

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tea Miklič

Avtentično vodenje:
Profil avtentičnega vodje v
srednje velikih podjetjih na Dolenjskem

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tea Miklič

Mentor:izr. prof. dr. Andrej Rus

Avtentično vodenje:
Profil avtentičnega vodje v
srednje velikih podjetjih na Dolenjskem

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

Leadership is not about titles, positions or flowcharts.

It is about one life influencing another.

(John C. Maxwell)

ZAHVALA

Iz dna srca sem hvaležna vsakomur, ki je s svojo zgodbo in pojavo vplival name.

Najlepša hvala mojim staršem za ljubezen, predanost, skrb, dobre nasvete in podporo.

Iskrena hvala mentorju za vso pomoč, trud, potrpežljivost in širjenje obzorja.

Posebna zahvala tudi vsem prijateljem, ki so mi stali ob strani, me spodbujali in pomagali.

Še posebej hvala Suzi in Andreji za vsakodnevno motivacijo in iskreno zanimanje.

Jernej, tebi pa hvala, ker si, kot si in ker sem ob tebi lahko popolnoma taka, kot sem.

Avtentično vodenje: Profil avtentičnega vodje v srednje velikih podjetjih na Dolenjskem

Povzetek

Zaradi organizacijskega in družbenega razvoja je potrebno prilagoditi način vodenja v organizacijah. Teoretiki predlagajo, da temu ustreza avtentičen način vodenja. Ta izvira iz posameznika, njegovih vrednot, načel, prepričanj. Namen naloge je tako poiskati lastnosti avtentičnih vodij v srednje velikih dolenjskih podjetjih, da bodo lahko smernica za razvoj uspešnih avtentičnih vodij in odkriti stopnjo avtentičnosti vodij. Poleg tega me tudi zanima, ali je stopnja avtentičnosti vodje v določenem podjetju odvisna od uspešnost podjetja, ki jo v nalogi merim z nominacijo za dolenjsko Gazelo. Ob tem želim ločiti avtentično vodenje od drugih vrst vodenja. V prvem, teoretičnem delu, definiram avtentično vodenje, njegov namen, način merjenja in možnost njegovega učenja. Nato ga razmejim od transformacijskega oz. transakcijskega vodenja. V drugem, raziskovalnem delu, pa iz vzorca štirih srednje velikih podjetij na Dolenjskem (dve Gazeli in dve negazeli) skušam določiti profil avtentične vodje. Z magistrskim delom tako odkrivam pomen avtentičnega vodenja, prisotnost oz. stopnjo tega novega načina vodenja v srednje velikih dolenjskih podjetjih in karakteristike avtentičnih vodij.

Ključne besede: avtentično vodenje, avtentičnost, uspešnost, Gazela, Dolenjska.

Authentic leadership: Profile of an authentic leader in the medium-sized enterprises in Dolenjska region

Summary

There is a need to adjust the style of leadership in organization due to the organizational and societal development. Theorists suggest the authentic leadership is suitable for this adjustment. Authentic leadership derives from the individual, his values, principles, and beliefs. The purpose of this thesis is to find the characteristics of authentic leaders in the medium-sized enterprises in the Dolenjska region which would be a guideline for further development of authentic leaders and discover the level of the leaders' authenticity. Besides, I am also interested in whether the level of authenticity of the leaders depends on the success of the company, which is measured by the nomination for Gazela. Meanwhile I would like to differentiate the authentic leadership from other types of leadership. In the first, theoretical part, I define authentic leadership, its purpose, the method of measurement and the possibility of its learning. Then I distinguish it from the transformational and transactional leadership. In the second, research part, I seek to establish a profile of an authentic leader from a sample of four medium-sized enterprises in Dolenjska (two Gazelles and two Non-Gazelles). All in all, I discover the meaning of authentic leadership, its presence and the level in medium-sized enterprises in Dolenjska and characteristics of authentic leaders.

Key words: authentic leadership, authenticity, performance, Gazelle, Dolenjska.

KAZALO VSEBINE

UVOD	7
1 AVTENTIČNO VODENJE	11
1.1 RAZVOJ AVTENTIČNEGA VODJE	12
1.2 ELEMENTI AVTENTIČNIH VODIJ	14
1.2.1 Samozavedanje.....	14
1.2.2 Samoregulacija in integriteta.....	16
1.2.3 Pozitivni psihološki kapital	16
1.2.4 Pozitivno modeliranje.....	17
1.2.5 Lasten pozitiven razvoj	18
1.3 REZULTAT OZ. NAMEN AVTENTIČNEGA VODENJA	19
1.4 MERJENJE AVTENTIČNEGA VODENJA	20
1.5 UČENJE AVTENTIČNEGA VODENJA.....	20
1.5.1 Faza raziskovanja	21
1.5.2 Faza integracije.....	22
2 ODNOS MED AVTENTIČNIM, TRANSFORMACIJSKIM IN TRANSAKCIJSKIM VODENJEM	23
2.1 Transformacijsko vodenje	23
2.2 Transakcijsko vodenje.....	24
2.3 Odnos med avtentičnim, transformacijskim in transakcijskim vodenjem.....	24
3 RAZISKOVALNI DEL	28
3.1 Namen in izvedba raziskave.....	28
3.2 Analiza podatkov.....	31
3.2.1 Vprašalnik med sodelavci	31
3.2.2 Intervju z vodji	50
3.3 Ugotovitve.....	52
4 SKLEP IN PRIPOROČILA	54
LITERATURA	57
PRILOGE	60
Priloga A: Intervju z vodjo v podjetju A	60
Priloga B: Intervju z vodjo v podjetju B	62
Priloga C: Intervju z vodjo v podjetju C	64
Priloga Č: Intervju z vodjo v podjetju D	66
Priloga D: Spletna anketa: avtentično vodenje.....	68

KAZALO SLIK

Slika 1.1: Proces razvoja veščin avtentičnega vodenja skozi izobraževanje	21
Slika 2.1: Avtentično vodenje	27
Slika 2.2: Neavtentično vodenje.....	27

KAZALO TABEL

Tabela 3.1: Rezultati vprašalnika: Ocenjevanje sodelavcev o avtentičnosti vodje v podjetju A posamezno po trditvah	31
Tabela 3.2: Stopnja avtentičnosti vodje v podjetju A	32
Tabela 3.3: Rezultati vprašalnika: Ocenjevanje sodelavcev o avtentičnosti vodje v podjetju B posamezno po trditvah	34
Tabela 3.4: Stopnja avtentičnosti vodje v podjetju B.....	35
Tabela 3.5: Rezultati vprašalnika: Ocenjevanje sodelavcev o avtentičnosti vodje v podjetju C posamezno po trditvah	37
Tabela 3.6: Stopnja avtentičnosti vodje v podjetju C.....	38
Tabela 3.7: Rezultati vprašalnika: Ocenjevanje sodelavcev o avtentičnosti vodje v podjetju D posamezno po trditvah	40
Tabela 3.8: Stopnja avtentičnosti vodje v podjetju D	41
Tabela 3.9: Rezultati vprašalnika med sodelavci: povprečni odgovori sodelavcev na postavljene trditve o njihovih vodjih.....	43
Tabela 3.10: Rezultati vprašalnika: grafični prikaz povprečnih odgovorov sodelavcev na postavljene trditve o njihovih vodjih.....	45
Tabela 3.11: Stopnja avtentičnosti po podjetjih	46
Tabela 3.12: Odgovori z intervjuja z vodji	50

UVOD

Vodenje predstavlja izredno zanimivo in široko temo za preučevanje, ki je poleg tega še zelo uporabno in praktično v vseh življenjskih okoliščinah, tako na delovnem mestu kot v privatnem življenju. Kljub velikemu preučevanju in različnim teorijam o vodenju pa ta še vedno predstavlja izziv.

Vodenje je staro toliko kot človeštvo, njegovo razumevanje in razlaga pa sta že od nekdaj želja mnogih posameznikov. Povezujemo ga z močjo, oblastjo, bogastvom, vplivom, zato je po eni strani zelo privlačno, po drugi pa nevarno oz. ni dostopno vsakomur. Vodenje je močno povezano z uspešnostjo in učinkovitostjo organizacij. Zato zanj velja precejšnje zanimanje, njegovo preučevanje in razlaga pa sta zelo raznolika. Veliko je različnih analiz stilov vodenja, iščejo pa se tudi dejavniki uspešnega in učinkovitega vodenja (Kovač in drugi 2004, 9–10).

Obstaja veliko definicij samega pojma vodenja. Mayer (v Kovač in drugi 2004, 11) pravi, da je »vodenje proces, v katerem vodja na podlagi svojih posebnih sposobnosti, osebnih lastnosti in znanja, z zanj značilnim ravnanjem vpliva na ljudi, da bi (vzajemno) dosegli (dogovorjene) cilje«. Glavni komponenti vodenja sta tako moč in vpliv vodje na sledilce.

James McGregor Burns (v Bass in Riggio 2006) je v 80. letih teorijo vodenja ločil na transakcijsko in transformacijsko. Transakcijske vodje prek pogojnega nagrajevanja vplivajo na sledilce tako, da so nagrajeni za dobro opravljeno delo in kaznovani za slabo ali neopravljeno delo. Pri transformacijskem vodenju pa vodja spreminja sledilce oz. organizacijo tako, da so v skladu z njegovo vizijo, vrednotami, prepričanji in načeli.

Načini in oblike vodenja se spreminjajo skozi čas. Podjetja v tem stoletju se soočajo s številnimi izzivi, novo tehnologijo, zahtevami trga, konkurenco pa tudi drugačno naravo ljudi in organizacij, ki kličejo po drugačnem načinu vodenja (Kovač in drugi 2004, 10; Avolio in Gardner 2005, 316). V magistrski nalogi sem se zato osredotočila na novejšo teorijo vodenja, avtentično vodenje, ki se je razvilo v 21. stoletju in je zanimivo zaradi novega vpogleda na način vodenja in njegovega vpliva na sledilce.

Avtentično vodenje namreč ni definirano s samim načinom vodenja, ampak poudarja samozavedanje posameznika in vodenje, ki izhaja iz njega, njegove notranjosti. Pri takem vodenju ne gre za to, da bi vodja vplival na druge prek nagrad/kazni ali da bi jih spreminjal. Ostalih ne »duši«, ampak išče njihove prednosti, znanje in talente. Tako sledilci brez težav sledijo avtentičnemu vodji in s tem ko osebno rastejo, raste tudi vodja oz. organizacija.

Vodje se namreč srečujejo z zelo zahtevnimi nalogami, ki potrebujejo veliko energije, reševanja in vztrajnosti. Za učinkovito vodenje je zato pomembno, predvsem kadar prihaja do družbenih ali organizacijskih sprememb, da ljudje premagajo odpor, se soočijo s frustracijami in neuspehi, se občasno osebno žrtvujejo, dobijo pomoč in spodbudo. Takšni izzivi potrebujejo močno notranjo moč, zato morajo vodje delovati na podlagi močnih prepričanj in jasne samopodobe (Shamir in Eilam 2005, 399).

George (2003, 9) pravi, da potrebujemo ljudi, ki vodijo z namenom, vrednotami in integriteto, gradijo trajne organizacije in motivirajo svoje zaposlene. Potrebujemo vodje, ki zbližujejo sodelavce zaradi skupnih nalog in vrednot, navdušujejo ostale, da vodijo ter jim omogočajo vodenje, ki je profitno za vse (George 2007, 11–12). Vodje, ki se lahko zelo uspešno spopadajo s takšnimi izzivi, so avtentični.

Katero vodenje pa je najboljše? Transformacijsko, transakcijsko, morda avtentično? Po mojem mnenju bi zelo težko opredelili najboljši oz. najprimernejši način vodenja. Nepravično bi bilo trditi, da je nek način vodenja boljši kot drug. Različni načini vodenja so dobrodošli, saj različne organizacije v različnih situacijah potrebujejo različno vodenje. Avtentično pa je tisto, ki še poudarja različnost in individualnost avtentičnih vodij. Ni pravega ali napačnega načina vodenja, si pa vsak avtentični vodja prizadeva za čim boljše vodenje organizacije, pozitiven vpliv na druge in pozitivne posledice tako za posameznike kot organizacijo.

V magistrski nalogi sem se zato osredotočila na teorijo avtentičnega vodenja in iskanje profila takih vodij v srednje velikih podjetjih na Dolenjskem. Avtentičnost samih vodij je neodvisna spremenljivka, saj sem na podlagi teorije predpostavljala, da je avtentičnost prisotna v vsakomur. Osredotočila sem se na lastnosti avtentičnih vodij in njihove življenjske zgodbe, da bodo dobljeni rezultati lahko inspiracija in smernica za boljše vodenje in rezultate organizacij, pri tem pa najti tisto ločnico, ki avtentično vodenje razlikuje od transformacijskega oz. transakcijskega vodenja. S tem sem določila prisotnost oz. stopnjo novega načina vodenja v

srednje velikih dolenjskih podjetjih in odkrila dodano vrednost avtentičnega načina vodenja v primerjavi z drugimi teorijami.

Kdo je torej avtentični vodja? Kakšna zgodba stoji za njegovim uspehom, kakšne so njegove lastnosti, kako dela in se razvija, kako ravna z zaposlenimi? Ali je mogoče splošno definirati avtentičnega vodjo? Odgovore na ta vprašanja sem pridobila tako s teoretičnim kot raziskovalnim delom. Pri pisanju teoretičnega dela naloge sem uporabila metodo deskripcije za opis teorije in pojmov, metodo klasifikacije za definicijo pojmov ter metodo povzemanja, s katero sem predstavila spoznanja drugih avtorjev. Podatki so pridobljeni iz strokovne literature (znanstveni članki, elektronski viri in knjige).

V raziskovalnem delu naloge sem uporabila metodo študije primerov, kjer sem s pomočjo pol-strukturiranih intervjujev izvedla pogovor s štirimi vodji v srednje velikih podjetjih na Dolenjskem. Uporabila sem kontrastni vzorec štirih dolenjskih srednje velikih podjetij, ki so se med seboj razlikovala po dinamiki razvoja in dejavnosti. V vzorec sem vključila dve podjetji z visoko stopnjo rasti (merjeni z nominacijo za Gazelo) in dve, ki (trenutno) ne izkazujeta visoke rasti. Sektorsko so podjetja zasebna. Sodelavci, ki z vodji neposredno sodelujejo, pa so izpolnili spletni anketni vprašalnik, v katerem so ocenili trditve o avtentičnosti svojih vodij. Dobljene rezultate sem najprej analizirala posamično, nato pa s primerjalno metodo primerjala še ne/Gazeli med sabo.

Pri raziskovanju sem naletela tudi na nekaj omejitev. V teoriji razlika med avtentičnim vodenjem in drugimi načini vodenja, predvsem zelo podobnim transformacijskim, še ni natančno definirana. Teoretiki namreč le opisujejo avtentično vedenje, zelo malo pa je znanstveno utemeljenih primerjav med samimi teorijami vodenja.

Največji izziv pri raziskovanju pa je bil sam vstop v podjetja oz. dogovor za sodelovanje, saj se jih večina ni niti odzvala na poslano prošnjo. Po seznamu nominirancev za Gazele v dolenjski regiji, ki je objavljen na Dnevnikovi spletni strani, sem pošiljala prošnje na elektronske naslove podjetij. Kontaktirala sem osem takih podjetij, a od nobenega ni bilo odziva. Zato sem spremenila način in izbrala tista podjetja, v katerih sem imela vsaj eno poznano osebo, ki je potem urgirala pri vodstvu. Tako sem se nato za sodelovanje dogovorila s štirimi podjetji. Ker sem bila omejena na nominacijo za Gazelo in sem imela potrjeni le taki dve podjetji, sem v vzorec vključila še dve negazeli. Rezultati bi bili ob večjem vzorcu lahko

drugačni. Poleg tega je v vzorcu opaziti tudi različnost podjetij glede na lastništvo (eno družinsko in tri v tuji lasti), različnost spolov (ena ženska, trije moški) pa tudi različne izkušnje vodij z vodenjem (sama starost vodij, delovna doba oz. izkušnje z vodenjem).

V prvem delu sem predstavila teorijo avtentičnega vodenja, njegov pojav in definicijo, razvoj in elemente avtentičnega vodje, rezultat oz. namen avtentičnega vodenja, njegovo merjenje in možnost učenja. Nato sem avtentično vodenje primerjala s transformacijskim in transakcijskim ter podala ključne razlike. V raziskovalnem delu pa sem najprej predstavila sam namen in izvedbo raziskave, nato pa analizirala podatke, ki sem jih dobila v podjetjih tako s strani vodij kot sledilcev. Na koncu sem podala svoje ugotovitve in priporočila za nadaljnje raziskovanje te teme.

1 AVTENTIČNO VODENJE

Konstrukt avtentičnosti izvira v antični Grčiji in pomeni »poznati sebe«; se sprejemati, biti tak kot si in si ostati zvest (Klenke 2007, 71). Zgodovinsko gledano so avtentičnost obravnavali tako iz filozofske kot psihološke perspektive. S filozofske perspektive je avtentičnost definirana skozi posameznikove vrline in etične odločitve. Taka oseba ima integriteto, je odgovorna za svoje odločitve in predstavlja socialne norme in druge posameznike. Drugi so tisti, ki ocenjujejo, kako avtentična je ta oseba. S psihološke perspektive pa je osebnost določena kot psihološki subjekt, ki se razlikuje od pojma uma in duha. Avtentičen pomeni biti pravi, resničen ti in ravnati v skladu s svojimi vrednotami (Baron in Parent 2015, 38).

Obstaja več definicij avtentičnega vodenja. Walumbwa in drugi (2008, 94) avtentično vodenje označujejo kot način vodenja, ki poudarja in spodbuja pozitivne psihološke sposobnosti, pozitivno etično klimo, večje samozavedanje, notranjo moralno perspektivo, uravnoteženo obdelavo informacij in transparentnost.

Po Shamir in Eilam (2005, 396) je avtentičnim vodjem skupno samozavedanje in osebno stališče, ki izraža njihove vrednote in prepričanja. Močno se identificirajo s svojo vodstveno vlogo in vodijo na podlagi svojih vrednot in stališč. Za razumevanje razvoja avtentičnega vodenja so zato pomembne življenjske zgodbe vodij, saj te pojasnjujejo, kako se razvijajo njihove karakteristike.

Avtentičen je tisti, ki pozna sebe, se sprejema in ostaja tak, kot je. Avtentični vodja je originalen, izhaja iz osebnih vrednot, prepričanj in identitete, kar je tudi njegova motivacija (ne pa status, čast ali druge osebne koristi). Je takšen kot je in se ne prilagaja drugim. Tako si pridobiva spoštovanje in zaupanje sodelavcev ter gradi verodostojnost. Bolj kot človek ohranja svoje resnične vrednote, identitete, preference in čustva, bolj avtentičen je (Dimovski in drugi 2009, 104–106).

Glavne karakteristike avtentičnega vodje so samozavest, optimizem, upanje ter miselna prožnost (Dimovski in drugi 2009, 108). Avolio in drugi (2004, 4) pa tem značilnostim dodajajo še visok moralni značaj. Avtentični vodje zaupajo sami sebi, izhajajo iz vrednot in notranje motivacije, imajo integriteto, so pošteni, odgovorni, zanesljivi in čustveno inteligentni (Dimovski in drugi 2009, 124). Avtentični vodje se prav tako globoko zavedajo

svojih misli in delujejo na podlagi svojih in drugih vrednot, moralnih prepričanj, znanja in moči (Avolio in drugi 2004, 4).

Shamir in Eilam (2005, 396–398) sta strnila glavne značilnosti avtentičnih vodij v štiri točke:

1. Vodje, ki so avtentični, se pri vodenju ne pretvarjajo. Za vodje se nimajo samo zato, ker so na takem položaju in pred drugimi ne igrajo vloge vodje. Pri vodenju so to, kar so in se ne prilagajajo pričakovanjem drugim.
2. Avtentični vodje ne vodijo zaradi statusa, časti ali drugih osebnih nagrad. Vodijo na podlagi svojega prepričanja in se trudijo narediti razliko.
3. Takšni vodje so originalni, niso kopije. Vendar to ne pomeni, da so čisto drugačni (ni nujno, da imajo npr. čisto drugačne vrednote kot ostali) in posebni.
4. Dejanja avtentičnih vodij temeljijo na njihovih vrednotah in prepričanjih. Imajo visoko raven integritete, saj govorijo tisto, kar verjamejo, dejanja pa so konsistentna z njihovimi prepričanji in govorom. Zaradi konsistentnosti govora in dejanj s prepričanji in vrednotami so zelo transparentni.

1.1 RAZVOJ AVTENTIČNEGA VODJE

Avtentični vodja se dolgoročno razvija skozi življenjske preizkušnje in dela na sebi. George (2007) poudarja, da je za razvoj avtentičnega vodje pomembno njegovo samozavedanje (kdo si in kaj želiš narediti s svojim življenjem), izražanje svojih vrednot pod pritiskom, zaupanje v lastne sposobnosti in motivacija (na področjih, ki nam veliko pomenijo in smo jim zelo predani), simbioza z ljudmi (podpora tima ali mentorja), osebna integriteta (človek je enak tako doma kot v službi) ter poznavanje namena vodenja (zakaj voditi sodelavce in kako jih motivirati).

Razvoj avtentičnega vodje ima po Shamir in Eilam (2005, 399) štiri komponente:

1. Razvoj identitete vodje kot osrednja lastnost samopodobe.
2. Razvoj samozavedanja (katere so posameznikove vrednote in prepričanja).
3. Razvoj ciljev, ki so v skladu z njegovo samopodobo.
4. Razvijanje konsistentnosti med vedenjem vodje in njegovo samopodobo.

Razvoj vseh štirih je zelo pomemben, ni pa pomemben njihov vrstni red oz. se lahko razvijajo istočasno.

Avtentični vodja se oblikuje v življenjskih prelomnicah in izvira iz posameznikovih izkušenj (otročstvo, kultura, družina, izobrazba, delo, vzor) (Dimovski in drugi 2009, 123). Ravno življenjska zgodba je tista, ki je najpomembnejša pri razvoju avtentičnega vodje. Izraža lastnosti vodje, tako njegove prednosti kot slabosti, pojasnjuje njegove vrednote in prepričanja ter utemeljuje njegovo vizijo in namen vodenja. Življenjska zgodba vpliva na samo-spoznanje (»kdo sem?«) in samopodobo (posameznikove vrednote in prepričanja). Razvoj naj bi bil naraven proces, velikokrat je posledica življenjskih preizkušenj. Skozi preizkušnje postane vodja močan, samozavesten, proaktiven, sposoben spopadati se z veliki izzivi, samostojen in trdoživ, kar naj bi bile lastnosti za dobro vodenje. V življenjskih zgodbah se izoblikuje vzrok oz. namen vodenja, avtentični vodja pa se uči iz izkušenj. Pri razvoju avtentičnih vodij so zelo pomembni tudi sledilci, saj se tudi zaradi njih krepi in razvija avtentičnost vodje (Shamir in Eilam 2005, 402–408).

Tudi George in drugi (2007, 2) v svojem članku na podlagi intervjujev s 125 vodji, starimi od 23 do 93 let, opisujejo, kako postati in ostati avtentični vodja. Skupaj z ekipo je George ugotovil, da avtentičnih vodij ne identificirajo nobene univerzalne lastnosti, sposobnosti, veščine, način vodenja, ampak njihove življenjske zgodbe. Skozi življenjske preizkušnje so tako spoznali same sebe, namen njihovega vodenja in ugotovili, da si bolj učinkovit, če si avtentičen. To je zelo spodbudno, saj lahko svoje potenciale odkriješ prav zdaj, ne rabiš se roditi z določenimi lastnostmi, čakati na pravo priložnost ali biti na vrhu organizacije. Pomembno je, da se dovolj dobro poznaš in da veš, kje lahko uporabiš svoj dar vodenja.

Shamir in drugi (2005) pravijo, da se življenjska zgodba, v kateri se razvija avtentični vodja, oblikuje v eni izmed štirih situacijah:

- kot naravni proces (v takih primerih pravimo, da je tak vodja »rojeni vodja«)
- razvije se lahko v težavnih situacijah (ko je posameznik prisiljen, da postane vodja, torej obstaja neka nujnost za prevzem vodenja)
- ob iskanju razlogov za vodenje (razlog za identifikacijo oz. za smisel življenja)
- skozi proces učenja (izkušnje, zgled, ne/uspeh).

Vendar pa odkrivanje svoje avtentičnosti in vodenja zahteva predanost pri razvijanju. Gre za dolgoročen proces. Tako kot pri glasbenikih ali športnikih je potrebna dolgoročna predanost za razvoj svojih potencialov. Večina ljudi se samoizobražuje, saj je vsak posameznik

odgovoren za svoj razvoj (George in drugi 2007, 3). Pomembno je, da si avtentični vodja najde tak način razvoja, ki njemu najbolj ustreza in vidi, da mu koristi in pomaga pri vodenju.

Prvi korak, da postaneš avtentični vodja je, da na svojo življenjsko zgodbo ne gledaš kot pasivni opazovalec, ampak človek, ki lahko razvije samozavedanje iz svojih izkušenj, vrednot in načel. Pomembno je, da razumeš zgodbo svojega življenja, saj ta predstavlja kontekst za svoje izkušnje in inspiracijo, s katero vplivaš na svet. Motivacija avtentičnega vodje je uravnotežena, saj upošteva tako notranje vrednote kot zunanje nagrade ali priznanja (George in drugi 2007, 3).

Da dobro vodiš ostale, moraš najprej dobro voditi samega sebe. Ko lahko vodiš sebe skozi izzive in težave, ugotoviš, da je voditi druge relativno preprosto (George 2007, 14–17). Veščine avtentičnega vodje se krepijo prek razvoja samozavesti, pozitivnega upanja, optimizma in miselne prožnosti (Dimovski in drugi 2009, 127–134).

1.2 ELEMENTI AVTENTIČNIH VODIJ

1.2.1 Samozavedanje

Dimovski in drugi (2009, 112–113) samozavedanje opisujejo kot osnovno, najpomembnejšo sposobnost avtentičnega vodenja, ki predstavlja povezanost s svojo notranjostjo ter učinkovito zaznavanje informacij o sebi. Posameznik spoznava samega sebe, svojo identiteto, vrednote, čustva, motive, cilje, želje in talente (Gardner in drugi 2005; Dimovski in drugi 2009, 108). Zaveda se svojih prednosti, slabosti, prepričanj, čustev in vpliva na druge (Baron in Parent 2015, 38–39). Najhitrejšje se ga dobi z iskreno povratno informacijo od drugih (George 2007, 14–17).

Avolio in Gardner (2005) definirata 4 elemente samozavedanja: vrednote, osebnostno identiteto, čustva ter motive oz. cilje.

1.2.1.1 Vrednote

Avtentični vodja deluje na podlagi svojih vrednot in načel ter vodi iz njih, ne glede na stres in pritiske (George 2007). Ključno vlogo v pojavu in razvoju avtentičnega vodje igrajo *self-transcendent* vrednote (univerzalne vrednote kot so socialna pravičnost, enakopravnost in

širokosrčnost), *benevolent* vrednote (odkritost, zvestoba, odgovornost) in druga pozitivna čustva (hvaležnost, dobra volja, skrb in hvaležnost za druge) (Michie in Gooty 2005 v Avolio in Gardner 2005, 4).

Vodstvena načela so vrednote, prenesene v akcijo (George in drugi 2007, 8). Jeff Immelt v George (2007, 13) pravi, da je »vodenje krasna pot v tvojo dušo. Nihče pa ti ne more povedati, kako to narediti«.

1.2.1.2 Pozitivna čustva

Avtentični vodja razvija pozitivna čustva, ki so ključna sestavina avtentičnega vodenja in omogočajo bolj pozitivne odnose in vodenje (Dimovski in drugi 2009, 106). Avtentični vodja dela na sebi, je učljiv in izvira iz svoje osebnosti. Pri odločanju upošteva moralo in čustva (tako svoja kot od sodelavcev). Čustva lahko pomagajo razviti boljše odzive na spremembe. Pozitivna čustva bolje vplivajo na medosebne odnose in vodenje, širijo spoznanja ljudi, spodbujajo kreativnost (Dimovski in drugi 2009, 116–118).

1.2.1.3 Osebnostna identiteta

Leta trdega dela in razvoja so potrebna, da postaneš avtentični vodja. Ključno je, da poznaš sam sebe in si ostajaš zvest ne glede na vse ovire in skušnjave (George 2007, 12). Bistveno je, da se vedeš v skladu s svojo osebnostjo in hkrati ohranjaš jasne, odprte odnose do sodelavcev (Gardner in drugi 2005).

Razumeti moraš svojo strast in namen svojega vodenja, saj takrat odkriješ namen svojega vodenja. Avtentični vodje so strastni, samodisciplinirani ter vodijo z glavo in srcem (George 2007).

1.2.1.4 Motivi oz. cilji

Vodje imajo radi promocije, bonuse, povišice in priznavanje s strani drugih. A avtentični vodja prepoznava tudi notranjo motivacijo kot npr. pomoč drugim, delati spremembe na svetu, graditi organizacijo z namenom in pomenom. Pomembno je, da se najde ravnotežje med notranjo in zunanjo motivacijo ter se ga ne zanika (George 2007).

Večino vodij so motivirale težke izkušnje v njihovem življenju, kot npr. izguba službe, bolezen, smrt bližnjih, občutki izključenosti, diskriminacije in zavračanja. Vendar se takrat

niso videli kot žrtve, temveč so te izkušnje uporabili, se soočili z izzivom in odkrili strast do vodenja (George in drugi 2007, 4).

George in drugi (2007, 6) opozarja, da veliko ljudi preveč časa posveča denarju, slavi, moči, statusu, namesto da bi se poglobili vase. Tako so sicer nekaj časa profesionalno lahko uspešni, a ta uspeh ne traja.

1.2.2 Samoregulacija in integriteta

Samoregulacija pomeni uskladitev vrednot avtentičnega vodje oz. njegovih sledilcev s svojimi dejanji. Avtentični vodja se vede v skladu s svojo osebnostjo, obenem pa ohranja jasne, odprte odnose do ostalih (Dimovski in drugi 2009, 122).

Zelo pomembna sposobnost je, da si verodostojen in da besedam sledijo dejanja (Dimovski in drugi 2009, 113). Torej, da si skladen s tem, kar govoriš in delaš. Najtežji izziv vodjem predstavlja integracija življenja, saj je pomembno, da združuješ vse aspekte življenja; družino, delo, prijatelje, skupnost in hkrati ostajaš ista oseba v vsakem okolju. Dobra prispodoba za to je hiša, ki sestoji iz več sob: spalnica predstavlja osebno življenje, dnevna soba prijatelje, družinska soba družino, študijska soba delo. Če podreš stene med njimi, si še vedno enaka oseba? Avtentični vodja je enaka oseba ne glede na to, kje je. Vendar pa integracija zahteva disciplino (George in drugi 2007, 13).

1.2.3 Pozitivni psihološki kapital

Dimovski in drugi (2009, 123) med elemente pozitivnega organizacijskega vedenja vključujejo samozavest, upanje, optimizem in prožnost, ki se še krepijo med procesom pozitivnega modeliranja. Priznani raziskovalci organizacijskega vedenja pa celo menijo, da ti elementi predstavljajo konkurenčno prednost modeliranja (Dimovski in drugi 2009, 134).

1.2.3.1 Samozavest

Samozavestni ljudje se ne bojijo izzivov, se vzdržno in vztrajno soočajo z ovirami, širijo motivacijo in uspešno dosegajo cilje. Številne raziskave kažejo na pozitivno povezavo med samozavestjo in delovno uspešnostjo ter povezanost med samozavestjo in želenimi rezultati kot so organizacijska uspešnost, zadovoljstvo na delovnem mestu, organizacijska zavezanost in identiteta (Dimovski in drugi 2009, 129).

1.2.3.2 Upanje in optimizem

Avtentični vodja razvija upanje in optimizem, kar je še sploh pomembno v časih krize, saj se zaposleni tako čutijo varnejše in upajo na boljšo prihodnost. To pa posledično prispeva h gradnji identitete posameznika in organizacije. Gre za pozitivno motivacijsko stanje, usmerjeno k cilju in poti do njega. Upanje se lahko spodbuja prek zavezanosti, sodelovanja, delitve znanja in transparentnosti, s sporočanjem kredibilnih informacij in s spodbujanjem podpornih vprašanj. Ovire predstavljajo priložnost in možnost alternativne poti do rezultata. Zaradi optimizma pa so delavci bolj motivirani, uspešni, zadovoljni in vztrajni (Dimovski in drugi 2009, 114–118).

1.2.3.3 Miselna prožnost

Dimovski in drugi (2009, 134) opisujejo miselno prožnost kot vseživljenjsko razvojno komponento, ki se razvija in postopno udejanja v vsakdanjih aktivnostih. Gre za proces, ne končen cilj. Prožni ljudje trdno in neomajno sprejemajo stvarnost, življenje je zanje smiselno, z lahkoto improvizirajo in se prilagajajo spremembam. Taki ljudje so se sposobni vrniti v izhodiščno stanje oz. celo preiti na višjo raven uspešnosti in tako uresničiti vizijo, poslanstvo in vrednote svojega dela.

1.2.4 Pozitivno modeliranje

Pri pozitivnem modeliranju gre za to, kako avtentični vodja vpliva na sledilce (Avolio in Gardner 2005, 317). Avtentični vodja spodbuja osebni razvoj sodelavcev, saj jim je vzor, trener, mentor in svetovalac. Osredotočen je na druge, ne nase. Avtentični vodja pozna svoje sodelavce, njihove cilje, sanje in strahove. S tem, ko premaguje morebitne verske, kulturne, izobrazbene ipd. ovire, se približa sodelavcem. Verjame v njih in njihove talente, jih podpira ter jim daje upanje (Dimovski in drugi 2009, 111–113).

Avtentični vodja se zaveda, da ni pomemben njegov uspeh ali lojalni sledilci. Zaveda se, da je ključ do uspeha v močnih pooblaščenih vodjih na vseh ravneh, saj ti navdušujejo ostale (George in drugi 2007, 14).

Avtentični vodja je etičen, odprto in iskreno komunicira tako o prednostih kot slabostih, poudarja rast in napredek vseh ter razvija pozitivno identiteto posameznikov in organizacije (Dimovski in drugi 2009, 111–113). Zaveda se, da je skupina ljudi kot tim lahko veliko bolj uspešna kot posameznik s svojimi individualnimi talenti (George 2007, 9).

Avtentični vodja vpliva s pozitivnim zgledom in pozitivnostjo premika sodelavce ter jih navdušuje za skupno doseganje ciljev. Sposoben je hitro okrevati od kriznih situacij ter biti fleksibilen. Po drugi strani pa s samozavedanjem in povezovanjem pomaga zaposlenim pri iskanju smisla in povezanosti. Avtentični vodja spodbuja aktivnost, motivacijo, zavezanost in zadovoljstvo pri zaposlenih, kar vodi do nenehnih izboljšav pri delu. Osebo se identificira s sodelavci in organizacijo. Prav tako si avtentični vodja vizualizira svoje zaposlene (Dimovski in drugi 2009, 103–108).

Avtentično vodenje temelji na zaupanju, ki je nujno za učinkovito funkcioniranje (George 2007, 7; Dimovski in drugi 2009, 107). Sodelavci, ki verjamejo v avtentičnost vodje, njegove sposobnosti in integriteto, so bolj zaupljivi in več tvegajo, eksperimentirajo ter se učijo. Zaupanje temelji na avtentičnosti, samozavedanju, samo-sprejemanju in transparentnosti. Avtentični vodja gradi zaupanje na odprti komunikaciji, spodbujanju zagnanosti, skupnih informacijah in delitvijo občutkov o sodelavcih (Dimovski in drugi 2009, 115–116).

1.2.5 Lasten pozitiven razvoj

Vodja ne more uspeti sam, saj vsak potrebuje podporo in nasvete. Zato se obda z močno podporno ekipo, za katero dobro skrbi. Ta ekipa mu svetuje v nejasnostih, mu pomaga v težkih časih in se veseli z njim v uspešnih časih. Vodji taki ljudje predstavljajo zavetje, zanesljivost, tam so lahko odprti in ranljivi. Večinoma gre za partnerje, družino, mentorje, bližnje prijatelje ali kolege. Taka ekipa se izoblikuje skozi čas, saj se skozi izkušnje, skupno zgodovino, odprtost in bližino izoblikuje zaupanje in samozavest. Pomembno pa je, da se ta odnos gradi obojestransko. Tudi vodja mora nuditi podporo nazaj, se zanimati za sočloveka, drugače tak odnos ne traja dolgo (George 2007, 11–12).

Vodenje je zelo stresno, višje kot si, več stresa je. Ne da se mu izogniti, lahko pa ga kontroliraš. Avtentični vodja se ves čas zaveda tega in ostaja stvaren. Poleg preživljanja časa z družino in prijatelji se tudi ukvarja s športom, duhovnostjo, pomaga drugim in vrača skupnosti (George in drugi 2007, 14).

Posameznik je lahko bolj ali manj avtentičen (Dimovski in drugi 2009, 112). Statusa avtentičnosti se ne dobi z delovnim mestom, ampak se ga prisluži z integriteto (Dimovski in drugi 2009, 114). Avtentičen vodja je lahko vsak od nas. Odkriti moramo le svoje poslanstvo in biti zvesti sami sebi (Dimovski in drugi 2009, 106). George (2007, 14) svetuje, da ne

čakamo na priložnost za vodenje. Lahko se odločimo in začnemo ravno zdaj. V pomoč sta ti dve vprašanji: »Kdo, če ne jaz? Kdaj, če ne zdaj?«

Kljub temu, da obstajajo določene skupne značilnosti avtentičnih vodij, pa George in drugi (2007, 1) opozarjajo, da ni natančne definicije zanje. V zadnjih 50 letih je bilo namreč narejenih več kot 1000 študij, ki bi definiralo stil, značilnosti ali osebnostne karakteristike velikih vodij, a nobena ni prinesla jasne opredelitve. Ne moremo definirati idealnih stilov, značilnosti in osebnih lastnosti, saj so vsi unikatni. Ljudje ti zaupajo, ko si edinstven in avtentičen, ne pa kopija drugega človeka. Za avtentičnega te lahko označijo drugi, ne moreš se sam. Avtentični vodje točno vedo, kdo so, vodijo s srcem in glavo, so strastni in konsistentno upoštevajo svoje vrednote.

1.3 REZULTAT OZ. NAMEN AVTENTIČNEGA VODENJA

Avtentično vodenje zelo pozitivno vpliva tako na avtentičnega vodjo, njegove sledilce kot samo organizacijo. Čedalje več je dokazov, da je avtentično vodenje zeleno in učinkovito za pospeševanje človeške podjetnosti in doseganje pozitivnih in trajnih rezultatov v organizacijah (Walumbwa in drugi 2008, 91).

Avtentično vodenje lahko naredi temeljno spremembo v organizaciji, saj skozi večjo samozavedanje, optimizem, samozavest, upanje, transparentne odnose, zaupanje in predanost sledilcev ter pozitivno etično klimo pomaga ljudem najti pomen in povezanost z delom (Avolio in Gardner 2005, 231–232).

Zaposleni, ki so najbolj avtentični, prevzamejo vlogo vodij. Skupaj s sodelavci dosegajo skupne cilje prek pozitivne in etične klime. Stopnja zaupanja se okrepi, zato je tudi fleksibilnost vodij in sledilcev večja v kriznih časih. Sledilci najdejo primerno mesto zase, so zadovoljni in lahko razvijajo svoje talente. Posledično pride do trajnega, dolgoročnega delovnega učinka (Dimovski in drugi 2009, 126).

Dimovski in drugi (2009) tudi poudarjajo, da avtentično vodenje prinaša bolj pozitivno vodenje in odnose, kar vpliva na boljšo organizacijsko klimo (večja motiviranost in zadovoljstvo zaposlenih), večje zaupanje in kreativnost ter posledično večjo posameznikovo in organizacijsko uspešnost.

1.4 MERJENJE AVTENTIČNEGA VODENJA

Rezultate avtentičnega vodenja lahko merimo z organizacijsko klimo in uspešnostjo organizacije. Po George-u (2007, 22) se uspešnost vodje, ki se še razvija, meri glede na to, kako se ljudje v organizaciji počutijo. Znak dobrega vodenja je, ko imajo ljudje zares občutek, da lahko naredijo razliko v njihovi organizaciji. Največja nagrada za avtentične vodje je veselje, ko z vodenjem skupine ljudi skupaj dosežejo zelen cilj (George in drugi 2007, 16).

1.5 UČENJE AVTENTIČNEGA VODENJA

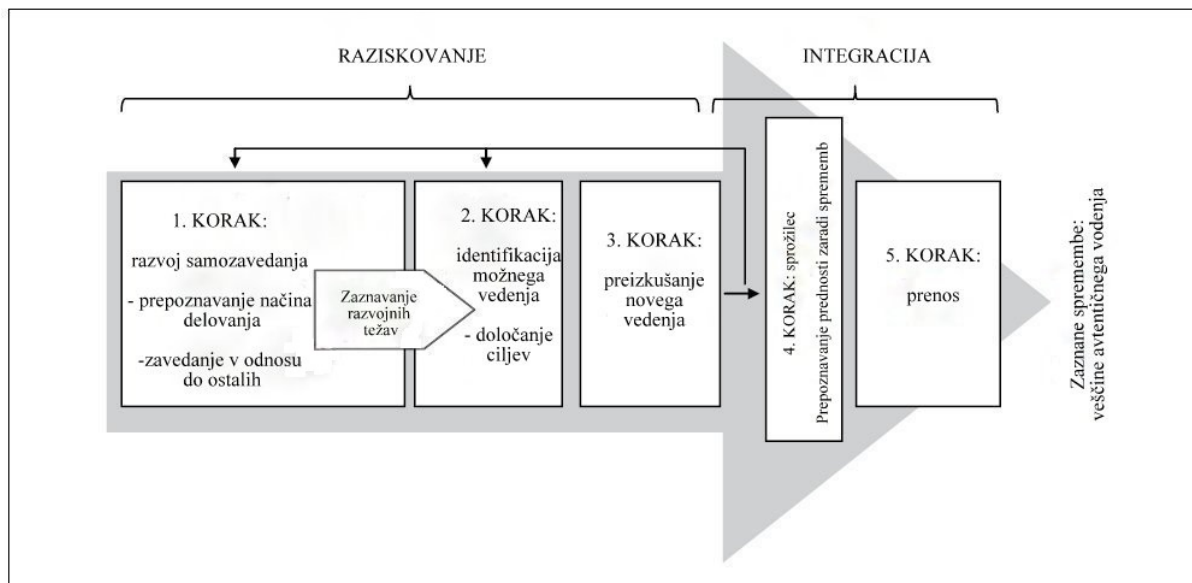
Proces, skozi katerega gre posameznik, ko razvija avtentično vodenje in elementi, ki pospešujejo ta razvoj, predstavljajo še nekakšno črno skrinjico raziskovanja (Baron in Parent 2015, 38). Kets de Vries in Korotov (v Baron in Parent 2015, 39) trdita, da bi program za razvoj avtentičnega vodenja pospešil spremembe pri udeležencih na njihovi kognitivni ravni, stališčih in obnašanju. Prav tako pa bi udeleženci lahko testirali svoje znanje, čustva in obnašanje preden bi jih prenesli v resnično življenje.

Baron in Parent (2015, 37) sta opravila tri letno raziskavo s 24 vodji (11 žensk, 13 moških), ki je proučevala proces razvijanja avtentičnega vodenja skozi izobraževanje. Proces se je pričel s fazo raziskovanja, v kateri so udeleženci okrepili njihovo samozavedanje, prepoznali svoje vodstvene težave in nove ukrepe za njihovo odpravljanje ter jih preizkusili. Sledila je faza integracije, v kateri so udeleženci premišljevali o blagodejnih učinkih novih ukrepov in jih sprejeli. Raziskava je pokazala, da tak izobraževalni program omogoča udeležencem razvoj potrebnih kompetenc za avtentično vodenje po definiciji Walumbwa in drugi (2008).

Proces razvoja avtentičnega vodenja poteka v dveh fazah in petih korakih:

1. Raziskovalna faza, ki obsega tri korake: razvoj samozavedanja, identifikacija možnega vodenja, ki bi ga lahko prevzeli in preizkušanje tega novega vodenja.
2. Faza integracije, ki obsega dva koraka: sprožilec ter prenos vodenja in odnosa na delovno mesto

Slika 1.1: Proces razvoja veščin avtentičnega vodenja skozi izobraževanje



Vir: Baron in Parent (2015, 42).

1.5.1 Faza raziskovanja

1. Korak: Razvijanje samozavedanja

V prvem koraku raziskovalne faze udeleženci spoznajo svoje prednosti in slabosti. Soočijo se s trenutno situacijo, prepoznajo razvojni potencial in se na podlagi njihovih želja in pripravljenosti odločijo, kako se želijo razviti. Tako prepoznajo svoj način delovanja (kakšno je njihovo vsakdanje vedenje in odnos), svoja čustva, zavejo se svojih potreb, tako psihičnih (ljubezen, priznavanje, socialna vključenost) kot fizičnih (počitek in rekreacija) in vrednot, identificirajo se s preteklostjo (iz kje izvirajo njihove vrednote, čustva, vedenje), ozavestijo odnos do drugih ljudi in kakšen vpliv imajo drugi nanje (Baron in Parent 2015, 42–43).

2. Korak: Identifikacija možnega vedenja, ki bi ga lahko prevzeli

Drugi korak raziskovalne faze vključuje zaznavanje vedenja, ki bi lahko vplivalo na razvoj avtentičnega vodenja (kako se udeleženci vedejo sedaj, kakšne posledice ima). Doseže se ga prek določitve ciljev in razvojnih težav, ki omogočajo prenos novih spoznanj in samozavedanja v akcijo (Baron in Parent 2015, 43–44).

3. Korak: Preizkušanje novega vedenja

Udeležencem omogoča, da utrdijo fazo raziskovanja. Tako potrdijo primernost in učinkovitost novega vedenja, lahko pa ga tudi prilagodijo oz. popravijo (Baron in Parent 2015, 44).

1.5.2 Faza integracije

4. Korak: sprožilec (*trigger*) – prepoznavanje prednosti sprememb

Predstavlja konec eksperimentiranja za udeležence. Udeleženci jo dosežejo, ko izginejo strahovi in dvomi glede novega vedenja. Pozitivni učinki novega vedenja se kažejo v dobrem počutju (veselje do dela, zmanjšan stres, večji občutek ponosa, občutek uravnoteženosti). Pozitivne učinke pa imajo tudi na udeleženčev organizacijo (večja učinkovitost, boljše delovno okolje in večja vključenost vodje in sodelavcev) (Baron in Parent 2015, 44).

5. Korak: Prenos vedenja in odnosa na delovno mesto

Gre za vrhunec procesa razvoja avtentičnega vodenja in predstavlja prenos vedenja in odnosa na delovno mesto. Udeleženci ga izvajajo postopno in progresivno (Baron in Parent 2015, 45).

Pri raziskavi so se udeleženci soočali z različnimi občutki, med katerimi so bila tudi neprijetna; težavnost, stres, zmeda, prestrašenost, zadrega, neprijetnost ipd. Pri tem so se pojavili trije pojavi, s katerimi so udeleženci premagovali ta občutja in pospešili razvoj avtentičnega vodenja: učinek spoja (*clamp effect*), učinek varnostne mreže (*safety-net effect*) in učinek simulacije organizacije (*organizational simulation effect*). Pri učinku spoja udeleženci zaradi pritiska ukrepajo in pospešijo svoj osebni razvoj. Učinek varnostne mreže pomaga udeležencem zmanjšati dožemanje tveganj in neudobja ter jih spodbuja, da eksperimentirajo. Pri učinku simulacije organizacije pa gre za to, da se udeleženci spopadajo s podobnimi situacijami kot v pravih delovnih organizacijah. Te simulacije omogočijo take odzive in vedenje udeležencev kot v resničnih organizacijah (Baron in Parent 2015, 45–48).

Skozi tak izobraževalni program si avtentične vodje lahko izboljšajo stopnjo avtentičnega vodenja, saj se bolj poglobijo vase, delajo na sebi in prek izboljšane vodenja samih sebe pozitivnejše vplivajo tudi na sledilce in jih bolje vodijo. Verjamem pa, da lahko to storijo tudi sami, tako da delajo na sebi, se poglobljajo vase, v svoje želje in cilje, se spoznavajo, samoizobražujejo (npr. branje strokovnih knjig ali seminarjih o vodenju, medosebnih odnosih, osebni rasti ipd.). Pomembno je, da se avtentičen vodja izobražuje ves čas in na način, ki je njemu najbližje. Razvijanje avtentičnega vodenja je namreč dolgoročen proces, ki zahteva potrpljenje in vztrajnost ter uporabo znanja v praksi.

2 ODNOS MED AVTENTIČNIM, TRANSFORMACIJSKIM IN TRANSAKCIJSKIM VODENJEM

2.1 Transformacijsko vodenje

Pri transformacijskem vodenju gre za transformacijo oz. spreminjanje posameznikov. Ukvarja se s čustvi, vrednotami, etiko, standardi, cilji, vizijo, motivi sledilcev in zadovoljevanjem njihovih potreb in jih sprejema kot človeška bitja. Prek izjemnega vplivanja aktivira sledilce, da izpolnjujejo večje dosežke (Northouse 2004, 169).

Zahteva visoko stopnjo samozavesti in samoaktualizacije, ki sta temelja verodostojnosti vodje ter poudarja vrednote, namen, pomen, zavedanje občutkov ter dobronamernost (Burns 1978, 43–44, Bass in Avolio 2000). Vodje imajo jasno kolektivno vizijo, ki jo znajo jasno sporočiti skupini in delujejo v dobrobit le te. Delujejo kot vzorniki zaposlenim, jih navdihujejo, da so bolj inovativni, sami prevzemajo tveganja, uporabljajo tudi nekonvencionalne, a etične metode na poti do skupne vizije (Bass in Avolio 2000).

Najpomembnejši vidik transformacijskega vodenja je vizija vodij, saj ta predstavlja jasno smer in namen ter načrtano pot in cilje (Ramazan 2010, 12). Ljudi in organizacije želi transformirati tako v razumu kot srcu, da poznajo in razumejo vizijo, uskladijo vedenje s prepričanji, načeli in vrednotami (Covey 1990, 287).

Ni vsak vodja transformacijski, a lahko postane, če to želi. Transformacijsko vodenje obsega štiri komponente:

- Karizmo oz. idealiziran vpliv, ki je sestavljen iz idealiziranih lastnosti in vedenja vodje. Taki vodje kažejo svoja prepričanja, zavzemajo stališča in so čustveno empatični do sodelavcev. Imajo jasne vrednote, predstavljajo vzor za sodelavce, gradijo na zaupanju, morali in etiki.
- Inspiracija: vodja motivira zaposlene, s komunikacijo jih spodbuja in dosega cilje, je optimističen in navdušen.
- Intelektualna stimulacija: vodja spodbuja inovativnost in ustvarjalnost, išče nove ideje, kreativno rešuje težave, ne kritizira.
- Individualna pozornost: vodja se vede kot mentor in svetovalec, posluša in skrbi za svoje zaposlene, spodbuja rast in razvoj zaposlenih ter prepozna razlike v njihovih

potrebah. Vse to vodi do njihove najboljše izkoriščenosti njihovega znanja in sposobnosti (Bass in drugi 2003, 208).

2.2 Transakcijsko vodenje

Za transakcijsko vodenje je značilno pogojno nagrajevanje. Ljudje so motivirani z nagradami za opravljeno delo in kaznimi za neopravljeno (Bass in drugi 2003, 208). Temelji na močnih moških lastnostih kot so tekmovalnost, hierarhična moč, visok nadzor, analitično reševanje problemov (Klenke 1993, 330). Ločimo med aktivnim in pasivnim vodenjem z izjemami. Pri aktivnem vodja neprestano spremlja sodelavce, če bodo pri delu storili kakšno napako ali se zmotili in ukrepa, ko je potrebno (Bass in Riggio 2006, 8). Pri tem lahko spodbujajo strah med zaposlenimi in posledično zadušijo inovativnost (Sosik in Jung 2010, 12). Pri pasivnem pa vodja pasivno čaka na morebitne napake zaposlenih in ukrepa le, če naloge niso izpolnjene (Sosik in Jung 2010, 11).

2.3 Odnos med avtentičnim, transformacijskim in transakcijskim vodenjem

Avtentično vodenje je bližje transformacijskemu načinu vodenja. Čeprav se avtentično vodenje pravzaprav precej prekriva s transformacijskim vodenjem (obe vrsti vodij sta opisani kot optimistični, polni upanja, razvojno naravnani in z velikim moralnim karakterjem) pa ta konstrukt dobiva legitimnost tako, da jo raziskovalci utemeljujejo v teoriji in jo dopolnjujejo z empiričnimi raziskavami (Klenke 2007, 71). Vendar pa je potrebna še jasnejša definicija avtentičnega vodenja, ki bo ta način vodenja podrobnejše razlikovala od ostalih teorij (Klenke 2007, 89).

Avtentično vodenje izpostavlja osebnost vodje, ki sledi svojemu značaju. Koncept avtentične vodje se od ostalih teorij loči glede stila vodenja, saj ta pri avtentičnem vodenju ni definiran. Transformacijsko vodenje se razlikuje od avtentičnega, saj so transformacijske vodje lahko avtentične ali neavtentične, ne-transformacijske vodje pa so lahko avtentične. Poleg tega koncept avtentičnega vodenja ne razglablja o vsebini vrednot in prepričanjih vodij (Shamir in Eilam 2005, 398; Dimovski in drugi 2009, 102). Tako pri transformacijskem vodenju kot avtentičnem velja, da so vodje lahko direktivni, participativni ali avtoritarni (Dimovski in drugi 2009, 106).

Vrednost avtentičnih vodij temelji na zaupanju v svoj um in znanju, ne pa na položaju ali obvladovanju določenih veščin. Pri teoriji avtentičnega vodenja se poudarja vodenje z

zgledom, modeliranje vlog, visoki moralni standardi, poštenost in osebna integriteta. Bistveni so transparentnost, pozitivnost in visoki etični standardi (Dimovski in drugi 2009, 111). Četudi morda avtentični vodje niso na položaju uradne vodje, jim sodelavci sledijo zaradi njihove osebnosti, vrednot, pozitivnosti. Verjetno vsak pozna kakšen primer v organizaciji, kjer so sledilci bolj sledili taki vodji kot pa nekomu, ki je bil le postavljen na vodstveni stolček.

Menim, da je glavna razlika med avtentičnim in transformacijskim vodjem v vplivu vodje na sledilce. Avtentične vodje vplivajo na sledilce skozi močno osebnost, stališča, vrednote in prepričanja, pri tem pa jih ne želijo spremeniti. V sledilcih prepoznajo njihove prednosti in slabosti ter delajo na razvoju prednosti. Če je nekdo npr. zelo dober v analiziranju, ga bo avtentični vodja postavil na delovno mesto, na katerem bo lahko razvijal in uporabljal ta talent. Tako bosta oba zadovoljna, odnosi in vodenje bodo pozitivnejši, organizacijska klima in uspešnost pa boljša.

Transformacijski vodja pa bi naredil ravno obratno in bi sodelavca poskušal spremeniti tako, da bi ustrezal določenemu delovnemu mestu. Nekoga, ki je npr. izredno dober analitik bi sicer prek svoje karizme, inspiracije, intelektualne stimulacije in individualne pozornosti poskušal spremeniti tako, da bi ustrezal recimo odprtemu delovnemu mestu administratorja. Na ta način bi žal prezrl njegove odlično razvite veščine analiziranja. Tak sledilec bi sicer sledil vodji in opravil svoje naloge, a vprašanje kako kakovostno in s kakšnim zadovoljstvom ter kakšne bi bile posledice na delo in organizacijo.

Teorija avtentičnega vodenja se poglobljeno osredotoča na samozavedanje tako vodje kot sledilcev, pozitivni psihološki kapital in vlogo pozitivne organizacijske klime. Če si avtentičen vodja še ne pomeni, da si tudi transformacijski. Avtentični vodja je lahko ali pa ne aktivno ali pasivno osredotočen na razvoj sledilcev v vodje, čeprav ima z zgledom nanje pozitiven vpliv. Na sledilce vpliva prek morale oz. vrednot in ustvarja pozitivno realnost. Ni nujno, da so avtentični vodje transformacijski ali karizmatični. Ključno je, da se avtentični vodje globoko zavedajo samih sebe, vedo, kakšne so njihove vrednote in prepričanja. Tisto, kar govorijo, tudi delajo in to na podlagi načel, vrednot in etike. Prav tako so sposobni spreminjati ostale ljudi in organizacije skozi močno, pozitivno vizijo in jasen namen. Takšni vodje priznajo, da imajo šibkosti in se obdajo z ekstremno sposobnimi sledilci, s katerimi gradijo pozitivni organizacijski kontekst (Avolio in Gardner 2005, 229–330).

Kljub temu, da imajo tako kot avtentične vodje tudi transformacijske vodje globok občutek o sebi, je vizija njihova najpomembnejša karakteristika. Sicer imajo tudi avtentični vodje lahko vizijo, a ta ni nujni pogoj za avtentično vodenje (Wong 2008, 70).

Avtentično vodenje tako prinaša številne prednosti in dodano vrednost. S sledilci avtentičen vodja namreč ohranja neposreden stik, ker se ne pretvarja in igra. Pri avtentičnem vodenju igre vlog ne obstajajo. Avtentične vodje ne igrajo, ampak so isti ves čas, zato se nihče ne počuti ogroženega in izzvanega. Njihovo vedenje je skladno z notranjostjo in govorjenjem. Ni pretvarjanja, odnosi so bolj odprti in temeljijo na zaupanju. Kljub temu, da nihče nikogar ne želi spreminjati pa vsak teži k izboljšavam, saj sledijo pozitivnemu zgledu in okolju. To seveda vodi k boljši organizacijski klimi, ki temelji na timskem duhu, medsebojni spodbudi, spoštovanju različnosti, inovativnosti (ljudje se ne bojijo, so bolj odprti, lažje zaupajo) in k večji produktivnosti.

Pri avtentičnem vodenju ne prihaja do tekmovanj med zaposlenimi, saj vsak posameznik dela na svojem razvoju in razvija veščine, v katerih je dober. V takem okolju prihaja do medsebojnega sodelovanja in boljšega timskega dela, ki je cenjeno. Pravzaprav bi lahko rekla, da posameznik tekmuje le sam s sabo, s tem ko želi biti boljši in se razvijati.

Avtentični vodja gre z roko v roki s sledilci, ne postavlja sebe v ospredje, vodi brez pretvarjanja, ne želi spreminjati sledilcev, vodi pozitivno, spodbuja timsko delo in medsebojno dopolnjevanje ter pospešuje rast (tako posameznikovo kot organizacijsko). Naslednji sliki dobro tudi grafično povzameta razliko med avtentičnim vodenjem in nasprotnimi načini vodenja.

Slika 2.1: Avtentično vodenje



Vir: Fotolia (2016).

Slika 2.2: Neavtentično vodenje



Vir: Fotolia (2016).

Ne nazadnje se razlika med teorijami vodenja kaže tudi v njeni uporabnosti in praktičnosti. Avtentičen vodja, ki je tak, kot je, tako na delovnem mestu kot v privatnem življenju, se ne bo pretvarjal, ne bo spreminjal svojih vlog. Zato bo njegovo delovanje bolj mirno, utečeno, ne bo izgubljal časa in energije s pretvarjanjem, ljudje pa ga bodo imeli za bolj verodostojnega. Na drugi strani pa transformacijski oz. transakcijski vodja izgublja energijo in čas s tem, ko se trudi spreminjati ljudi ali pa le preži na vsak napačen gib sledilcev. Menim, da je avtentično vodenje najbolj pozitivno izmed vseh, saj poudarja dobro v vodji in sledilcih, osredotoča se na pozitivne stvari, čustva, talente, delovno okolje in timsko delo.

3 RAZISKOVALNI DEL

3.1 Namen in izvedba raziskave

Z raziskavo sem želela določiti stopnjo razvitosti avtentičnosti in profil avtentične vodje v srednje velikih podjetjih na Dolenjskem v odvisnosti od uspešnosti podjetja ter tega povezati s teorijo. Na to regijo sem se skoncentrirala, ker sama prihajam od tu, mi je blizu, imam lažji dostop do podjetij in terena pa tudi gospodarstvo je med enimi najbolj razvitih v Sloveniji, zato sem predvidevala, da bo stopnja avtentičnosti vodij visoka.

Že po definiciji pri avtentičnem vodenju ne gre za to ali ta obstaja ali ne, saj je vsak izmed nas bolj ali manj avtentičen. Zato me je zanimalo, kako je razvita stopnja avtentičnosti pri izbranih vodjih v srednje velikih dolenjskih podjetjih, tako da sem vzorčila na neodvisni spremenljivki.

V vzorec sem zajela štiri srednja velika podjetja, zato da sploh lahko govorimo o elementu vodenja in da je število sodelavcev še vedno obvladljivo. Dve izmed njih sta že bili nominirani za Gazelo, dve pa (še) ne. Ta kriterij sem izbrala, ker me je zanimalo, če je kakšna povezava med uspešnostjo in avtentičnim vodenjem. Vsa štiri podjetja so v zasebni lasti, storitvena ali proizvodna. Z vsemi pa sem dogovorjena, da njihova imena ostanejo anonimna, zato jih podrobneje nisem opisovala.

Gazela je poseben projekt založniške hiše Dnevnik, kjer izbirajo najboljše hitro rastoče podjetje. Podjetja se na izbor ne morejo prijaviti, temveč se na seznam uvrstijo na podlagi bilančnih podatkov. Pri tem se upošteva indeks petletne rasti prihodkov od prodaje, dodana vrednost na zaposlenega in rast števila zaposlenih. Pri vsakem podjetju, ki se uvrsti v ožji izbor za regijsko Gazelo, se preuči tudi bonitetno poročilo in opravi uredniški intervju (Gazela Dnevnik 2015).

Da bi dobila čim bolj realne rezultate, sem v raziskovalni del vključila tako mnenje sodelavcev kot odgovore vodij. Zanimala sta me namreč oba pogleda na avtentično vodenje v podjetjih od A do D. Najprej so zaposleni, ki neposredno sodelujejo z vodjo, izpolnili spletni anketni vprašalnik. Povezavo do vprašalnika z mojo obrazložitvijo in navodili so svojim sodelavcem posredovali vodje. V njem so ocenjevali 16 kratkih trditev (prirejenih po *Authentic Leadership Self-Assessment Questionnaire* 2015), ki so pokazale stopnjo

avtentičnosti ocenjenih vodij. Trditve so ocenjevali z mnenjem od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam), ki po njihovem mnenju najbolj velja za vodjo. Vsi odgovori so anonimni.

Vprašalnik meri 4 področja avtentičnosti posameznika.

1. Samozavedanje: kako se vodja zaveda svojih prednosti in omejitev, kako ga drugi vidijo, kakšen vpliv ima na druge.
2. Etika oz. morala: razvitost notranjih moralnih standardov in vrednot, kako se ti kažejo navzven in pri delu.
3. Uravnoteženo delovanje: v kolikšni meri vodja upošteva mnenja in stališča drugih.
4. Transparentnost: kako je odprt do drugih (Avolio in drugi 2007).

Večina anket je bila izpolnjenih v dopoldanskem času med delovnim časom. Odzivnost anketirancev:

- Podjetje A: 6/9 (67 %)
- Podjetje B: 7/7 (100 %)
- Podjetje C: 9/16 (56,3 %)
- Podjetje D: 3/9 (33,3 %)

Nato sem opravila še pol-strukturiran intervju z ocenjenimi vodji (vprašanja prirejena po George in drugi 2007, 8–9). Z dvema sem se dobila na njihovem delovnem mestu, z dvema pa v lokalu. Trajala so od 15 min do 2 uri, v povprečju okrog 45 minut. V tem pol-strukturiranem intervjuju sem želela spoznati njihovo življenjsko zgodbo in na podlagi odgovorov o njihovih vrednotah, motivih, osebah vpliva in opore, odnosa s sodelavci in samo-razvoja videti, kaj jih je izoblikovalo v tako avtentično vodjo, kot so jih ocenili sodelavci. Teoretično se namreč za avtentičnega ne moremo opredeliti sami, ampak nas drugi.

Na podlagi povprečnih odgovorov sodelavcev na 16 trditev o avtentičnosti vodij iz spletnega vprašalnika sem izračunala odstopanja posameznih trditev od povprečja in rezultate grafično predstavila. Izračunala sem tudi stopnjo avtentičnosti posameznih vodij, tako da sem seštevala posamezne trditve glede na raven avtentičnosti (samozavedanje, morala/etika, uravnoteženo delovanje in transparentnost). Rezultate sem primerjala med sabo: najprej posamezno po podjetjih, nato še med Gazelama in negazelama. V analizo sem vključila tudi odgovore iz

intervjujev. Tako sem na podlagi analize odgovorov iz anketnega vprašalnika in intervjuja odgovorila na svoja raziskovalna vprašanja.

3.2 Analiza podatkov

3.2.1 Vprašalnik med sodelavci

Tabela 3.1: Rezultati vprašalnika: Ocenjevanje sodelavcev o avtentičnosti vodje v podjetju A posamezno po trditvah

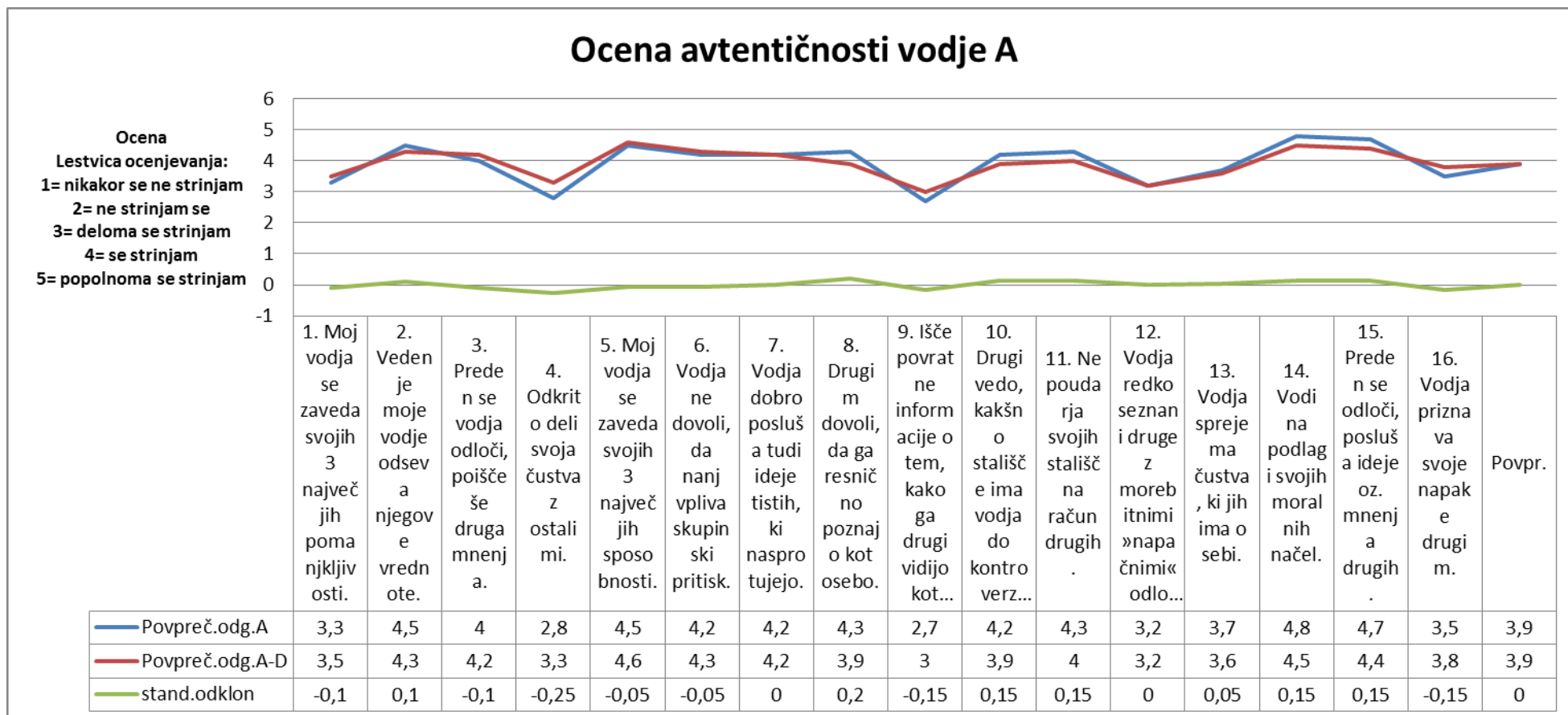


Tabela 3.2: Stopnja avtentičnosti vodje v podjetju A

REZULTAT: Vodja A	INTERPRETACIJA REZULTATOV:
1. Seštevek trditev 1, 5, 9, in 13 = 14,2 (samozavedanje)	Visoka avtentičnost = 16–20
2. Seštevek trditev 2, 6, 10 in 14 = 17,7 (etika/morala)	
3. Seštevek trditev 3, 7, 11 in 15 = 17,2 (uravnoteženo delovanje)	Nizka avtentičnost = 15 in manj
4 Seštevek trditev 4, 8, 12 in 16 = 13,8 (transparentnost)	

Na podlagi ocen sodelavcev je vodja A najbolj avtentičen kar se tiče njegove ponotranjene moralne perspektive (vrednote, stališča, moralna načela) in uravnoteženega delovanja (upoštevanje tudi drugih). Malce nižja avtentičnost pa se kaže v njegovem samozavedanju in transparentnosti (katere so njegove prednosti in slabosti, odkrita čustvenost, odprtost do drugih).

Vodja A je zelo avtentičen na področju morale oz. etike. Vodi na podlagi svojih moralnih stališč, njegovo vedenje je v skladu z njegovimi vrednotami, pri vodenju pa ne kloni pod pritiski. Ni presenetljivo, da je bila najboljše ocenjena ravno trditev, da vodi na podlagi svojih moralnih načel. Tega se tudi sam zaveda, saj veliko da na vrednote, duhovnost, krščanske vrline. Te vrednote konsistentno upošteva. Najbolj ceni poštenost, korektnost, prijateljstvo, odprtost za novosti in držanje obljub. Je zelo moralen človek, tako v službi kot doma. Vodi s srcem in glavo. Trudi se za dobre odnose s sodelavci in skrbi za njih. Priznava pa, da je najtežje z domačimi, saj je težko potegniti črto med delom in družino (v podjetju sta namreč zaposlena hči in sin, včasih pa je bila tudi žena).

Motivirajo ga predvsem nematerialne stvari. Velika motivacija zanj je, da zagotavlja eksistenčno neodvisnost tako sebi in svoji družini kot sodelavcem in njihovim družinam. Je zelo srčen človek, korekten, natančen, a velikokrat predober in preveč popustljiv. V veliko zadovoljstvo so mu dokončane stvari.

Precej avtentičen je tudi pri uravnoteženem delovanju. Dobro namreč posluša druge, ceni mnenja drugih in jih upošteva, čeprav se morda ne strinjajo z njim. Deluje zelo dostopno in prijateljsko. Trudi se za dobre odnose in umirja zadeve, če pride do trenj. Vedno pa tisto, kar govori, tudi naredi.

Sam se najbolj avtentično počuti, ko je potrebno pridobiti posel. Tu ima zelo veliko izkušenj. Trudi se, da je ista oseba tako doma kot v službi. Ne želi namreč delati ostre razlike med delom in privatnim življenjem, aktiven je na obeh področjih. Njegovo prizadevnost v skupnosti so na primer tudi nagradili z občinskim priznanjem.

Podpora najde v sodelavcih in hčerki, ki je tudi zaposlena v podjetju. Za svoj osebni razvoj skrbi z izobraževanjem, tako da rad bere razne knjige, časopise, spremlja novosti, hodi na predavanja povezana s poslom, podjetništvom in komunikacijo. Veliko se družijo tudi s poslovnimi partnerji. Včasih se je več ukvarjal s športom (košarko in nogometom), sedaj pa zaradi poškodbe rajši večkrat odide na sprehod.

Malenkost manj avtentičen je po ocenah sodelavcev na področju samozavedanja. Zanimivo je, da so sodelavci vodjo A ocenili, da se sicer zelo dobro zaveda svojih sposobnosti, manj pa svojih pomanjkljivosti. Tu se kaže manjše odstopanje med mnenji sledilcev in mnenju vodje A. Vodja misli, da dobro ve, kdo je, se zaveda svojih prednosti in napak, ima jasne cilje. Sodelavci pa menijo, da ima tu še prostor za razvoj. Najslabše ocenjena trditev o njem je bila, da ne išče povratnih informacij o tem, kako ga drugi vidijo kot osebo. Menim, da je to povezano tudi z naslednjim področjem avtentičnosti, s transparentnostjo.

Transparentnost je najmanj avtentični element vodje A. Sicer jim po mnenju sodelavcev vodja A dopušča, da ga poznajo kot osebo, a z njimi ne deli odkrito svojih čustev, jih ne seznanja z morebitnimi napačnimi odločitvami in ne priznava svojih napak. Dobila sem občutek, da jih sicer spušča k sebi, ko gre za dobre stvari in rezultate, pri slabih pa to raje zadrži zase.

Vodjo A so najbolj zaznamovale težke življenjske situacije, saj ne izhaja iz premožne družine, doma je bilo potrebno trdo delati na kmetiji, ni bilo rednih in velikih prihodkov, oče pa je bil zaradi določenih situacij nekaj časa celo v zaporu. Nanj so zelo vplivale in ga motivirale propadle investicije in posli, izguba službe in izstop solastnika iz podjetja. Ves čas se zaveda, da je potrebno rasti, tudi, ko je najtežje. Velik vpliv nanj so imeli tudi sodelavci in direktorji po različnih tovarnah ter sama družina.

Tabela 3.3: Rezultati vprašalnika: Ocenjevanje sodelavcev o avtentičnosti vodje v podjetju B posamezno po trditvah

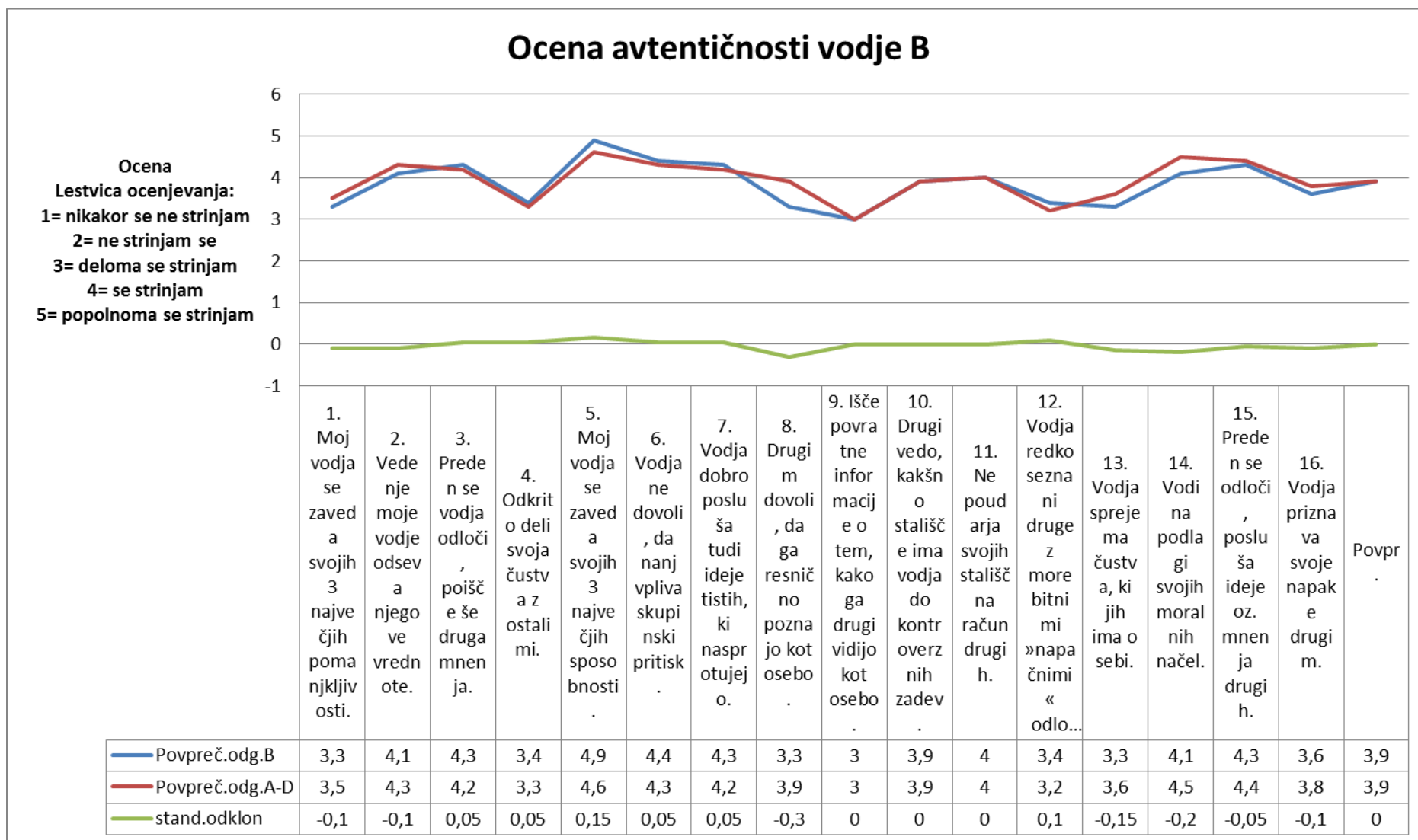


Tabela 3.4: Stopnja avtentičnosti vodje v podjetju B

REZULTAT: Vodja B	INTERPRETACIJA REZULTATOV:
1. Seštevek trditev 1, 5, 9, in 13 = 14,5 (samozavedanje)	Visoka avtentičnost = 16–20
2. Seštevek trditev 2, 6, 10 in 14 = 16,5 (etika/morala)	
3. Seštevek trditev 3, 7, 11 in 15 = 16,9 (uravnoreženo delovanje)	Nizka avtentičnost = 15 in manj
4 Seštevek trditev 4, 8, 12 in 16 = 13,7 (transparentnost)	

Tudi pri vodji B je visoka avtentičnost prisotna na področju uravnoreženega delovanja in etike oz. morale. Manj avtentična pa je na področju samozavedanja in transparentnosti.

Na podlagi ocenjenih trditev o avtentičnosti vodje B je ta izrazito močna pri uravnoreženem delovanju. Sodelavci menijo, da ta vodja zelo upošteva mnenja in stališča drugih, jih posluša in sprejema. To je poudarila tudi sama, saj se s sodelavci pogovarja, jim dopušča njihova stališča in spodbuja diskusijo. Gradi na poštenem odnosu. Je pa res, da je potem stroga in pričakuje, da se dogovori izpolnijo.

Tudi pri morali oz. etiki je vodja B precej avtentična. Tudi ona vodi na podlagi svojih moralnih načel, ne dovoli, da nanjo vpliva skupinski pritisk, vrednote pa so v skladu z njenim vedenjem. Najbolj ceni vrednote kot so iskrenost, poštenost in pravičnost. Zelo pomembno ji je, da se spoštuje besede in drži obljube. Vrednote ostajajo, le poglobljajo se še bolj skozi čas.

Malenkost manj je vodja B avtentična pri samozavedanju. Kljub temu pa so sodelavci ocenili, da se daleč najbolj zaveda svojih prednosti, kar jo dela najbolj avtentično. Tudi ta vodja ne išče ravno povratnih informacij o sebi, kar je bila najslabše ocenjena trditev. Zanimivo se mi zdi, da je na področju samozavedanja prejela tako najboljšo kot najslabšo ocenjeno trditev. Drugače pa sem pri njej dobila občutek, da dobro ve, kdo je in kaj želi ter se to odseva pri njenem vodenju.

Vendar pa ima tudi vodja B tako kot vodja A najmanj razvito transparentnost. Ocene sodelavcev kažejo, da redko deli svoja čustva z ostalimi in priznava svoje napake. Drugim ne dovoli, da bi jo resnično poznali kot osebo. Sama priznava, da sodelavcev ne spušča preblizu. Ta vodja postavlja ločnice med delom in prijateljstvom. S sodelavci se ne družijo izven službe

in se ne spušča pregloboko v preveč osebne debate. Kljub temu pa zelo pohvali svoje sodelavce in odnose med njimi. Motivira jih z zgledom in drobnimi pozornostmi ob rojstnih dnevih ali uspešno izpeljanih poslih. Podporo in nasvete najde pri izvršnem direktorju, doma pa pri možu.

Prav tako je edina mnenja, da ne more biti ravno ista oseba v službi in doma, saj se mora v službi prilagoditi delovnemu mestu in biti bolj stroga. Šele doma pa se lahko popolnoma sprosti in pusti razvajati. Najbolj avtentično se počuti, ko ji kaj uspe in uresniči svoje cilje, tako v privatnem kot poslovnem življenju.

Najbolj so nanjo vlivali starši in njena družina. Ni pa nobenega posebnega dogodka, ki bi jo res premaknil, ne pozitivnega ne negativnega. Tudi ona ne pozablja na osebni razvoj, tako da bere različno literaturo, od zdravja, vodenja, prodaje, delovnega področja do čustvene inteligence. Ukvarja se s športom, saj tedensko obiskuje pilates, predvsem z možem pa hodi tudi na sprehode.

Tabela 3.5: Rezultati vprašalnika: Ocenjevanje sodelavcev o avtentičnosti vodje v podjetju C posamezno po trditvah

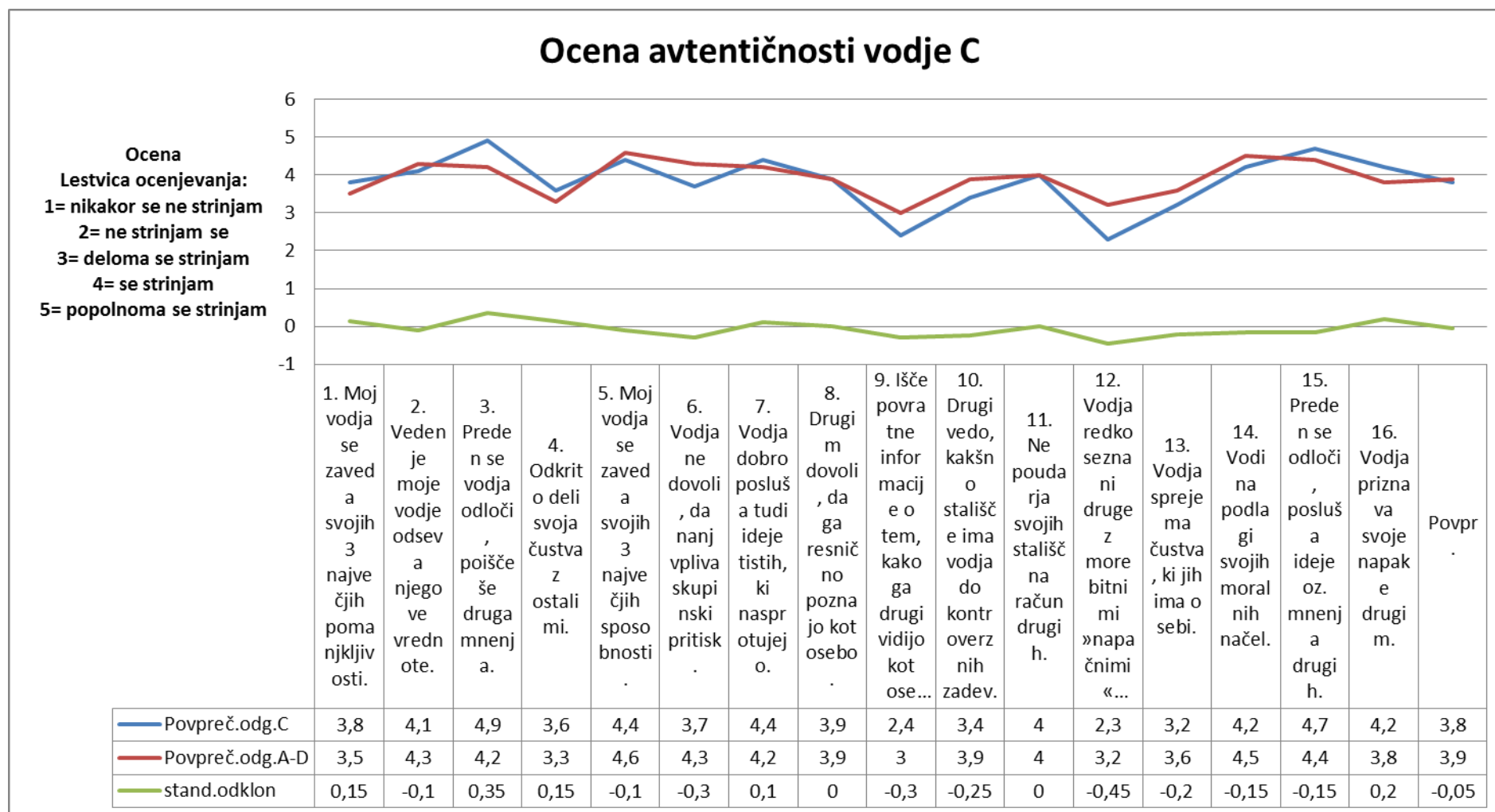


Tabela 3.6: Stopnja avtentičnosti vodje v podjetju C

REZULTAT: Vodja C	INTERPRETACIJA REZULTATOV:
1. Seštevek trditev 1, 5, 9, in 13 = 13,8 (samozavedanje)	Visoka avtentičnost = 16–20 Nizka avtentičnost = 15 in manj
2. Seštevek trditev 2, 6, 10 in 14 = 15,4 (etika/morala)	
3. Seštevek trditev 3, 7, 11 in 15 = 18 (uravnoveženo delovanje)	
4 Seštevek trditev 4, 8, 12 in 16 = 14 (transparentnost)	

Vodja C je po ocenah sodelavcev izrazito avtentičen pri uravnoveženem delovanju, saj zelo upošteva mnenja in ideje drugih ter jih uporabi pri odločitvah. Pravzaprav se skoraj vsi sodelavci strinjajo, da pred odločitvami poišče še druga mnenja, kar je bila tudi najboljše ocenjena trditev o njem. S sodelavci so na zelo prijateljski ravni in se družijo tudi izven službe. Motivira jih s svojim zgledom, občasno tudi finančno stimulacijo. Tudi sam pravi, da so mu v veliko podporo poleg partnerke ravno najbližji sodelavci in nekateri mentorji (bivši nadrejeni).

Njegova avtentičnost se kaže tudi v ponotranjeni moralni perspektivi. Njegove vrednote, stališča in moralna načela so dobro razvita in se odsevajo pri vodenju. Ceni iskrenost in poštenost, je iskren, dosleden in enak do vseh. Nanj je najbolj vplivala družina, rojstvo otrok ter nekateri sodelavci oz. mentorji.

Nižja avtentičnost pa se kaže v njegovem samozavedanju in transparentnosti. Vidi se, da ima s sodelavci zelo prijateljski odnos, v katerem se ne pretvarja in lahko priznava tudi svoje napake ter deli svoja čustva z njimi. Sodelavci pa se ne strinjajo, da bi jih redko seznanil z morebitnimi »napačnimi« odločitvami.

Najmanj avtentičen pa je vodja C pri samozavedanju. Sodelavci ocenjujejo, da se malo manj zaveda, katere so njegove prednosti in slabosti, ni tako čustven in odprt do drugih. To pa ni v skladu z njegovim mišljenjem, saj sam meni, da zelo dobro ve, kdo je in ima jasne cilje.

Najbolj avtentičnega se počuti v ožjem krogu družine, prijateljev in najbližjih sodelavcev. Trudi se, da je ista oseba tako v službi kot doma, saj bi drugače izgubljal preveč časa s prilagajanjem. Zelo veliko se samo-izobražuje, tako da bere veliko knjig, od strokovnih do

leposlovnih, obiskuje razna predavanja in seminarje. Veliko se ukvarja tudi s športom, predvsem tekom, kolesarstvom in tenisom.

Tabela 3.7: Rezultati vprašalnika: Ocenjevanje sodelavcev o avtentičnosti vodje v podjetju D posamezno po trditvah

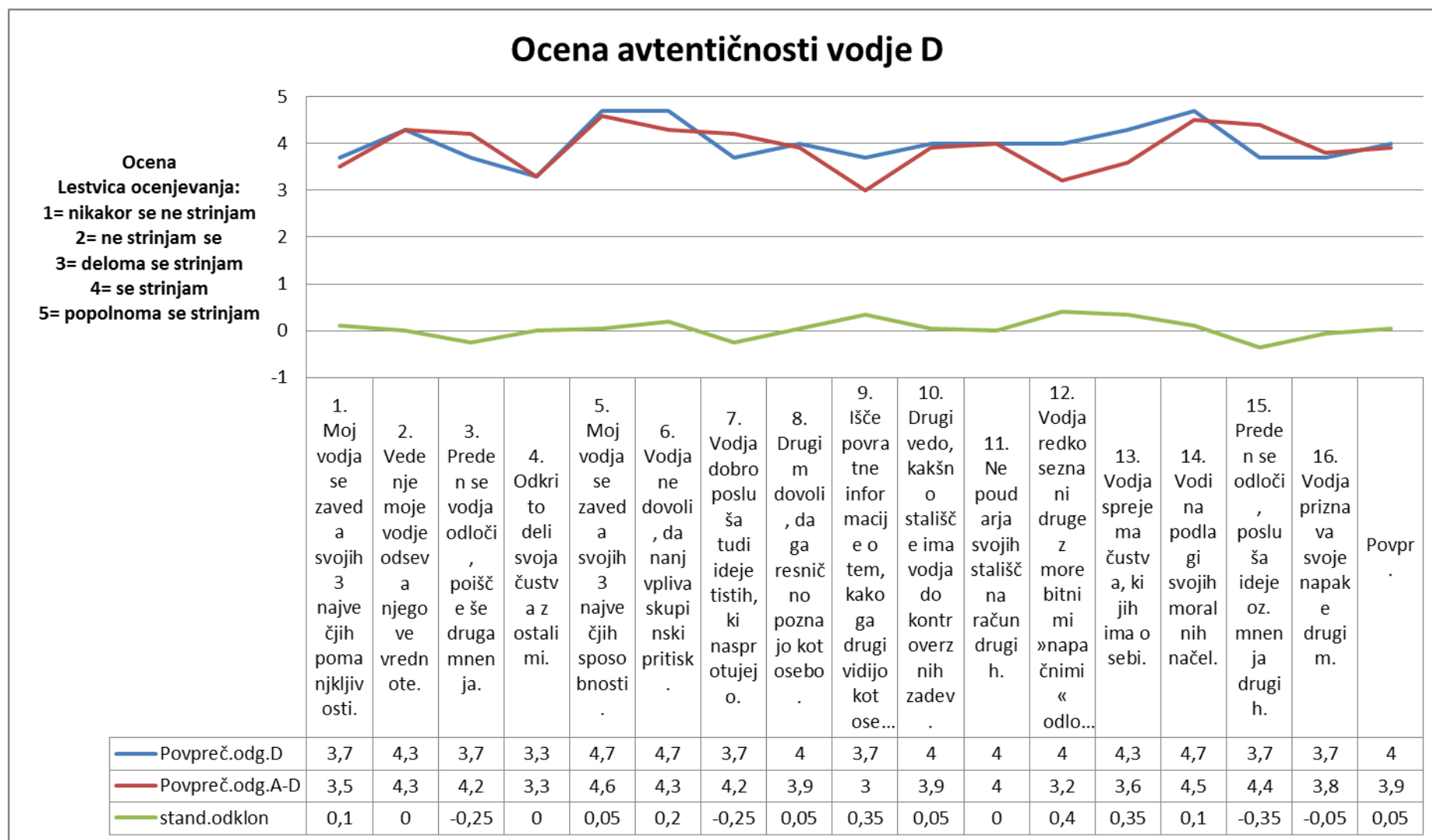


Tabela 3.8: Stopnja avtentičnosti vodje v podjetju D

REZULTAT: Vodja D	INTERPRETACIJA REZULTATOV:
1. Seštevek trditev 1, 5, 9, in 13 = 16,4 (samozavedanje)	Visoka avtentičnost = 16–20 Nizka avtentičnost = 15 in manj
2. Seštevek trditev 2, 6, 10 in 14 = 17,7 (etika/morala)	
3. Seštevek trditev 3, 7, 11 in 15 = 15,1 (uravnoveženo delovanje)	
4 Seštevek trditev 4, 8, 12 in 16 = 15 (transparentnost)	

Sodelavci so vodjo D ocenili kot zelo avtentično. Najbolj izstopajo njegova ponotranjena moralna perspektiva (vrednote, stališča, moralna načela) in samozavedanje. Malce nižja avtentičnost pa se kaže v njegovem uravnoveženem delovanju in transparentnosti (katere so njegove prednosti in slabosti, čustvenost, odprtost do drugih).

Vodja D vodi na podlagi svojih moralnih načel, njegove vrednote in vedenje so usklajeni, ne popušča pod pritiski. Od vrednot najbolj ceni poštenost, pripravljenost za delo, medsebojno pomoč in držanje besede. Za temi stremi tako sam kot jih išče v drugih. Ni presenetljivo, da so bile najboljše ocenjene trditve o njem ravno te, da vodi na podlagi svojih moralnih načel, ne kloni pred pritiski in da se zaveda svojih prednosti.

Samozavedanje je drugi element avtentičnosti, ki ga ima zelo dobro razvitega. Točno ve, kdo je, upošteva svoje vrednote in dela to, kar govori. Vodja D je velik inovator, zato se najbolj avtentično počuti ravno, ko razvija nove stvari in predaja znanje naprej v obliki mentorstva. Stalno se izobražuje na strokovnem področju, dnevno bere oz. s sodelavci izmenjuje znanje in informacije. V okviru članstva zavoda mreža podjetništva CEED se dobiva na intenzivnih sestankih z odprtimi problematikami. Priložnostno obišče tudi kakšen seminar ali sejem, največ pa se nauči od strank samih.

V prostem času se ukvarja tudi z glasbo, saj igra v pihalnem orkestru. Za šport mu zmanjkuje časa, a gre občasno na kakšen sprehod ali kolo, predvsem z družino. Zelo veliko bere, od strokovne literature, starih zapisov, kjer se prepletata tehnika in filozofija, do oddaljene zgodovine (predvsem filozofske spise).

Na področju uravnoveženega delovanja in transparentnosti je vodja D na sredini lestvice avtentičnosti. Velikokrat sicer poišče mnenja drugih in jih upošteva, a ni nujno. Glede na to, da je s sodelavci na prijateljski ravni, jim dopušča, da ga resnično poznajo kot osebo. Najslabše ocenjena trditev o njem se nanaša na čustva, saj jih po mnenju sodelavcev ne deli odkrito. To je priznal tudi sam, saj zaradi prijateljstev in prevelike domačnosti težko pove in pokaže, kaj si resnično misli. Drugače se s sodelavci zelo dobro razumejo. Trudi se biti dober motivator in voditi z zgledom. Zaposlene motivira predvsem z nematerialnimi stvarmi, tako da se trudi izboljšati delovne pogoje in dobro počutje delavcev, hodijo na izlete ali tekme, če je poslovanje uspešno pa jih na koncu leta pričaka še dodatna plača.

Največji vpliv nanj je imela družina, določeni profesorji na fakulteti, ljudje iz podjetniških vod. Ogromno mu pomenijo priložnosti za razvoj. Motivira ga zadovoljstvo v samem delu, ki ga veseli ter zanimivi ljudje in projekti.

Tabela 3.9: Rezultati vprašalnika med sodelavci: povprečni odgovori sodelavcev na postavljene trditve o njihovih vodjih

Vodje	Negazeli		Gazeli	
	Vodja A (N=6)	Vodja B (N=7)	Vodja C (=9)	Vodja D (N=3)
1. Moj vodja se zaveda svojih 3 največjih pomanjkljivosti.	3,3	3,3	3,8	3,7
2. Vedenje moje vodje odseva njegove vrednote.	4,5	4,1	4,1	4,3
3. Preden se vodja odloči, poišče še druga mnenja.	4	4,3	4,9	3,7
4. Odkrito deli svoja čustva z ostalimi.	2,8	3,4	3,6	3,3
5. Moj vodja se zaveda svojih 3 največjih sposobnosti.	4,5	4,9	4,4	4,7
6. Vodja ne dovoli, da nanj vpliva skupinski pritisk.	4,2	4,4	3,7	4,7
7. Vodja dobro posluša tudi ideje tistih, ki nasprotujejo.	4,2	4,3	4,4	3,7
8. Drugim dovoli, da ga resnično poznajo kot osebo.	4,3	3,3	3,9	4
9. Išče povratne informacije o tem, kako ga drugi vidijo kot osebo.	2,7	3	2,4	3,7
10. Drugi vedo, kakšno stališče ima vodja do kontroverznih zadev.	4,2	3,9	3,4	4
11. Ne poudarja svojih stališč na račun drugih.	4,3	4	4	4
12. Vodja redko seznanj druge z morebitnimi »napačnimi« odločitvami.	3,2	3,4	2,3	4
13. Vodja sprejema čustva, ki jih ima o sebi.	3,7	3,3	3,2	4,3
14. Vodi na podlagi svojih moralnih načel.	4,8	4,1	4,2	4,7
15. Preden se odloči, posluša ideje oz. mnenja drugih.	4,7	4,3	4,7	3,7
16. Vodja priznava svoje napake drugim.	3,5	3,6	4,2	3,7
Povprečno ocenjene trditve	3,9	3,9	3,8	4

LEGENDA:

N=število odgovorov s strani sodelavcev

Rdeča barva: najslabše ocenjena trditev o posamezni vodji

Zelena barva: najboljše ocenjena trditev o posamezni vodji

Rumena barva: povprečje povprečnih odgovorov

Lestvica ocenjevanja:

1= nikakor se ne strinjam

2= ne strinjam se

3= deloma se strinjam

4= se strinjam

5= popolnoma se strinjam

Tabela 3.10: Rezultati vprašalnika: grafični prikaz povprečnih odgovorov sodelavcev na postavljene trditve o njihovih vodjih

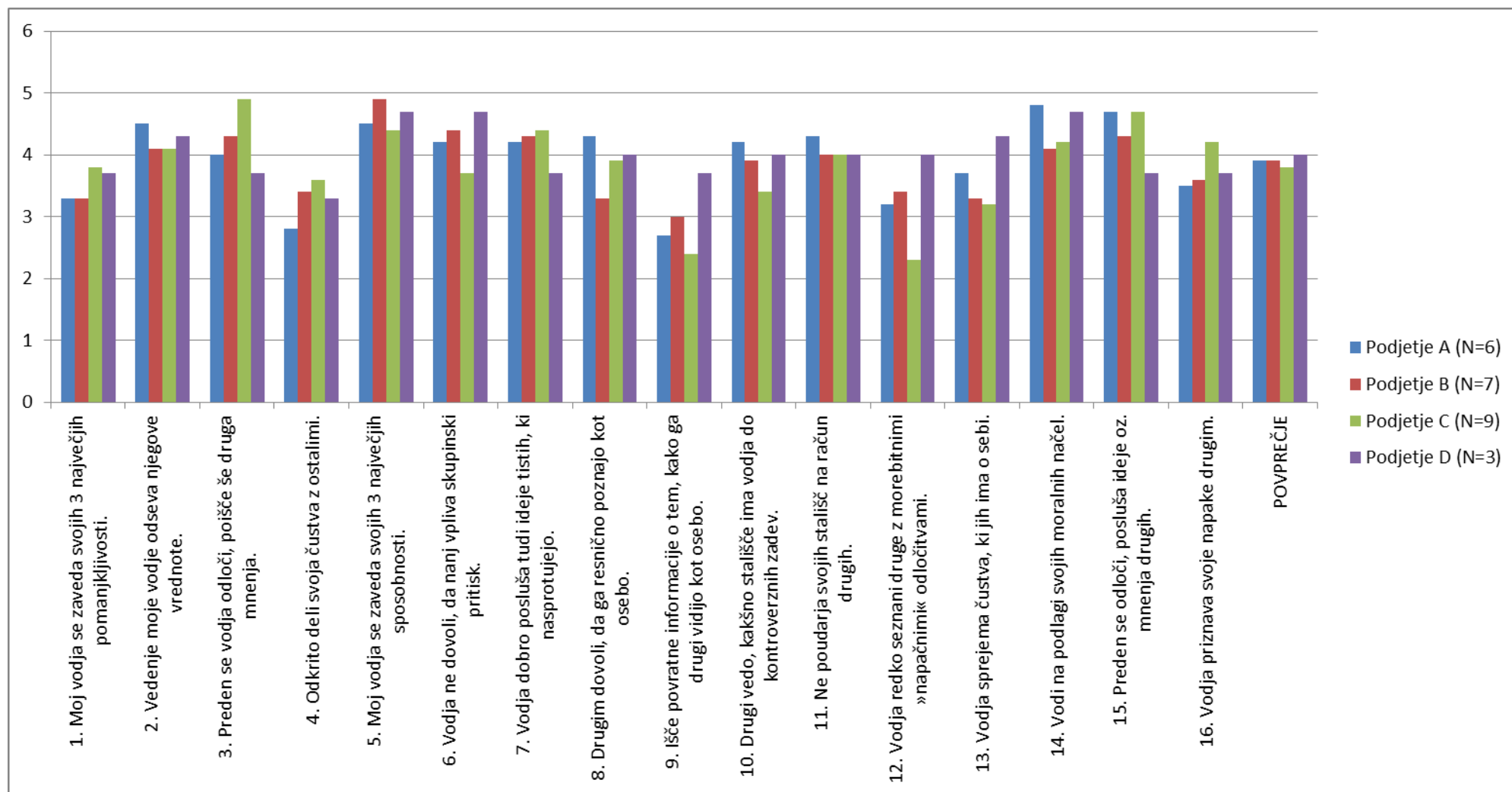


Tabela 3.11: Stopnja avtentičnosti po podjetjih

Ravni avtentičnosti	Vodja A	Vodja B	Vodja C	Vodja D
Samozavedanje (Seštevek trditev 1, 5, 9, in 13)	14,2	14,5	13,8	16,4
Morala/etika (Seštevek trditev 2, 6, 10 in 14)	17,7	16,5	15,4	17,7
Uravnoteženo delovanje (Seštevek trditev 3, 7, 11 in 15)	17,2	16,9	18	15,1
Transparentnost (Seštevek trditev 4, 8, 12 in 16)	13,8	13,7	14	15
Povprečje avtentičnosti	15,7	15,4	15,3	16

LEGENDA:

Visoka avtentičnost = 16–20

Nizka avtentičnost = 15 in manj

Rdeča barva: najslabše ocenjeni del avtentičnosti določene vodje

Zelena barva: najboljše ocenjeni del avtentičnosti določene vodje

Rumena barva: povprečje povprečnih odgovorov

Odločila sem se, da pri interpretaciji primerjave med podjetji zanemarim podatke o vodji D. Poleg tega, da sem prejela le tri izpolnjene anketne vprašalnike njegovih sodelavcev, je tudi status vodje vprašljiv. Trenutno sta namreč dve vodji v podjetju. Neformalno je to še vedno lastnik podjetja, bivši direktor, ki sedaj opravlja drugo funkcijo na drugem delovnem mestu. Formalno pa je to vodja, s katerim sem opravila intervju in mi je tudi obrazložil trenutne razmere. Tako po enem letu še vedno ni vodenje popolnoma v rokah vodje D, zaradi česar prihaja do zmede in sodelavci dejansko ne vedo točno, kdo je njihov vodja. Občasno prihaja celo do nasprotujočih si navodil podrejenim, kjer po navadi na koncu pretehtajo navodila lastnika. Zato odgovorov o vodji B nisem upoštevala.

NEGAZELI

Tako kot pri vodji A je tudi pri vodji B visoka avtentičnost prisotna na področju uravnoteženega delovanja in etike oz. morale, a je ta ocena na obeh področjih malenkost nižja pri vodji B. Vodjo A sodelavci izrazito dobro ocenjujejo glede njegovih vrednot, načel, morale, torej ponotranjene moralne perspektive, med tem ko je vodja B boljše ocenjena na

področju uravnoveženega delovanja, torej upoštevanju drugih. Vodja A ima malenkost višje ocenjeno področje etike oz. morale, vodja B pa uravnoveženo delovanje.

Pri vodji A najbolj izstopa vodenje na podlagi moralnih načel, med tem ko pri vodji B zavedanje o svojih prednosti. Po mnenju sodelavcev pa nihče od njih ne išče ravno povratnih informacij o tem, kako ju drugi vidijo kot osebi. Ta pa je ravno najhitrejša pot do boljšega samozavedanja, pri katerem sta oba slabše ocenjena.

Pri obeh so bile povprečju trditve o njihovi avtentičnosti ocenjene s 3,9 od 5. V povprečju seštevkom glede na štiri posamezne ravni avtentičnosti (samozavedanje, morala/etika, uravnoveženo delovanje in transparentnost) pa je vodja A (stopnja avtentičnosti=15,7/20) malenkost bolj avtentičen od vodje B (stopnja avtentičnosti=15,4/20). Oba sta najslabše ocenjena na področju transparentnosti, kar pomeni, da z drugimi ne delita ravno svojih čustev, sebe kot osebo, njihovih odločitev.

Tako vodja A kot vodja B sta se zelo dobro ocenila pri trditvah o sebi, tako da po njunem mnenju oba popolnoma vodita s srcem in glavo, konsistentno upoštevata svoje vrednote in delata to, kar govorita. Menita, da dobro vesta, kdo sta, imata zastavljene in jasne cilje ter sta strastna pri delu.

GAZELA

Za vodjo C izrazito velja, da poišče še druga mnenja preden sprejme odločitev, najmanj pa se sodelavci strinjajo, da bi redko seznanil druge z morebitnimi »napačnimi« odločitvami. Vodja C je skupno ocenjen s povprečnim odgovorom 3,8 od 5 glede posameznih trditev iz vprašalnika o avtentičnosti, kar je za 0,1 odstotka manj od vodij negazel. Izrazito avtentičen je na področju uravnoveženega delovanja, precej bolj kot vodji negazel. Za razliko od vodij negazel pa je ta vodja najmanj avtentičen pri samozavedanju, torej najmanj pozna svoje prednosti in slabosti. V primerjavi z negazelama je vodja C sicer najmanj avtentičen (stopnja avtentičnosti=15,3/20). Vendar pa je med vodjo B in vodjo C tako majhna razlika, da jo lahko zanemarimo.

PRIMERJAVA

Med preučevanimi vodji je tako majhna razlika v skupni oceni, da jih lahko označimo za skoraj enako avtentične. Vsi se nahajajo na sredini lestvice avtentičnosti, torej ni nikogar, ki

bi bil izrazito ne/avtentičen. Za malenkost sicer izstopa vodja A (s povprečnim seštevkom 15,7 od 20), ki bi ga lahko ocenili za najbolj avtentičnega med preučevanimi vodji. Razlikujejo se le po posameznih trditvah. Tako lahko sklepamo, da nominacija za Gazele in posledično uspešnost podjetja ne vpliva na samo stopnjo avtentičnosti pri vodjih. O vsebinski zvezi med avtentičnim vodenjem in uspehom, definiranim z Gazelo, torej ne moremo govoriti.

Že teoretiki jasno poudarjajo, da avtentičnih vodij ne definirajo univerzalne karakteristike (npr. splošne lastnosti, veščine, sposobnosti, način vodenja). Življenjske preizkušnje so tiste, ki jih izoblikujejo. Na vse vodje v raziskavi je najbolj vplivala družina, predvsem starši in nato lastna družina. Samo vodja A, ki je zanimivo, najbolj avtentičen, je bil zaznamovan z ogromno negativnimi izkušnjami. A je te obrnil v svoj prid, tako da se je iz vseh neuspehov (slabih življenjskih razmer, propadlih investicij, odpustitve, pomanjkanje denarja) nekaj naučil, vztrajal, iskal nove rešitve in na koncu uspel. Kljub temu pa ostaja enak človek, z istimi vrednotami, ki se le še bolj poglobljajo. Vse vodje pravzaprav cenijo podobne vrednote; poštenost, iskrenost, korektnost, odgovornost in držanje besede. Vsi te vrednote se z leti in izkušnjami pri vseh le še bolj razvijajo in poglobljajo.

Vsak vodja je človek zase in se počuti najbolj avtentično na svojem področju, v svojem poslu, v svojem krogu ljudi. Vsi z veseljem opravljajo svoje delo in čutijo zadovoljstvo pri tem. Podporo najdejo v družinskih članih (predvsem partnerjih oz. otrocih) ali sodelavcih (mentorjih). Ugotovila sem, da bolj kot so vodje prijateljski s sodelavci, večja je njihova transparentnost. V prijateljskem okolju ti namreč ni potrebno skrivati čustev in morebitnih napačnih odločitev, lahko si tak, kot si.

Vse vodje poudarjajo, da imajo zelo dobro ekipo sodelavcev, s katerimi se dobro razumejo in lahko računajo na njih. Pri vodji A in C sodelovanje temelji na prijateljstvu, ki se razvija tudi izven delovnega mesta. Na drugi strani pa vodja B postavlja meje, do katere spusti sodelavce in z njimi noče biti preveč prijateljska v smislu druženja izven službe in izdajanja preveč osebnih stvari. Vodje sodelavce motivirajo predvsem z nematerialnimi stvarmi kot so vodenje z zgledom, razvijanje medsebojnih odnosov, upoštevanje drug drugega, skupnimi vrednotami. Ob posebnih priložnostih kot so rojstni dnevi ali določeni uspehi pa tudi z drobnimi pozornostmi (sladkarije, pijača, koledarčki). Vse vodje pa se trudijo prisluhniti sodelavcem in upoštevajo njihova mnenja.

Motivacija vseh vodij je precej uravnotežena, upoštevajo tako notranjo kot zunanjo. Vsem je zelo pomembno, da imajo pokrite osnovne eksistenčne pogoje. Od nematerialnih stvari so jim zelo pomembni medsebojni odnosi, napredek (tako osebno kot poslovno), dokončane stvari, doseženi cilji. Vodji B in C odkrito priznata, da v konfliktu med notranjo in zunanjo motivacijo po navadi prevlada zunanja. Vodjo B pritegnejo materialne stvari (dober avto, razvajanje, lepe obleke), med tem ko vodjo A materialne stvari sploh ne motivirajo.

Vodja A in C se trudita biti ista oseba tako doma kot na delovnem mestu, saj ne delata velikih razlik v obnašanju in vrednotah. Vodja B pa pravi, da ne more biti ista oseba, saj okoliščine v službi zahtevajo drugačno vedenje in se šele doma lahko popolnoma sprosti in pusti razvajati.

Vsi tudi zelo veliko delajo na svojem osebnem razvoju. Predvsem veliko berejo, od strokovne in leposlovne literature do vsakodnevnih novic. Izobražujejo se tudi na seminarjih, sejnih, sestankih. Eni se bolj, drugi pa malo manj ukvarjajo s športom: od hoje do skupinskih vadb. Na ta način poleg nabiranja fizične kondicije skrbijo tudi za boljše psihično počutje. Veliko krat ravno prek športa razčistijo stvari v glavi in dobijo nove ideje.

Pri samozavedanju in transparentnosti je opazno rahlo odstopanje v odgovorih med sodelavci in samimi vodji. Na podlagi intervjujev in mojega splošnega vtisa bi pričakovala, da bodo vodje boljše ocenjeni pri trditvah, ki se tičejo samozavedanja in transparentnosti. Vsi so se na tem področju malenkost bolje ocenili kot na njih dejansko gledajo sodelavci.

3.2.2 Intervju z vodji

Tabela 3.12: Odgovori z intervjuja z vodji

	Negazeli		Gazeli	
	VODJA A	VODJA B	VODJA C	VODJA D
Največji vpliv na vodjo	Težke razmere v družini, študij, poroka in mlada družina, delo, direktorji ter sodelavci v različnih podjetjih, propadla investicija oz. posli, pristanek na borzi, izstop solastnika iz podjetja.	Starši in njena družina.	Rojstvo otrok, družina, nekateri sodelavci oz. mentorji.	Družina, določeni profesorji na fakulteti, nekateri ljudje iz podjetniških vod ter priložnosti za razvoj.
Vrednote	Poštenost, korektnost, prijateljstvo, odprtost za novosti in držanje obljub.	Iskrenost, poštenost, pravičnost, spoštovat besedo in držat obljube.	Iskrenost, odgovornost.	Poštenje, pripravljenost za delo, so-pomoč, držanje besede.
Samo-opis	Korekten, pedanten, bolj kritičen do domačih kot do drugih, preveč popustljiv in predober.	Dvojna narava in človek skrajnosti.	Enak do vseh, iskren, pošten, dosleden.	Neutruden raziskovalec v smislu inovativnosti, z velikimi pričakovanji do drugih.
Občutek avtentičnosti	Ko je treba pridobiti posel.	Zadovoljstvo, uspeh, ko uresniči svoje cilje.	V ožjem krogu družine, prijateljev in najbližjih sodelavcev.	Razvijanje novih stvari in mentorstvo.
Motivacija	Zunanji pritiski, eksistenčna neodvisnost, odgovornost, da poskrbi za sodelavce in družine ter da bo nekaj narejeno. Materialne stvari ga ne motivirajo.	Želja po uspehu in potreba po samopotrjevanju ter materialni varnosti. Dodatnih nagrad v podjetju zaradi finančne krize ni. Pretehtala bi materialna varnost.	Napredek, tako poslovno kot osebno, kot celota ter medsebojni odnosi. Odvisno od situacije, pri poslu po navadi prevladajo zunanji dejavniki.	Predvsem notranja; zadovoljstvo v trenutnem delu, ki ga veseli. Od zunanjih pa zanimivi ljudje in projekti. Pomembno je sorazmerje, da se lahko preživiš in delaš v kakovostnem okolju.
Podporna ekipa	Najožji sodelavci in hči, ki tudi dela v podjetju.	Doma mož, v podjetju pa izvršni direktor.	Partnerka, najbližji sodelavci ter nekateri mentorji (bivši nadrejeni).	Partnerka, sodelavci, mentorstva, profesorji na fakultetah.
Ista oseba doma/sluzba	Ne želi delati ostre razlike.	Ne more biti ista oseba: v službi mora biti drugačna, dosledna, doma pa se sprosti in pusti razvajati.	Trudi se, da je isti. Drugače preveč časa izgubljaš s tem, da se prilagajaš.	Da, ostaja enak in ima tudi vrednote iste.
Odnos s sodelavci in njihova	Trudi se za dobre odnose in umirja zadeve, ko pride do trenj. Najtežje je z domačimi, saj težko potegne črto	Ima blago avtoriteto: vodi z zgledom, je v oporo, ne vsiljuje svojih stališč, se z njimi pogovori,	Dobro se razumejo, z nekaterimi so dobri prijatelji, družijo se tudi izven službe.	Zelo dobro se razumejo, so prijatelji, trudi se biti dober motivator, vodi z zgledom.

motivacija	med delom in družino.		dopušča diskusijo. A dorečene stvari je treba narediti. Gradi na poštenem odnosu. Ne razvija pa z njimi osebnega prijateljstva. Ima zelo dobro ekipo, s katero se odlično razumejo. Motivira jih z drobnimi nagradami, da jim pokaže, da so nekaj vredni.		Motivira jih z zgledom, skupnimi vrednotami. Pri večjih projektih pa tudi finančna stimulacija oz. kakšne kompenzacije.		Zaposlene motivira predvsem z nematerialnimi stvarmi (izboljšanje delovnih pogojev in dobro počutje delavcev, izleti ali tekme, na koncu leta ob uspešnem poslovanju pa še dodatna plača).	
Osebni razvoj	Predavanja povezana s poslom, podjetništvom, komunikacijo ter razna srečanja s poslovnimi partnerji. Veliko mu pomeni duhovnost in krščanske vrline, obiskuje tudi zakonsko skupino. Rad bere (strokovna literatura, novosti, časopisi). Za šport mu ne ostane veliko časa, gre pa večkrat na sprehod.		Na seminarje ne hodi zaradi finančnega stanja. Rada pa bere, predvsem o zdravju, vodenju, prodaji, delovnem področju in čustveni inteligenci. Od športa pa pilates in hitra hoja, predvsem z možem.		Zelo veliko se samoizobražuje, bere veliko knjig, od strokovnih do leposlovnih, tudi za osebno rast, obiskuje razna predavanja in seminarje. Veliko se ukvarja s športom: tek, kolesarstvo, tenis.		Stalno izobraževanje na strokovnem področju, mentorstvo, priložnostno seminar ali sejem. V prostem času se ukvarja tudi z glasbo in igra v pihalnem orkestru. Predvsem z družino gre na kakšen sprehod ali na kolo. Zelo veliko bere (filozofija in tehnologija).	
Trditve 1-5: 1=sploh se ne strinjam 5=popolnoma se strinjam	Ocena 5 Vodim s srcem in glavo. Konsistentno upoštevam svoje vrednote. Delam to, kar govorim.	Ocena 4 Točno vem, kdo sem. Sem strasten. Imam točno zastavljene in jasne cilje.	Ocena 5 Vodim s srcem in glavo. Sem strastna. Konsistentno upoštevam svoje vrednote. Delam to, kar govorim.	Ocena 4 Točno vem, kdo sem. Imam točno zastavljene in jasne cilje.	Ocena 5 Točno vem, kdo sem. Sem strasten. Imam točno zastavljene in jasne cilje.	Ocena 4 Vodim s srcem in glavo. Konsistentno upoštevam svoje vrednote. Delam to, kar govorim.	Ocena 5 Točno vem, kdo sem. Vodim s srcem in glavo. Sem strasten. Konsistentno upoštevam svoje vrednote. Delam to, kar govorim.	Ocena 4 Imam točno zastavljene in jasne cilje.
Skupaj	3x	3x	4x	2x	3x	3x	5x	1x

3.3 Ugotovitve

Raziskovalni del je prinesel zelo podobne rezultate, kot so že opisani v teoriji. Natančno določeni profil avtentične vodje ne obstaja. Vsak je unikatni in avtentičen na svoj način, kar je tudi bistvo pri avtentičnem vodenju. Skupna stvar vsem trem proučevanim avtentičnim vodjem je le, da jih večinoma zaznamuje družina, da oporo najdejo v najbližjih osebah (vsak ima vsaj eno tako, na katero se lahko zanese in vpraša za nasvet) ter da se vsak po svojih zmožnostih oz. potrebah ukvarja s športom in se samo-izobražuje. Vsi imajo dobro razvite vrednote in te cenijo tudi pri drugih (predvsem poštenost in iskrenost).

Od elementov avtentičnosti so vse tri vodje najmočnejše na področju uravnoveženega delovanja. To pomeni, da pri odločanju upoštevajo tudi mnenja in ideje drugih, čeprav so ta lahko drugačna od njihovih. Sebe ne postavljajo v ospredje. Pomembno je, da pri avtentičnem vodenju ne gledaš le nase. Tudi motivacija vodij je uravnovežena. Vsem je pomembno, da imajo tako oni kot sodelavci zadovoljene osnovne potrebe, so neodvisni, napredujejo, imajo dobre medosebne odnose. Vendar pa se tudi zunanjih priznanj in nagrad ne branijo. Uravnoveženost je tako ključ do dobrega avtentičnega vodenja.

Prav tako je višja stopnja avtentičnosti vodij povezana z zelo razvito ponotranjeno moralno oz. etiko. Vsi so vrednote začeli razvijati že v otroštvu in jih prek življenjskih situacij in izkušenj le še poglobljajo in krepijo. Vsem trem vodjem so zelo pomembne vrednote kot so iskrenost, poštenost, korektnost, pravičnost, držanje obljub in odgovornost. Bistveno se mi zdi, da vodijo na podlagi teh vrednot in je njihovo vedenje skladno z vrednotami. Tako vsi večinoma delajo tisto, v kar verjamejo in govorijo, brez pretvarjanja in igranja vlog.

Preseneča pa me različno ocenjevanje samozavedanja vodij s strani sodelavcev na eni strani in samopodoba vodij ter tako nižja stopnja avtentičnosti na tem področju. Sodelavci so namreč mnenja, da se vodje slabše poznajo kot pa dejansko mislijo. Večinoma se sicer zavedajo svojih prednosti, ne zavedajo pa se svojih pomanjkljivosti. Vse tri vodje vedo, zakaj vodijo in s kakšnim namenom. Nihče izmed njih pa ne išče povratnih informacij o sebi, ki bi ravno vplivale na njihovo večje samozavedanje.

Vsi tri vodje so slabše ocenjene tudi pri transparentnosti. Razen vodje C ostali vodji ne kažeta svojih čustev navzven in sodelavcev ne seznanjata z morebitnimi napakami in slabimi odločitvami. Ugotovila sem, da bolj kot so vodje na prijateljski ravni s sodelavci, bolj jim

dopuščajo, da jih resnično poznajo kot osebo. V takem okolju se po mojem mnenju namreč lahko bolj sprostiš, ne rabiš se pretvarjat, spuščaš ljudi k sebi, ne bojiš se pokazati svojih prednosti in slabosti.

Najtežji izziv avtentičnim vodjem predstavlja integracija življenja. Težko je namreč usklajevati vsa področja življenja, od družine, dela, prijateljev, skupnosti in hkrati ostajati ista oseba v vsakem okolju. Vendar se vodji A in C trudita ostajati ista oseba, med tem ko vodja B odkrito pove, da je v službi drugačna kot doma. Menim, da bolj kot se poznaš in zavedaš samega sebe, lažje ostajaš ista oseba v vseh situacijah.

Pomembno je tudi, kako se človek počuti v družbi avtentične vodje. Pri vseh treh sem se zelo dobro počutila, bili so zelo prijazni, prijateljski, samozavestni, iskreni, optimistični, pozorno so me poslušali in se trudili dobro odgovarjati na moja vprašanja. Nisem imela občutka, da bi se kdo pretvarjal. Nihče izmed njih ni bil vzvišen ali aroganten. V njihovi družbi sem bila tudi jaz lahko to, kar sem. Poleg tega so vsi v meni zbujali pozitivna čustva. Po mojem mnenju so ravno občutki, ki ti jih vzbuja vodja, zelo pomembni za posameznikovo funkcioniranje na delovnem mestu.

4 SKLEP IN PRIPOROČILA

Avtentični vodja ima zelo razvito samozavedanje, saj se dobro pozna, sprejema samega sebe in ravna v skladu s tem. Njegova osebna stališča temeljijo na vrednotah in prepričanjih, ki jim ostaja zvest tudi pod pritiski. Pozna svoj razlog in namen za vodenje. Notranja (vrednote, prepričanja, identiteta) in zunanja (status, čast, osebna korist) motivacija sta uravnoteženi. Lastnosti avtentične vodje so odgovornost, poštenost, zanesljivost, samozaupanje, samozavest, optimizem, upanje, miselna prožnost, visoka morala in čustvena inteligenca. Avtentični vodja se ne pretvarja. Tako na delovnem mestu kot doma je enaka oseba. Ima visoko razvito integriteto in transparentnost. Govori tisto, kar verjame in dela tisto, kar govori. Je zelo skladen in ne igra. Izoblikuje se skozi življenjske preizkušnje in veliko dela na samorazvoju (samopodobi, samozavedanju, ciljih, konsistentnosti). Zaveda se, da je to dolgotrajen, življenjski proces (Avolio in drugi 2004; Shamir in Eilam 2005; Walumbwa in drugi 2008; Dimovski in drugi 2009; Baron in Parent 2015).

Ključna razlika med avtentičnim vodenjem in podobnim transformacijskim je, da je transformacijski vodja prepričan, da lahko iz vsakega človeka naredi vsakogar in ga izoblikuje v osebo, ki jo potrebuje. Nima tako razvitega samozavedanja, transparentnosti in ne deluje tako uravnoteženo kot avtentični vodja. Avtentični vodja pa tako v sebi kot v človeku prepozna lastnosti, ki so dobre in jih razvija naprej. Ne spreminja sledilcev, da bi jih prilagodil delovnemu mestu, ampak razvija njegove talente in jih postavlja na za njih primerne funkcije (Covey 1990; Klenke 1993; Bass in Avolio 2000; Bass in drugi 2003; Northouse 2004; Bass in Riggio 2006; Sosik in Jung 2010).

Vsak vodja je že avtentičen, od njegovega poznavanja samega sebe in vodenja na podlagi tega, kar je, pa je odvisno, kakšna je stopnja te avtentičnosti. O splošnem opisu avtentične vodje ne moremo govoriti, saj je vsak unikatni. Že res, da imajo določene skupne vrednote, uravnoteženo motivacijo, podporno ekipo in način samoizobraževanja, a ni predpisane formule glede vsebine le teh, po kateri bi lahko določili, kdo ustreza avtentični vodji in kdo ne.

Avtentično vodenje ima pozitiven vpliv na samo vodjo, njegove sledilce pa tudi organizacijo, saj prinaša bolj pozitivno vodenje in odnose, kar vodi do trajnih, pozitivnih in dolgoročnih delovnih učinkov, pospešuje človeško podjetnost, prinaša večjo fleksibilnost vodij in sledilcev

v kriznih časih, ljudem pa pomaga najti pomen in povezanost z delom (Avolio in Gardner 2005; Walumbwa in drugi 2008; Dimovski in drugi 2009).

Ugotovila pa sem, da uspešnost podjetja, ki je v izvedeni raziskavi merjena z nominacijo za Gazelo, ne vpliva na stopnjo avtentičnosti vodje. V mojem primeru se je izkazalo, da je ravno v podjetju, ki je bilo nominirano za Gazelo, najslabše ocenjena avtentičnost vodje. Vendar pa so razlike tako minimalne, da jih lahko zanemarimo. Vse vodje se nahajajo na sredini lestvice avtentičnosti, tako da noben ne izstopa kot izrazito avtentičen oz. izrazito neavtentičen.

Za večjo stopnjo avtentičnosti je potrebno nenehno in dolgoročno delati na osebnem razvoju, se izobraževati, razmišljati, delati, teorijo prenašati v prakso. Odkriti moramo, kdo sploh smo in katere so tiste stvari, ki jih radi počnemo. Da najprej dobro spoznamo samega sebe, svoje vrednote, cilje, želje, pričakovanja in se tega tudi zavedamo. Čisto v redu je, da smo si različni, saj se tako medsebojno dopolnjujemo in rastemo. Če bi bili namreč vsi enaki ne bi bilo napredka. Bolj kot se oseba pozna in si je zvesta, bolj avtentična je. Tudi drugim dopušča, da so to, kar so in jim pomaga razvijati njihove talente. Zato mislim, da je glavni element avtentičnega vodenja prav samozavedanje, ki se potem pretvori v vodenje prek vrednot posameznika. Kot pravi George (2007, 17), je voditi druge relativno preprosto, ko znaš enkrat sebe voditi skozi izzive in težave. Da lahko dobro vodiš druge, moraš pač najprej znati dobro voditi sebe. To avtentičen način vodenja dobro dopušča in nudi prostor za razvoj.

Avtentičen način vodenja poučujejo že po nekaterih fakultetah, na voljo je precej literature in seminarjev, ki vodijo do večje avtentičnosti. Samo odločiti se moraš in začeti razmišljati o sebi ter svoje vrednote, moralo in čustva prenesti v način vodenja ter tako voditi iz sebe. Najpomembnejše pa je, da si ves čas tak, kot si in si ostajaš zvest, ne glede na razne situacije in ljudi okoli sebe.

Za današnji način delovanja, kompleksnost organizacij in samo krizo, tako finančno kot (med)osebno, je avtentičen način vodenja izredno primeren. Poleg vseh zgoraj omenjenih prednosti omogoča tudi pozitivni psihološki kapital ter prinaša upanje za prihodnost. Vendar pa bi bilo potrebno področje avtentičnega vodenja še bolj raziskati in podkrepiti z dodatnimi, bolj obširnimi in poglobljenimi raziskavami. Prav tako bi bilo potrebno poiskati vrste organizacij, v katerih tak način vodenja najbolj funkcionira. Pri raziskovanju bi bilo priporočljivo pridobiti in primerjati podatke glede na spol in starost (oz. delovno dobo) vodij,

sektor oz. področje delovanja, regijo podjetja ter dobro prilagoditi vprašalnike o avtentičnosti vodij, da bi ustrezale našim organizacijam.

LITERATURA

Authentic Leadership Self-Assessment Questionnaire. 2015. Dostopno prek: <http://people.uncw.edu/nottinghamj/documents/slides6/Northouse6e%20Ch11%20Authentic%20Survey.pdf> (10. september 2015).

Avolio, Bruce J., Fred Luthans in Fred O. Walumbwa. 2004. *Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance*. Working paper. Lincoln: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska.

Avolio Bruce J. in William L. Gardner. 2005. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly* 16: 315–338.

Avolio, Bruce J., William L. Gardner in Fred O. Walumbwa. 2007. *Authentic leadership Questionnaire (ALQ)*. Dostopno prek: <http://www.mindgarden.com/69-authentic-leadership-questionnaire> (10. september 2015).

Baron, Louis in Élise Parent. 2015. Developing Authentic Leadership Within a Training Context: Three Phenomena Supporting the Individual Development Process. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 22 (1): 37–53.

Bass, Bernard M. in Bruce Avolio. 2000. *Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.

Bass, Bernard M., Bruce J. Avolio, Dong I. Jung in Yair Berson. 2003. Predicting Unit Performance by Assesing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology* 88 (2): 207–218. Dostopno prek: <http://psycnet.apa.org/psycinfo/2003-03332-003> (5. september 2015).

Bass, Bernard M. in Ronald E. Riggio. 2006. *Transformational Leadership (2nd edition)*. London: Psychology Press.

Burns, James MacGregor. 1978. *Leadership*. New York: Harper and Row.

Covey, Stephen R. 1990. *The Seven Habits Of Highly Effective People*. New York: Simon & Schuster.

Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Judita Peterlin. 2009. *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.

Fotolia. Dostopno prek: <https://us.fotolia.com/> (3. februar 2016).

Gardner, William L., Bruce J. Avolio, Fred Luthans, Douglas R. May in Fred Walumbwa. 2005. Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly* 16 (3): 343–372.

Gazela Dnevnik. 2015. Dostopno prek: <http://gazela.dnevnik.si/sl/Domov> (5. september 2015).

George, Bill. 2003. *Authentic leadership: Rediscovering the secrets of creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.

George, Bill, Peter Sims, Andrew N. McLean in Diana Mayer. 2007. Discovering Your Authentic Leadership. *Harvard Business Review* 2. Dostopno prek: <https://hbr.org/2007/02/discovering-your-authentic-leadership> (3. oktober 2015).

George, William W. 2007. *True North: Discover Your Authentic Leadership*. Predavanje na univerzi Bentley. Waltham: Center for Business Ethics.

Kets de Vries, Manfred F. R. in Konstantin Korotov. 2007. Creating transformational executive education programs. *Academy of Management Learning & Education* 6: 375–387.

Klenke, Karin. 1993. Meta-analytic Studies of Leadership: added Insights or Added Paradoxes? *Current Psychology* 12 (4): 326–343. Dostopno prek: <http://www.springerlink.com/content/82610781310380w5/> (5. september 2015).

Klenke, Karin. 2007. Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective. *International Journal of Leadership Studies* 3 (1): 68–97.

Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Založba Moderna organizacija.

Michie, Susan in Janaki Gooty. 2005. Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly* 16 (3): 441–457.

Northouse, Peter G. 2004. *Leadership: Theory and Practise (3rd edition)*. Thousand Oaks: Sage.

Ramazan, Sheila. 2010. *Women in management. Master thesis*. Dostopno prek: <http://epubl.ltu.se/1402-1552/2010/038/LTU-DUPP-10038-SE.pdf> (27. november 2015).

Shamir, Boas in Galit Eilam. 2005. What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly* 16: 395–417.

Shamir, Boas, Hava Dayan-Horesh in Dalya Adler. 2005. Leading by biography: Toward a life-story approach to the study of leadership. *Leadership* 1 (1): 13–29.

Sosik, John J. in Dong I. Jung. 2010. *Full Range Leadership Development: Pathway for People, Profit and Planet*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.

Walumbwa, Fred, Bruce Avolio, William Gardner, Tara Wernsing in Suzanne Peterson. 2008. Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management* 34 (1) : 89–126.

Wong, Carol A. 2008. *The role of authentic leadership in nursing and healthcare*. Faculty of Nursing. Edmonton, Alberta.

PRILOGE

Priloga A: Intervju z vodjo v podjetju A

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

Težke razmere v družini (oče v vojski, doma kmetija, pomanjkanje denarja), štipendija na elektro faksu ter profesor, ki me je navdušil za ta študij, poroka in mlada družina, delo po različnih tovarnah in različni direktorji ter sodelavci, vojna leta 1991, ko je zmanjkalo naročil in smo s sodelavci prišli na idejo, da nekaj razvijemo in gremo na svoje. Žal je ta investicija v produkt propadla kljub velikemu vložku denarja v razvoj. Zelo težko je bilo, ko sem pristal na borzi in sem bil doma gospodinja, ničesar nisem imel. Zavedal sem se tega in vedel, da je potrebno nekaj narediti. Videl sem, kakšne so potrebe na trgu in zato ustanovil sedanji posel. Name so veliko vplivali tudi propadli posli in nelojalna konkurenca ter izstop solastnika iz podjetja. Zavedam se, da je potrebno rasti, tudi ko je najtežje.

2. Katere vrednote najbolj cenite? Iz kje izhajajo? So se vaše vrednote spremenile od otroštva?

Poštenost, korektnost, prijateljstvo (kolegialna osnova je podlaga za poslovnost), odprtost za novosti in držanje obljub. Vrednote se le še bolj izoblikujejo.

3. Kako bi opisali same sebe?

Korekten, pedanten, bolj kritičen do domačih kot do drugih, preveč popustljiv in predober.

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

Ko je treba pridobiti posel, saj imam tu zelo veliko izkušenj.

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

Predvsem nematerialne stvari. Zunanji pritiski, eksistenčna neodvisnost, da poskrbim za družino, sodelavce in njihove družine, saj čutim odgovornost do vseh njih in notranje zadovoljstvo, da bo nekaj narejeno. Materialne stvari me ne motivirajo.

6. Kakšno vrsto podporne ekipe imate? Kdo jo sestavlja, kako vam pomaga? (npr. družina, partner, prijatelji, mentor)

Najožji sodelavci in hči, ki tudi dela v podjetju.

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

Ne želim delat ostre razlike, ostajam enak. Za svoj doprinos sem npr. prejel tudi občinsko priznanje.

8. Kakšen je vaš odnos s sodelavci? Kako jih motivirate?

Trudim se za dobre odnose in umirjam zadeve, ko pride do trenj. Najtežje je z domačimi, saj je težko potegniti črto med delom in družino.

9. Kako skrbite za svoj osebni razvoj? (Izobraževanje, seminarji, šport, knjige)

Udeležujem se predavanj povezanih s poslom, podjetništvom in komunikacijo z ljudmi ter raznih srečanj s poslovnimi partnerji. Veliko mi pomeni duhovna hrana, tako da se držim krščanskih vrlin, z ženo pa obiskujeva tudi zakonsko skupino. Rad tudi berem, predvsem strokovno literaturo, spremljam novosti in prebiram časopise. Občasno igram tudi košarko oz. odbojko, zaradi poškodbe noge pa grem rajši večkrat na sprehod.

10. Ocenite trditve o sebi od 1 do 5 (1= sploh se ne strinjam, 5=popolnoma se strinjam).

Točno vem, kdo sem. 4

Vodim s srcem in glavo. 5

Sem strasten. 4

Konsistentno upoštevam svoje vrednote. 5

Imam točno zastavljene in jasne cilje. 4

Delam to, kar govorim. 5

Priloga B: Intervju z vodjo v podjetju B

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

Oblikovala me je družina, starši, moja družina. S starostjo postajam bolj zrela, bolj čutna, večjo intuicijo imam. Nič me ni posebej pretreslo v življenju, ne negativni ne pozitivni dogodki.

2. Katere vrednote najbolj cenite? Iz kje izhajajo? So se vaše vrednote spremenile od otroštva? Iskrenost, poštena drža, *fair play*, spoštovat besedo in držat obljube. Vrednote ostajajo, le bolj se izoblikujejo.

3. Kako bi opisali same sebe?

Dvojček po horoskopu, kar se kaže v moji dvojni naravi. Po eni strani sem odločna, po drugi strani pa izjemno čustvena in nežna. Znam delat maksimalno, preko vseh meja. Po drugi strani pa npr. na dopustu ne delam popolnoma nič in si oddahnem. Človek skrajnosti, imam dva pola.

4. Kdaj se počutite vi res vi?

Sreča v družini in uspehi, ki mi dajejo zagon. Karkoli – v službi, ko dobim dobro naročilo, če uspem dobro izpeljat pogajanja, preobrazba na Prej Potem. Zadovoljstvo, uspeh, ko pač uresničim svoje cilje.

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

Želja po uspehu, potreba po materialni varnosti, potreba po samopotrjevanju – a nimam te odvisnosti po pozornosti, trepljanja po ramenu, a mi godi, če mi nekaj uspe, če se uresničijo cilji, me pohvalijo, sem zadovoljna s svojimi odločitvami. Dodatnih nagrad v podjetju pa nimamo zaradi krize od 2008 (ko je prodaja padla za pol čez noč).

Pretehtala bi materialna varnost: rada grem na dober dopust, rada se usedem v dober avto, a znam privarčevati in se ne postavljat pred drugimi. Ampak imam pa rada luksuz in da se malo pocrklijam.

6. Kakšno vrsto podporne ekipe imate? Kdo jo sestavlja, kako vam pomaga? (npr. družina, partner, prijatelji, mentor)

Prijateljjev pravzaprav nimam, saj je na prvem mestu v prostem času pač družina. Imam dve opori: doma mi je v izjemno oporo mož. Je tisti, ki me drži pokonci, ko je zelo hudo. V firmi pa imam podporo v izvršnem direktorju, saj je človek z izkušnjami, ima širino, blizu sva si v stališčih.

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

Ne, ni možno. V službi moram biti drugačna. Moram bit dosledna, Z zgleodom kažem, kako se nekaj naredi, da je treba oddelat, se žrtvovat. Doma se pa pustim razvajati in se sprostit.

8. Kakšen je vaš odnos s sodelavci? Kako jih motivirate?

Mislím, da sem avtoriteta, a nisem tako izjemno izrazita. Poskušam imeti bolj blago avtoriteto: poskušam jih voditi s svojim zgleodom, biti tam, ko me rabijo, ne vsiljujem svojih stališč, se z njimi pogovorim, dopuščam diskusijo. A ko je stvar dorečena jo je treba narediti. Imam pošten odnos do njih in to pričakujem to tudi od njih. Avtoriteta ja in ne, nisem pa jim prijateljica v tem smislu, da gre za poročanje o osebnih zadevah, babji čvek, obiranje ipd. zmerno prijateljska brez tega, da se odpiram. Pokažem, da mi je hudo za njih ali se vselim z njimi, a se ne spuščam predaleč in njih ne pusti preblizu.

Mislím, da imam zelo dobro ekipo in se zelo dobro razumemo. Motiviram jih z drobnimi nagradami (koledarčki z lepimi mislimi ra novo leto, drobna pozornost za rojstni dan – bombonjera na mizi), ko uspe posel odpremo steklenico penine in nazdravimo. Tako da jim pokažem, da so nekaj vredni.

9. Kako skrbite za svoj osebni razvoj? (Izobraževanje, seminarji, šport, knjige)

Na seminarje ne hodim zaradi finančnega stanja. Rada pa berem, predvsem o zdravju, vodenju, prodaji, področju iz katerega delam oz., čustvena inteligenca. Od športa pa pilates in hitra hoja, predvsem z možem.

10. Ocenite trditve o sebi od 1 do 5 (1= sploh se ne strinjam, 5=popolnoma se strinjam).

Točno vem, kdo sem. 4

Vodim s srcem in glavo. 5

Sem strastna. 5

Konsistentno upoštevam svoje vrednote. 5

Imam točno zastavljene in jasne cilje. 4

Delam to, kar govorim. 5

Priloga C: Intervju z vodjo v podjetju C

1. Kateri ljudje in dogodki v vašem življenju so imeli največji vpliv na vas?
Rojstvo otrok, družina, nekateri sodelavci oz. mentorji.
2. Katere vrednote najbolj cenite? Iz kje izhajajo? So se vaše vrednote spremenile od otroštva?
Iskrenost, odgovornost. Vrednote se le še nadgrajujejo iz otroštva.
3. Kako bi opisali same sebe?
Enak do vseh, iskren, pošten, dosleden.
4. V katerih trenutkih se počutite, da ste to res vi.
V ožjem krogu družine in prijateljev ter z najbližjimi sodelavci.
5. Kakšna je vaša notranja in kakšna zunanja motivacija? Kako balansirate med njima v življenju? Katera prevlada?
Napredek, tako poslovno kot osebno, kot celota ter medsebojni odnosi. Odvisno od situacije, pri poslu po navadi prevladajo zunanji dejavniki.
6. Kakšno vrsto podporne ekipe imate? Kdo jo sestavlja, kako vam pomaga? (npr. družina, partner, prijatelji, mentor)
Partnerka ter najbližji sodelavci ter nekateri mentorji (bivši nadrejeni).
7. Ali ste lahko ista oseba tako v službi, doma, v skupnosti?
Trudim se, da sem isti. Drugače preveč časa izgubljaš s tem, da se prilagajaš.
8. Kakšen je vaš odnos s sodelavci? Kako jih motivirate?
Dobro se razumemo, z nekaterimi smo dobri prijatelji, družimo se tudi izven službe. Ob petkih gremo npr. v kakšen lokal po službi, praznujemo rojstne dni. Motiviram jih z zgledom, skupnimi vrednotami. Pri večjih projektih pa tudi finančno stimulacija oz. kakšne kompenzacije.
9. Kako skrbite za svoj osebni razvoj? (Izobraževanje, seminarji, šport, knjige)

Tako, da se zelo veliko samoizobražujem. Berem veliko knjig, od strokovnih do leposlovnih, tudi za osebno rast, obiskujem razna predavanja in seminarje. Veliko se ukvarjam s športom: tek, kolesarstvo, tenis.

10. Ocenite trditve o sebi od 1 do 5 (1= sploh se ne strinjam, 5=popolnoma se strinjam).

Točno vem, kdo sem. 5

Vodim s srcem in glavo. 4

Sem strasten. 5

Konsistentno upoštevam svoje vrednote. 4

Imam točno zastavljene in jasne cilje. 5

Delam to, kar govorim. 4

Priloga Č: Intervju z vodjo v podjetju D

1. Kateri ljudje in dogodki v vašem življenju so imeli največji vpliv na vas?
Družina, predvsem oče glede reda in dela pa tudi mama, določeni profesorji na fakulteti, nekateri ljudje iz podjetniških vod ter priložnosti za razvoj, razvojna področja.
2. Katere vrednote najbolj cenite? So se vaše vrednote spremenile od otroštva?
Poštenje, pripravljenost za delo, so-pomoč, držanje besede. Vrednote se le še bolj okrepijo.
3. Kako bi opisali same sebe?
Neutruden raziskovalec v smislu inovativnosti, z velikimi pričakovanji do drugih, a bi potreboval več »redu«.
4. V katerih trenutkih se počutite, da ste to res vi.
Ko je potrebno kaj novega razvit, ko lahko predam znanje naprej v obliki mentorstva in kot rezultat pridejo ven lepe stvari.
5. Kakšna je vaša notranja in kakšna zunanja motivacija? Kako balansirate med njima v življenju? Katera prevlada?
Predvsem notranja; zadovoljstvo v trenutnem delu, samo delo, ki me veseli (razvoj in dogodivščine). Od zunanjih pa zanimivi ljudje in projekti. Sam denar me zelo zelo malo motivira, skoraj da ne. Pomembno je sorazmerje, da se lahko preživiš in da delaš v kakovostnem okolju.
6. Kakšno vrsto podporne ekipe imate? Kdo jo sestavlja, kako vam pomaga? (npr. družina, partner, prijatelji, mentor)
Družina (partnerka), sodelavci, mentorstva prek organizacij, profesorji na fakultetah, mrežo v gospodarstvu pa še gradim.
7. Ali ste lahko ista oseba tako v službi, doma, v skupnosti?
Da, ostajam enak in imam tudi vrednote iste. Edino v službi malo bolj mislim na urejenost kot doma, saj vodim z zgledom.
8. Kakšen je vaš odnos s sodelavci? Kako jih motivirate?

Zelo dobro se razumemo, trudim se biti dober motivator, vodim z zgledom. Smo zelo prijateljska družba, kar občasno predstavlja težave pri delegaciji oz. kritiki. Občasno se čuti ta domačnost, ki je še posledica začetnega delovanja podjetja, a je zaradi hitre rasti podjetja in števila zaposlenih potrebno malce zamejiti stvari. Zaposlene motiviramo pa predvsem z nematerialnimi stvarmi, npr. tako, da izboljšujemo delovne pogoje in dobro počutje delavcev, hodimo na izlete ali tekme, na koncu leta ob uspešnem poslovanju pa še dodatno plačo.

9. Kako skrbite za svoj osebni razvoj? (Izobraževanje, seminarji, šport, knjige)

Stalno izobraževanje na strokovnem področju, dnevno branje oz. medsebojno izobraževanje s sodelavci, ko vsak predstavi določeno temo, da smo vsi na tekočem. Najboljše za učenje pa je predaja znanja naprej v obliki mentorstva. Glede izobraževanja glede poslovanja pa se enkrat na mesec v okviru članstva mreže SIT podjetnikov dobivamo na intenzivnih sestankih z odprtimi problematikami. Priložnostno obiščem tudi kakšen seminar ali sejem. Največ pa se naučim od strank samih. V prostem času se ukvarjam tudi z glasbo in igram v pihalnem orkestru. Predvsem z družino grem na kakšen sprehod ali na kolo, obdelujemo vrt oz. njivo. Berem pa zelo veliko. Pred doktoratom predvsem strokovno literaturo, po njem pa stare zapise pred letom 1900, kjer se prepletata tehnika in filozofija, oddaljeno zgodovino (več kot 10.000 let, predvsem so to filozofski spisi).

10. Ocenite trditve o sebi od 1 do 5 (1= sploh se ne strinjam, 5=popolnoma se strinjam).

Točno vem, kdo sem. 5

Vodim s srcem in glavo. 5

Sem strasten. 5

Konsistentno upoštevam svoje vrednote. 5

Imam točno zastavljene in jasne cilje. 4

Delam to, kar govorim. 5

Priloga D: Spletna anketa: avtentično vodenje

Vprašalnik vsebuje trditve različnih dimenzij o avtentičnem vodenju. Ni pravih ali napačnih odgovor, zato prosim odgovarjajte iskreno in obkrožite številko, s katero se najbolj strinjate, da velja za vašo vodjo (Authentic Leadership Self-Assessment Questionnaire 2015).

Lestvica ocenjevanja:

1= nikakor se ne strinjam

2= ne strinjam se

3= deloma se strinjam

4= se strinjam

5= popolnoma se strinjam

1.	Moj vodja se zaveda svojih 3 največjih pomanjkljivosti.	1 2 3 4 5
2.	Vedenje moje vodje odseva njegove vrednote.	1 2 3 4 5
3.	Preden se vodja odloči, poišče še druga mnenja.	1 2 3 4 5
4.	Odkrito deli svoja čustva z ostalimi.	1 2 3 4 5
5.	Moj vodja se zaveda svojih 3 največjih sposobnosti.	1 2 3 4 5
6.	Vodja ne dovoli, da nanj vpliva skupinski pritisk.	1 2 3 4 5
7.	Vodja dobro posluša tudi ideje tistih, ki nasprotujejo.	1 2 3 4 5
8.	Drugim dovoli, da ga resnično poznajo kot osebo.	1 2 3 4 5
9.	Išče povratne informacije o tem, kako ga drugi vidijo kot osebo.	1 2 3 4 5
10.	Drugi vedo, kakšno stališče ima vodja do kontroverznih zadev.	1 2 3 4 5
11.	Ne poudarja svojih stališč na račun drugih.	1 2 3 4 5
12.	Vodja redko seznanja druge z morebitnimi »napačnimi« odločitvami.	1 2 3 4 5
13.	Vodja sprejema čustva, ki jih ima o sebi.	1 2 3 4 5
14.	Vodi na podlagi svojih moralnih načel.	1 2 3 4 5
15.	Preden se odloči, posluša ideje oz. mnenja drugih.	1 2 3 4 5
16.	Vodja priznava svoje napake drugim.	1 2 3 4 5

REZULTAT:

1. Seštevek trditev 1, 5, 9, in 13 = samozavedanje (*self-awareness*)
2. Seštevek trditev 2, 6, 10 in 14 = ponotranjena moralna perspektiva (*internalized moral perspective*).
3. Seštevek trditev 3, 7, 11 in 15 = uravnoteženo delovanje (*balanced processing*).
- 4 Seštevek trditev 4, 8, 12 in 16 = transparentnost (*relational transparency*)

INTERPRETACIJA REZULTATOV:

Visoka avtentičnost = 16–20

Nizka avtentičnost = 15 in manj