

Avtentično vodenje kot dejavnik razvoja pozitivnega psihološkega kapitala

Nives Rupnik *

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Izolska vrata 2, 6000 Koper, Slovenija
nives.rupnik67@gmail.com

Mirko Markič

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Izolska vrata 2, 6000 Koper, Slovenija
mirko.markic@fm-kp.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kakšen je vpliv avtentičnega stila vodenja na zaposlene in na razvoj pozitivnega psihološkega kapitala v organizaciji?

Namen: Namen naše raziskave je bil opraviti sistematičen pregled domače in tuje strokovne literature s področja avtentičnega vodenja kot dejavnika za razvoj pozitivnega psihološkega kapitala.

Metoda: Uporabili smo kvalitativno metodo raziskovanja in deskriptivno metodo dela s sistematičnim pregledom domače in tuje strokovne literature od leta 1998 do leta 2024, pridobljeno iz javno dostopnih podatkovnih baz: ResearchGate, ScienceDirect, SemanticScholar, ProQuest in COBISS ter repozitoriji univerz ReVIS, NaRDuS, RUP, RUL, DKUM. Proučevali smo pomen avtentičnega stila vodenja kot dejavnika za ustvarjanje dobrih odnosov med zaposlenimi in za razvijanje pozitivnega psihološkega kapitala, ki pripomore k pozitivnemu organizacijskemu ekosistemu.

Rezultati: Izidi iz raziskave prinašajo nova teoretična spoznanja, ki so koristna za snovanje sprememb v stilih vodenja ter za tiste, ki bodo še naprej raziskovali različne stile vodenja in ključne dejavnike, ki kažejo na uspešnost organizacije. Stil vodenja, ki prinaša zadovoljstvo zaposlenih, pozitivno vpliva na kulturo organizacije.

Organizacija: Teoretikom, raziskovalcem in praktikom, ki se ukvarjajo s stili vodenja, predstavljamo avtentičen stil vodenja za menedžerje, njegove prednosti in izzive, v katerih obstaja velika verjetnost razvoja pozitivnega socialnega kapitala v organizaciji.

Družba: Stili vodenja so vzorec vplivanja na ljudi z namenom vzajemnega doseganja ciljev, ko vodja uporablja različne vzroke in instrumente za oblikovanje zanj značilne ter najbolj učinkovite oblike stila vodenja. Učinkovito vodenje prispeva k zadovoljstvu zaposlenih in odnosom med zaposlenimi. Vse to krepi kulturo organizacije in spodbuja trajnostni razvoj gospodarstva ter družbe.

Originalnost: Identificirali smo vrzel v pomanjkanju raziskav v katerih naj bi avtorji povezovali pomen avtentičnega stila vodenja s pozitivnim socialnim kapitalom.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Omejili smo se na 23 raziskav, katerih izbor je bil subjektiven in omejen na javno dosegljive bibliografske enote. Glede na zaznane raziskovalne vrzeli in ugotovitve iz raziskav smo poleg prispevka k znanosti v menedžmentu podali tudi predloge za nadaljnje raziskovanje.

Ključne besede: avtentično vodenje, menedžment, organizacija, socialni kapital, stil vodenja, vodje.

1 Uvod

Hiter razvoj sodobnih teorij vodenja je spodbudil zanimanje za nove pristope, kot so avtentično, etično in služnostno vodenje, ki poudarjajo organizacijske in družbene dimenzije (Day et al., 2014, str. 65). Družbene, politične in tehnološke spremembe so povečale potrebo po moralno odgovornih in kredibilnih voditeljih.

Northouse (2013, str. 6–8) izpostavlja, da je teorija avtentičnega vodenja nastala kot odgovor na globalne krize, temelji pa na pozitivnih oblikah vodenja, čeprav enotne definicije še ni. Avtentično vodenje vključuje pozitivne psihološke sposobnosti, etično vzdušje, samozavedanje, uravnoteženo komunikacijo in osebni razvoj, kar prispeva k večji učinkovitosti organizacije (Walumbwa et al., 2008, str. 90). Ustvarjalnost zaposlenih je ključen dejavnik dolgoročnega uspeha, saj spodbuja razreševanje problemov in inovacije (Amabile, 1997, str. 40).

Namen raziskave je proučiti razvoj teoretičnih okvirov avtentičnega vodenja ter povzeti dosedanje ugotovitve.

2 Teoretična izhodišča

Vodenje v organizacijah postaja vse bolj razsežno in zapleteno zaradi tehnološkega napredka in procesov globalizacije. S sodobnimi organizacijskimi zasnovami se poudarja pomembnost zadovoljstva, ustvarjalnosti in motivacije zaposlenih. Ključni dejavniki uspešnega vodenja vključujejo odprto komuniciranje, razvoj vodstvenih kompetenc, izobraževanje in usposabljanje ter učinkovit prenos znanja in vodenje ljudi (Možina & Kovač, 2006, str. 30–31; Meško, 2009 str. 70–71).

Vodenje, ki je tako staro kot človeštvo, temelji na moči in vplivu, ki pa nista vedno usmerjena v dobrobit organizacije (Rozman, 2002, str. 76; Biloslavo, 2010, str. 74–80). Namen vodenja je usmerjanje posameznikov k doseganju skupnih ciljev (Perrin et al., 2011, str. 221). Nekateri avtorji vodenje opredeljujejo kot dejanje posameznika (Drucker & Purg, 1997, str. 16), drugi kot odnos med ljudmi (Možina, 1994, str. 4). Vodenje zajema vplivanje in usmerjanje sodelavcev k ciljem organizacije (Možina, 2002, str. 499), pri čemer stil vodenja združuje skrb za naloge in zaposlene (Kavčič, 1991, str. 218–220).

Odnosi med vodjo in zaposlenimi temeljijo na vodstvenih ravnanjih, ki odražajo značaj vodje in strokovne izkušnje (Kovač et al., 2004, str. 28–32). Uspešnost vodenja je tesno povezana s sposobnostjo prepoznavanja specifične situacije ter izbiro ustreznega stila vodenja (Reddin, 1970, str. 63–64). Vodja pri svojem delu uporablja različna vedenja, kot so delegiranje, motiviranje, določanje ciljev in razreševanje konfliktov (Yukl, 2001, str. 43–46). Z vodenjem se spodbuja ustvarjalnost, kar zahteva motivirane zaposlene in podporno delovno okolje (Pucelj & Likar, 2006, str. 138; Urh, 2007, str. 58).

Avtentično vodenje izhaja iz osebnih izkušenj in življenjskih zgodb posameznika (Dimovski et al., 2009, str. 147). Organizacije, ki vrednotijo človeški kapital, investirajo v razvoj zaposlenih s podporo kadrovskih strokovnjakov (Svetlik & Kohont, 2009, str. 150). Stil vodenja pomembno vpliva na vedenje, vrednote ter zadovoljstvo zaposlenih (Kralj, 1999, str. 175), pri čemer je ključnega pomena odnos med vodjo in sledilci ter legitimnost vodje kot avtoritete (Kouzes & Posner, 1987, str. 8).

Sodobni izzivi, vključno s tehnološkimi in globalnimi spremembami, izpostavljajo človeški kapital kot ključno konkurenčno prednost. Vodstvene funkcije zahtevajo vzpostavitev delovnega okolja, v katerem se spodbuja zaupanje, inovativnost in motivacijo zaposlenih, pri čemer sta kakovost medosebnih odnosov ter odgovorna uporaba moči temeljna dejavnika uspeha organizacije (Boehlke, 2008, str. 79).

V negotovem poslovnem okolju je transparentnost vodij ključnega pomena, saj neetična ravnanja privedejo do dolgoročne nestabilnosti. Strateško ravnanje z ljudmi in avtentični stil vodenja, ki temelji na pozitivni psihologiji, prispevata k gradnji zaupanja in pozitivno vplivata na zaposlene.

Pojem avtentičnosti, ki izvira iz starogrške filozofije in pomeni »spoznati samega sebe« (Gardner et al., 2011, str. 1121), zajema naravnost, izvirnost ter proces samospoznavanja in razumevanja lastnih vrednot ter talentov (Shamir & Eilam, 2005, str. 396–397; Černe & Penger, 2010, str. 829; Elrod, 2012, str. 14).

Avtentično vodenje raziskovalci razumejo kot medgeneracijski prenos, pri katerem vodje vodenje dojemajo kot poslanstvo, svoj uspeh pa merijo z razvojem sodelavcev (Dimovski et al., 2014, str. 91). Psihološko avtentičnost Algera & Lips-Wiersma (2012, str. 119) opredeljujeta kot usklajenost z notranjimi potrebami posameznika. V sodobnih organizacijah spodbujajo etično vodenje kot odziv na neetična ravnanja in spremembe v razmerjih moči v kriznih časih (Avolio & Gardner, 2005, str. 316).

Kljub pomanjkanju enotne definicije avtentično vodenje zajema lastnosti, kot so samozavest, optimizem, moralna načela ter delovanje v skladu z notranjimi vrednotami (Ilies et al., 2005, str. 76; Beddoes-Jones, 2011, str. 2). Avtentični vodja deluje transparentno, uživa zaupanje zaposlenih ter aktivno spodbuja njihov razvoj, s čimer krepi konkurenčnost in prilagodljivost organizacij (George et al., 2007, str. 99–110; Gill, 2012, str. 446).

Temelj avtentičnega vodenja predstavlja zaupanje in kompetentnost vodje, ki izraža pozitivne vrednote in zagotavlja pravičen odnos do sodelavcev, kar pripomore k izboljšanju medosebnih odnosov (Brezovšek & Kukovič, 2014, str. 172). Zasnova vključuje štiri temeljne dimenzije: samozavedanje, nepristransko procesiranje informacij, avtentično delovanje ter transparentnost v odnosih (Gardner et al., 2005, str. 344). Avtentično vodenje pozitivno vpliva na odnose, zadovoljstvo, pripadnost in motivacijo zaposlenih ter posledično na njihovo vedenje (Avolio et

al., 2004, str. 802; Dimovski et al., 2013, str. 13). Razvijanje avtentičnega voditeljstva zahteva kontinuirano delo na sebi in odnosih, saj velja, da »moč sledi idejam, ne položaju« (Bennis, 2006, str. 3).

Novo stoletje zaznamuje razvoj pozitivne psihologije in vključevanje čustvenih dimenzij v menedžment, pri čemer so pozitivna čustva prepoznana kot ključni dejavnik spodbujanja razvoja zaposlenih (Dimovski et al., 2009, str. 15). Luthans & Youssef (2004, str. 153) izpostavljata zasnovo psihološkega kapitala, ki zajema upanje, samozavest, prožnost in optimizem (HERO – Hope, Efficacy, Resilience, Optimism), kot temelj pozitivne kulture organizacije in uspešnosti avtentičnih vodij.

Nadaljnje raziskave povezujejo dimenzije psihološkega kapitala s pripravljenostjo na spremembe, kar prispeva k razvoju posameznika, tima in organizacije kot celote (Avolio & Gardner, 2005, str. 333). Gardner et al. (2005, str. 361) so razvili model s pomočjo katerega so ločili avtentično vodenje od psihološkega kapitala in transformacijskega vodenja, pri čemer poudarjajo razvoj pristnih vodij in sledilcev kot ključni dejavnik trajnostne uspešnosti. Kljub razlikam med modeli so ti vsi zasnovani na socialno-psiholoških teorijah (Ryan & Deci, 2003, str. 263), vključujejo moralni vidik (Sparrowe, 2005, str. 420) ter se osredinjajo na razvoj avtentičnih vodij in njihovih sledilcev (Avolio & Luthans, 2008, str. 11). Walumbwa et al. (2008, str. 100–101) združujejo štiri temeljne dimenzije avtentičnega vodenja: samozavedanje, ponotranjeni moralni vidik, uravnoteženo procesiranje informacij in transparentnost odnosov.

Avtentični voditelji, ki delujejo na osnovi morale, poštenosti in integritete, krepijo pripadnost zaposlenih ter s tem izboljšujejo medosebne odnose in uspešnost organizacije. Ustvarjanje pozitivnega delovnega vzdušja zahteva specifične vodstvene in strokovne kompetence (Meško, 2009, str. 35–36).

S pregledom obstoječe strokovne literature o avtentičnem vodenju, kot dejavnika razvoja pozitivnega psihološkega kapitala, bomo poudarili pomen kakovostnega vodenja za uspešnost organizacije in organizacijskim vzdušjem, s posebnim poudarkom na vplivu na motivacijo zaposlenih. V zaključku bomo opredelili omejitve in predpostavke raziskave ter predlagali smeri za nadaljnje raziskave.

3 Metoda

Raziskava je temeljila na kvantitativni raziskovalni paradigmi in je zajemala sistematičen pregled relevantne domače in tuje strokovne literature. Gradivo je bilo pridobljeno iz javno dostopnih znanstvenih baz podatkov. Osrednji namen raziskave je bil vsebinsko opredeliti raziskovalno področje na podlagi teoretičnih izhodišč, aktualnih znanstvenih razprav ter ključnih empiričnih ugotovitev.

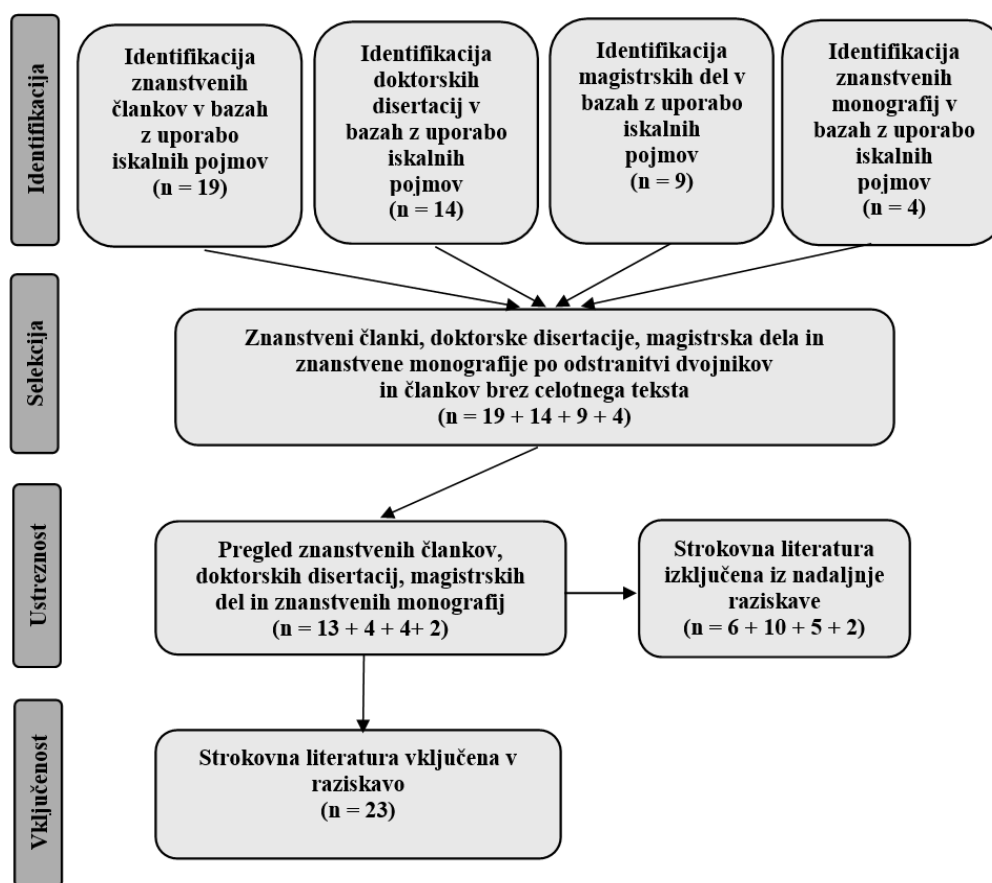
Z uporabo iskalnih pojmov »vodenje«, »stil vodenja«, »avtentično vodenje« ter »pozitiven psihološki kapital« smo identificirali znanstvene članke, doktorske disertacije in strokovna

dela, dostopna v sistemih znanstvenih in strokovnih objav slovenskih univerz (RUL, RUP, DKUM, RUNG) ter v sistemu ReVIS.

Z uporabo angleških iskalnih izrazov »leadership«, »leadership style«, »authentic leadership« in »positive psychological capital« smo dodatno pridobili relevantne vire iz javno dostopnih mednarodnih baz podatkov, kot so ResearchGate, ScienceDirect, Semantic Scholar, Google Scholar, ProQuest ter PQDT Open. Postopek iskanja in selekcije literature, ki je bila osnova sistematičen pregled, je prikazan s PRISMA diagramom (slika 1).

Slika 1

Model raziskave sistematičnega pregleda strokovne literature v raziskavi



Prirejeno in povzeto po Moher et al. (2009, str. 125)

V raziskavi smo identificirali in analizirali literaturo o avtentičnem vodenju ter pozitivnem psihološkem kapitalu, ki se medsebojno dopolnjujeta in prispevata k večji učinkovitosti organizacije. V nadaljevanju predstavljamo analizo ključnih ugotovitev iz izbrane strokovne literature.

4 Rezultati in razprava

V prvi fazi izbora smo zbrali znanstvene članke, doktorske disertacije, magistrska dela in monografije, ki smo jih shranili ter preliminarno ocenili na podlagi naslovov.

V raziskavo smo vključili štiri doktorske disertacije, 13 znanstvenih člankov, štiri magistrska dela in dve znanstveni monografiji iz obdobja 1998–2024, v slovenskem in angleškem jeziku. Najprej smo pregledali povzetke za oceno relevantnosti, nato pa celotno gradivo selektivno analizirali s pomočjo programa Mendeley. Neustrezna literatura je bila izločena. V najožji izbor je bilo zajetih 23 študij v katerih avtorji osvetljujejo povezavo med avtentičnim vodenjem in pozitivnim psihološkim kapitalom v organizacijah. Celovito analizo ključnih dejavnikov povzemamo v Tabeli 1, ki izpostavlja vlogo avtentičnega vodenja kot temeljnega dejavnika pozitivnega psihološkega kapitala.

Prvi stolpec vsebuje avtorje in leto izdaje izbrane literature, drugi stolpec povzema uporabljeno raziskovalno metodologijo, tretji stolpec pa opisuje ključne ugotovitve o načelih avtentičnega vodenja in njegovem vplivu na pozitiven psihološki kapital.

Tabela 1
Analiza izbrane strokovne literature

Avtor(ji) in letnica objave	Raziskovalna metodologija	Povzete ugotovitve
Algera & Lips-Wiersma (2012)	Članek predstavlja teoretično raziskavo, pri kateri je uporabljena: teoretično-kritična metodologija, analiza obstoječih teorij, eksistencialne teme in predlog za premik fokusa.	Članek kritično proučuje obstoječe teorije avtentičnega vodenja in uvaja zasnovo " radikalno avtentičnega vodenja ", ki zahteva aktivno soustvarjanje kulture pristnosti , kar omogoča polno izražanje posameznikov in krepi organizacijsko učinkovitost .
Avolio & Gardner (2005)	Članek predstavlja teoretično študijo z uporabo konceptualne metodologije.	Članek razvija zasnovo avtentičnega vodenja kot osrednjega pristopa k pozitivnemu voditeljstvu , ki temelji na iskrenosti, integriteti in samorefleksiji . Razvoj avtentičnega vodenja je ključen za trajnostne in pozitivne organizacijske rezultate , saj avtentični vodje ustvarjajo zaupanje ter krepijo zavzetost in dobrobit zaposlenih .
Avolio & Luthans (2008)	Knjiga temelji na kombinaciji teoretične analize in obsežnih empiričnih raziskavah Gallup Leadership Instituta.	Knjiga predstavlja praktičen pristop k razvoju avtentičnega vodenja , temelječ na osebnih izkušnjah in konceptu psihološkega kapitala (upanje, učinkovitost, odpornost, optimizem). Visoko učinkoviti voditelji dosegajo trajen pozitiven vpliv z razvijanjem kompetenc , kot so avtentičnost, čustvena inteligenca, vizionarsko vodenje in motivacija zaposlenih .
Duhanič (2015)	Kvantitativna raziskava. Anketni vprašalnik za 52 naključno izbranih zaposlenih v podjetju Belimed d.o.o.	Prilagodljiv in participativen stil vodenja pozitivno vpliva na zadovoljstvo in motiviranost , medtem ko avtoritarni pristop deluje negativno .
Galič (2019)	Kvalitativna raziskava. 137 poglobljenih intervjujev z vodji	Delovne izkušnje izboljšujejo učinkovitost intuicije z boljšim

»nadaljevanje«	slovenskih javnih komunalnih podjetij.	»prepoznavanjem vzorcev in hitrejšo presojo. Intuicija in analitično odločanje se medsebojno dopolnjujeta, saj vodje intuitivne odločitve preverjajo tudi racionalno.
Gardner et al. (2011)	Kvalitativna raziskava. Sistematični pregled 91 znanstvenih publikacij o avtentičnem vodenju in vsebinska analiza ter kodiranje glede na vrsto publikacije, disciplinarno pripadnost avtorjev, teoretične osnove, raziskovalne strategije, lokacijo in tip vzorca ter metode zbiranja in analize podatkov.	Pozitivni učinki avtentičnega vodenja na sledilce in organizacijsko uspešnost.
George (2003)	Priročnik, ki temelji na avtorjevih osebnih izkušnjah in refleksijah o vodenju. Vključuje avtobiografski pristop, študije primerov, reflektivno analizo in model avtentičnega vodenja.	Trajnostni uspeh zagotavljajo voditelji , ki delujejo iz notranje integritete , vodijo z zgledom in spodbujajo razvoj ljudi ter kulture organizacije.
Grošelj (2016)	Kvantitativna raziskava. Anketiranje 126 zaposlenih v mednarodnem tehnološkem podjetju. Multipla regresijska analiza.	Avtentično in transformacijsko vodenje prispevata k spodbujanju inovativnosti z ustvarjanjem psiholoških pogojev zaupanja, varnosti in motivacije.
Ilies et al. (2005)	Sistematičen pregled literature, ontološko in konceptualno analizo, razvoj štirikomponentnega teoretičnega modela ter predloge za nadaljnje kvantitativne in kvalitativne raziskave.	Uspešno vodenje zahteva preseganje vedenjskih lastnosti in osredinjanje na avtentičnost ter spodbujanje eudaimonične blaginje zaposlenih.
Ivanko (2019)	Primerjalna analiza stališč in navedb avtorjev ter sinteza ugotovitev na osnovi izvedene analize.	Prehod iz klasičnega menedžmenta k transformacijskemu, avtentičnemu in vrednotno usmerjenemu vodenju je ključnega pomena za dolgoročno uspešnost organizacij.
Jermaniš (2017)	Kvantitativna raziskava. Anketiranje 152 vodij in 348 zaposlenih v petih proizvodnih enotah avtomobilske industrije v Sloveniji. Deskriptivna statistika, korelacijska in regresijska analiza.	Razvoj vodstvenih kompetenc pomembno prispeva k izboljšanju psihološkega počutja zaposlenih in dolgoročni uspešnosti organizacije.
Kern Pipan (2010)	Kvantitativna in kvalitativna raziskava. Anketiranje v 110 velikih slovenskih zasebnih organizacijah ter polstrukturirani intervjuji z vodilnimi kadri. Faktorska in hierarhična klasterska analiza.	Človeški kapital bistveno prispeva k uspešnemu uvajanju izboljšav in višji organizacijski učinkovitosti. Obstaja pozitivna povezava med razvitostjo človeškega kapitala, izvajanjem izboljšav in doseženo stopnjo poslovne odličnosti.
Košnik (2013)	Kvantitativna raziskava. Anketiranje 28 zaposlenih in vodij podjetja Špica International d.o.o.. Deskriptivna statistika, korelacijska in regresijska analiza.	Obstaja statistično značilna pozitivna povezanost med avtentičnim vodenjem in PsyCap zaposlenih. Vodje z izraženo avtentičnostjo prispevajo k višjim ravnam upanja, optimizma, samozavesti in odpornosti pri zaposlenih.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«		
Kristančič et al. (2021)	Kvantitativna raziskava. Anketiranje zaposlenih v slovenskih podjetjih elektrogospodarskega sektorja (8 vodij in 32 zaposlenih). Deskriptivna statistika, faktorska in regresijska analiza.	Dejavniki pozitivnega psihološkega kapitala pozitivno in statistično značilno vplivajo na zavzetost , pri čemer ima največji vpliv samozavest , sledita upanje in optimizem , najšibkejši pa odpornost .
Lipičnik (1998)	Pregled domače in tuje literature, sinteza obstoječih modelov in konceptov ter analiza praktičnih primerov in izkušenj.	Dolgoročna uspešnost organizacij je odvisna od sistematičnega , strateškega in človeku usmerjenega pristopa k ravnanju z ljudmi.
Langerholc (2016)	Kvantitativna raziskava. Anketiranje 100 zaposlenih na Zavodu Republike Slovenije za transfuzijsko medicino (ZTM). Opisna statistika, kanonična korelacija, t-test in ANOVA.	Doseganje poslovne odličnosti zahteva strateško povezovanje razvoja vodij in človeških virov z EFQM merili , kar krepí konkurenčnost in trajnostni uspeh organizacij .
Luthans & Youssef (2004)	Analiza obstoječih konceptov, opredelitev PsyCap in njegovo povezavo s pozitivnim organizacijskim vedenjem (POB).	PsyCap zajema štiri razvijajoče se psihološke vire: samoučinkovitost , upanje , optimizem in odpornost , ki so merljivi , razvijajoči in obvladljivi .
Luthans et al. (2003)	Sinteza obstoječih teorij in raziskav kot osnova za nadaljnje empirične študije in praktične aplikacije.	Avtentično vodenje je ključen razvojni pristop , ki spodbuja rast in učinkovitost vodij ter organizacij , saj temelji na gradnji zaupanja , morale in trajnih pozitivnih izidov za vodje in sledilce .
Mekiš (2016)	Kvantitativna raziskava. Anketiranje 85 zaposlenih v slovenskem podjetju Messer. Eksplorativna faktorska analiza in večkratna regresijska analiza ter samoocenjevalni vprašalnik (EFQM).	Obstaja pomembna pozitivna povezava med zavzetostjo zaposlenih in poslovno odličnostjo organizacij . Vodstvene prakse in dobro ravnanje z ljudmi so ključni dejavniki za spodbujanje zavzetosti ter posledično doseganje poslovne odličnosti .
Resnik Kozinc & Činkole Radovanovič (2024)	Analiza strokovne literature.	Ključna je vloga vodij pri oblikovanju zavzetosti in produktivnosti zaposlenih .
Shamir & Eilam (2005)	Analiza življenjskih zgodb in povezovanje osebnih izkušenj z vodstvenimi praksami.	Razvoj avtentičnega vodenja je povezan z življenjsko zgodbo posameznika , kar omogoča skladno in verodostojno vodenje .
Walumbwa et al. (2008)	Kvantitativna raziskava. Anketiranje 478 zaposlenih in 104 njim nadrejenimi v 11 ameriških multinacionalkah iz različnih kulturnih okolij (ZDA, Kitajska in Kenija). Faktorska analiza, SEM.	Avtentično vodenje pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in njihovo zavzetost ter organizacijsko učinkovitost .
Whitehead (2009)	Teoretični pregled in analiza primerov (case study) ter razvoj modela vodstvene avtentičnosti pri mladostnikih.	Razvoj avtentičnega vodenja pri mladostnikih krepí samozavedanje , etične vrednote ter spodobnost pristnega izražanja , kar spodbuja zavzetost , zdravo socialno okolje ter osebno rast in voditeljske kompetence .

Pregled izbrane literature potrjuje aktualnost tematike avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala, ki je predmet zanimanja domačih in tujih avtorjev. Ugotovitve kažejo na konsistentne zaključke o pozitivni povezanosti med obema zasnova. Raziskava si prizadeva poglobiti razumevanje tega razmerja, prispevati k razvoju teorije in prakse avtentičnega vodenja ter oblikovati izhodišča za nadaljnje raziskave. Poudarjen je pomen avtentičnega vodenja za krepitev pozitivnega psihološkega kapitala in večjo uspešnost organizacije.

5 Zaključek

Namen raziskave je bil na podlagi sekundarnih virov – domače in tuje strokovne literature – predstaviti teoretična izhodišča avtentičnega vodenja kot dejavnika za razvoj pozitivnega psihološkega kapitala ter osvetliti razsežnost in zapletenost vodenja ljudi. Analizirani so bili izbrani znanstveni viri (23) z namenom prispevati k poglobljenemu razumevanju značilnosti uspešnega vodenja ter k razvoju znanja na področju menedžmenta.

Večina obravnavanih raziskav (Avolio & Gardner 2005, str. 337; Gardner et al. 2005, str. 371; Luthans 2002, str. 71; Luthans et al. 2006, str. 392; Luthans & Youssef 2004, str. 159; Luthans, Avey & Patera 2008, str. 220; George 2003, str. 223–225) kaže na medsebojno povezanost avtentičnega stila vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala. Oba konstrukta prispevata k večji ustvarjalnosti zaposlenih ter izboljšanju usposobljenosti in uspešnosti vodij. Razvijanje psihološkega kapitala menedžerji in organizacije spodbujajo skupaj z drugimi pozitivnimi dejavniki na delovnem mestu, kar vodi k večjemu delovnemu zadovoljstvu in organizacijski predanosti.

Naša študija dopolnjuje obstoječe raziskave in potrjuje njihove ugotovitve tako s teoretičnega kot empiričnega vidika. Veliko raziskovalcev hkrati preučuje avtentično vodenje in pozitivni psihološki kapital, kar kaže, da oba dejavnika vzporedno spodbujata zadovoljstvo in ustvarjalnost zaposlenih. Ta ustvarjalnost je ključni vir za organizacije pri soočanju s konkurenčnimi izzivi, izkoriščanju poslovnih priložnosti ter izboljšanju učinkovitosti (Rego et al., 2012, str. 431). Z uporabo teh zasnov lahko menedžerji in organizacije spodbujajo tudi druge pozitivne učinke, kot so uspešnost na delovnem mestu, delovno zadovoljstvo, sreča pri delu in organizacijska predanost (Luthans et al., 2006, str. 390; Luthans et al., 2008, str. 220; Walumbwa et al., 2008, str. 111). Menedžerji v sodobnih organizacijah naj bi delovali z namenom, vrednotami in integriteto, gradili trajne organizacije, motivirali zaposlene za zagotavljanje vrhunskih proizvodov in procesov ter ustvarjali dolgoročno vrednost za delničarje in druge udeležence (George, 2003, str. 9). Uspešen menedžer z ustrezno kombinacijo načel, vrednot in vedenja pomembno prispeva k zadovoljstvu ter spodbuja ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih (Duhanič, 2015, str. 65).

Prispevek k znanosti predstavlja ugotovitev, da učinkovit stil vodenja prispeva k oblikovanju pozitivnega organizacijskega vzdušja in kulture organizacije ter krepitvi zadovoljstva zaposlenih. Rezultati ponujajo nova teoretična izhodišča za nadaljnje raziskave stilov vodenja in prepoznavanje dejavnikov uspešnosti organizacije.

Raziskava temelji na predpostavki o medsebojni povezanosti avtentičnega vodenja in pozitivnega psihološkega kapitala, ki skupaj prispevata k ustvarjalnosti, zadovoljstvu in zavzetosti zaposlenih ter učinkovitosti organizacije. Zasnovi naj bi bili uporabni v različnih ekosistemih organizacije. Vsebinske omejitve izhajajo iz teoretične naravnosti raziskave, ki ne omogoča poglobljenega vpogleda v praktično implementacijo, ter iz kompleksnosti in večdimenzionalnosti konstrukt. Manjkajo tudi dejavniki, kot sta kultura organizacije in socialni kapital. Ugotovitve predstavljajo teoretično osnovo za nadaljnje empirične raziskave. Za nadaljnje poglobljene raziskave priporočamo vključitev širšega nabora literature v kvalitativno študijo, ki bi raziskala hipoteze menedžerjev ter preverila skladnost oziroma neskladnost med teorijo in prakso.

Reference

1. Algera, Puck M. & Marjolein Lips-Wiersma. (2012). Radical Authentic Leadership: Co-creating the conditions under all members of the organization can be authentic. *The Leadership Quarterly*, 23 (1): 118–131.
2. Amabile, Teresa M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40 (1): 39–58.
3. Avolio, Bruce J., William L. Gardner, Fred O. Walumbwa, Fred Luthans & Douglas R. May. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15 (6): 801–823.
4. Avolio, Bruce J. & William L. Gardner. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16 (3): 315–338.
5. Avolio, Bruce J. & Fred Luthans. (2008). *The High Impact Leader*. New York: McGraw-Hill.
6. Beddoes-Jones, Fiona. (2011). Authentic leadership: The 21st century imperative? *Business Leadership Review*, 8 (2): 1–6.
7. Bennis, Warren. (2006). Authentic leaders. *Leadership Excellence*, 23 (8): 3–4.
8. Biloslavo, Roberto. (2010). Moč, avtoriteta in management. V *Avtoriteta in vodenje: avtoriteta v vodenju*, ur. Anita Trnavčević, 73–86. Koper: Fakulteta za management.
9. Boehlke, Steve. (2008). The politics of creativity: four domains for inquiry and action by leaders in R & D. *Creativity and Innovation Management*, 17 (1): 77–86.
10. Brezovšek, Marjan & Simona Kukovič. (2014). *Javno vodenje: Sodobni izzivi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
11. Černe, Matej & Sandra Penger. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, 47 (4): 819–842.
12. Day, David V., John W. Fleenor, Leanne E. Atwater, Rachel E. Sturm & Rob A. McKee. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25 (1): 63–82.
13. Dimovski, Vlado, Sandra Penger & Judita Peterlin. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
14. Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Judita Peterlin, Miha Uhan, Matej Černe in Miha Marič. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

15. Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Judita Petrlin, Barbara Grah, Dunja Turk, Klemen Šalamon in Matej Grošelj. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Duhanič, Ana Marija. (2015). *Vpliv voditeljskih sposobnosti in stila vodenja na zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih*. Magistrsko delo. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
17. Drucker, Peter Ferdinand & Danica Purg. (1997). *Manage yourself and then your company*. Brdo pri Kranju: International Executive Development Center.
18. Elrod, David J. (2012). The Importance of Being Authentic. *Strategic Finance*, 94 (2): 14–16.
19. Galič, Stanislav. (2019). *Gradniki modela intuitivnega odločanja vodij v slovenskih komunalnih podjetjih*. Doktorska disertacija. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
20. Gardner, William L., Bruce J. Avolio, Fred Luthans, Douglas R. May & 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.
21. Gardner, William L., Claudia C. Cogliser, Kelly M. Davis & Matthew P. Dickens. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *Leadership Quarterly*, 22 (6): 1120–1145.
22. George, Bill. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
23. George, Bill, Peter Sims, Andrew N. McLean & Diana Mayer. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85 (2): 99–170.
24. Gill, Carol. (2012). The role of leadership in successful international mergers and acquisitions: Why Renault-Nissan succeeded and Daimler-Chrysler-Mitsubishi failed. *Human Resource Management*, 51 (3): 433–456.
25. Grošelj, Matej. (2016). *Neposredna in posredna povezava avtentičnega in transformacijskega vodenja z inovativnostjo: Večnivojska analiza*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
26. Ilies, Remus, Frederick P. Morgeson & Jennifer D. Nahrgang. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16 (37): 33–94.
27. Ivanko, Štefan. (2019). Vodenje v 21. stoletju. *Revija za univerzalno odličnost*, 8 (4): 374–393.
28. Jermaniš, Mojca. (2017). *Vpliv izobraževanja vodij za komunikacijske in vodstvene kompetence na delovno učinkovitost in motivacijo zaposlenih*. Doktorska disertacija, Koper: Univerza na Primorskem, Pedagoška fakulteta.
29. Kavčič, Bogdan. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
30. Kern, Pipan Karmen. (2010). *Vpliv stalnih izboljšav in človeškega kapitala na poslovno odličnost organizacije*. Doktorska disertacija. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
31. Košnik, Žan. (2013). *Avtentično vodenje in pozitivni psihološki kapital na primeru podjetja Špica International*. Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
32. Kouzes, James M. & Barry Z. Posner. (1987). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
33. Kovač, Jure, Janez Mayer & Manca Jesenko. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
34. Kralj, Janko. (1999). *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.

35. Kristančič, Nina, Matej Lahovnik & Sandra Penger. (2021). Analiza pozitivnega psihološkega kapitala in zavzetosti. *Izzivi management*, 13 (1): 15–32.
36. Lipičnik, Bogdan. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu: Human resources management*. Ljubljana: Gospodarski vesnik.
37. Langerholc, Mateja. (2016). *Izboljšanje dimenzij voditeljstva in človeških virov v modelu poslovne odličnosti EFQM*. Magistrsko delo. Kranj: Univerza v Mariboru. Fakulteta za organizacijske vede.
38. Luthans, Fred. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *The Academy of Management Executive*, 16 (1): 57–72.
39. Luthans Fred, Bruce J. Avolio, K. S. Cameron & Jane E. Dutton. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. *Positive organizational scholarship*, San Francisco, 241–258.
40. Luthans Fred & Carolyn M. Youssef. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33 (2): 143–160.
41. Luthans Fred, James B. Avey, Bruce J. Avolio, Steven M. Norman & Gwendolyn M. Combs. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (3): 387–393.
42. Luthans Fred, James B. Avey & Jaime L. Patera. (2008). Experimental analysis of a web-based intervention to develop positive psychological capital. *The Academy of Management Learning and Education*, 7 (2): 209–221.
43. Mekiš, Alenka. (2016). *Zavzetost zaposlenih in poslovna odličnost*. Magistrsko delo. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
44. Meško, Zlatka Štok. (2009). *Management znanja v sodobnih organizacijah*. Koper: Fakulteta za management Koper. <http://www.fm-kp.si/zalozba/isbn/978-961-266-044-4.pdf>.
45. Možina, Stane. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
46. Možina, Stane. (2002). Vodja in vodenje. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 498–539. Radovljica: Didakta.
47. Možina, Stane & Jure Kovač. (2006). *Vloga menedžmenta znanja v organizaciji*. V *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja – na poti k učečemu se podjetju*, ur. Stane Možina in Jure Kovač, 127–151. Maribor: Pivec.
48. Northouse, Peter Guy. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage publications.
49. Perrin Moore, Dorothy, Jamie L. Moore & Jamie W. Moore. (2011). How women entrepreneurs lead and why they manage that way. *Gender in Management: An International Journal*, 26 (3): 220–233.
50. Pucelj, Mitja & Boštjan Likar. (2006). Vodenje kot ključni dejavnik za ustvarjanje inovacijske kulture. *Organizacija*, 39 (2): 132–140.
51. Ryan, Richard M. & Edward Deci L. (2003). On assimilating identities to the self: A self-determination theory perspective on internalization and integrity within cultures. V *Handbook of self and identity*, ur. M. R. Leary & J. P. Tangney, 253–272. New York: Guilford.
52. Reddin, J. William. (1970). *Managerial effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
53. Rego, Armenio, Filipa Sousa, Carla Marques & Miguel Pina e Cunha. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 62 (2012): 429–437.
54. Resnik, K. Simona & Anja Č. Radovanovič. (2024). Vpliv voditeljstva na zadovoljstvo zaposlenih v proizvodnih organizacijah. *Revija za univerzalno odličnost*, 13 (2): 156–171.

55. Rozman, Rudi. (2002). *Relationship between management and leadership*. Oxford: EIASM.
56. Shamir, Boas & Galit Eilam. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16 (3): 395–417.
57. Sparrowe, Raymond T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16 (3): 419–439.
58. Svetlik, Ivan & Andrej Kohont. (2009). *Organizacija in izvajanje menedžmenta človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
59. Urh, Irma. (2007). Kriteriji za oceno organizacije/institucije kot učeče se organizacije. *Organizacija*, 40 (3): 45–58.
60. Walumbwa, Fred O., Bruce J. Avolio, William L. Gardner, Tara S. Wernsing, & Suzanne J. Peterson. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34 (1): 89–126.
61. Whitehead, Gordon. (2009). Adolescent leadership development: Building a case for an authenticity framework. *Educational Management Administration & Leadership*, 37 (6): 847–872.
62. Yukl, Gary. (2001). *Leadership in organizations*. New York: Prentice Hall.

Nives Rupnik je doktorandka študijskega programa Management na Fakulteti za management Univerze na Primorskem v Kopru. Po izobrazbi je magistrica managementa.

Mirko Markič je doktoriral na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru s področja organizacijskih ved na temo inoviranja. Po dvanajstih letih delovanja v avtomobilski industriji se je zaposlil na Fakulteti za management Univerze na Primorskem. Je redni profesor za področje menedžmenta in znanstveni svetnik ter vodja ali član 20 raziskovalnih projektov in projektov z gospodarstvom. Njegova bibliografija obsega več kot 700 enot s področja upravnih in organizacijskih ved ter javnega zdravstva (varstvo pri delu).

Abstract:

Authentic Leadership as a Factor in the Development of Positive Psychological Capital

Research Question (RQ): How does authentic leadership influence employees and the development of positive psychological capital within organizations?

Purpose: This study aimed to conduct a systematic review of both national and international academic literature concerning authentic leadership as a contributing factor to the development of positive psychological capital.

Method: We employed a qualitative research approach and a descriptive method, conducting a systematic review of domestic and international scholarly literature from 1998 to 2024. The sources were obtained from publicly accessible databases, including ResearchGate, ScienceDirect, Semantic Scholar, ProQuest, and COBISS, as well as university repositories such as ReVIS, NaRDuS, RUP, RUL, and DKUM. The study examined the significance of the authentic leadership style as a factor in fostering positive interpersonal relationships among employees and in developing positive psychological capital, which contributes to a healthy and constructive organizational ecosystem.

Results: The findings of the research provide new theoretical insights that are valuable for informing changes in leadership styles and for future research into various leadership approaches and the key

factors associated with organizational success. A leadership style that fosters employee satisfaction has a positive impact on organizational culture.

Organization: This study introduces authentic leadership as a managerial model to theorists, researchers, and practitioners engaged in the study of leadership styles, outlining its benefits and challenges, and underscoring its significant potential to facilitate the development of positive social capital within organizational settings."

Society: Leadership styles represent patterns of influencing others with the aim of achieving shared goals, whereby the leader employs various levers and tools to shape a leadership approach that is both distinctive and effective. Effective leadership contributes to employee satisfaction and enhances interpersonal relationships in the workplace. These elements collectively strengthen organizational culture and support the sustainable development of both the economy and society.

Originality: We identified a gap in the existing research concerning the lack of studies that explicitly link the significance of authentic leadership with the development of positive social capital.

Limitations/Future Research: We limited our review to 23 studies, with the selection being subjective and restricted to publicly accessible bibliographic sources. Based on the identified research gaps and findings, we have not only contributed to the field of management science but also offered recommendations for future research.

Keywords: authentic leadership, management, organization, social capital, leadership style, leaders.

Copyright (c) Nives RUPNIK, Mirko MARKIČ



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.