

# Razvitost avtentičnega vodenja med slovenskimi kadrovskimi managerji

**Nika Regner Kovač**

e-pošta: nika.regner@gmail.com

---

## Povzetek

Živimo v družbi nenehnih sprememb, ki neprestano teži k hitri odzivnosti, zato je v teh časih pomembno in potrebno iskati nov pristop vodenja kadrovskih managerjev in njihovega razvoja, saj se slednji ravno v teh negotovih časih srečujejo z izzivi brez primere. Na podlagi teoretične razčlenbe proučevanih konstrukтов avtentičnega vodenja in ravnanja z možnostmi človeka smo se poslužili multimetodološkega raziskovalnega pristopa in proučevali razvitost avtentičnega vodenja med slovenskimi kadrovskimi managerji. Hkrati smo prikazali pomen uporabnosti vsakodnevnega sledenja temu stilu vodenja v procesu ravnanju z možnostmi človeka. Raziskava, izvedena med več kot sto slovenskimi kadrovskimi managerji, je potrdila, da slovenski kadrovski managerji konstruktoma avtentičnega vodenja in avtentičnega sledenja pripisujejo visok potencial, kar v prihodnje vsekakor omogoča izboljšanje funkcije vodenja kadrovskih managerjev in izrabo vseh potencialov človeškega kapitala kot ene pomembnejših konkurenčnih prednosti sodobnih učečih se organizacij.

*Ključne besede:* avtentično vodenje, avtentični vodja, avtentični sledilec, ravnanje z možnostmi človeka, kadrovski manager

---

## 1 Uvod

Organizacije se srečujejo z negotovim poslovnim okoljem, ki neprestano kliče po nečem novem, in tako nas iskanje novih konceptov v borbi za obstanek na trgu nenehne, neutrudne in vedno močnejše konkurence pripelje do avtentičnega vodenja, novejšega konstrukta, ki se ga vedno bolj postavlja v ospredje, ko je govora o novejših, pristnejših modelih vodenja (Dimovski et al., 2013). Avtentično vodenje je kot stil vodenja kadrovskih managerjev vedno bolj aktualna tematika in predpostavlja nujnost uporabe v praksi učečih se organizacij, saj pripomore k trajnostnemu uspehu in konkurenčni prednosti organizacij. Konstrukt ravnanja z možnostmi človeka je v primerjavi s konstruktom avtentičnega vodenja precej starejši, vendar ponovno pridobiva na vse večji veljavi. Armstrong (2012) ta termin definira kot eno vrednejših dobrin organizacije, saj s svojo strateško vlogo in medsebojno odvisnostjo vpliva na ključni faktor uspeha marsikatere organizacije, tj. človeški kapital. Zaposleni namreč tako individualno

kot tudi kolektivno prispevajo k doseganju in uresničevanju organizacijskih ciljev.

Namen prispevka je razširiti obstoječe védenje s področij avtentičnega vodenja in ravnanja z možnostmi človeka. Teoretični del, ki sistematično povzema ugotovitve iz tuje in domače literature, predstavlja podlago za drugi, raziskovalni del prispevka, v katerem bomo proučevali razvitost avtentičnega vodenja med kadrovskimi managerji. Ugotovitve raziskave bomo nadalje povezali z aktualnimi in ključnimi znanstveni prispevki, kar nam bo omogočilo izoblikovanje priporočil kadrovskim managerjem. Osnovni cilj prispevka je proučiti razvitost konstrukta avtentičnega vodenja med slovenskimi kadrovskimi managerji.

Rezultat procesa avtentičnega vodenja so hkrati tudi rezultati človeških virov, kar omogoča trajno konkurenčno prednost kot posledico učinkovitega izkoristka človeškega kapitala (Penger, Černe, Dimovski, & Peterlin, 2009, str. 40). Slednje je mogoče le v primeru, ko se zaposleni s kadrovskimi managerji poistovetijo, jim zaupajo in v njih vidijo

zglede. Za organizacije je tako pomembno, da imajo v svojih vrstah kadrovske managerje, ki bodo stopili v ospredje in sledilce navdihnili s svojim delovanjem. Vse to so razlogi, ki opravičujejo vrednost in pomembnost raziskave o razvitosti avtentičnega vodenja med kadrovskimi managerji.

## 2 Avtentično vodenje in sledenje pri ravnanju z zmožnostmi človeka

Vodenje v učeči se organizaciji postaja vse bolj zahtevno in posledično je pomembno slediti novejšim, pristnejšim modelom vodenja. Novo pojavljajoči se konstrukti vplivajo na zaznavanje ljudi in skušajo ponovno pridobiti njihovo zaupanje, zato se morajo na hitre spremembe prilagoditi ne le organizacije kot celote temveč tudi njihovi ključni sestavni deli (Černe & Penger, 2010, str. 821, 822). Vodenje v današnjem času zahteva izražanje samega sebe; če vodja skuša zasledovati vodenje nekoga drugega, ga to lahko vodi v propad. Avtentični vodja je vodja, ki se v svoji koži počuti udobno, saj ve, od kod prihaja, kdo je, ve tudi, kako svoje ozadje nadgrajevati s pomočjo sledilcev (Goffee & Jones, 2005). Proces avtentičnega vodenja je prepleten s sistemi in strateškimi aktivnostmi ravnanja z zmožnostmi človeka, saj se socializacija in razvoj zaposlenih direktno nanašata na razvoj tako avtentičnih vodij kot tudi sledilcev (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 145, 146).

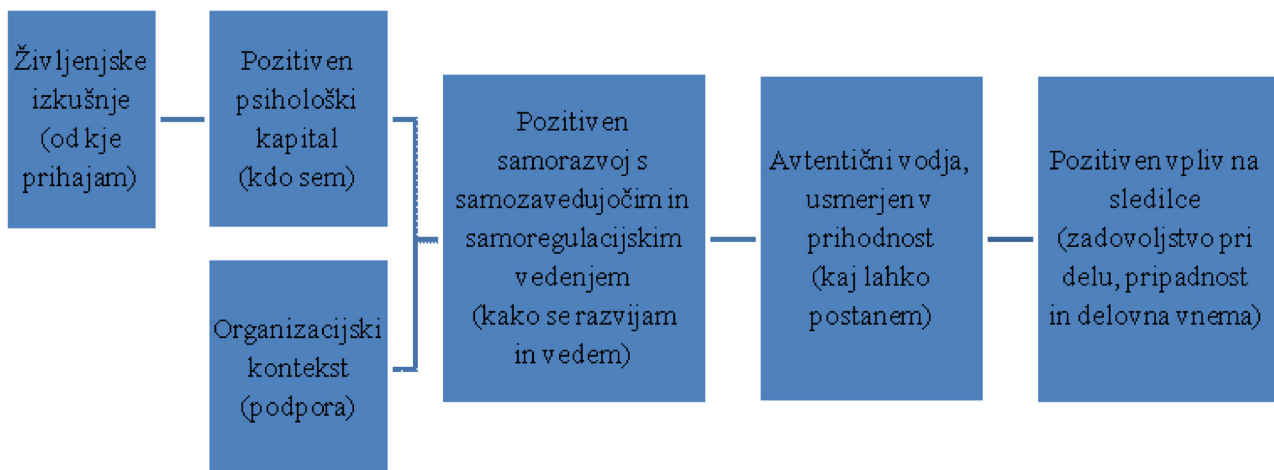
Mnoge raziskave kažejo, da je avtentično vodenje učinkovitejše od drugih vodstvenih pristopov in ima pozitiven vpliv na splošno zadovoljstvo pri

delu (Tonkin, 2013). Ima direkten vpliv na stališča in vedenje sledilcev (Avolio et al., 2004, str. 802), neposredno vpliva tudi na odnose in zadovoljstvo zaposlenih (Jensen & Luthans, 2006, str. 649), njihovo pripadnost in zagnanost pri delu (Dimovski et al., 2013, str. 13). Slika 1 prikazuje, kako avtentični vodja pozitivno vpliva na sledilce s pripisovanjem visokega pomena ozadju posameznika, tj. pomembnosti življenjskih izkušenj samega vodje.

Da lahko avtentični kadrovski manager dosegla visoko raven zavezanosti pri sledilcih, mora z njimi deliti vse pomembne informacije, jim biti v oporo v težkih situacijah in spodbujati njihovo razmišljanje (Armstrong, 2005). Avtentični vodja si skupaj s svojimi sledilci prizadeva spodbujati pristne medsebojne odnose, vendar se je potrebno zavedati, da slednji v medsebojno razmerje vstopajo kot nepopisan list; vsak izmed njih s seboj prinese razvojno zgodovino, ki vpliva na njihovo zmogljivost za doseganje avtentičnosti (Hinojsa, McCauley, Randolph-Seng, & Gardner, 2014, str. 606).

Avtentično vodenje je idealen pristop za udejanjanje sprememb in novih konceptov. Ker se aktivnosti kadrovske funkcije in vodenja med seboj prekrivata, je smiselno ta dva konstrukta medsebojno povezati in združiti. Velja tudi, da znotraj konstrukta ravnanja z zmožnostmi človeka v današnjem sodobnem času ni mogoče udejanjiti kakšnega zastarelega stila vodenja, kar še bolj poudarja, da je smiselno kot stil vodenja znotraj tega konstrukta izbrati in udejanjiti avtentično vodenje. Tako avtentično vodenje kot tudi konstrukt ravnanja z zmožnostmi človeka v ospredje postavljata sledenje podobnim vrednotam, odprtost do sprememb, učenje in sledenje novim spoznanjem, prav tako oba

Slika 1: Avoliev in Luthansov teoretični model avtentičnega vodenja



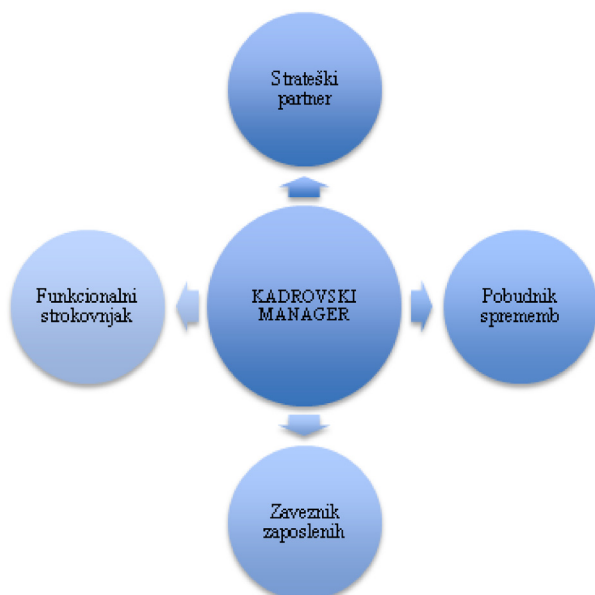
Vir: S. M. Jensen & F. Luthans, 2006, str. 648

konstrukta velik pomen pripisujeta človeškemu, socialnemu in psihološkemu kapitalu. Sklenemo lahko, da oba konstrukta, povezana v skladen in soodvisen model, doprineseta k večji učinkovitosti v vedno bolj negotovem okolju, v katerem današnje organizacije delujejo (Černe & Penger, 2010, str. 821, 822).

### 3 Sodobna vloga kadrovskega managerja

Hitro spreminjajočemu se poslovnemu okolju se lahko organizacije prilagodijo le z grajenjem in ohranjanjem konkurenčne prednosti na račun zmožnosti svojih zaposlenih, kar niti ni tako enostavno, saj pogled z druge perspektive kaže na problem pomanjkanja spoštovanja področja ravnanja z zmožnostmi človeka kot skrbnika in snovalca zaposlenih, ki so korak pred konkurenco. Organizacije, ki resnično stremijo k razvoju zaposlenih, to področje postavijo ob bok vrhnjemu managementu (Ryan, 2005). Ulrichov model opisuje pot organiziranja človeških virov in definira ključne vloge kadrovskega managerja v organizaciji, ki jih prikazuje slika 2.

Slika 2: Ključne vloge kadrovskega managerja



Vir: D. Ulrich, 1996, str. 24

Kadrovski manager mora biti najprej funkcionalni strokovnjak in zagotoviti učinkovito oblikovane in izpeljane posamezne procese človeških

virov, da lahko v nadaljevanju igra strateško vlogo. V tej vlogi gradi strateško partnerstvo in odnose, širi poslovne cilje in oglašuje aktivnosti človeških virov znotraj organizacije. Kot pobudnik sprememb podpira spremembe v organizaciji in širi pozitivno iniciativo za spremembe, da bi le-te zaposleni lažje sprejeli. Slednjim za lažjo implementacijo sprememb omogoča usposabljanja, ki zaposlenim pomagajo pridobiti nove veščine in kompetence, ki so nujne za spremenjene vloge. Ključna vloga kadrovskega managerja je zaveznik do zaposlenih, saj ščiti njihove interese, skrbi za njihov razvoj in spodbuja prispevek vsakega izmed njih k uspehu organizacije (Ulrich, 1996). Kadrovski manager je lahko uspešen le v primeru, če je aktiven v vseh štirih vlogah hkrati, najnujnejše v njegovem delovanju je, da največ pozornosti posveti strateškim nalogam in generiranju sprememb znotraj organizacije, v kateri deluje (Svetlik & Kohont, 2009, str. 150).

#### 3.1 Avtentični kadrovski manager

Nov profil kadrovskega managerja se ujema s profilom avtentičnega vodje (Luthans & Avolio, 2003; Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005), za katerega je značilno, da se zaveda lastnega jaza, vodi iz osredja, je odločen, ima visoka etična načela in integriteto, kar omogoča grajenje trajne organizacije (Avolio & Walumbwa, 2005, str. 274). Takšen vodja služi kot sredstvo za udejanjanje vrednot in prepričan znotraj organizacijskega sistema. Ustvarja klimo in kulturo, kar zasledujejo prav vsi privrženci organizacije in to postane njihov zakoreninjen način vedenja, ki se ne spremeni niti v primeru, ko vodja ni več prisoten (Avolio & Walumbwa, 2005, str. 283-297).

Avtentični kadrovski manager vedno govori resnico in uporablja besede, ki so skladne z njegovim lastnim jazom. Vodi s srcem in se zaveda, da se njegovo vodenje nanaša na ljudi in mu je zanje resnično mar. Skrbi za razvoj svojih sledilcev, gradi ekipo in ustvarja skupnost, pri tem pa vseskozi zasleduje lastno vizijo, ki vodi do boljših izdelkov in storitev. Avtentični kadrovski manager se zavzema za odličnost v vsem, kar počne, in dviguje standarde organizacije kot celote (Shelton, 2008, str. 2). Zanj velja, da v splošnem spodbuja pozitivno vodenje na vseh ravneh, kar pomeni vzajemno delovanje, vezano na skupne cilje in vrednote, kar se odraža ne le v izpolnjevanju interesov organizacije temveč tudi v upoštevanju interesov sledilcev, kar vodi do trajnostnega delovanja in uspešnosti (Armstrong, 2005).

Vse to pomeni, da mora avtentični kadrovski manager znati svoje znanje, vrednote, moralna zavedanja in prepričanja povezovati in na višji ravni tudi usklajevati s sledilci in tako skupaj z njimi ustvarjati visoko kolektivno zavest, ki je skladna z identiteto organizacije kot celote (Avolio & Walumbwa, 2005, str. 281). Prav avtentičnost vodje je ključen vir za spodbujanje uspešnosti sledilcev, spodbujanje njihove kreativnosti, kar pripomore k uspešnejšemu krmarjenju organizacij skozi današnje turbulentne čase in jim omogoča doseganje višje stopnje učinkovitosti poslovanja (Rego, Sousa, Marques, & Cunha, 2014, str. 209).

### 3.2 Kompetenčni profil kadrovskega managerja

Skladno z vedno zahtevnejšim trgom, na katerem delujejo organizacije, se viša stopnja pričakovanih kompetenc kadrovskega managerja. Njihovo delo je vedno bolj kompleksno in intenzivno, vloge vedno zahtevnejše, zato je nujno, da s svojim lastnim razvojem in pridobitvijo ustreznih kompetenc botrujejo vsem spremembam (Svetlik in Kohont, 2009, str. 163). Nekatere ključne pričakovane kompetence kadrovskega managerja prikazuje slika 3.

Nove, kompleksnejše naloge, s katerimi se srečujejo kadrovski managerji, od slednjih zahtevajo drugačno organiziranost, večjo odprtost

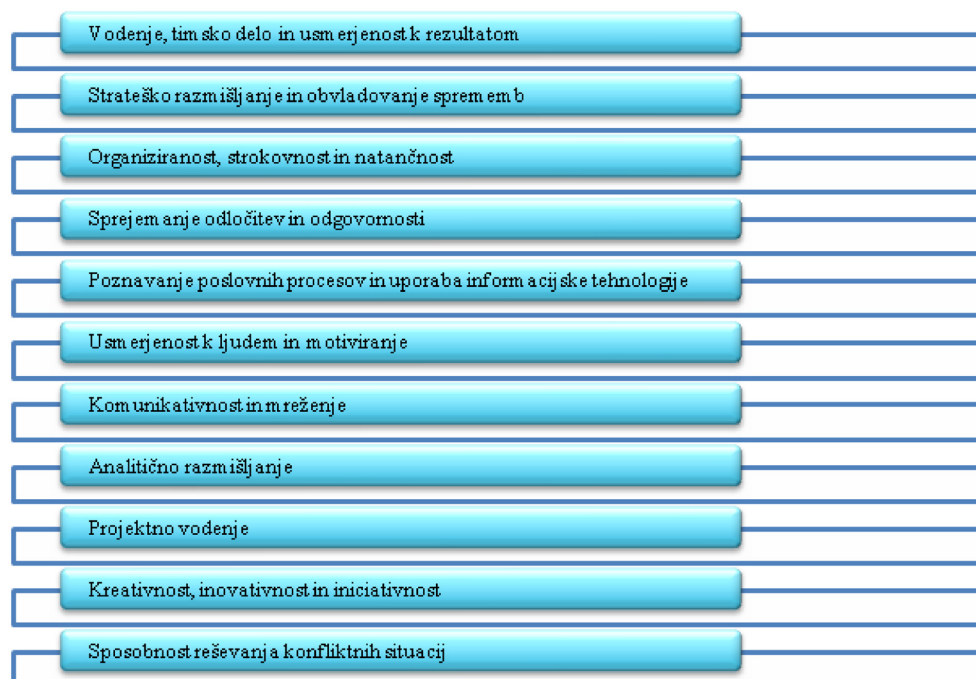
in kompleksnost obvladovanja problemov, kaže se potreba po povezovanju področja ravnanja z zmožnostmi človeka z drugimi področji znotraj organizacije, srečujemo se tudi z intenzivnejšim prenosom internega znanja, kjer je poudarek na mentorstvu (Kohont, 2012, str. 13). Omeniti velja, da se sam kompetenčni profil kadrovskih managerjev manj razlikuje glede na velikost organizacije in bolj glede na vloge, ki jih znotraj področja ravnanja z zmožnostmi človeka opravljajo kadrovski managerji (Svetlik in Kohont, 2009, str. 163).

## 4 Multimetodološki raziskovalni pristop

Raziskava o razvitosti avtentičnega vodenja med kadrovskimi managerji je temeljila na multimetodološkem raziskovalnem pristopu, saj smo izvedli tako kvalitativno kot tudi kvantitativno raziskavo. Med najpomembnejše *omejitve* raziskave uvrščamo samoocenjevanje kadrovskih managerjev in podajanje družbeno sprejemljivih odgovorov.

Najprej smo uporabili *vprašalnik*, sestavljen iz odprtega in zaprtega tipa vprašanj, katera smo strukturirali v pet poglavij. Pri poglavjih Samoocena in Razvitost avtentičnega vodenja v Sloveniji so respondenti izbirali stopnje strinjanja s podano

Slika 3: Pričakovane kompetence kadrovskega managerja



Vir: A. Kohont, 2012, str. 14

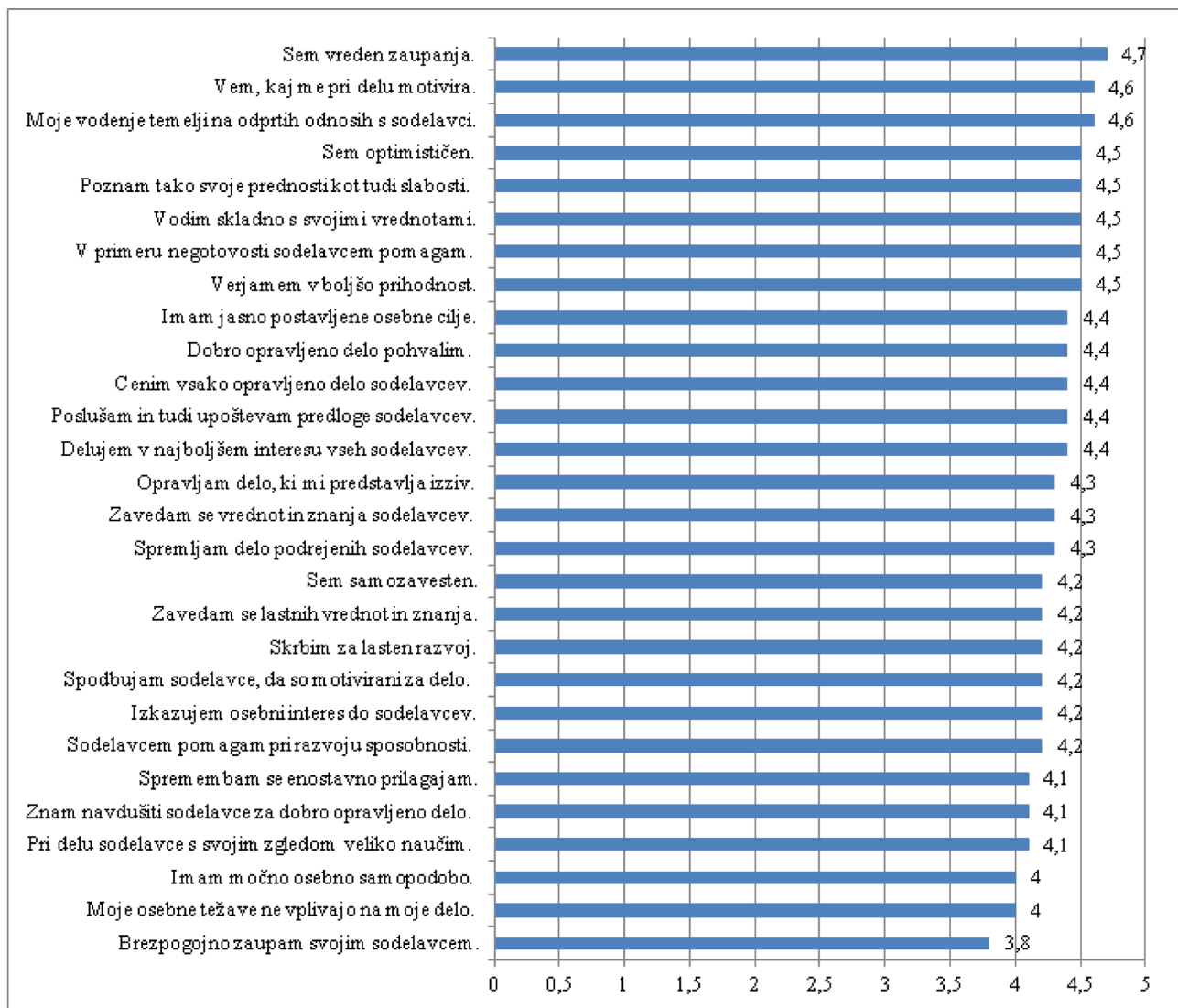
trditvijo na način, da so označili ocene od ena do pet. Ocena ena je pomenila, da se z navedeno trditvijo sploh ne strinjajo, ocena pet, da se s trditvijo povsem strinjajo. Vprašani pri poglavju Pripisovanje pomena sta vsebovali zapisane lastnosti, iz katerih so respondenti izluščili zanje najpomembnejše in jih označili toliko, kolikor jih je bilo predhodno številčno omejeno. Poglavje Razno je vsebovalo izključno odprti tip vprašanj, kjer so lahko kadrovske managerji podali vsa svoja videnja, mnenja in stališča, dotikajoča se obravnavane tematike. Zadnji del vprašalnika se je nanašal na osnovne demografske podatke, ki so prav tako pomembni, vendar za izvedbo raziskave niso ključni.

V orodju za spletno oblikovanje vprašalnikov Ika smo pripravili vprašalnik in povezavo nanj poslali prek elektronske pošte, pri čemer smo se poslužili namenskega vzorčenja. Soočili smo se s

63-odstotno stopnjo odzivnosti in tako v analizo vključili odgovore 101 respondenta. Kadrovske managerji, ki so odgovarjali na vprašalnik, so pretežno ženskega spola, tj. 79,6 %. Največji delež med njimi, natančneje 51 %, ima od enega do pet neposredno podrejenih sodelavcev. Največ v analizo vključenih kadrovskih managerjev, tj. 61,2 %, je zaposlenih v velikih organizacijah, za katere je značilno več kot dvesto petdeset zaposlenih. Več kot polovica kadrovskih managerjev, zajetih v vzorec, prihaja iz proizvodnih organizacij, dobra tretjina je predstavnikov storitvenega sektorja.

Nadalje smo za večjo objektivnost, zanesljivost in veljavnost z vprašalnikom pridobljenih rezultatov uporabili *poglobljen polstrukturirani intervjui* in se tako v izogib subjektivnemu pogledu na proučevano tematiko poslužili metode triangulacije. Zaradi obsežnosti samega intervjua smo se odločili slednjega

Slika 4: Povprečne ocene zaznavanja lastnih avtentičnih značilnosti



izvesti le z eno osebo, ki je predhodno izpolnila vprašalnik za kadrovske managerje. Pripravili smo nabor vprašanj odprtega tipa, ki so nam med samo izvedbo dopuščali smiselno dodajanje podvprašanj.

## 5 Rezultati raziskave

Opravljen raziskava nas je pripeljala do ugotovitve, da imajo v raziskavo vključeni kadrovske managerji zelo visoko razvite avtentične značilnosti, saj so z zelo visoko povprečno oceno ocenili prav vse izmed navedenih avtentičnih lastnosti. Povprečne ocene zaznavanja lastnih avtentičnih značilnosti kadrovske managerjev po posameznih lastnostih so vidne s slike 4.

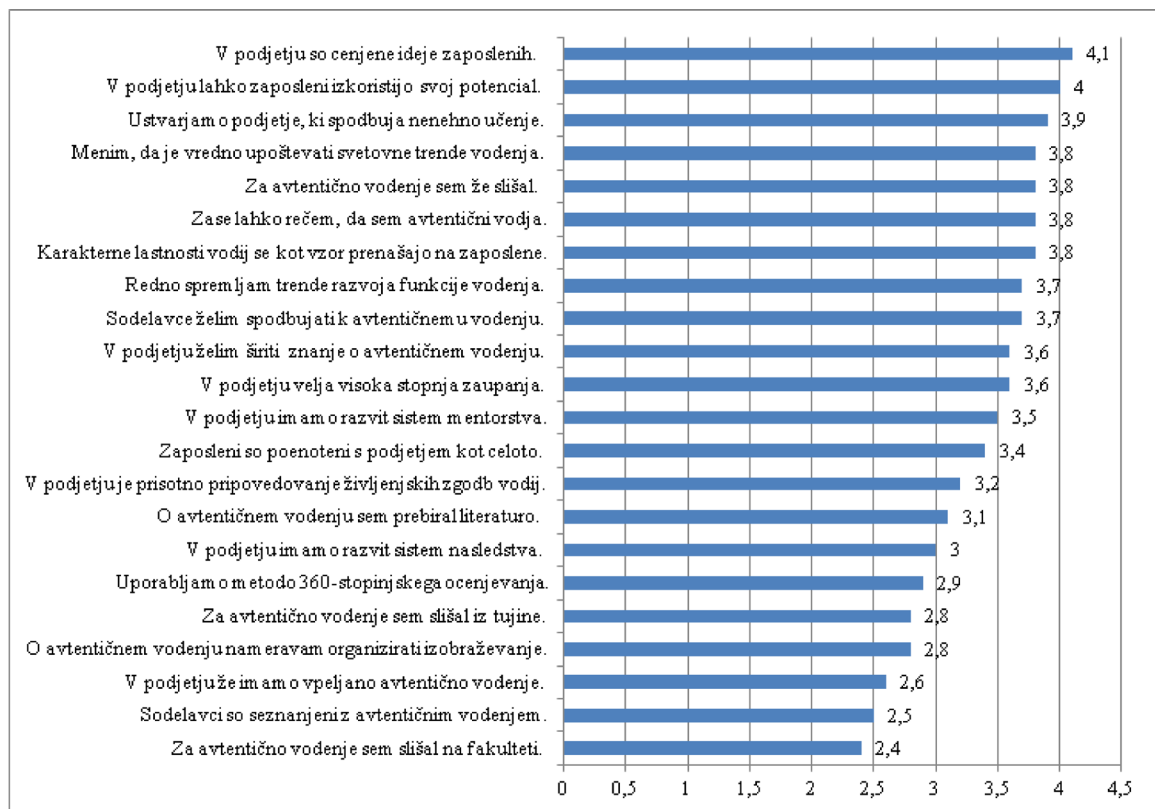
Razvitost avtentičnega vodenja smo preverili s pomočjo zaprtih vprašanj, kjer so kadrovske managerji podali samooceno o tem, kako oni zaznavajo razvitost znotraj svojega delovnega okolja. Povprečne ocene zaznavanja razvitosti avtentičnega vodenja v Sloveniji so vidne s slike 5.

V nadaljevanju smo kadrovske managerje povprašali o osebnostnih lastnostih zaposlenih in lastnostih idealnega vodje, ki se jim zdijo pomembne. Izkazalo se je, da so jim v večini vrednejše tiste

lastnosti, ki sovpadajo z avtentičnim vodenjem. S pomočjo raziskave, natančneje vprašalnika in opravljenega intervjuja, smo na podlagi vseh zbranih informacij in osebnega vtisa med izvedbo intervjuja prišli do ugotovitve, da je avtentično vodenje v izbranih organizacijah prisotno, vendar pri svojem razvoju še ni doseglo najvišje ravni. Res je, da kadrovske managerji zaznavajo visoko stopnjo razvitosti lastne avtentičnosti, prav tako se je marsikateri izmed njih prepoznal v opisu avtentičnega vodje, vendar so bile na drugi strani podane dokaj nizke ocene kadrovske managerjev glede zaznavanja razvitosti avtentičnega vodenja znotraj svojega delovnega okolja.

Kadrovske managerji veliko lastnosti avtentičnega vodenja že uveljavljajo pri svojem delu, v svoje delo na kadrovske področju jih želijo vključiti še več, kar nakazuje na to, da je sledenje avtentičnemu vodenju zanje pomembno in vredno. Če avtentičnosti ne bi pripisovali visokega pomena, gotovo ne bi želeli razvijati njenih lastnosti v prihodnje. V svoj delovni vsakdan bi vsekakor lahko vključili višjo stopnjo sodelovanja z drugimi oddelki in več delali v smeri brezpogojnega zaupanja svojim sodelavcem v smislu opolnomočenja in njihove večje samostojnosti. Za večjo uporabo avtentičnega

*Slika 5: Povprečne ocene zaznavanja razvitosti avtentičnega vodenja*



vodenja med kadrovskimi managerji je ključno, da slednji za avtentično delovanje najprej navdihnejo tudi ostale zaposlene in jim znajo predstaviti koristi uporabe te oblike vodenja in sledenja.

Kadrovski managerji zaznavajo, da skušajo biti pri svojem delu dober zgled svojim sledilcem, s katerimi delijo svoje znanje in izkušnje, kar tudi njim samim omogoča rast in razvoj tako na osebni kot tudi poklicni ravni. Stremijo k povezanosti s sledilci in se trudijo, da je njihov odnos pozitivno naravnani in odprti, k čemur vsekakor pripomore učinkovita medsebojna komunikacija. Vseeno smo zaznali, da obstaja še mnogo neuporabljenih področij avtentičnega vodenja, ki so jih kadrovski managerji navedli kot še nerazvite, kar pomeni, da je še veliko nerazvitega potenciala avtentičnega vodenja v organizacijah, ki delujejo v slovenskem prostoru.

Avtentično vodenje ima velik potencial, da bi se kot vodilni stil vodenja razvilo znotraj področja ravnanja z zmožnostmi človeka. Ta potencial podkrepi dejstvo, da imajo kadrovski managerji razvite avtentične lastnosti, vendar tega v celoti še ne prenašajo v svojo delovno sredino. Zelo malo organizacij ima, sodeč po pričanju kadrovskih managerjev, vpeljan koncept avtentičnega vodenja, prav tako s tem stilom vodenja niso seznanjeni njihovi sledilci. Ker kadrovski managerji vidijo potencial te teme v prihodnosti, je to odlična odskočna deska za izboljšanje funkcije vodenja kadrovskih managerjev in izrabo vseh potencialov človeškega kapitala kot ene pomembnejših konkurenčnih prednosti.

Avtentično vodenje je tista oblika vodenja, ki lahko v prihodnje predstavlja ključ do uspeha pri ravnanju z zmožnostmi človeka. Vedno bolj pomemben postaja prenos znanja, opolnomočenje zaposlenih, izkoriščanje njihovega potenciala in skrb za njihov razvoj. Pomembno vlogo v organizacijah bodo morali prevzeti kadrovski managerji, ki lahko s svojo pokončno držo postanejo sooblikovalci drugačne organizacijske kulture, ki bo omogočila, da bo ne le avtentično vodenje temveč tudi ravnanje z zmožnostmi človeka pridobivalo na vse večji veljavi.

## 6 Priporočila kadrovskim managerjem

Priporočila kadrovskim managerjem, ki bodo slednjim služila ne le k izboljšanju njihove vloge v organizaciji, temveč tudi k učinkovitejšemu razvoju in vpeljavi avtentičnega vodenja kot svoje primarne

oblike vodenja, smo oblikovali na podlagi analize izvedene raziskave.

Oblikovali smo naslednjih devet priporočil.

### (1) *Dobro razumevanje konteksta delovanja organizacije*

Kadrovski manager se mora, če želi uveljavljati svoj položaj in kot svetovalec ter sooblikovalec dogajanja v okolju organizacije delovati skupaj z najvišjim poslovodnim organom, dobro spoznati na področje, na katerem deluje organizacija. Nujno je odlično poznavanje storitev oziroma produktov, razumevanje organizacije in njenega konteksta delovanja kot celote.

### (2) *Proaktivnost in samozavest pri uvajanju sprememb*

Kadrovski managerji se ne smejo bati sprememb, temveč morajo biti odprti zanje, njihovi glavni nosilci in tudi glavni sooblikovalci smernic za prihodnji razvoj organizacije. Prav tako morajo krepiti samozavest, ki je ključna lastnost, da bodo lahko stopili v ospredje, se zavedali pomena svoje funkcije v organizaciji in tako tudi delovali.

### (3) *Razvijanje kompetenc*

Delo kadrovskih managerjev je vedno bolj kompleksno, kar zahteva širok nabor kompetenc in vključuje stalno izpopolnjevanje v smislu izboljševanja lastnih zmožnosti. Vloga kadrovskih managerjev se spreminja in postaja vedno bolj zahtevna, saj za kadrovske managerje prihodnosti velja, da ustvarjajo poslanstvo, sooblikujejo procese in so voditelji zaposlenih. Vse to posledično zahteva več kompetenc kadrovskih managerjev, saj lahko le primerno usposobljeni strokovnjaki botrujejo spremembam in izzivom ter se slednjim tudi uspešno prilagajajo.

### (4) *Krepitev strateške vloge področja ravnanja z zmožnostmi človeka*

Ker še vedno vse preveč kadrovskih managerjev omenja svojo administrativno vlogo, je zanje pomembno, da začnejo razmišljati strateško, kar vključuje razvoj in implementacijo strategij, ki so skladne s strategijo organizacije. Kadrovski managerji se morajo tako ukvarjati s strateško in razvojno vlogo, za svoje administrativne naloge pa iskati napredne, informacijsko podprte rešitve.

### (5) *Postavljanje lastnih izzivov*

Izzivi so tisti, ki lahko kadrovske managerje motivirajo in jim omogočijo, da vedno znova vidijo izboljšave in posledično stremijo k upravljanju strateške vloge področja ravnanja

z zmožnostmi človeka. Kadrovski manager prihodnosti sam vidi izzive in izboljšave, čemur nadalje slediti odlične rešitve in predlogi.

**(6) *Krepitev zaupanja s sledilci***

Zaupanje med vodjo in sledilci je ključna lastnost, da so slednji na delovnem mestu bolj zadovoljni in se lažje prilagajajo spremembam. Kadrovski managerji morajo sledilcem omogočiti prost pretok znanja, jim omogočiti vpogled v svoje znanje in izkušnje, pomembnost morajo pripisovati učinkoviti povratni informaciji, saj to sledilcem omogoča rast in karierni razvoj.

**(7) *Povezovanje ravnanja z zmožnostmi človeka z drugimi področji znotraj organizacije***

Pomembno je povezovanje z ostalimi področji znotraj organizacije, saj to doprinese k sodelovanju, kar v nadaljevanju kadrovskim managerjem prinese tudi potrebno podporo pri udejanjanju avtentičnega vodenja na vseh nivojih znotraj organizacije. Kadrovski managerji morajo biti prisotni pri vseh zgodbah, ki se tičejo organizacije, lahko bi rekli, da delujejo kot nekakšna svetovalna in podporna vloga vsem ostalim področjem.

**(8) *Skladnost vrednot***

Kadrovski managerji morajo svoje osebne vrednote enostavno prenesti v posel in tudi voditi skladno z njimi, pri tem morajo biti pozorni, da so njihove vrednote skladne z vrednotami organizacije, s katerimi se morajo poistovetiti tudi sledilci.

**(9) *Uporaba metod za spodbujanje razvoja avtentičnega vodenja***

Če želijo kadrovski managerji razvijati in krepiti zavest o avtentičnem vodenju pri sodelavcih, je nujno, da v delovni vsakdan vpeljejo metode spodbujanja razvoja avtentičnega vodenja, kot so akcijsko učenje, sistema mentorstva in nasledstva, tehnika pripovedovanja življenjskih zgodb in metoda 360-stopinjskega ocenjevanja.

Kadrovski managerji že sedaj stremijo k pravilnemu načinu vodenja svojih sodelavcev, vendar imajo, kot največkrat pravijo sami, pri uveljavljanju takšnega vodenja velikokrat težave, saj ne uživajo podpore najvišjega vodstva. Da bi to spremenili, je v prvi vrsti nujno, da stopijo v ospredje, zaupajo vase in v svoje zmožnosti, imajo pokončno držo, so proaktivni, se ne ustrašijo izzivov in njim pripadajočih sprememb, saj bodo lahko le tako širili zavest o avtentičnem vodenju. Pomembno je, da spremljajo tekoči razvoj kadrovskega vidika v svetovnem merilu in se prilagajajo sodobnim

trendom. Poskrbeti morajo, da se avtentičnost širi znotraj celotne organizacije, saj je avtentično vodenje kultura celotne organizacije, kjer ne gre le za način vodenja, temveč tudi za način sodelovanja in delovanja tako pri ravnanju z zmožnostmi človeka kot tudi v organizaciji na sploh.

Vodja mora graditi večjo stopnjo zaupanja do sodelavcev, jih bolj vključevati v odločanje, spoštovati, znati poslušati in ne nazadnje tudi upoštevati njihove predloge. Imeti mora odprto miselnost, znati obvladovati spremembe, večji poudarek je potreben na empatičnosti vodij in motiviranju zaposlenih. Vodja prihodnosti mora biti inovativen, pripravljen na sprejemanje odgovornosti, mora se znati učinkovito odločati in ne sme zanemarjati pomena učinkovite dvosmerne komunikacije, ki vključuje tudi podajanje pohval in konstruktivnih kritik. Avtentično vodenje mora biti tako prisotno tudi na drugih nivojih, saj le kadrovski manager kot avtentičen vodja v organizaciji zelo težko uveljavlja svoj prav in ne nazadnje tudi preživi na dolgi rok.

## 7 Sklep

Področje ravnanja z zmožnostmi človeka je v času nenehnih sprememb vedno pomembnejše, zato je ključno, da kadrovski managerji pri svojem delu zasledujejo nov, avtentičen način razmišljanja in vodenja. Ljudje so ključni element pri ravnanju z zmožnostmi človeka, prav tako so ljudje izredno pomembna prvina avtentičnega vodenja. Ta skladnost vodi v nujnost uporabe avtentičnega vodenja pri kadrovskih managerjih. Avtentično vodenje v organizacijo prinaša pozitivno, optimistično in motivirajoče delovno okolje, kar poleg vzajemnega odnosa med vodjo in sledilci slednjim omogoča višjo stopnjo opolnomočenja, več svobode in zadovoljstva ter ne nenazadnje tudi možnost osebne in karierne rasti. Avtentično vodenje ima široko konotacijo, spoštovanje vsega, kar ta oblika vodenja predstavlja, je podlaga za delovanje tudi v širšem kontekstu. Če bi vsi delovali po principu avtentičnega vodenja, bi bili veliko bolj zadovoljni, bolje bi sodelovali, kar pomeni, da bi tudi hitreje in učinkoviteje dosegli zastavljene cilje.

Sklenemo lahko, da razvitost avtentičnega vodenja med kadrovskimi managerji v našem okolju še ni dosegla najvišje ravni, vendar slednji temu konstruktivno pripisujejo visok potencial, kar v prihodnje vsekakor omogoča izboljšanje funkcije vodenja kadrovskih managerjev in izrabo vseh



potencialov človeškega kapitala kot enega izmed najpomembnejših virov konkurenčne prednosti.

### Viri in literatura

- Armstrong, G. (2005). Differentiation through people: How can HR move beyond business partner? *Human Resource Management*, 44(2), 195-199.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (12th ed.). London, Philadelphia and New Delhi: Kogan Page.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic impact follower attitudes and behaviours. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005). Authentic leadership: Moving HR leaders to a higher level. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 25, 273-304.
- Černe M., & Penger S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, 47(4), 819-842.
- Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
- Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). 'Can you see the real me?' A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Goffee, R., & Jones, G. (2005). Managing authenticity: The paradox of great leadership. *Harvard Business Review*, 83(12), 86-94.
- Hinojsa, A. S., McCauley, K. D., Randolph-Seng, B., & Gardner, W. L. (2014). Leader and follower attachment styles: Implications for authentic leader-follower relationships. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 595-610.
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership & Organizations Development Journal*, 27(8), 646-666.
- Kohont, A. (2012). HRM-managerji v kontekstu internacionalizacije. *HRM*, 10(47), 10-14.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. V K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (ur.), *Positive organizational scholarship* (str. 241-261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Penger, S., Černe, M., Dimovski, V., & Peterlin, J. (2009). Avtentično vodenje v luči uresničevanja strategije strateškega ravnanja s človeškimi viri (SHRM): vodja, zvest samemu sebi, ustvarja zaupanje. *HRM*, 29(7), 36-41.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research*, 67(2), 200-210.
- Ryan, L. (2005). Why HR gets no respect. Najdeno 21. januarja 2015 na spletnem naslovu [www.businessweek.com/careers/content/jun2005/ca2005051\\_7881\\_ca009.htm](http://www.businessweek.com/careers/content/jun2005/ca2005051_7881_ca009.htm).
- Shelton, K. (2008). Authentic leaders add value. *Leadership Excellence*, 25(2), 2.
- Svetlik, I., & Kohont, A. (2009). Organizacija in izvajanje menedžmenta človeških virov. V I. Svetlik & N. Zupan (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 143-190). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Tonkin, T. (2013). Authentic versus transformational leadership: assessing their effectiveness on organizational citizenship behaviour of followers. *International Journal of Business & Public Administration*, 10(1), 40-61.
- Ulrich, D. (1996). *Human resource champions: The agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.

**Nika Regner Kovač**, mag. poslovnih ved, je zaposlena v hitro rastočem mednarodnem podjetju v Dublinu na Irskem. Septembra 2015 je uspešno zagovarjala magistrsko delo na podiplomskem študijskem programu Management na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, za katero je prejela Prešernovo nagrado. Vsa leta študija je bila prejemnica Zoisove štipendije. Leta 2015 postala članica mednarodnega častnega združenja Beta Gamma Sigma, ki združuje najboljše študente in diplomante poslovnih ved AACSB akreditiranih šol.