnega rezultata pri profitnih organizacijah. Vodja J je bil ravno tako uvrščen v visoko stopnjo avtentičnosti pri vseh elementih. Hkrati je tudi najmanj avtentičen vodja tisti, ki prihaja s področja profitnih organizacij, to je vodja H.

Na področju neprofitnih organizacij ni tako velikega razpona med povprečnimi vrednostmi. Iz tega izhaja, da je najbolj avtentična vodja A, pri čemer je zanimivo, da nima vseh elementov razvitih v visoko stopnjo avtentičnosti. Ravno tako se je zanimivost pokazala pri vodji D, ki ima v povprečnem rezultatu vseh elementov najnižjo vrednost med vodji neprofitnih organizacij, medtem ko ima vse posamezne elemente uvrščene v visoko stopnjo avtentičnosti.

**Graf 4.5: Pregled prisotnosti elementov avtentičnega vodenja pri vodjih profitnih organizacij in neprofitnih organizacij**



Legenda:

- NPO – neprofitne organizacije
- PO – profitne organizacije

Graf 4.5 prikazuje stopnjo prisotnosti posameznih elementov avtentičnega vodenja pri vodjih neprofitnih organizacij in pri vodjih profitnih organizacij. Vodja A, ki je ženska vodja iz neprofitne organizacije, ima najvišjo vrednost uravnoveženega delovanja v celotni raziskavi, in sicer 18,6. To je tudi najvišje vrednotena vrednost kateregakoli elementa v raziskavi. Vodja H je moški vodja profitne organizacije in ima najnižjo vrednost uravnoveženega delovanja, to je 14,1. Ravno na področju uravnoveženega delovanja so med vodji tudi največje razlike. Na področju samozavedanja ponovno izstopa vodja A z vrednostjo 17,3, vendar je z minimalno razliko z vrednostjo 17,2 za njo vodja J, ki je moški vodja iz profitne organizacije. Najnižjo vrednost samozavedanja je dosegel vodja H, in sicer z vrednostjo 15,2.

Element ponotranjene moralne perspektive je najbolj prisoten pri vodji J, in sicer pri vrednosti 18,1, najmanj pa pri vodji H, in sicer z vrednostjo 16,3. Transparentnost je pri vseh vodjih najslabše razvidna. Najvišjo prisotnost je mogoče zaznati pri vodji G, in sicer pri vrednosti 16,4, medtem ko ima najnižjo vrednost vodja F, in sicer 13,8. Obe sta ženski vodji iz profitnih organizacij.

**Tabela 4.24: Trditve vodij**

TRDITVE		VODJA												NPO	PO	Skupaj
		A	B	C	Č	D	E	F	G	H	I	J	K			
1.	Točno vem, kdo sem.	4	<u>5</u>	<u>5</u>	4	3	<u>5</u>	4	4	<u>5</u>	<u>5</u>	4	4	4,3	4,3	4,3
2	Sem strasten.	<u>5</u>	4	<u>5</u>	4	<u>5</u>	5	<u>5</u>	4	4	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	4,7	4,7	4,7
3.	Imam točno zastavljene in jasne cilje.	<u>5</u>	<u>5</u>	4	3	<u>5</u>	<u>5</u>	4	3	4	4	4	4	4,5	3,8	4,2
4.	Konsistentno upoštevam svoje vrednote.	<u>5</u>	4	<u>5</u>	<u>5</u>	4	<u>5</u>	4	<u>5</u>	4	4	<u>5</u>	<u>5</u>	4,7	4,5	4,6
5.	Delam to, kar govorim.	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	4	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	4	<u>5</u>	<u>5</u>	4,8	4,8	4,8
6.	Vodim s srcem in z glavo.	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	4	4	3	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	4	<u>5</u>	4,3	4,8	4,6
Povprečen rezultat		<u>4,8</u>	<u>4,7</u>	<u>4,8</u>	4,2	4,3	4,5	4,5	4,3	4,5	4,5	4,5	<u>4,7</u>	4,5	4,5	4,5

- *Rezultati, ki so nad povprečjem glede na vrsto organizacije, so podčrtani.*
- *NPO – Neprofitne organizacije*
- *PO – Profitne organizacije*
- *Ženske vodje*

Tabela 4.24 prikazuje vrednotenje trditve vodij, ki so bile pridobljene z intervjuji. Izkazuje se popolna enotnost v vrsti organizacij pri trditvah 1, 2 in 5. Bolj jasno zastavljene cilje imajo vodje neprofitnih organizacij kot vodje profitnih organizacij. Ravno tako vodje neprofitnih organizacij bolj konsistentno upoštevajo svoje vrednote, kot to počnejo vodje profitnih organizacij. Razlika nastopi v trditvi 6, kjer vodje profitnih organizacij več vodijo s srcem in z glavo, medtem ko to manj počno vodje v neprofitnih organizacijah.

#### 4.4 Ključne ugotovitve

Analiza je pokazala, da so avtentični vodje prisotni v vseh organizacijah, tako v neprofitnih kot profitnih. S tem raziskava potrjuje svoj teoretični okvir, iz katerega je možno razbrati, da smo vsi ljudje v nekem segmentu avtentični, kar se izkazuje tudi pri vodenju.

Avtentičnost se izkazuje pri vseh vključenih vodjih in na prvi pogled razlike med stopnjami avtentičnosti niso velike. To lahko utemeljujemo s tem, da so vodje neprofitnih organizacij že zaradi področja svojega dela avtentični, ker jih k temu sili njihovo delovno okolje, ki to od njih tudi pričakuje. Ravno tako so izbrani vodje s področja profitnih organizacij prejemniki nagrade Gospodarske zbornice Slovenije. Nagrada nikakor ni zagotovilo za avtentičnost vodij, vendar so to vodje, ki izstopajo iz povprečja slovenskega prostora, saj delujejo drugače. Nenazadnje so področje upravljanja s človeškimi viri, uspehi v organizacijski kulturi in pristopih ter družbena odgovornost podjetij in spoštovanje etike ter poslovnih kodeksov tudi med kriteriji za podelitev nagrade.

Presenetljiva je čutna ostrina zaposlenih, predvsem v smislu njihovega opazovanja vodij. V izjavah vodij se je namreč večkrat pokazalo, da so nekaj potrdili ali zanikali, medtem ko so kasneje pri pojasnjevanju dodali interpretacijo, zakaj nekaj doživljajo tako ali zakaj nečesa danes ne potrebujejo več ali to potrebujejo le od določene skupine, kot na primer povratne informacije kupcev, uporabnikov. Zaposleni so ravno to opazili in tudi vrednotili v svojih trditvah, kjer so se nato pokazala odstopanja.

Element samozavedanja je tisti, ki je pri vseh vodjih enakovredno razvit z vrednostjo 16,3 ne glede na vrsto organizacije in tako spada v visoko stopnjo avtentičnosti. Vse vodje so se tudi najbolj izrazile pri vprašanjih s področja samozavedanja in so to tudi zelo natančno opisovale, mnoge med njimi tudi določene travmatične dogodke iz svojega življenja. Pojasnjevale so tudi pomembnost samozavedanja kateregakoli vodje, kar so mnogi podkrepili s tem, da mora biti vodja konsistenten sam s seboj in podajati jasna sporočila. S tem se očitno strinjajo tudi zaposleni.

V odnosu neprofitnih in profitnih organizacij sta zanimivi ugotovitvi glede stopnje prisotnosti elementov ponotranjene moralne perspektive in uravnoveženega delovanja. Če ju pogledamo iz njunega teoretičnega okvirja, bi bilo na prvi pogled možno sklepati, da bo ponotranjena moralna perspektiva bolj prisotna na področju neprofitnih organizacij, predvsem zaradi njihovega delovanja v splošnem družbenem interesu. Vendar je ponotranjena notranja perspektiva izrazitejša pri vodjih profitnih organizacij z oceno visoke avtentičnosti 17,2, medtem ko je uravnoveženo delovanje bolj prisotno v neprofitnih organizacijah z visoko avtentičnostjo 17,8, kar je tudi najvišje vrednoten element v celotni raziskavi.



Področje transparentnosti je pri vseh vodjih, tako tistih, ki prihajajo iz neprofitnih organizacij, kot pri tistih, ki vodijo profitne organizacije, najslabše razvito. To je presenetljivo ravno zato, ker vodje menijo, da so pri svojem vodenju transparentni, večina jih je celo izpostavila, da to izkazujejo v svojih organizacijah in da k temu spodbujajo tudi zaposlene.

Izkazalo se je, da so po prisotnosti posameznih stopenj elementov avtentičnosti glede na vrsto organizacije enakovredno zastopani vodje v profitnih in neprofitnih organizacijah. Dve vodji s področja neprofitnih organizacij sta visoko avtentični na vseh štirih področjih in ravno tako sta na vseh štirih področjih visoko avtentični dve vodji iz profitnih organizacij.

Razlika se pokaže v primerjavi povprečne vrednosti prisotnosti vseh elementov. V tej primerjavi so bolj avtentični vodje neprofitnih organizacij. Če pogledamo samo segment neprofitnih organizacij, lahko ugotovimo, da pri vodjih ni velikih razlik pri vrednotenju prisotnosti elementov avtentičnosti in so njihovi rezultati bolj homogeni. Pri profitnih organizacijah je prišlo do večjih razlik med vodji, saj je bil en vodja, ki je visoko avtentičen in je bistveno izstopal znotraj povprečja profitnih organizacij, hkrati pa je nekoliko izstopal tudi drugi vodja, ki je nizko avtentičen. Področje profitnih organizacij je torej bistveno manj homogeno. Na podlagi istih ocenitev se ženske vodje neprofitnih organizacij izkazujejo kot bolj avtentične vodje kot ženske vodje, ki vodijo profitne organizacije. Ravno tako so ženske vodje bolj avtentične pri vodenju kot moški vodje.

Na podlagi navedenega se potrdira naslednji tezi:

1. V neprofitnih organizacijah je zaradi narave njihovega poslanstva pri vodjih višja avtentičnost pri vodenju kot v profitnih organizacijah.
2. Zaradi prevladujoče usmerjenosti k finančnim rezultatom zaznavamo pri vodjih v profitnih organizacijah nižjo avtentičnost pri vodenju kot v neprofitnih organizacijah.

## 5 SKLEP

Glede na današnje družbeno stanje, kjer je mogoče slišati vedno več zgodb o propadli etiki in morali, je bilo smiselno pričakovati, da bo prišlo do odzivov na več ravneh in zagotovo tudi na področju vodenja, ki je ena večnih tem raziskovanja, saj se konstantno razvija in daje nove odgovore ter hkrati postavlja nova vprašanja. Ravno zaradi odmevnih zgodb slabega vodenja v mnogih organizacijah, tako profitnih kot tudi neprofitnih, sta management in vodenje v zadnjih letih pridobila negativen prizvok. Zato so toliko bolj pomembne tudi uspešne zgodbe vodenja, ki dajejo dobre rezultate v organizacijah in nazaj v okolje, v katerem delujejo.

Magistrsko delo ima dva dela, in sicer teoretski del, v katerem podrobneje obravnavam opredelitev vodenja in avtentičnega vodenja, ter empirični del, ki vključuje analizo prisotnosti elementov avtentičnega vodenja v neprofitnih in profitnih organizacijah. Osnovni cilj magistrskega dela je poleg spoznavanja in preučevanja vodenja in avtentičnega vodenja spoznati, ali skozi koncept avtentičnega vodenja prihaja do razlik pri vodenju med vodji profitnih in neprofitnih organizacij. V sklepnem delu naloge ugotavljam, da prihaja do razlik. Izkazuje se višja povprečna vrednost avtentičnosti pri neprofitnih organizacijah, in sicer v skupni vrednosti 16,6, medtem ko je pri profitnih organizacijah ta vrednost 16,2. Elementa samozavedanja in transparentnosti sta povsem enakovredno prisotna v vseh organizacijah. Pri tem je treba omeniti, da je področje transparentnosti edino, ki se je izkazalo kot nizko avtentično. Ponotranjena moralna perspektiva se v neprofitnih organizacijah izraža z vrednostjo 17,5, medtem ko je v profitnih organizacijah 17,2. V neprofitnih organizacijah je najvišje vrednoten element uravnoteženega delovanja, kjer je dosežena visoka vrednost 17,8, zaradi česar je tudi najvišje vrednoten element v celotni raziskavi. Uravnoteženo delovanje na področju profitnih organizacij se izkazuje v vrednosti 16,4 in je znotraj profitnih organizacij uvrščeno na drugo mesto.

Avtentično vodenje je odgovor na vse te negativne dražljaje v okolju in postavlja vodje na izhodiščno mesto, tja, kjer so že nekoč bili, da spet najdejo svoj notranji kompas in mu tudi sledijo. Vodja, ki je avtentičen, zelo dobro pozna sebe in z navdušenjem ter strastjo opravlja svojo vlogo. Izhaja iz svojih vrednot in prepričanj ter se uči iz minulih izkušenj. Pri svojem delovanju je uravnotežen in ne kloni pod pritiski, temveč ostaja zvest svojim vrednotam ter vodi z etiko in moralno, kar se izraža tudi v njegovem vedenju, pri čemer je transparenten. Je optimističen, poln vere v uspeh in navdihuje ostale ljudi. Pri svojih sodelavcih prepoznava potenciale in jih usmerja k razvijanju.

Vendar ni tako preprosto biti avtentičen pri vodenju. Mnogi ne zmorejo tega niti v zasebnem življenju in še manj v profesionalnem. Kljub temu je vsak vodja avtentičen, vendar je odvisno, kakšna je stopnja njegove avtentičnosti, kar se odraža na podlagi njegovega poznavanja samega sebe in vodenja, ki ga na tej osnovi izkazuje. Zato niti ni presenetljivo, da se pojavljajo tudi kritike avtentičnega vodenja, ki izhajajo predvsem iz tega, ali lahko avtentično vodenje sploh opredeljujemo kot vodenje, glede na to, da je vsak posameznik avtentičen, če ne drugače, že zaradi svoje edinstvenosti. Že pričujoče delo izkazuje tudi obilico definicij na temo avtentičnega vodenja, pri čemer nejasnost opredelitve izpostavlja potrebo po oblikovanju homogenejše teorije. Treba je opozoriti, da do danes še vedno niso bili znanstveno utemeljeni vsi vidiki za razvoj avtentičnih vodij v praksi. Ravno tako ni v celoti pojasnjena moralna komponenta avtentičnega vodenja. Ne opisuje namreč, kako so vrednote, kot sta pravičnost in družba, povezane z avtentičnim vodenjem. Pomanjkljiva je tudi utemeljitev pozitivnega psihološkega kapitala kot neločljivega dela modela avtentičnega vodenja. Nenazadnje je treba opozoriti tudi na pomanjkanje znanstvenih raziskav, ki bi natančneje pojasnjevale pozitivne rezultate v organizacijah kot posledice avtentičnega vodenja (Northouse 2015). Sicer pa se tudi avtentično vodenje na prvi pogled lahko zdi kot enostavna zgodba za uspeh. In če bi bilo res tako, bi jo uporabljali vsi. A vendar je treba imeti skladno z avtentičnim vodenjem tudi upanje in vero v optimizem. Avtentično vodenje prinaša vrsto pozitivnih posledic, ki se odražajo na vseh področjih znotraj organizacije, in ima tudi širši vpliv v družbenem okolju. Vedno pa se začne pri posamezniku in njegovem poznavanju samega sebe in njegovem razvoju.

V pričujočem delu so bili realizirani vsi zastavljeni cilji. S pomočjo literature in virov je bil predstavljen teoretičen del vodenja s posebnim poudarkom na avtentičnem vodenju. Izviren prispevek magistrskega dela je v pristopu, ki je s kombinacijo različnih metod dopolnil oziroma nadgradil poznavanje avtentičnega vodenja, zlasti v odnosu do profitnih in neprofitnih organizacij. Na osnovi navedenega sta bili potrjeni obe tezi magistrskega dela, in sicer:

1. V neprofitnih organizacijah je zaradi narave njihovega poslanstva pri vodjih višja avtentičnost pri vodenju kot v profitnih organizacijah.
2. Zaradi prevladujoče usmerjenosti k finančnim rezultatom zaznavamo pri vodjih v profitnih organizacijah nižjo avtentičnost pri vodenju kot v neprofitnih organizacijah.

Kljub ugotovitvam tudi ta raziskava, tako kot vse, ni brez svojih omejitev. Časovne omejitve določajo obdobje izvajanja študije in to je bil marec 2016. Druga omejitev je zagotovo

konceptualna, saj kot je že bilo izpostavljeno v samem delu, ni enotnosti raziskovalcev v elementih avtentičnega vodenja. Kot metodološka omejitev se pojavlja potencialni vidik vodij in zaposlenih glede izpostavljene tematike.

Avtentično vodenje je v zadnjih letih postalo zelo raziskano področje, čeprav večinoma ostaja znotraj akademskih krogov in v praksi ni dovolj znano. Zato gre priporočilo v smeri aplikacije vsebin avtentičnega vodenja v prakso, v okolje, kjer vodje delujejo. Vodje bi morali biti izobraženi o vsebinah avtentičnega vodenja, saj bi tako lahko pridobili orodje, ki bi jim služilo za uspešnejše soočanje z vsakodnevnimi izzivi vodenja. Glede na to, da je v tujini avtentično vodenje bolj znano kot v Sloveniji, bi bilo smiselno opraviti tudi primerjalno raziskavo o avtentičnem vodenju v domačih in tujih organizacijah. Vendarle je avtentično vodenje novo in vznemirljivo področje z velikimi obeti za raziskovanje. S povečevanjem števila raziskav bo možno podrobneje spoznati pravo naravo procesov in principov ter predvidevanj o avtentičnem vodenju.

## 6 LITERATURA

1. Achua, Cristopher F. in Robert N. Lussier. 2010. *Effective Leadership*. 4th ed. South-Western: Cengage Learnin.
2. Algera, Puck M. in Marjolein Lips-Wiersma. 2012. Radical Authentic Leadership: Co-creating the conditions under which all members of organization can be authentic. *The Leadership Quartely*, 23: 118–131.
3. Antonakis, John, Anna Cianciolo in Robert J. Sternberg. 2004. *The Nature of Leadership*. Thousand Oakes: Sage Publications.
4. Armstrong, Michael. 1994. *How to be an even better manager*. London: Kogan Page.
5. Avolio, Bruce J. in William L. Gardner. 2005. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16 (3): 315–338. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.001
6. Avolio, Bruce J., Fred Luthans in Fred O. Walumbwa. 2004. Authentic Leadership: *Theory-building for veritable sustained performance*. Lincoln: The Gallup Leadership Institute.
7. Avolio, Bruce J., Fred O. Walumbwa in Todd J. Weber. 2009. Leadership: Current theories, research and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60 (1): 421–449.
8. Avolio, Bruce J., William L. Gardner, Fred O. Walumbwa, Fred Luthans in Douglas R. May. 2004. Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15 (6): 801–823.
9. Bass, Bernard M. in Bruce Avolio. 2000. *Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
10. Bass, Bernard M. in Ronald E. Riggio. 2006. *Transformational Leadership* (2nd edition). London: Psychology Press.
11. Bernik, Jurij. 1998. *Vpliv vedenja vodij na uspešnost podjetij*. Ljubljana: GEA Novice 106: 6.
12. Branks, Bojan. 2012. *Menedžerji morajo postati coachi, ne le kontrolorji*. Dostopno preko: <http://podjetnistvo.finance.si/343569/Mened%C5%BEerji-morajo-postati-coachi-ne-le-kontrolorji> (15. januar 2016).
13. Burke, Shawn C., Dana E. Sims, Elizabeth H. Lazzara in Eduardo Salas. 2007. Trust in Leadership: A Multi – level Review and Integration. *The Leadership Quarterly*, 18: 606–632.
14. Cacioppe, Ron in Simon Albrecht 2000. Using 360°C Feedback and the Integral Model to Develop Leadership and Management Skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 8: 390–404. doi:10.1108/01437730010379249
15. Cavazotte, Flavia, Valter Moreno in Mateus Hickmann. 2012. Effects of Leader Intelligence, Personality and Emotional Intelligence on Transformational Leadership and Managerial Performance. *The Leadership Quarterly*, 23: 443–455. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984311001615> (8. februar 2016).
16. Cooper, Cecily D., Terri A. Scandura in Chester A. Schriesheim. 2005. Looking Forward But Learning from our Past: Potential Challenges to Developing Authentic Leadership Theory and Authentic Leaders. *The Leadership Quarterly*, 16 (3): 475–493.
17. Černe, Matej. 2008. *Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Černetič, Metod. 2004. *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Pedagoška fakulteta
19. ---. 2007. *Management in sociologija organizacij*. Ljubljana: Moderna organizacija.
20. Češnovar, Tone. 2001. *Razširjenost koncepta učee se organizacije v Sloveniji*. Ljubljana: Organizacija 7: 415.

21. Dansereau, Fred, Stephanie R. Seitz, Chia-Yen Chiu, Brooke Shaughnessy in Francis J. Yammarino. 2013. What makes leadership, leadership? Using self – expansion theory to integrate traditional and Contemporary approaches. *The Leadership Quarterly*, 24: 79–821.
22. Davis, Jocelyn S. in John H. Cable. 2006. Positive Workplace: Enhancing Individual and Team Productivity. *PMI Global Congress Proceedings*. Dostopno preko: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.466.6385&rep=rep1&type=pdf> (8. marec 2016).
23. Day, David V., John W. Fleenor, Leanne E. Atwater, Reachel E. Strum in Rob A. Mckee. 2014. Advances in Leader and Leadership development: A Review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25 (1): 63–82.
24. Dilts, Robert. 1998. *Modeling With NLP*. California: Meta Publications.
25. Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Jana Žnidaršič. 2003. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakuteta.
26. Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Judita Peterlin. 2009. *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
27. Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Miha Škerlavaj. 2007. *Oraniziranje in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Judita Peterlin, Matej Černe, Miha Marič in Miha Uhan. 2013. *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Dimovski, Vlado. 2000. *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Dornan, James M. 1998. *Strategije upeha*. Ljubljana: TwentyOne Network.
31. Drucker, Peter F. 1996. *Manage Yourself and Then Your Company*. Bled: IEDC.
32. ---. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: Založba GV.
33. ---. 2002. *The Effective Excutive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. New York: Harper Business.
34. Dular, Peter. 2011. *Nezaželeno vodenje in absentizem: percepcija pri managerjih*. *HRM*, 9 (41): 50–55.
35. Endrissat, Nada, Werner R. Müller in Stephanie Kaudela-Baum 2007. En Route to an Empirically-Based Understanding of Authentic Leadership. *European Management Journal*, 25 (3): 207–20. doi:10.1016/j.emj.2007.04.004
36. Epitropaki, Olga in Robin Martin. 2005. The Moderating Role of Individual Differences in the Reation Between Transformational/Transactional Leadership Perceptions and Organizational Identification. *The Leadership Quarterly*, 16: 569–589.
37. Erickson, Rebecca. J. 1995. The importance of authenticity for self and society. *Symbolic Interaction*, 2, 121–144. doi:10.1525/si.1995.18.2.121
38. Erjavšek, Bojan. 2003. Coaching kot metoda razvoja sodelavcev. *HRM*, 1 (1): 38–45.
39. Fields, Dail L. 2007. Determinants of Follower Perceptions of a Leader's Authenticity and Integrity. *European Management Journal*, 25: 195–206. doi:10.1016/j.emj.2007.04.005.
40. Froman, Larry. 2010. Positive Psychology in the Workplace. *Journal of Adult Development*, 17 (2): 59–69.
41. Gardner, William L. in James D. Carlson. 2015. Authentic Leadership. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, Vol. 7: 245–250.
42. Gardner, William L. in John R. Schermerhorn. 2004. Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behaviour and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 3: 270–281.

43. Gardner, William L., Bruce J. Avolio, Fred Luthans, Douglas R. May in Fred O. Walumbwa. 2005. Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16 (3): 343–372.
44. Gardner, William L., Claudia C. Cogliser, Kelly M. Davis in Matthew P. Dickens. 2011. Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22: 1120–1145.
45. Gardner, William L., Dawn Fischer in James G. Hunt. 2009. Emotional Labor and Leadership: A Treat to Authenticity. *The Leadership Quarterly*, 20 (3): 466–482.
46. George, Bill in Peter Sims. 2007. *True North: discover your authentic leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
47. George, Bill. 2003. *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass.
48. Giambattista, Robert C., Glenn W. Rowe in Suhaib Riaz. 2005. Nothing Succeeds Like Succession: A Critical Review of Leader Succession Literature Since 1994. *The Leadership Quarterly*, 6: 963–991. doi:10.1016/j.leaqua.2005.09.005
49. Giltinane, Charlotte L. 2013. Leadership Styles and Theories. *Nursing Standard*. 27 (41): 35–39. Dostopno preko: <http://europepmc.org/abstract/MED/23905259> (29. februar 2016).
50. Goffee, Rob in Gareth Jones. 2005. Managing Authenticity: The Paradox of Great Leadership. *Harvard Business Review*, 83 (12): 86–94.
51. Goleman, Daniel, Richard Boyatzis in Annie McKee. 2002. *Prvinsko vodenje: spoznajmo moč čustvene inteligence*. Ljubljana: GV Založba.
52. Gospodarska zbornica Slovenije. 2015. *Pravila za nagrado Gospodarske zbornice Slovenije za izjemne gospodarske in podjetniške dosežke*. Dostopno preko: <https://nagrada.gzs.si/vsebina/O-Nagradi/Pravila-za-nagrado> (25. marec 2016).
53. Gruban, Brane. 2002. Menedžerjem zaupa le 15 odstotkov zaposlenih. Ljubljana: *Gospodarski vestnik* 8: 80–82.
54. Grubiša, Nikola. 2001. *Motivacija: Kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marbona.
55. Gruenfeld, Deborah in Lauren Zander. 2011. Authentic Leadership can be bad Leadership. *Harvard Business Review*. Dostopno preko: <https://hbr.org/2011/02/authentic-leadership-can-be-ba> (1. marec 2016).
56. Hooper, Alan in John Potter. 1997. *The Business of Leadership. Adding Lasting Value to Your Organization*. Aldershot: Ashgate.
57. Ilies, Remus, Frederic P. Morgeson in Jennifer D. Nahrgang. 2005. Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 21 (1): 64–74. Dostopno preko: [https://www.msu.edu/~morgeson/ilies\\_morgeson\\_nahrgang\\_2005.pdf](https://www.msu.edu/~morgeson/ilies_morgeson_nahrgang_2005.pdf) (3. marec 2016)
58. Jensen, Susan. M. in Fred Luthans. 2006. Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership and Organization Development Journal*, 27 (8), 646–661.
59. Kark, Ronit in Boas Shamir. 2002. The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers. V *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*, Bruce J. Avolio in Francis J. Yammarino. Oxford: Elsevier.
60. Kavčič, Bogdan. 2000. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
61. Kernis, Michael H. 2003. Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14: 1–26.
62. Klenke, Karin. 2007. Authentic Leadership: A Self, Leader and Spiritual Identity Perspective. *International Journal of Leadership Studies*, 3 (1): 68–97.

63. Kliuchnikov, Artem. 2011. Leader's Authenticity Influence on Followers' Organizational Commitment. *Emerging Leadership Journeys*, 4 (1): 70–90.
64. Kohont, Andrej in Miroljub Ignjatović. 2008. *Upravljanje človeških virov, Slovenija: Mednarodna primerjalna študija*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Center za proučevanje organizacij in človeških virov.
65. Kohont, Andrej, Lučka Žižek in Gordana Kamnik. 2011. Razvoj kompetenčnega modela ZRSZ: pot do celovitega managementa človeških virov. *HRM*, 9 (41): 30–33.
66. Kohont, Andrej. 2004. Kompetence managerjev. *Manager*, 3: 40–41.
67. ---. 2015. Kompetentnost v 21. stoletju: med pričakovanji in mojimi kompetencami. V *Z razvojem ljudi - uspevamo: zbornik programov, projektov, izkušenj in idej*, ur. Aleš Vidmar, Katja Lampe in Doris Sattler. Ljubljana: Javni sklad RS za razvoj kadrov in štipendij.
68. Kolarič, Zinka, Andreja Črnak Meglič in Maja Vojnovič. 2002. *Zasebne neprofitne-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Založba FDV.
69. Kolarič, Zinka. 1997. Prostovoljne-neprofitne organizacije v Sloveniji. V *Neprofitni management – prva slovenska strokovna revija za promocijo vodenja v neprofitnem sektorju*, 1 (1): 17–20. Nova Gorica: Educa.
70. Košir, Matjaž. 2007. *Bodite coach svojim zaposlenim*. Dostopno preko: [http://www.socius.si/media/uploads/file/article\\_4785.pdf](http://www.socius.si/media/uploads/file/article_4785.pdf) (10. marec 2016).
71. Kotter, Paul J. 2001. What Leaders Really do. *Harvard Business Review*, 12: 85–97.
72. Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
73. Kralj, Janko. 2000. *Urejanje zadev in odločanje v podjetju*. Koper: Visoka šola za management.
74. Kyle, David T. 2000. *Štiri moči voditeljstva*. Ljubljana: Založba Amalietti & Amalietti.
75. Ladkin, Donna in Steven S. Taylor. 2010. Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 20 (1): 64–74.
76. Larson, Milan in Fred Luthans. 2006. Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (1): 45–62.
77. Larson, Milan. 2003. *Resilience: A Resource For Today's Employees*. Lincoln: University of Nebraska.
78. Levine, Peter. 2013. *When Leaders Serve: A Conversation with eBay CEO John Donahoe*. Dostopno preko: <http://peter.a16z.com/2013/12/12/when-leaders-serve-a-conversation-with-ebay-ceo-john-donahoe/> (8. februar 2016).
79. Lipičnik, Bojan. 1992. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
80. Luthans, Fred in Carolyn M. Youssef. 2004. Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in people for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33 (2): 143–160.
81. Luthans, Fred in Bruce J. Avolio. 2003. Authentic leadership: A positive developmental approach. V *Positive organizational scholarship*, ur. Kim S. Cameron, Jane E. Dutton in Robert E. Quinn, 241–261. San Francisco: Berrett-Koehler.
82. Luthans, Fred, James B. Avey, Bruce J. Avolio in Steve M. Norman. 2007. Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship With Performance and Satisfaction. *Personnel psychology*, 60 (3): 541–572.
83. Luthans, Fred. 2002. Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Executive*, 16 (1): 57–75.



84. Ma, Yueru, Weibo Cheng in Bing Xia. 2014. Mediating Role of Employee Emotions in the Relationship Between Authentic Leadership and Employee Innovation. *Social Behavior and Personality*, 42 (8): 1267 – 1278.
85. Mamman, Aminu, Ken Kamoche in Rhoda Bakuwa. 2012. Diversity, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior: An Organizing Framework. *Human Resource Management Review*, 22: 285 – 302.
86. Marič, Miha. 2014. *Avtentično vodenje in moč: teoretično in empirično raziskovanje* – doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
87. Maxwell, John. 2000. *Postanite trener sanjskega moštva*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
88. May, Douglas R., Adrian Y. Chan, Timothy D. Hodges in Bruce J. Avolio. 2003. Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 32 (3): 247 – 260.
89. Mayer, Janez. 2008. Spodbujanje ustvarjalnosti vodilnih timov. *Revija Kadri*, 12: 43–47.
90. Merkač, Marjana. 1998. *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
91. Michie, Susan in Janaki Gooty. 2005. Values, emotions and authenticity: Will the real leader please stand up?, *The Leadership Quarterly*, 16 (3): 441–457.
92. Mokhtar, Nor Hasni, Michi Farida Abdul Halim in Sharifah Zurina Syed Kamarulzaman. 2011. The Effectiveness of Storytelling in Enhancing Communicative Skills. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 18: 163–169. Dostopno preko: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.05.024> (1. marec 2016).
93. Monnier, Lionel in Bernard Thiry. 1997. The General Interest: Its Architecture and Dynamics. *Annals of Public and Cooperative Economics*. Oxford: Blackwell Publishers.
94. Moorhead, Gregory in Ricky W. Griffin. 2010. *Organizational behavior: Managing People and Organizations*. (9th ed.). South-Western: Cengage Learning.
95. Mosadegh Rad, Ali M. in Mohammad H. Yarmohammadian. 2006. A Study of Relationship Between Managers' Leadership Style and Employees' job satisfaction. *Leadership in Health Service*. 19 (2): 1 –28. Dostopno preko: <https://xuhrd.wikispaces.com/file/view/research-article1.pdf> (29. februar 2016).
96. Moshavl, Dan, William F. Brown in Nancy G. Dodd. 2003. Leader self-awareness and its relationship to subordinate attitudes and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (7/8): 407–418.
97. Možina, Stane in Jure Kovač. 2006. *Menedžment znanja*. Maribor. Založba Pivec.
98. Možina, Stane, Mitja I. Tavčar, Nada Zupan in Ana Nuša Knežević. 2004. *Poslovno komuniciranje – evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
99. Možina, Stane, Rudi Rozman, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Miroslav Glas, Janko Kralj, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
100. Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
101. Northouse, Peter G. 2016. *Leadership, Theory and Practise*, 7th Edition. Thousand Oaks: Sage.
102. Novicevic, Milorad M., Michael G. Harvey, Ronald M. Buckley, Jo Ann Brown in Randy Evans. 2006. Authentic Leadership: A Historical Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13 (1): 64–76.
103. Ovsenik, Marija in Milan Ambrož. 1999. *Neprofitni avtopoetični sistemi*. Škofja Loka: Inštitut za samorazvoj.

104. Pelz, Susie L. in Michael L. Hall. 2007. *The theoretical roots of NLP-based coaching*. *The Coaching Psychologist*, 3 (1): 12–17.
105. Penger, Sandra, Vlado Dimovski, Judita Peterlin in Matej Černe. 2009. Metode razvoja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji. *Organizacija znanja*, 14 (1–2). doi:10.3359/oz0912004
106. Penger, Sandra. 2006. *Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete – študija primera slovenskega podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
107. Peterson, Suzanne J. in Fred Luthans, 2003. The Positive Impact and Development of Hopeful Leaders. *Leadership & Organization Development Journal*. 24 (1): 26–31. Dostopno preko: <http://dx.doi.org/10.1108/01437730310457302> (29. februar 2016).
108. Petkovšek, Jana. 2009. *Vodja, ki ne ponuja prihodnosti ni vodja (intervju z dr. Vladom Dimovskim o avtentičnem vodenju)*. Dostopno preko: [http://www.hrm-revija.si/index.php?page=magazine&s=1&iid=72&a\\_id=1404](http://www.hrm-revija.si/index.php?page=magazine&s=1&iid=72&a_id=1404) (8. februar 2016).
109. Pirtovšek, Darko. 1998. *Različni modeli vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
110. Rego, Armenio, Filipa Sousa, Carla S. D. Marques in Miguel E. Cunha Pina. 2012. Authentic Leadership Promoting Employess' Psychological Capital and Creativity. *Journal of Business Research*, 65 (3): 429–437.
111. Ridout, Taylor. 2010. Leadership. V *Management*, ur. Michael A. Hitt, Stewart J. Black in Lyman W. Porter, 205 - 238. New Jersey: Pearson Education, Inc., Upper Saddle River.
112. Rozman, Rudi in Jure Kovač. 2012. *Management*. Ljubljana: GV Založba.
113. Sessa, Valerie I. in Manuel London. 2006. *Continuous Learning in Organizations - Individual, Group, and Organizational Perspectives*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
114. Shamir, Boas in Galit Eilam. 2005. "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16 (3): 395–417.
115. Shamir, Boas, Hava Dayan-Horesh in Dalya Adler. 2005. Leading by Biography: Towards Life-story Approach to the Study of Leadership. *Leadership*, 1 (1): 13–29.
116. Sinek, Simon. 2009. *Start with why: how great leaders inspire everyone to take action*. New York: Penguin Group.
117. Sole, Deborah in Daniel Gray Wilson. 2002. Storytelling in Organizations: The Power and Traps of Using Stories to Share Knowledge in Organizations. *LILA, Harvard Graduate School of Education*, 5: 1–12. Dostopno preko: [http://www.providersedge.com/docs/km\\_articles/storytelling\\_in\\_organizations.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/storytelling_in_organizations.pdf) (14. februar 2016).
118. Somers, Matt. 2007. *Coaching at work: Powering Your Team With Awareness, Responsibility and Trust*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
119. Sosik, John J. in Dong I. Jung. 2010. *Full Range Leadership Development: Pathway for People, Profit and Planet*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.
120. Straker, David. 2009. *Leadership Theories: Changing Minds*. Dostopno na: [http://changingminds.org/disciplines/leadership/theories/leadership\\_theories.htm](http://changingminds.org/disciplines/leadership/theories/leadership_theories.htm) (29. februar 2016).
121. Šinigoj, Aleksander. 2013. *7 rituals of self-made millionaires*. North Charleston: Create Space.
122. Takanashi, Kiyoshi, Jun Ishikawa in Kanai Toshihiro. 2007. Qualitative and quantitative studies of leadership in multinational settings: Meta-analytic and cross-cultural reviews. *Journal of World Business*, 47 (4): 530–538.
123. Teare, Richard in Stephanie Monk. 2002. Learnig From Change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14 (7): 334–341. doi:10.1108/09596110210440620

124. Traven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
125. Turk, Dunja. 2006. *Izogibamo se ocenjevanju šefov in sodelavcev*. *Finance*, 216 (2403): 17–19.
126. Tušak, Maks in Matej Tušak. 2003. *Psihologija športa*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete Ljubljana.
127. Tymon, Walter G. in Stephen A. Stumpf. 2003. Social Capital in the Success of Knowledge Workers. *Career Development International*, 8 (1): 12–20.
128. Van Knippenberg, Barbara, Daan Van Knippenberg, David De Cremer in Michael A. Hogg. 2005. Research in Leadership, self, and identity: A Sample of the Present and Glimpse of the Future. *The Leadership Quarterly*, 16: 495–499.
129. Van Wart, Montgomery. 2013. Lessons from Leadership theory and the Contemporary challenges of Leaders. *Public Administration review*. 73 (4): 553–565.
130. Walumbwa, Fred O., Amanda L. Christensen in Fernanda Hailey. 2011. Authentic Leadership and the Knowledge Economy: Sustaining Motivation and Trust Among Knowledge Workers. *Organizational dynamics*, 40 (2): 110–118.
131. Walumbwa, Fred O., Bruce J. Avolio, William L. Gardner, Tara S. Wernsing in Suzanne J. Peterson. 2008. Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34: 89–126.
132. Weber, Max. 1968. *The theory of social and economic organization*. New York: The Free Press: Collier-MacMillan Limited.
133. Wood, Gabrielle M. 2003. *Do We Really Need Another Leadership Theory?*. Fairfax: George Mason University.
134. Woolley, Lydia, Arran Caza in Lester Levy. 2011. Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital, Positive Work Climate and Gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18 (4): 438–448.
135. Yukl, Gary A. 1998. *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
136. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.

## Priloga A

### POGLOBLJENI INTERVJU VODJA A

Neprofitna organizacija

Srednje velika organizacija glede na število zaposlenih

Ženska

14 let delovnih izkušenj

6 let na vodstvenem delovnem mestu

#### 1. Kateri ljudje in dogodki v vašem življenju so imeli največji vpliv na vas?

Najprej zagotovo starša. Vedno sta verjela vame in vedno sem imela občutek, da v meni vidita nek potencial ter da verjameta v moj uspeh. Mislim, da me je izoblikovala ravno ta vera vame, to zaupanje. To mi je dalo izjemno moč in pogum. Naučila sta me tudi delavnosti. Name so vplivali tudi lastni dosežki, čeprav so danes zame v nekih ozirih majhni, takrat pa so bili veliki. Dejansko sem vedno v življenju prevzemala vodstvene vloge, že kot otrok. Vedno sem bila organizator, motivator, tudi mediator in vedno me je vlekelo k ljudem. V tem sem uživala in tudi danes uživam. Imeti moraš rad ljudi. Zagotovo je name vplivala tudi sekundarna družina, mož in otroka. Mislim, da sem se s tem še bolj izoblikovala kot oseba in sem sama sebe še bolj spoznala. Nedvomno sta večji prelomnici v mojem življenju predstavljala prejeta štipendija na natečaju za MBA in prevzem vodstvenega delovnega mesta v relativno mladih letih, pri čemer je šlo za veliko skupino zaposlenih. S tem sem se naučila, da je treba biti pogumen, drzen in da se cilji uresničujejo, če vanje verjameš, ter da je za njihovo uresničevanje treba trdo delati. Nič ne pride samo od sebe, pomembni sta akcija in osredotočenost, kar se človeku vedno obrestuje, in uspeh je le še sladka češnja na vrhu. Nato se začne nov cikel za nov cilj in meni je to vedno užitek.

#### 2. Kako bi se opisali? Kdo ste?

Rekla bi, da sem človek razvoja. Velik poudarek dajem razvoju in vedno razmišljam, kako lahko nekaj oplemenitim, bodisi v službi ali zasebno. Živim polno in sem srečen človek. Pomembno mi je, da sem v ravnovesju in zadovoljna s seboj. Sem hvaležna in znam živeti tukaj in zdaj. Imam dobro čutno ostrino, zato opazim malenkosti in ravno to mi pogosto daje navdih za nove ideje. Veliko se učim in naučim od drugih ljudi ter pri tem uživam. Nekoč so mi psihološki testi pokazali, da sem garač in uživač. Morda je v tem tudi nekaj resnice, ker dejansko funkcioniram na takšen način, da vedno skušam narediti dodatno miljo. Malo več, kot je treba, in to na vsakem področju – tako pri vodenju kot na primer partnerskem področju.

3. V katerih trenutkih se počutite, da ste to res vi?

Mislim, da sem vedno jaz, in tako hočem živeti. Morda pride moja osebnost nekoliko bolj v ospredje ravno pri projektih, ki so razvojno naravnani. Ko je skupinska dinamika na vrhuncu in si izmenjujemo ideje, razmišljamo, sodelujemo in potem pride do trenutka, ko se oblikuje rešitev. Takrat imam nek dober občutek zadovoljstva in miru ter hkrati adrenalina.

4. Se zavedate svojih sposobnosti in priložnosti za izboljšavo?

Vsekakor se jih zavedam in to vedno bolj. Mislim, da sem sama svoj največji kritik in težko se zadovoljim. Nisem perfekcionista, ker sem v določenih situacijah preveč ležerna. Svoje močne sposobnosti razvijam, jih zavedno nadgrajujem, ravno tako izkoriščam priložnosti za izboljšave in za nenehno učenje.

5. Ali potrebujete povratno sporočilo o tem, kako vas drugi vidijo?

Opažam, da ne. Nikoli mi to ni bilo zelo pomembno, vendar so bila na začetku moje profesionalne poti takšna sporočila zame koristna, zlasti če so to bili v mojih očeh kompetentni ljudje, tisti, katerih mnenje mi je pomembno. Z mnenji ljudi je zelo različno. Naučila sem se že, da je odvisno, s kakšnim namenom nekdo poda svoje mnenje, pri čemer morda to mnenje sploh nima konkretne vsebine in je splošno. Bolj sta mi pomembna argumentacija in predvsem to, kdo jo poda. Če bi človek v našem poslu dal moč mnenjem, ki jih izražajo različni posamezniki, potem bi težko preživel. Pomembna pa mi je povratna informacija naših uporabnikov, ta je temeljna.

6. Se zavedate svojih čustev? Ali jih upoštevate?

Seveda se jih zavedam, ker si ne predstavljam, da nekdo, ki dela v socialnem varstvu, čustvom ne bi pripisoval pomena. Je pa res, da vedno težim k temu, da upoštevam čustva in razum ter ne le ene od sfer.

7. Imate jasno vizijo in načrt?

Oboje imamo zelo jasno opredeljeno in temu tudi sledimo in to uresničujemo. Je pa res, da je vizija zelo zanimiva zgodba. Ne moreš je imeti nekje zgolj zapisane, treba je živeti v skladu z njo in mora ti dati polet. Zaposleni morajo v njej prepoznati svojo lastno zgodbo, kanček sebe. Morajo prepoznati svoj lasten vložek v vizijo in hkrati svojo odgovornost, da ravno oni največ prispevajo k uresničevanju vizije in seveda k realizaciji načrtov. Imam pa tudi vizijo zase in konkretne osebne načrte ter to tudi uresničujem. Verjamem, da so že postavljanje ciljev in njihov zapis, izrek, vizualizacija izhodišče, ki jamči uspeh.

8. Ste vedno vedeli, kaj bo z vami čez pet, deset let? Ali ste vedeli, kaj morate narediti, da boste te cilje dosegli? Ali danes veste, kje boste čez pet, deset let?

Vedno sem vedela, kam in kaj želim, vendar to niso bili jasne slike niti jasni časovni okvirji. Nekako pa sem vedela, kaj so moji končni cilji. Videla sem predstave, a bolj v smislu velikih slik in dejansko sebe v trenutku, ko je cilj že uresničen. To sem od nekdaj imela v sebi, že od otroštva, in je bilo kot nezavedna kompetenca, ki jo zdaj krepim in uporabljam v svoj prid. Včasih me preseneča, kako se dogodki res tako zgodijo, kot sem si predstavljala. Čeprav se tega včasih zavem kasneje, potem ko cilj že dosežem. Ne vem, ali je to intuicija, vendar se mi zadeve ponavadi razvijejo tako, kot predvidim, načrtujem. Veliko pa v to vlagam in vem, kaj moram narediti za to. Tudi danes, bolj kot kadarkoli, vem, kam naprej.

9. Ovrednotite naslednje trditve (1 – sploh se ne strinjam, 5 – povsem se strinjam):

- a. Točno vem, kdo sem. 4
- b. Sem strastna. 5
- c. Imam točno zastavljene in jasne cilje. 5

10. Katere vrednote najbolj cenite? Od kod izhajajo? So se vaše vrednote spremenile? V kaj verjamete?

Najbolj cenim iskrenost, poštenost, miselno prožnost in skromnost, ki se odraža kot neka hvaležnost za vse, kar v življenju dobimo, morda tudi kot neka ponižnost, da nas uspehi ne premamijo in da nam prepreči, da bi bili naduti in oholi. Menim, da to izhaja iz življenja, da so me okoliščine, izkušnje in ljudje naučili, kaj je v življenju pomembno. To so univerzalne vrednote, veljajo za posameznika in za družbo. Čutim, da pri meni postajajo vedno močnejše in se danes ne spreminjajo več. Res pa je, da so se v preteklosti spreminjale, skladno z življenjskim obdobjem, kar je razumljivo. Absolutno verjamem v ljubezen. S tem mislim na ljubezen do sebe, življenja, otroka, ljudi, trenutka. Če tako živiš, potem nimaš razloga za slabo voljo, in če se dobro počutiš, si zadovoljen, srečen, cilje je veliko lažje uresničevati in uspeh je zagotovljen.

11. Ali vodite na podlagi svojih moralnih načel?

Da, absolutno. Drugače niti ne bi znala.

12. Jasno izražate svoje mnenje o kritičnih zadevah? Ali ga zaposleni poznajo?

Nimam težav z izražanjem svojega mnenja in zaposleni to tudi vedo. Vendar sem ravno v tej vodstveni vlogi spoznala, da vse zadeve niso vedno tako črno-bele, kot se morda zdi na prvi pogled. Ponavadi ne poznamo vseh okoliščin in celotne zgodbe, zato je pri izražanju mnenj tudi to treba upoštevati.

13. Ali na osnovi skupinskega pritiska spremenite svojo odločitev?

Danes nikakor ne več. Če v nekaj verjamem in se mi osebno zdi pomembno ter vem, da je koristno in bo uspešno, me pritisk v to ne prepriča. Kvečjemu doseže nasprotni učinek in sem še odločnejša. Lahko pa jo spremenim na podlagi konkretnih argumentacij, nekih novih vidikov, ki so mi bili morda prvotno neznani. Bistveno je, da vodja preventivno deluje in da takšno situacijo predvidi. Zato mora voditi tako, da do tovrstnih pritiskov ne prihaja, ker dve sprti strani nikoli nista obrodili sadov. Tim mora biti enoten.

14. Ali vaše vedenje reflektira vaše vrednote?

Trudim se, da je tako, in živim skladno s tem.

15. Ste imeli kdaj dvome (so bili o cilju ali strategiji)? Kako se odražajo? Kaj takrat naredite?

Dvomi se lahko odražajo v obdobju načrtovanja in takrat so koristni. Opozorijo te na morebitne pasti, nevarnosti in naša naloga je, da pred tem raziščemo vse možne scenarije, dobro razmislimo. O ciljih ne dvomim, prej se lahko pojavi dvom o strategiji. Zato je treba biti toliko bolj prej pripravljen.

16. Kako se srečujete z morebitnim neuspehom? Kako to naredite? Ali se vam kdaj zgodi, da želite odnehati?

V besedi neuspeh je beseda uspeh. In ta mi je ljubša. A vendar se seveda zgodi, da včasih zadeve ne gredo skladno z načrtom. Mislim, da so neuspehi naše največje lekcije v življenju. Če smo pametni, se iz tega največ naučimo, zato smo za to lahko hvaležni. Treba je izničiti morebiten čustveni naboj iz tega dogodka in ohraniti učenje, tisto, kar je bilo naučeno. Norost bi bila, če bi ponavljali iste slabe stvari. Pravijo, da je veličina človeka ravno v tem, kako se zna hitro pobrati po padcu. Vsak neuspeh je lahko uspeh. Danes ne razmišljam o tem, da bi odnehala, nikakor ne zaradi morebitnega neuspeha. Če bi odnehala, bi kvečjemu zato, ker bi se mi cilji spremenili, ker bi se pojavile nove priložnosti in bi imela nov izziv.

17. Ovrednotite naslednji trditvi (1 – sploh se ne strinjam, 5 – povsem se strinjam):

- a. Konsistentno upoštevam svoje vrednote. 4
- b. Delam to, kar govorim. 5

18. Kakšna je vaša notranja in kakšna zunanja motivacija? Kako balansirate med njima v življenju? Katera prevlada?

Na prvem mestu je nedvomno moj lasten občutek, notranja motivacija. Če sama nisem zadovoljna, potem se težko veselim pohvale nekoga drugega ali jo razumem morda celo kot neiskreno. Zagotovo pa mi veliko pomeni tudi pohvala nekoga drugega, predvsem naših

uporabnikov, saj za njih delamo stvari. Mislim, da sta obe pomembni, vendar dajem večji osebni poudarek svojemu lastnemu občutku.

19. Kako sprejemate odločitve? Se s kom posvetujete? Koliko tvegate pri sprejemanju odločitev?

Najprej premislim, nato se vedno posvetujem s svojim timom. Želim slišati čim več mnenj, stališč, posebej sem hvaležna za različna mnenja, kritična. Vedno mi je v ponos, ko vidim, da smo v timu razvili takšno stopnjo zaupanja, da si brez težav povemo nasprotujoča mnenja, se soočimo. In na koncu je to naša skupna odločitev, čeprav se morda vsi s tem prvotno ne strinjajo. Spet je v tem procesu pomembna argumentacija, tako lažje razumemo vsebino. Ko sprejmemo odločitev, smo enotni in tim se tega zaveda. Navzven vedno nastopamo enotno, če tega ne bi bilo, ne bi mogli reševati vseh izzivov, ravno tako bi nam vzelo vso kreativnost. Občutek odgovornosti mi ne dopušča, da bi tvegala. Vedno prej preverimo, razmislimo, simuliramo in se šele nato odločimo.

20. Ali poslušate stališča ljudi, ki nimajo enakega mnenja kot vi?

Jih poslušam, to mi je dragoceno. Svoj tim spodbujam, da je kritičen, s tem se razvijam, ker me opozori na zadeve, ki jih sama morebiti ne vidim.

21. Kakšne vrste podporno ekipo imate? Kdo jo sestavlja, kako vam pomagajo npr. družina, partner, prijatelji, mentor?

V službi je to moj vodstveni tim. Z njim se posvetujem, pogovorim, skupaj se soočimo s težavami in z uspehi. Veliko delamo sistematično v projektnih timih in to nas še bolj povezuje, čeprav se zasebno ne družim z nikomer. V podporo pa so mi tudi kolegi direktorji, s katerimi nekoliko več sodelujem. V zasebnem okolju je to nedvomno družina. Z možem sva oba na vodilnih položajih in občasno se o teh vsebinah nekoliko več pogovarjava, vendar službe ne vpletava v družinsko življenje. Učim se tudi od svojih dveh otrok, ki sta še zelo mlada, vendar sta mi v izjemen navdih. Ravno tako mi je v izjemno podporo primarna družina. To mi veliko pomeni, da sem obkrožena z ljudmi, na katere se lahko zanesem. Potem so tu še prijatelji, ki jih sicer ni veliko, a so to pravi prijatelji, ki so mi vedno v oporo. In to je vzajemno.

22. Ali izpostavljate svoja stališča na račun ostalih?

Občasno pride do takšnih situacij. Nikoli ne izpostavljam moči z vidika položaja, ker menim, da vodje, ki tako vodijo, izkazujejo le svojo nemoč. Na takšen način izpostavim stališča, ko ocenim, da je to nujno, da lahko ustrezno podam sporočilo, se osredotočim na cilj ali zagotovim uspeh. To se lahko zgodi v primerih, ko stališče nekoga drugega ni v skladu z vrednotami naše hiše.



23. Kakšen je vaš odnos s sodelavci? Kako jih motivirate? Kako komunicirate z zaposlenimi? Kako ohranjate stik, vez z njimi? Kako izbirate sodelavce?

Mislím, da mora biti vodja v stiku z zaposlenimi. Oni so motor organizacije in vodja ni nič brez njih. Zato sta mi pomembna stik s sodelavci in odnos, ki ga gradimo. Če se le da, grem čisto vsak dan vsaj enkrat po celotni hiši. Če ne drugega, sodelavce samo na kratko ogovorim, če pa mi čas dopušča, se pogovorimo tudi o konkretnih stvareh. Večina razvojnih projektov je nastala kot posledica idej, ki so bile izrečene na takšen način, v precej sproščeni komunikaciji z zaposlenimi, ki so vključeni v neposreden proces dela. To je največja žlahtnost, ki jo vodja lahko poda, da komunicira z zaposlenimi, ima stik z njimi, saj jim na takšen način poda sporočilo, da so ključni za proces, da je njihov prispevek dragocen in da so pomembni kot ljudje. In s tem jih tudi motiviram. Seveda imamo tudi formalne sestanke znotraj timov, projektne time, delovne skupine in najmanj vsake tri mesece zbere delavcev. Ravno tako imamo tudi druge vzvode za motivacijo, poleg rednih napredovanj na podlagi ocen veliko pozornosti namenjamo izobraževanju, tako internemu kot eksternemu. Izobraževanje je ključno in vanj veliko vlagamo. Ravno tako se učimo na način, da gremo pogledat druge organizacije. Tudi tako, da pri njih oddelamo delovni proces skupaj z njimi. Zaposlenim omogočimo, da za en dan zamenjajo delovno mesto znotraj hiše, kar pomeni, da dan preživijo v drugi službi doma kot sicer. Imamo tudi certifikat Družini prijazno podjetje, v okviru katerega imamo različne aktivnosti – od obdarovanja otrok, dneva odprtih vrat za družine zaposlenih, ko otroci obiščejo starše na delovnem mestu, do dodatnega dne dopusta za prvi dan otroka v vrtcu ali šoli in še marsikaj. Enkrat letno imamo strokovno ekskurzijo, skupaj se poveselimo ob koncu leta, veliko pozornosti namenimo športu in zdravemu življenjskemu slogu, tako da organiziramo predavanja s to vsebino, omogočimo skupinske vadbe, popuste pri kopianjih, poravnamo kotizacije za organizirane teke (maratone) in še kaj. Zelo veliko je tega, vendar največ šteje osebni odnos. Kadar izbiram nove sodelavce, morajo imeti nekaj več. Pri njih moram prepoznati, da so dobri kot osebe, empatični, skladni z našimi vrednotami in da imajo neko neotipljivo širino. Pri njih moram prepoznati potencial in navdih ter jih nekako začutiti.

24. Kako skrbite za osebni razvoj (izobraževanje, seminarji, šport, knjige)?

Kolikor je mogoče, se izobražujem. Predvsem s področja stroke in vodenja. Razvijam se tudi pri opravljanju drugih funkcij s strokovnega področja ali funkcij v nekem javnem smislu. Največ se vedno naučim od ljudi, kar mi je v izjemno zadovoljstvo. V prostem času se predvsem ukvarjam s športom, in sicer tečem ter obiskujem organizirano vadbo. Skrbim, da imam športne aktivnosti trikrat do štirikrat tedensko. Menim, da je fizična kondicija izjemno pomembna za dobro psihično kondicijo in napore, ki jih prinaša delo.

25. Ali vam je pomembno, da vzgojite naslednika?

To mi je pomembno in to tudi delam. Znanje prenašam naprej in k temu spodbujam sodelavce, saj tako rastemo vsi. Menim, da je to ena temeljnih odgovornosti vodje, da vzgoji naslednika. Čeprav smo v naših organizacijah odvisni od volje ustanovitelja in v bistvu nimamo nobene besede o tem, kdo nas bo nasledil. Nadomestljivosti se moramo vsi zavedati, zato se moramo dokazovati vsak dan znova.

26. Ali ste lahko ista oseba tako v službi, doma, v skupnosti?

Da, ne prehajam med vlogami.

27. Ali pokažete svoja čustva pred drugimi?

Čustva pokažem, ker mi je tako lažje živeti.

28. Dovolite zaposlenim, da vas spoznajo kot osebo?

Da in to tudi prenašam naprej na njih ter enako pričakujem od njih. Delo v domu je drugačno delovno okolje, mi delamo v domovih stanovalcev, ki tukaj živijo, in prednostno moramo biti osebe, ljudje, šele nato delavci.

29. Ali sodelavce seznanite z odločitvami, ki se niso izkazale za najboljše?

Seznam jih, vendar ne vedno. Če ocenim, da neka vsebina za njih ni pomembna, potem jih s tem ne obremenjujem.

30. Priznavate svoje napake?

Napake priznam, ker to pričakujem tudi od njih. Vsi imamo svoje odgovornosti, dolžnosti. Če naredimo napako, jo moramo priznati, popraviti in nikoli ponavljati.

31. V katerih primerih ste prepričani, da vam bo uspelo? Kako se takrat počutite? Mi lahko to natančneje opišete?

Vedno, ko se odločim za projekt, cilj, vem, da nam bo uspelo. V to verjamem enako kot v to, da bo sonce jutri vzšlo. Z dvomom ne moreš vstopiti v projekt. Če sam sebi ne verjameš, ti tudi drugi zagotovo ne bodo. In s tem si rušiš kompetentnost. V takšnih trenutkih se počutim vznemirjeno in imam izjemno notranjo motivacijo. To prenašam na ekipo, ki se tega pozitivizma naleze. To je nalezljivo, zlasti če se ljudje dobro poznajo oziroma je že oblikovana skupinska dinamika.

32. Pomislite na trenutek, ko ste zaposlenim predstavili novost, spremembo, nov projekt? Kako to naredite?

Ponavadi se o tem posvetujem v ožjem timu, ponavadi gre za največ dve, tri osebe. Odvisno od tega, kakšen je projekt, tako da ni nujno, da so to vedno isti ljudje. Nato zadevo predstavim celotnemu vodstvenemu timu, vendar ne v smislu, da jim predstavim že neko odločitev ali cilj,

temveč izpostavim izziv in jih povabim k sodelovanju. Nato proces tako vodim, da pridemo do zaključka, ki ga oblikujemo skupaj.

33. Kako veste, da neka strategija za doseg cilja ni uspešna? Kaj takrat naredite (spreminjate strategije ali cilje)?

Vedno imamo postavljene mejne vrednosti, kazalnike, ki jih spremljamo. Če pridemo do neke kritične vrednosti, je to pokazatelj, da je treba ukrepati. Zadevo raziščemo in če se pokaže kot potrebno, tudi spremenimo strategijo. Ciljev ne spreminjamo, ker izhajamo iz njih, morda se le časovni okvir zamakne.

34. Ovrednotite naslednjo trditev (1 – sploh se ne strinjam, 5 – povsem se strinjam):

a. Vodim s srcem in z glavo. 5

35. Ste uspešni? Ste si veliko prej zamislili svoj uspeh? Ali je bila ta slika jasna? Ste vedno prepričani, da vam bo uspelo?

Da. Vedno sem verjela vase in vedela sem, da se mi bodo stvari dobro izšle. To je bilo od nekdaj v meni. Ne vem, ali je to le optimizem ali morebiti kakšna srečna zvezda, ampak gladko teče. Zame je merilo mojega uspeha moje lastno zadovoljstvo na osebnem in poslovnem področju. Na obeh področjih imam občutek zadovoljstva, pred sabo imam nove izzive, ob sebi čudovite ljudi ter svoje znanje in kompetence za uresničitev ciljev. Vedno verjamem, da mi bo uspelo. Vedno.

36. Kakšno je okvirno razmerje med vašimi pozitivnimi/negativnimi mislimi v 24 urah?

Nedvomno sem optimist. 80 % pozitivnih, 20 % negativnih, ki me opozarjajo na realnost in so dobrodošle misli.

37. S kom se družite? Kakšni ljudje vas obkrožajo?

Obkrožajo me ljudje, ki me vlečejo naprej, me navdihujejo, so optimisti in smo drug drugemu v oporo. Skupaj delamo, ustvarjamo in se zabavamo. Glede na to, da sem izjemno časovno obremenjena, sem zelo pozorna, da so to ljudje, ki me resnično navdihujejo. Ne želim izgubljati časa.

38. Kako poteka vaš dan?

Ponavadi vstajam pred šesto uro in poskrbim za otroka. V pisarno pridem okoli osmih in zagotovo ostanem vsaj do pete ure popoldne. Nato preživim čas z družino, sledita šport (ponavadi tek, ko otroka zaspita) in pogosto ponovno delo. Teden je precej podrejen službi, načeloma pa so konci tedna družinski. Vedno gledam, da je čas kakovostno preživet, pri čemer kakovost vrednotim tudi po igri z otrokoma.

39. Bi želeli še kaj dodati?

Moram reči, da je bilo to zame prijetno doživetje in da ste imeli zelo zanimiva vprašanja, ki so bila tudi zame koristna. Želim vam veliko uspeha.

## Priloga B

### POGLOBLJENI INTERVJU VODJA B

Neprofitna organizacija

Srednje velika organizacija glede na število zaposlenih

Ženska

12 let delovnih izkušenj

4 leta na vodilnem delovnem mestu

1. Kateri ljudje in dogodki v vašem življenju so imeli največji vpliv na vas?

Rekla bi, da na začetku že srednješolsko izobraževanje, kjer sem pridobila neka temeljna ekonomska znanja, nato zagotovo posamezni profesorji na fakulteti. Takrat sem se naučila, kako je pomembno živeti tukaj in zdaj, v trenutku. Name je vplivala tudi moja prejšnja vodja, od katere sem se veliko naučila, predvsem to, kakšna ne želim biti. Zagotovo sem se veliko naučila tudi od vseh svojih minulih direktorjev. Izoblikovali so me tudi nekateri neprijetni dogodki, kot je bilo reševanje kakšnih zahtevnejših težav, pritožb. Včasih so bili takšni dogodki v določenem trenutku soočanja izredno naporni, so me bremenili, vendar sem kasneje iz te situacije izšla mnogo močnejša in se pogumneje soočala z naslednjimi izzivi.

2. Kako bi se opisali? Kdo ste?

Vse jemljem zelo resno in vedno sem odgovorna do zaupanih nalog ter isto pričakujem od sodelavcev. Veliko mi pomenijo družina, stiki z ljudmi. Načeloma sem odgovorna in resna.

3. V katerih trenutkih se počutite, da ste to res vi?

Rekla bi, da takrat, ko svoji ekipi uspem nekaj predstaviti na način, da to idejo tudi ona ponotranji, jo vzame za svojo. Takrat se mi zdi, da pride moj pravi jaz do izraza in da se izrazim kot človek, kot osebnost. To si tudi štejem za uspeh.

4. Se zavedate svojih sposobnosti in priložnosti za izboljšavo?

Da, zelo dobro. Zato tudi iščem poti, da primanjkljaje zmanjšujem z učenjem, s prakso. Vedno mi je pomembno, da dam od sebe največ, kar zmorem, in da se sama pri tem dobro počutim. Ravno tako razvijam svoje močne strani in jih skušam še nadgraditi, stopnjevati. Mislim tudi, da to tudi zaposleni opazijo in vedo, na katerih področjih sem močna in na katerih potrebujem več njihove podpore.

5. Ali potrebujete povratno sporočilo o tem, kako vas drugi vidijo?

Meni je to pomembno, predvsem zaradi tega, ker se na podlagi svojih slepih peg lahko sama razvijam. Zagotovo sama ne vidim vsega in zato je to lahko izjemno koristna informacija, če je le dana v ustreznem kontekstu. Dejstvo je, da nekateri podajajo mnenja zaradi različnih motivov in ni nujno, da so ti najboljši tudi za drugo osebo oziroma za tistega, ki mu je to namenjeno.

6. Se zavedate svojih čustev? Ali jih upoštevate?

Da, se jih in jih upoštevam. Čeprav si včasih mislim, da to ni najbolje in da bi morala bolj razumsko pristopiti. Zgodi se namreč, da imam neko predstavo, kako se pričakuje, da odreagiram, vendar mi čustva narekujejo drugačen odziv in tega takrat tudi upoštevam.

7. Imate jasno vizijo in načrt?

Da, absolutno in to tudi širim med ekipo. Ocenjujem, da je zelo pomembno, da zaposleni to poznajo in predvsem razumejo. To je temeljno zlasti med vodstvenim timom, ki mora biti enoten, kar se tega tiče. V preteklosti sem že imela izkušnje s tem, da vodja ni ravnal skladno z vizijo ali dogovorjenim načrtom, pri čemer te poti niso enostavne za nikogar.

8. Ste vedno vedeli, kaj bo z vami čez pet, deset let? Ali ste vedeli, kaj morate narediti, da boste te cilje dosegli? Ali danes veste, kje boste čez pet, deset let?

Imela sem okvirne predstave, ne pa zelo jasnih ciljev. Danes imam cilje zelo jasne in natančne. Verjetno to prinesejo samorazvoj človeka in seveda izkušnje, da postaneš modrejši. Ravno zaradi predstav sem poznala kritične točke, ki sem jih morala v življenju doseči, vendar te poti niso bile povsem natančne, bile so precej vijugaste.

9. Ovrednotite naslednje trditve (1 – sploh se ne strinjam, 5 – povsem se strinjam):

- a. Točno vem, kdo sem. 5
- b. Sem strastna. 4
- c. Imam točno zastavljene in jasne cilje. 5

10. Katere vrednote najbolj cenite? Od kod izhajajo? So se vaše vrednote spremenile? V kaj verjamete?

Poštenost, delavnost, pozitivna naravnost, odkritost, zaupanje. Izhajajo iz življenjskih situacij, tako me je samo življenje naučilo, kaj je zame pomembno in kaj mi je pomembno tudi pri drugih ljudeh. Menim, da se mi vrednote spreminjajo, kar je seveda povsem normalno. Opažam, da so odraz predvsem tega, iz katerega vidika izhajam. S tem mislim na to, da sem omenjene vrednote najbolj pridobila ravno zaradi tega položaja vodje. Verjamem v poštenost.

11. Ali vodite na podlagi svojih moralnih načel?

Da, tako delujem na vseh življenjskih področjih, ne samo pri vodenju.

12. Jasno izražate svoje mnenje o kritičnih zadevah? Ali ga zaposleni poznajo?

Da, svoje mnenje povem in ga argumentiram. Čeprav to včasih zahteva nekaj več napora, vendar menim, da se vse v življenju obrestuje, da ni naključij in da se vse zgodi z namenom. Cenim odkritost in če sama ne bom takšna, kako naj to potem pričakujem od drugih?

13. Ali na osnovi skupinskega pritiska spremenite svojo odločitev?

To se je že zgodilo. Morda sem v preteklosti temu večkrat podlegla, danes pa sem močnejša in odločitve spreminjam na podlagi pripomb, okoliščin, ne pa zaradi pritiskov skupine, ki nimajo pravih vsebin.

14. Ali vaše vedenje reflektira vaše vrednote?

Da, to se odraža in to tudi prenašam naprej, na zaposlene in tudi zasebno.

15. Ste imeli kdaj dvome (so bili o cilju ali strategiji)? Kako se odražajo? Kaj takrat naredite?

Zgodilo se je že, da sem imela dvome o strategiji. Če se izkažejo kot utemeljeni, potem strategijo spremenim. Dvomi se odražajo na način, da prepoznavamo, da nekaj ne deluje, da nekaterih vrednosti ne dosegamo. Takrat preverimo okoliščine, še enkrat premislimo, če smo upoštevali vse dejavnike. Včasih se tudi zgodi, da dvomim o cilju, vendar to le takrat, če se morebiti spremenijo okoliščine in se izkazuje, da cilj zaradi tega ni več primeren.

16. Kako se srečujete z morebitnim neuspehom? Kako to naredite? Ali se vam kdaj zgodi, da želite odnehati?

Iz neuspeha se želim predvsem nekaj naučiti in ne želim ponavljati istih napak. Takrat vedno pogledam, kaj smo narobe predvideli, če smo preverili vse dejavnike in kako bi lahko to preprečili. Ne želim odnehati, a se včasih vprašam, kolikokrat bom komu še morala ponavljati vedno ene in iste zgodbe, da nas bo razumel. Ko se bom tega naveličala, potem bom morda res odšla. Trenutno svoje mesto še vedno vidim tu in tudi dobro se počutim.

17. Ovrednotite naslednji trditvi (1 – sploh se ne strinjam, 5 – povsem se strinjam):

- a. Konsistentno upoštevam svoje vrednote. 4
- b. Delam to, kar govorim. 5

18. Kakšna je vaša notranja in kakšna zunanja motivacija? Kako balansirate med njima v življenju? Katera prevlada?

Obe sta mi pomembni. Zagotovo je prijetno, če tvoje delo opazi nekdo drug, predvsem če so to naši stanovalci. Pomemben mi je tudi notranji občutek, lastno zadovoljstvo z nečim. Težko bi rekla, da ena prevlada, mislim, da sta mi obe enakovredno pomembni.

19. Kako sprejemate odločitve? Se s kom posvetujete? Koliko tvegate pri sprejemanju odločitev?

Rekla bi, da z leti vedno več tvegam, vendar zato, ker sem postala suverenejša. Nikakor to tveganje ne pomeni, da se odločam brezglavo. Odločam se na podlagi izkušenj, strokovnosti, vedno se tudi posvetujem z ekipo.

20. Ali poslušate stališča ljudi, ki nimajo enakega mnenja kot vi?

Vedno jih poslušam in jih sprejemam, vendar če me njihovo stališče ne prepriča, se s tem potem ne ukvarjam več. To mi ni pomembno.

21. Kakšne vrste podporno ekipo imate? Kdo jo sestavlja, kako vam pomagajo npr. družina, partner, prijatelji, mentor?

V službi so to zagotovo ožji sodelavci. Veliko moči mi daje moj vodstveni tim, ki je sestavljen iz različnih strokovnjakov, zato je njihovo mnenje včasih zelo raznoliko, kar mi daje možnost, da pridobim zelo različna stališča. Doma je to zagotovo mož, ki ima kariero na drugem področju in ne pozna naše specifik. To mi je koristno, ker mi potem poda povsem neobremenjeno mnenje.

22. Ali izpostavljate svoja stališča na račun ostalih?

Rekla bi, da jih, in menim, da takšnim situacijam človek ne more povsem ubežati, čeravno so včasih morda neprijetne. Takrat se je treba s tem soočiti, povedati svoje mnenje, ga izpostaviti in iti naprej.

23. Kakšen je vaš odnos s sodelavci? Kako jih motivirate? Kako komunicirate z zaposlenimi? Kako ohranjate stik, vez z njimi? Kako izbirate sodelavce?

Z zaposlenimi imamo vsake tri mesece sestanke po posameznih skupinah, potem imamo še zборе delavcev. To je nekakšen sistematičen pristop. Sicer pa se trudim, da grem vsak dan po hiši, da sem v stiku z njimi. Zaradi delovnih nalog takrat sicer ni časa za neko daljšo komunikacijo, vendar se mi zdi pomemben ta stik z njimi. Ocenjujem, da bi bilo potrebno, da bi šla po hiši tudi popoldne ali proti večeru, ko odhajam iz službe, vendar mi to zaenkrat še ne uspe. Občasno pridem v hišo tudi ob koncu tedna, vsaj dvakrat mesečno. Ne toliko zaradi nadzora, ampak bolj zaradi tega, da jim pokažem podporo in da se zavedam, da ni lahko, ker mora vedno biti nekdo v službi. Pri nas ni praznikov, počitnic, konca tedna ... Pohvala je pomembna, vsak rad dobi priznanje za svoje delo. Zaposlene tudi vedno seznanim, če prejmemo kakšno pisno pohvalo. Menim, da je pomembno, da jih seznanim s tem, to jim daje dodatno motivacijo. Kot dobre so se nam izkazale tudi dobre prakse drugih zavodov. Poslužujemo se tega, da obiščemo druge domove, pogledamo njihovo prakso in se iz tega skušamo kaj naučiti. Če se zaposleni osebno prepričajo, da se določeni principi dela v nekem



zavodu dobro obnesejo, potem bodo tudi bolj motivirani, da jih bomo skušali vpeljati tudi sami. Veliko poudarka dajemo tudi izobraževanju. Hkrati imamo tudi druge vzvode za motivacijo, npr. karte za skupinsko vadbo, kopanje in ostale ugodnosti, vendar opažam, da se tega ne poslužujejo. Večkrat ugotavljam, zakaj je tako, in verjetno bi na tem področju morala biti tudi sama bolj aktivna, da bi jim bila zgled. Pri kadrovanju sem vedno prisotna. Pri ljudeh iščem neko čuječnost, da niso apatični. Morajo biti empatični, ne smejo biti uradni, birokratski, posameznik mora biti topel človek, strokoven, s komunikacijskimi sposobnostmi. Odvisno je seveda tudi, za katero delovno mesto gre.

24. Kako skrbite za osebni razvoj (izobraževanje, seminarji, šport, knjige)?

Prebiram strokovno literaturo, vendar menim, da bi to morala še bolj početi. Kolikor je le mogoče, se izobražujem. Menim, da je to pomembno, da človek ne obstane na mestu, da se razvija. Sicer pa mi veliko pomeni ples, z družino hodimo v hribe, rada pa tudi fizično delam na vrtu, to mi je sprostitev. Vendar mislim, da mora biti človek pri tem razumen in da se ne sme obremenjevati z nekimi superlativi, ampak da so te dejavnosti res za sprostitev, sicer izgubijo namen.

25. Ali vam je pomembno, da vzgojite naslednika?

To je pomembno, čeprav sama na to nimam vpliva. Vendar že danes učim in prenašam znanje na konkretno osebo, ker menim, da je za organizacijo treba poskrbeti. Vsi smo nadomestljivi in zaposleni morajo poznati strategijo, cilje, zato zavestno delam na tem. Zato je pomembno, da imamo pravi kader v organizaciji, da lahko tako tudi vzgojim naslednika.

26. Ali ste lahko ista oseba tako v službi, doma, v skupnosti?

Vedno skušam biti ista oseba. Opažam pa, da se v službi včasih bolj obvladam in imam nekako zdrav nadzor nad čustvi, medtem ko sem doma včasih žal premalo strpna in te zavore včasih popustijo. To je ravno eno od področij, ki ga moram izboljšati.

27. Ali pokažete svoja čustva pred drugimi?

Čustva ponavadi pokažem in pridejo tudi situacije, ko to obžalujem in se ne počutim dobro. Po drugi strani sem bila deležna situacij, ko so me čustva premagala in sem jih jasno pokazala, kar se je izkazalo kot zelo dobro. Včasih jih skušam malo zakriti, zlasti če sem prizadeta in želim morda preveč povedati, kar bi lahko sogovornika užalilo. Takrat se obvladam, malo počakam in skušam zadevo umiriti.

28. Dovolite zaposlenim, da vas spoznajo kot osebo?

Da, seveda. Ne skušam se prikazovati drugačno, kot sem. Res pa je, da se z večino zasebno ne družim, razen z eno od sodelavk, s katero sva se zbližali predvsem zaradi otrok in kasneje postali tudi prijateljski.

29. Ali sodelavce seznanite z odločitvami, ki se niso izkazale za najboljše?

Seznamim zgolj ožji kolegij, sicer načeloma ne. Ponavadi te odločitve nimajo neposrednega vpliva na njihovo delo in jih s tem ne želim obremenjevati, če ni razloga za to.

30. Priznavate svoje napake?

Priznavam in jih ne skrivam. Nikakor ne želim prevaliti odgovornosti na drugega ali na zaposlenega, če sama naredim napako. V preteklosti sem že doživela, da je kolegica skušala prevaliti odgovornost na drugega, in to nikakor ni prav.

31. V katerih primerih ste prepričani, da vam bo uspelo? Kako se takrat počutite? Mi lahko to natančneje opišete?

Kadar lahko predvidim nek pozitiven rezultat, takrat sem prepričana v uspeh. Ravno tako tudi takrat, ko uspem navdušiti zaposlene za nekaj. To so pozitivni občutki, ne čutim nobenega dvoma, le vem, da nam bo uspelo.

32. Pomislite na trenutek, ko ste zaposlenim predstavili novost, spremembo, nov projekt? Kako to naredite?

S pomembnimi odločitvami vedno seznamim vse zaposlene. Takrat predstavim, kaj nam bo nov projekt prinesel, kakšne bodo pozitivne posledice in kaj se bo zgodilo, če projekta ne bomo realizirali. Zavedno jih vodim v območje neudobja, da lahko občutijo, kaj se lahko zgodi, če nekaj ne bo narejeno. Če so neke manjše zadeve, jih predstavim zgolj na kolegiju. Če menim, da ni nujno, da se bo kolegij strinjal, se že prej pogovorim s posameznimi člani kolegija in jih skušam navdušiti za idejo z namenom, da pridobim zaveznike.

33. Kako veste, da neka strategija za doseg cilja ni uspešna? Kaj takrat naredite (spreminjate strategije ali cilje)?

Zame je signal že odziv zaposlenih. Če me opozarjajo, da nekaj ne deluje, postanem bolj pozorna. Res pa je, da če to izpostavita zgolj eden ali dva posameznika, še ni nujno, da zadeva ne deluje. Zaposleni so karakterno različni in upoštevajo le en vidik, običajno ne vidijo celostno. Zato se vedno posvetujem z ožjim timom, včasih tudi o čem odločim in odredim. Zaposleni se velikokrat postavijo v položaj, da nečesa ni mogoče narediti, ali v vlogo zagovorništva, zato v takšnih primerih odredim.

34. Ovrednotite naslednjo trditev (1 – sploh se ne strinjam, 5 – povsem se strinjam):

a. Vodim s srcem in glavo. 5

35. Ste uspešni? Ste si veliko prej zamislili svoj uspeh? Ali je bila ta slika jasna? Ste vedno prepričani, da vam bo uspelo?

Da, čeprav se mi zdi, da bi na določenih področjih morala kaj izboljšati, zlasti na področju vodenja. Nikoli nisem razmišljala o tem, da bi bila vodja, to ni bil moj načrt. Vendar so se

stvari tako izšle in danes sem zadovoljna. Vedno imam in sem imela občutek, da se bo vse uredilo, da moram delati in vlagati in da se bo obrestovalo ter da bo vse dobro.

36. Kakšno je okvirno razmerje med vašimi pozitivnimi/negativnimi mislimi v 24 urah? 85 % pozitivnosti in preostanek negativnosti. Mislim, da se ne smeš prepuščati črnoglednosti, ker tako privlačiš slabo karmo nase. Če verjameš, da ti bo uspelo, potem ti bo. Menim tudi, da mora vodja prinašati pozitivno energijo v organizacijo in jo širiti.

37. S kom se družite? Kakšni ljudje vas obkrožajo? Družim se s pozitivnimi ljudmi. Res pa je, da imam premalo časa za druženje. Všeč so mi ljudje, ki se znanjo na svoj način nasmejati, ki so pozitivni. Opažam, da me v zadnjem času obkrožajo takšni ljudje, ki so ravno tako časovno zelo obremenjeni, zato čas, ki nam je dan, izkoristimo za prijetno druženje, pogovor, zabavo in se ne ukvarjamo z nekim negativizmom. Ljudje, ki obrekujejo, se ukvarjajo z drugimi, imajo zagotovo preveč časa, ki ga ne znajo učinkovito izkoristiti.

38. Kako poteka vaš dan? Vstajam ob šestih, čeprav si želim vstati vsaj pol ure prej, vendar mi to nikakor ne uspe. Ta čas bi želela porabiti zase, za svojo fizično aktivnost. Ob sedmih sem v pisarni, kjer ostanem do četrte ure popoldne. Ne dovolim si, da bi mi po osmih urah »svinčnik padel dol«. V obdobju načrtov in poročil ali katerih drugih projektov oziroma pred dopustom sem lahko včasih v službi tudi do sedme ure zvečer. Včasih sem več dela nosila domov, danes ne več. Če sem doma, potem ponavadi dvakrat na dan preverim elektronsko pošto, oglašam se na službene klice, ostalo pa ne.

39. Bi želeli še kaj dodati? Ko sem prejela vabilo na intervju, sem se spraševala, če bom znala dati uporabne odgovore. Razmišljala sem o svojem načinu vodenja in ugotovila sem, da veliko zadev naredim nezavedno, zato upam, da sem podala zadovoljivo vsebino.

## Priloga C

### POGLOBLJENI INTERVJU VODJA C

Neprofitna organizacija

Srednje velika organizacija glede na število zaposlenih

Ženska

12 let delovnih izkušenj

10 let vodstvenih delovnih izkušenj

1. Kateri ljudje in dogodki v vašem življenju so imeli največji vpliv na vas?

Zagotovo starši in sestra, se pravi primarna družina. Kasneje pa mož in najini otroci. In tudi ljudje iz športa. Znotraj družine sem pridobila predvsem pozitiven odnos do življenja, in sicer v smislu, da ni treba vedno premikati gora, ampak opaziti tudi malenkosti in se jih veseliti. Oče je velikokrat rekel: »Pomembno je, da smo zdravi in da se imamo radi. S sestro vedno držita skupaj.« Opažam, da mi z leti te besede postajajo vedno bližje. Ta povezanost družine mi je izredno pomembna. Spomnim se, da me je, ko sem bila prvič razočarana zaradi prijateljev, družina naučila, da človeka najbolj v življenju lahko razočarajo prav prijatelji, ker mu nekaj pomenijo. Ampak takšno je življenje. Pomembno mi je tudi sporočilo staršev, naj v življenju z ljudmi ravnam tako, kot želim, da oni ravnajo z menoj. Ravno tako sem pridobila to odprtost, da si zaupamo. Sestra me je naučila prepoznavanja svojih talentov, medtem ko sem se od moža naučila, da talent ni dovolj, ampak ga je treba razvijati in za to tudi delati, garati. Pridobila sem tudi občutek varnosti, ki mi je pomemben. Ko danes razmišljam, vem, da sem zaradi svojih otrok pridobila večjo samozavest, postala sem bolj pogumna, bolj se postavim zase. Zagotovo je name vplivala tudi babica, ki je bila zaradi bolezni hroma od svojega 35. leta. Spomnim se, da sem praznovala 16. rojstni dan. Prav spomnim se trenutka, ko me je presunila misel, da bo moje življenje vse tisto, česar ona ne zmore. Zase verjamem, da sem rojena pod srečno zvezdo. Vem, da sem poštena in da se mi to vedno z dobrim vrača. Zagotovo je bila prelomnica, ko sem se začela aktivno ukvarjati s športom. Oče mi nikoli ni rekel, da moram dosegati visoke rezultate, ampak me je vedno usmerjal k timski povezanosti ekipe, k lepemu in zabavnemu času, ki smo ga preživeli v ekipi, usmerjal me je k temu, da naj uživam pri tem, kar počnem. V športu sem se navzela kolektivnega duha, trdega dela in tudi tega, da sta zabava in sprostitev pomembni v življenju. Mama me je naučila odnosa do avtoritete, zlasti v smislu, da ne smem vztrajati pri nečem za vsako ceno, ampak naj raje poiščem druge poti, ki me bodo vodile do

želenega cilja. Ravno tako sem od nje pridobila pomen socialnega kapitala, širjenja mreže. S tem se učiš in ogromno pridobivaš.

2. Kako bi se opisali? Kdo ste?

Zgovorna, odprta, poštena, mislim, da sem lahko tudi naporna, ker ves čas iščem akcijo, sem tudi delavna in tekmovalna, vztrajna ter imam rada ljudi. Vedno gledam na vse pozitivno, zdi pa se mi tudi, da imam v sebi nekaj mediatorstva. Zavedam se, da vedno lahko spreminjamo le svoj odnos do človeka, dogodka in da sami drugih ljudi ne moremo spreminjati. Strinjam se s trditvijo, da sta za konflikt potrebna dva. Če se jaz počutim nelagodno zaradi ravnanja nekoga drugega, vem, da se tudi on počuti tako, če mu počnem isto. Zato lahko spreminjam le sebe in moram se dobro poznati.

3. V katerih trenutkih se počutite, da ste to res vi?

Ko sem s svojo družino, z ljudmi, ki jih imam rada, in ko skupaj počnemo nekaj, pri čemer uživam. V službi se tako počutim, ko sem v stiku s stanovalci, in morda takrat, ko lahko kot mediator nastopam v neki težki konfliktni situaciji, npr. v procesu reševanja problema v socialni službi. Mislim pa, da sem vedno jaz jaz in da se ne spreminjam.

4. Se zavedate svojih sposobnosti in priložnosti za izboljšavo?

Se jih zavedam. Morda bi mi bilo to zanimivo slišati od drugih ljudi, da bi videla, če so zadeve skladne.

5. Ali potrebujete povratno sporočilo o tem, kako vas drugi vidijo?

Ne vedno. So situacije, ko to želim preveriti, to je morda takrat, ko nimam najboljšega dne, sicer pa mi to ni tako pomembno.

6. Se zavedate svojih čustev? Ali jih upoštevate?

Zelo sem čustvena in jih upoštevam. Čustva me pogosto premagajo, celo do te mere, da pride do joka. Ampak tega ne pokažem pred ljudmi. Takrat se zadržim.

7. Imate jasno vizijo in načrt?

Kot vodja imam zelo jasno vizijo. Načrt ni jasen, ker je odvisen tudi od mojega tima, ki ga poslušam. Zato tudi načrte spreminjamo in nek načrt traja dlje časa, kot bi sicer. Vem, da bom uspešna toliko, kot bodo uspešni moji vodje in delavci.

8. Ste vedno vedeli, kaj bo z vami čez pet, deset let? Ali ste vedeli, kaj morate narediti, da boste te cilje dosegli? Ali danes veste, kje boste čez pet, deset let?

Ne, niti ne vem, če želim vedeti. Nimam jasnega cilja zase in se precej prepuščam toku. Ko pogledam nazaj, sem bila velikokrat na vodilnih položajih, tudi v športu, vendar nikoli nisem dogodkov načrtno usmerjala. Zase nikoli nisem imela predstave, da bom direktorica doma, s tem se niti nisem ukvarjala, a je res, da sem bila vedno odgovorna in rezultati so prišli.

9. Ovrednotite naslednje trditve (1 – sploh se ne strinjam, 5 – povsem se strinjam):

- a. Točno vem, kdo sem. 5
- b. Sem strastna. 5
- c. Imam točno zastavljene in jasne cilje. 4

10. Katere vrednote najbolj cenite? Od kod izhajajo? So se vaše vrednote spremenile? V kaj verjamete?

Iskrenost, poštenost, odprtost, optimizem. Videti pozitivne stvari v malenkostih. Mislim, da je srečen človek tisti, ki to zna videti. Izhajajo od doma. Doma smo živeli z invalidno babico in pri tem sem se zelo naučila pozitivnega odnosa do ljudi in do življenja. Izpostavila bi tudi timsko delo, ki sem se ga privadila v športu. Pri tem ne mislim samo na uspehe, ki so posledica rezultatov dela, ampak tudi na prijetno druženje, ki ga tim prinaša, mislim tudi na dobre odnose. Dodana vrednost dobrih odnosov med ljudmi mi je izredno pomembna. Nisem sicer zavedno razmišljala, ali se mi vrednote spreminjajo, ampak mislim, da ne. To prenašam tudi na svoje otroke. Verjamem v ljubezen. S tem mislim to, da moraš imeti rad ljudi, življenje, otroka, malenkosti ... Verjamem v srečo in verjamem tudi, da ima vsak od nas neko usodo. Zakaj npr. sem jaz rojena v Sloveniji in ne morda v Siriji? Torej ni naključij, vsakomur je nekaj namenjeno in to mora odkriti sam. Rekla bi, da zelo živim tukaj in zdaj, iz preteklosti se učim, prihodnosti se veselim, živim pa v tem trenutku.

11. Ali vodite na podlagi svojih moralnih načel?

Da, to sem jaz. Ne bi mogla ali znala drugače voditi.

12. Jasno izražate svoje mnenje o kritičnih zadevah? Ali ga zaposleni poznajo?

Če se te vsebine ne tičejo neposredno mojega področja dela, potem se ne spuščam na to raven. Če te vsebine vplivajo na naše delo, potem to izrazim in tudi povem.

13. Ali na osnovi skupinskega pritiska spremenite svojo odločitev?

Tega še nisem bila deležna, tako da nisem prepričana. Morda bi ga celo spremenila, ker je zelo težko delovati v skupini, ki se ne strinja s teboj. Menim pa, da se to ne obnese na dolgi rok.

14. Ali vaše vedenje reflektira vaše vrednote?

Z vrednotami je tako kot z moralo. Dobro je, da je oboje skladno, zato se tako tudi vedem.

15. Ste imeli kdaj dvome (so bili o cilju ali strategiji)? Kako se odražajo? Kaj takrat naredite?

Da, včasih dvomim. Takrat se posvetujem in morebiti tudi spremenim kaj. Se pa posvetujem z ljudmi, s katerimi imam neke skupne poglede. Ko sem enkrat identificirana s svojo odločitvijo, takrat vztrajam in se ne prepuščam dvomom niti pritiskom ostalih.

16. Kako se srečujete z morebitnim neuspehom? Kako to naredite? Ali se vam kdaj zgodi, da želite odnehati?

Ne bi rekla kot neuspeh, morda kot nek hladen tuš. V prvem trenutku reagiram čustveno, to se mi vidi tudi na obrazu, ampak to je zelo kratkotrajno in dam hitro ven, tako da izgubi intenziteto. Definitivno pa ne reagiram neprimerno, da bi npr. kričala, vendar pokažem svoja čustva. Včasih se zavem tega občutka in se vprašam, če mi je treba tega in ali to res potrebujem. Vendar tako hitro kot pride, tudi gre. V vseh teh letih sem samo enkrat pogledala ostala razpoložljiva delovna mesta, ampak še to ni bilo z nekim resnim namenom. Sama sem se odločila za to delo in sama sem si naložila odgovornost, zato se takrat spodbudim in si rečem, da moram iz tega narediti največ, kar znam, in se ob tem dobro imeti. Mislim, da mora biti človek optimističen in hvaležen za tisto, kar ima.

17. Ovrednotite naslednji trditvi (1 – sploh se ne strinjam, 5 – povsem se strinjam):

- a. Konsistentno upoštevam svoje vrednote. 5
- b. Delam to, kar govorim. 5

18. Kakšna je vaša notranja in kakšna zunanja motivacija? Kako balansirate med njima v življenju? Katera prevlada?

Pomembna mi je notranja motivacija, da sem zadovoljna. Zunanja motivacija pa predvsem v smislu odnosov, da jih gradimo, razvijamo in da dobim potrditev od zame pomembnih avtoritet, kompetentnih ljudi, od ljudi, ki razmišljajo zelo podobno kot jaz, ne od kogarkoli.

19. Kako sprejemate odločitve? Se s kom posvetujete? Koliko tvegate pri sprejemanju odločitev?

Vedno se posvetujem. Res pa je, da se velikokrat posvetujem z ljudmi, ki imajo podobne vzorce razmišljanja. Tveganja sploh ne zaznavam tako. Vedno se namreč posvetujem, predvidim situacijo in navsezadnje tudi neuspeh ni slab, ampak je lahko koristen. Nekako ga ne prepoznam, nimam ga v svojem vzorcu. Odločitve, ki jih sprejemam, so tako skladne z mojimi vrednotami in prepričanji, da v njih verjamem in zato tveganj ne prepoznavam.

20. Ali poslušate stališča ljudi, ki nimajo enakega mnenja kot vi?

Nimam težav s tem, da se s tem ne bi soočila, in jih poslušam. Včasih me celo opozorijo na nekaj, česar sama ne vidim in takrat morebiti tudi spremenim odločitev.

21. Kakšne vrste podporno ekipo imate? Kdo jo sestavlja, kako vam pomagajo npr. družina, partner, prijatelji, mentor?

Zagotovo družina, v smislu najprej mož in nato starša. Znotraj družine imam varno okolje in tudi če bi se svet podiral, vedno vem, da imam doma oporo. Nato sledijo moj krog prijateljic, tudi iz športa, in seveda kolegice direktorice, ki se soočajo z isto problematiko. V službi bi

izpostavila vodje, predvsem eno, ki mi je v največjo oporo. V osnovi izhajam iz tega, da so ljudje dobri in da jim zaupam, čeprav s tem morda tudi tvegam.

22. Ali izpostavljate svoja stališča na račun ostalih?

Mislím, da se to dogaja vsem vodjem. Ravno zaradi svoje odgovornosti vodenja moraš včasih izpostaviti neko svoje stališče tako izrazito, da je lahko tudi na račun ostalih.

23. Kakšen je vaš odnos s sodelavci? Kako jih motivirate? Kako komunicirate z zaposlenimi? Kako ohranjate stik, vez z njimi? Kako izbirate sodelavce?

Delam v velikem domu in v takšni masi stanovalcev in zaposlenih je res težko biti v stiku z vsemi. Mislím, da ne gre. Neko obdobje sem se zelo trudila, da sem bila ves čas v stiku z vsemi, potem sem videla, da me preveč izčrpava, in sem to opustila. Vidim pa, da danes ni zaradi tega nobene škode. Vedno skušam z zaposlenimi tako komunicirati, da jih navdušim nad novo idejo, da jo prepoznajo kot svojo lastno, da so navdušeni nad njo. Menim, da je komunikacija z zaposlenimi zelo pomembna, in trudim se, ne uspe pa mi vedno, da grem vsak teden po celotni hiši. Na skupnih sestankih vedno poudarim, da po hiši ne hodim zato, da bi iskala napake, ampak zato, da vidim ljudi, da imam stik z njimi. Rekla bi, da je moj odnos z njimi relativno osebni in seveda profesionalen. Odkrito komuniciram in povem, da sem se zmotila, da neka ideja ni moja, ampak jo prepoznavam kot dobro. Zaposlenim je pomembno, da me poznajo osebno, kot človeka. Vedo tudi, da jih vedno podpiram, tudi ko pride do morebitnih napak. Pomembno je namreč, ali se je napaka samo zgodila ali se napake dogajajo, pri čemer ima vsakdo odgovornost, ko opravlja svoje delo. Pri kadrovanju moram nekako začutiti človeka. Izhajam seveda iz strokovnosti in njegove empatije do sočloveka, pomemben mi je odnos. Tudi pri kadrovanju se posvetujem s sodelavko, ki to področje bolj pozna, sama pa ocenjujem njegov odnos, prepričanja in tudi vrednote. Sodelujem pa samo v procesu kadrovanja vodij, za ostalo prepuščam, da obstoječi vodje sami izbirajo svoje zaposlene.

24. Kako skrbite za osebni razvoj (izobraževanje, seminarji, šport, knjige)?

Te stvari se mi zelo spreminjajo. Neko obdobje sem bolj osredotočena na eno področje, nato na drugo. Bistveno manj kot včasih se ukvarjam s športom in še to na zelo rekreativni ravni. Iščem dodatna znanja, pomembno mi je izobraževanje, vendar ne formalno, ampak zaradi tega, ker me to zanima, npr. področje mediacije.

25. Ali vam je pomembno, da vzgojite naslednika?

Mislím, da je to pomembno. Predvsem zaradi organizacije, da se bo njena pot nadaljevala. Je pa res, da mi na to nimamo vpliva, ker ga izbere ustanovitelj, ki ima večino glasov v svetu zavoda.



26. Ali ste lahko ista oseba tako v službi, doma, v skupnosti?

Absolutno. Povsod sem zelo komunikativna, sproščena. Če sem vprašana, povem v službi tudi osebne stvari, s tem nimam nobenih težav, res pa je, da se zasebno z zaposlenimi ne družim, vendar to ni moja zavestna odločitev, da bi to odklanjala, ampak se je enostavno tako razvilo.

27. Ali pokažete svoja čustva pred drugimi?

Čustva so pomemben del mojega življenja in jih pogosto izkazujem v večini življenjskih situacij.

28. Dovolite zaposlenim, da vas spoznajo kot osebo?

Da, to se mi ne zdi sporno. Nimam pa stikov z njimi v zasebnem življenju, poznamo pa življenje drug drugega.

29. Ali sodelavce seznanite z odločitvami, ki se niso izkazale za najboljše?

Odkvisno od vsebine. Če so to odločitve, ki imajo večji pomen, potem jih zagotovo seznanim, ker je pomembno zavedanje morebitnih posledic, ki jih takšne odločitve imajo.

30. Priznavate svoje napake?

Znam izreči »mea culpa«. Zaradi napak ljudi ne obsojam, a jih tudi ne toleriram, če se ponavljajo pri istih ljudeh.

31. V katerih primerih ste prepričani, da vam bo uspelo? Kako se takrat počutite? Mi lahko to natančneje opišete?

Vedno. V vsako situacijo vstopim s tem, da vem, da bo uspeh. Morda ne takoj, vendar dosegli bomo. Tudi če nekaj imenujemo kot neuspeh, se iz tega nekaj naučim. Neuspeha ne zaznavam in ga ne priznavam. Danes bi še enkrat sprejela iste odločitve. Res pa je, da se vedno zelo natančno informiram in v določenem trenutku sprejemem zagotovo najboljšo možno rešitev.

32. Pomislite na trenutek, ko ste zaposlenim predstavili novost, spremembo, nov projekt?

Kako to naredite?

Odkvisno od vsebine, vendar vsebino vedno najprej predstavim vodilnemu timu in nato pričakujem njegov odziv, mnenje. Če sprememba zadeva področje dela samo enega zaposlenega, potem se seveda pogovorim z njim. Toliko časa vztrajam pri pogovoru in posvetu, da tudi oni ponotranjijo spremembo. In ko je enkrat strinjanje v temeljnih zadevah, potem je lažje uresničevati.

33. Kako veste, da neka strategija za dosego cilja ni uspešna? Kaj takrat naredite (spreminjate strategije ali cilje)?

Odkvisno. Včasih ugotovim, da je strategija napačna, cilj pa je še vedno zanimiv. Takrat seveda spremenim strategijo. Če pride do nekega dražljaja, ki te opozarja, da zadeva ne teče dobro, takrat spreminjam cilj ali strategijo. Odkvisno je seveda od situacije. S cilji moram biti vedno

močno identificirana, navdušena nad njimi. Čeprav mi cilj nikoli ni končna postaja, pomembna mi je pot. Učinek mora biti dober za druge, če je za njih, bo tudi zame. Spreminjam pa tudi cilje.

34. Ovrednotite naslednjo trditev (1 – sploh se ne strinjam, 5 – povsem se strinjam):

a. Vodim s srcem in z glavo. 5

35. Ste uspešni? Ste si veliko prej zamislili svoj uspeh? Ali je bila ta slika jasna? Ste vedno prepričani, da vam bo uspelo?

Menim, da sem. Z uspehom se nikoli nisem ukvarjala v tem smislu. Funkcioniram bolj po načelu, da bom vse opravila. Delavna sem, bom že naredila. Vedno mi je bila v življenju pomembna opora v družini, zato sem tudi bolj drzna.

36. Kakšno je okvirno razmerje med vašimi pozitivnimi/negativnimi mislimi v 24 urah? Sem optimist, zame je kozarec vedno bolj poln. Če izberem razmerje, bi rekla 90 % pozitivnih in 10 % negativnih.

37. S kom se družite? Kakšni ljudje vas obkrožajo?

Ljudje, s katerimi se dobro počutim, me spravijo v smeh, da so odprti, komunikativni, pomembno mi je, da me sprejemajo takšno, kot sem.

38. Kako poteka vaš dan?

Vstajam okoli šestih, postorim še nujne stvari, poskrbim za otroke in jih odpeljem v šolo. V službi vedno delujem po sistemu odprtih vrat, ljudje lahko pridejo do mene. Okoli osmih sem v službi in odhajam okoli četrte ure popoldne. Tega se skušam zelo držati. Popoldne je čas za družino. Vem, da so še priložnosti, da jih opravimo, dela je vedno dovolj in lahko sem v službi ves dan, a še vedno ne bo vse opravljeno. Vendar je pomembno, da se zavem, kaj vse že znam, kaj smo naredili. Doma za službo ne delam in ne preverjam elektronskih sporočil. Včasih se mi sicer zgodi, da mi kakšna službena zadeva tudi ponoči ne da miru, vendar se takrat zavestno odločim in te misli preusmerim. Služba je zato, da preživim, sem pa srečna, da imam takšno službo, ki jo imam rada.

39. Bi želeli še kaj dodati?

Zelo sem uživala in sem hvaležna, ker ste me poslušali.

## Priloga Č

### POGLOBLJENI INTERVJU VODJA Č

Neprofitna organizacija

Srednje velika organizacija glede na število zaposlenih

Moški

15 let delovnih izkušenj

11 let vodstvenih izkušenj

1. Kateri ljudje in dogodki v vašem življenju so imeli največji vpliv na vas?

Starejši gospod, pri katerem smo preživljali mladost. Bil je star osemdeset let, invalid, ni se želel družiti s starimi, rad pa se je družil z mladimi. Pri njem smo vedno imeli zabave, občasno smo mu pomagali kaj pospraviti, zanj smo šli v trgovino. Stari smo bili štirinajst ali petnajst let. Name je vplival s svojim odnosom, z netipičnim pogledom na svet, povsem drugačnim od ostalih ljudi njegovih let. Z njim smo imeli zelo prijateljski odnos. Veliko je potoval po svetu in podal mi je zelo zanimivo sporočilo: »Kar lahko narediš danes, ne odlašaj na jutri.« To je bilo zame sporočilo v smislu, da je treba izkoristiti vsako priložnost, ki se ti ponudi, in se ne oklepiti nečesa znanega. Izpostavil bi še svojo prejšnjo direktorico zaradi njene odločnosti in strokovnosti ter njenega pogleda na svet. Spomnim se, da sem jo nekoč vprašal, zakaj je tako stroga na strokovnih izpitih, in odgovorila mi je, da bodo kandidati dobili licenco za delo z ljudmi in da vsak pač ni ustrezen za to.

2. Kako bi se opisali? Kdo ste?

Sem oseba, na katero se ljudje lahko zanesejo. Sem nekdo, ki mu interes tudi precej niha, in sicer v smislu, ko se lotimo novega projekta, se mora zadeva tudi hitro zgoditi. Rad imam učinkovitost, ne želim, da zadeve trajajo, zato zelo premišljeno vstopam v nove stvari. Zelo poslušam sam sebe, nikoli ne grem na prvo žogo in v življenju iščem ravnovesje med delom in sprostivitvijo. Sem zelo uravnotežen, ne vrže me hitro iz tira.

3. V katerih trenutkih se počutite, da ste to res vi?

Takrat, ko sem s stanovalci, ko vidim, da so projekte, ki smo jih izpeljali, vzeli za svoje, da služijo svojemu namenu.

4. Se zavedate svojih sposobnosti in priložnosti za izboljšavo?

Vsak človek bi se moral tega zavedati, tako se lahko razvijamo kot družba. Sam dajem velik poudarek temu, izobraževanje se mi zdi zelo pomembno, zato je pomembno, da vem, kaj moram pri sebi izboljšati, enako tudi to, za kaj imam dobre sposobnosti.

5. Ali potrebujete povratno sporočilo o tem, kako vas drugi vidijo?

Nimam potrebe, da bi bil vsem všeč, da sem le pošten in iskren. Če imam občutek, da to počnem skladno s svojimi vrednotami, potem nimam potrebe, da bi iskal povratno sporočilo.

6. Se zavedate svojih čustev? Ali jih upoštevate?

Se jih in jih upoštevam. Velikokrat sem ganjen. Menim, da bi težko delal v socialni, če ne bi upošteval čustev.

7. Imate jasno vizijo in načrt?

Da, vizijo imam zelo jasno. Načrt je odprt, ker se ukvarjamo s storitvijo, z življenjem. Ne proizvajamo materialnega produkta. To ni tehnična zadeva, ampak je psihologija, gre za družbene norme in generacije, ki prihajajo. Zato je pri uresničevanju načrta treba biti odprt.

8. Ste vedno vedeli, kaj bo z vami čez pet, deset let? Ali ste vedeli, kaj morate narediti, da boste te cilje dosegli? Ali danes veste, kje boste čez pet, deset let?

Ne, ker tudi zdaj ne vem in puščam odprte karte ter se prepuščam temu, kaj bo. A mislim, da vedno iščemo poti do tja, kamor želimo. Menim, da ni dobro imeti preveč izklesanih ciljev. Če jih ne dosežeš, je lahko poraz prevelik. Zato je bolje, da je pot odprta. Moraš vedeti, kam si želiš, vendar cilji pri meni v tem smislu niso zelo natančni, zato jih tudi spreminjam. Vem, da se v managementu poudarjajo cilji, vendar imam drugačen pogled na to. Na misel mi pride izjava alpinista Nejca Zaplotnika, ki je v svoji knjigi Pot zapisal: »Kdor ima preveč zastavljene cilje, bo imel težave, ko jih bo dosegel, ker bo postal prazen. Kdor pa hodi po poti, ves čas uresničuje svoje cilje.« To se je nekako integriralo vame in zame je pot pomembnejša od cilja.

9. Ovrednotite naslednje trditve (1 – sploh se ne strinjam, 5 – povsem se strinjam):

- a. Točno vem, kdo sem. 4
- b. Sem strasten. 4
- c. Imam točno zastavljene in jasne cilje. 3

10. Katere vrednote najbolj cenite? Od kod izhajajo? So se vaše vrednote spremenile?

V kaj verjamete?

Poštenost, sproščenost, ker najlažje delam z ljudmi, ki so sproščeni. Vrednote se mi spreminjajo, to je normalno. Glede na položaj v življenju, v katerem se človek nahaja, je včasih treba kakšno vrednoto tudi prilagoditi. Dejansko pa ne bi mogel podpirati nečesa, kar ni skladno z mojimi vrednotami, npr. v smislu politične stranke. Verjamem v dobro. Vsakemu posamezniku dam priložnost, da je dober. To je vpliv moje babice, ki je bila izjemno verna,

predvidevam, da zato, ker je v življenju veliko trpela in je tako v veri našla oporo. Spomnim se, da sem jo kot otrok v zvezi s tem nekoč izzival in takrat mi je lepo rekla, da ona ne sili mene, naj hodim v cerkev, ravno tako pa jaz ne bom njej govoril, da ona ne bo hodila v cerkev. In pri tem sva ostala ter imela lep odnos. Precej me je tudi prizadelo, ko je umrla.

11. Ali vodite na podlagi svojih moralnih načel?

Da, mislim, da si vodja ne more privoščiti, da ne bi vodil na podlagi svojih moralnih načel. Čeprav je javnost v praksi spoznala marsikaterega vodjo, ki ni ravnal skladno z moralo, verjetno pa je imel tudi drugačno predstavo o morali.

12. Jasno izražate svoje mnenje o kritičnih zadevah? Ali ga zaposleni poznajo?

Da, seveda. Svoje mnenje izpostavim in ga povem.

13. Ali na osnovi skupinskega pritiska spremenite svojo odločitev?

Ne, če ni jasnih razlogov, zakaj bi jo moral spremeniti. Če je le neko nestrinjanje zaradi tega, ker ljudje ne marajo sprememb ali bodo morali iz svoje cone udobja, to ni zadosten argument.

14. Ali vaše vedenje reflektira vaše vrednote?

Da, absolutno. Ne predstavljam si, da ne bi ravnal skladno z vrednotami. Če kdo tako živi, ne more funkcionirati na dolgi rok.

15. Ste imeli kdaj dvome (so bili o cilju ali strategiji)? Kako se odražajo? Kaj takrat naredite?

Ob nastopu te funkcije nisem poznal nikogar od zaposlenih. Normalno je, da je na začetku potreben čas, da se ljudje spoznamo. Tisto obdobje je bilo zame precej naporno in morda sem takrat res imel določene dvome. Vendar sem takoj začel iskati rešitve, veliko dela sem vložil v vodstveni tim in ga usmeril v določen cilj, da so me zaposleni spoznali, in tako smo uspešno pognali kolesje. Danes ne dvomim več. Menim, da je to odvisno od obdobja v življenju oz. koliko izkušenj imaš.

16. Kako se srečujete z morebitnim neuspehom? Kako to naredite? Ali se vam kdaj zgodi, da želite odnehati?

Tovrstnih izkušenj ne jemljem kot neuspeh. Morda so se določene zadeve prehitro zgodile, morda ni bil pravi čas. Vsekakor pa je vedno prej treba stvari načrtovati in če dobro načrtuješ, potem ni neuspeha. Včasih se izkaže, da se določene zadeve izkažejo kot ne najboljše, vendar menim, da je to življenje. Če si pozoren, takšne znake prepoznaš pravočasno, zato je to lahko celo uspeh, ker pravočasno preprečiš nezaželene posledice. Nikoli se mi ne zgodi, da bi odnehal. Mislim, da sem našel pravi poklic zase, ki me bogati.

17. Ovrednotite naslednji trditvi (1 – sploh se ne strinjam, 5 – povsem se strinjam):

a. Konsistentno upoštevam svoje vrednote. 5

b. Delam to, kar govorim. 5

18. Kakšna je vaša notranja in kakšna zunanja motivacija? Kako balansirate med njima v življenju? Katera prevlada?

Delujemo zelo timsko in mora biti kolektiven uspeh. Pohvala, ki se nanaša zgolj name, mi ni všeč, kar se tega tiče, sem kar malo sramežljiv. Moja odločitev, da bom kandidiral za direktorja, je izhajala iz tega, da sem želel nekaj narediti in spremeniti, pri čemer upam, da to dobro delam. Pred časom so nas obiskali kolegi s Švedske in spomnim se, da so mi rekli, da bi se morali pri nas bolj pohvaliti, ker imamo kaj pokazati, ampak se ne počutim dobro, če bi to rekel zase. Veliko lažje povem, da smo to mi naredili. Vedno, ko govorim o naši organizaciji, govorim, da smo nekaj skupaj napravili, ne jaz, vsi smo pomembni, od čistilke naprej. Vsak je pomemben. Pomemben je prispevek vsakega, zato morajo biti vsi slišani, ko se vključimo v nek projekt. Evalviram sam in pogledam, kaj smo dobro naredili, kaj bi lahko bolje, pri čemer je ključno to, kar mi povedo stanovalci in svojci. Zanima me predvsem njihovo mnenje, ali je za njih dobro. Oni so tisti, ki živijo v domu, ne jaz, zato mi je njihovo mnenje ključno. Oni mi morajo dati potrditev, da sem nekaj dobro izpeljal.

19. Kako sprejemate odločitve? Se s kom posvetujete? Koliko tvegate pri sprejemanju odločitev?

Vedno se posvetujem z ožjim in razširjenim timom, se pravi s kolegijem in strokovnim svetom. Prej jima dam gradivo, da se lahko pripravita. Včasih pride seveda situacija, kjer je potrebna hitra odločitev, takrat jo seveda sprejem sam. To je npr. v primerih, ko nekaj morda ni skladno z veljavnimi moralnimi normami ali vrednostnim sistemom. V vsakem primeru pa je potreben pogovor. Sicer pa se pred nekaterimi odločitvami posvetujem tudi s stanovalci, svojci. Mislim, da pri tem ne tvegam veliko. Navadno so to odločitve, ki stanovalcem izboljšujejo kakovost življenja in si jih stanovalci želijo ter se jih veselijo. Opažam sicer, da sem v preteklosti več tvegala kot zdaj.

20. Ali poslušate stališča ljudi, ki nimajo enakega mnenja kot vi?

Mnenja vedno poslušam, drugo pa je, če jih sprejemam.

21. Kakšne vrste podporno ekipo imate? Kdo jo sestavlja, kako vam pomagajo npr. družina, partner, prijatelji, mentor?

Najbolj kolegi direktorji, saj razumejo problematiko, s katero se soočam, vsekakor tudi družina, prijatelji, ki so z različnih področij, pri čemer njihovo stališče ni obremenjeno z našo problematiko, zato je to zame še bolj dobrodošlo, ker dobim drugačen pogled na situacijo.

22. Ali izpostavljate svoja stališča na račun ostalih?

Tudi do tega pride, zlasti če so naša stališča zelo kontradiktorna. Včasih so prisotne takšne situacije in takrat ne gre za prevlado moči, temveč za spoštovanje in način, kako se to zgodi.

23. Kakšen je vaš odnos s sodelavci? Kako jih motivirate? Kako komunicirate z zaposlenimi? Kako ohranjate stik, vez z njimi? Kako izbirate sodelavce?

Vedno gledam, da sem z vsemi enak. Jasno je, da sem z vodstvenim timom več, vendar skrbim za to, da redno prihajam v stik z vsemi zaposlenimi. Veliko se družimo, želim biti v stiku z njimi. Sem odkrit in želim, da so takšni tudi drugi vodje, da odkrito komunicirajo s sodelavci. Menim, da imamo dober odnos, jasno pa je, da je v odnosu temeljna profesionalnost. Pomembno mi je, da zaposleni vedo, da lahko kadarkoli pridejo do mene ali do svojega vodje in mu povedo toliko, kot sami želijo. Pomembno mi je, da sem dostopen za zaposlene. Menim, da je pomembno, da so zaposleni pohvaljeni, vidim, da to resnično cenijo. Pri tem je treba biti pozoren, da je pohvala dana v pravem trenutku, sicer jo lahko razvrednotiš. Motiviramo jih s strokovnimi ekskurzijami, za zaposlene imamo piknike, nudimo jim mesečne fitnes karte, temeljno pa je druženje, da se med njimi spletejo vezi. Ožje sodelavce kadrujem sam, sicer kadrujejo vodje. V primerih, ko sam kadrujem, sta mi pomembni poštenost človeka in njegova odprtost, vedno preverim tudi, kako pozna našo organizacijo, in sicer v smislu, ali se je na razgovor pripravil in se pozanimal o naši dejavnosti in specifikah. V vsakem primeru dam na razgovorih velik poudarek odnosom in ljudem, da vidim njihov pogled, obnašanje.

24. Kako skrbite za osebni razvoj (izobraževanje, seminarji, šport, knjige)?

Predvsem veliko berem, tako strokovno literaturo kot tudi leposlovje. Redno skrbim, da se izobražujem tako formalno kot neformalno. Izobrazba daje širši pogled, je temeljna in sam se želim naučiti določene strukture, ker opažam, da jo potrebujem. Rad imam živali, to me sprošča. Pomembno pa mi je tudi druženje s prijatelji, ker se tudi tako samorazvijam, zlasti ker me obkrožajo ljudje, od katerih se lahko učim.

25. Ali vam je pomembno, da vzgojite naslednika?

To mi je pomembno. Področje našega dela je specifično in zdi se mi tudi pomembno, da je organizacija sama po sebi tako zdrava in da proces teče naprej, tudi če se vodilni zamenja. Mislim pa, da je zelo pomembno, da je naslednik nekdo, ki vodi v isto smer naprej, ni pa nujno, da prihaja iz iste organizacije.

26. Ali ste lahko ista oseba tako v službi, doma, v skupnosti?

Vedno sem isti, delujem sproščeno, sem povsod uravnotežen, ne prehajam med vlogami in v službi nisem drugačna oseba.

27. Ali pokažete svoja čustva pred drugimi?

Čustva izražam, tako sem tudi lahko empatičen, kar je pomembno v našem okolju.

28. Dovolite zaposlenim, da vas spoznajo kot osebo?

Da in z nekaterimi se tudi osebno družimo in prijateljujemo.

29. Ali sodelavce seznanite z odločitvami, ki se niso izkazale za najboljše?

Vedno funkcioniramo odkrito, skupaj se odločamo in tako se tudi odkrito pogovorimo o napačnih odločitvah. Ne iščemo pa krivca, ampak se skušamo učiti.

30. Priznavate svoje napake?

Napake priznam, čeprav težim k temu, da se ne bi dogajale. Zagotovo pa pride do njih in takrat seveda prevzamem odgovornost. S tem želim biti zgled.

31. V katerih primerih ste prepričani, da vam bo uspelo? Kako se takrat počutite? Mi lahko to natančneje opišete?

Vedno vem, da bomo projekte izpeljali, ker smo uigrana ekipa, pri zaposlenih je velika pripravljenost za spremembe. Vedno pa je dilema, ali bomo do cilja prišli tako, kot smo si zamislili, ali bomo pot prilagajali. Ta občutek ni nič poseben, je pa to notranja motivacija, zadovoljstvo. Predstavljam si, kako smo projekt že izpeljali, in vidim rezultat našega dela.

32. Pomislite na trenutek, ko ste zaposlenim predstavili novost, spremembo, nov projekt? Kako to naredite?

To naredim na različne načine. Običajno se pogovorimo v nekem ožjem timu, morda povabimo nekoga, ki se s tem, kar naš projek zadeva, že ukvarja in potem predstavi prednosti ter slabosti. Nato novost, projekt predstavim še ostalim zaposlenim. V tem procesu je pomembna komunikacija in da imajo vsi vpleteni možnost priti do informacij, zato jih tudi sam podrobno seznanim.

33. Kako veste, da neka strategija za doseg cilja ni uspešna? Kaj takrat naredite (spreminjate strategije ali cilje)?

Pri tem je treba upoštevati več vidikov. Eno je ekonomski vidik, ki lahko izkazuje, da ni zelenih učinkov ali da je investicija predraga. To je normalen signal, ki ga je treba vedno upoštevati. Drugi vidik je, kako to vpliva na ljudi, zato je pomembno, da ves čas komuniciramo. Bili smo že v situaciji, ko je ravno komunikacija preprečila neželen rezultat. Naši cilji niso zelo ozko usmerjeni, ampak nekoliko bolj ohlapni – npr. zagotavljanje optimalnih razmer za bivanje. Znotraj tega seveda spreminjamo strategijo, vendar temeljni cilj ostaja.

34. Ovrednotite naslednjo trditev (1 – sploh se ne strinjam, 5 – povsem se strinjam):

a. Vodim s srcem in z glavo. 4

35. Ste uspešni? Ste si veliko prej zamislili svoj uspeh? Ali je bila ta slika jasna? Ste vedno prepričani, da vam bo uspelo?



Razmeroma, je pa res, da je vprašanje, kaj je merilo uspešnosti. Iz mojega zornega kota bi rekel, da sem. Niti ne, vedno sem se prepuščal toku. Tu se spet postavlja vprašanje, kaj je merilo uspešnosti. Res pa je, da sem vedno bil na delovnih mestih, kjer sem nekako lahko vrednotil svoj uspeh, in rekel bi, da sem se vedno trudil, da bi uspeh dosegel. Morda je vedno zato tako, ker se lotim projektov, ki jih poznam in obvladam, ter sem zato lahko relativno uspešen.

36. Kakšno je okvirno razmerje med vašimi pozitivnimi/negativnimi mislimi v 24 urah?

Absolutno nisem pesimist, rekel pa bi, da sem bolj realen optimist. Rekel bi, da morda 98 % pozitivnih in 2 % negativnih. Sicer pa vedno gledam na vse pozitivno, tudi na konflikte, tako sem naravnani.

37. S kom se družite? Kakšni ljudje vas obkrožajo?

Ljudje, s katerimi se lahko pogovarjam, da imajo širino, da imamo skupne teme (npr. umetnost), da so osredinjeni ljudje, da niso čredni, vodljivi, da imajo svoje lastno mnenje.

38. Kako poteka vaš dan?

Vstajam okoli petih. Jutro mi je pomembno, ni hrupa, zato mi napolni baterije, se uravnovesim. Vedno grem s psom na sprehod in nato sledi seveda služba. Večino časa v službi sem v komunikaciji z ljudmi. Med peto in šesto uro popoldne ponavadi odidem domov, nato grem spet ven, zvečer pa ponovno delam za službo. Nato še kaj preberem, okoli desetih zvečer hodim spat. Trudim pa se, da konce tedna preživljam brez službe, in to mi kar uspeva.

39. Bi želeli še kaj dodati?

Bil mi je izredno zanimiv intervju.

## Priloga D

### POGLOBLJENI INTERVJU VODJA D

Neprofitna organizacija

Velika organizacija glede na število zaposlenih

Moški

25 let delovne dobe

18 let na vodstvenih delovnih mestih

1. Kateri ljudje in dogodki v vašem življenju so imeli največji vpliv na vas?

Starši, študij, moji lastni življenjski pogledi. Zagotovo tudi izkušnje mojih prejšnjih direktorjev, županov. Od njih sem se učil novih veščin, jih implementiral in od tega seveda uporabil tisto, kar se mi je zdelo koristno. Od teh je najbolj vplivala name moja zadnja direktorica, ki me je nad tem področjem dela, kjer danes delujem, tudi navdušila. Rekel bi, da mi je zaposlitev v domu predstavljala izredno prelomnico. Prej sem delal na drugačnih področjih in teh vsebin nisem poznal tako dobro, z njimi sem bil seznanjen bolj kot zunanji opazovalec. Vedno pa sem občudoval te ljudi in se spraševal, kako vse to zmorejo. To ni običajno področje dela, saj je treba graditi na odnosu. Nekateri zaposleni imajo občutek empatije izjemno dobro razvit, a preseneča me, da ga nekateri, tudi po tridesetih letih dela, enostavno niso uspeli razviti. In to je škoda. Zaposleni morajo v skladu s tem živeti.

2. Kako bi se opisali? Kdo ste?

Vidim se kot nekdo, ki se skuša udejaniti na čim več področjih, vedno želim doseči neko širšo korist, a je res, da včasih razmišljam, ali sem preveč popustljiv. Moj način reševanja večjih težav je takšen, da skušam zadevo malo umiriti in jo za kakšen dan odložiti v predal. Nato začnem reševati, tudi pri sebi, kjer se moram najprej soočiti z besom, jezo, s kakršnim koli negativnim odzivom, in potem lahko rešujem bistveno bolj umirjeno. Do zdaj se mi je to obrestovalo kot dobro, ne pa vedno kot najboljše.

3. V katerih trenutkih se počutite, da ste to res vi?

To je odvisno od tega, kakšno stališče ima vsak do sebe. Včasih potrebujem, da mi to kdo drug pove. Vsekakor pa bi rekel, da so to situacije, kjer dobim lasten občutek, da sem pošten. Če ne bi ravnal pošteno, se ne bi mogel pogledati v ogledalo. Čeprav to ne pomeni, da nikoli nisem naredil napake. Če se je to zgodilo, me je potem to grizlo, peklo, bil sem nezadovoljen. V takšnih primerih grem vedno do ljudi in se opravičim ter priznam svojo napako. S tem takoj

odložim pol bremena in tudi druga oseba potem gleda name drugače. Ne bi mogel živeti na drugačen način.

4. Se zavedate svojih sposobnosti in priložnosti za izboljšavo?

Vsekakor se zavedam obojega. Priložnosti za izboljšavo skušam odpravljati tako, da sem pozoren na njih in da se na to zavestno opozarjam. Ravno tako se zavedam tudi sposobnosti in na njih se vedno oprem, ko sprejem odločitve, ker sem tako kompetentnejši.

5. Ali potrebujete povratno sporočilo o tem, kako vas drugi vidijo?

Opažam, da vedno manj, vendar ga še potrebujem. Zlasti na našem področju delovanja je to pomembno, ker nikakor ne moreš biti toliko samovšečen, da tega ne bi potreboval.

6. Se zavedate svojih čustev? Ali jih upoštevate?

Čustev se zavedam in jih tudi pokažem ter upoštevam. Mislim, da čustev ne smemo skrivati, saj smo vendar vsi ljudje. Je pa pomembno, da zaradi čustvenih reakcij koga ne prizadenemo.

7. Imate jasno vizijo in načrt?

Da, vizijo imam popolnoma jasno. Tu ni odstopanj in velikih sprememb, ker bi se človek lahko oddaljil od samega sebe. Tudi cilje imam jasne, pri čemer dopuščam, da se kaj spremeni, in upoštevam, da lahko pride do odstopanj. Včasih okoliščine privedejo do tega, da uvidiš, da ni smiselno vztrajati pri določenem cilju.

8. Ste vedno vedeli, kaj bo z vami čez pet, deset let? Ali ste vedeli, kaj morate narediti, da boste te cilje dosegli? Ali danes veste, kje boste čez pet, deset let?

Vedno razmišljam za deset do petnajst let naprej, pri čemer nikoli ne moreš biti povsem prepričan, kam te bo življenje peljalo. Pomembno je, da razmišljaš o tem, kje se vidiš in kaj si želiš, vedno pa moraš biti pripravljen tudi na kaj drugega. Pomembno je imeti cilj in želje ter usmeritve tako zasebno kot profesionalno. Vedno sem tudi vedel, kaj moram narediti, da bom te cilje dosegel, jasno pa je, da so se te poti spreminjale. Tudi danes razmišljam za petnajst let naprej in imam postavljene cilje.

9. Ovrednotite naslednje trditve (1 – sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam):

- a. Točno vem, kdo sem. 3
- b. Sem strasten. 5
- c. Imam točno zastavljene in jasne cilje. 5

10. Katere vrednote najbolj cenite? Od kod izhajajo? So se vaše vrednote spremenile? V kaj verjamete?

Predvsem poštenost mi je temeljna vrednota. Potem sledijo iskrenost, zaupanje, spoštovanje. Pomembno mi je timsko delo, kjer te vrednote pridejo v ospredje, ker si ljudje potem upajo povedati svoje mnenje in to omogoča kreativnost. Vrednote verjetno izhajajo iz vzgoje in

lastnih prepričanj. Mama mi je vedno govorila, da bom delal v poklicu, kjer bo treba biti pošten. V vseh službah sem delal na področjih, ki so bila vsaj deloma v nekem javnem interesu, in to mi je dalo veliko širine. Ravno tako sem spoznaval področje sociale glede načina delovanja, pristopa in to se mi je zdelo izjemno ter mi je postajalo vedno bližje, tako da me je zelo vleklo v socialo. Vrednote se mi ne spreminjajo, a je res, da se nekatere z leti bolj utrdijo in imam vedno bolj jasno sliko, kaj je prav in kaj ne. Verjamem v to, da je iskrenost najboljša izbira. Potrditev, da sem iskren, je ravno to, da se moja širša družina, vedno ko so kakšne težave, obrne name. Menim, da me s tem ljudje vidijo kot tistega, ki bo zadevo znal razrešiti pravično ali na sprejemljiv način za vse.

11. Ali vodite na podlagi svojih moralnih načel?

Moja moralna načela se mi zdijo zelo pomembna. Iz njih izhajam. Ne bi mogel drugače delovati, če ne bi živel v skladu z njimi, jih uporabljal pri vodenju in tudi sicer v življenju.

12. Jasno izražate svoje mnenje o kritičnih zadevah? Ali ga zaposleni poznajo?

Mnenje izrazim, vendar vedno na spoštljiv način, pri čemer nikoli ne ovinkarim. Pri tem sem jasen, vendar skušam biti tudi strpen.

13. Ali na osnovi skupinskega pritiska spremenite svojo odločitev?

Odvisno. Če sem prepričan, da je nekaj potrebno, in trdno verjamem, da je temeljno ali nujno za našo organizacijo, potem ne popustim. Če odločitve nimajo večjih posledic ali njihov pomen ni tako velik, potem se lahko tudi zgodi, da popustim.

14. Ali vaše vedenje reflektira vaše vrednote?

Absolutno. Tako funkcioniram in iz tega izhajam. Ne morem živeti v nasprotju sam s seboj.

15. Ste imeli kdaj dvome (so bili o cilju ali strategiji)? Kako se odražajo? Kaj takrat naredite?

Vedno imam dvome, takšen sem po naravi. Pogosto se sprašujem, ali je nekaj pravilno ali ne. Takrat mi veliko pomeni, če dobim mnenje od zunaj, ali je nekaj dobro ali ni. Okolje samo pove.

16. Kako se srečujete z morebitnim neuspehom? Kako to naredite? Ali se vam kdaj zgodi, da želite odnehati?

Ko sem razočaran, zadevo za kakšen dan, dva odložim, da se s tem mirneje soočim. Nikoli nimam težav s tem, da bi si mislil, da sem nezamenljiv. Tudi svojim zaposlenim vedno rečem, da bom vedno razumel, če bo na mojem mestu nekdo drug, ampak naj se izkaže s tem, da bo v istem obdobju naredil toliko, kot smo skupaj naredili mi. Potem bom tudi jaz zadovoljen tam, kjer bom. Vedno pravim, da se moramo zavedati, da »smo na mandatu«. Po petih letih je

obdobja konec in v tem smislu moraš tudi delovati. Tako, da deluješ z najboljšimi nameni in dobrimi občutki, predvsem pa iskreno.

17. Ovrednotite naslednji trditvi (1 – sploh se ne strinjam, 5 – povsem se strinjam):

a. Konsistentno upoštevam svoje vrednote. 4

b. Delam to, kar govorim. 5

18. Kakšna je vaša notranja in kakšna zunanja motivacija? Kako balansirate med njima v življenju? Katera prevlada?

Sem izjemen samokritik in zadeve vedno sam toliko analiziram, da prepoznavam, kaj sem naredil pravilno ali narobe. Vedno se bo namreč našel nekdo, ki te bo kritiziral. Preko tega je enostavno treba iti. Če si sam prepričan, da je dobro, potem je dobro. A ne, da si potem misliš, da si superioren. Zagotovo pa je pomembno tudi, da dobiš neke potrditve od zunaj, ker greš potem lažje mimo tistih ljudi, ki ti nasprotujejo. Zagotovo je smer pravilna, če večini ljudi ustreza oz. se zdi sprejemljivejša. Rekel bi, da prevladuje notranja motivacija. Ravno to nasprotovanje je zanimivo. Ljudje lahko to počnejo iz različnih vzrokov. Nekdo te enostavno ne prenaša in ti bo vedno nasprotoval, četudi si nekaj morda dobro naredil, nekdo te ne želi videti na položaju, na katerem si ... Ti motivi izhajajo iz zunanosti in na to ne moreš vplivati, zato je pomembno, da si samoiskren.

19. Kako sprejemate odločitve? Se s kom posvetujete?

Ideje vedno skušam predstaviti timu, ne z namenom, da dosežem njegovo poenotenje, ampak da pridobim njegove ideje, razmišljanja. To nikakor ne pomeni, da če mi bo nekdo nasprotoval, da potem ne bom vztrajal pri cilju, če smatram, da ga je treba doseči. Posvetujem se, ne pričakujem poenotenja, odločim pa se sam, kar nikakor ne pomeni, da ne naredim napake. Če jo, to tudi povem, a tega ne smatram za neuspeh. Nihče ni stoddostno uspešen.

20. Ali poslušate stališča ljudi, ki nimajo enakega mnenja kot vi?

Vsa stališča vedno poslušam, a ni nujno, da jih pri sprejemanju odločitev upoštevam. Pomembno je, v kakšnem kontekstu so izrečena, kakšna je njihova argumentacija in tudi kdo jih pove. Če je to oseba, katere mnenje mi je pomembno, potem to vpliva tudi na mojo odločitev.

21. Kakšne vrste podporno ekipo imate? Kdo jo sestavlja, kako vam pomagajo npr. družina, partner, prijatelji, mentor?

V službi sem imel srečo in sem si lahko ustvaril lasten vodilni tim, ki je moja podporna ekipa. Imam tudi določne sodelavce, ki so ob mojem imenovanju nasprotovali, vendar so kasneje spoznali, da dobro delamo, čeprav iz nekaterih ideoloških vidikov ne bodo nikoli razmišljali tako kot jaz, ampak tega od njih niti ne pričakujem. To ekipo, ki me obkroža, te mlade ljudi,

spodbujam, da me kritizirajo, da me spremljajo. Cenim to, da mi to tudi povejo, in to na zdrav način prenesemo. Zelo cenim te majhne stvari, ko vidim, da dobro funkcioniram. Zasebno so mi v največjo oporo nedvomno družina in starši. Vendar ne želim preveč mešati službenega življenja z zasebnim.

22. Ali izpostavljate svoja stališča na račun ostalih?

Mislim, da ne. Če pa to naredim, naredim, ker sem nepozoren. Zagotovo je nenamenoma.

23. Kakšen je vaš odnos s sodelavci? Kako jih motivirate? Kako komunicirate z zaposlenimi? Kako ohranjate stik, vez z njimi? Kako izbirate sodelavce?

Velikost hiše je največja ovira, ki jo vidim pri tesnejšem povezovanju s sodelavci. Čeprav si naredim nek načrt, kako bom ohranjal stik, vidim, da se to poruši in da se tega ne morem držati. Menim, da nam je zelo v pomoč sistem kakovosti, kjer se določena problematika obravnava v skupinah, in to potem prenašamo na kolegij, strokovni svet, druge sestanke, zборе delavcev. Na takšen način ohranjam stik s sodelavci. Na zboru delavcev predstavim vse načrte, imamo tudi sestanke po oddelkih in vedno omogočim delavcem, da pridejo do mene, če želijo. Komuniciram na zelo odprt način. Moj način motiviranja zaposlenih je vedno takšen, da jim pojasnim, da smo odvisni sami od sebe in ne od zunanjih ali ekonomskih vplivov, tudi ne od zakonodajne situacije v državi in družbi. Delo si moramo ustvariti na takšen način, da bo prijetno za nas, ki smo zaposleni, seveda izhajajoč iz tega, da je dobro za stanovalce. Če bomo delovali na takšen način, bomo zadovoljni tudi mi kot zaposleni. Moramo pa izražati pripadnost. Ta se izraža z dobrim delom v smislu, da ko delavec nekaj potrebuje, da mu gremo nasproti in obratno, ko potrebuje organizacija, mora delavec odreagirati. Moj stil vodenja je takšen, da delavcu čim več omogočimo. Vpeljali smo team buildinge, bowling, nordijsko hojo, slikarske delavnice, jogo. Ne pridejo sicer vsi, nekateri pa. Veliko tega je organiziranega. Delavec mora imeti občutek, da bo organizacija naredila marsikaj za zaposlenega, po drugi strani pa mora on vedeti, da ima obveznosti, ki jih je treba opraviti. Vedno jih spodbujam, da stopimo skupaj, in nikoli ne pozabim pohvaliti. Tega sicer ne ponavljam, da ne razvrednotim, vendar pohvalim takrat, ko je na mestu. To je dodana vrednost za zaposlenega in zame, ker verjamem, da vedno več sprejmeš, kot daš. Nikoli ne moreš toliko dati, kolikor lahko prejmeš. Ko kadrujem nove sodelavce, vedno skušam med razgovorom razbrati, za kakšnega človeka gre. Prepričan sem, da to spoznaš v zelo kratkem času. Pri 99 % sem imel dober občutek pri izbiri, čeprav lahko tudi občutek prevara. Ravno zato smo sprva vedno kadrovali za določen čas, ker menim, da se človek lahko nekaj mesecev tudi pretvarja, medtem ko se ne more celo leto. Zelo so mi pomembni prvi stik, stisk roke, način pogovora. To je težko determinirati, vendar je to nek notranji občutek. Vedno pogledam tudi življenjepis, kakšen je človek, kaj

počne. Lahko postaviš veliko vprašanj, vendar nikoli ne veš, ali si izbral pravega človeka ali ne, nekdo je morda dober govorec. Zato se mi zdi tako pomemben osebni stik, ki mi veliko pove.

24. Kako skrbite za osebni razvoj (izobraževanje, seminarji, šport, knjige)?

Nedvomno manj, kot bi želel. Vedno sem bil športnik, ampak mi žal zmanjkuje časa. Sicer pa veliko kolesarim, igram tenis, smučam. Želim si več časa za strokovno izobraževanje, vendar ga žal zmanjka, ker se ne izide.

25. Ali vam je pomembno, da vzgojite naslednika?

Da, zelo mi je pomembno in že zdaj pripravljam naslednika, čeprav ne vem, če bo na koncu izbrana ta oseba, ker ne morem vplivati na to. V tej smeri razmišljam in tudi med zaposlenimi iščem osebo, ki bi to bila. Že danes pripravljamo strategije, načrte in zaposlenim vedno povem, da kdorkoli bo prišel za menoj, bo imel to pripravljeno in bo lahko delal naprej. Če bo to seveda želel. Lahko pa bo delal drugače, za kar bo tudi imel odgovornost. Menim, da mora vsak dober vodja pripravljati svojega naslednika, čeprav je na koncu povsem irelevantno, kdo je izbran, ker nimamo teh sredstev, da bi odločali o tem. Pomembno pa je, da vse narediš, da je nekdo lahko vodja tudi naprej.

26. Ali ste lahko ista oseba tako v službi, doma, v skupnosti?

Absolutno sem ista oseba, se ne pretvarjam in sem vedno isti.

27. Ali pokažete svoja čustva pred drugimi?

Zelo težko igram, težko skrivam svoje občutke. Če sem slabe volje, se mi to pozna na obrazu in nimam težav, da nekomu povem, da sem slabe volje. Glede tega nimam nobenih ovir.

28. Dovolite zaposlenim, da vas spoznajo kot osebo?

Morda je na našem področju dela še pomembnejše, da nas zaposleni poznajo kot osebo. Na takšen način nas želijo poznati tudi stanovalci. Ker je to vzajemen proces, v katerem jaz spoznavam zaposlene, ker mi je to pomembno, moram tudi jaz dovoliti njim, da me oni spoznajo.

29. Ali sodelavce seznanite z odločitvami, ki se niso izkazale za najboljše?

Vedno jih seznanim. Ravno tako morajo vedeti, da sem tudi jaz človek in da se ne odločim vedno pravilno. Nihče se ne odloča vedno pravilno.

30. Priznavate svoje napake?

Napake priznavam in s tem nimam težav. In ravno tako se opravičim.

31. V katerih primerih ste prepričani, da vam bo uspelo? Kako se takrat počutite? Mi lahko to natančneje opišete?

Nikoli nisem povsem prepričan, da mi bo uspelo. Vedno je prisotnega nekoliko vznemirjenja. Vedno se bojim izida, ker seveda čutim odgovornost. Moram pa povedati, da sem v večini primerov bil uspešen, kar mi daje zaupanje, da znam izpeljati zadeve.

32. Pomislite na trenutek, ko ste zaposlenim predstavili novost, spremembo, nov projekt? Kako to naredite?

Morda bi lahko celo rekel, da imam nek dar ali kakorkoli bi to imenoval, ampak vedno, ko razmišljam o nekem novem projektu, imam zelo jasno sliko, kako naj bi te stvari delovale, kakšne naj bi bile v fizičnem in organizacijskem smislu. Večjo težavo imam, da to razložim ostalim, ravno zaradi tega, ker je v moji glavi to tako jasno. Včasih mi celo kdo reče, da mi je težko slediti. Vendar se potem kasneje, med projektom, zadeve razjasnijo. Nove projekte predstavljam na več ravneh. Ponavadi jih predstavim na kolegiju in na zboru delavcev, kjer o vsebinah tudi razpravljamo. Opažam pa, da na zboru delavci ne vprašajo, se ne želijo izpostaviti, vendar pridejo potem kasneje do mene. Pogosto grem do zaposlenih zelo neformalno, v njihovo delovno okolje, spijem z njimi kavo. Tako spoznam njihov način razmišljanja in to je tudi pot do njih, da jim predstavim novosti. Vedno jim poudarjam, da ne bom nikoli izpostavil posameznika, zato mi je pomembno, da izvem vsebino.

33. Kako veste, da neka strategija za doseg cilja ni uspešna? Kaj takrat naredite (spreminjate strategije ali cilje)?

Vedno poskušam delati pluse in minuse. Ko je več minusov kot plusov, potem se je smiselno od tega umakniti. Če spremenim cilj, potem spremenim tudi strategijo, dogaja pa se tudi, da spremenim strategijo, cilj pa ostane isti.

34. Ovrednotite naslednjo trditev (1 – sploh se ne strinjam, 5 – povsem se strinjam):

a. Vodim s srcem in z glavo. 4

35. Ste uspešni? Ste si veliko prej zamislili svoj uspeh? Ali je bila ta slika jasna? Ste vedno prepričani, da vam bo uspelo?

Uspešen sem pri tem, kar si zadam. Res pa je, da sem sam sebi največji kritik. Morda bi po analizi nekaterih zunanjih odzivov lahko rekel, da mi je uspelo, vendar tega ne želim poudarjati. Nisem takšen človek, da bi to izpostavljajal. Zame je uspeh, če delam, imam rezultate in ob tem spoštujem svoje temeljne vrednote. Nikoli nisem bil prepričan v svoj uspeh. Ne da bi dvomil, ampak vedno se sprašujem, kakšno vlogo bom pri uspehu imel sam in koliko bo to odvisno od zunanjih okoliščin, ovir. Zato je treba iti po korakih. Šele po daljšem času lahko rečeš, da si uspešen, in to takrat, ko so ti uspehi merljivi in dokazljivi. Vnaprej tega ne moreš vedeti.



36. Kakšno je okvirno razmerje med vašimi pozitivnimi/negativnimi mislimi v 24 urah? Vedno sem nepopravljiv optimist, vendar imam vedno nekje v ozadju misel, ki mi pravi: »Pazi, da se ne boš prevzel.« Vedno imam zdrav odnos do tega. Morda bi rekel 80/20 v prid optimizma. Morda je to nek obrambni mehanizem ali samonadzor, ki me opozarja na morebitne ovire.

37. S kom se družite? Kakšni ljudje vas obkrožajo? Pomembni se mi zdita odprtost, iskrenost. Nimam interesa, da bi si ustvaril širok krog prijateljev, če jih nekdo ima, so to bolj znanci. Imam svoj krog prijateljev, ki jim zaupam, in imamo zelo dobre odnose. To mi ustreza. Vedno mi je pomembno, da so ob meni ljudje, ki so iskreni in jim zaupam.

38. Kako poteka vaš dan? Precej stresno. Vsak dan vstanem ob šestih, ob sedmih sem v pisarni. Delam tudi ob sobotah in nedeljah, delovni čas ni pomemben, pomembno je delo, ki je ali ni narejeno. V povprečju sem v službi osem do devet ur. Pogosto pridem delat ob sobotah dopoldne, ker sem bistveno bolj učinkovit, ker ni motečih dejavnikov. Delam tudi zvečer doma. To ni delovno mesto, to je način življenja. Če si takšen človek, potem ne moreš izklopiti. Včasih tudi ponoči razmišljam o delu in ne morem spati, res pa je, da tudi sicer ne spim veliko.

39. Bi želeli še kaj dodati? Upam, da sem bil učinkovit in da sem dal zelene odgovore.

## Priloga E

### POGLOBLJENI INTERVJU VODJA E

Neprofitna organizacija

Srednje velika organizacija glede na število zaposlenih

Moški

23 let delovne dobe

16 let vodstvenih delovnih izkušenj

1. Kateri ljudje in dogodki v vašem življenju so imeli največji vpliv na vas?

Izpostavil bi svojega prvega direktorja, ki je bil izjemno zahteven do sebe in sodelavcev. Predlagal mi je, naj grem podiplomsko študirat. Zaradi te izkušnje se mi je marsikaj v življenju zavrtilo drugače. Pri meni je prepoznal, da sem najboljši pri delu z ljudmi, zato mi je predlagal študij. Ta študij je bil zelo referenčen in izjemno zahteven. To je bila zame izjemna prelomnica v življenju, a ne samo zaradi znanja, ampak tudi zaradi novega okolja. Vedno sem imel afiniteto za posel in ekonomijo, potreboval pa sem še strukturo. In tu sem dobil mnogo več. V času študija se je moja zgodba stopnjevala, pridobil sem veliko tehničnega in matematičnega znanja, znanja makro- in mikroekonomije, naravoslovja ter tudi marketinga, kar mi danes izjemno koristi. Študij ni bil zasnovan na sofisticiranih zgodbah, mehkih vedah, ampak je bil eden redkih študijev, ki je vključeval vse analize, podprte z zelo zahtevno statistiko, ki so vodile do zahtevnih zgodb, ki so bile eksaktne in jih je bilo treba implementirati v prakso, kar mi je bilo izjemno všeč. Naučil sem se, da je treba vedno imeti pri argumentaciji oprijemljive podatke in argumente. Sicer sem že pred tem marsikatero poslovno iniciativo uresničil sam in to tudi že kot najstnik v srednji šoli. Spomnim se, da sem tako dolgo raziskoval, kje proizvajajo takratne avtomobile Lade Samare, dokler nisem dobil stika in se družbi predstavil ter od nje celo prejel ponudbo, da bi bil njihov zastopnik za prodajo. In to še praktično kot najstnik. Takrat sem spoznal, da če imaš znanje, jasno vizijo in če to res trdno verjameš, ti bo uspelo. Spomnim se, da mi je v zelo mladih letih uspelo prepričati nizozemskega veleposlanika, da sem pravi kandidat, ki lahko pripelje Ikee na slovenski trg. Dejansko smo že takrat delali velike korake. Takrat se mi je marsikdo smejal in ni verjel vame, zlasti ne v to, da bom lahko prišel v stik z veleposlanikom. Kar me je popolnoma presenetilo, je bilo to, da sem se po približno polurnem razgovoru z veleposlanikom zavedel, da je možno z neko iskrenostjo, znanjem in ustreznim vedenjem priti do cilja brez kakršnih koli »stricev iz ozadja« ali političnih vez. Rekel bi, da mi

je vsako delovno mesto in okolje veliko dalo in da sem bil del velikih zgodb. To me je izoblikovalo. Name sta zelo vplivala starša. Dala sta mi možnosti, da sem razvil zdravo samozavest in predvsem – to sem šele zdaj spoznal – da sem vedno iskren in spoštljiv do ljudi, predvsem, da gradim na odnosu. Lepo mi je tako živeti, da sem iskren, s tem na dolgi rok nisem obremenjen, da bi komu kdaj storil krivico. Starša sta zelo poudarjala pomen izobrazbe in predvsem mama mi je to nekako prikrito vcepila. Veliko mi je dal tudi šport. Pridobil sem timski duh in borbenost, sem pa tudi zdravo tekmovalen, a nikakor škodoželjen.

2. Kako bi se opisali? Kdo ste?

Neka naša stanovalka mi je rekla, da sem črno-bel, da nisem mavričen. S tem se strinjam. Nimam rad polovičnih stvari, vendar to ne pomeni, da odklanjam kompromise. Govorim o značaju ljudi. Ne maram medlosti, megle. Poslušam notranji glas in ko se za nekaj odločim, mora biti to skladno z menoj. Dokler nimam občutka, da sem z neko idejo identificiran, ne naredim korakov za realizacijo cilja. Zato pogosto zadeve opravim v zadnjih petih minutah, čez noč. To sem jaz.

3. V katerih trenutkih se počutite, da ste to res vi?

Ko nam zadeve tečejo, ko se dogaja. Takrat ko realiziramo svoje projekte, jih uresničujemo in prepoznavamo pozitivne učinke. Takrat sem navdušen.

4. Se zavedate svojih sposobnosti in priložnosti za izboljšavo?

Spodobi se, da se jih zavedam pri teh letih. Mislim, da je to ciklično, ponavljajoč se proces, zato ni čudno, da velja, da se učimo celo življenje.

5. Ali potrebujete povratno sporočilo o tem, kako vas drugi vidijo?

Ne, danes ne več. V mladih letih sem ga potreboval, tako kot tudi zunanjo motivacijo. Danes te zadeve presojam sam.

6. Se zavedate svojih čustev? Ali jih upoštevate?

Da, zavedam se jih in jih tudi upoštevam. Sem zelo energičen in čustven, a ne reagiram na prvo žogo.

7. Imate jasno vizijo in načrt?

Vizijo imam zelo jasno, točno vem, kam grem. Vedno vidim naprej, vidim preko, presežek ciljev, gledam dalje. Moj načrt je danes jasen, včasih ni bilo tako. Z leti so se mi tudi te zadeve izoblikovale.

8. Ste vedno vedeli, kaj bo z vami čez pet, deset let? Ali ste vedeli, kaj morate narediti, da boste te cilje dosegli? Ali danes veste, kje boste čez pet, deset let?

Ne, nikakor ne. V preteklosti se s svojimi cilji nisem ukvarjal in sem se nekako prepuščal toku. Vendar danes zelo jasno vem, kakšni so moji cilji in kaj je treba za to narediti.

9. Ovrednotite naslednje trditve (1 – sploh se ne strinjam, 5 – povsem se strinjam):

- a. Točno vem, kdo sem. 5
- b. Sem strasten. 5
- c. Imam točno zastavljene in jasne cilje. 5

10. Katere vrednote najbolj cenite? Od kod izhajajo? So se vaše vrednote spremenile? V kaj verjamete?

Najbolj cenim zaupanje, ki nikakor ne sme biti v povezavi z oportunistom in manipulacijo. Tega res ne maram. To mi je osnovno vodilo. Rad imam iskrene, poštene ljudi in takšne, ki so skromni oz. jih je v določenih okoliščinah še sram. S tem mislim na to, da imajo v sebi zavest, da se bodo, če bodo naredili nekaj, kar ni sprejemljivo, posledično tega tudi sramovali. Včasih se mi zdi, da živimo v takšni družbi, kjer nikogar ni ničesar več sram. Pomemben mi je občutek odgovornosti, ker se na podlagi tega zavedanja posameznik trudi in vlaga več. Moji mami so vedno govorili, da ne bom vedno zgleden učenec ali poslušen in da bom na neki točki v življenju zagotovo skrenil s poti, ampak zaradi matere nisem hotel hoditi po robu in sem temeljne vrednote vedno spoštoval, zlasti neoportunistem. Tako da se mi temeljne vrednote niso spreminjale in izhajajo iz družine. To je v meni. Verjamem v iskrenost.

11. Ali vodite na podlagi svojih moralnih načel?

Da, to se mi zdi pomembno.

12. Jasno izražate svoje mnenje o kritičnih zadevah? Ali ga zaposleni poznajo?

Da in ga tudi izpostavim. Menim, da je primerno, da nekdo, ki ima takšno funkcijo, poda mnenje o tovrstnih zadevah, in sicer ne zato, ker bi njegovo mnenje več veljalo, ampak zato, ker bi ljudje na takšnih položajih morali imeti jasno izoblikovano mnenje.

13. Ali na osnovi skupinskega pritiska spremenite svojo odločitev?

Če pride do nestrinjanja, me vedno zanimajo razlogi. Če so upravičeni in jih razumem, potem lahko zaradi tega spremenim odločitev, če vidim v njej smisel.

14. Ali vaše vedenje reflektira vaše vrednote?

Da, absolutno.

15. Ste imeli kdaj dvome (so bili o cilju ali strategiji)? Kako se odražajo? Kaj takrat naredite?

Če govorimo o ciljih, takrat ne dvomim. Strategije prilagajam, ciljev pa ne.

16. Kako se srečujete z morebitnim neuspehom? Kako to naredite? Ali se vam kdaj zgodi, da želite odnehati?

Seveda pride do neuspeha, ampak vsak neuspeh je lahko uspeh, če ga izkoristiš za učenje. Tako da vedno skušam iskati rešitve, predvsem pa je pomembno, da napak ne ponavljamo. Čutim,

da sem utrujen. Opažam, da o teh vsebinah razmišljam vedno več. Želim si, da bi malo manj prevzel nase in več razdelil na ostale. Z veseljem delim znanje in z lahkoto prenašam svoje izkušnje na ostale.

17. Ovrednotite naslednji trditvi (1 – sploh se ne strinjam, 5 – povsem se strinjam):

- a. Konsistentno upoštevam svoje vrednote. 5
- b. Delam to, kar govorim. 4

18. Kakšna je vaša notranja in kakšna zunanja motivacija? Kako balansirate med njima v življenju? Katera prevlada?

Včasih mi je največ pomenila zunanja motivacija, mislim, da je to pri mladih ljudeh normalno in običajno. Danes, po vseh teh letih, pa mi je pomembno, da sem sam zadovoljen. Moram biti notranje zadovoljen z rezultati. Ne gane me, če nekdo drug meni drugače. Če je takrat prisotno moje notranje zadovoljstvo, potem mi manipulacija drugega ni več ovira, kar bi mi včasih lahko bila. To nikakor ne pomeni, da mi ta zunanja motivacija ni pomembna, vendar mi je vedno manj.

19. Kako sprejemate odločitve? Se s kom posvetujete? Koliko tvegate pri sprejemanju odločitev?

Mislim, da veliko tvegam. Rekel bi, da celo vedno več, verjetno tudi zato, ker so me izkušnje naredile bolj kompetentnega. Pri sprejemanju odločitev se vedno posvetujem s timom.

20. Ali poslušate stališča ljudi, ki nimajo enakega mnenja kot vi?

Da, to mi je dragoceno in s tem se učim, uvidim morebitne nove ovire, priložnosti, ki jih prej nisem opazil.

21. Kakšne vrste podporno ekipo imate? Kdo jo sestavlja, kako vam pomagajo npr. družina, partner, prijatelji, mentor?

Definitivno družina, ta je temeljna. Potem imam zelo dobrega prijatelja, s katerim se lahko pogovorim. Seveda so tukaj še drugi prijatelji in ljudje ter tudi sodelavci. Pomembno sprostitev mi pomenita tudi šport in fizično delo. V tem uživam in to me sprosti.

22. Ali izpostavljate svoja stališča na račun ostalih?

Nikoli nisem žaljiv in nikakor ne želim biti. Če moram v neki situaciji odreagirati, to naredim spoštljivo, vendar z zelo jasnim sporočilom.

23. Kakšen je vaš odnos s sodelavci? Kako jih motivirate? Kako komunicirate z zaposlenimi? Kako ohranjate stik, vez z njimi? Kako izbirate sodelavce?

Odnos s sodelavci je pomemben. Ljudem je treba dati veljavo, morajo čutiti pomembnost, da se jim nekaj dogaja. Pri nas imamo vsakoletne aktivnosti, gremo skupaj na Triglav, vsako leto na strokovno ekskurzijo, praznujemo rojstne dneve, imamo svojo nogometno ekipo, gradimo

na naši skupnostni podobi ekipe in še marsikaj. S tem se zaposleni identificirajo, imajo večje spoštovanje do organizacije, v kateri delajo. Veliko damo na osebni pristop in odnos. Glede na to, da smo velika hiša, je zelo težko vzdrževati osebni stik z zaposlenimi. A ravno to mi je najbolj pomembno pri komunikaciji z zaposlenimi. Zelo se trudim, da grem po hiši, da sem v stiku z njimi. Žal se vedno pogosteje dogaja, da zaradi pomanjkanja časa in številnih obveznosti tega ne počnem več toliko. Delavci mi to tudi odkrito povedo in rečejo, da me ne vidijo več po hiši in da jim to manjka. Vidim, da je tudi njim to zelo pomembno, zato temu dajem še večji poudarek, ker to dejansko potrebujejo. Ampak časa mi vedno primanjkuje. Pri kadrovanju mi je pomemben odnos. Seveda morajo biti formalni pogoji izpolnjeni, vendar potem pride v ospredje odnos. Ni mi dovolj profesionalni odnos, ki je vezan zgolj na pogodbo o delu. Če mi nekdo reče, da z nekom iz službe ne more biti kolega, mu povem, da v tej službi to ni mogoče in da je konflikte treba urediti. Tu ne gre samo za profesionalen odnos. Ni treba, da smo prijatelji, a moramo biti kolegi, ker samo na takšen način lahko premikamo meje. Če nekdo tega ne more sprejeti, je bolje, da sam gre.

24. Kako skrbite za osebni razvoj (izobraževanje, seminarji, šport, knjige)?

Že tri leta berem isto knjigo o Aleksandru Velikem. Vedno znova berem to knjigo. Toliko časa jo prebiram, ker želim vedeti vse na pamet. Res se mi zdi odlična knjiga, lepo napisana, berljiva. Je kot cikel. Preberem jo do konca, nato se čez nekaj časa zavem, da se ne spomnim petih imen iz knjige, in jo začnem ponovno brati. Seveda je tudi šport tisto področje, s pomočjo katerega se razvijam.

25. Ali vam je pomembno, da vzgojite naslednika?

Pomembno mi je, kdo bo vodil hišo za menoj. Predvsem zaradi tega stališča, da se ne bi zgodilo, da bi bil za menoj imenovan nekdo npr. zaradi političnega vidika. Pomembno mi je, da novi vodja ne bi zgrešil strokovne usmeritve in da bi zavod transformiral iz vidika deinstitucionalizacije na pameten način.

26. Ali ste lahko ista oseba tako v službi, doma, v skupnosti?

Mislím, da. Vedno izhajam iz sebe, se ne spreminjam, ostajam takšen, kot sem, v vseh vlogah.

27. Ali pokažete svoja čustva pred drugimi?

Da, jih pokažem in to se mi ne zdi nič slabega.

28. Dovolite zaposlenim, da vas spoznajo kot osebo?

Da, seveda in tudi jaz poznam njih. Pri nas je odnos zelo pomemben in brez tega ne bi šlo.

29. Ali sodelavce seznanite z odločitvami, ki se niso izkazale za najboljše?

Vedno igram na odprte karte in jim tudi to povem.

30. Priznavate svoje napake?

Ne poznam nikogar, ki ne bi delal napak. Tudi jaz jih in to tudi povem.

31. V katerih primerih ste prepričani, da vam bo uspelo? Kako se takrat počutite? Mi lahko to natančneje opišete?

Vedno sem prepričan, da mi bo uspelo. To prenašam tudi na sodelavce. Vedno jih povabim, naj izrazijo svoje pomisleke, o tem se pogovorimo, sam pa jim jasno povem, da nam bo uspelo. Ko razmišljam o novem cilju, imam zelo jasno podobo cilja. Stvari vidim zelo natančno, v barvah in vedno sem prepričan v uspeh. Občutka niti ne znam pravilno opisati, morda je to spet nek notranji glas, ki mi pravi, da se bo vse lepo izšlo.

32. Pomislite na trenutek, ko ste zaposlenim predstavili novost, spremembo, nov projekt? Kako to naredite?

Vedno se trudim, da sodelavcem neko idejo predstavim na takšen način, da jim »zlezem pod kožo«. Želim, da to idejo ponotranjijo in da na koncu deluje tako, kot da so oni prišli do nje. To se mi zdi pomembno, na takšen način jih skušam motivirati.

33. Kako veste, da neka strategija za doseg cilja ni uspešna? Kaj takrat naredite (spreminjate strategije ali cilje)?

Če razmislim, sem že spremenil strategijo, vendar ne v bistvenih elementih glede vsebine hiše. Spreminjal sem jo predvsem v odnosu do ustanovitelja, zlasti zaradi tega, ker sem se bolj izobrazil, dobil nove izkušnje in znanja. Ob tem vedno spoštujem svoje temeljne vrednote. Razlogi za spremembo so bili ravno v tem, da sem videl, da nas strategija ne pelje v zeleno smer in da ne dosegamo nekih kritičnih kazalnikov. Samih ciljev ne spreminjamo, ker so vedno toliko prej preudarno postavljeni in se z njimi identificiramo.

34. Ovrednotite naslednjo trditev (1 – sploh se ne strinjam, 5 – povsem se strinjam):

a. Vodim s srcem in z glavo. 3

35. Ste uspešni? Ste si veliko prej zamislili svoj uspeh? Ali je bila ta slika jasna? Ste vedno prepričani, da vam bo uspelo?

Morda bi lahko rekel, da sem. Z ekipo počnemo velike stvari in prav je, da smo ponosni na to. S tem se zavedno nikoli nisem ukvarjal, predvsem ne tako, da bom uspešen. Sem pa vedno verjel vase in se zavedal, da imam znanje in kompetence.

36. Kakšno je okvirno razmerje med vašimi pozitivnimi/negativnimi mislimi v 24 urah? Absolutno sem vedno pozitiven, nasmejan. Rekel bi, da je razmerje 70 % pozitivnih, 30 % negativnih.

37. S kom se družite? Kakšni ljudje vas obkrožajo?

Izbiram vedno takšne ljudi, pri katerih mi ni treba razmišljati o tem, kaj bodo počeli jutri. Torej da imajo sami v sebi potencial in odgovornost ter predvsem to temeljno veličino in širino.

38. Kako poteka vaš dan?

Zelo različno. Vstajam zgodaj, v pisarno pa pridem okoli osme ure. V službi ostanem minimalno devet ur, lahko tudi več. Včasih se mi sicer zdi, da se mi ves dan vrti okoli službenih obveznosti in ostalih funkcij, ki jih imam. Teden je tako večinoma namenjen delu, ob koncu tedna pa se trudim, da se s službo ne ukvarjam in da se posvetim družini.

39. Bi želeli še kaj dodati?

Bil mi je zelo zanimiv intervju, ker sem o sebi razmišljal na drugačen način in sem res užival.



## Priloga F

### POGLOBLJENI INTERVJU VODJA F

Profitna organizacija

Srednje velika organizacija glede na število zaposlenih

Ženska

12 let na vodstvenem delovnem mestu

#### 1. Kateri ljudje in dogodki v vašem življenju so imeli največji vpliv na vas?

Vodilo mi je bilo to, da zelo rada delam z ljudmi. Na začetku svoje poti sem delala na vodstvenem delovnem mestu v tekstilni industriji. Tam sem bila prvič soočena s tem, kako je treba biti racionalen in kako pomembno je, da ljudem izplačaš plačo na predviden dan. Bili smo prisiljeni izpeljati izterjave, si včasih tudi izposoditi denar. S kakšnim ponosom in veseljem sem šla med delavce, ker smo jim uspeli zagotoviti plače. To so bili zaposleni, ki so delali na normo. In ta norma se je stalno povečevala. Zelo me je izoblikovalo to, ko sem dobila njihovo priznanje, da so zadovoljni z menoj. V 80. letih smo bili eni prvih, ki smo ustanovili družbo z omejeno odgovornostjo. Vsi smo delali vse, tudi jaz. Zame je bila to prelomnica, ustvarjali smo novo zgodbo. Rasla sem s produktom in z našimi strankami. Osebno sem poznala vse naše stranke in tudi danes je tako. Marsikdo se je čudil zaradi tega. Tudi ko grem danes po Sloveniji, vem, kdo še ni naša stranka, in tako vem, da še imamo možnosti za razvoj. Ti dogodki so me naučili, da moraš imeti rad stranke in produkt, ki ga ponujaš, v tem najdem zadovoljstvo, potrditev. Hkrati me je to obdobje naučilo, da je treba delati majhne korake. Nikoli se nismo zakreditirali in ravno skromnost nas je obdržala na trgu. Lastniki smo bili vedno del kolektiva, zelo identificirani in nikoli nismo imeli želja po razkošju, ampak smo vedno najprej poravnali obveznosti do zaposlenih in partnerjev. Takrat smo vodili z zgledom in še danes počnemo enako. Zavedam se, da nas je pred konkurenco postavila ravno odločitev, da dobiček namenimo v razvoj. To je bilo za nas odločilno in tega se še vedno držimo. V določenem obdobju življenja sem imela izkušnjo, da sem se soočala z zelo arogantnim vodenjem svojega takratnega nadrejenega, in v istem obdobju sem bila deležna tudi takšnega odnosa na osebnem področju. V nekem trenutku sem to osebno zgodbo zaključila in takrat sem dobila moč, da sem lahko tudi podjetje postavila na novo pot. To mi je dalo novo energijo in občutek, da sem sposobna, da zmorem verjeti vase, in resnično mi je uspelo. To so bile velike prelomnice. Zlasti najti to moč, da se s tem soočiš in da se zaveš, da si sam pomemben. To se

je zelo poznalo tudi pri zaposlenih. Doživeli smo pravi preporod in to nam je z novimi vrednotami prineslo tudi izjemne rezultate. Ta izkušnja me je tudi naučila, kako ne želim voditi. Moj takratni direktor ni zaupal ljudem. Posameznike je individualno klical k sebi in iz tega delal zgodbe. S tem vodilni izgubi avtoriteto. S to izkušnjo sem se naučila, kakšen vodja ne želim biti.

2. Kako bi se opisali? Kdo ste?

Rekla bi, da usklajujem družinsko in službeno življenje. Otroci so odrasli in danes imam več časa za službo, vendar mi to potem krade osebni čas. Rada sem naravna, odkrita, zelo rada komuniciram z ljudmi, nisem pa tehnični tip.

3. V katerih trenutkih se počutite, da ste to res vi?

Rekla bi, da so to trenutki, ko sem npr. v neki zasebni družbi. Takrat pogledam okoli sebe in pomislim, da bi morda le komu povedala, od kod prihajam, in mu kaj ponudila ... Mož to ponavadi prepozna, se nekoliko umakne, ker že ve, kaj bo sledilo. V takšnem trenutku čutim, da sem to res jaz. Vedno skušam izkoristiti nove priložnosti. To skušam učiti tudi zaposlene, da izkoriščajo priložnosti na pravilen način.

4. Se zavedate svojih sposobnosti in priložnosti za izboljšavo?

Obojega se zavedam. Sposobnosti skušam še bolj razvijati in odpravljati negativnosti. Le tako bom postala bolj kompetentna in se bom samorazvijala.

5. Ali potrebujete povratno sporočilo o tem, kako vas drugi vidijo?

Ni nujno. Včasih so situacije, ko je povratno sporočilo lahko pomembno, na splošno pa mi je pomembneje, kako vidim sama sebe.

6. Se zavedate svojih čustev? Ali jih upoštevate?

Seveda. Tudi upoštevam jih in zato si v čustveno razburljivih situacijah vzamem čas, premislim in se šele potem odzovem.

7. Imate jasno vizijo in načrt?

Da, zelo jasno. Vedno sem jo imela, danes pa se mi zdi, da je postala še bolj jasna. Tudi načrte imam zelo jasne.

8. Ste vedno vedeli, kaj bo z vami čez pet, deset let? Ali ste vedeli, kaj morate narediti, da boste te cilje dosegli? Ali danes veste, kje boste čez pet, deset let?

Rekla bi, da bi ponovno izbrala svojo isto pot. To ocenjujem kot pomembno. Zlasti na področju kariere sem imela zelo jasne kratkoročne in dolgoročne cilje in vedno sem vedela, kaj morajo biti moji naslednji koraki. Morda sem se nekoliko bolj lovila na zasebnem področju.

9. Ovrednotite naslednje trditve (1 – sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam):

a. Točno vem, kdo sem. 4

- b. Sem strastna. 5
- c. Imam točno zastavljene in jasne cilje. 4

10. Katere vrednote najbolj cenite? Od kod izhajajo? So se vaše vrednote spremenile? V kaj verjamete?

Odkritost, vztrajnost, delavnost in odgovornost. Odgovornost je pomembna na vseh ravneh. Tudi ko sva se midve dogovorili za intervju, je bila moja odgovornost, da sem se nanj pripravila. Če tega ne zmorem, potem raje ne sprejemem. Nikoli se mi še ni zgodilo, da bi zamudila na dogovorjeni sestanek, vedno skušam biti odgovorna. Moje osebne vrednote vedno ostajajo iste in nikoli nisem bila prevzetna zaradi naslovov, položaja ali nagrad. Verjamem, da ni dobro reagirati na prvo žogo. Kadar so določene kritične zadeve, vedno malo počakam, evalviram. Nikoli me ne boste slišali zakričati ali da bi bila nespoštljiva. Zato si vzamem čas, da ustrezno reagiram. Besede namreč ne moreš vzeti nazaj.

11. Ali vodite na podlagi svojih moralnih načel?

Ne samo da vodim na podlagi morale, to vedno upoštevam na vseh ravneh življenja. Če ne bi tako ravnala, potem bi sama s seboj zelo težko živela.

12. Jasno izražate svoje mnenje o kritičnih zadevah? Ali ga zaposleni poznajo?

Nimam težav s tem, da svoje mnenje povem, res pa je, da ga ne izpostavljam, če nisem izzvana. Ne vidim potrebe, da bi se v tem kontekstu izpostavljala, če ni nujno. Energijo raje usmerjam na področja, s katerimi se ukvarjam.

13. Ali na osnovi skupinskega pritiska spremenite svojo odločitev?

Ne bi rekla. Res pa je, da se vedno prej posvetujemo in da slišim mnenja posameznikov, ni pa nujno, da jih vedno upoštevam.

14. Ali vaše vedenje reflektira vaše vrednote?

Da, absolutno, ker drugače ne znam živeti. Breme bi mi bilo prehudo in ne znam se pretvarjati.

15. Ste imeli kdaj dvome (so bili o cilju ali strategiji)? Kako se odražajo? Kaj takrat naredite?

Seveda imam dvome in to včasih zelo velike o cilju in strategiji. Takrat zelo raziščem vse okoliščine, moram se prepričati. Takšen dvom me zelo obremenjuje in je stresno. Vedno je zadaj ekipa ljudi, ki je odvisna od tebe, vloženega je veliko denarja, pomembno je, kakšno sporočilo daješ svojim zaposlenim in partnerjem. Pri nekaterih odločitvah se posvetujem tudi z ostalimi lastniki in ne zgolj z vodstveno ekipo, skušam pa si tudi zagotoviti dodatne vire, ki mi dajejo več moči. To je lahko tudi dodatna kadrovska okrepitev z izjemno kakovostnim kadrom.

16. Kako se srečujete z morebitnim neuspehom? Kako to naredite? Ali se vam kdaj zgodi, da želite odnehati?

Vedno analiziramo z vidika poslovnega odnosa. Pogledamo, kaj je šlo narobe. Sama to vedno rešujem na takšen način, da povem po pravici in da realno pokažem, da je nekaj šlo narobe, ter seveda ugotavljam, kako lahko zadevo rešimo. Preveč sem odgovorna, da bi kdaj rekla, da se ne grem več. Tega v meni ni.

17. Ovrednotite naslednji trditvi (1 – sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam):

- a. Konsistentno upoštevam svoje vrednote. 4
- b. Delam to, kar govorim. 5

18. Kakšna je vaša notranja in kakšna zunanja motivacija? Kako balansirate med njima v življenju? Katera prevlada?

Mislim, da prevlada notranja motivacija, ker ponavadi vedno sama presodim. Mislim, da bi se morali iz napak učiti, svoje dosežke pa izpostavljati. Dogaja se nam to, da se ukvarjamo s 5 % težavnih situacij in ne vidimo 95 % dobrega. Mislim, da mora človek biti vedno sam dovolj samokritičen. Zunanjo motivacijo vedno dobim od strank. Njihovo mnenje mi je pomembno. Potem me motivirata tudi mož in moja mama, ki mi odkrito pove, kaj je dobro in kaj ne. Ona je moj prvi kritik.

19. Kako sprejemate odločitve? Se s kom posvetujete? Koliko tvegate pri sprejemanju odločitev?

Odločitve sprejemam zelo premišljeno. Dolgo se ukvarjam s tem, včasih se tudi ponoči zbudim in razmišljam o tem. Vedno se odločam z nekim logičnim pristopom. Včasih si celo napišem trditve za in proti in se na osnovi tega odločim. Veliko se posvetujem s svojo ekipo. Pri tem nimam občutka, da bi veliko tvegala, ker menim, da je treba že pred odločitvijo vse raziskati, upoštevati dejavnike. Več kot je na začetku vložka, manj je tveganja.

20. Ali poslušate stališča ljudi, ki nimajo enakega mnenja kot vi?

Vsa mnenja vedno poslušam. Mislim, da so ravno nasprotna mnenja zelo dobrodošla, ker to izkazuje, da si toliko zaupamo, da smo sposobni izpostaviti drugačno mišljenje. Ni pa nujno, da ga upoštevam.

21. Kakšne vrste podporno ekipo imate? Kdo jo sestavlja, kako vam pomagajo npr. družina, partner, prijatelji, mentor?

Moram reči, da nam je v podjetju uspelo oblikovati odlično vodstveno skupino. To je moja podpora ekipa in ji prepuščam vse kompetence, ker so v njej odgovorni ljudje. Menim, da je najslabše, da svojim sodelavcem ne zaupaš. Moja družina mi je temeljna – mož in otroci, vnuki.

22. Ali izpostavljate svoja stališča na račun ostalih?

Včasih se človek temu sicer težko izogne, vendar če to storim, je to nenamerno. Menim, da moramo biti spoštljivi drug do drugega.

23. Kakšen je vaš odnos s sodelavci? Kako jih motivirate? Kako komunicirate z zaposlenimi? Kako ohranjate stik, vez z njimi? Kako izbirate sodelavce?

Veliko dam na osebni odnos. Pri nas je tudi sistematično urejen sistem obveščanja. Vsake tri mesece imamo zборе z zaposlenimi, kjer se poroča o generalnih zadevah. Imamo sestanke vodstvene skupine, sestanke s posameznimi produktnimi skupinami, ker imamo različne produkte. Menim, da je pomembno, da spoštuješ prioritete, da znaš določiti cilje, da znaš uresničevanje ciljev nadzorovati in spremljati ter da si vzor zaposlenim, tako lahko ljudi motiviraš. Zavedati se moraš, da si od zaposlenih odvisen in ker v njih veliko vložiš, moraš težiti k temu, da zaposleni ostanejo v podjetju. Občasno zaposlene anketiramo glede zadovoljstva, naredimo tudi karijerne načrte. Morda smo toliko specifični, ker je pri nas zelo visoka izobrazbena struktura, v celotni organizaciji imata dva srednješolsko izobrazbo, ostalo so višje stopnje. Veliko strokovno izobražujemo, imamo gibljiv delovni čas, spodbujamo zdrav življenjski slog. Razvijamo tudi vsebine, kjer je glavna plat druženje, da se zaposleni povezujejo. Omogočamo jim jadranje, organiziramo piknike, srečanja, ob koncu leta pripravimo zaključek in te stike vzdržujemo tudi s hčerinskimi podjetji v drugih državah, tako da gremo z avtobusom do teh podjetij in se družimo. Imamo tudi certifikat družini prijazno podjetje in enkrat na leto povabimo otroke zaposlenih v podjetje, da spoznajo, kje starši delajo, in potem priredimo skupne aktivnosti, program in druženje ter obdarovanje otrok. Otroke tudi ogovorim in se jim opravičim, če morajo starši včasih delati tudi popoldne, pri čemer jim je bilo zelo všeč, ko sem jim rekla, da me lahko pokličejo otroci sami, če bodo menili, da starši potrebujejo dopust. Lani smo organizirali tudi tedensko varstvo osnovnošolskih otrok med počitnicami. Naši zaposleni vedo, da lahko vedno pridejo do mene, a vedo tudi, da bo o tem vedno obveščen tudi njihov vodja. Ne gre brez tega, da vodje ne bi obvestila. Težim k temu, da grem skoraj vsak dan po podjetju in ogovorim zaposlene. Kadrovanju namenjam veliko pozornosti. Sodelujemo s podjetjem za izbor kadrov, ki opravi teste in prvi izbor. Nato se s kandidati srečamo osebno in tako opravimo drugi izbor. Kandidati iz drugega izbora gredo potem na testiranje. Iz tega dobimo diagnostiko, osebnostni profil. Za tehnični kader pa vodje pripravijo strokovno nalogo, ki jo mora kader opraviti. Na koncu se odločim skupaj z vodjem oddelka, kjer bo novi zaposleni opravljal delo. Pri vodstvenem kadru je drugače, tam se poslužujemo tudi »head-huntinga«.

24. Kako skrbite za osebni razvoj (izobraževanje, seminarji, šport, knjige)?

Veliko berem, večinoma sicer strokovno literaturo, občasno pa tudi leposlovje. Rada tudi pišem, hodim v hribe in tečem. Dvakrat tedensko hodim k organizirani vadbi, ker mi zelo veliko pomeni ohranjanje fizične kondicije, česar sem se morda začela nekoliko pozno zavedati, ampak še vedno tudi dovolj zgodaj. To mi daje moč, da zdržim psihični napor. Uživam v kuhi in peki. V zadnjem obdobju več časa namenjam učenju tujega jezika. To mi je nov izziv.

25. Ali vam je pomembno, da vzgojite naslednika?

To mi je zelo pomembno in to prenašam tudi na ostale zaposlene. Spodbujam jih, naj se ne zapirajo, če opazijo, da nekomu nekaj ne gre, saj mu je v tem primeru treba pomagati. Znanje je treba deliti.

26. Ali ste lahko ista oseba tako v službi, doma, v skupnosti?

Rekla bi, da sem. V teh letih imam že določen krog prijateljev, kjer sem lahko povsem naravna, sproščena. Čeprav moram reči, da se niti v nekih drugih krogih s tem ne obremenjujem. Takšna sem in takšno me ljudje poznajo.

27. Ali pokažete svoja čustva pred drugimi?

Čustva pokažem, vendar na način, da nikogar ne prizadenem. Nisem nespoštljiva in ne kričim na ljudi, ne grem v skrajnosti. Pokažem pa, kako se v nekem trenutku počutim. Tega ne skrivam.

28. Dovolite zaposlenim, da vas spoznajo kot osebo?

Spodbujam jih, da me spoznajo. Ničesar ne skrivam, sem transparentna in to tudi pričakujem od njih.

29. Ali sodelavce seznanite z odločitvami, ki se niso izkazale za najboljše?

Vedno jih seznanim in skupaj premislimo, kaj je šlo narobe.

30. Priznavate svoje napake?

Zelo sem odgovorna in ravno zaradi tega tudi priznam, če naredim kaj narobe. In se tudi opravičim.

31. V katerih primerih ste prepričani, da vam bo uspelo? Kako se takrat počutite? Mi lahko to natančneje opišete?

Vedno sem prepričana, da nam bo uspelo. To je pomembno. Če to verjameš, potem boš uspel, ker boš toliko pozitivne energije vložil in to prenesel tudi na sodelavce. Če že vodja dvomi, potem je bolje, da se nečesa ne loti.

32. Pomislite na trenutek, ko ste zaposlenim predstavili novost, spremembo, nov projekt?

Kako to naredite?

Projekt vedno predstavim individualno vsakemu od vodij, nikoli skupaj, ker so že med seboj zelo različni. Nato oni projekt predstavijo naprej navzdol. Potem zadevo predstavim še na zboru zaposlenih, kjer so prisotni tudi vodje, z namenom, da me podprejo.

33. Kako veste, da neka strategija za doseg cilja ni uspešna? Kaj takrat naredite (spreminjate strategije ali cilje)?

Pri nas imamo na voljo orodja, ki so kot kazalniki, kjer lahko preverjamo, če je neka strategija uspešna. Spremljamo razvoj in podporo, tako lahko hitro ocenimo uspešnost strategije. Na podlagi tega jo tudi spreminjamo. Najslabše si je zakrivati oči. Če nekaj ne deluje, priznaj in potem rešuj naprej. Ciljev ne spreminjamo, ti so jasni, spreminjamo le strategijo.

34. Ovrednotite naslednjo trditev (1 – sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam):

a. Vodim s srcem in z glavo. 5

35. Ste uspešni? Ste si veliko prej zamislili svoj uspeh? Ali je bila ta slika jasna? Ste vedno prepričani, da vam bo uspelo?

Nič nisem dosegla sama, vedno je v ozadju ekipa ljudi. Zato bi s ponosom rekla, da nam je uspelo, da smo prepoznavni. Nisem pa nikoli bila povsem prepričana, da mi bo uspeh dan sam po sebi. Vedno sem vedela, da je treba trdo garati in potem imaš več možnosti, da uspeš.

36. Kakšno je okvirno razmerje med vašimi pozitivnimi/negativnimi mislimi v 24 urah?

Tu se še vedno učim. Morda mi gre malo bolj na negativno, mož pa me vedno opozarja, da moram biti bolj pozitivna in na to paziti že pri izražanju. Rekla bi, da je 60 % negativno in 40 % pozitivno. Vendar lahko tudi teh 60 % prinese po analizi pozitivno, vendar takšna analiza lahko vzame preveč energije.

37. S kom se družite? Kakšni ljudje vas obkrožajo?

Predvsem z odkritimi, s poštenimi, preprostimi ljudmi. Sama sem zelo preprosta in rada poslušam ljudi in v družbi takšnih ljudi se tudi zelo dobro počutim.

38. Kako poteka vaš dan?

Ponavadi vstajam ob štirih zjutraj in moj urnik se začne ob petih, ko sem že v pisarni. To mi omogoča, da do osmih vse postorim in sem potem na voljo za sodelavce, stranke. Ko pridem domov, si vzamem čas zase, da grem teč, hodit. Približno dve uri si vzamem zase. Večina delovnega dne je trenutno še posvečena službi. Ob koncih tedna se posvetim družini.

39. Bi želeli še kaj dodati?

Rada bi se vam zahvalila, ker ste me izbrali za intervju.

## Priloga G

### POGLOBLJENI INTERVJU VODJA G

Profitna organizacija

Srednje velika organizacija glede na število zaposlenih

Ženska

24 let delovnih izkušenj

9 let vodstvenih izkušenj

1. Kateri ljudje in dogodki v vašem življenju so imeli največji vpliv na vas?

Nedvomno moji starši in celotna družina. Kasneje tudi moj sin. V družinskih podjetjih je težko ločiti poslovno in družinsko življenje, zato se to ves čas prepleta. Zagotovo pa je name najbolj vplival oče, ki je bil in je še moj mentor na vseh področjih, tudi pri vodenju. Tudi danes veliko dajem na mnenje staršev in če je človek dovzeten za pozitivne spremembe, jih lahko uveljavlja vse življenje.

2. Kako bi se opisali? Kdo ste?

Rada sem takšna, kot želim, da bi bili drugi do mene. Tako delujem. Vedno verjamem, da je vsak človek pošten, ker izhajam iz sebe. Čeprav pravijo, da pričakovanja rodijo razočaranja, vedno pričakujem, da je človek pošten. Morda se mi to ne obrestuje vedno, vendar če bi drugače delovala, bi bila nezadovoljna sama s seboj. Morda sem včasih tudi malo preveč popustljiva in romantična v smislu, da verjamem v dobro in da je vse mogoče, vendar menim, da se na dolgi rok vse vrne. Zelo je razširjeno mnenje, da je v poslu treba imeti tršo roko in drugačno ravnanje. Sama pa menim, da je možno tudi s takšnimi mehкими vsebinami biti uspešen na dolgi rok.

3. V katerih trenutkih se počutite, da ste to res vi?

Zelo različno. Lahko je to neka povratna informacija, ki mi potrdi, da je nek cilj dosežen. Lahko je to takrat, ko sem obkrožena z ljudmi, ki me sprejemajo takšno, kot sem. Da nisem obremenjena, da lahko povem neobremenjeno, kar mislim, da lahko pokažem svoja čustva, se smejim, sem dobre ali slabe volje. To so trenutki z družino in ožjimi prijatelji.

4. Se zavedate svojih sposobnosti in priložnosti za izboljšavo?

Mislim, da se. Včasih prejmem tudi kakšno konstruktivno kritiko, da se tega premalo zavedam. Morda sem včasih preveč samokritična ali si zadam veliko opravil in če niso rezultati takšni, kot želim, ali dovolj hitri, se potem lahko počutim tudi nesposobno in ne iščem vzrokov kje drugje, kar bi včasih morala storiti. Vedno najprej opravim opravila, kjer pridejo moje



sposobnosti do izraza in se počutim bolj suvereno. Hkrati se zavedam, da bi morala najprej opraviti tisto, kar bo od mene terjalo nekaj več vloška, in da bi morala opravila, ki so lahkotnejša, pustiti za konec. To se zdaj učim in zavestno obračam vrstni red opravil.

5. Ali potrebujete povratno sporočilo o tem, kako vas drugi vidijo?

Včasih. Predvsem zato, ker je to lahko koristna informacija zame, ker sem včasih preveč samokritična. Zgodilo se je že, da se sama še nisem videla na neki točki razvoja, ko pa me je na to opomnil nekdo drug, sem to prepoznala tudi sama. Ta informacija je pomembna predvsem zaradi razvoja, da vidim, kaj še lahko izboljšam pri sebi.

6. Se zavedate svojih čustev? Ali jih upoštevate?

Da in vedno bolj jih upoštevam. To je proces, ki se v današnjem času bolj poudarja, in treba se je učiti ter upoštevati svoja čustva, da se lahko umakneš ali določene stvari tudi prekineš.

7. Imate jasno vizijo in načrt?

Moja osebna vizija in načrti niso zelo jasni, ker se zelo prilagajam podjetju in osebno izhajam iz vizije ter načrtov podjetja. Mojo vizijo in načrte torej predstavlja sledenje viziji in načrtom podjetja.

8. Ste vedno vedeli, kaj bo z vami čez pet, deset let? Ali ste vedeli, kaj morate narediti, da boste te cilje dosegli? Ali danes veste, kje boste čez pet, deset let?

Sebe niti slučajno nisem videla na tem delovnem mestu ali v tej vlogi. Vodenje mi še danes ne predstavlja ljubega področja. Uživam v delu, ne pa v vodenju. Kljub vsemu bi danes vse isto naredila, kot sem, na začetku svoje kariere pa se nisem videla tako, kot se vidim danes. V teh letih sem se zelo spremenila, odrasla in posledično načrtujem oz. imam neko okvirno predstavo za prihodnost. V podjetju je to seveda popolnoma jasno.

9. Ovrednotite naslednje trditve (1 – sploh se ne strinjam, 5 – povsem se strinjam):

- a. Točno vem, kdo sem. 4
- b. Sem strastna. 4
- c. Imam točno zastavljene in jasne cilje. 3

10. Katere vrednote najbolj cenite? Od kod izhajajo? So se vaše vrednote spremenile? V kaj verjamete?

Zelo pomembni so mi poštenje, srčna kultura, odkritost. Te vrednote so mi pomembne osebno in poslovno. Kot vrednoto vidim tudi družino, tako ožjo kot širšo, in kot družino vidim tudi svoje sodelavce. S sodelavci preživim največ časa in če niso te vrednote spoštovane, če ni zaupanja, odkritosti, je več kot tretjina dneva nepopolna. Menim, da če se človek ne počuti dobro v službi, mu tudi osebni čas tega ne more nadomestiti. Vse vrednote izhajajo iz družine. Moj oče meni, da je podpisovanje pogodb formalnost in da šteje dogovor med dvema

človekoma. Lahko ti podpis lista papirja pomaga na sodišču, vendar nič ne velja, če nimaš na drugi strani človeka, ki mu lahko zaupaš. Dana obljuba je bila vedno uresničena. To je pomembna varnost, ki jo daje družina. Zagotovo se spreminjajo z načinom dela, ljudmi, ki me obdajajo. Ko si mlajši, so druge stvari bolj pomembne, predvsem morda svoboda, neodvisnost, samozadostnost, a ko si starejši, bolj razmišljaš na dolgi rok. Menim, da je treba o prihodnjih desetih letih razmišljati takrat, ko ti gre najboljše v življenju. Verjamem vase in v dobro. Nekateri mi pravijo, da imam ves čas rožnata očala. Četudi jih imam, mi je tako dobro. Če bi to vero izgubila, potem bi se mi vse podrlo.

11. Ali vodite na podlagi svojih moralnih načel?

Da. Omenila sem, da zbiram okrog sebe ljudi, ki imajo iste vrednote kot jaz. Če jaz redno in dosledno izpolnjujem, kar se pričakuje od mene, to pričakujem tudi od sodelavcev. To je dvosmerna cesta, »daj-dam« sistem. Ko se govori o mobingu, vsi najprej pomislijo na pravice. Jaz pa mislim, da so najprej dolžnosti. Seveda so pravice zelo pomembne, ampak moramo se zavedati tudi svojih dolžnosti. Če na takšen način delujemo vsi, potem vse gladko teče. In če govorimo o morali, je potem poštenje logična posledica.

12. Jasno izražate svoje mnenje o kritičnih zadevah? Ali ga zaposleni poznajo?

Da in zaposleni ga poznajo. Je pa res, da je pomemben način, kako to poveš. Ta mora biti ustrezen, vendar jasen.

13. Ali na osnovi skupinskega pritiska spremenite svojo odločitev?

Ne, ker se vedno prej posvetujem in so odločitve soglasno sprejete. Je pa res, da odločitve, za katere ni treba, da o njih odločim jaz, prepustim sodelavcem. Preden sprejem odločitve, vedno zelo natančno premislim in zaradi pritiskov svojega mnenja ne bi spremenila.

14. Ali vaše vedenje reflektira vaše vrednote?

Da, mislim, da jih.

15. Ste imeli kdaj dvome (so bili o cilju ali strategiji)? Kako se odražajo? Kaj takrat naredite?

Dvomi so vedno prisotni. Nikoli ni le ravnih ali navpičnih poti. Če na takšne dvome pogledam kot na izziv, je to lažji proces. Trg se spreminja, ravno tako situacije pri kupcih in to povzroča neko nejasnost, zato je treba biti odziven in stvari raziskati. Iz tega se je treba učiti in če se isti dvomi večkrat ponovijo, potem to pomeni, da se nismo prav veliko naučili.

16. Kako se srečujete z morebitnim neuspehom? Kako to naredite? Ali se vam kdaj zgodi, da želite odnehati?

Mene vedno osebno prizadene, zlasti če pride neuspeh takrat, ko je vložena veliko truda, dela, napora. Moj oče reče, da je odlično, da se človek trudi, vendar to ni zagotovilo za uspeh

in je lahko trud tudi brcanje v prazno, zato je treba poiskati drugo strategijo. Težje je to pri osebnih neuspehih. Takrat potrebujem ob sebi ljudi, ki so pozitivni, da me malo napolnijo z energijo. Potrebujem ekipo okoli sebe in vem, kdo so ti ljudje. Bila sem že v situaciji, ko sem si rekla, da mi je dovolj. To je prišlo v situaciji, ko se je vse nabralo in je bilo v nekem trenutku preveč. Vem pa, da če bi se umaknila, bi to zelo hitro pogrešala, tako delo in ljudi. Ampak tako hitro kot pride, tudi mine. Omeniti moram, da je to bilo pogosteje takrat, ko se nisem ukvarjala s svojimi čustvi in sem jih zadržala zase. Zdaj se s tem sprosti soočam, čistim in se to ne dogaja več. Naučila sem se biti modrejša.

17. Ovrednotite naslednji trditvi (1 – sploh se ne strinjam, 5 – povsem se strinjam):

c. Konsistentno upoštevam svoje vrednote. 5

d. Delam to, kar govorim. 5

18. Kakšna je vaša notranja in kakšna zunanja motivacija? Kako balansirate med njima v življenju? Katera prevlada?

Najpomembnejša mi je notranja motivacija. Če to prepoznam v sebi in če se sama navdušim nad nečim, je vsaka pot lažja, hitrejša. Z večjim navdušenjem to predstavim sodelavcem, lažje prodam, kar je moj cilj. Je pa to lahko tudi dvorezen meč, zlasti takrat, ko gre za okus. Včasih sama nisem navdušena nad nekim produktom, medtem ko ga kupci prepoznajo kot dobrega. Zato je treba poslušati tudi zunanji odziv in ga predvsem znati prepoznati.

19. Kako sprejemate odločitve? Se s kom posvetujete? Koliko tvegate pri sprejemanju odločitev?

Skoraj vedno se posvetujem z očetom, ki je moj vzornik in mentor. Zelo sva si karakterno podobna, imava enako vizijo. Spoštujeva in poslušava drug drugega ter se ceniva. Posvetujem se tudi s sinom, ki je človek, ki mu najbolj zaupam. Ravno sin je prvi, ki izve za vse novosti, vse mu predstavim, ker me dobro pozna in ve, kaj bom zmogla. Njegovo mnenje mi je najbolj pomembno. Nisem človek, ki bi veliko tvegala, rada imam varne poti. Če bi tvegala, potem bi tvegala tudi svojih 98 sodelavcev in njihovih družin. Če bi sprejela posle, ki so hitrejši, in bi z njimi več tvegala, menim, da bi bilo to na zelo kratek rok in mi ne bi prineslo dobrega rezultata. Zato grem po majhnih in zanesljivih korakih. Zame je posel narejen, ko se kupec tretjič vrne, ne zanimajo me zgodbe na kratek rok, ker želim, da podjetje živi in da se naši kupci razvijajo skupaj z nami.

20. Ali poslušate stališča ljudi, ki nimajo enakega mnenja kot vi?

Da, če imajo dobre argumente, jih tudi upoštevam.

21. Kakšne vrste podporno ekipo imate? Kdo jo sestavlja, kako vam pomagajo npr. družina, partner, prijatelji, mentor?

V prvi vrsti je to moja družina, ki mi je v največjo oporo v zasebnem in poslovnem življenju. Glede na to, da smo družinsko podjetje, sta družina in posel zelo prepletena, čeprav se skušamo truditi, da posla ne bi toliko vpletali v zasebno življenje. Ravno tako so mi v podporo zaposleni, na katere gledam kot na družino, nanje se lahko zanesem in jim zaupam.

22. Ali izpostavljate svoja stališča na račun ostalih?

Mislim, da ne. Ne spomnim se situacije, ki bi jo lahko opisala. Lahko, da sem kdaj to storila, vendar se skušam temu izogniti.

23. Kakšen je vaš odnos s sodelavci? Kako jih motivirate? Kako komunicirate z zaposlenimi? Kako ohranjate stik, vez z njimi? Kako izbirate sodelavce?

Vsak dan grem po celotnemu podjetju in se pogovarjam z zaposlenimi. Če imamo hudo gnečo, grem popoldne tudi pomagat v proizvodnjo. Delavci vedo, da lahko pridejo do mene, in to tudi naredijo. Je pa zanimivo, da se name zelo pogosto obračajo s čisto osebnimi problemi, kar ni nujno vedno dobro zame, ker prevzamem odgovornost in čustva za njihove probleme, od katerih se ne znam vedno oddaljiti. Zadnjič mi je sodelavec rekel, da me pogreša, ker me dlje časa ni videl, in naj pridem do njega, zgolj z namenom, da se vidiva. V našem podjetju smo zelo osebno povezani, z nekaterimi smo skupaj že več kot dvajset let in res se dobro poznamo. Za mnoge od nas so to bile prve zaposlitve. In ob takšnih izjavah imam občutek krivde, ker sem tudi jaz zelo rada z njimi, res pa je, da čas tega vedno ne dopušča. Zaposlene skušam motivirati na različne načine, ker sem to prepoznala pri njih. V podjetju smo uvedli projekt nenehnih izboljšav procesov, v okviru katerih delavci podajajo svoje predloge za vsa področja delovanja in vsako idejo denarno nagradimo. Od tega zberemo najboljšo idejo, za katero je nekoliko večja denarna nagrada. Imamo tudi brezplačno skupinsko vadbo, pilates, skupne pohode v hribe, izdajamo interni mesečni časopis, kjer predstavljamo sodelavca meseca, ki je za ta izbor tudi denarno nagrajen, skupaj gremo v gledališče, ponujamo učenje nemškega jezika ... Pomembno je, da nas ne povezuje zgolj delo, ampak tudi osebni odnosi, čemur dajem velik poudarek. V tem letu smo zaradi povečane proizvodnje zaposlili štirinajst novih sodelavcev. Vedno je pomembno, da so ljudje suvereni na svojem strokovnem področju, še bolj pomembno pa je, da osebnostno spadajo v naš kolektiv, med nami morata biti kemija in občutek, da se dobro počutimo skupaj. Sodelavec mora biti človek z energijo, voljo, s timskim duhom in z vrednotami, ki sovpadajo z vrednotami posameznika ali nas kot posameznikov.

24. Kako skrbite za osebni razvoj (izobraževanje, seminarji, šport, knjige)?

Sama skušam čim več brati o vodenju, vodstvenih veščinah, komunikaciji. Če mi čas dopušča, se udeležim tudi izobraževanj. Sicer pa iščem ljudi, ki vedo več od mene ali razmišljajo na drugačen način, ker s tem zelo rastem. Za razvoj stroke obiskujem sejme, da prepoznam trende, konkurenco. Zelo rada grem ven, v naravo, včasih potrebujem, da sem sama, in si vzamem kakšen konec tedna povsem zase ter opravim notranji dialog, se poslušam in malo »zventiliram« ter opravim analizo in presek, kar mi je dobra popotnica za naprej.

25. Ali vam je pomembno, da vzgojite naslednika?

Da, to mi je zelo pomembno, morda še bolj, ker je to družinsko podjetje, ki je zraslo iz obrtniške delavnice. Podjetje je dobro, referenčno, vse generacije naše družine smo vanj veliko vlagale in ne bi želela, da se proda. Zato je pomembno, da imam naslednika in delujem v tej smeri, vendar odločitev še ni dokončna, ker jo prepuščam tej osebi.

26. Ali ste lahko ista oseba tako v službi, doma, v skupnosti?

Večino dneva preživim v službi, vsaj dvanajst ur dnevno, in si ne predstavljam, da bi prehajala med svojimi vlogami, tako da sem vedno ista.

27. Ali pokažete svoja čustva pred drugimi?

Da, jih pokažem in mislim, da je to za vsakega človeka dobro.

28. Dovolite zaposlenim, da vas spoznajo kot osebo?

Da in me tudi poznajo. Z nekaterimi se poznamo že več kot dvajset let, skupaj smo se razvijali, tudi odrasli in me ljudje tudi dobro poznajo.

29. Ali sodelavce seznanite z odločitvami, ki se niso izkazale za najboljše?

Nedvomno. Za ta namen uporabim tudi interni časopis, kjer predstavim začetke projektov, njihov potek in seveda zaključek, posledično pa tudi takšne odločitve. Dnevno imamo sestanke v proizvodnji, ki se jih skušam redno udeleževati in kjer zaposlene redno seznanjam.

30. Priznavate svoje napake?

Nimam težav, da bi skrivala neuspeh ali da bi se želela kazati le v dobri luči. Takšne odločitve so sestavni del življenja. Slej ko prej vse pride na površje in se pokaže.

31. V katerih primerih ste prepričani, da vam bo uspelo? Kako se takrat počutite? Mi lahko to natančneje opišete?

To je nek notranji občutek, ki ga imam, in takrat že kar vidim cilj, kako mora izgledati. Sem človek, ki zelo veliko vizualizira, tako da to zelo jasno vidim in takrat ni ovire, ki bi me na tej poti ustavila.

32. Pomislite na trenutek, ko ste zaposlenim predstavili novost, spremembo, nov projekt?

Kako to naredite?

Običajno že na začetku vključim sodelavce, ki bodo imeli ključne vloge v nekem projektu. S tem jim omogočim, da to začutijo kot svoj projekt in ne kot nalogo. To daje bistveno boljši rezultat. Kadar gre za vsebine glede izvajanja procesa dela, takrat morda nekoliko preverim njihova stališča, mnenja. Te informacije pridobim predvsem takrat, ko pridem pomagat v proizvodnjo in jih zelo neobremenjeno povedo. Na podlagi tega nato predstavim idejo celotni skupini, kar je lažje, ker izhaja iz njih samih.

33. Kako veste, da neka strategija za doseg cilja ni uspešna? Kaj takrat naredite (spreminjate strategije ali cilje)?

Pozorna sem na signale, ki jih dobivam na poti do cilja. Če se prikaže rdeča luč, potem pomislim, kaj moramo bolj pozorno preveriti, če morda nečesa nismo upoštevali in kako naprej. Lahko se zgodi, da spreminjamo strategije, kar je pomembno, saj moramo biti fleksibilni. Cilji se načeloma ne spreminjajo, ker že v obdobju postavljanja ciljev načeloma vse raziščem.

34. Ovrednotite naslednjo trditev (1 – sploh se ne strinjam, 5 – povsem se strinjam):

a. Vodim s srcem in z glavo. 5

35. Ste uspešni? Ste si veliko prej zamislili svoj uspeh? Ali je bila ta slika jasna? Ste vedno prepričani, da vam bo uspelo?

Sem. To vrednotim z vzgojo svojega sina oziroma s tem, kakšen človek je danes postal. To je uspeh mojega življenja. Uspeha ne merim po uspehu podjetja, čeprav sem tudi sama k temu pripomogla tako kot ostali. Nisem pa bila vedno prepričana, da mi bo uspelo. Se pa danes vedno potrudim, da vse čim bolj raziščem, se pozanimam, posvetujem in dam vse od sebe, čeprav tudi danes ne morem reči, da sem vedno prepričana v uspeh.

36. Kakšno je okvirno razmerje med vašimi pozitivnimi/negativnimi mislimi v 24 urah?

Skušam biti bolj optimistična, vendar bi rekla, da je moje razmerje 60 % pozitivnih in 40 % negativnih misli.

37. S kom se družite? Kakšni ljudje vas obkrožajo?

Opažam, da so se mi spremenili krogi ljudi, s katerimi se družim. Sama sem se spremenila, osebnostno zrasla, pomembnejše so mi druge vsebine kot pred leti. Obkrožajo me ljudje, ki so mi podobni in imajo podobne vrednote.

38. Kako poteka vaš dan?

Vstajam okoli pete ure zjutraj. V podjetju sem nekje od sedme ure zjutraj do sedme ure zvečer. Zvečer si vzamem nekaj časa zase in se umirim. Zase skušam imeti konce tedna, vendar smo družinsko podjetje in je to način življenja, da se nam to zelo prepleta.

39. Bi želeli še kaj dodati?

Upam, da ste prejeli želene informacije, meni je bilo zelo zanimivo. Mislim, da se mora obrestovati način vodenja, ki je iskren, moralen in vodi do uspeha.

## Priloga H

### POGLOBLJENI INTERVJU VODJA H

Profitna organizacija

Mala organizacija glede na število zaposlenih

Moški

21 let delovnih izkušenj

17 let vodstvenih izkušenj

1. Kateri ljudje in dogodki v vašem življenju so imeli največji vpliv na vas?

Starši, profesionalno ukvarjanje s športom, poslovno okolje, v katerem sem se razvijal. Šport me je izoblikoval v smislu ciljne usmerjenosti in ekipnega duha. Velika prelomnica zame je bil zaključek profesionalne kariere. Takrat se moraš iz enega okolja prestaviti v drugega in vse je odvisno od tebe, kako ti bo uspelo. Toliko kot ti šport daje, ti tudi vzame. Starši so vplivali na moje vrednote, zlasti v smislu, da uspeh ne pride čez noč in da je zanj treba delati. Poslovno okolje me je izoblikovalo do te mere, da sem se našel na področju, ki ga želim opravljati in me navdušuje, dobil pa sem tudi veliko dodane vrednosti.

2. Kako bi se opisali? Kdo ste?

Moja filozofija je »korak za korakom do ciljev, ki si jih zadam«. Delujem po principu, da moraš z majhnimi koraki biti usmerjen proti cilju. Zelo sem razvojno naravnani, po drugi strani sem tudi tradicionalist v smislu, da se je treba razvijati v poslovnem okolju, vendar nam vsem na koncu življenja ostanejo iste zadeve, in sicer družina, prijatelji, vse ostalo je zgodovina. To mi je pomembno.

3. V katerih trenutkih se počutite, da ste to res vi?

Mislím, da bi se človeku to moralo dogajati vsak dan, ko je v službi. Če se to ne dogaja, potem je nekaj narobe. Ko sem v takšnem stanju, lahko širim idejo in dvignem neko poslovno okolje na višjo raven. Vedno s tem dobim spodbudo, čutim adrenalin. To so moji trenutki.

4. Se zavedate svojih sposobnosti in priložnosti za izboljšavo?

Da. S tem se ukvarjam. Če svojih slabosti ne razvijaš, potem obstaneš. Verjetno se s sposobnostmi premalo ukvarjam, ker je vedno prostor za nadgradnjo. To je nikoli dokončan proces.



5. Ali potrebujete povratno sporočilo o tem, kako vas drugi vidijo?

Ne, ker to čutim. Če ima človek nekaj vodstvenih veščin, potem zna to prepoznati v okolici. Mislim pa, da bi drugim moral dati večkrat to sporočilo, ker morda zanje to ni samoumevno in tega ne znajo prepoznati.

6. Se zavedate svojih čustev? Ali jih upoštevate?

Da. Čustva nadzorujem. Menim, da je pomembno, da vodja pravočasno prepozna svoja čustva, ker mora vedno podati sporočilo naprej, pri čemer je odvisno, kakšno sporočilo želi podati. Včasih mora morda pokazati tudi nekoliko več čustev.

7. Imate jasno vizijo in načrt?

Da, to se odraža pri vseh mojih aktivnostih. Postavim si mejnike, cilje in to skušam prenesti naprej na sodelavce. Pri tem skušam biti jasen in glasen, tako da mojo vizijo prepozna tudi okolica.

8. Ste vedno vedeli, kaj bo z vami čez pet, deset let? Ali ste vedeli, kaj morate narediti, da boste te cilje dosegli? Ali danes veste, kje boste čez pet, deset let?

Ne vedno. Sprva sem si postavljaj zasebne cilje, kasneje poslovne. Danes bi lahko rekel, da sem vse, kar sem načrtoval, tudi uresničil, in sicer tako na zasebnem kot tudi na poslovnem področju. Koraki mi niso bili vedno jasni. Verjamem, da če imaš cilj, potem najdeš tudi pot. Poti so različne, cilj pa je jasen. Trenutno imam jasen cilj za eno leto, če bo ta cilj uresničen, imam cilje za nadaljnjih pet let in okvirne vsebine za naslednjih dvajset let.

9. Ovrednotite naslednje trditve (1 – sploh se ne strinjam, 5 – povsem se strinjam):

- a. Točno vem, kdo sem. 5
- b. Sem strasten. 4
- c. Imam točno zastavljene in jasne cilje. 4

10. Katere vrednote najbolj cenite? Od kod izhajajo? So se vaše vrednote spremenile? V kaj verjamete?

S poštenim delom korak za korakom do svojih ciljev. Tu se odražajo poštenost, vztrajnost, delavnost. Moje vrednote izhajajo iz družine in športa, morda tudi iz poslovnega okolja. Vrednote se spreminjajo toliko, da imajo različno intenziteto v nekem življenjskem obdobju, vendar minimalno. Na splošno na poti ne moreš preskakovati korakov, sploh če želiš, da podjetje deluje na dolgi rok. Verjamem, da je treba delati korak za korakom, biti pošten in vztrajati ter tako priti do cilja. Verjamem tudi, da na teh poteh vodja ni v ospredju, bolj pomembno je, kako zna usmeriti na pot zaposlene, da mu sledijo. Vedno zaposleni realizirajo projekte, oni jih naredijo in če jih vodja uspe v to usmeriti, mu potem ostane čas, da se ukvarja z drugimi projekti, novimi priložnostmi. Za zaposlene in za vodjo je to korak naprej. To je eden

ključnih modelov mojega dela. Menim, da si mora vodja sestaviti dobro ekipo, da jo mora izobraziti, saj tako tudi sam raste, pri čemer mora biti nadomestljiv. Tega se mora zavedati in učiti druge, da ga nadomestijo. Čeprav se večina vodij tega ne zaveda.

11. Ali vodite na podlagi svojih moralnih načel?

Da. Vedno je zadaj moje ime in ne želim prekoračiti meje, čeprav so nekateri posli zelo na meji, vendar menim, da se da voditi skladno s tem.

12. Jasno izražate svoje mnenje o kritičnih zadevah? Ali ga zaposleni poznajo?

Da, vendar si ponavadi vzamem nekaj časa za razmislek, ker je vprašljivo, če se lahko v nekem trenutku človek ustrezno odzove, zato si je smiselno vzeti čas. Poskušam pa, da ne odreagiram v prvem trenutku, ker se takrat odzovem po občutku in ni nujno, da je ta občutek pravilen. Zaposleni poznajo moje mnenje.

13. Ali na osnovi skupinskega pritiska spremenite svojo odločitev?

Praviloma ne, ker bi moral to skupinsko mnenje upoštevati že pri sprejemu odločitve. Če sprejemem napačno odločitev in je to mnenje odraz tega, potem jo spremenim. Tudi če mi z argumenti pojasnijo, jo spremenim. Mislim, da ni smiselno iti z glavo skozi zid. Prepriča me le odziv trga, zato je treba poslušati, kar je umetnost. Umetnost je tudi to, da se družiš s pametnejšimi od sebe.

14. Ali vaše vedenje reflektira vaše vrednote?

Da, to se reflektira v mojem delovanju, potezah, ki jih naredim, ravno tako v komunikaciji.

15. Ste imeli kdaj dvome (so bili o cilju ali strategiji)? Kako se odražajo? Kaj takrat naredite?

Pridejo misli, ki me zmotijo, vendar sem osredotočen. Utopično je, če nekdo pričakuje, da dvomov ne bo. Pojavljajo se, vendar jih je treba reševati. Najbolj boleče je, če se prikradejo že na začetku, potem ne moreš biti suveren in samozavesten pri vodenju, ekipa vodij ti ne bo verjela. V trenutku dvoma skušam pridobiti nove informacije, intenzivneje razmišljam o tem. Takšne zadeve me ne smejo begati, ampak se ponovno osredotočim na cilj. Tako je manj dvomov.

16. Kako se srečujete z morebitnim neuspehom? Kako to naredite? Ali se vam kdaj zgodi, da želite odnehati?

Takrat poskušam razumeti in ukrepati. Ponovno se osredotočim na cilj. Kako lahko na drug način pridem do cilja? Zame to ni osebno, vedno delujem tako, da to nima povezave z mano kot osebo. Lahko trg drugače pokaže, morda je konkurenca močnejša. Menim, da je zato treba že preventivno delovati, da do tega ne prihaja in da se ne obremenjujem osebno. Nikoli se mi ne zgodi, da ne bi želel več voditi. V življenju sem bil vedno vodja v različnih okoljih in vlogah.

Če se nekaj izkazuje kot neustrezno, potem to spremenim, ne želim pa odnehati. Nikoli se mi ne zgodi, da bi me zamajale majhne zadeve. Odnehal bi le takrat, če bi čutil, da to nisem več jaz. Vedno so nove priložnosti, ki čakajo na nas, in verjamem, da nič ni naključje. Vse se zgodi z namenom.

17. Ovrednotite naslednji trditvi (1 – sploh se ne strinjam, 5 – povsem se strinjam):

- a. Konsistentno upoštevam svoje vrednote. 4
- b. Delam to, kar govorim. 5

18. Kakšna je vaša notranja in kakšna zunanja motivacija? Kako balansirate med njima v življenju? Katera prevlada?

Notranja motivacija mi je pomembnejša, ta mi vedno daje dodatno energijo. Nisem občutljiv na okolje, ne potrebujem nobene zunanje pohvale in sem do tega ravnodušen. O mojih rezultatih naj govori moje delovno okolje.

19. Kako sprejemate odločitve? Se s kom posvetujete? Koliko tvegate pri sprejemanju odločitev?

Ta proces je pri meni dolgotrajnejši, a ko se odločim, hitro realiziram. Pred odločitvijo raziščem okoliščine in se dobro pripravim. Odločitve so različne, včasih se tudi posvetujem, na koncu pa so večinoma moje. Ne vem, če je to ravno posvetovanje, rekel bi, da je bolj poslušanje za namen raziskovanja. Mislim pa, da je konsenz pomemben. Vedno poskusim tveganja spraviti na minimum. Sprejemam pa določeno stopnjo tveganja, a mora biti obvladljiva, da posel ne ogrozi poslovanja celotnega podjetja.

20. Ali poslušate stališča ljudi, ki nimajo enakega mnenja kot vi?

Da, seveda. Pri tem sem zelo osredotočen, kar se izkazuje tako, da ko dobim mnenje, ki ga želim, potem pogovor tudi zaključim.

21. Kakšne vrste podporno ekipo imate? Kdo jo sestavlja, kako vam pomagajo npr. družina, partner, prijatelji, mentor?

Najboljšo. To so zelo različni ljudje in menim, da je to najboljša priložnost za posel, da naredimo dobro zgodbo o uspehu. Res pa je, da se po nekem obdobju ta različnost deloma zbližuje, vendar nikoli na račun kreativnosti. Vendar pride do nekih temeljnih skupnih točk. Žena mi je v največjo oporo. Ona je neobremenjena s celoto, zato mi da dobre nasvete. Potem imam prijatelje, ki mi omogočijo pogled iz nekega drugega zornega kota.

22. Ali izpostavljate svoja stališča na račun ostalih?

Ne želim prizadeti ljudi, ker ima to lahko nasproten učinek, to se ne obrestuje. Zato skušam uporabiti drugačno strategijo, in sicer da človeka skušam preusmeriti do zadanega cilja tako, da bo sam prišel do tega spoznanja. Morda bi kdo temu rekel tudi manipulacija.

23. Kakšen je vaš odnos s sodelavci? Kako jih motivirate? Kako komunicirate z zaposlenimi? Kako ohranjate stik, vez z njimi? Kako izbirate sodelavce?

Zame so vsi zaposleni enakovredni. Merilo za uspeh so le rezultati njihovega dela in ne naslovi, položaji, statusi. Vsak dan grem v proizvodnjo, načeloma dnevno govorim z vsemi ali se vsaj srečam z njimi. Osredotočen sem na posel, zavedno se ne ukvarjam z njihovimi zasebnimi življenji, vendar je pomembno, da jih znam slišati. Zaposlene poskušam motivirati z vizijo in s cilji ter na način, da jih motiviram, da poskušajo biti učinkoviti, ker bo to prineslo tudi njim dodano vrednost in jim omogočalo osebnostno rast. Vendar sta pomembna tudi plača in zavedanje, da vsi skupaj ustvarjamo, torej je pomemben vložek vsakega od nas. Ključni so delo, cilji in njihova osebnostna rast. Nikoli nisem bil pristaš testov za kadrovanje. Najboljšo sliko dobim na osebnem razgovoru. Ključno mi je, ali kandidat postavlja prava vprašanja. Na voljo dam pet vprašanj. Pravi kandidat je tisti, ki me nikoli ne vpraša za plačo, ker če je pravi kandidat, ga bom plačal točno toliko, kot je treba, ali celo več. Zato je pomembno, da se izkaže, in vedno kadrujem za določeno obdobje, ker v času razgovora tega ne moreš prepoznati. Pomemben je občutek.

24. Kako skrbite za osebni razvoj (izobraževanje, seminarji, šport, knjige)?

Menim, da se lahko učiš pri vsakem življenjskem dogodku. Ves čas se skušam spremljati, kako se razvijam, in skušam v vsaki situaciji prepoznati nekaj, s čimer bom zrasel. Občasno berem in to zelo različne vsebine. Nazadnje sem prebral biografijo Novaka Đokovića in knjigo o vodenju. Ukvarjam se tudi s športom.

25. Ali vam je pomembno, da vzgojite naslednika?

Pomembno je, da pred odhodom zadeve zaključiš. Ne želim puščati nerešenih zadev, vse mora delovati nemoteno, tudi če vodja odide, da lahko naslednji začne oziroma nadaljuje delo. Zato mi je tudi pomembno, da vzgojim naslednika.

26. Ali ste lahko ista oseba tako v službi, doma, v skupnosti?

Da. Povsod sem enak, pogosto prevzemam vlogo vodje v vseh okoljih.

27. Ali pokažete svoja čustva pred drugimi?

Da, ne morem jih skrivati, a jih skušam nadzorovati. Tudi sogovornik lahko vidi moja čustva, nikoli pa ne grem čez mejo sprejemljivega.

28. Dovolite zaposlenim, da vas spoznajo kot osebo?

Da in v tako majhnem kolektivu pride to še bolj do izraza.

29. Ali sodelavce seznanite z odločitvami, ki se niso izkazale za najboljše?

Da, seznanim vodstveni tim in glede na vsebino tudi ostale zaposlene.

30. Priznavate svoje napake?

Da in se tudi opravičim, prevzamem odgovornost. Tega nikoli nisem videl kot problem. Neke teorije celo pravijo, da devetkrat naredimo napako, preden nam enkrat uspe.

31. V katerih primerih ste prepričani, da vam bo uspelo? Kako se takrat počutite? Mi lahko to natančneje opišete?

Danes, vsak dan. Če imam cilj, ni drugega, kot da mi uspe. Počutim se motivirano, kar se odraža v mojem vedenju.

32. Pomislite na trenutek, ko ste zaposlenim predstavili novost, spremembo, nov projekt? Kako to naredite?

V zadnjem primeru sem jim pripravil gradivo z vsebino v tabeli, kjer se je vsakdo prepoznal po vsebini opravljenih nalog. Ključne akterje vedno prej povprašam za mnenje, da so že seznanjeni z vsebino, in jih pridobim za idejo, kar mi omogoča lažje izhodišče pri predstavitvi, ki mora biti zelo preprosta, enostavna.

33. Kako veste, da neka strategija za doseg cilja ni uspešna? Kaj takrat naredite (spreminjate strategije ali cilje)?

Cilji morajo biti merljivi in tako lahko spremljaš tudi kritične vrednosti. Če niso merljivi, potem tudi strategija ni pravilna. Spreminjam strategijo in ne cilja, ker me strategija mora pripeljati do cilja.

34. Ovrednotite naslednjo trditev (1 – sploh se ne strinjam, 5 – povsem se strinjam):

a. Vodim s srcem in z glavo. 5

35. Ste uspešni? Ste si veliko prej zamislili svoj uspeh? Ali je bila ta slika jasna? Ste vedno prepričani, da vam bo uspelo?

Da. O uspehu nisem prej razmišljal, vedel pa sem, da mi v življenju ne bo nič manjkalo. Menim, da sem uspešen zato, ker uspem v življenju balansirati med družino in službo. Občutek je bil prisoten, da mi bo uspelo, vendar poti nisem poznal.

36. Kakšno je okvirno razmerje med vašimi pozitivnimi/negativnimi mislimi v 24 urah? 95 % pozitivnih misli in 5 % negativnih. Nedvomno sem optimistično naravnani.

37. S kom se družite? Kakšni ljudje vas obkrožajo?

Podobni meni. Morajo biti odprti, komunikativni in ni nujno, da so vezani na iste vsebine, s katerimi se sam ukvarjam.

38. Kako poteka vaš dan?

Zelo odvisno od intenzitete obdobja. Včasih sem delal pozno v noč, česar danes ne zmorem več. V zadnjem obdobju raje vstanem zgodaj zjutraj in opravim delo, če ga moram narediti.

Nimam ustaljenega ritma. Rekel bi, da sem ves čas vpet v službo, razmišljam, opravljam določene vsebine, ki so povezane z njo.

39. Bi želeli še kaj dodati?

Bilo mi je zanimivo, zelo strukturiran intervju z natančnimi vprašanji in izredno zanimivim, premišljenim vodenjem. Zelo dobro.

## Priloga I

### POGLOBLJENI INTERVJU VODJA I

Profitna organizacija

Srednje velika organizacija glede na število zaposlenih

Moški

18 let delovnih izkušenj

15 let vodstvenih delovnih izkušenj

1. Kateri ljudje in dogodki v vašem življenju so imeli največji vpliv na vas?

Človek vedno deluje v neki sredini in to je družina. Verjamem, da te družina izoblikuje, enako tudi okolje, v katerem si. To so tudi prijatelji, šola, pri meni tudi šport. Glede na to, da sem bil veliko odsoten zaradi športa, verjamem, da mi je ravno to dalo veliko samostojnosti, samozavesti, širine, in verjamem, da sem se tudi s tem naučil, kako se pobrati po neuspehu. Na mojo poslovno pot je imel največji vpliv oče, v meni je videl potencial, čeprav se sam v tej vlogi sprva nisem videl. Ampak danes sem jaz še vedno jaz in tudi oče pravi, da prepozna, da me je na začetku res opremil z določenimi vsebinami, vendar je tudi prepoznal, kdaj sem želel zadeve izpeljati sam ter morda tudi na drug način, pri čemer me je vedno podpiral.

2. Kako bi se opisali? Kdo ste?

O sebi je vedno težko razmišljati. Rekel bi, da sem športnik po duši. S tem mislim na to, da si postavljam cilje, in to dokaj visoke, pri čemer ne dopuščam, da bi me ovire pri tem ustavile. Verjetno iz športa izhaja, da sem zelo timski človek. Sam uspehov ne dosegam. Nisem individualist, potrebujem ljudi okoli sebe, in sicer takšne, ki me izpopolnjujejo, me vlečejo naprej. Enako je v zasebnem in profesionalnem življenju. Mislim, da sem to jaz.

3. V katerih trenutkih se počutite, da ste to res vi?

Rekel bi, da takrat, ko pogledam okoli sebe in vidim, da vse teče. Da se v proizvodnji stvari normalno dogajajo, da je v podjetju neko prijetno vznemirjenje. Takrat čutim poseben občutek mirnosti in adrenalina.

4. Se zavedate svojih sposobnosti in priložnosti za izboljšavo?

Tega se zelo zavedam. Pomembno se mi zdi, da se posameznik tega zaveda, ker se je treba izkazovati vsak dan sproti. Če se zavedaš, kje imaš priložnosti za razvoj in kje si dober, potem je to bistveno lažje, ker boš to nadgrajeval.

5. Ali potrebujete povratno sporočilo o tem, kako vas drugi vidijo?

Vedno manj. V mlajših letih mi je bilo to pomembno, danes mi je pomembno samo sporočilo naših kupcev.

6. Se zavedate svojih čustev? Ali jih upoštevate?

Se jih in jih tudi pokažem ter upoštevam. Res pa je, da ko me čustva preplavijo, malo počakam, nekajkrat vdihnem in se šele potem odzovem.

7. Imate jasno vizijo in načrt?

Oboje imam zelo jasno. Načrte sicer nekoliko prilagajam, vendar gre vse v smislu dolgoročne vizije.

8. Ste vedno vedeli, kaj bo z vami čez pet, deset let? Ali ste vedeli, kaj morate narediti, da boste te cilje dosegli? Ali danes veste, kje boste čez pet, deset let?

Ne, nisem vedel. Imel sem sicer neke okvire, predstave, vendar ne jasnih ciljev ali slik.

9. Ovrednotite naslednje trditve (1 – sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam):

- a. Točno vem, kdo sem. 5
- b. Sem strasten. 5
- c. Imam točno zastavljene in jasne cilje. 4

10. Katere vrednote najbolj cenite? Od kod izhajajo? So se vaše vrednote spremenile? V kaj verjamete?

Verjamem, da je življenje ali posel kot bumerang. Kar pomeni, da kar boš vrgel, boš dobil nazaj. Verjamem, da posameznik nikakor ne more narediti vsega sam, da potrebuje okoli sebe prave ljudi, bodisi v poslu ali zasebnem življenju, in verjamem, da si človek najde prijatelje in sodelavce, ki so mu podobni, kar se ponavadi izkazuje na dolgi rok, ne na kratkega.

11. Ali vodite na podlagi svojih moralnih načel?

Da, vedno jih upoštevam. To sem pridobil že od očeta, obrestovalo se je njemu in obrestuje se meni.

12. Jasno izražate svoje mnenje o kritičnih zadevah? Ali ga zaposleni poznajo?

Ker mi je odkritost vedno pomembna, sem tudi sam odkrit, svoje mnenje izražam in zaposleni ga poznajo.

13. Ali na osnovi skupinskega pritiska spremenite svojo odločitev?

Če sem prepričan, da je neka pot prava, potem ne. Zame ni dovolj nek pritisk, čeprav bi bil skupinski. Za spremembo odločitve bi me nagovorila le argumentacija.

14. Ali vaše vedenje reflektira vaše vrednote?

Da, čeprav nočem biti samovšečen pri tem. Zagotovo pa se vedno trudim, da bi bilo to izraženo v mojem vedenju.



15. Ste imeli kdaj dvome (so bili o cilju ali strategiji)? Kako se odražajo? Kaj takrat naredite?

Seveda so dvomi prisotni. Zato je toliko bolj pomembno, da se prej pripravimo, preden se podamo na neko pot do cilja. Zadeve vedno prej raziščemo, veliko se pogovarjamo in vsako mnenje je pomembno. Dvomi se odražajo v neki negotovosti, morda tudi strahu, ki pa ga je treba uporabiti v pozitiven namen. Takrat je treba še natančneje zadeve analizirati, morda tudi malo prespati in nato poiskati ustrezne rešitve oz. se prepričati, če so dvomi utemeljeni.

16. Kako se srečujete z morebitnim neuspehom? Kako to naredite? Ali se vam kdaj zgodi, da želite odnehati?

Kadar pride do tega, se sprva skušam umiriti, naredim dodaten vdih in izdih. Nikoli se nisem sicer burno odzval, ampak bolj instinktivno. Odzovem se bolj taktno, mirno. Svojo funkcijo jemljem v smislu, da povezujem ljudi. Bodisi sodelavce ali partnerje. Nikoli se mi ni zgodilo, da bi želel odnehati, preveč sem povezan s podjetjem.

17. Ovrednotite naslednji trditvi (1 – sploh se ne strinjam, 5 – povsem se strinjam):

- a. Konsistentno upoštevam svoje vrednote. 4
- b. Delam to, kar govorim. 4

18. Kakšna je vaša notranja in kakšna zunanja motivacija? Kako balansirate med njima v življenju? Katera prevlada?

Rekel bi, da mi je notranji občutek bolj pomemben. In če vidim, da je nekaj dobro, potem vedno grem do sodelavcev, do posameznika, ki je k temu uspehu pripomogel, in mu povem, da je dobro naredil. Hkrati mi je zelo pomembna povratna informacija naših kupcev, pomembno je, da so oni zadovoljni. V vsakem primeru je dober občutek, če ti nekdo zunanji da vedeti, da si nekaj dobro naredil. Ravno tako je bilo z nagrado Gospodarske zbornice Slovenije.

19. Kako sprejemate odločitve? Se s kom posvetujete? Koliko tvegate pri sprejemanju odločitev?

Vedno se posvetujem. Ogromno mi pomeni mnenje sodelavcev. Včasih to mnenje upoštevam, včasih tudi ne. Če verjamem, da je neka odločitev pravilna, potem vztrajam, vendar nikakor ne v smislu, da bi moja obveljala, temveč zato, ker sem v to prepričan. Če mi nekdo poda argumentacijo, ki je smiselna, potem svojo odločitev tudi spremenim. Pomembno mi je, da najbližji vodstveni tim sprejme odločitev. Bodisi v smislu, da je to njegova odločitev, ali v smislu, da razume, zakaj je takšna odločitev pomembna. Če to razume, potem tudi deluje v smeri cilja. Nisem hazarder, čeprav se zunanjemu opazovalcu morda zdi, da ves čas poskušamo nekaj novega – nove trge, nove produkte ... Delujem po principu, da je treba tveganje zmanjšati

na minimum, in potem je bistveno lažje iti na pot kot npr. skočiti v bazen in se šele nato vprašati, če je v njem voda.

20. Ali poslušate stališča ljudi, ki nimajo enakega mnenja kot vi?

Vedno sem hvaležen za vsa mnenja, tudi za tista, ki niso enaka mojim. S tem tudi sam rastem. Zagotovo pa ni nujno, da bom vsa mnenja vedno upošteval.

21. Kakšne vrste podporno ekipo imate? Kdo jo sestavlja, kako vam pomagajo npr. družina, partner, prijatelji, mentor?

Zagotovo družina, potem najožji prijatelji, ki so že več kot dvajset let isti ljudje, ni jih pa veliko. Ti ljudje me napolnijo z energijo, mi hkrati dajo mirnost in so tudi zatočišče, ko ga potrebujem. Z njimi se lahko umaknem, sprostim.

22. Ali izpostavljate svoja stališča na račun ostalih?

Mislím, da ne. To bi se lahko zgodilo le v primerih, ko bi bila stališča drugega človeka povsem v nasprotju z našimi temeljnimi vrednotami ali vizijo podjetja.

23. Kakšen je vaš odnos s sodelavci? Kako jih motivirate? Kako komunicirate z zaposlenimi? Kako ohranjate stik, vez z njimi? Kako izbirate sodelavce?

Kot svoje poslanstvo čutim to, da sem z ljudmi. Zavedno se trudim, da grem vsak dan do vseh zaposlenih v podjetju. Pri tem sploh ni pomembno, da se pogovarjamo o poslu, ampak čisto o vsakodnevnih zadevah, družini, otrocih ... Menim, da če daš posamezniku potrditev tega, da ti je pomemben kot človek, mu to pomeni več kot karkoli drugega. Čeprav ne trdim, da materialne dobrine niso pomembne, menim, da na dolgi rok vsi vedno bolj cenimo nematerialne. Mislím, da je to ključno pri motiviranju ljudi. Pri nas imamo zelo dobre ljudi, kompetentne. Ravno zaradi kompetentnosti pogosto potrebujejo od mene samo podporo, vse ostalo izpeljejo sami. Opažam, da jim ravno ta občutek podpore daje veliko motivacije. To, da bom vedno stal za njimi. Sicer imamo veliko športnega druženja, srečanj, izletov in drugih družabnih prireditev. Skoraj vse zaposlene sem sam sprejel v službo in predvsem mi je bilo pomembno to, kakšni so kot ljudje, kot osebnosti. Opazil sem, da nove sodelavce izbiram tako, da skušam neko ekipo sestaviti karakternó različno. Včasih sem to počel bolj nezavedno, danes to naredim povsem načrtno. Ta raznolikost je pomembna in daje izjemne rezultate.

24. Kako skrbite za osebni razvoj (izobraževanje, seminarji, šport, knjige)?

Rekel bi, da je vsega po malem. Verjamem, da se celo življenje učimo. Rad berem, čeprav menim, da bi še vedno lahko naredil več. Vedno izkoristim priložnost, da se učim od drugih, da pogledam, kako drugo podjetje deluje, kako funkcionira v praksi, v proizvodnji. To ne pomeni, da skušam kopirati, ampak da se učim od njega. Še vedno mi je blizu šport. Mislím,

da je ravno ta povezava različnih sfer delovanja posameznika tista, ki človeku omogoča osebni razvoj in da se lahko implementira na različnih področjih življenja.

25. Ali vam je pomembno, da vzgojite naslednika?

Menim, da je to v vseh organizacijah pomembno. Znanje je treba plemenititi, ga deliti in ne držati zase. V podjetjih, kjer je direktor oz. vodja tudi lastnik, je to vprašanje večno prisotno. V takšnih podjetjih, morda še bolj kot drugje, si vodje prizadevamo, da imamo naslednika.

26. Ali ste lahko ista oseba tako v službi, doma, v skupnosti?

Mislim, da sem v službi drugačen kot doma. Če ne drugače, opažam, da se doma ali v družbi ne postavljam v ospredje, medtem ko mi to v službi narekuje že moj položaj. V družbi nikoli nisem tisti, ki bi bil najbolj glasen ali prvi.

27. Ali pokažete svoja čustva pred drugimi?

Sodelavci me zelo dobro poznajo in tudi vedo, kako reagiram. Tako kot sam doživljam sebe kot povezovalca med ljudmi, tako me doživljajo tudi oni in zato tudi brez težav pokažem svoja čustva.

28. Dovolite zaposlenim, da vas spoznajo kot osebo?

Glede na našo velikost organizacije je to neizbežno in to mi tudi odgovarja. Zrasli smo iz majhnega družinskega podjetja, zato se poznamo tudi v tem smislu, torej vemo, kakšni smo kot ljudje.

29. Ali sodelavce seznanite z odločitvami, ki se niso izkazale za najboljše?

Pri nas se veliko pogovarjamo, izmenjujemo mnenje in če zaznamo, da je nekaj lahko potencialno narobe, vedno zadeve preverimo, tudi preventivno. Imamo veliko produktov, veliko se dogaja in seveda ni možno, da bi vedno vse predvideli, zato se zgodi, da gre kaj narobe, in o tem ljudi tudi seznanim. Imamo pa srečo, da imamo prave zaposlene, na pravih delovnih mestih.

30. Priznavate svoje napake?

Napake priznavam, ker želim, da jih priznavajo tudi zaposleni. Nihče ni nezmotljiv, vendar je pomembno, da prevzemamo odgovornost za svoja dejanja.

31. V katerih primerih ste prepričani, da vam bo uspelo? Kako se takrat počutite? Mi lahko to natančneje opišete?

Vedno sem prepričan, da nam bo uspelo. Moje slike in podobe so zelo jasne, počutim se vznemirjeno in to je prijetno pričakovanje. Sicer ne vem, če je to običajno, vendar vidim veliko sliko našega cilja in to mi daje dodatno motivacijo.

32. Pomislite na trenutek, ko ste zaposlenim predstavili novost, spremembo, nov projekt?

Kako to naredite?

Novosti vedno predstavim svojemu ožjemu timu. Vedno se skupaj pogovorimo, raziščemo morebitne dvome, vire ... Nato se o tem pogovorim še s tistimi posamezniki, ki jih to neposredno zadeva, in nato z ostalimi zaposlenimi.

33. Kako veste, da neka strategija za doseg cilja ni uspešna? Kaj takrat naredite (spreminjate strategije ali cilje)?

Če nekaj ne deluje, kot bi moralo, ne pride do pričakovanih števil, in če moj lasten občutek ni dober, potem vem, da nekaj ne deluje. Dejstvo je, da nikoli ne reagiram na prvo žogo, takrat postanem zgolj bolj pozoren. Če se nekaj večkrat ponovi, potem to pomeni, da verjetno zadeva ne gre v pravo smer in da je treba nekaj spremeniti. Če smo z ekipo zedinjeni o nekem cilju in vidimo, da strategija ni uspešna, jo v tem primeru prilagodimo. Morda je pot zaradi tega nekoliko bolj vijugasta, vendar pridemo do vrha. Lahko se tudi zgodi, da morda cilj ni bil pravilno zastavljen, da so se okoliščine spremenile, v tem primeru spremenimo tudi cilj.

34. Ovrednotite naslednjo trditev (1 – sploh se ne strinjam, 5 – povsem se strinjam):

a. Vodim s srcem in z glavo. 5

35. Ste uspešni? Ste si veliko prej zamislili svoj uspeh? Ali je bila ta slika jasna? Ste vedno prepričani, da vam bo uspelo?

Pred petnajstimi leti bi zagotovo odgovoril, da si nisem zamislil svojega uspeha. Iz današnje perspektive pa bi nekoliko bolj potrdil, da sem blizu uspeha, vendar na tem področju ni nikoli nobenega zagotovila, da ti bo uspelo.

36. Kakšno je okvirno razmerje med vašimi pozitivnimi/negativnimi mislimi v 24 urah?

Mislim, da sem zelo optimističen in to širim tudi na ekipo. Zagotovo pride do situacij, ko nekoliko več dvomim, ali pride do nekaterih negativnih misli, vendar sem v glavnini optimist. Rekel bi, da je moje razmerje približno 70 % pozitivno in 30 % negativno.

37. S kom se družite? Kakšni ljudje vas obkrožajo?

Verjamem, da vsi iščemo neko sredino, v kateri se dobro počutimo, lojalnost drug do drugega. Opažam, da me obkrožajo ljudje, s katerimi imam veliko skupnega in smo si tudi podobni v nekih segmentih, a hkrati različni. Nekateri so bolj preudarni, drugi bolj prodorni.

38. Kako poteka vaš dan?

Če nisem kje v tujini, sem vsako jutro ob sedmih v pisarni. Običajno so dnevi zelo dinamični in veliko je terena. Ravno v tem obdobju pred poletjem sem največ na terenu pri partnerjih. Kasneje se stvari nekoliko umirijo. Če se le da, grem vsak dan tudi v proizvodnjo, do zaposlenih. Preostanek dneva skušam nameniti družini, ki mi je izjemno pomembna vrednota,

vendar iskreno povedano, služba včasih vzame več časa, kot bi želel. Vendar se trudim, da so konci tedna namenjeni družini.

39. Bi želeli še kaj dodati?

Tudi zame je bilo zelo poučno in vesel sem, da ste me povabili k sodelovanju.

## Priloga J

### POGLOBLJENI INTERVJU VODJA J

Profitni sektor

Srednje velika organizacija glede na število zaposlenih

Moški

12 let delovnih izkušenj

7 let vodstvenih izkušenj

1. Kateri ljudje in dogodki v vašem življenju so imeli največji vpliv na vas?

Že v otroštvu, ko mi je pri sedmih letih umrl oče in sem moral odraščati nekoliko hitreje od sovrstnikov, sem se odločil, da bom v življenju nekaj dosegel in da bom sebi ter svoji družini omogočil lažje in predvsem brezskrbno življenje. Cilji vsekakor niso prišli sami od sebe in tudi vsi niso bili v celoti doseženi, vsekakor pa proti koncu svojih tridesetih lahko mirno pogledam nazaj brez obžalovanja in se zazrem naprej proti novim ciljem. Kot sem že omenil, je name imela v preteklosti velik vpliv družina, ki je vedno verjela vame in mi stala ob strani, me usmerjala po pravični poti in – kar je zame najpomembneje – mi ni nikoli nič vsiljevala. Kasneje je to vlogo prevzela moja soproga, ki mi že od začetka, pred dvajsetimi leti, predstavlja merilo uspešnosti in lestvico vedno postavlja višje in višje. Tako so se z leti postavljali tudi moji osebni cilji. Vsekakor so svoj delež prispevali tudi vsi, s katerimi sem sodeloval v preteklosti, in tudi tisti, s katerimi sodelujem trenutno. Morda bi kot pomemben dogodek lahko izpostavil tudi prejem nagrade. Nenazadnje ima na moje delo in na to, kar sem, velik vpliv šport, s katerim se ukvarjam celo življenje in mi pomeni sprostitev ter način življenja.

2. Kako bi se opisali? Kdo ste?

Mislim, da sem večinoma pozitiven, timsko naravnan in da znam dobro prisluhniti ljudem ter njihovim potrebam. Nekoč me je nekdo ocenil, da imam zelo razvit občutek za pravičnost in za to, kaj je prav in kaj ne. In res me večkrat pri delu motita nepravičnost in predvsem to, da se ljudem ne da priložnosti za dokazovanje. Moti me, ko nekdo polovičarsko konča delo in če tisto, za kar se dogovorimo, ni narejeno skladno z dogovorom, ampak po svoje in po najmanjši liniji odpora. Rad imam nove izzive pri delu, nove naloge, lahko bi rekel, da me držijo budnega pri delu in vedno pripravljenega na nekaj novega ter nepredvidljivega. Vedno z veseljem sprejemam novosti in jih s pozitivnostjo prenašam na podrejene. Zelo sem tekmovalen in čeprav večkrat to dobro skrijem, ne maram porazov ne na osebni ravni in ne na poslovnem področju.

3. V katerih trenutkih se počutite, da ste to res vi?

Ko zmagujem in premagujem zastavljene cilje, ko se na koncu ozrem in vidim, da mi je uspelo. Ko pogledam svojo družino in vidim, da mi je stooostotno uspelo.

4. Se zavedate svojih sposobnosti in priložnosti za izboljšavo?

Svojih sposobnosti se zavedam, a občasno potrebujem potrditev, da sem na pravi poti. Priložnosti za izboljšavo so vsak trenutek na vsakem mestu, le videti jih je treba in uporabiti.

5. Ali potrebujete povratno sporočilo o tem, kako vas drugi vidijo?

Ne vedno oziroma vedno manj. Na začetku kariere sem vedno iskal potrditev za delo, ki sem ga opravil. Sčasoma pa sem postal veliko bolj samozavesten in verjamem v svoje delo, vsekakor pomaga, če imaš dobre rezultate preteklega dela. Pomembno mi je, da me ljudje prepoznavajo kot zanesljivega in zaupanja vrednega človeka.

6. Se zavedate svojih čustev? Ali jih upoštevate?

Svojih čustev se zavedam. Sem zelo čustven in poskušam, da čustva pozitivno vplivajo name in na moje delo. Pozitivna čustva je treba izpostaviti, negativna pa izločiti in se z njimi soočiti na osebni ravni.

7. Imate jasno vizijo in načrt?

Trenutno imam izdelano vizijo in načrt za prihodnost, vsekakor dovoljujem trenutku, da načrt spremenim, če to pomeni še na bolje.

8. Ste vedno vedeli, kaj bo z vami čez pet, deset let? Ali ste vedeli, kaj morate narediti, da boste te cilje dosegli? Ali danes veste, kje boste čez pet, deset let?

Ne, nisem vedel, kaj bo z mano v obdobju desetih let, a sem stremel k določenim ciljem in proti tistemu, kar sem si nekako želel, da bi bilo. Vem pa danes, kaj si želim za naslednjih deset let, in vem, kako te želje uresničiti.

9. Ovrednotite naslednje trditve (1 – sploh se ne strinjam, 5 – povsem se strinjam):

- a. Točno vem, kdo sem. 4
- b. Sem strasten. 5
- c. Imam točno zastavljene in jasne cilje. 4

10. Katere vrednote najbolj cenite? Od kod izhajajo? So se vaše vrednote spremenile? V kaj verjamete?

Najbolj cenim poštenost, zaupanje in pravičnost. Mislim, da se v poslu in medsebojnem odnosu na vseh ravneh te vrednote vedno bolj izgublajo in da prevladujejo nekatere druge, manj pozitivne vrednote. Sam sem odraščal s temi vrednotami in v naši družini so se na dnevni ravni ponavljale in tudi stooostotno verjamem v njih. Moje vrednote se niso spreminjale, postale so kvečjemu močnejše. Verjamem, da se s poštenim in trdim delom še vedno lahko doseže cilje.

11. Ali vodite na podlagi svojih moralnih načel?

Da in dokaz tega so zadovoljni sodelavci.

12. Jasno izražate svoje mnenje o kritičnih zadevah? Ali ga zaposleni poznajo?

Svoje mnenje vedno izrazim na primeren način tako, da ga sodelavci razumejo. Menim, da mora vodja zavzeti določena stališča, da mora imeti izdelano mnenje.

13. Ali na osnovi skupinskega pritiska spremenite svojo odločitev?

Odvisno od tega, na kaj se odločitev nanaša, in od tega, kakšen pritisk se vrši. Nikoli ne popustim iz neutemeljenih razlogov oziroma iz razloga, da bi ugodil in bil nekomu všeč. Če so razlogi utemeljeni, primerno predstavljeni, sem seveda pripravljen tudi spremeniti določeno odločitev.

14. Ali vaše vedenje reflektira vaše vrednote?

Da, vsekakor.

15. Ste imeli kdaj dvome (so bili o cilju ali strategiji)? Kako se odražajo? Kaj takrat naredite?

Morda na začetku, predvsem glede postavitve strategije, ali nam bo uspelo ali ne oziroma ali smo na pravi poti. Takrat se je treba ustaviti, dobro premisliti in ponovno pridobiti zaupanje vase in v ekipo. Zdaj ne dvomim več, imamo dobro ekipo, ki se je sčasoma izoblikovala, vsak pozna svoje delo, v čem je najboljši in kje in koliko lahko prispeva.

16. Kako se srečujete z morebitnim neuspehom? Kako to naredite? Ali se vam kdaj zgodi, da želite odnehati?

Neuspeh je samo del končnega uspeha in pri vsakem delu lahko naletimo nanj. Če naletim na neuspeh, najprej vse dobro premislim in iščem optimalne rešitve za nadaljevanje, včasih pomagata odmor in preusmeritev misli. Pri tem nikoli ne obupam niti ne pomislim, da bi odnehal.

17. Ovrednotite naslednji trditvi (1 – sploh se ne strinjam, 5 – povsem se strinjam):

a. Konsistentno upoštevam svoje vrednote. 5

b. Delam to, kar govorim. 5

18. Kakšna je vaša notranja in kakšna zunanja motivacija? Kako balansirate med njima v življenju? Katera prevlada?

Pri meni vedno prevlada notranja motivacija. Mislim, da mi je nikoli ne zmanjka, samo da včasih ni stoo odstotna, zato je dobrodošla tudi zunanja, ki pomaga napolniti notranjo. Morda mi je bila v preteklosti na začetku bolj pomembna ali bolj potrebna zunanja, nikoli pa ni bila pomembnejša od notranje.



19. Kako sprejemate odločitve? Se s kom posvetujete? Koliko tvegate pri sprejemanju odločitev?

Odločitve sprejemam sam ali z vodstvenim timom, vedno pa se posvetujem s sodelavci znotraj svojega tima. Pri odločitvah včasih tudi tvegam, vendar zmerno, glede na področje svojega dela, ki ne dopušča visoke stopnje tveganja.

20. Ali poslušate stališča ljudi, ki nimajo enakega mnenja kot vi?

Vsekakor, mislim, da tako lahko samo napredujem in osebno rastem.

21. Kakšne vrste podporno ekipo imate? Kdo jo sestavlja, kako vam pomagajo npr. družina, partner, prijatelji, mentor?

Predvsem je moja podporna ekipa moja družina, ki me podpira in zaradi katere sem, kar sem. Soproga je moj motivator in merilo za uspeh, otroka pa mi predstavljata izziv ter na trenutke vrnitev v brezskrbno otroštvo. Vsekakor tudi moji prijatelji in šport, ki nas druži. Na koncu tudi sodelavci s podporo, ki mi jo nudijo.

22. Ali izpostavljate svoja stališča na račun ostalih?

Ne, nikoli oziroma pazim, da tega ne počnem, ker se mi ne zdi primerno.

23. Kakšen je vaš odnos s sodelavci? Kako jih motivirate? Kako komunicirate z zaposlenimi? Kako ohranjate stik, vez z njimi? Kako izbirate sodelavce?

S sodelavci imam zelo dober odnos, ki sem ga začel graditi takoj, ko sem postal vodja. Od začetka je bilo nekaj nezaupanja, predvsem zaradi moje mladosti, vendar je zelo kmalu izginilo. Motivacija gre predvsem v smeri sodelovanja in tega, da daš ljudem vedeti, da so pomembni in da je njihovo mnenje pomembno ne glede na to, kakšno je. Pomembno mi je, da z njimi dnevno komuniciram, predvsem osebno, saj tako iz prve roke, neposredno, izvem, kako se sodelavci počutijo, kako razmišljajo ... Nekajkrat letno se sestanemo izven podjetja, se pogovorimo na nevtralnem terenu, npr. organiziramo skupni izlet, praznujemo konec leta ... Pri izbiri sodelavca mi je pomemben, seveda poleg formalnih pogojev, prvi vtis, ki se ga ne da popraviti, pomembno mi je, da je oseba komunikativna, da razmišlja, da sprašuje, da je odprta in predvsem, da ne želi ugajati.

24. Kako skrbite za osebni razvoj (izobraževanje, seminarji, šport, knjige)?

Moje izobraževanje temelji predvsem na raznih seminarjih. Notranje pa organiziramo izobraževanje po sklopih na podlagi tematike, ki jo predlagajo zaposleni, oziroma na podlagi tega, kje se pojavijo potrebe. Predvsem poskušamo izluščiti težavne teme, ki se pojavijo pri delu, in jih na ta način odpraviti.

25. Ali vam je pomembno, da vzgojite naslednika?

Pomembno mi je, da nekoga izobrazim in da me lahko v vsakem trenutku nadomesti. S tem delo ne trpi in proces dela je nemoten.

26. Ali ste lahko ista oseba tako v službi, doma, v skupnosti?

Da. Mislim, da si, če se ne pretvarjaš, to, kar si.

27. Ali pokažete svoja čustva pred drugimi?

Odkvisno, kdo je moj sogovornik, vseh čustev ne pokažem, za to je primerna samo ena oseba.

28. Dovolite zaposlenim, da vas spoznajo kot osebo?

Da, mislim, da nimam kaj skrivati, prav nasprotno, menim, da to pripomore k boljšim odnosom.

29. Ali sodelavce seznanite z odločitvami, ki se niso izkazale za najboljše?

Seveda, saj lahko vsi na primeru spoznajo, da se nekaj ni obneslo, in drugič ravnajo drugače.

30. Priznavate svoje napake?

Menim, da je to nujno pomembno, saj nihče ni nezmotljiv.

31. V katerih primerih ste prepričani, da vam bo uspelo? Kako se takrat počutite? Mi lahko to natančneje opišete?

To so trenutki, ko je vse dobro preverjeno in testirano ter podkrepjeno s pridobljenim znanjem iz preteklosti, pri čemer preprosto veš, da ne moreš zgrešiti. To je zelo dober občutek, zdi se mi, da sem nepremagljiv.

32. Pomislite na trenutek, ko ste zaposlenim predstavili novost, spremembo, nov projekt?

Kako to naredite?

Novosti in spremembe pri zaposlenih niso vedno zaželeni, predvsem tiste, ki prinesejo potrebe po večjem prilagajanju oziroma spremenjenem delovnem procesu. Sam poskušam sodelavcem vedno predstaviti novosti na pozitiven način, kot nek ciklus razvoja in s tem tudi njihovega razvoja in napredovanja. Velikokrat se srečujemo z novostmi predvsem pri procesu dela in moram reči, da večinoma uspešam zaposlene motivirati, da hitro prevzamejo spremembe, da vidijo pozitivne lastnosti, negativne pa izločijo ter se osredotočijo na doseganje ciljev celotnega tima.

33. Kako veste, da neka strategija za doseg cilja ni uspešna? Kaj takrat naredite (spreminjate strategije ali cilje)?

Ponavadi zelo dobro premislim, kako se lotiti neke nove zadeve. Vedno v timu preverimo na primerih, kako se bo nekaj izrazilo v realnosti. Tako le redko pride do tega, da je treba neko strategijo spremeniti. Seveda lahko pride do nepričakovanih dogodkov in v takšnem primeru tudi preverjena strategija ni več primerna ali uporabna in jo je treba spremeniti v celoti ali le delno. Postavimo si mejne vrednosti in če jih ne dosegamo, potem je to znak, da je treba nekaj

spremeniti. Ciljev ne spreminjamo, ker vedno prej natančno preverimo in se prepričamo o njihovi ustreznosti.

34. Ovrednotite naslednjo trditev (1 – sploh se ne strinjam, 5 – povsem se strinjam):

a. Vodim s srcem in z glavo. 4

35. Ste uspešni? Ste si veliko prej zamislili svoj uspeh? Ali je bila ta slika jasna? Ste vedno prepričani, da vam bo uspelo?

Ocenjevati samega sebe je vedno nehvaležno delo, vendar mi je nekoč neka pomembna oseba na moji karierni poti dejala, da niso več časi za ponižnost in skromnost, zato se ocenjujem, da sem uspešen. Vedno sem si zamišljal svoj uspeh v nekih merilih, vsekakor si želim biti še boljši in bolj uspešen ter ta merila dvigniti nad postavljena. Biti prepričan v uspeh je bistvo uspeha. Uspeh sem si zamislil že kot dijak. Moja podoba je bila jasna in kot velika slika. Nisem točno vedel, katere korake moram narediti, vendar sem bil vedno prepričan, da mi bo uspelo.

36. Kakšno je okvirno razmerje med vašimi pozitivnimi/negativnimi mislimi v 24 urah?

Skušam vedno razmišljati pozitivno, saj tako najlažje prideš do zastavljenega cilja. Vsekakor pridejo med pozitivne misli tudi negativne, vendar mi je takrat najpomembneje, da se zberem, premislim in sprostim ter nadaljujem s pozitivnimi. Ocenil bi, da je razmerje med pozitivnimi in negativnimi mislimi 80/20 v prid pozitivnih.

37. S kom se družite? Kakšni ljudje vas obkrožajo?

Najraje imam družbo veselih, pozitivnih ljudi, takšnih, ki me napolnijo z energijo in izpopolnijo dan. Predvsem so to osebe, pri katerih mi ni treba razmišljati, ampak se stvari dogajajo spontano.

38. Kako poteka vaš dan?

Hotel sem povedati, da zelo ustaljeno, rutinsko, vendar ko bolje razmislim, je vsak dan zgodba zase. Jutra se pri nas začnejo relativno zgodaj, saj se praviloma okoli pol šeste zbudi hči, ki me napolni s pozitivno energijo za ves dan. Če še spi in je zjutraj ne vidim, mi v tem dnevu kar nekaj manjka. Pred šesto uro odidem od doma. V službi dan ni enak dnevu, kar je zame zelo pozitivno, sledijo različni sestanki na različnih ravneh. Sledi čas, namenjen projektom in drugim sprotnim, dnevnim opravilom. Veliko časa posvetim zaposlenim, predvsem tistim iz svojega ožjega tima. Po službi pa je čas večinoma namenjen družini, pri dveh otrocih je vedno dinamično, ostalo pa porabim za športne aktivnosti, v zadnjem obdobju predvsem za tek, nekaj časa pa se najde tudi za prijatelje in sprostitev.

39. Bi želeli še kaj dodati?

Zanimiv pristop intervjuja s precej osebno poglobitvijo. Razgovor je bil prijetno potovanje, dobil sem več, kot sem pričakoval.

## Priloga K

### POGLOBLJENI INTERVJU VODJA K

Profitna organizacija

Velika organizacija glede na število zaposlenih

Ženska

Več kot 20 let vodstvenih izkušenj

1. Kateri ljudje in dogodki v vašem življenju so imeli največji vpliv na vas?

Po naravi sem raziskovalka in vedno sem iskala nove stvari, veliko sem brala, ker sem želela spoznavati sebe in druge. Ravno s področja raziskovanja sem se naučila, da je veliko lažje živeti, če poznamo sebe in iščemo svoje poslanstvo ter želimo izvedeti, kako ga najbolje uresničiti in kako bolj polno živeti. Hkrati mi je to raziskovanje dalo tudi to, da sem ugotovila, da se ne moreš ukvarjati z več področji hkrati, čeprav te zanimajo. V nekem trenutku se moraš odločiti za neko osnovno področje, ki se mu boš temeljiteje posvetil. Vedno so mi vodje predlagali, da bi sprejela neko delovno mesto, neko funkcijo, ravno tako tudi vodenje tega podjetja. Še vedno pravim, da je to moj največji projekt, največja prelomnica, in ga ne doživljam kot karierno pot, ampak bolj kot projekt. Veliko sem se naučila iz pogovorov z različnimi ljudmi in iz interakcij z njimi, ne bi pa mogla nikogar posebej izpostaviti, ker so vsi vplivali name.

2. Kako bi se opisali? Kdo ste?

Rekla bi, da sem raziskovalka. Sem oseba, ki verjame, da samo narejene stvari štejejo kot dosežek. Veliko mi pomenijo ljudje in predvsem si dovolim biti takšna, kot sem, kar mi ogromno pomeni. Izhajam iz spoštovanja do različnosti in v tej smeri poskušam spodbujati, navduševati tudi sodelavce.

3. V katerih trenutkih se počutite, da ste to res vi?

Vedno poskušam biti to, kar sem. Tudi sama vedno cenim pri ljudeh to, da so takšni, kot so. Rekla bi, da celo hitro prepoznam, če se nekdo pretvarja in da mu je zgolj do nekega vtisa.

4. Se zavedate svojih sposobnosti in priložnosti za izboljšavo?

Vsekakor. Kot prednosti prepoznavam empatičen pristop do ljudi, vztrajnost in aktivno poslušanje, vse zadeve skušam projektno izpeljati. Rada poslušam druga mnenja in v dobro si štejem, da mi je uspelo vzpostaviti mero zaupanja. Ravno tako se zavedam tudi priložnosti za izboljšavo, zato se stalno učim, izobražujem in težim k temu, da se samorazvijam.

5. Ali potrebujete povratno sporočilo o tem, kako vas drugi vidijo?

Vsekakor je to neka potrditev, vendar me ni nikoli motilo, če se nekdo ni strinjal z mojimi odločitvami, načini reševanja težav. Vedno sem zelo vesela kritičnega vidika, zlasti ker tako lahko prepoznavam neke druge možnosti. Tudi okoliščine, ki vplivajo na to, kako te ljudje vidijo kot človeka, so lahko zelo različne, tako da mi to ni temeljno. V tem obdobju sem se že toliko razvila, da to name nima velikega vpliva.

6. Se zavedate svojih čustev? Ali jih upoštevate?

Včasih sem bila v tem smislu veliko bolj dovzetna in so čustva bolj vplivala name. Danes to ne pomeni, da se jim ne prepustim, vendar je rezultat drugačen. Vedno nekako verjamem, da se bodo zadeve izšle dobro, in vedno se izide.

7. Imate jasno vizijo in načrt?

Da, vsekakor. Čeprav je vizijo treba primerjati, dopolnjevati in o njej govoriti. Vsako leto preverjamo vizijo in poslanstvo skupaj z zaposlenimi in takrat tudi predstavimo vsem zaposlenim, kako smo živeli v skladu s tem in temeljna načela. Hkrati predstavim tudi svojo interpretacijo rezultatov, ki to izkazujejo.

8. Ste vedno vedeli, kaj bo z vami čez pet, deset let? Ali ste vedeli, kaj morate narediti, da boste te cilje dosegli? Ali danes veste, kje boste čez pet, deset let?

Danes imam jasne cilje. V preteklosti sicer niso bili povsem jasni, čeprav sem si postavljala določene mejnike, ki sem jih želela doseči. Sčasoma sem tudi začutila svoje poslanstvo, ki pomeni živeti in prenašati ljubezen. To pomeni biti hvaležen, spoštovati ljudi, izkušnje. Verjamem, da se napake dogajajo zato, da nas prisilijo, da se iz tega učimo. Vedno sem vedela, katere korake moram narediti, da bom nekaj dosegla. To je bilo predvsem izobraževanje za področja, za katera sem vedela, da jih moram pri sebi okrepiti.

9. Ovrednotite naslednje trditve (1 – sploh se ne strinjam, 5 – povsem se strinjam):

- a. Točno vem, kdo sem. 4
- b. Sem strastna. 5
- c. Imam točno zastavljene in jasne cilje. 4

10. Katere vrednote najbolj cenite? Od kod izhajajo? So se vaše vrednote spremenile? V kaj verjamete?

Resnica, poštenost, ljubezen. Izhajajo predvsem iz raziskovanja, iz bistva mojega poslanstva. Ugotovila sem, da jih moram ozavestiti, in v skladu z njimi tudi živim. Vrednote se mi ne spreminjajo. Verjamem v ljubezen.

11. Ali vodite na podlagi svojih moralnih načel?

Da, absolutno.

12. Jasno izražate svoje mnenje o kritičnih zadevah? Ali ga zaposleni poznajo?

Vedno me zanima, zakaj je nekaj tako, kot je, in nikoli ne dajem oznak. Menim namreč, da je lahko kritizirati, bolj pogumno in pošteno pa je stopiti na neko pot in se s tem soočiti. Šele potem smo morda lahko kompetentni za podajanje mnenj o kritičnih zadevah. Vedno so namreč zadeve bolj zapletene, kot jih vidi zunanji opazovalec, in nikoli ne vemo vsega. Če me zaposleni o nečem vsebinsko vprašajo, potem podam svoje mnenje, sicer se ne opredeljujem, ravno zaradi kompleksnosti zadev. To ni skladno z mojimi vrednotami, ker ne morem soditi o nečem, če nimam vseh informacij.

13. Ali na osnovi skupinskega pritiska spremenite svojo odločitev?

V preteklosti sem morda večkrat spremenila svojo odločitev. Čeprav je z odločitvami tako, da morda lahko šele čez nekaj let presojava o njihovi pravilnosti. V začetnih letih sem morda bolj popuščala ali se dovolila prepričati. Vendar izrazitih nasprotnikov nisem bila nikoli deležna. Danes skušam delovati ravno na podlagi argumentov in ti so kombinacija rezultatov ter intuicije. Slednja se verjetno izoblikuje na podlagi izkušenj in širšega pogleda. Ob tem je treba jasno vedeti, da vodenje na podlagi intuicije lahko vodi v druge smeri. Zato se pri tem opiram na neko simulacijo in predvidene rezultate za prihodnost.

14. Ali vaše vedenje reflektira vaše vrednote?

Da, absolutno. Pomembno mi je, da si privoščim, da sem to, kar sem. Menim, da je človek najboljši, ko je iskren, in veliko bolj cenim ljudi, s katerimi se lahko odkrito pogovarjam, kot neka formalna prijateljstva oz. znanstva.

15. Ste imeli kdaj dvome (so bili o cilju ali strategiji)? Kako se odražajo? Kaj takrat naredite?

Cilje vedno skušam razumeti, četudi morda ne dajo zelenih rezultatov. Ko pride do teh situacij, jih vedno raziščem, s tem se toliko časa ukvarjam, da razumem, zakaj se je nekaj zgodilo tako, kot se je. Potem to prihodnjič upoštevam.

16. Kako se srečujete z morebitnim neuspehom? Kako to naredite? Ali se vam kdaj zgodi, da želite odnehati?

Vedno takoj začnem iskati rešitve. Za nazaj je vedno samo analiza, definicija stanja in iz tega se lahko nekaj naučim. Danes ne pride več do tega občutka, da bi želela odnehati. Res pa je, da so bili v preteklosti, ko še ni bilo zelenih rezultatov, ti dvomi nekoliko bolj prisotni.

17. Ovrednotite naslednji trditvi (1 – sploh se ne strinjam, 5 – povsem se strinjam):

- a. Konsistentno upoštevam svoje vrednote. 5
- b. Delam to, kar govorim. 5

18. Kakšna je vaša notranja in kakšna zunanja motivacija? Kako balansirate med njima v življenju? Katera prevlada?

Vedno sama presodim in delujem na podlagi notranje motivacije, ki vedno prevlada. Danes mi zunanja motivacija ni več pomembna.

19. Kako sprejemate odločitve? Se s kom posvetujete? Koliko tvegate pri sprejemanju odločitev?

Sama sprejemam zelo malo odločitev. Na začetku dogovarjanj za posel sem vedno zraven, a potem ko pride do morebitnih kalkulacij, drugih vsebinskih stvari, to prepustim sodelavcem. Moram reči, da to cenijo. Pri sprejemanju odločitev vedno delujemo projektno, se posvetujemo in tudi skupaj sprejemamo odločitve. Včasih tudi sama rečem za kateri projekt ne, če je morda preveč tvegan.

20. Ali poslušate stališča ljudi, ki nimajo enakega mnenja kot vi?

V vsakem primeru poslušam, vprašam se, zakaj tako mislim. Želim odpreti tiste kritične točke, kjer so odstopanja, in sicer z namenom, da ljudje potem sami ugotovijo, da lahko stališča zblížamo. Razmeti je treba, zakaj nimamo enakega mnenja, morda nasprotnik ni vsega upošteval ali pa jaz vsega ne vem. Potem toliko časa analizirava, da se mnenja zblížajo oz. iščeva resnico. Čeprav je resnica lahko iz enega vidika takšna, iz drugega drugačna, vsak ima svoj zorni kot. Zato je pomembno, da oba pogledava na situacijo iz vseh strani, in če se zavedava, kaj gleda eden in kaj gleda drugi, potem se lahko poenotiva.

21. Kakšne vrste podporno ekipo imate? Kdo jo sestavlja, kako vam pomagajo npr. družina, partner, prijatelji, mentor?

V službi so to zagotovo ožji sodelavci. Vsak vodi samostojno svoje področje in potem skupaj pogledamo kazalnike, če gremo v pravo smer. Doma je to zagotovo družina.

22. Ali izpostavljate svoja stališča na račun ostalih?

Morda tega ne opazim. Ne izhajam iz tega, da bi bila vsem všeč. Če se nekdo ne strinja z menoj, ima pravico do drugega pogleda. Seveda mnenje nekaterih cenim bolj kot mnenje drugih.

23. Kakšen je vaš odnos s sodelavci? Kako jih motivirate? Kako komunicirate z zaposlenimi? Kako ohranjate stik, vez z njimi? Kako izbirate sodelavce?

Moja komunikacija večinoma poteka z ožjim timom. Seveda so projekti, ko prihajam v interakcije z drugimi, vendar ima vsaka komunikacija vedno neko vsebino. Ne grem po podjetju zato, da bi se zgolj sprehodila. Trenutno se v okviru novega projekta udeležujem sestankov posameznih ekip, ki jih je več kot trideset. Pogovor mora imeti neko vsebino. Zaposlene vedno motiviram tako, da jim najprej predstavim, na katerem področju je treba nekaj narediti. Predstavim jim cilj – npr. za toliko povečati obseg prodaje, za toliko zmanjšati stroške.

To pomeni, da zadevo izpostavim in jih potem spodbudim za nove rešitve, projekte, da sami predlagajo. Ugotavljam, da jim to zaupanje, ki jim ga s tem dajem, opolnomočenje, daje največ motivacije. Kako bomo prišli do tega, prepustim njim. Na začetku so bili vedno negativni odgovori, da se nekaj ne da. Takrat sem jim pokazala simulacijo, ki je jasno predvidevala, kam nas bo pot peljala, če tega cilja ne bomo dosegli. Na ta način ohranjamo kondicijo inovativnosti. Danes ugotavljam, da je ta idejni kapital pri nas zelo velik. Vendar je pri komunikaciji včasih treba komu tudi zelo konkretno povedati, kaj se od njega pričakuje in da mora zaradi vidika svoje odgovornosti predlagati rešitev. Ker smo veliko podjetje, sama kadrujem le v svojem ožjem timu. Poleg seveda zahtevanih formalnih pogojev velik pomen dajem temu, kakšen je nekdo kot osebnost, kako je naravnana, kako razmišlja. Mora imeti neko širino in poštenost.

24. Kako skrbite za osebni razvoj (izobraževanje, seminarji, šport, knjige)?

Veliko se izobražujem, predvsem berem. Kupujem knjige in jih berem na način, da si podčrtujem in naredim povzetke. Iz tega nato izluščim tri temelje stvari, za katere niti ni nujno, da si jih zapomnim, ampak da se nekako vgradijo nekje v mojo podzavest in morda mi pomagajo v nekem trenutku kasneje pri sprejemanju odločitev. Pred tremi leti sem se tudi začela učiti igrati klavir. To mi je dalo spoznanje, da je možno uresničiti vse, kar hočeš, vendar si moraš postaviti tudi realne cilje. Ne pričakujem namreč, da bom koncertna pianistka.

25. Ali vam je pomembno, da vzgojite naslednika?

To ocenjujem kot zelo pomembno. Že ob prevzemu tega položaja sem vedela, da ne želim, da bi za menoj prišel nekdo, ki mu zadeve ne bi bile predane, predstavljene. Vem namreč, kako težko je, če imaš takšno izkušnjo. V podjetju se ne sme poznati moj odhod. Zato že dlje časa nekoga pripravljam na to, ker sem v njem prepoznala, da je dovolj kompetenten. Menim, da sta dejanji znanja in izražanja ljubezni edini perpetuum mobile, ki drži na svetu. Znanje zelo rada delim in vedno dobim novega nazaj. Vedno več dobim, kot dam. Na koncu človeku vendarle ostanejo odnosi, nič drugega.

26. Ali ste lahko ista oseba tako v službi, doma, v skupnosti?

Vedno sem ista oseba in se ne spreminjam glede na vlogo ali okolje, v katerem sem.

27. Ali pokažete svoja čustva pred drugimi?

Pokažem svoja čustva in potem začnem takoj razumsko iskati neke rešitve.

28. Dovolite zaposlenim, da vas spoznajo kot osebo?

Absolutno, nimam nobenih zadržkov pri tem.



29. Ali sodelavce seznanite z odločitvami, ki se niso izkazale za najboljše?

Seveda, iz tega se vsi učimo. Pomembno je, da povemo, da se nekaj ni razpletlo prav. A ne zato, da bi se ukvarjali, kdo je naredil napako, ampak da bi se iz tega učili in znali iti naprej.

30. Priznavate svoje napake?

Vsekakor, ker želim takšno kulturo gojiti v podjetju. Vsi se moramo zavedati svoje odgovornosti.

31. V katerih primerih ste prepričani, da vam bo uspelo? Kako se takrat počutite? Mi lahko to natančneje opišete?

Vedno verjamem v to. Sicer se včasih lahko kaj zamakne, vendar v to verjamem. Prepoznavam kombinacijo izračunov in tako se lahko prepričam, da bo nekaj uspelo.

32. Pomislite na trenutek, ko ste zaposlenim predstavili novost, spremembo, nov projekt? Kako to naredite?

Začela sem tako, da sem vedno zelo natančno prikazovala določene projekte, narisala, kaj sem si zamislila, skratka zelo nazorno, nato sem to bistveno spremenila in tega ne delam več. Zdaj jih najprej individualno povprašam, kaj mislijo. Če je kakšna večja sprememba, potem to izpostavim na sestanku, da o nečem razmišljamo. Nato po določenem času ponovno izpostavim in opažam, da se nekako prime. Včasih še povprašam za mnenje kolege in potem to naenkrat postane naša skupna stvar. In to je ključno za uspeh.

33. Kako veste, da neka strategija za doseg cilja ni uspešna? Kaj takrat naredite (spreminjate strategije ali cilje)?

Vedno si postavimo okvirje, ki se jih moramo držati, postavimo tudi kazalnike, ki delujejo kot signali, ki nas opozarjajo, če je neka zadeva mejna. To je za nas smerokaz in to nam izkazuje, če je strategija uspešna. Cilje si vedno postavimo zelo konkretno. Danes že vemo, da če so cilji jasni in kazalniki konkretni, potem se ljudje naravnano proti temu cilju. Vsak kazalnik spremljamo tri leta in že v drugem letu vidimo, če nam daje zelene rezultate. Ravno na ta način potem lahko spremenimo tudi cilj, če ugotovimo, da ni dobro zasnovan. Tudi razvoj ciljev je pomemben v tej zgodbi in enako tudi pravilno postavljanje ciljev.

34. Ovrednotite naslednjo trditev (1 – sploh se ne strinjam, 5 – povsem se strinjam):

a. Vodim s srcem in z glavo. 5

35. Ste uspešni? Ste si veliko prej zamislili svoj uspeh? Ali je bila ta slika jasna? Ste vedno prepričani, da vam bo uspelo?

Rekla bi, da sem v nekih ozirih. V svoj uspeh sem vedno verjela. Zanimivo je, kako se mi je to v življenju razpletlo. Nekoč sem razmišljala, da je bilo pri meni podobno kot pri procesu nastajanja masla. Polno nekih drobnih rezultatov, vendar končnega produkta ni in ni, potem pa

naenkrat dober velik skupen rezultat. Spomnim se, da sem v času študija malo obupovala in dejala mentorju, da se pri raziskavi soočam s samimi težavami. Takrat mi je spodbudno dejal, da smo zato tu, da jih rešujemo. Verjamem v ta interaktivni proces. Moramo imeti cilj, vendar je prav, da upoštevamo okoliščine, se spoznavamo in da pridemo do rezultata na najboljši možni način. Razumljivo je, da pri tem naredimo tudi napake, vendar je to dober temelj, da lahko gradimo.

36. Kakšno je okvirno razmerje med vašimi pozitivnimi/negativnimi mislimi v 24 urah?

Absolutno sem optimist, moj kozarec je vedno poln. 100% optimist.

37. S kom se družite? Kakšni ljudje vas obkrožajo?

Pomembno mi je, da so ljudje odkriti in da se razumemo. Rada imam ljudi, ki znajo povedati, kaj želijo, in ne posameznikov, ki veliko govorijo, na koncu pa ne razumeš, kaj so ti hoteli povedati.

38. Kako poteka vaš dan?

Vstajam ob petih zjutraj, malo igram klavir, nato pregledam elektronsko pošto in ob sedmih sem v pisarni, kjer ostanem približno do pete ure popoldne. Ker zelo rada delam na vrtu in če je lep dan, grem iz pisarne med tretjo in četrto uro popoldne, vendar mi potem seveda ostane še nekaj dela za doma, ki ga opravi zvečer.

39. Bi želeli še kaj dodati?

Vesela sem, da se lahko uspe tudi s takšnimi načini vodenja, ki so postali priznani šele v sedanjem času. Zdi se mi zanimivo, da sem ravno v predzadnji številki Harvard Business Review brala članek s področja avtentičnega vodenja in takrat sem si dejala, da je to točno to, kar jaz delam. In potem ste me vi poklicali ravno s to vsebino in res sem vesela. Večinoma se stvari v življenju tako lepo pokrijejo.

## Priloga L

### Ocenjevanje zaposlenih

TRDITVE		VODJA										NPO	PO	Skupaj	
		A	B	C	Č	D	E	F	G	H	I	J			
1.	Zaveda se svojih treh največjih pomanjkljivosti.	4,2	4	4,1	3,4	4	3,9	4,3	3,7	3,5	4	4,3	3,9	4	3,9
2.	Njegovo vedenje odseva njegove vrednote.	4,6	4,6	4,4	4,2	4,7	4,4	4,9	4,8	4,4	4,5	4,8	4,5	4,7	4,6
3.	Pred odločitvijo poišče še druga mnenja.	4,7	4,7	4,7	4,2	4,2	4,2	4,4	4	3	4,2	4,7	4,5	4	4,3
4.	Svoja čustva pokaže pred drugimi.	3,4	3,8	3,9	3,6	3,6	3,5	3,8	4	3,8	3,2	3,3	3,6	3,6	3,6
5.	Zaveda se svojih treh največjih sposobnosti.	4,9	4,1	4,4	4,8	4,5	4,6	4,5	4,4	4,3	4,4	4,8	4,5	4,5	4,5
6.	Ne podleže skupinskim pritiskom.	4,8	4,4	4,4	4,8	4,1	4,5	3,9	4,6	4,4	4	4,4	4,5	4,3	4,4
7.	Posluša tudi ideje ljudi, ki nasprotujejo.	4,8	4,7	4,5	4,2	4,3	4,3	4,3	3,8	4	4,6	4,5	4,5	4,2	4,4
8.	Drugim dovoli, da ga resnično spoznajo kot osebo.	3,9	4,1	4,2	3,6	4,5	3,9	4,1	4,6	4,2	4,2	4,7	4	4,4	4,2

TRDITVE		VODJA											NPO	PO	Skupaj
		A	B	C	Č	D	E	F	G	H	I	J			
9.	Išče povratno informacijo o tem, kako ga drugi vidijo.	4	4	4,1	4	3,2	3,5	3,1	4	3,3	4,2	4,1	3,8	3,7	3,8
10.	Zaposleni poznajo njegovo stališče o kontroverznih zadevah.	3,6	4,1	3,8	4,4	3,6	3,7	3,8	3,8	3,5	3,5	4	3,9	3,7	3,8
11.	Ne poudarja svojih stališč na račun drugih.	4,4	4,3	4,3	4,2	4,3	4,3	3,9	3,6	3,3	4,1	4,4	4,3	3,9	4,1
12.	Redko seznanj druge z odločitvami, ki se niso izkazale za najboljše.	3,3	3,3	2,7	3,6	3	3,2	1,9	3,8	3,5	3,2	3,8	3,2	3,2	3,2
13.	Sprejema čustva, ki jih ima o sebi.	4,2	4	4	3,8	4,1	4,1	4,2	4,3	4,1	4	4	4	4,1	4,1
14.	Vodi na podlagi svojih moralnih načel.	4,8	4,7	4,6	4,6	4,6	4,5	4,9	4,4	4	4,7	4,9	4,6	4,6	4,6
15.	Pred odločitvijo posluša ideje in mnenja drugih.	4,7	4,7	4,7	4,4	4,5	4,5	4,4	3,8	3,8	4,6	4,5	4,6	4,2	4,4
16.	Drugim priznava svoje napake.	4,3	4,4	4	3,8	4,1	3,9	4	4	2,7	3,9	4,2	4,1	3,8	3,9

- Rezultati, ki so nad povprečjem glede na vrsto organizacije, so odebeljeni.
- NPO – Neprofitne organizacije
- PO – Profitne organizacije
- Ženske vodje

## Priloga M

### Elementi avtentičnega vodenja

ELEMENTI AVTENTIČNEGA VODENJA		VODJA										NPO	PO	Skupaj	
		A	B	C	Č	D	E	F	G	H	I				J
1.	Samozavedanje	17,3	16,1	16,6	16	15,8	16,1	16,1	16,4	15,2	16,6	17,2	16,3	16,3	16,3
2.	Ponotranjena moralna perspektiva	17,8	17,8	17,2	18	17	17,1	17,5	17,6	16,3	16,7	18,1	17,5	17,2	17,4
3.	Uravnoteženo delovanje	18,6	18,4	18,2	17	17,3	17,3	17	15,2	14,1	17,5	18,1	17,8	16,4	17,1
4.	Transparentnost	14,9	15,6	14,8	14,6	15,2	14,5	13,8	16,4	14,2	14,5	16	15	15	15
Povprečje		17,1	17	16,7	16,4	16,3	16,2	16,1	16,4	15	16,3	17,3	16,6	16,2	16,4

Interpretacija rezultatov:

- **Visoka avtentičnost od 15,1 do 20 (odebeljeno)**
- Nizka avtentičnost 15 in manj

Legenda:

- *Rezultati, ki so nad povprečjem glede na vrsto organizacije, so odebeljeni.*
- *NPO – Neprofitne organizacije*
- *PO – Profitne organizacije*
- *Ženske vodje*
- *Vodje, ki imajo visoko avtentičnost pri vseh elementih*

## PRILOGA N

VODJA A		ZAPOSLENI										Povprečje ocene
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	
1.	Zaveda se svojih treh največjih pomanjkljivosti.	5	5	5	4	4	4	4	2	5	4	4,2
2.	Njegovo vedenje odseva njegove vrednote.	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	4,6
3.	Pred odločitvijo poišče še druga mnenja.	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4,7
4.	Svoja čustva pokaže pred drugimi.	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3,4
5.	Zaveda se svojih treh največjih sposobnosti.	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4,9
6.	Ne podleže skupinskim pritiskom.	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4,8
7.	Posluša tudi ideje ljudi, ki nasprotujejo.	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4,8
8.	Drugim dovoli, da ga resnično spoznajo kot osebo.	3	5	3	4	4	5	4	4	4	3	3,9
9.	Išče povratno informacijo o tem, kako ga drugi vidijo.	4	5	3	4	4	5	3	5	4	3	4
10.	Zaposleni poznajo njegovo stališče o kontroverznih zadevah.	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3,6
11.	Ne poudarja svojih stališč na račun drugih.	5	4	5	3	3	5	5	4	5	5	4,4
12.	Redko seznanjane druge z odločitvami, ki se niso izkazale za najboljše.	4	2	4	3	4	2	4	4	3	3	3,3
13.	Sprejema čustva, ki jih ima o sebi.	5	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4,2
14.	Vodi na podlagi svojih moralnih načel.	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	4,8
15.	Pred odločitvijo posluša ideje in mnenja drugih.	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4,7
16.	Drugim priznava svoje napake.	5	5	4	4	5	4	4	3	5	4	4,3

Rezultat:

1. Seštevek trditev 1, 5, 9 in 13 – **samoavedanje**. Rezultat vodje A 17,3.
2. Seštevek trditev 2, 6, 10 in 14 – **ponotranjena moralna perspektiva**. Rezultat vodje A 17,8.
3. Seštevek trditev 3, 7, 11 in 15 – **uravnoteženo delovanje**. Rezultat vodje A 18,6.
4. Seštevek trditev 4, 8, 12 in 16 – **transparentnost**. Rezultat vodje A 14,9.

Interpretacija rezultatov:

- visoka avtentičnost od 15,1 do 20
- nizka avtentičnost 15 in manj

## PRILOGA O

VODJA B		ZAPOSLENI							Povprečje ocene
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	
1.	Zaveda se svojih treh največjih pomanjkljivosti.	3	5	4	4	5	3	4	4
2.	Njegovo vedenje odseva njegove vrednote.	5	5	4	5	4	5	4	4,6
3.	Pred odločitvijo poišče še druga mnenja.	5	5	4	5	5	5	4	4,7
4.	Svoja čustva pokaže pred drugimi.	3	4	4	4	3	5	4	3,8
5.	Zaveda se svojih treh največjih sposobnosti.	4	5	4	4	5	4	3	4,1
6.	Ne podleže skupinskim pritiskom.	5	5	3	5	4	5	4	4,4
7.	Posluša tudi ideje ljudi, ki nasprotujejo.	5	5	4	4	5	5	5	4,7
8.	Drugim dovoli, da ga resnično spoznajo kot osebo.	5	4	3	4	4	5	4	4,1
9.	Išče povratno informacijo o tem, kako ga drugi vidijo.	4	3	3	3	5	5	5	4
10.	Zaposleni poznajo njegovo stališče o kontroverznih zadevah.	4	4	4	4	5	4	4	4,1
11.	Ne poudarja svojih stališč na račun drugih.	5	5	4	4	5	3	4	4,3
12.	Redko seznanjeni druge z odločitvami, ki se niso izkazale za najboljše.	2	3	4	3	4	3	4	3,3
13.	Sprejema čustva, ki jih ima o sebi.	4	4	4	3	4	5	4	4
14.	Vodi na podlagi svojih moralnih načel.	5	5	4	4	5	5	5	4,7
15.	Pred odločitvijo posluša ideje in mnenja drugih.	5	5	4	4	5	5	5	4,7
16.	Drugim priznava svoje napake.	4	5	4	4	5	5	4	4,4

Rezultat:

1. Seštevek trditev 1, 5, 9 in 13 – **samozavedanje**. Rezultat vodje B 16,1.
2. Seštevek trditev 2, 6, 10 in 14 – **ponotranjena moralna perspektiva**. Rezultat vodje B 17,8.
3. Seštevek trditev 3, 7, 11 in 15 – **uravnoteženo delovanje**. Rezultat vodje B 18,4.
4. Seštevek trditev 4, 8, 12 in 16 – **transparentnost**. Rezultat vodje B 15,6.

Interpretacija rezultatov:

- visoka avtentičnost od 15,1 do 20
- nizka avtentičnost 15 in manj

## PRILOGA P

VODJA C		ZAPOSLENI											Povprečje ocene
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	
1.	Zaveda se svojih treh največjih pomanjkljivosti.	4	4	5	3	5	4	4	3	5	5	3	4,1
2.	Njegovo vedenje odseva njegove vrednote.	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4,4
3.	Pred odločitvijo poišče še druga mnenja.	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4,7
4.	Svoja čustva pokaže pred drugimi.	4	5	4	3	3	2	5	4	4	5	4	3,9
5.	Zaveda se svojih treh največjih sposobnosti.	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	3	4,4
6.	Ne podleže skupinskim pritiskom.	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	4,4
7.	Posluša tudi ideje ljudi, ki nasprotujejo.	3	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4,5
8.	Drugim dovoli, da ga resnično spoznajo kot osebo.	4	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4,2
9.	Išče povratno informacijo o tem, kako ga drugi vidijo.	4	3	5	3	4	5	5	3	4	5	4	4,1
10.	Zaposleni poznajo njegovo stališče o kontroverznih zadevah.	3	4	5	4	3	3	3	4	4	5	4	3,8
11.	Ne poudarja svojih stališč na račun drugih.	3	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5	4,3
12.	Redko seznanj druge z odločitvami, ki se niso izkazale za najboljše.	4	1	1	2	3	5	2	3	2	5	2	2,7
13.	Sprejema čustva, ki jih ima o sebi.	4	5	5	3	3	3	5	5	3	5	3	4
14.	Vodi na podlagi svojih moralnih načel.	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4,6
15.	Pred odločitvijo posluša ideje in mnenja drugih.	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4,7
16.	Drugim priznava svoje napake.	3	5	4	3	3	3	4	4	5	5	5	4

Rezultat:

1. Seštevek trditev 1, 5, 9 in 13 – **samozavedanje**. Rezultat vodje C 16,6.
2. Seštevek trditev 2, 6, 10 in 14 – **ponotranjena moralna perspektiva**. Rezultat vodje C 17,2.
3. Seštevek trditev 3, 7, 11 in 15 – **uravnoteženo delovanje**. Rezultat vodje C 18,2.
4. Seštevek trditev 4, 8, 12 in 16 – **transparentnost**. Rezultat vodje C 14,8.

Interpretacija rezultatov:

- visoka avtentičnost od 15,1 do 20
- nizka avtentičnost 15 in manj



## PRILOGA R

VODJA Č		ZAPOSLENI										Povprečje ocene
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	
1.	Zaveda se svojih treh največjih pomanjkljivosti.	2	4	3	4	4	4	4	2	4	3	3,4
2.	Njegovo vedenje odseva njegove vrednote.	2	4	5	5	5	4	5	2	5	5	4,2
3.	Pred odločitvijo poišče še druga mnenja.	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4,2
4.	Svoja čustva pokaže pred drugimi.	2	2	4	5	5	2	5	2	5	4	3,6
5.	Zaveda se svojih treh največjih sposobnosti.	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4,8
6.	Ne podleže skupinskim pritiskom.	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4,8
7.	Posluša tudi ideje ljudi, ki nasprotujejo.	3	5	5	4	4	5	4	3	4	5	4,2
8.	Drugim dovoli, da ga resnično spoznajo kot osebo.	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3,6
9.	Išče povratno informacijo o tem, kako ga drugi vidijo.	3	3	4	5	5	3	5	3	5	4	4
10.	Zaposleni poznajo njegovo stališče o kontroverznih zadevah.	3	4	5	5	5	4	5	3	5	5	4,4
11.	Ne poudarja svojih stališč na račun drugih.	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4,2
12.	Redko seznanjeni druge z odločitvami, ki se niso izkazale za najboljše.	3	2	3	5	5	2	5	3	5	3	3,6
13.	Sprejema čustva, ki jih ima o sebi.	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3	3,8
14.	Vodi na podlagi svojih moralnih načel.	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4,6
15.	Pred odločitvijo posluša ideje in mnenja drugih.	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4,4
16.	Drugim priznava svoje napake.	3	3	5	4	4	3	4	3	4	5	3,8

Rezultat:

1. Seštevek trditev 1, 5, 9 in 13 – **samoavedanje**. Rezultat vodje Č 16.
2. Seštevek trditev 2, 6, 10 in 14 – **ponotranjena moralna perspektiva**. Rezultat vodje Č 18.
3. Seštevek trditev 3, 7, 11 in 15 – **uravnoteženo delovanje**. Rezultat vodje Č 17.
4. Seštevek trditev 4, 8, 12 in 16 – **transparentnost**. Rezultat vodje Č 14,6.

Interpretacija rezultatov:

- visoka avtentičnost od 15,1 do 20
- nizka avtentičnost 15 in manj

## PRILOGA S

VODJA D		ZAPOSLENI										Povprečje ocene
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	
1.	Zaveda se svojih treh največjih pomanjkljivosti.	4	4	5	4	5	4	3	4	3	4	4
2.	Njegovo vedenje odseva njegove vrednote.	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4,7
3.	Pred odločitvijo poišče še druga mnenja.	4	5	3	4	5	4	4	5	3	5	4,2
4.	Svoja čustva pokaže pred drugimi.	4	3	4	3	3	4	3	5	3	4	3,6
5.	Zaveda se svojih treh največjih sposobnosti.	5	5	3	4	5	5	4	5	4	5	4,5
6.	Ne podleže skupinskim pritiskom.	5	4	3	4	5	5	4	3	4	4	4,1
7.	Posluša tudi ideje ljudi, ki nasprotujejo.	5	5	3	4	5	5	4	5	3	4	4,3
8.	Drugim dovoli, da ga resnično spoznajo kot osebo.	5	5	5	3	3	5	5	5	4	5	4,5
9.	Išče povratno informacijo o tem, kako ga drugi vidijo.	4	3	3	3	2	3	4	4	3	3	3,2
10.	Zaposleni poznajo njegovo stališče o kontroverznih zadevah.	4	3	3	3	2	4	5	4	4	4	3,6
11.	Ne poudarja svojih stališč na račun drugih.	5	4	5	3	5	5	3	4	5	4	4,3
12.	Redko seznanjeni druge z odločitvami, ki se niso izkazale za najboljše.	4	2	3	3	2	4	4	2	3	3	3
13.	Sprejema čustva, ki jih ima o sebi.	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4,1
14.	Vodi na podlagi svojih moralnih načel.	5	5	4	3	5	5	5	5	5	4	4,6
15.	Pred odločitvijo posluša ideje in mnenja drugih.	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4,5
16.	Drugim priznava svoje napake.	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4,1

Rezultat:

1. Seštevek trditev 1, 5, 9 in 13 – **samoavedanje**. Rezultat vodje D 15,8.
2. Seštevek trditev 2, 6, 10 in 14 – **ponotranjena moralna perspektiva**. Rezultat vodje D 17.
3. Seštevek trditev 3, 7, 11 in 15 – **uravnoteženo delovanje**. Rezultat vodje D 17,3.
4. Seštevek trditev 4, 8, 12 in 16 – **transparentnost**. Rezultat vodje D 15,2.

Interpretacija rezultatov:

- visoka avtentičnost od 15,1 do 20
- nizka avtentičnost 15 in manj

## PRILOGA Š

VODJA E		ZAPOSLENI										Povprečje ocene
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	
1.	Zaveda se svojih treh največjih pomanjkljivosti.	4	4	5	4	5	2	4	3	4	4	3,9
2.	Njegovo vedenje odseva njegove vrednote.	5	4	5	4	5	2	4	5	5	5	4,4
3.	Pred odločitvijo poišče še druga mnenja.	4	5	3	4	5	4	4	5	4	4	4,2
4.	Svoja čustva pokaže pred drugimi.	4	3	4	3	3	2	2	4	5	5	3,5
5.	Zaveda se svojih treh največjih sposobnosti.	5	5	3	4	5	4	5	5	5	5	4,6
6.	Ne podleže skupinskim pritiskom.	5	4	3	4	5	4	5	5	5	5	4,5
7.	Posluša tudi ideje ljudi, ki nasprotujejo.	5	5	3	4	5	3	5	5	4	4	4,3
8.	Drugim dovoli, da ga resnično spoznajo kot osebo.	5	5	5	3	3	3	3	4	4	4	3,9
9.	Išče povratno informacijo o tem, kako ga drugi vidijo.	4	3	3	3	2	3	3	4	5	5	3,5
10.	Zaposleni poznajo njegovo stališče o kontroverznih zadevah.	4	3	3	3	2	3	4	5	5	5	3,7
11.	Ne poudarja svojih stališč na račun drugih.	5	4	5	3	5	4	4	5	4	4	4,3
12.	Redko seznanjeni druge z odločitvami, ki se niso izkazale za najboljše.	4	2	3	3	2	3	2	3	5	5	3,2
13.	Sprejema čustva, ki jih ima o sebi.	4	5	4	4	5	3	3	3	5	5	4,1
14.	Vodi na podlagi svojih moralnih načel.	5	5	4	3	5	4	4	5	5	5	4,5
15.	Pred odločitvijo posluša ideje in mnenja drugih.	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4,5
16.	Drugim priznava svoje napake.	4	5	4	3	4	3	3	5	4	4	3,9

Rezultat:

1. Seštevek trditev 1, 5, 9 in 13 – **samoavedanje**. Rezultat vodje E 16,1.
2. Seštevek trditev 2, 6, 10 in 14 – **ponotranjena moralna perspektiva**. Rezultat vodje E 17,1.
3. Seštevek trditev 3, 7, 11 in 15 – **uravnoteženo delovanje**. Rezultat vodje E 17,3.
4. Seštevek trditev 4, 8, 12 in 16 – **transparentnost**. Rezultat vodje E 14,5.

Interpretacija rezultatov:

- visoka avtentičnost od 15,1 do 20
- nizka avtentičnost 15 in manj

## PRILOGA T

VODJA F		ZAPOSLENI									Povprečje ocene
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	
1.	Zaveda se svojih treh največjih pomanjkljivosti.	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4,3
2.	Njegovo vedenje odseva njegove vrednote.	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4,9
3.	Pred odločitvijo poišče še druga mnenja.	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4,4
4.	Svoja čustva pokaže pred drugimi.	4	4	4	4	3	5	3	4	3	3,8
5.	Zaveda se svojih treh največjih sposobnosti.	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4,5
6.	Ne podleže skupinskim pritiskom.	3	5	5	3	3	4	3	4	5	3,9
7.	Posluša tudi ideje ljudi, ki nasprotujejo.	4	5	5	4	3	5	5	4	4	4,3
8.	Drugim dovoli, da ga resnično spoznajo kot osebo.	3	5	4	5	4	5	3	4	4	4,1
9.	Išče povratno informacijo o tem, kako ga drugi vidijo.	2	5	3	3	3	4	3	3	2	3,1
10.	Zaposleni poznajo njegovo stališče o kontroverznih zadevah.	4	5	4	5	2	4	4	3	3	3,8
11.	Ne poudarja svojih stališč na račun drugih.	4	5	4	5	3	4	2	4	4	3,9
12.	Redko seznanj druge z odločitvami, ki se niso izkazale za najboljše.	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1,9
13.	Sprejema čustva, ki jih ima o sebi.	4	5	3	4	5	4	4	5	4	4,2
14.	Vodi na podlagi svojih moralnih načel.	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4,9
15.	Pred odločitvijo posluša ideje in mnenja drugih.	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4,4
16.	Drugim priznava svoje napake.	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4

Rezultat:

1. Seštevek trditev 1, 5, 9 in 13 – **samozavedanje**. Rezultat vodje F 16,1.
2. Seštevek trditev 2, 6, 10 in 14 – **ponotranjena moralna perspektiva**. Rezultat vodje F 17,5.
3. Seštevek trditev 3, 7, 11 in 15 – **uravnoteženo delovanje**. Rezultat vodje F 17.
4. Seštevek trditev 4, 8, 12 in 16 – **transparentnost**. Rezultat vodje F 13,8.

Interpretacija rezultatov:

- visoka avtentičnost od 15,1 do 20
- nizka avtentičnost 15 in manj

## PRILOGA U

VODJA G		ZAPOSLENI							Povprečje ocene
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	
1.	Zaveda se svojih treh največjih pomanjkljivosti.	5	3	5	4	3	3	3	3,7
2.	Njegovo vedenje odseva njegove vrednote.	5	5	4	5	5	5	5	4,8
3.	Pred odločitvijo poišče še druga mnenja.	5	3	3	5	4	4	4	4
4.	Svoja čustva pokaže pred drugimi.	5	4	3	4	4	4	4	4
5.	Zaveda se svojih treh največjih sposobnosti.	5	4	5	5	4	4	4	4,4
6.	Ne podleže skupinskim pritiskom.	4	5	4	4	5	5	5	4,6
7.	Posluša tudi ideje ljudi, ki nasprotujejo.	5	4	4	4	3	4	3	3,8
8.	Drugim dovoli, da ga resnično spoznajo kot osebo.	5	4	5	5	4	5	4	4,6
9.	Išče povratno informacijo o tem, kako ga drugi vidijo.	5	4	3	3	4	5	4	4
10.	Zaposleni poznajo njegovo stališče o kontroverznih zadevah.	5	3	5	3	3	5	3	3,8
11.	Ne poudarja svojih stališč na račun drugih.	5	3	4	3	3	4	3	3,6
12.	Redko seznanj druge z odločitvami, ki se niso izkazale za najboljše.	5	4	3	3	4	4	4	3,8
13.	Sprejema čustva, ki jih ima o sebi.	5	4	4	4	4	5	4	4,3
14.	Vodi na podlagi svojih moralnih načel.	5	4	5	5	4	4	4	4,4
15.	Pred odločitvijo posluša ideje in mnenja drugih.	5	3	4	5	3	4	3	3,8
16.	Drugim priznava svoje napake.	5	4	5	5	3	3	3	4

Rezultat:

1. Seštevek trditev 1, 5, 9 in 13 – **samoavedanje**. Rezultat vodje G 16,4.
2. Seštevek trditev 2, 6, 10 in 14 – **ponotranjena moralna perspektiva**. Rezultat vodje G 17,6.
3. Seštevek trditev 3, 7, 11 in 15 – **uravnoteženo delovanje**. Rezultat vodje G 15,2.
4. Seštevek trditev 4, 8, 12 in 16 – **transparentnost**. Rezultat vodje G 16,4.

Interpretacija rezultatov:

- visoka avtentičnost od 15,1 do 20
- nizka avtentičnost 15 in manj

## PRILOGA V

VODJA H		ZAPOSLENI									Povprečje ocene
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	
1.	Zaveda se svojih treh največjih pomanjkljivosti.	3	4	5	4	3	3	4	3	3	3,5
2.	Njegovo vedenje odseva njegove vrednote.	4	4	4	5	5	3	5	5	5	4,4
3.	Pred odločitvijo poišče še druga mnenja.	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3
4.	Svoja čustva pokaže pred drugimi.	5	4	3	4	4	4	2	4	4	3,8
5.	Zaveda se svojih treh največjih sposobnosti.	3	4	5	5	4	5	5	4	4	4,3
6.	Ne podleže skupinskim pritiskom.	4	5	4	4	5	5	3	5	5	4,4
7.	Posluša tudi ideje ljudi, ki nasprotujejo.	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4
8.	Drugim dovoli, da ga resnično spoznajo kot osebo.	5	4	5	5	4	3	3	5	4	4,2
9.	Išče povratno informacijo o tem, kako ga drugi vidijo.	4	4	2	3	4	2	2	5	4	3,3
10.	Zaposleni poznajo njegovo stališče o kontroverznih zadevah.	5	3	5	3	3	2	3	5	3	3,5
11.	Ne poudarja svojih stališč na račun drugih.	3	3	5	4	3	3	4	2	3	3,3
12.	Redko seznanj druge z odločitvami, ki se niso izkazale za najboljše.	5	4	2	3	4	4	2	4	4	3,5
13.	Sprejema čustva, ki jih ima o sebi.	4	4	4	4	4	5	3	5	4	4,1
14.	Vodi na podlagi svojih moralnih načel.	3	4	5	5	4	3	4	4	4	4
15.	Pred odločitvijo posluša ideje in mnenja drugih.	4	3	4	5	3	4	3	5	3	3,8
16.	Drugim priznava svoje napake.	3	2	4	4	2	2	2	3	2	2,7

Rezultat:

1. Seštevek trditev 1, 5, 9 in 13 – **samozavedanje**. Rezultat vodje H 15,2.
2. Seštevek trditev 2, 6, 10 in 14 – **ponotranjena moralna perspektiva**. Rezultat vodje H 16,3.
3. Seštevek trditev 3, 7, 11 in 15 – **uravnoteženo delovanje**. Rezultat vodje H 14,1.
4. Seštevek trditev 4, 8, 12 in 16 – **transparentnost**. Rezultat vodje H 14,2.

Interpretacija rezultatov:

- visoka avtentičnost od 15,1 do 20
- nizka avtentičnost 15 in manj

## PRILOGA Z

VODJA I		ZAPOSLENI								Povprečje ocene
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	
1.	Zaveda se svojih treh največjih pomanjkljivosti.	3	4	5	4	4	4	4	4	4
2.	Njegovo vedenje odseva njegove vrednote.	5	4	4	4	5	5	4	5	4,5
3.	Pred odločitvijo poišče še druga mnenja.	5	4	5	4	4	4	4	4	4,2
4.	Svoja čustva pokaže pred drugimi.	3	2	3	4	3	5	2	4	3,2
5.	Zaveda se svojih treh največjih sposobnosti.	4	5	5	3	4	5	5	4	4,4
6.	Ne podleže skupinskim pritiskom.	5	4	4	4	3	4	4	4	4
7.	Posluša tudi ideje ljudi, ki nasprotujejo.	5	5	5	5	3	5	5	4	4,6
8.	Drugim dovoli, da ga resnično spoznajo kot osebo.	5	4	4	4	4	5	4	4	4,2
9.	Išče povratno informacijo o tem, kako ga drugi vidijo.	4	5	5	5	3	4	5	3	4,2
10.	Zaposleni poznajo njegovo stališče o kontroverznih zadevah.	4	3	5	4	2	4	3	3	3,5
11.	Ne poudarja svojih stališč na račun drugih.	5	4	5	4	3	4	4	4	4,1
12.	Redko seznanj druge z odločitvami, ki se niso izkazale za najboljše.	2	5	4	4	2	2	5	2	3,2
13.	Sprejema čustva, ki jih ima o sebi.	4	3	4	4	5	4	3	5	4
14.	Vodi na podlagi svojih moralnih načel.	5	4	5	5	5	5	4	5	4,7
15.	Pred odločitvijo posluša ideje in mnenja drugih.	5	5	5	5	4	4	5	4	4,6
16.	Drugim priznava svoje napake.	4	3	5	4	4	4	3	4	3,9

Rezultat:

1. Seštevek trditev 1, 5, 9 in 13 – **samozavedanje**. Rezultat vodje I 16,6.
2. Seštevek trditev 2, 6, 10 in 14 – **ponotranjena moralna perspektiva**. Rezultat vodje I 16,7.
3. Seštevek trditev 3, 7, 11 in 15 – **uravnoteženo delovanje**. Rezultat vodje I 17,5.
4. Seštevek trditev 4, 8, 12 in 16 – **transparentnost**. Rezultat vodje I 14,5.

Interpretacija rezultatov:

- visoka avtentičnost od 15,1 do 20
- nizka avtentičnost 15 in manj

## PRILOGA Ž

VODJA J		ZAPOSLENI									Povprečje ocene
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	
1.	Zaveda se svojih treh največjih pomanjkljivosti.	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4,3
2.	Njegovo vedenje odseva njegove vrednote.	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4,8
3.	Pred odločitvijo poišče še druga mnenja.	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4,7
4.	Svoja čustva pokaže pred drugimi.	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3,3
5.	Zaveda se svojih treh največjih sposobnosti.	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4,8
6.	Ne podleže skupinskim pritiskom.	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4,4
7.	Posluša tudi ideje ljudi, ki nasprotujejo.	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4,5
8.	Drugim dovoli, da ga resnično spoznajo kot osebo.	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4,7
9.	Išče povratno informacijo o tem, kako ga drugi vidijo.	3	5	5	3	5	4	4	4	4	4,1
10.	Zaposleni poznajo njegovo stališče o kontroverznih zadevah.	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4
11.	Ne poudarja svojih stališč na račun drugih.	5	4	5	5	5	5	3	3	5	4,4
12.	Redko seznanj druge z odločitvami, ki se niso izkazale za najboljše.	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3,8
13.	Sprejema čustva, ki jih ima o sebi.	3	4	5	3	4	4	4	4	5	4
14.	Vodi na podlagi svojih moralnih načel.	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4,9
15.	Pred odločitvijo posluša ideje in mnenja drugih.	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4,5
16.	Drugim priznava svoje napake.	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4,2

Rezultat:

1. Seštevek trditev 1, 5, 9 in 13 – **samoavedanje**. Rezultat vodje J 17,2.
2. Seštevek trditev 2, 6, 10 in 14 – **ponotranjena moralna perspektiva**. Rezultat vodje J 18,1.
3. Seštevek trditev 3, 7, 11 in 15 – **uravnoteženo delovanje**. Rezultat vodje J 18,1.
4. Seštevek trditev 4, 8, 12 in 16 – **transparentnost**. Rezultat vodje J 16.

Interpretacija rezultatov:

- visoka avtentičnost od 15,1 do 20
- nizka avtentičnost 15 in manj