

## **RAZVOJ AUTENTIČNOG LEADERSHIP-A**

### **DEVELOPMENT OF AUTHENTIC LEADERSHIP**

Stručni članak

Ph. D. Candidate Irma Imamović\*  
Suzana Nikačević, MA\*

#### **Sažetak**

*U današnje vrijeme pojavljuje se sve veći interes za razvoj autentičnog leadership-a. Razlog tome su pozitivne implikacije koje takav leadership ima na organizacije, zaposlene i poslovanje u cjelini. Leadership koji se zasniva na vrijednostima i etici stvara organizacije koje mogu ostvariti i održati dugoročni uspjeh. Autentični lideri znaju tko su, u što vjeruju, djeluju iskreno i otvoreno i na osnovu svojih uvjerenja. Autentični lideri grade povjerenje sa zaposlenima, na način da potiču otvorenu komunikaciju, drže se svojih ideala i prikazuju se onakvima kakvi zaista i jesu. Budući da je ovo relativno nova faza u razvoju leadership-a, još uvijek nisu u potpunosti istražene karakteristike ovog stila, kao ni njegove posljedice. Međutim, dosadašnja istraživanja pokazuju pozitivne implikacije koje ovaj leadership pruža, jer doseže do svih radnika u organizaciji. U nastavku ovog rada istražiti ćemo ovaj stil leadershipa, pregledom postojeće stručne literature o ovome stilu.*

*Ključne riječi: autentični leadership, autentični lider, psihološki kapital, samosvijest, etika, samoregulacija, povjerenje.*

#### **Abstract**

*Nowadays, there is a growing interest in the development of authentic leadership. The reason for this is the positive implications that such leadership has on organizations, employees and the business as a whole. A values-based and ethics-based leadership creates organizations that can achieve and sustain long-term success. Authentic leaders know who they are,*

---

\* Ph.D Candidate at: Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho; Universidade de Aveiro – Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo; Universidade Beira Interior, Covilhã - Departamento de Gestão e Economia, e-mail: irma.imamovic93@gmail.com

\* Visoka škola „CEPS - Centar za poslovne studije“ u Kiseljaku, e-mail: suzana.visokaskola@gmail.com; suzana.nikacevic@ceps.edu.ba

*what they believe in, act honestly and openly, and based on their beliefs. Authentic leaders build trust with employees, by encouraging open communication, sticking to their ideals and presenting themselves as they really are. Since this is a relatively new stage in the development of leadership, the characteristics of this style, as well as its consequences, have not yet been fully explored. However, research to date shows the positive implications that this leadership provides, as it reaches out to all employees in the organization. In the continuation of this paper, we will explore this style of leadership, reviewing the existing professional literature on this style.*

*Key words: authentic leadership, authentic leader, psychological capital, self-awareness, ethics, self-regulation, trust*

## 1. UVOD

Autentični leadership je najnovija evolucijska faza u razvoju leadership-a, koja ističe autentičnost lidera. Autentični leadership je sporadično istraživao kao dio moderne znanosti o menadžmentu, a svoj je vrhunac doživio kada je Bill George objavio svoju knjigu „Authentic Leadership“ 2003. godine. (Kruse, 2013.) Međutim, sama istraživanja „autentičnosti“ datiraju još od vremena grčkih filozofa, pa se u njihovim razmišljanjima i djelima spominje „spoznavanje samog sebe“. Bit autentičnosti je poznavanje samog sebe, prihvaćanje i očuvanje samih sebe onakvima kakvi zaista jesmo. (Dimovski, et al., 2012.) Ovaj savjet da poznamo sami sebe je tisućama godina star. Međutim, poznavanje sebe na najdubljem nivou nije jednostavno, budući da smo kompleksna ljudska bića sa više aspekata svog karaktera. Neprekidno se razvijamo, kako testiramo sami sebe u svijetu, koji utiče na nas i prilagođavamo se svojoj okolini, a sve u cilju da nađemo svoje jedinstveno mjesto.

Autentičnost je zajednički ključni faktor među autentičnim dimenzijama leadership-a. (Peterson, et al., 2012.) Autentično liderstvo je predstavljeno kao pristup koji stvara uvjete za veće povjerenje, što pomaže ljudima da nadograđuju svoje snage i da budu pozitivniji, da prošire svoje razmišljanje, da dodaju vrijednost i osjećaj za ono što je ispravno za svoje odluke i da poboljšaju ukupnu učinkovitost njihove organizacije tijekom vremena (Avolio, et al., 2004.)

Autentično liderstvo se prije stiče nego što se dodjeljuje, više je dinamično, a ne hijerarhijsko, zahtjeva visok nivo samo-spoznaje i integriteta. Autentično liderstvo kreira etičku spiralu rasta i razvoja što dovodi do samopouzdanja, vjerovanja u sebe i uspjeha za pojedince, timove i organizacije. Autentično liderstvo ide iznad drugih nivoa liderstva težnjom

ka pobjedi, pobjedi, pobjedi, pobjedi u svim situacijama. Pobjeda za pojedinca, pobjeda za tim, pobjeda za organizaciju i pobjeda za društvo u cjelini. Bilo tko tko je voljan da uveća svoju odgovornost može biti autentični lider. (n.a., 2009.)

U današnje vrijeme sve se više pažnje posvećuje autentičnom liderstvu, kako u teoriji, tako i u poslovnoj praksi. Glavni razlog ovome leži u tome što autentični leadership doseže do svakog radnika u organizaciji.

## 2. RAZVOJ AUTENTIČNOG LEADERSHIP-a

Iako ne postoji prihvaćena definicija autentičnog leadership-a u literaturi, Müceldili, Turan i Erdil (2013.) navode definiciju koju su preuzeli od Walumbwa i dr. Definicija ide dalje od pojma vjernosti samome sebi i odraz je nekoliko pretpostavki koje se sastoje od autentičnog vodstva. Oni definiraju autentično vodstvo kao „obrazac ponašanja lidera koji crpi i promiče pozitivne psihološke sposobnosti i pozitivno etičko ozračje, da bi poticao veću svijest o sebi, internaliziranu moralnu perspektivu, uravnoteženu obradu informacija i relacijsku transparentnost kod lidera koji rade sa sljedbenicima, potičući pozitivan samorazvoj“. (Müceldili, et al., 2013.)

Taylor (n.g.) kaže da je razvoj autentičnog leadership-a, prema Avolio & Luthans (2006.), definiran kao „proces koji se oslanja na liderov životni pravac, psihološki kapital, moralnu perspektivu i visoko razvijenu podržavajuću organizacijsku klimu u cilju ostvarenja veće samosvijesti i samoregulacijskog ponašanja, koje sa svoje strane potiče kontinuirani, pozitivan samorazvoj koji rezultira u istinski održivim performansama.“

Autentično znači da je nešto izvorno, vjerodostojno, istinito. Taylor (n.g.) kaže da autentičan znači biti originalan, a ne lažan, iskren prema vlastitoj osobnosti, duhu i/ili karakteru. Leadership predstavlja sposobnost vođenja i usmjeravanja drugih. Upravo iz prethodno rečenog Michie i Gooty (2005.) daju pojašnjenje autentičnog leadershipa, navodeći da autentični leadership znači iskrenu željeti služiti drugima putem vlastitog leadership-a.

Müceldili, Turan i Erdil (2013.) navode da Avolio i njegove kolege govore o autentičnosti kao poznavanju, prihvaćanju sebe i ostajanju vjernim samome sebi. Ilies, Morgeson i Nahrgang (2005.) navode da je autentičnost (tj. biti ono što jesi) važan introspektivni, ali i relacijski koncept, koji ima značajne implikacije za smislenost života zaposlenih, naročito u procesu leadership-a. Autentičan lider je netko tko je iskreno zainteresiran da osposobi ljude koje vodi da naprave promjenu. Ustvari, oni su više zainteresirani da inspiriraju svoju grupu da napreduje ka ostvarivanju osobnih postignuća, nego da bi ostvarili vlastitu moć, novac ili prestiž. (Woolley, et al., 2010.)

Ilies, Morgeson i Nahrgang (2005.) navode definiciju autentičnog lidera koju su dali Luthans i Avolio (2006.): „Autentični lider je samouvjeren, pun nade, optimističan, vedar, moralan/etičan, okrenut budućnosti i daje prioritet razvoju suradnika da budu lideri. Autentični lider je iskren prema sebi i svojim ponašanjem pozitivno preobražava ili izgrađuje svoje suradnike u lidere same po sebi.“

Ove karakteristike autentičnog leadership-a spominje i Peter Northouse, u svojoj knjizi „Leadership“, kako navodi Tobias (2011.):

1. Samosvijest – Odnosi se na osobne uvide lidera. Nije cilj sama po sebi, nego proces u kojem pojedinci razumiju sami sebe, uključujući njihove snage i slabosti, te utjecaj koji imaju na druge. Samosvijest uključuje osvrt na svoje temeljne vrijednosti, identitet, emocije, motive, ciljeve i hvatanje u koštac s onime što ste vi stvarno na najdubljem nivou. Kad lideri poznaju sami sebe i imaju jasan osjećaj o onome tko su i što predstavljaju, onda imaju snažno uporište za svoje odluke i postupke.
2. Internalizirana moralna perspektiva – Odnosi se na samoregulacijski proces gdje pojedinci koriste svoje unutarnje moralne standarde i vrijednosti da bi upravljali svojim ponašanjem radije nego da dopuste vanjskom pritisku da ih kontrolira.
3. Uravnoteženo procesiranje (uravnotežena obrada informacija) – Odnosi se na sposobnost pojedinca da analizira podatke objektivno i istraži tuđa mišljenja prije donošenja odluke
4. Relacijska transparentnost (transparentnost odnosa) – Odnosi se na to da se bude otvoren i iskren u predavljanju svog pravog ja drugima. Relacijska transparentnost događa se kada pojedinci podijele svoje temeljne osjećaje, motive i sklonosti s drugima. To uključuje pokazivanje i pozitivnih i negativnih aspekata sebe drugima. Ukratko, relacijska transparentnost se ogleda u otvorenoj komunikaciji i tome da budemo pravi mi u odnosu s drugima.

Upravo zahvaljujući ovim unikatnim komponentama, autentični leadership se razlikuje od drugih stilova leadership-a. Samosvijest je ključni faktor i polazna točka u razvoju autentičnog leadership-a. Müceldili, Turan i Erdil (2013.) citiraju May-a i dr., koji kažu da su poznavanje sebe i iskrenost prema sebi esencijalni za autentični leadership. Samosvjesne osobe stalno ispituju svoje snage i slabosti. Mnogi ljudi troše ogromnu količinu energije da bi bili ono što misle da drugi ljudi žele da budu. Autentično liderstvo je upravo suprotno tomu. Autentično liderstvo zahtjeva da znamo tko smo i da upravo to i budemo, bez straha ili kompromisa. Neil Crofts u svojoj knjizi „Poslovna misao“ (n.a., 2009.) govori o tome kako da bismo upoznali sebe, moramo biti sposobni da artikuliramo našu suštinsku motivaciju i vrijednosti

po kojima živimo. Moralna komponenta je, također, veoma važna i za autentični leadership, ali i za sve ostale stilove leadership-a. Ovo znači da moralni lideri brinu o etičkim standardima i vođeni su svojim moralnim standardima i vrijednostima. Uravnoteženo procesiranje informacija ukazuje na fer donošenje odluka. U tom procesu svi podaci se analiziraju objektivno, kroz pristupe koji ne uključuju demantiranje. (Müceldili, et al., 2013.) Relacijska transparentnost ističe jedinstvenost osobe, otvorenost i iskrenost u odnosima s drugima.

Kruse (2013.) navodi da, iako različiti teoretičari imaju drugačija gledišta o ovome konceptu, ipak ih se većina slaže u sljedećem:

1. Autentični lideri su samosvjesni i originalni.
2. Autentični lideri su vođeni misijom i usredotočeni na rezultate.
3. Autentični lideri vode svojim srcem, a ne samo svojim umom.
4. Autentični lideri su usredotočeni na dugoročno.

Autentični lider je netko tko je veoma samosvjestan, ima jasan moralni centar, tko je transparentan i donosi odluke na pošten ili balansiran način. (Avolio, 2010.) Autentični lideri su samosvjesni pojedinci, svjesni svojih snaga, ograničenja i emocija. Oni se svojim sljedbenicima pokazuju onakvima kakvi zaista jesu. Nitko ne može biti vjerodostojan pokušavajući imitirati nekoga drugoga. Može se naučiti iz tuđih iskustava, ali ne postoji način na koji se može biti uspješan kada se pokušava biti poput nekog drugog. Ljudi vjeruju onima koji su originalni i vjerodostojni, a ne replika nekog drugog. (George, et al., 2007.)

Autentični lideri nemaju jednu ulogu u privatnom, a drugu u poslovnom životu. Oni ne skrivaju svoje pogreške ili slabosti iz straha da se ne prikažu slabima. Sposobni su postaviti misiju i ciljeve organizacije ispred vlastitog interesa. Posao obavljaju s težnjom da ostvare ciljeve, a ne u cilju ostvarenja vlastite moći, novca ili svog ega. Autentični lideri se ne boje pokazati svoje emocije, svoju ranjivost i ne boje se povezati sa svojim zaposlenima. Međutim, ovo ne znači da su autentični lideri „meki“. Direktna komunikacija je kritična za uspješne rezultate, ali se ovdje radi o empatiji, jer je direktna komunikacija bez empatije često okrutna. Autentični lideri shvaćaju da briga o pojedincu, kao i briga o kompaniji zahtjeva težak posao i strpljenje, ali ovaj pristup je dugoročno itekako isplativ. (Avolio, 2010.)

Kako navode Shamir & Eilam (2005.), ljudi koji slijede autentične lidere to rado rade zato što su takvi lideri pouzdani, vedri, povjerljivi i lojalni. Lideri koji razmatraju sve strane problema, vodeći se vlastitim moralom, jasno komuniciraju svoje ideje i svjesni su vlastitih snaga i slabosti će ohrabriti stvaranje pozitivne organizacijske kulture, što će ujedno doprinijeti i razvoju sljedbenika. (Avolio & Gardner, 2005.) Autentični lideri vode podjednako svojim razumijevanjem i intelektom i oni vode druge

stvarajući im osjećaj svrhe, strasti i vrijednosti. (Michie & Gooty, 2005.) Stvaranje korporativne kulture koja podržava razvoj autentičnog leadership-a je transformacijski proces koji se isplati sam po sebi – doslovno i figurativno. Međutim, potrebno je vremena da bi se vidio povrat na investiciju. (Maldonado, 2013.)

Već smo prethodno razvoj autentičnog leadership-a definirali kao proces koji, oslanjajući se na liderov životni pravac, psihološki kapital, moralnu perspektivu, stvara visoko razvijenu podržavajuću organizacijsku klimu, što rezultira ostvarenjem samorazvoja, tj. veće samosvijesti i samoregulacijskog ponašanja, što u konačnici ima pozitivne implikacije i na ljude i na organizaciju. Razvoj autentičnog leadership-a orijentiran je na potporu i pomoć u napretku ljudi i pomaže u poboljšanju njihovih performansi. Čini se da je ovaj tip razvoja autentičnog leadership-a nemoguće ili, u najmanju ruku, teško podučavati samo u učionici, ako uzmemo u obzir da uključuje nasljedne faktore, životna iskustva i samosvijest. (Avolio & Luthans, 2006.)

Ovaj stil uključuje vlastitu filozofiju leadership-a, vlastiti stil leadership-a. Taylor (n.g.) navodi i činjenicu koju je važno napomenuti za razvoj autentičnog leadership-a, a odnosi se na to da će razvoj ovakvog leadership-a biti moguć samo ukoliko sljedbenici vjeruju da su njihovi lideri zaista autentični, a ne da to glume radi vlastite koristi. Kada lideri i njihovi sljedbenici ulažu jedni u druge da bi ostvarili očekivane rezultate, tada djeluju u naponu snage, imaju bolje razumijevanje misije i prepreka svoje organizacije i razvijaju samosvjesnost, samoregulaciju i povjerenje. (Beddoes-Jones, 2012.)

Tradicionalno se utjecaj lidera mjerio samo na temelju financijskih dobitaka i drugih materijalnih sredstava, međutim, u posljednje vrijeme su istraživači i lideri počeli prepoznavati važnost neopipljivih dobiti, kao što je ljudski kapital i postizanje pozitivnog stanja razvoja. (Avolio & Luthans, 2006.) Ovo pozitivno stanje razvoja Avolio & Gardner (2005.) nazivaju „pozitivnim psihološkim kapitalom (PsyCap – Positive Psychological Capital)“, a bazira se na samodostatnosti, nadi, vedrosti i optimizmu. Ove komponente utječu na samopouzdanje, vjerovanje da svojim potencijalom možemo ostvariti uspjeh, želju za preuzimanjem projekata sa očekivanjem uspjeha i sposobnost da se brzo oporavimo od traumatičnih situacija.

Ukoliko se usmjerimo na pozitivno a ne na negativno, gradimo konstruktivne stvari u životu, koje formiraju pozitivno osoblje, timove i radno okruženje, za što je već poznato da ostvaruje ogromne dobitke. (Taylor, n.g.) zbog toga bi se autentični lideri trebali ponašati na način da njeguju vlastiti psihološki kapital, što će utjecati na razvoj psihološkog kapitala sljedbenika i imati pozitivan utjecaj na rast i uspjeh organizacije. Potičući sljedbenike da razvijaju svoj psihološki kapital i osjećaju

povezanost s organizacijom, lideri stvaraju zaposlene koji će obavljati poslove bolje, imati bolje stavove i ostvarivati bolje rezultate od onih zaposlenih čiji je nivo psihološkog kapitala nizak.

Stvarni razvoj autentičnog leadership-a ostvaruje se kada osoba dolazi u dodir sa samom sobom, onime što zapravo jest i vjeruje da se može ostvariti ono u što ta osoba vjeruje. (Avolio & Luthans, 2006.) Autentičnom lideru je potrebno i da ima svoju autentičnu filozofiju liderstva. Da biste aritkulisali svoju filozofiju liderstva, trebate razmisliti o (n.a., 2009.):

1. vremenu kada ste najbolje radili - kako ste bili vođeni?
2. svom najboljem liderskom iskustvu?
3. svom „heroju“ lideru

Odgovorite na svako pitanje tako što ćete zabilježiti 4 ili 5 ključnih riječi. Poredajte riječi po redu prioriteta. Uzmite 5 – 7 ključnih atributa i napravite od njih 20 riječi koje također odgovaraju vašoj ključnoj motivaciji i vrijednostima. To je nacrt vaše filozofije liderstva. Živite sa njom, radite sa njom, testirajte je i razvijajte sve dok vam to prija. (n.a., 2009.)

Maldonado (2013.) je definirao ABC autentičnog leadership-a:

- A za autentičnost - biti vjeran svojim vrijednostima i prema sebi.
- B je za hrabrost - imati hrabrosti da vodite i radite prave stvari, pogotovo kad postoje opasnosti ili neslaganja
- C je za suosjećanje: voditi s empatijom i brigom za fizičku i emocionalnu dobrobit drugih.

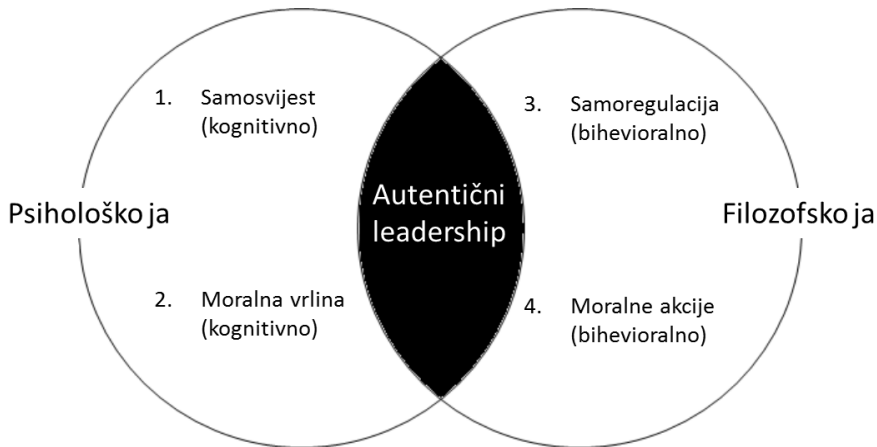
Autentično liderstvo povezuje zajedno ono tko ste kao osoba, vaša uvjerenja i vrijednosti, kako vodite i upravljate, vašu osobnost, razmišljanja i ponašanja. Biti autentičan znači biti iskren prema vlastitim etičkim standardima ponašanja, živjeti život u kojem ono što kažete odgovara onome što činite, a što je najvažnije, a oboje su u skladu s onim u što vjerujete, vaši principi i ono kako se osjećate. (Maldonado, 2013.)

George (2007.) navodi pet glavnih područja profesionalnog razvoja lidera:

- Samosvijest: Koja je moja priča? Koje su moje snage i razvojne potrebe?
- Vrijednosti: Koje su moje najdublje vrijednosti? Kojim principima se vodi moj leadership?
- Motivacija: Što me motivira? Kako balansiram unutarnjom i vanjskom motivacijom?
- Potporni tim: Tko su ljudi na koje mogu računati da me vode i podržavaju na putu?
- Integrirani život: Kako mogu integrirati sve aspekte svog života i biti ispunjen?

Istraživanje Fione Beddoes-Jones (2012.), a koje je provela za svoju doktorsku disertaciju, započelo je opsežnim pregledom akademske i primijenjene literature o leadership-u, autentičnosti i autentičnom leadership-u, a rezultiralo je razvojem novog modela autentičnog leadership-a, što se može vidjeti na sljedećoj slici:

Slika 1. Kognitivni i bihevioralni aspekti autentičnog leadership-a (Beddoes-Jones, 2012)



Ovaj teoretski model ima četiri faktora, povezujući kognitivne elemente samosvijesti s bihevioralnim elementima samoregulacije i liderovo etičko razmišljanje (koje ona naziva moralnom vrlinom) sa stvarnim ponašanjem (moralni postupci). Ona, dakle, povezuje psihološke aspekte leadership-a sa filozofskim, a to je korisna distinkcija koju su mnoge razvojne inicijative leadership-a propustile napraviti.

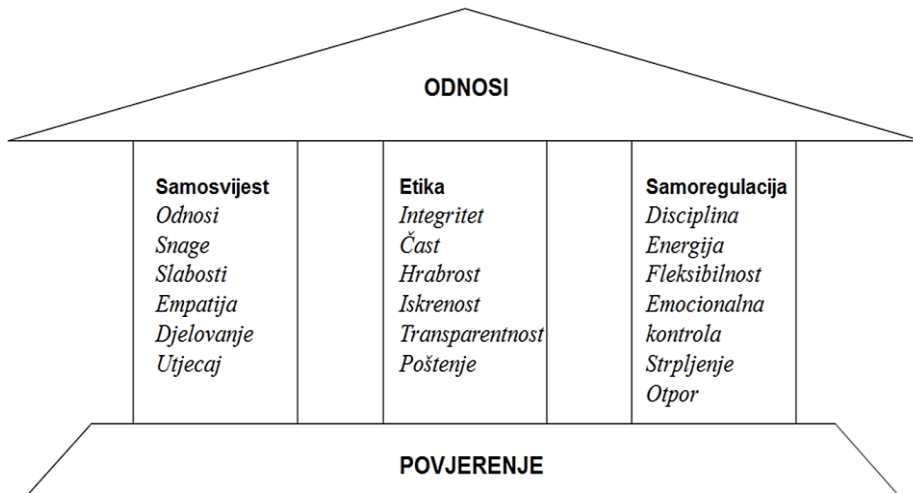
Beddoes-Jones (2012.) navodi da je za testiranje ovog četvero – faktorskog modela empirijski, 150 stavki generirano i pregledano od strane stručnog vijeća psihologa, lidera, konsultanata i akademaca za razvoj leadership-a. Kao rezultat, neke su stavke izbrisane, a neke dodane, što je u konačnici rezultiralo listom od 100 pitanja, po 25 za svaki faktor. Urađeno je pilot testiranje u obliku samo – izvještaja, na populaciji koju je sačinjavalo 140 biznis lidera. Finalno istraživanje, koristeći 360 - stupnjeva feedback dizajn, koji ublažava tendenciju lidera da precijene svoje performanse i sposobnosti, 54 službenika s prosječnim radnim stažom 19 godina, su ocijenjeni od strane svojih nadređenih, podređenih i kolega, što je na kraju rezultiralo uzorkom od 380 ukupno. Empirijski su tri komponente autentičnog leadershipa, a ne četiri, postale evidentne: samosvijest, samoregulacija i etika. Čini se da, barem statistički, sljedbenici ne prave razliku između etičkog i moralnog razmišljanja koje okreće lidera u etičkom



odlučivanju (njihova retorika) i onome što rade u praksi. Drugim riječima, lider se jednako procjenjuje po onome što kaže i onome što uradi. Najvažnije je da se ovo dvoje slaže, jer se u suprotnom neće vjerovati lideru. Kvalitativne povratne informacije od kolega i podređenih pokazale su da sljedbenici ocjenjuju lidera prema razini njihove dosljednosti.

Ove tri komponente nazivaju se stupovima autentičnog leadership-a. Svaki od tri "stupa" autentičnog leadership-a obuhvaća niz kognitivnih, bihevioralnih i emocionalnih elemenata, koje ispoljavaju, u većoj ili manjoj mjeri, svi lideri. Tri stupa autentičnog leadership-a ne obezbjeđuju mapu puta za razvoj autentičnih lidera, oni također identifikuju tri razloga zbog kojih lideri ne uspijevaju. (Beddoes-Jones, 2012.) Lideri upravo ne uspijevaju zbog nedovoljne samosvijesti i svijesti o drugima, manjka samodiscipline (samoregulacije), kao i nedostatka morala i etike. Drugim riječima, lider koji ima nedostatak bilo kojih od ovih čimbenika neće postići svoj potencijal, te je vjerojatnije da će u konačnici doživjeti neuspjeh. Razumijevanje razloga neuspjeha u leadership-u je također veoma važno.

Slika 2. Tri stupa autentičnog leadership-a (Beddoes-Jones, 2012)

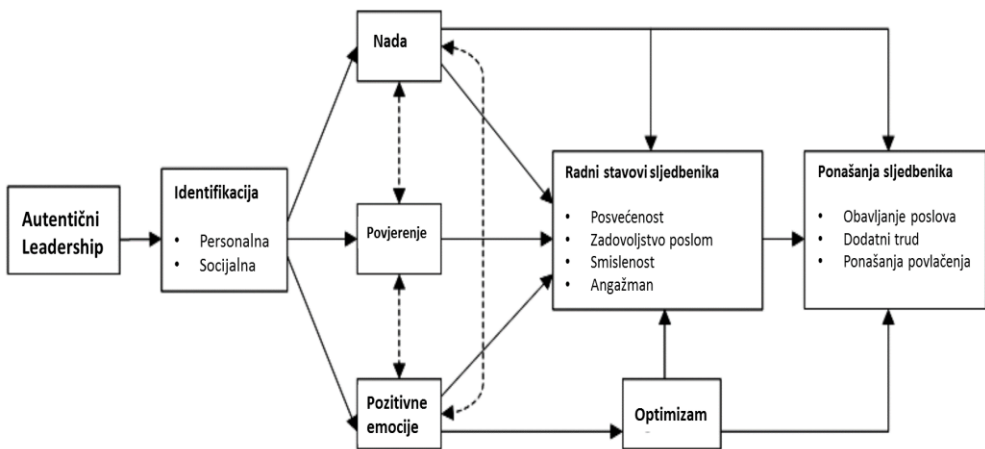


Avolio i Gardner (2005.) u svom istraživanju autentičnog leadership-a kao centralnu premisu navode da kroz povećanu samosvjesnost, samoregulaciju i pozitivno modeliranje, autentični lideri potiču razvoj autentičnosti kod sljedbenika. Kao rezultat toga, autentičnost sljedbenika doprinosi njihovoj dobrobiti i postizanju održivih performansi.

Zbog toga što je autentični leadership po svojoj prirodi ogledan, liderova autentičnost, kao i integritet, moraju biti vidljivi drugima. (Gardner, et al., 2005.) Dimovski i dr. (2012.) navode da razvoj autentičnog leadership-

a počinje na razini lidera, prolazi kroz samosvijest i samoregulaciju, a zatim izravno utiče na sljedbenika. Ovaj izravan utjecaj naziva se pozitivno modeliranje, što je najuži pojam koji definira osobnu identifikaciju na razini vođa(lider)-sljedbenik. Osim faktora (prethodnika) autentičnog vodstva, razvoj autentičnog vodstva u organizaciji je također pod utjecajem organizacijskog konteksta. Rezultati sljedbenika uključuju performanse, dodatni napor i odustajanja kao što su odlasci, izostanci i kašnjenja. (Dimovski, et al., 2012.)

Slika 3. Predloženi okvir za povezivanje autentičnog vodstva sa stavovima i ponašanjem sljedbenika (Avolio, i dr., 2004.)



Primarni faktor u razvoju autentičnog leadership-a su iskustva pojedinca, koja se očituju najviše u procesu tumačenja životnih ciljeva. Organizacijski kontekst (kultura i klima u organizaciji, suradnici i sustavi potpore) te pozitivni psihološki kapital lidera (povjerenje, nada, optimizam i fleksibilnost) može se, također, smatrati faktorom razvoja autentičnog leadership-a. (Dimovski, et al., 2012.)

Ovi navedeni faktori utiču na samosvjесnost, koja bi kod autentičnih lidera trebala biti na vrlo visokom nivou. Moss i dr. (2009.) navode da autentični lideri dalje služe kao uzor sljedbenicima kroz samoregulaciju i izražavanje (riječi i djela) svojih temeljnih vrijednosti, pozitivnih emocija, motiva, ciljeva i također se brinu za rast i razvoj zaposlenih. Dimovski i dr. (2012.) navode da se autentično liderstvo proteže iznad autentičnosti lidera jer obuhvaća i odnose s sljedbenicima, suradnicima i podređenima koji odražavaju iskrenost, otvorenost, povjerenje, usmjeravanje na relevantne ciljeve, te fokus na razvoj sljedbenika.

Lideri su često pretrpani poslom, kao i donošenjem odluka, pa se kao rješenje tog problema spominje delegiranje. Autentični lider ljudima daje ovlaštenja da odlučuju i rade sa minimumom intervencija.

Dio posla koji nosi liderstvo je pronaći način da svi u timu usklade ono što lično za njih ima smisao sa rezultatom posla koji obavljaju, posao tima i posao organizacije kao cjeline. To znači da svakom članu tima treba omogućiti da artikulira svoju suštinsku motivaciju ili svrhu života a zatim im pomoći da rade zajedno sa ostalim članovima tima da bi postigli cilj tima.

Uspješan tim mora dati svrhu svakom pojedincu, timu kao cjelini, organizaciji i širem društvu.

Pored utiska osobnog i kolektivnog smisla, potreban nam je i iskren osjećajo sobnih i timskih mogućnosti. Potrebno je da vjerujemo da će jedan od rezultata našeg rada biti i naš osobni napredak i usavršavanje. Uvjeti timskih mogućnosti treba da budu jasni i transparentni. Uloga autentičnog lidera je da pomogne članovima tima da artikuliraju mogućnosti koje su na raspolaganju svakom pojedincu i timu. Kada su mogućnosti objašnjene, uloga autentičnog lidera je da upućuje i pruža podršku svakom pojedincu, članu tima na način da mogu da iskoriste većinu ponuđenih mogućnosti. Ovaj coaching može biti u svim smjerovima i može biti eksplicitan ili diskretan. (n.a., 2009.)

Postoji nekoliko važnih implikacija u praksi autentičnog leadership-a. (Dimovski, et al., 2012.) Kako George (2003.) navodi, postoje tri razine ovih implikacija:

- (1) autentične lideri grade autentične kompanije (organizacijska razina implikacija),
- (2) autentične kompanije učinkovitije konkuriraju na tržištu (ekonomska razina implikacija), i (3) autentični lideri gledaju dalje od isključivo materijalne dobiti (društvena i ekološka razina implikacija).

Ukratko ćemo objasniti ove implikacije. Autentične kompanije su one u kojima su glavne vodilje misija i vizija i u kojima postoji konzistentan set vrijednosti. Ovakve kompanije proizvode vrijednost svim stakeholderim-a. Dimovski i dr. (2012.) navode sljedećih pet karakteristika autentičnih kompanija, koje su paralelne s dimenzijama autentičnog lidera:

- Svrha: misija i vizija
- Vrijednosti: vrijednosti kompanije
- Srce (ljubav): poticanje zaposlenih da služe klijentima
- Odnosi: trajna i posvećena organizacija
- Samodisciplina: rezultat za sve stakeholdere.

Kako autentični lideri započinju sa svojim kompanijama, interakcija se događa između lidera i organizacije koja omogućuje svakome da raste iz

interakcije s onim drugim. (Dimovski, et al., 2012.) Lideri su pod utjecajem njihove organizacije i ostvaruju rast iz iskustva koje ih oblikuje. Kroz interakcije s organizacijom, oni postaju učinkovitiji u svojoj ulozi. S druge strane, organizacija reagira na njihovo vodstvo. Ovaj proces, koji George (2003.) definira kao „homologija“, daje stabilnost organizaciji i predviđa se mogućnost za unutarnji rast i vanjski uspjeh. Kao rezultat, takvi lideri obnavljaju sebe i svoje organizacije. Njihova ostavština je zdrava organizacija koja može izdržati i krize i promjene u vodstvu.

George (2003.) navodi da je tržište ultimativni test za autentične lidere i njihove kompanije. On smatra da je biti uspješan konkurent u poslu zapravo u srcu leadership-a, baš kao što je to i u politici, atletici, akademiji i umjetnosti. Lideri moraju svakodnevno dokazivati da su njihove organizacije najbolje u svom području i nastojanjima. (Dimovski, et al., 2012.)

Odgovornosti autentičnih lidera prelaze same granice poslovnog uspjeha. Da bi autentična kompanija bila uspješna nekoliko stoljeća mora imati zvučan sustav vladavine i nasljeđe leadership-a u nekoliko generacija. (Dimovski, et al., 2012.) Istovremeno autentični lideri imaju ulogu u široj društvenoj zajednici da rješavaju pitanja javne politike i izazovne društvene probleme. (George, 2003.)

Beddoes-Jones (2012.) savjetuje da trebamo uraditi sljedeće, ukoliko želimo podupirati i poticati jačanje autentičnog leadership-a u organizacijama:

- Rekrutirati za suradnju, a ne nadmetanje. Potražite lidera s etičkom, pro-socijalnom, perspektivom usmjerenom na ljude, radije nego one pretjerano orjentirane na brojke, orjentirane na zadatak i na postizanje cilja.
- Poticati dojavljivanja. Pogledajte pažljivo one ljude koji su našli hrabrosti riskirati sve za nešto u što duboko vjeruju.
- Razviti menadžere i lidere unutar okvira i filozofije autentičnog leadership-a i pristupa tri stupa autentičnog leadership-a.

Za organizacije koje nastoje promovirati autentičnost u svojim redovima vodstva, važno je stvoriti strategiju koja uključuje jasne ciljeve i rezultate na svakoj fazi razvoja leadership-a: uključiti stalne procjene, usvojiti fleksibilan progresijski put, uskladiti liderske sposobnosti i vještine s organizacijskim potrebama i strategijama, te sve to uvezati u strateško planiranje ljudskih resursa (HR). S ovim integriranim temeljima, svi lideri će, bez obzira da li je formalni vođa, menadžer ili potpredsjednik, imati jasan razvojni plan koji izaziva odanost i podržava individualni i organizacijski uspjeh. (Maldonado, 2013.)

U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju, kreativnost i inovacije su izuzetno vrijedni resursi da bismo ostvarili kompetitivnu

prednost. Jedan od ključnih kontekstualnih faktora, koji utječe na kreativnost i inovativnost zaposlenika je vodstvo. Međutim, rast globalizacije, žestoka konkurencija i tempo tehnoloških promjena ometaju napore lidera u uspostavljanju potrebnog radnog okruženja za kreativnost zaposlenika. Lideri imaju ključnu ulogu u pokretanju i podržavanju buđenja i poticanja kreativnosti i inovativnosti. Autentično liderstvo uključuje transformacijski/leadership u punom rasponu, pozitivne psihološke sposobnosti, etičku i moralnu perspektivu. Ovi konstrukti su konceptualno vrlo relevantni za kreativnost. (Müceldili, et al., 2013.)

Autentični lideri mogu podići pozitivne emocije zaposlenih stvaranjem pozitivne, podržavajuće, poštene i transparentne interakcije (Peterson, et al., 2012.). Ovo ih u konačnici čini kreativnijim. I na kraju je važno napomenuti da je ljubav jedini dugoročni motivator. Da bi ostali motivirani i posvećeni bilo čemu tokom dužeg perioda, moramo to voljeti i moramo voljeti rezultate koje proizvodi. Sve drugo je kompromis. Autentični lideri vole svoj posao, svoje ljude i rezultate. (n.a., 2009.)

### 3. ZAKLJUČAK

U prethodnom tekstu istražili smo stručnu literaturu iz novog stila leadership-a koji se naziva autentičnim leadershipom. Vođenje vlastitim vrijednostima i etičkim principima su glavne odrednice ovog stila leadership-a. Razvoj pravog autentičnog leadership-a počinje od samog lidera. Razvoj autentičnog leadership-a je proces, a oslanja se na liderov životni pravac, njegov psihološki kapital i etičku i moralnu perspektivu. Da bi proces uspio potrebno je razviti podržavajuću organizacijsku klimu, a to će rezultirati ostvarenjem veće samosvijesti i samoregulacijskog ponašanja, što će u konačnici rezultirati napretkom kako za zaposlene, tako i za organizaciju u cjelini. Autentičnim liderima mogu biti samo oni lideri koji su samosvjesni, koji su svjesni kako svojih vrlina, tako i svojih mana i ne boje se priznati pogreške i propuste. To su oni ljudi koji ne glume da su nešto drugo samo da bi se sviđjeli ljudima. Upravo je ta njihova originalnost i individualnost ono što ih čini autentičnima i ljudima kojima se može vjerovati. Zbog toga ljudi prihvaćaju i slijede ovakve lidere samovoljno.

Da ukratko sumiramo ono što znamo o autentičnom leadership-u. Dakle, radi se o tome da budemo najprije iskreni prema samima sebi, da djelujemo sa strašću i integritetom, da pokažemo ljubav i suosjećanje prema drugima i da ne potonemo u „živom pijesku“, a to znači da ne slijedimo grupu, nego da inspiriramo grupu da napreduje optimistično prema ostvarenju vizije.

## LITERATURA

1. Avolio, B. J., 2010.. Pursuing Authentic Leadership Development. U: Handbook of leadership theory and practice: an HBS centennial colloquium on advancing leadership. Boston: Harvard Business Press, pp. 721-750.
2. Avolio, B. J. & Gardner, W. L., 2005.. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. The Leadership Quarterly, Issue 16, pp. 315-338.
3. Avolio, B. J. i dr., 2004.. Unlocking the Mask: A Look at the Process By Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors.. Leadership Quarterly, Issue 15, pp. 801-823.
4. Avolio, B. & Luthans, F., 2006.. The High Impact Leader, Moments matter accelerating authentic leadership development. s.l.:McGraw-Hill Inc..
5. Beddoes-Jones, F., 2012.. Authentic leadership: the key to Building trust. People Management, August, pp. 44-47.
6. Dimovski, V. i dr., 2012.. Autentično vođstvo ka budućnosti. Škola biznisa, Issue 1, pp. 1-14.
7. Gardner, W. L. i dr., 2005.. Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. The Leadership Quarterly, pp. 228-269.
8. George, B., 2003.. Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value. San Francisco: Jossey-Bass.
9. George, B., 2007.. True North: discover your authentic leadership. 1. ur. San Francisco: Jossey-Bass.
10. George, B., Sims, P., McLean, A. N. & Mayer, D., 2007.. Discovering Your Authentic Leadership. Harvard BusinessReview, Februar.
11. Ilies, R., Morgeson, F. P. & Nahrgang, J. D., 2005.. Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. The Leadership Quarterly, Issue 16, p. 373 – 394.
12. Kruse, K., 2013.. What Is Authentic Leadership?. Forbes, 5 Decembar.
13. Maldonado, M. L., 2013.. How authentic is your leadership development?. Chief Learning Office, Mart, Svezak 12, pp. 26-29.
14. Michie, S. & Gooty, J., 2005.. Values, emotions and authenticity: Will the real leader please stand up?. The Leadership Quarterly, pp. 441-457.
15. Moss, S. A., D. N. & Callanan, J., 2009.. Towards an integrated model of leadership and self regulation. The Leadership Quarterly.

16. Müceldili, B., Turan, H. & Erdil, O., 2013.. The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness. Kocaeli, Elsevier Ltd., p. 673 – 681.
17. n.a., 2009.. Poslovna misao - Neil Crofts. Profit magazin, April, Issue 13.
18. Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J. & Hannah, S. T., 2012.. The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, pp. 502-516.
19. Shamir, B. & Eilam, G., 2005.. "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, pp. 395-417.
20. Taylor, T. R., n.g.. *Authentic Leadership Development: How It Can Relate To Corrections*, Dover: an.
21. Tobias, R. M., 2011.. *Authentic Leadership: Do I Have It? Do I Want It? And If I Want It How Might I Get It?*. s.l., Public Sector Executive Education, American University.
22. Woolley, L., Caza, A. & Levy, L., 2010. Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, pp. 438-448.