

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**AVTENTIČNO VODENJE V PRAKSI
POSLOVANJA ORGANIZACIJ**

ŠTUDIJE PRIMERA AVON IN MEDTRONIC

Ljubljana, avgust 2010

MAJA KLEPEC

IZJAVA

Študentka Maja Klepec izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Sandre Penger, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 11.08.2010

Podpis:

KAZALO

UVOD.....	1
1 OPREDELITEV IN FUNKCIJA VODENJA V ORGANIZACIJAH	2
2 RAZLIČNI VIDIKI VODENJA	3
2.1 TRADICIONALNI VIDIKI VODENJA.....	4
2.1.1 Osebno vodenje	4
2.1.2 Timsko vodenje	4
2.1.3 Pozicijsko ali funkcionalno vodenje.....	5
2.2 PROVOKATIVNI VIDIKI VODENJA	5
2.2.1 Politično vodenje	5
2.2.2 Vizionarsko vodenje	6
2.2.3 Etično vodenje	6
3 OPREDELITEV AVTENTIČNEGA VODENJA	6
3.1 PODOBNOSTI IN RAZLIKE 6 VIDIKOV Z AVTENTIČNIM VODENJEM	8
3.2 ZNAČILNOSTI AVTENTIČNIH VODIJ	10
3.3 NAČINI RAZVOJA AVTENTIČNIH VODIJ.....	12
4 AVTENTIČNO VODENJE IN POZITIVEN PSIHOLOŠKI KAPITAL	12
5 AVTENTIČNO VODENJE IN POZITIVNO ORGANIZACIJSKO VEDENJE.....	14
6 ŠTUDIJE PRIMERA.....	19
6.1 AVON (ANDREA JUNG).....	19
6.2 MEDTRONIC (BILL GEORGE).....	23
SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI.....	26

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike in skupne značilnosti avtentičnega vodenja in 6 vidikov vodenja	9
Tabela 2: Organizacijske spremembe v podjetju Avon leta 2005	22

KAZALO SLIK

Slika 1: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala	14
Slika 2: Ogrodje za povezavo med avtentičnim vodenjem in odnosom ter obnašanjem sledilcev	16

UVOD

Predmet obravnave diplomskega dela je koncept avtentičnega vodenja v povezavi s poslovanjem organizacij. V diplomskem delu opisujem organizacije in njihove vodje, ki imajo vse značilnosti avtentičnosti. S primerjavo finančnih in nefinančnih meril poslovanja teh organizacij bom poizkušala pokazati, kako delovanje njihovih avtentičnih vodij vpliva na poslovanje organizacije.

Namen diplomskega dela je preučiti pojem avtentično vodenje in preko uporabe strokovne literature opredeliti njegove značilnosti, ga primerjati z obstoječimi vidiki vodenja in pokazati, kako je koncept avtentičnega vodenja povezan s pozitivnim psihološkim kapitalom in s pozitivnim organizacijskim vedenjem. Namen je tudi pokazati, kako avtentično vodenje vpliva v praksi poslovanja organizacij, preko primerjave primerov ameriških podjetij Avon in Medtronic.

Cilj diplomskega dela je pokazati, da avtentično vodenje oziroma avtentični vodje pozitivno vplivajo na poslovanje organizacij preko spodbujanja pozitivne organizacijske kulture. Študiji primera dveh različnih organizacij sta namenjeni kot potrditev teoretičnih izhodišč.

Raziskovalni pristop pri izdelavi diplomskega dela temelji na metodah znanstvenega raziskovanja in deskripcije, pri čemer so osnovno izhodišče teoretične podlage glede vodenja in koncepta avtentičnega vodenja. Pri študijah primera je uporabljen empirični pristop na podlagi analize kvalitativnih in kvantitativnih podatkov.

V prvem delu opredeljujem funkcijo vodenja in njen pomen v organizacijah. Temu sledi 6 različnih vidikov vodenja, in sicer 3-je tradicionalni in 3-je provokativni. Zatem sledi poglavje, kjer opredeljujem ključne značilnosti avtentičnega vodenja in ga primerjam z ostalimi vidiki. V tem poglavju tudi opredeljujem, kakšne so značilnosti avtentičnih vodij in kako se le-ti razvijejo. Sledita poglavji o povezanosti avtentičnega vodenja s pozitivnim psihološkim kapitalom in s pozitivnim organizacijskim vedenjem. Tukaj se osredotočam na teoretične povezave med avtentičnim vodenjem in poslovanjem organizacij, predvsem na vidiku človeških virov in njuno odražanje v praksi poslovanja. Teoretičnim poglavjem sledita študiji primera Avon in Medtronic. Izbrala sem podjetji, ki imata različne dejavnosti, proizvode, ciljne trge in tehnologijo, saj želim s tem pokazati, da so avtentični vodje pomembni v vseh organizacijah, ne glede na področje delovanja.

1 OPREDELITEV IN FUNKCIJA VODENJA V ORGANIZACIJAH

V današnjem globalnem okolju se vodje na različnih področjih srečujejo z določenimi vprašanji, ki so povezana predvsem s smislom in posledicami njihovega vodenja. George (2003a), je preko intervjujev z različnimi vodji ugotovil, da se najpogosteje srečujejo z vprašanji, kot so kakšen je namen njihovega vodenja in kako najti zaposlitev, ki jim bo omogočala ohranitev svojih vrednot. Poleg tega težko najdejo ravnovesje med zahtevami deležnikov (partnerjev, kupcev, dobaviteljev, lastnikov in skupnosti) na način, da hkrati dosegajo merila finančne uspešnosti podjetja ali organizacije. Vodje želijo tudi razviti dobre odnose s svojimi podrejenimi in prevzeti določen del družbene odgovornosti.

Vodenje predstavlja funkcijo v organizaciji kot razmerje med vodjem in tistimi, ki mu sledijo, ter zajema 3 ključne značilnosti in sicer, da je situacijsko, nehierarhično in razmernostno (Goffee & Jones, 2006). Vodenje je situacijsko zato, ker mora vodja svoje odločanje in delovanje vedno prilagoditi situaciji ter hkrati nehierarhično, saj imajo organizacije vodje na različnih nivojih. Značilnost razmernosti vodenja pa izhaja iz tega, da posameznik ne more imeti funkcije vodje, če ne obstajajo drugi posamezniki, ki mu sledijo, torej je vodenje nekakšen socialni konstrukt razmerij.

Vodje se soočajo z različnimi izzivi, saj se organizacije s težavo prilagajajo notranjim spremembam in spremembam v okolju, v katerem delujejo (Avolio, Hannah, Luthans & Harms, 2008). Organizacije zaradi nenehnih sprememb na trgu, pritiskov okolice, nove tehnologije in naraščajoče konkurence, ne morejo poslovati na isti način daljše obdobje, temveč se morajo hitro prilagajati trgu in hkrati spreminjati svoje ključne procese. V takšnih pogojih se zato vse bolj osredotoča na ohranjanje zaupanja, upanja in optimizma ter zmožnost hitrega prilagajanja in okrevanja po neugodnih dogodkih. Poleg tega so za obstoj organizacije pomembne tudi odpornost, pomoč drugim in pristne povezave z vsemi deležniki. Avolio & Gardner (2005) menita, da je funkcija vodje zmeraj bolj težavna v določenih obdobjih, vendar pa današnji nenehni izzivi in pritiski na organizacije zahtevajo drugačen pristop in razumevanje, kaj dejansko predstavlja originalno in iskreno vodenje. Vodje morajo za uspešno premagovanje in obvladovanje takih izzivov posedovati določeno znanje in veščine ter zmožnost, da se ne upirajo spremembam, temveč jih sprejmejo. Trenutne razmere zahtevajo od vodij, da se neprestano izboljšujejo in premagujejo kompleksne ovire, saj lahko le na tak način pozitivno vplivajo na organizacijo, njene deležnike, kulturo, klimo in uspešnost (Avolio et al., 2008).

Organizacije in družba kot celota torej potrebujejo vodje, ki bodo vodili z namenom, vrednotami in integriteto, torej take, ki bodo zgradili stabilne, trajne organizacije, motivirali svoje zaposlene, omogočali najboljše storitve za kupce ter ustvarili dolgoročno vrednost za delničarje (George, 2003a). Z eno besedo bi lahko take vodje opisali kot učinkovite vodje, ki delujejo v dobro vseh, znotraj in zunaj organizacij. Avolio et al. (2008) menijo, da je

učinkovitost vodij neka specifična oblika učinkovitosti, ki je povezana z ravnmi samozavesti glede znanja, veščin in zmožnosti pri vodenju drugih. Vodje, ki se zavedajo svoje učinkovitosti, se zavedajo tudi tega, kako lahko izboljšajo učinkovitost pri drugih oziroma tistih, ki jim sledijo. Poleg učinkovitosti je pri vodjih pomembna tudi nagnjenost k izboljšavam, inovacijam in napredku, saj je to ključnega pomena za doseganje konkurenčnih prednosti v organizacijah. Če so vodje osredotočeni na napredek ter se znajo soočiti z izzivi, je bolj verjetno, da njihov vpliv povzroči doseganje istih rezultatov pri tistih, ki jih vodijo (Avolio et al., 2008).

Bass (1981, v Terry, 1993) je v svojih študijah o vodjih organizacij ugotovil, da uspešno vodenje vključuje določene veščine in sposobnosti, kot so medosebnostne, tehnične, administrativne in intelektualne. Te omogočajo, da ima vodja neko vrednost za svojo skupino ali organizacijo, še posebno, če je vodja tudi zelo motiviran za posamezne naloge, ima osebno integriteto in dobro zmožnost komunikacije. Tako lahko dosežajo in ohranjajo zadovoljive ravni povezanosti, delovnega zagona in produktivnosti znotraj skupine oziroma organizacije. Navkljub skupnim značilnostim, ki naj bi jih imel učinkovit vodja, obstajajo razlike glede stilov oziroma načinov vodenja. Goffee & Jones (2006) menita, da se definicije o vodenju v strokovni literaturi preveč osredotočajo na značilnosti oziroma karakteristike vodij, kar napeljuje na to, da je zmožnost vodenja lahko le podedovana in poleg tega ne poudarjajo, da gre za razmerje in ne za neko samostojno funkcijo. V nadaljevanju opisujem 6 različnih vidikov vodenja, ki vključujejo različne komponente vodenja in vodij ter so razdeljeni glede na tradicionalni in provokativni vidik.

2 RAZLIČNI VIDIKI VODENJA

Bass & Steidlmeier (1999) opredeljujeta dva podobna, vendar nepovezana vidika t.i. idealnega vodenja in sicer transakcijski in transformacijski vidik. Transakcijsko vodenje pomeni, da so tisti, ki vodji sledijo (sledilci), motivirani zaradi obljub, pohval in nagrad, ki jih vodja omogoča; preko negativnega odziva, groženj in disciplinskih ukrepov pa vodja popravlja oziroma odpravlja njihove napačne odločitve (Bass & Steidlmeier, 1999). Transakcijsko se imenuje zato, ker vodje reagirajo glede na to, kako se zaposleni obnašajo; gre torej za sklenitev nekega dogovora med vodjem in sledilci. Transformacijsko vodenje, ki vsebuje karizmo, motivacijo, intelektualno stimulacijo in individualiziran pristop, pomeni, da se sledilci identificirajo s karizmo in prizadevanji vodje ter ga želijo posnemati (Bass & Steidlmeier, 1999). Poleg idealnega se lahko, glede na teoretični vidik, vodenje oblikuje na različne načine, na primer v odvisnosti od situacije, v kateri vodja nastane ali v odvisnosti od lastnosti posameznika. Terry (1993) opredeljuje 6 različnih vidikov vodenja, 3 tradicionalne in 3 provokativne. Tradicionalni vidiki vodenja se delijo na osebno vodenje, timsko vodenje in pozicijsko ali funkcionalno vodenje. Provokativni vidiki vodenja pa se delijo na politično vodenje, vizionarsko vodenje in etično vodenje. Vsaka teorija vodenja se razlikuje po fokusu, definiciji, in nastanku ter zato opisuje in zahteva različne tipe oziroma modele vodij.

2.1 TRADICIONALNI VIDIKI VODENJA

2.1.1 Osebno vodenje

Teorija osebnega vodenja temelji na prirojenih sposobnostih posameznika, ki ga vloga vodje zelo privlači. Ta privlačnost izhaja iz njega samega in vplivov okolice, oziroma na podlagi zgledov posameznikov, ki so bili močni in prepoznavni vodje. Z vidika te teorije lahko opredelimo vodenje na 2 različna načina, in sicer izključevalno (angl. *exclusive personal theory*) in vključevalno teorijo osebnega vodenja (angl. *inclusive personal theory*). Glede na izključevalno teorijo je vodenje nek skupek lastnosti ali kompetenc, ki jih imajo le redki posamezniki. Torej je vodenje namenjeno ali usojeno tistim, ki imajo te kompetence in značilnosti, ostali pa morajo to dejstvo sprejeti in tem vodjem slediti. Osebni vodje so karizmatični in do neke mere tudi narcisoidni. Karizma je lahko tako pozitivna, kot tudi negativna, saj lahko pomaga posamezniku do vodstvenega mesta ali pa povzroči nezavedno razkritje negativnih značajskih lastnosti. Zdrav narcisizem ali zaupanje vase pomeni, da posameznik ve v čem je dober, ter zna sprejemati nasvete glede tistih področij, kjer ni tako uspešen. Po vključevalni teoriji pa ima lahko vsak posameznik potencial za vodenje, vendar vsak vodi na drugačen način, ki je odvisen od posameznikove osebnosti. Ta pristop je torej čisto nasprotje izključevalne teorije, saj predpostavlja, da vsak posameznik poseduje zmožnosti za vodenje. Terry (1993) meni, da je najboljši primer vključevalne teorije uporaba določenih orodij, kot je *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI). To je psihometrični vprašalnik, namenjen merjenju preferenc posameznikov glede tega, kako sprejemajo odločitve in dojemajo svet. To orodje, ki sta ga razvila psihoanalitika Carl Jung in Isabel Briggs Myers, temelji ravno na predpostavki, da ima posameznik določene osebne preference, ki so lahko podlaga za vodenje. S tega vidika strategija torej temelji na predpostavki, da vsak posameznik deluje glede na njegove osebne lastnosti in to prenaša v svoj stil vodenja. Poraja se vprašanje, kako lahko definiramo tiste ključne karakteristike vodij. S tega vidika je tudi vključevalna teorija omejena, saj težko omejimo posameznikovo osebnost na neko kombinacijo lastnosti. Na podlagi osebnega vodenja je glavna naloga pri izbiranju vodij torej razviti orodja, ki bodo izolirala in identificirala prave značilnosti, jih testirala in pomagala pri njihovem razvoju. Osebnostna teorija tako pomaga pri razumevanju posameznikovih dejanj, vendar ne more zajeti celotne kompleksnosti le-teh.

2.1.2 Timsko vodenje

Timsko vodenje ne temelji toliko na razvoju osebnostnih značilnosti posameznika, temveč na zmožnosti posameznika, da poveže ostale v skupino oziroma tim. Ta teorija poudarja, da lahko vsak pridobi zmožnosti za razumevanje in obvladovanje skupine ali tima ljudi, če je bil primerno izobražen, ter je tako pridobil ustrezne vodstvene spretnosti. Osnovna komponenta timskega vodenja je analiza ravni uspešnosti zaposlenih v timu in usklajevanje te ravni s stilom vodenja, z namenom izboljšanja uspešnosti zaposlenih. Timsko vodenje lahko

pojasnimo z 2-ma teorijama, strukturirano in nestrukturirano teorijo. Tradicionalno vodenje v organizacijah povečini pomeni, da podrejeni delajo za svojega vodjo. Pristop pri strukturi timski teoriji je ravno obraten, saj se osredotoča na to, da vodja doseže želene rezultate s tem, da dela za svoje podrejene. Ta model predpostavlja, da lahko različne posameznike obvladujemo na podoben ali isti način, vendar je vse odvisno od situacije. Pri tem niso pomembne različne osebnosti v timu, saj je vodenje interaktivno, ne osebno, poleg tega pa lahko vsak pridobi vodstvene sposobnosti. Nestrukturirana timska teorija pa pojasnjuje predvsem majhne time, ki združujejo strokovnjake z različnih področji. Vodstvo prehaja iz ene osebe na drugo, glede na vsebino nalog ali problemov, ki jih mora skupina rešiti. V taki timski dinamiki je lahko vsak vodja za določeno obdobje. Tak stil vodenja je težje priučiti, saj je bolj dinamičen, nestrukturiran in kompleksen, poleg tega pa lahko nastanejo težave zaradi menjajočega se vodenja.

2.1.3 Pozicijsko ali funkcionalno vodenje

Po tej teoriji je vodenje opredeljeno kot del večjega sistema, ki vključuje politično, socialno in ekonomsko okolje. Vodje so izbrani in oblikovani glede na določene, trenutne razmere in ocenjeni po svoji zmožnosti, da maksimizirajo institucionalno ali nacionalno korist. Pozicijsko vodenje pomeni pristop, ki je strogo hierarhičen, vključuje vse funkcije v organizaciji in točno določa, kdo od zaposlenih oziroma podrejenih bo opravil določeno delo (primer takega vodenja lahko najdemo na primer pri vojaškem poveljniku). Kompleksne organizacije, z velikim birokratskim aparatom, po tej teoriji zahtevajo pristop, ki je drugačen od osebnega ali timskega vodenja. Vodja, ki bi deloval na osebni ali timski način v taki organizaciji, bi namreč deloval preveč omejeno, ker ne bi upošteval stroge hierarhije in razdeljevanja delovnih nalog.

2.2 PROVOKATIVNI VIDIKI VODENJA

2.2.1 Politično vodenje

Politično vodenje zajema vodenje, ki je pogojeno z močjo in se ne prilagaja spremembam, ampak ustvarja spremembe. Delimo ga lahko na 2 teoriji in sicer uveljavljanje volje vodje (angl. *power over*) in uveljavljanje volje tistih, ki vodji sledijo (angl. *power with*). Prva teorija je osredotočena na to, da je vodja pobudnik različnih sprememb in pri tem ni pomembno, ali so te spremembe potrebne oziroma pravilne. Politični vodje so tisti, ki so osredotočeni na dolgoročne cilje, imajo sposobnost združevanja in na tak način pozitivno vplivajo na celotno organizacijo ali družbo. Druga teorija pa temelji na tem, da vodja opolnomoči tiste, ki mu sledijo, ter tako omogoči izpolnjevanje različnih ciljev. Na nek način mobilizira, vzpodbudi zaposlene, skupnosti oziroma celotno družbo, odvisno od tega, na kakšnem položaju je vodja. Take vodje najdemo predvsem v organizacijah, ki spodbujajo opolnomočenje zaposlenih in participativni management oziroma management sodelovanja.

2.2.2 Vizionarsko vodenje

Vizionarski vodja uči na način, ki ljudem omogoča jasen vpogled v določeno tematiko ali delovno nalogo. Na tak način omogoča, da ljudje razumejo, kaj od njih želi in kako naj to dosežejo. Vizionarsko vodenje lahko razdelimo na 2 teoriji in sicer vsebinsko vizionarsko teorijo in procesno vizionarsko teorijo. Po vsebinski teoriji je vizija osrčje vodenja, saj presega politične in druge interese ter ne omejuje kreativnosti in novih sprememb. Poleg tega vizionarski vodja oblikuje nove sinergije, ponuja nove usmeritve in iskreno zagovarja svoja stališča. Procesno vizionarsko vodenje pa se osredotoča predvsem na to, da organizacije prehajajo skozi vrsto sprememb, kar pomeni, da se mora vizionarski vodja uspešno prilagajati novim pravilom in spreminjajoči se strukturi v organizaciji.

2.2.3 Etično vodenje

Brickley, Smith & Zimmerman (2002) opredeljujejo etiko kot vejo filozofije, ki so jo pred približno 2500 leti začeli raziskovati filozofi Sokrat, Platon in Aristotel ter predstavlja nek sklop načel in pravil obnašanja ljudi, vendar pa ne obstajata natančna definicija in soglasje, katera dejanja oziroma obnašanja ljudi naj bi bila etična ali neetična. Etično vodenje lahko razdelimo na intrinzično in ekstrinzično teorijo. Prva teorija se osredotoča na to, da vodenja, ki ni etično, sploh ne moremo definirati kot vodenje. Dobre vodstvene sposobnosti z etične perspektive vključujejo zavedanje vodje, da deluje etično, da so mu jasni etični principi ter da ustvarja in uporablja vodstvene strategije v namen spodbujanja zaposlenih za doseg višje ravni etičnosti. Ekstrinzična teorija razločuje etično in neetično vodenje, saj se vidiki etičnosti zelo razlikujejo v različnih kulturah in družbah. Vodje se razlikujejo po stilu vodenja, na katerega močno vplivajo njihovo obnašanje in vpliv na tiste, ki mu sledijo.

3 OPREDELITEV AVTENTIČNEGA VODENJA

Avtentično vodenje je novejši koncept, za katerega je zanimanje vse večje, kot je razvidno tudi iz literature (npr. Dimovski, Penger & Peterlin, 2009; George, 2007; Shamir & Eilam, 2005; Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005; George, 2003; ipd.). Ta koncept se pojavlja tudi kot odgovor na različna negativna dogajanja v poslovnem svetu, ki so vnesla nezaupanje in nezadovoljstvo v vodje organizacij. Pojem oziroma konstrukt avtentičnega vodenja ima v literaturi sicer različne definicije, vendar imajo vse skupne ključne točke, ki določajo, kakšen naj bi bil avtentičen vodja.

Konstrukt avtentičnosti lahko opišemo kot t.i. eudaimonsko aktivnost, ki je poznana že iz časov starogrških filozofov. Deci & Ryan (2008) navajata, da pojem eudaimonija, kot ga je definiral Aristotel, predstavlja stanje dobrega počutja in nastane kot posledica procesa izpopolnjevanja oziroma realiziranja posameznikove prave osebnosti ali "*daimona*". Haybron (2000) in Ilies et al. (2005) navajajo, da to označuje stanje osebe, ki živi srečno življenje, na

način, da izkazuje odličnost svojega karakterja ali osebnostnih lastnosti. Eudaimonija pa je prisotna takrat, ko aktivnosti in dejanja osebe sovpadajo z njegovimi osebnimi vrednotami (Shamir & Eilam, 2005). Po eudaimoničnem konceptu torej oseba izpolnjuje svoje poslanstvo na podlagi svojih vrednot in prepričanj, ter je predana samoaktualizaciji in uporabi svojih vrlin, talentov in sposobnosti za doseganje ciljev v dobrobit vseh. Samoaktualizacija v tem konceptu pomeni, da posameznik uresničuje svoje potenciale in najvišje potrebe po izpopolnitvi samega sebe in doseganju svojih glavnih ciljev.

Dimovski et al. (2009) menijo, da je avtentičnost element kontinuuma, kar pomeni, da bolj kot ljudje ohranjajo svoje vrednote, identitete, preference in čustva, bolj avtentični so. To torej pomeni, da je avtentičnost nek proces, ki vključuje ohranjanje bistva posameznika in pomeni delovati iskreno, v skladu s svojimi prepričanji in vrednotami. Shamir & Eilam (2005) menita, da so avtentični vodje osebe, ki posedujejo znanja o sebi in osebno perspektivo, ki jim jasno odraža njihove vrednote in prepričanja. Močno se indetificirajo s svojo vlogo vodje in izražajo svojo osebnost pri izvajanju te vloge. Avtentično vodenje je torej posledica razvoja karakteristik osebe ter pomeni nekakšno preobrazbo oziroma spremembo vodenja.

Dimovski et al. (2009, prirejeno po Maxwell 2007) so opredelili tudi različne temelje oziroma zakone, ki so podlaga za avtentično vodenje. Zakon vplivanja in zakon trdih temeljev sta osnova avtentičnega vodenja ter pomenita, da obstajajo posamezniki, ki sledijo in zaupajo v svojega avtentičnega vodjo. Zaposleni spontano sledijo avtentičnemu vodji, saj ga spoštujejo (zakon spoštovanja) in jih avtentičen vodja privlači (zakon magnetizma). Zakon povezovanja in zakon opolnomočenja govorita o tem, da avtentični vodja povezuje ljudi med seboj in hkrati daje vsakemu posamezniku moč. Po zakonu prioritete je avtentični vodja sposoben določiti, kaj je najbolj pomembno v danem trenutku in to realizirati. S svojim delom se neprestano izkazuje (zakon žrtvovanja) ter ve, da mora svoja znanja in veščine nenehno izpopolnjevati (zakon pravega trenutka). In nenazadnje, trajna vrednost avtentičnega vodenja se kaže v njegovi zapuščini oziroma nasledstvu (zakon zapuščine).

Vodjo lahko drugi vidijo kot vizionarja zaradi zmožnosti, da napove neko zelo zaželeno prihodnje stanje, s čimer se identificirajo tisti, ki vodji sledijo (Avolio & Gardner, 2005). Če je vizionarski vodja tudi avtentičen, to pomeni, da vodja napove in verjame v vizijo, ki je po njegovem mnenju najboljša pot za doseganje bodočega potenciala. Kljub temu pa avtentičnost ne pomeni, da je napoved popolnoma točna, temveč je pomembna zato, ker se tisti, ki sledijo, zavzemajo za prave odločitve in prispevajo svoje videnje na poti do postavljenih ciljev. Shamir & Eilam (2005) menita, da bi se moral pojem avtentičnosti aplicirati tudi na tiste, ki vodji sledijo, ravno zato ker med njimi obstaja močna povezava. Avtentično vodenje namreč ne sestoji le iz vodij, saj vodenje vedno pomeni nek odnos med vodjem in tistimi, ki sledijo. Tiste, ki sledijo, lahko opredelimo kot avtentične takrat, ko vodji sledijo zaradi tega, ker se z njim identificirajo in delijo skupna prepričanja in vrednote. Poleg

tega vedo, da ima njihov vodja tako prednosti, kot slabosti in mu ne sledijo zaradi občutka varnosti (da bi, na primer, obdržali službo).

George (2007c) meni, da nihče ne more biti avtentičen vodja, če posnema nekoga drugega. Posameznik se sicer lahko nekaj nauči iz izkušenj drugih, ampak ne more biti v isti meri uspešen, če jih le posnema. Če je vodja neavtentičen, to pomeni, da je njegova vizija le način za doseganje njegovih osebnih ciljev, preko manipulacije s tistimi, ki mu sledijo (Avolio & Gardner, 2005). Za dolgoročno delovanje organizacij je to zelo neugodno, saj vodja ne deluje v dobro organizacije kot celote ali v dobro zaposlenih, temveč le za lastno korist. V današnjem času se pogosto pojavlja vodstvena kriza v organizacijah, ki nastane kot posledica neavtentičnih vodij. Primer take organizacije je ameriško podjetje za energetiko, Enron, ki je zaradi manipulacije finančnih praks postal primer neučinkovitega modela (Chabrak, 2005). Zaradi netransparentnega finančnega poslovanja (razkrita v letu 2001), in neavtentičnega vodenja se je glede podjetja Enron sprva pojavila skeptičnost ter izguba zaupanja in ugleda podjetja na trgu, kar je v končni fazi vodilo do stečaja podjetja. Slabo, neučinkovito in neiskreno vodenje, kot je razvidno na tem primeru, ne povzroča škode le lastnikom-delnikarjem, temveč vsem deležnikom organizacije in okolju, v katerem organizacija deluje.

3.1 PODOBNOSTI IN RAZLIKE 6 VIDIKOV Z AVTENTIČNIM VODENJEM

Avtentični vodje se lahko obnašajo na različne načine, zato stil obnašanja ni razlikovalna komponenta avtentičnosti vodje. Bistvo avtentičnega vodenja je lahko bolj jasno, če ga primerjam z drugimi vidiki vodenja. Avtentično vodenje sicer zajema določene karakteristike iz vsakega vidika vodenja, vendar predstavlja popolnoma nov koncept vodenja. V Tabeli 1. je na podlagi 6 vidikov vodenja prikazana primerjava med posameznim vidikom vodenja in avtentičnim vodenjem.

Avolio & Gardner (2005) navajata, da z delovanjem na osnovi samozavedanja avtentični vodje znajo preko besed in dejanj prepričati druge, kaj predstavljajo v smislu načel, vrednot in etike. Zaradi močnega samozavedanja taki vodje znajo tudi prepoznati in sprejeti svoje slabosti, ki jih premagujejo tako, da se obkrožijo z zelo sposobnimi ljudmi, s katerimi oblikujejo pozitivno organizacijsko klimo. Tisti, ki sledijo avtentičnemu vodji, se zato aktivno vključijo v oblikovanje pozitivnega okolja znotraj organizacije, znajo prevzemati odgovornost ter se trudijo za lasten razvoj in napredovanje. Kot je razvidno iz Tabele 1., ima vizionarsko vodenje največ podobnosti z avtentičnim vodenjem, saj se osredotoča na dobrobit zaposlenih, iskrenost in oblikovanje jasne vizije. Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May (2004) menijo, da je avtentično vodenje konstrukt, ki izhaja iz oziroma vključuje transformacijsko in etično vodenje. Glede na opisanih 6 vidikov vodenja je tudi etično vodenje povezano z avtentičnim, saj kot ključen element vodenja oba vključujeta

etiko. Določene podobnosti lahko najdemo tudi v političnem vodenju, saj oba ustvarjata spremembe in so taki vodje usmerjeni na dolgoročne cilje.

Tabela 1: Razlike in skupne značilnosti avtentičnega vodenja in 6 vidikov vodenja

Vidik vodenja	Razlika	Podobnost
Osebno vodenje	Vodenje je prirojeno (izključevalna teorija)	Želja po vodenju, karizmatičnost, vsak ima potencial za vodenje (vključevalna teorija)
Timsko vodenje	Vodja dela za zaposlene (ni enakovrednega razmerja); vodenje prehaja iz ene osebe na drugo	Zmožnost za povezovanje in obvladovanje skupine/tima
Pozicijsko/funkcionalno vodenje	Strogo hierarhičen pristop; vodje so ocenjeni le po svoji zmožnosti, da maksimizirajo koristi (za organizacijo)	Vodenje je del večjega sistema
Politično vodenje	Spremembe, ki jih vodja ustvarja, so lahko tudi negativne	Vodenje ustvarja spremembe, osredotočenost na dolgoročne cilje, vzpodbujanje in opolnomočenje zaposlenih
Vizionarsko vodenje	Eksplicitno ne vključuje etike kot ključne komponente vodenja	Jasna vizija, iskreno zagovarjanje stališč, oblikovanje sinergij med zaposlenimi (ki razumejo, kaj vodja zahteva)
Etično vodenje	Ne opredeljuje natančno, kaj je neetično	Vključuje etiko kot element vodenja

Vir: R.W. Terry, Authentic leadership: Courage in Action, 1993.

Avolio & Gardner (2005) menita, da se ključna razlika med avtentičnim vodenjem in drugimi oblikami vodenja kaže v tem, da avtentični vodje delujejo po principu lastnega samozavedanja, saj vedo, kakšna so njihova prepričanja glede pomembnih vprašanj in vrednot. Razlika se torej kaže v tem, da se teorija avtentičnega vodenja osredotoča na poglobljeno preučevanje samozavedanja in posledično samoregulacije vodje ter tistih, ki mu sledijo. Gardner & Schermerhorn (2004) navajata, da samozavedanje vključuje vedenje posameznika o njegovih čustvih, vrednotah in prepričanjih ter točni oceni slabosti in prednosti. Samozavedanje, ki je ključno za razvoj vodje, pa je osnova za samoregulacijo, ki pomeni zmožnost posameznika, da izvaja samokontrolo s postavljanjem standardov, ocenjevanjem neskladnosti med standardi in identifikacijo možnih rešitev za odpravo teh neskladnosti (Gardner & Schermerhorn, 2004). Dimovski et al. (2009) menijo, da se

avtentično vodenje od drugih konceptov loči po tem, da ne opredeljuje sloga vodenja, temveč izpostavlja osebnost vodje, ki naj bi sledila svojemu značaju. To je skladno z ugotovljenimi razlikami med 6 vidiki vodenja in avtentičnim vodenjem, saj vsak izmed opisanih vidikov narekuje nek slog vodje, kar pa ni značilno za avtentično vodenje. Najmanj podobnosti je zaznati glede pozicijskega ali funkcionalnega vodenja, saj je za avtentično vodenje značilno, da ni hierarhično ter, da vodje pri svojem delovanju skušajo maksimizirati korist vseh deležnikov. Ključna razlika se kaže tudi med osebnim vodenjem, saj izključevalna teorija osebnega vodenja temelji na tem, da je vodenje prirojeno in dostopno le redkim posameznikom. Nekateri so sicer lahko rojeni s potencialom, da postanejo vodje, vendar se mora vsak truditi, da se razvije v dobrega vodjo. Ravno ta proces razvoja pa ne predstavlja le poti do cilja, temveč bistvo iskanja svoje avtentičnosti in smisla v življenju. Avtentično vodenje ni koncept, ki bi bil rezerviran ali mogoč le za določene posameznike, temveč je dostopen in oprijemljiv koncept, ki ga lahko realizira vsak manager (Gardner & Schermerhorn, 2004).

3.2 ZNAČILNOSTI AVTENTIČNIH VODIJ

Dimovski et al. (2009) menijo, da avtentični vodja ni enoznačen pojem, saj se lahko avtentični vodje po stilu vodenja, lastnostih, vidiku in drugih značilnostih zelo razlikujejo. Stil vodenja avtentičnih vodij je tako lahko direktivni, participativen ali celo avtoritaren, saj je odvisen od osebnosti in lastnosti vodje (Dimovski et al., 2009). Kljub temu pa imajo vsi avtentični vodje določene skupne lastnosti, ki izhajajo iz njihovega pogleda oziroma vidika. Njihov lastni vidik je lahko zelo drugačen od drugih, vendar mora biti temelječ na lastnih izkušnjah, osebnih refleksijah in osebnem učenju (Shamir & Eilam, 2005). Avolio et al. (2004) menijo, da avtentični vodje delujejo v skladu z močnimi osebnimi vrednotami in prepričanji, da tako preko spodbujanja raznolikih mišljenj in mreže razmerji, izgradijo kredibilnost, zaupanje in spoštovanje tistih, ki sledijo. Avtentični vodja sodobne organizacije zagotavlja razpršitev vrednot, ki izvirajo vse od osebne identifikacije članov z organizacijo, ustvarjanja skupnih simbolov in zgledov do spodbujanja vodenja, prožnosti, zaupanja, optimizma in razvoja samozavesti, zato so glavne značilnosti avtentičnih vodij sledeče (Dimovski et al., 2009):

- Motivirajo jih osebna prepričanja, ne pa doseganje statusa, časti ali drugih osebnih koristi;
- Ne pretvarjajo se pri vodenju in so takšni, kot so, a se tudi ne prilagajajo pričakovanjem drugih;
- So originali, ne kopije in vodijo iz osebnega prepričanja, njihova dejanja temeljijo na osebnih vrednotah, prepričanju in identiteti.

George (2003a) je opredelil ključne dimenzije avtentičnih vodij, in sicer namen, vrednote, srčnost, razmerja in samodisciplina. Namen se nanaša na to, da avtentičen vodja opravlja svojo funkcijo zato, ker ve, do kakšnega cilja želi priti in kakšno smer bo pri tem ubral. Zaveda se torej pomembnosti smisla v delu, ki je povezan z njegovim življenjem. Avtentični vodje skozi proces avtentičnega vodenja posebej poudarjajo neposrednost, odprtost, zavezanost k uspehu, željo po priznanju svojih omejitev, transparentnost in zavezanost k odgovornosti za lastna dejanja ter nagrajevanju poštenosti in integritete (Dimovski et al., 2009). Vrednote so tisto, kar vodje opredeljuje, in so pri avtentičnih vodjih oblikovane na podlagi osebnih prepričanj in življenjskih izkušenj. Srčnost oziroma voditi s srcem se nanaša na to, da vodje posedujejo empatijo, se znajo postaviti v vlogo drugih in uporabljajo pozitivno energijo pri vodenju. Avtentični vodje tudi gradijo dolgotrajna in tesna razmerja z osebami v svoji okolici. Samodisciplina oziroma discipliniranost je ključna kvaliteta avtentičnega vodje in se nanaša na to, da vodje, ki želijo ostati tekmovalni in uspešni, dosegajo določeno mero učinkovitosti preko dejanj. Naredijo namreč vse, kar je v njihovi moči, da preko dejanj pokažejo, kakšne so njihove vrednote.

Avtentični vodje so originalni v smislu procesov preko katerih so prišli do svojih prepričanj, vrednot in poslanstva, saj so te procese internalizirali na podlagi svojih lastnih izkušenj, svoje vrednote pa imajo za resnične ne zaradi socialnih ali političnih razlogov, temveč zato, ker so izkusili njihovo resničnost (Shamir & Eilam, 2005). Kar avtentični vodje rečejo je konsistentno s tem, kar delajo in v kar verjamejo, zato imajo visoko stopnjo integritete in transparentnosti (Shamir & Eilam, 2005). Svojih dejanj ne temeljijo na pričakovanih drugih, priljubljenosti ali drugih interesih, saj njihov proces odločanja temelji na drugačnih principih.

May, Chan, Hodges, & Avolio (2003) navajajo, da proces odločanja pri avtentičnih vodjih poteka v treh ključnih korakih in sicer: 1. prepoznavanje moralnih dilem; 2. transparentna ocenitev alternativ in 3. razvoj namer za avtentično ukrepanje. V okolju organizacije se lahko pojavijo različne moralne dileme, ki jih avtentični vodje razrešijo na podlagi preteklih izkušenj, ter na podlagi njihovega znanja, veščin in zmožnosti. To jim pomaga, da moralno dilemo dobro razumejo ter lahko opredelijo, ali predstavlja ključen problem, ki ga je potrebno razrešiti. Ko opredelijo, da je moralna dilema postala problem, avtentični vodje ocenijo možne rešitve, na podlagi posledic, ki jih te rešitve prinašajo. Tipični vodja bi se odločal glede na izide, avtentični vodja pa se odloča glede na 2 komponenti in sicer katere obveznosti nastanejo za vpletene osebe in kakšen bo izid. Odločitev avtentičnega vodje ne temelji na tem, kateri ukrep bi bil najbolj popularen ali zaželen, temveč se odločijo tako, da nastane kar najmanj negativnih posledic za vse vpletene. Torej je njihova odločitev takšna, ki je poštena in pravična po njihovem mnenju, kar pomeni, da so njihove odločitve transparentne. Po ocenitvi možnosti za ukrepanje avtentični vodje pričnejo delovati in ukrepati na avtentičen način, torej na način ki je konsistenten z njihovo transparentno ocenitvijo alternativnih rešitev. Te namere pa so najboljši način za predvidevanje, kakšna bodo konkretna dejanja avtentičnega vodje.

3.3 NAČINI RAZVOJA AVTENTIČNIH VODIJ

Shamir & Eliahu (2005) menita, da razvoj avtentičnega vodenja ne temelji le na razvoju avtentičnih vodij, temveč tudi na sledilcih, ki avtentično sledijo vodji. Sledilci namreč omogočijo, da se avtentičen vodja razvija ter da se okrepi njegova avtentičnost. Načini razvoja avtentičnih vodij so odvisni od tega, kako je določena oseba postala vodja, torej so odvisni od poteka njegovega življenja. Shamir, Dayan-Horesh & Adler (2005) so glede na svoje analize vodij in njihovih življenjskih zgodb ugotovili, da se lahko te zgodbe organizira v 4 glavne teme in sicer: 1. razvoj vodenja kot naravni proces; 2. razvoj vodenja iz težavnih situacij; 3. razvoj vodenja kot iskanje razlogov; in 4. razvoj vodenja kot proces učenja. Vse omenjene teme predstavljajo podlago oziroma bazo za avtentično vodenje.

Razvoj vodenja kot naravni proces lahko razložimo na primeru, da ima posameznik že od zgodnjih let tendence in talente za položaj vodje, oziroma njegova okolica opaža določene značilnosti, zaradi katerih takega posameznika opisujejo kot rojenega vodjo. Ta naravni proces je podlaga za avtentično vodenje, saj sta med seboj povezana v smislu, da je avtentičnost nekaj naravnega, kar izvira iz posameznika. Razvoj vodenja kot posledica težavnih situacij predstavlja nek kontrast razvoju kot naravnem procesu, saj se vodja ne razvije na naraven način, temveč zaradi nujnosti, ki je nastala zaradi določenih težavnih situacij. Motivacija za nastanek vodje torej izhaja iz želje po premagovanju določenih ovir, ter ob uspešnem procesu premagovanja ovir oziroma vodenja kaže na obstoj osebnostnih lastnosti posameznika kot so močna volja, samozavest, proaktivnost, zmožnost premagovanja težav, neodvisnost in odpornost. Pri razvoju vodenja kot iskanje razlogov vodje nastanejo zato, ker posamezniki v svojem življenju iščejo razlog za identifikacijo z na primer organizacijo ali političnim gibanjem, ter iskanjem prave smeri preko razvoja političnega ali ideološkega nazora. Posamezniki torej najdejo razlog za obstoj in svojo identiteto preko vloge vodje, kar postane eden izmed glavnih smislov življenja. Vodje nastanejo tudi preko procesa učenja, predvsem preko učenja iz preteklih izkušenj, kot na primer iz neuspehov ali pa iz pozitivnih zgledov posameznikov. V takem primeru vodja svoje znanje in prepričanja temelji na svojih preteklih izkušnjah, iz katerih se je nekaj naučil.

4 AVTENTIČNO VODENJE IN POZITIVEN PSIHOLOŠKI KAPITAL

Avolio & Gardner (2005) navajata, da je teorija avtentičnega vodenja tesno povezana s pozitivnim psihološkim kapitalom in vlogo pozitivne organizacijske klime, ter lahko zajema transformacijsko, karizmatično, spiritualno ali drugo obliko pozitivnega vodenja. Luthans & Yousseff (2004) menita, da naraščajo dokazi o tem, da so človeški viri ključni za uspeh organizacije, saj investicija v človeške vire prinaša donosnost v obliki trajne konkurenčne prednosti. Kljub temu mnogi managerji še vedno oblikujejo strategije in vsakodnevne odločitve na podlagi finančnih analiz, saj se ne zavedajo, da se lahko alternativne investicije, kot so v človeške vire, povrnejo kot ključna konkurenčna prednost ne le v kratkoročni

profitabilnosti, temveč tudi v dolgoročnem obstoju in rasti. Ključna prednost v organizaciji lahko nastane tako, da je konkurenti ne morejo takoj posnemati, ker je izven njihovih finančnih ali strateških zmožnosti ali pa ni specifične povezave s kulturo, zgodovino, strukturo in procesi organizacije (Luthans & Yousseff, 2004). Ramlall (2008) meni, da je pozitivna psihologija pristop, ki preusmerja od analiziranja napak organizacije in ljudi do tega, da poudarja prednosti ter dovoljuje posameznikom, skupinam in organizacijam, da uspešno poslujejo in se razvijajo. S pozitivno psihologijo lahko vodje organizacij oziroma podjetji dosežejo zadovoljstvo vseh deležnikov, doseganje konkurenčnih prednosti in okrepitev položaja podjetja na trgu.

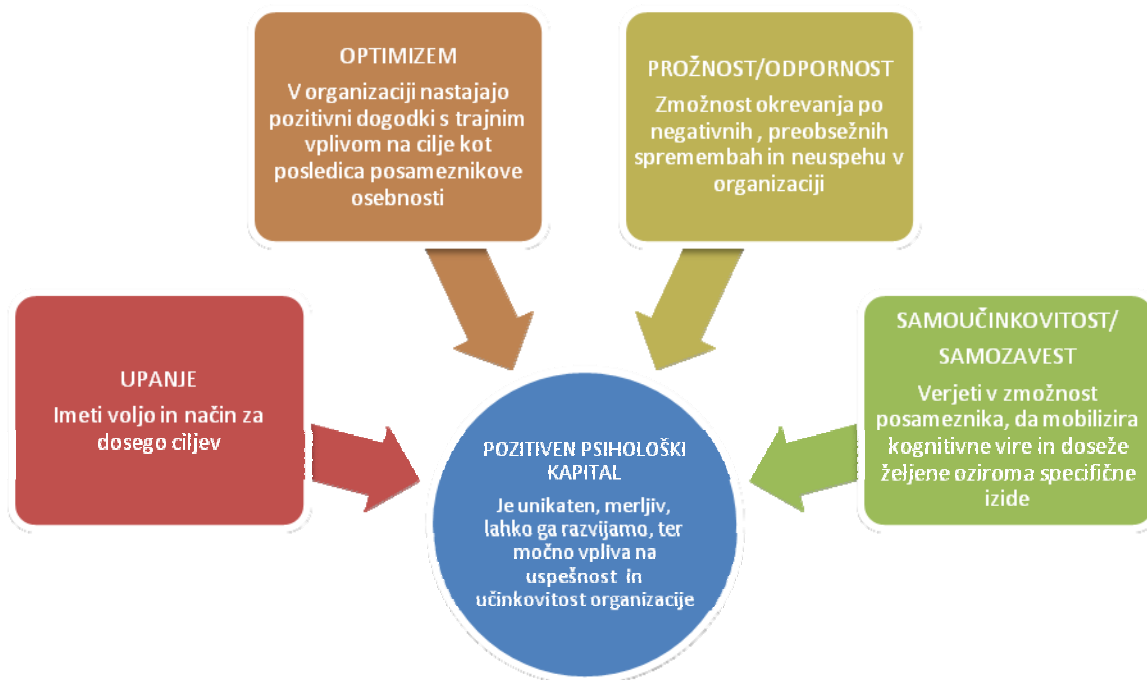
Človeški kapital je običajno povezan z znanjem, spretnostmi, zmožnostmi in kompetencami, ki izvirajo iz izobrazbe, izkušenj in specifičnih spretnosti (Luthans & Yousseff, 2004). Možno je, da investiranje v človeški kapital ne prinese zahtevanih konkurenčnih prednosti, če gre za znanje, ki ga imenujemo eksplicitno. Tako znanje je sicer lahko merljivo, vendar ga je zelo lahko posnemati, kot na primer investiranje v dodatno izobraževanje zaposlenih. Druga dimenzija človeškega kapitala pa je tacitno znanje, ki je specifično za posamezno organizacijo in zahteva ogromne investicije predvsem v smislu časa in truda, ki je potreben. Tacitno znanje se razvija takrat, ko zaposleni postajajo del kulture podjetja in razumejo strukturo ter dinamiko v organizaciji, ter kako organizacija deluje kot celota. Luthans & Yousseff (2004) kot primere tacitnega znanja navajata značilnosti, kot so odličnost pri globalnem povezovanju (npr. General Electrics), usmerjenost k inovacijam (npr. Microsoft) in razvit management blagovne znamke (npr. Nike). Omenjena podjetja imajo različne organizacijske strukture, proizvode in ciljne trge, vendar je vsem skupno tacitno znanje (sicer specifično pri vsakem podjetju), ki ga konkurenti ne morejo zlahka posnemati.

Luthans & Yousseff (2004) sta opredelila osnovne komponente pozitivnega psihološkega kapitala, kot je prikazano na Sliki 1., saj menita, da le-te najbolj sovpadajo s kriteriji pozitivnega organizacijskega vedenja in so s perspektive psihološkega kapitala najbolj primerne za managerje pri doseganju konkurenčne prednosti. Avtentični vodje gradijo samozavest oziroma samoučinkovitost, ki temelji na osnovi, da taki posamezniki izbirajo bolj zahtevne naloge oziroma izzive, razširjajo motivacijo in trud za doseganje ciljev, ter vztrajajo, ko so soočeni z izziv oziroma ovirami. Raziskava, ki je vključevala 114 študij, je potrdila povezanost med samoučinkovitostjo in doseganjem zelenih izidov, kot so zadovoljstvo zaposlenih, pripadnost organizaciji, doseganje ciljev ter zaznana učinkovitost organizacij (Stajkovič & Luthans, 1998, v Luthans & Yousseff, 2004). Avtentični vodje ustvarjajo upanje, ki izvira iz tega, da so ljudje nagnjeni k izpolnjevanju ciljev, ter so motivirani v smislu, da se zavedajo, da lahko te cilje postavijo in dosežejo. Luthans & Yousseff (2004) navajata, da je njihova raziskava potrdila pozitivno povezavo med finančno uspešnostjo poslovne enote, zadovoljstvom zaposlenih, in nižjimi stopnjami odhajanja zaposlenih. Optimizem kot komponenta psihološkega kapitala prispeva k boljši organizacijski klimi in predanosti organizaciji. Avtentični vodje se v organizaciji trudijo, da

zvišujejo oziroma spodbujajo optimizem, saj se zavedajo, da je povezan z zadovoljstvom zaposlenih. Avtentični vodje tudi okrepijo odpornost oziroma prožnost, kar omogoča vzpostavitev varovalnih in odzivnih mehanizmov tako posameznikov, kot organizacije, v primerih nepričakovanih dogodkov ali neuspehov.

Dimovski et al. (2009) opredeljujejo ključne sposobnosti avtentičnih vodij in sicer razvoj upanja, razvoj zaupanja med člani tima, razvoj pozitivnih čustev in razvoj optimizma med sodelavci. Te ključne sposobnosti se skladajo s komponentami oziroma dimenzijami pozitivnega psihološkega kapitala, in omogočajo, da avtentični vodje izgradijo trdno in pozitivno naravnano organizacijo. Investiranje v pozitiven psihološki kapital torej pomeni ustvarjanje pozitivnega okolja preko avtentičnega vodenja, kar povečuje optimizem in upanje, ter privede do ustvarjanja tacitnega oziroma specifičnega znanja. Slednje pa pomeni, da lahko organizacija pridobi nove vire konkurenčne prednosti ter tako izboljša poslovanje.

Slika 1: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: F. Luthans & C. M. Yousseff, Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage, 2004.

5 AVTENTIČNO VODENJE IN POZITIVNO ORGANIZACIJSKO VEDENJE

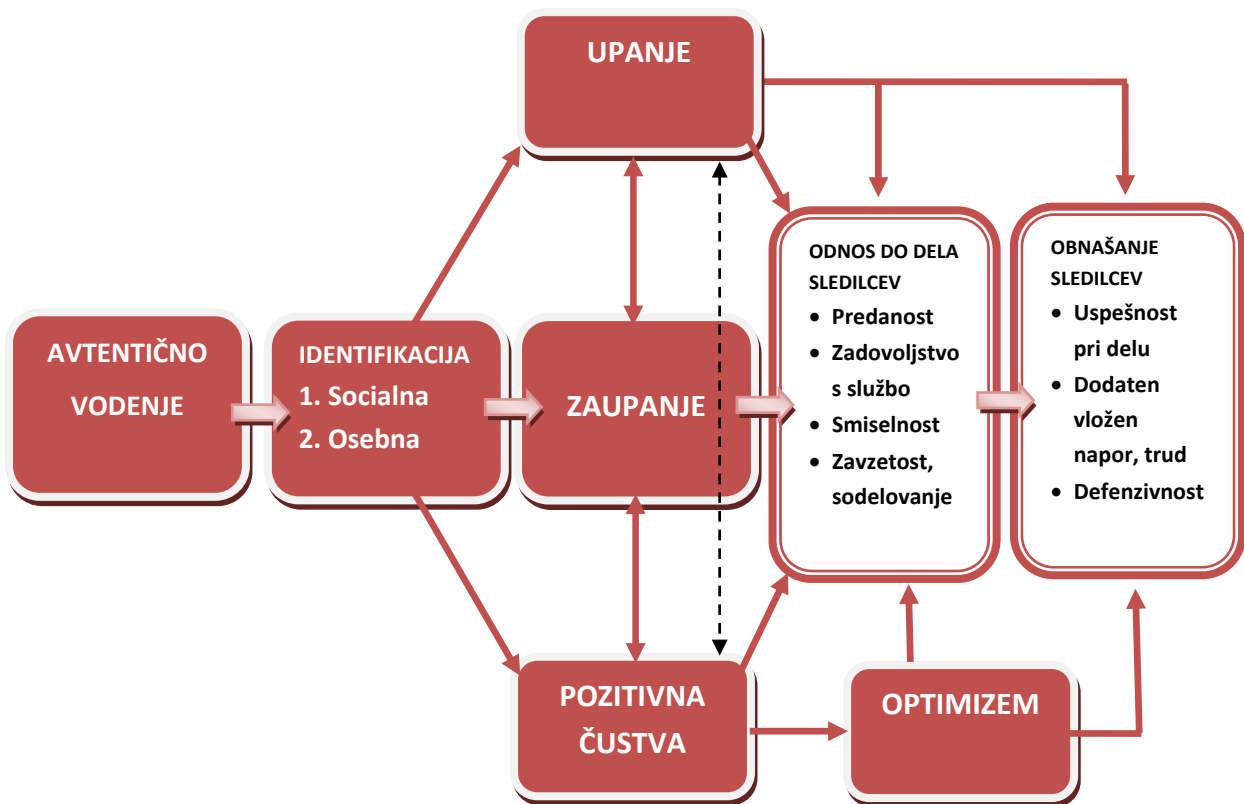
Organizacije v današnjem hitro spreminjajočem se poslovnem okolju zahtevajo nov princip vodenja, ki temelji na pozitivnem organizacijskem vedenju. Yammarino, Dionne, Schriesheim, & Dansereau (2008) menijo, da sta tako avtentično vodenje, kot pozitivno

organizacijsko vedenje pomembna razvijajoča se pristopa ali koncepta v organizacijskih vedah. Pozitivno organizacijsko vedenje se nanaša na pozitivno orientirane prednosti in psihološke kapacitete človeških virov, ki jih lahko merimo, razvijamo in upravljamo za izboljšanje učinkovitosti.

Luthans (2003, v Ramlall, 2008) je pozitivno organizacijsko vedenje definiriral kot vedo in uporabo pozitivnih prednosti človeških virov in psiholoških kapacitet, ki jih lahko merimo, razvijamo in z njimi efektivno upravljamo za izboljšanje poslovanja v organizacijah. Koncept pozitivnega organizacijskega vedenja omogoča, da zaposleni razumejo svoje delo in delo drugih zaposlenih, ter da se znotraj organizacije oblikujejo močni, povezani in predani timi. Organizacije na tak način oblikujejo strategijo za doseganje konkurenčnih prednosti na podlagi zadovoljnih in predanih zaposlenih. Gardner & Schermerhorn (2004) navajata, da avtentični vodje posedujejo in prikazujejo pozitivne psihološke zmožnosti, vključno s stanji pozitivnega organizacijskega vedenja in sicer zaupanja, upanja, optimizma in odpornosti, kar jim omogoča, da postanejo zgled celotni organizaciji. Avtentični vodje so predani razvoju in odločanju na transparenten način, saj tako oblikujejo produktivno in pozitivno organizacijsko klimo. Pozitivno organizacijsko vedenje lahko skupaj z avtentičnim vodenjem pomaga managerjem, da se popolnoma posvetijo doseganju večje učinkovitosti organizacije (Gardner & Schermerhorn, 2004). To storijo preko pozitivnega organizacijskega vedenja, tako da: 1. povečajo in optimizirajo zmožnosti posameznikov za doseganje učinkovitosti preko znanja, veščin in zmožnosti, ki so pomembne pri delu; 2. povečajo podporo preko ustvarjanja možnosti, da lahko posameznik kar najboljše uporabi svoje zmožnosti pri delu; in 3. povečajo vložen napor preko ustvarjanja pogojev, ki posameznike motivirajo za delo.

Avolio et al. (2004) so procese, preko katerih avtentični vodje vplivajo na obnašanje in odnos sledilcev, povezali s pozitivnim organizacijskim vodenjem, ter razvili model, ki prikazuje proces vplivanja avtentičnega vodje na sledilce preko ključnih psiholoških procesov (identifikacijo, zaupanjem, upanjem, pozitivnimi čustvi in optimizmom). Psihološki procesi ali komponente so tudi med seboj povezane, kot na primer upanje in pozitivna čustva, saj lahko višja stopnja zaupanja na primer povzroči pri sledilcih več pozitivnih čustev. Kot je prikazano na Sliki 2., proces povezuje avtentično vodenje z odnosom in obnašanjem tistih, ki sledijo, preko variabilnih komponent. Model torej prikazuje, kako avtentični vodje preko omenjenih komponent vplivajo na odnos in obnašanje ter predstavi način, kako lahko avtentični vodje te komponente izboljšajo.

Slika 2: Ogradje za povezavo med avtentičnim vodenjem in odnosom ter obnašanjem sledilcev



Vir: B.J. Avolio et al., *Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors*, 2004.

V procesu vplivanja na iste, ki sledijo, je prvi korak identifikacija, ki se deli na osebno in pa socialno. Osebna identifikacija se nanaša na proces, pri čemer se tisti, ki sledijo, identificirajo s svojim (avtentičnim) vodjo, saj ta nanje močno vpliva preko pozitivnega zgleda. Sledilci tako identificirajo svoje vrednote in prepričanja tako, da postajajo vse bolj podobne voditeljevim, saj jim slednji predstavlja moralni zgled integritete, poštenosti in visokih etičnih standardov. Socialna identifikacija se nanaša na proces, pri katerem se posameznik poistoveti z določeno skupino, kar predstavlja pomemben del njegove identitete. Avtentični vodje povečajo identifikacijo sledilcev tako, da poudarjajo pomen moralnih vrednot, poštenosti in integritete. Preko realizacije etičnega vedenja močno vplivajo na sledilce, njihova dejanja in razmišljanja, ter posledično na njihovo odločanje in obnašanje. Njihova dejanja pozitivno vplivajo na osebno in socialno identifikacijo sledilcev, kar pomeni doseganje koristi za celotno skupino (npr. tim zaposlenih, oddelek, organizacija, narod).

Upanje je druga komponenta procesa vplivanja na sledilce, ter ga lahko opredelimo kot stanje, ki na posameznika vpliva kot pozitivna motivacija predvsem za doseganje določenih ciljev. Avtentičen vodja lahko igra ključno vlogo pri razvoju upanja preko identifikacije s

sledilci. Imajo namreč zmožnost, da izžarevajo upanje in zaupanje, zato preko ohranjanja predanosti, transparentnosti in komunikacije v skupini povečujejo upanje sledilcev. Avtentični vodje, ki posedujejo veliko upanja, imajo največji vpliv na sledilce takrat, ko se identificirajo s sledilci in ko z njimi delijo cilje. Peterson & Luthans (2003, v Avolio et al., 2004) sta ugotovila, da so zaposleni, ki posedujejo več upanja, bolj profitabilni in produktivni, ter so za njih značilne višje stopnje retencije, zadovoljstva in predanosti.

Zaupanje je tretja komponenta procesa vplivanja na sledilce ter ga lahko opredelimo kot proces preko katerega se obnašanja, razmerja in odnosi okrepijo oziroma oslabijo (Burke, Sims, Lazzara & Salas, 2007). Avtentični vodje vzpodbujajo komunikacijo, prenos informacij in percepcij med svojimi sledilci, kar posledično pomeni, da se med njimi vzpostavi pristen odnos. Sledilci se počutijo opolnomočene za izpolnitev aktivnosti ter so pripravljeni zaupati vodji na podlagi tega kooperativnega odnosa, ki je omogočen zaradi avtentičnosti in samozavedanja vodje. Zaupanje je zato močno povezano s pozitivnim odnosom sledilcev in posledično s pozitivnim obnašanjem.

Čustva so četrta komponenta procesa vplivanja na sledilce ter so zelo pomembna za proces avtentičnega vodenja, ker dajo posameznikom informacije o sebi, ko se odzivajo na dogodke v okolici. Posamezniku lahko pomagajo, da postane bolj prilagodljiv ter lažje obvladuje različne stresne situacije na delovnem mestu, pozitivna čustva pa lahko predvidijo pozitiven odnos in obnašanje, kot na primer zavzetost, zadovoljstvo in obvladovanje stresa. Avtentični vodje lahko vzpostavijo pogoje za doseganje večje stopnje zaupanja in sprožijo pozitivna čustva sledilcev, izboljšajo proces odločanja, zgradijo pozitivna emocionalna stanja med zaposlenimi in povečajo učinkovitost v organizaciji. Avtentično vodenje pozitivno vpliva na pozitivna čustva sledilcev, preko identifikacije z vodjo, kar nato povzroči pozitiven odnos in obnašanje sledilcev.

Optimizem je peta komponenta procesa vplivanja na sledilce in ga lahko v opredelimo kot stanje posameznika, ki je nagnjen k doseganju višjih stopenj zadovoljstva, uspešnosti, zavzetosti, motiviranosti in lažjemu premagovanju težav oziroma neuspehov. Avolio et al. (2004) predlagajo dvostopenjski proces, s katerim avtentični vodje vplivajo na optimizem sledilcev in sicer: 1. preko identifikacije z njimi; čemur sledi 2. vzpodbujanje pozitivnih čustev, ki nato spodbudi nastanek pozitivnega odnosa do dela in večje uspešnosti sledilcev. Opisani model povezave med avtentičnim vodenjem in odnosom ter obnašanjem sledilcev lahko razložimo s sledečimi povezavami med komponentami (Avolio et al., 2004):

- Osebna ter socialna identifikacija sledilcev je posredovalna pot med avtentičnim vodenjem in upanjem, zaupanjem v vodjo in pozitivnimi čustvi;
- Upanje in zaupanje sta pozitivno povezana z odnosom do dela sledilcev, slednje pa je nadaljnje povezano z obnašanjem sledilcev;

- Socialna identifikacija je posredovalna pot med avtentičnim vodenjem in pozitivnimi čustvi med sledilci;
- Pozitivna čustva pozitivno vplivajo na odnos do dela sledilcev; slednje pa vodi v zaželeno obnašanje sledilcev;
- Pozitivna čustva so pozitivno povezana z optimizmom sledilcev; slednji pa predstavlja posredovalno pot med pozitivnimi čustvi in odnosom, ki pa vpliva na obnašanje sledilcev.

Avtentični vodje torej zavzeto spodbujajo uspeh sledilcev ter nagrajujejo njihovo odkritost in integriteto, vendar se tudi zavedajo svojih omejitev. Tako vodenje omogoča, da se sledilci povežejo z vodjem ter njegove vrednote, prepričanja in aktivnosti identificirajo za lastne. V organizaciji predstavlja funkcija vodenja zelo pomembno mesto, saj je organizacijska kultura na nek način odsev vodje določene organizacije. Organizacijska kultura pa ima velik vpliv na to, kako zaposleni zaznavajo svoje mesto in vlogo v organizaciji ter kako zaznavajo organizacijsko okolje. Ramlall (2008) je glede na svoje raziskave predlagal oblikovanje 4 hipotez, ki nakažejo povezavo med zadovoljstvom zaposlenih, pozitivnim organizacijskim vedenjem, organizacijsko kulturo in poslovanjem organizacije, kar posledično vodi do doseganja konkurenčnih prednosti in izboljšanja poslovanja organizacije:

- Hipoteza 1: Močna povezava med delom zaposlenih in njihovim smislom življenja bo vodila do večjega zadovoljstva, predanosti in učinkovitost.
- Hipoteza 2: Delo zaposlenih je lahko potencialno pomemben vir zadovoljstva, če je okolje primerno in ga lahko zaposleni preoblikujejo tako, da bodo srečni.
- Hipoteza 3: Organizacije z bolj pozitivno kulturo omogočajo oblikovanje takega okolja, ki povečuje srečo, predanost, zadovoljstvo in posledično učinkovitost zaposlenih.
- Hipoteza 4: Pozitivne lastnosti zaposlenih so neposredno povezane z večjo učinkovitostjo posameznika in organizacije kot celote.

Ramlall (2008) je hipoteze preveril z raziskavo na vzorcu 246 srednjih in vrhnjih managerjev, ki so bili za časa raziskave vpisani v privatne ameriške univerze na različne programe MBA (angl. *Master of Business Administration*). Vprašalnik za raziskavo je zajemal področja pozitivnega organizacijskega vedenja, kot na primer vprašanja o naravi dela ter povezanosti dela in njihovega življenja; poleg tega pa so bili zbrani tudi podatki o finančni uspešnosti in panogi podjetij, uspešnosti posameznika in splošni demografski podatki. Rezultati raziskave so pokazali, da obstaja, glede na odgovore anketirancev in primerjavo z ostalimi podatki, močna povezava med zadovoljstvom zaposlenih, pozitivnim organizacijskim vedenjem, organizacijsko kulturo in poslovanjem organizacije. Povezava med pozitivnim lastnostmi zaposlenih in poslovanjem organizacije, podkrepljena z empiričnimi rezultati, je zelo

pomembna za vodje podjetij, ki lahko na tej podlagi izgradijo boljšo organizacijsko klimo ter hkrati dosežejo zahteve lastnikov po povečevanju njihovih kapitalskih vložkov.

6 ŠTUDIJE PRIMERA

6.1 AVON (ANDREA JUNG)

Andrea Jung je od leta 1999 generalna direktorica podjetja Avon Inc. (v nadaljevanju Avon) ter je zadolžena za razvoj in izvedbo vseh dolgoročnih strategij rasti podjetja, zagon novih blagovnih znamk, razvoj priložnosti za zaposlene in pozicioniranje podjetja v zavesti porabnikov kot vodilnega podjetja za direktno prodajo kozmetičnih proizvodov. Avon je ameriško globalno podjetje za direktno prodajo kozmetičnih izdelkov in je prisoten v 105-ih državah po celem svetu. Avonovi proizvodi so razdeljeni v 3 osnovne kategorije, in sicer lepota (kozmetika, dišave, nega kože), moda (nakit, obutev) in dom (dekorativni elementi in darilni program). V letu 2009 je Avon dosegel prodajo v vrednosti 10,4 milijarde dolarjev in neto dobiček v vrednosti 625,8 milijonov dolarjev, kar so v največji meri pomagali uresničiti Avonovi neodvisni zastopniki (6,2 milijona po celem svetu), ki s podjetjem sodelujejo preko pogodbe. V letu 2009 je bila Andrea Jung na 25. mestu seznama 100 najvplivnejših žensk revije Forbes in na 5. mestu seznama 50 najvplivnejših žensk v poslovnem svetu revije Fortune. Poleg tega je bila uvrščena na seznam najbolj prepoznavnih in vplivnih žensk revije Wall Street Journal (50 Women to Watch) in ena izmed 18 oseb vključenih na seznam najboljših ameriških vodij v letu 2007 (America's Best Leaders 2007), ki ga izdaja časnik U.S. News & World Report. Ti dosežki podjetja in vodje nakazujejo na to, da za uspešnim podjetjem stoji uspešen vodja, ki omogoča, da podjetje dosega finančno uspešnost in uresničuje pričakovanja vseh deležnikov.

Po zaključku študija je našla prvo zaposlitev v podjetju Bloomingdale's in nadaljevala svojo poslovno pot kot podpredsednica podjetja I. Magnin (1987-1991) in izvršna podpredsednica v podjetju Neiman Marcus (1991-1993). V letu 1994 se je zaposlila v podjetju Avon, kjer je sprva opravljala funkcijo predsednice oddelka za trženje proizvodov. Svojo kariero v podjetju je nadaljevala kot predsednica globalnega marketinga (1996), izvršna podpredsednica podjetja (1997), generalni operativni vodja in članica odbora direktorjev (1998). V novembru leta 1999 je bila izvoljena za generalno izvršno direktorico podjetja, temu pa je sledilo tudi imenovanje za predsednico odbora direktorjev leta 2001. V istem letu je bila kot prva ženska izvoljena na položaj predsednice organizacije CTFA (angl. *Cosmetic, Toiletry, and Fragrance Association*) ter obdržala ta položaj do leta 2005. V letu 2008 je bila izvoljena za predsednico organizacije WFDSA (angl. *World Federation of Direct Selling Associations*) in opravlja tudi funkcijo članice uprave v podjetjih General Electrics od leta 1998 ter Apple od leta 2008.

Andrea Jung je spremenila podobo, proizvode in način poslovanja podjetja Avon. To je storila preko vzpodbujanja kreativnega razmišljanja znotraj podjetja in inovacij na področju pakiranja, distribucije, embalaže in oglaševanja. Zavedala se je, da podjetje potrebuje korenite spremembe, še posebno zato, ker so pred njo Avon vodili managerji, ki se niso poglobljali oziroma niso razumeli bistva kozmetične industrije. Ko je bila zaposlena na nižjem managerskem položaju v podjetju, je svojemu nadrejenemu predlagala, da bi nova strategija temeljila na odmiku od klasičnih načinov prodajanja kozmetike, kot na primer v trgovinah in veleblagovnicah. Ko je postala Avonova glavna managerka za ameriški trg, je prevzela iniciativo, ter spremenila teksturo, barve in embalažo izdelkov. Začela je unificirati ponudbo za vse trge in spodbudila prodor podjetja na nove trge. Zaradi njene vizije in nove strategije so prihodki narasli iz 5,7 milijarde dolarjev v letu 2000 na 7,7 milijarde dolarjev v letu 2004, dobiček pa se je v tem obdobju povečal za 76%.

V letu 2005 so se pojavile težave, saj je pričela upadati prodaja in posledično tudi vrednost delnic, sicer prvič odkar je Andrea Jung postala vodja podjetja. Vzrok je bil predvsem v povečani konkurenci na trgu, ki je pričela prevzemati Avonove kupce, ter šibkemu oglaševanju. Andrea Jung je bila postavljena pred težko odločitev, saj se je zavedala, da bodo potrebne korenite spremembe, da se bo Avon obdržal na trgu. Dimovski et al. (2009) menijo, da so predvsem krizne situacije tiste, ki pokažejo pravo osebnost in integriteto vodje ter ločijo avtentične vodje od ostalih. V takih okoliščinah bodo avtentični vodje ohranili svojo osebnost, se odzvali na pristen način in s tem povzročili pozitivne premike v organizaciji. Tako je ravnala tudi Andrea Jung, saj se je odločila za popolno organizacijsko prestrukturiranje podjetja, ki je vključevalo zmanjšanje ravni oziroma nivojev managementa iz 15-ih na 8. Kljub zmanjšanju stroškov na večini področij v skupnem obsegu 300 milijonov dolarjev, se je odločila povečati investicije v oglaševanje in distribucijo. Zaradi prestrukturiranja in organizacijskih sprememb so lahko v Avonu tudi povečali investicije za vstop na nove trge, predvsem na območju Azije. Podjetje je dokaj hitro prebrodilo krizo, saj so leta 2007 delnice podjetja narasle za 40% v primerjavi z letom 2005, poleg tega pa se je prodaja povečala za 22%. Tak hiter preobrat je omogočila ravno Andrea Jung s svojim načinom vodenja in pravimi odzivi na težave v podjetju.

Andrea Jung je skladno s spremembo strategije podjetja spremenila tudi vizijo in slogan podjetja iz "*Ding Dong! Avon calling!*" v "*The company for women*", torej v podjetje za ženske. Podjetje torej ni bilo več le še eno kozmetično podjetje, temveč organizacija, ki omogoča zaposlenim (pretežno ženskam), drugačne pogoje za življenje z začetnimi posojili za prodajo izdelkov. Pomembna sprememba, ki jo je uvedla Andrea Jung, je tudi nova cenovna politika, ki je osnovana na nižjem oziroma srednjem cenovnem rangu. Prodajne zastopnike tudi spodbujajo, da oglašujejo oziroma prodajajo izdelke preko spleta, saj to predstavlja perspektiven prodajni kanal za Avonove izdelke. S strategijo nizkih cen in drugačnim distribucijskim kanalom lahko Avon v razmerah gospodarske krize izkorišča priložnost, da pridobi nove kupce in poveča svoj tržni delež na kozmetičnem trgu v državah

kot so Kitajska in Brazilija. Inovativne, nove koncepte na področju oglaševanja kozmetike je Andrea Jung dosegla z oglaševanjem na televiziji, kot na primer oglas leta 2009 na ameriški televiziji med tekmo ameriškega nogometa. Oglaševanje je osredotočeno predvsem na to, da Avon omogoča pridobitev zaposlitve in doseganje finančne osamosvojitve. Temeljni koncept podjetja namreč temelji na neodvisnih prodajalcih oziroma zastopnikih, ki ne potrebujejo posebnega predznanja ali izobrazbe za prodajo Avonovih izdelkov. Tudi v kriznih obdobjih, ko različna podjetja odpuščajo zaposlene ali so blizu finančnemu zlomu, Avon uresničuje strategijo rasti preko poslovanja v več kot 100 državah v globalnem merilu. Od prevzema položaja Andree Jung leta 1999 se je prodaja desetletnem obdobju povečala za 94,9% (iz 5,3 na 10,4 milijarde dolarjev), dobiček podjetja pa je narasel za 106,9 % (iz 302,4 na 625,8 milijona dolarjev).

Dimovski et al. (2009) menijo, da so sodobni avtentični vodje sposobni pri sodelavcih spodbuditi aktivnost, motivacijo, zavezanost in zadovoljstvo, kar je pogoj, da zaposleni neprestano izboljšujejo svoje delo. Poleg tega se avtentični vodje osebno identificirajo s sodelavci in organizacijo ter na tak način lažje prenašajo učenje in znanje. Težke situacije in preobrati v podjetju so povzročili, da je Andrea Jung spremenila tudi svojo politiko do zaposlenih. Avtentični vodja učeče se organizacije spodbuja svoje zaposlene, tako da postane model pozitivnega organizacijskega vedenja del vsakega posameznika (Dimovski et al., 2009). To je značilno tudi za Andree Jung, saj od svojih zaposlenih pričakuje, da predlagajo spremembe in podajajo konstruktivne kritike oziroma dajejo predloge za izboljšave. Poleg tega zahteva, da managerji oblikujejo svoje odločitve na podlagi konkretnih podatkov in analiz, ne pa le po svoji intuiciji. V intervjuju za BusinessWeek leta 2006 je razkrila, da celoten poslovni model Avona temelji na spoštovanju in ponujanju možnosti ženskam, da se osamosvojijo, izboljšajo standard svojega življenja, ter postanejo neke vrste podjetnice. Motiviranost Avonovih zastopnikov je pogojena predvsem z možnostjo fleksibilnega dela in oblikovanja finančne neodvisnosti.

Tabela 2. prikazuje ključna strateška področja, na katerih so se pojavili problemi v letu 2005, ter spremembe oziroma rešitve, ki jih je uvedla Andrea Jung zaradi kriznega obdobja. Nova strategija Avona je bila osredotočena na 3 ključna področja in sicer prodajo, komunikacijo in stroške.

Tabela 2: Organizacijske spremembe v podjetju Avon leta 2005

Strateško področje	Problem	Sprememba
PRODAJA	Upočasnitev rasti prihodkov in padeč vrednosti delnic navkljub pospeševanju prodaje in znižanju cen 82% izdelkom.	Jung je zmanjšala asortiman proizvodov za 25%, povečala oglaševanje za 83% ter povišala izdatke za plače Avonovih predstavnikov na ključnih trgih. Za vse trge je uvedla enote izdelke, embalažo in oglaševanje.
KOMUNIKACIJA	Slaba komunikacija med vrhnjim in srednjim managementom in posledično nezavedanje, da ima podjetje težave.	Jung je odpravila 7 ravni managementa, zmanjšala avtonomijo managerjev za posamezne trge in pričela podrobno analizirati prodajo za vsak trg oziroma državo.
STROŠKI	Stroški so narasli na 2,5 milijarde dolarjev; neučinkovito, lokalno upravljanje s procesi proizvodnje, oglaševanja in kompenzacije predstavnikov podjetja.	Jung je reorganizirala podjetje v takšno strukturo, ki je omogočala dober nadzor in odločitvene procese na globalni ravni glede proizvodnje, oglaševanja in kompenzacije predstavnikov podjetja.

Vir: N. Byrnes, *Avon more than cosmetic change*, *Businessweek*, 2007.

Shamir & Eilam (2005) menita, da se avtentični vodje pri vodenju ne pretvarjajo, ter te vloge ne opravljajo zaradi pridobitve statusa, časti ali drugih nagrad. Prav tako ni njihov namen, da bi si izgradili podobo ali osebnost vodje. Avtentično vodenje je del njihove osebnosti oziroma tega, kar čutijo da je njihov resnični jaz. Pri udejanjanju te vloge torej izkazujejo svojo resnično osebnost in delujejo na podlagi lastnih pričakovanj in prepričanj. V intervjuju leta 2007 je Andrea Jung izjavila, da se počuti izjemno odgovorna za to, da ljudi okoli sebe ne razočara. Svoje delovno mesto in položaj ne jemlje kot službo temveč kot del svojega življenja. Kar avtentični vodje rečejo je konsistentno s tem, kar delajo in v kar verjamejo, zato imajo visoko stopnjo integritete in transparentnosti (Shamir & Eilam, 2005). Svojih dejanj ne temeljijo na pričakovanjih drugih, priljubljenosti ali drugih interesih. Konsistentno s konceptom avtentičnega vodje, glavna motivacija za delo Andree Jung izhaja iz želje po ustvarjanju sprememb, svoje glavno poslanstvo pa vidi v opolnomočenju žensk. Meni, da je zmožnost, da se kot vodja in osebnostno spreminja, enako pomembna kot to, da je vodja sposoben spreminjati podjetje in njegovo strategijo.

6.2 MEDTRONIC (BILL GEORGE)

Bill George je od leta 2004 zaposlen kot profesor na ameriški univerzi Harvard Business School ter se ukvarja s pisanjem akademskih strokovnih člankov in knjig, pretežno o avtentičnem vodenju (npr. True North, 2009). Poleg akademskega dela je aktiven tudi na poslovnem področju, saj je član uprave ameriškega naftnega podjetja Exxon Mobil in ameriške banke Goldman Sachs. Bill George je 12 let vodil globalno podjetje za medicinsko tehnologijo Medtronic Inc. in v tem času dosegel, da je Medtronic postal zgled naprednega in uspešnega podjetja. To je storil preko ustvarjanja transparentne organizacijske kulture in zadovoljstva kupcev, spodbujanja predanosti in razvoja zaposlenih, integritete ter vodenja na odgovoren način.

V začetku kariere je bil Bill George odločen, da bo postal vodja velike korporacije, v kar ga je silila tudi njegova ambicioznost. Po zaključku študija se je zaposlil v Litton Industries, velikem podjetju za proizvodnjo mikrovalovnih pečic. Takrat se je počutil, da je na dobri poti do svojega cilja, vendar je kmalu spoznal, da je ključni cilj podjetja doseganje kratkoročnih dobičkov, če je bilo potrebno, tudi preko potvarjanja računovodskih poročil. Uspešnost in učinkovitost vodje so v podjetju merili s tem, koliko dobička na kratek rok je podjetje pod njegovim vodenjem ustvarilo. Luthans & Yousseff (2004) menita, da strategije, ki temeljijo izključno na pridobivanju kratkoročnih finančnih sredstev oziroma dobičkonosnosti, ne vključujejo dolgoročnega vpliva na različne deležnike organizacij. Bill George je v intervjuju za revijo Fortune razkril, da je svojo kariero začel kot idealist z velikimi ambicijami, ter je zato pri svojem odločanju upošteval mnenja določenih skupin, kot so analitiki, svetovalci, piarovci in drugi vodje organizacij. Ravno ti posamezniki so povzročili, da se vodje organizacij, kot je bil sam, niso več osredotočali na svojo energijo, kupce, zaposlene in druge deležnike, saj je postalo pomembno le to, kako finančno uspešna je organizacija. Na vodje podjetji, še posebno javnih, se izvaja velik pritisk za doseganje uspešnega poslovanja z vidika naraščanja prihodkov, dobička in vrednosti delnic. Gardner & Schermerhorn (2004) menita, da se managerji dandanes spopadajo s pritiski glede uspešnosti, zato so podvrženi raznim ukrepom in managementu učinkovitosti poslovanja (angl. *performance management*), kar pa je pogosto zelo tvegano in ne prinese zelenih rezultatov. Temu se je Bill George želel izogniti, saj je spoznal, da pri vodenju ne sme postavljati na prvo mesto interesov določenih skupin, saj mu je to onemogočalo vodenje na avtentičen način.

Dimovski et al. (2009) menijo, da avtentični vodje vodijo z integriteto in s poslanstvom, osredotočeni so na dobrobit zaposlenih ter se proaktivno odzivajo na spremembe. Današnje poslovno okolje namreč zahteva vodjo, ki je zmožen obvladovati različne situacije, povezati in opolnomočiti zaposlene ter ustvariti pogoje za optimizem in zaupanje. Pred prihodom v Medtronic je bil Bill George zaposleni v podjetju Honeywell International na enem izmed vodilnih položajev. Z delovnim mestom ni bil zadovoljen, saj je bil postavljen v vlogo tistega, ki je moral odpravljati posledice slabih odločitev in neuspehov v podjetju. Za

zamenjavo delovnega mesta se je odločil tudi zato, ker se je lahko identificiral s sloganom in poslanstvom Medtronica "*restore people to full life and health*", oziroma omogočiti in povrniti ljudem polno življenje in zdravje. To poslanstvo mu je dalo nov smisel v življenju, saj je čutil, da opravlja pomembno in koristno delo in s tem pomaga drugim. S svojo odločitvijo je pokazal, da v prejšnjih razmerah ni mogel ustvariti zadostnih pogojev za opolnomočenje zaposlenih ter da njegovo delo ni bilo usmerjeno v dobrobit zaposlenih. Ker je bil nezadovoljen s svojim delovnim mestom, ki ga ni izpopolnjevalo, ter mu ni omogočalo vodenje z integriteto, je zamenjal položaj, kar potrjuje njegovo avtentičnost.

Bill George se je zaposlil v Medtronicu leta 1989 kot predsednik in izvršni direktor, ko je imelo podjetje 1,1 milijarde dolarjev letnih prihodkov in 4.000 zaposlenih. Ko je v letu 2001 odšel iz podjetja, je za sabo pustil uspešno in rastoče podjetje z 5,5 milijard dolarjev letnih prihodkov in 26.000 zaposlenimi. Medtronic je, zaradi Billa Georga, postal vodilno podjetje v svoji industriji in je prisoten na pomembnih lestvicah, kot so Fortune Most Admired List (letna raziskava 10.000 vodij po svetu revije Fortune, na podlagi katere izberejo vodje, ki si zaslužijo največ občudovanja) in Fortune's Best Companies to Work For (seznam podjetij, ki ponujajo najboljše pogoje za zaposlene po izboru revije Fortune). Bill George je primer pravega, avtentičnega vodje, saj je pri svojem vodenju uporabljal ključne lastnosti avtentičnega vodje, kot so predanost organizaciji, zaposlenim in ostalim deležnikom, zavzetost in optimističnost pri delu. Ramlall (2008) meni, da je uspeh organizacije odvisen od kreativnosti, inovativnosti in predanosti zaposlenih, saj lahko izjemno povečajo uspešnost organizacije preko kreativnosti in maksimiziranja svojega potenciala. Ko je Bill George vprašal svojo zaposleno, ki je izdelovala srčne spodbujevalnike, kaj jo motivira pri delu, mu je odgovorila, da jo motivira dejstvo, da s svojim delom reši 1.000 življenj na leto. Takšne izkušnje z zaposlenimi in kupci so Billa Georga spodbudile k drugačnemu razmišljanju o vodenju; namreč da vodja pri svojem delu ne more imeti v mislih le želje in zahteve delničarjev. V prvo vrsto je postavil druge deležnike podjetja, predvsem zaposlene in kupce, ter dokazal, da je mogoče preko avtentičnega vodenja doseči maksimizacijo potenciala organizacije in vseh, ki so z njo povezani.

SKLEP

Zaradi nenehnih sprememb na trgu, pritiskov okolice, nove tehnologije in naraščajoče konkurence, se vodje v današnjem času soočajo z različnimi izzivi, saj se organizacije s težavo prilagajajo različnim spremembam. Kot posledica takih razmer, se je pojavila potreba po novem načinu vodenja, ki bi pozitivno vplival na celotno organizacijo in njene deležnike, ter ustvarjal ugodno okolje preko motivacije zaposlenih, pozitivnega soočanja s spremembami, doseganja stabilnosti v organizaciji in ustvarjanja pozitivne organizacijske klime.

Glavni cilj diplomskega dela je pokazati, da avtentično vodenje oziroma avtentični vodje pozitivno vplivajo na poslovanje organizacij, preko spodbujanja pozitivne organizacijske kulture. V ta namen sem opredelila pojem vodenja in različne koncepte vodenja ter jih nato primerjala s konceptom avtentičnega vodenja. Primerjava je pokazala, da avtentično vodenje sicer zajema določene karakteristike iz vsakega vidika vodenja, vendar predstavlja popolnoma nov koncept vodenja, saj stil obnašanja in vodenja ni razlikovalna komponenta avtentičnosti vodje. Teoretično raziskovanje koncepta avtentičnega vodenja je pokazalo, da je le-to zelo povezano s pozitivnim psihološkim kapitalom in s pozitivnim organizacijskim vedenjem, saj so človeški viri ključni za uspeh in doseganje konkurenčnih prednosti. Glede na raziskavo, ki jo je izvedel Ramlall (2008), je bilo ugotovljeno, da obstaja močna povezava med zadovoljstvom zaposlenih, pozitivnim organizacijskim vedenjem, organizacijsko kulturo in poslovanjem organizacije. S pozitivno psihologijo in pozitivnim psihološkim kapitalom lahko avtentični vodje dosežejo zadovoljstvo vseh deležnikov, konkurenčne prednosti in okrepitev položaja organizacije oziroma podjetja na trgu. Avtentični vodje znajo, zaradi močnega samozavedanja, tudi prepoznati in sprejeti svoje prednosti in slabosti, ter skupaj s tistimi, ki jim sledijo (sledilci), oblikovati pozitivno organizacijsko klimo. Sledilci se aktivno vključijo v oblikovanje pozitivnega okolja znotraj organizacije, znajo prevzemati odgovornosti ter se trudijo za lasten razvoj in napredovanje. Preko ključnih psiholoških procesov (identifikacija, zaupanje, upanje, pozitivna čustva in optimizem) avtentični vodje vplivajo na obnašanje in odnos sledilcev ter hkrati oblikujejo pozitivno organizacijsko klimo.

Študija primera dveh različnih organizacij, ki imata različne dejavnosti, proizvode, ciljne trge in tehnologijo, je namenjena potrditvi teoretičnih izhodišč. Andrea Jung (Avon) in Bill George (Medtronic) sta dobra primera avtentičnih vodij, saj sta predana razvoju, odločanju na transparenten način in oblikovanju produktivne in pozitivne organizacijske klime. Avtentično vodenje, v povezavi s pozitivnim organizacijskim vedenjem in pozitivnim psihološkim kapitalom, pomaga managerjem, da se popolnoma posvetijo doseganju večje učinkovitosti organizacije. Glede na raziskavo obeh podjetij in njihovih vodij sem preko finančnih in nefinančnih meril pokazala, da avtentični vodje močno vplivajo na uspešnost organizacij, kar potrjuje osnovno tezo. Zato je ključnega pomena, da se ta pojem, preko transformacije vodenja ključnih oseb, implementira v vsako organizacijo in na tak način doseže zadovoljstvo vseh deležnikov organizacije ter stabilno in uspešno poslovanje.

LITERATURA IN VIRI

1. *Andrea Jung Joins Apple's Board of Directors*. Najdeno 15. decembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.apple.com/pr/library/2008/01/07jung.html>.
2. Arnold, B. & de Lange, P. (2004, oktober). Enron: An examination of agency problems. *Critical Perspectives on Accounting*, 15(6-7), 751-765.
3. Avolio, B. J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F., & May, D.R. (2004, december). Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
4. Avolio, B. J., & Gardner, W.L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
5. Avolio, B. J., Hannah, S.T., Luthans F. & Harms P.D. (2008, december). Leadership efficacy: Review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 669-692.
6. Avon Inc. (2001). Letno poročilo podjetja Avon za leto 2001. Najdeno 15. decembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.avoncompany.com/investor/annualreport/pdf/avp01arfinancial.pdf>.
7. Avon Inc. (2004). Letno poročilo podjetja Avon za leto 2004. Najdeno 15. decembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.avoncompany.com/investor/annualreport/pdf/avp04arfinancial.pdf>.
8. Avon Inc. (2009). Letno poročilo podjetja Avon za leto 2009. Najdeno 21. februarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.avoncompany.com/investor/annualreport/pdf/annualreport2009.pdf>.
9. Bass, M.B., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
10. Brickley, J.A., Smith, C.W., & Zimmerman, J.L. (2002, september). Business ethics and organizational architecture. *Journal of Banking & Finance*, 26(9), 1821-1835.
11. Burke, C.S, Sims, D.E., Lazzara, E.H., Salas, E. (2007, december). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606-632.

12. Byrnes, N. (2007, 12. marec). Avon more than cosmetic changes. *Businessweek*, 4025.
13. Chabrak, N. & Daidj, N. (2007, julij). Enron: Widespread myopia. *Critical Perspectives on Accounting*, 18(5), 539-557.
14. Deci, E., & Ryan, R. (2008). Hedonia, eudaimonia, and well-being. *Journal of Happiness Studies*, 9, 1-11.
15. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
16. Ding Dong! Empowerment calling! (2009, 30. maj). *The Economist*, 391(8633), 70.
17. *Executive compensation - Andrea Jung*. Najdeno 5. decembra 2009 na spletnem naslovu http://www.equilar.com/CEO_Compensation/Avon_Products_Andrea_Jung.php.
18. Fletcher, C. (2009, 23. november). Avon CEO's been a game-changer. *The Record*, Hackensack, New Jersey.
19. Gardner, W.L., & Schermerhorn, J.R. (2004, avgust). Unleashing Individual Potential: Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270-281.
20. George, B. (2003a). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey Bass.
21. George, B. (2003b, 29. avgust). Why it's hard to do what's right. *Fortune*, 148 (6), 95-100.
22. George, B. (2007a, julij). Authentic Leaders. *Leadership Excellence*, 24(7), 4.
23. George, B. (2007b, 19. november). A new makeover for an old retail face. *U.S. News & World Report*, 143(18).
24. George, B. (2007c). *True North: Discover your authentic leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
25. Goffee, R. & Jones, G. (2006). *Why should anyone be led by you?* Boston: Harvard Business School Press.

26. Haybron, D. (2000, maj). Two philosophical problems in the study of happiness. *Journal of Happiness Studies*, 1, 207–225.
27. Ilies, R., Morgeson, F.P., & Nahrgang, J.D. (2005, junij). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, Authentic Leadership Development, 16(3), 373-394.
28. Kratz, E.F. (2006, 20. marec). Avon looks ripe for a rebound. *Fortune*, 153(5).
29. Luthans, F. & Yousseff, C.M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in people for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160.
30. May, D.R., Chan, A.Y.L, Hodges, T.D., Avolio, B.J. (2003, avgust). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics* 32(3), 247-260.
31. *MBTI basics*. Najdeno 23. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>.
32. Medtronic Inc. (2005). Letno poročilo podjetja Medtronic za leto 2005. Najdeno 5. maja 2010 na spletnem naslovu http://www.medtronic.com/wcm/groups/mdtcom_sg/@mdt/documents/documents/annual-report-2005.pdf.
33. *Our Executive Team - Andrea Jung*. Najdeno 15. decembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.avoncompany.com/investor/seniormanagement/jung.html>.
34. Pallavi, G. (2008, 28.junij). Why Avon is going Hollywood? *Businessweek*, 4093.
35. Ramlall, S.J. (2008). Enhancing Employee Performance Through Positive Organizational Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(6), 1580–1600.
36. Reilly, N. (2009, 2. november). The foundation for a new prosperity. *Newsweek*, 154(18).
37. Setoodeh, R. (2004, 27. december). Calling Avon's lady. *Newsweek*, 145(1).
38. Shamir, B., Dayan-Horesh, H. & Adler, D. (2005, februar). Leading by biography: Toward a life-story approach to the study of leadership. *Leadership*, 1, 13–29.

39. Shamir, B., & Eilam, G. (2005, junij). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
40. Terry, R. W. (1993). *Authentic leadership: Courage in action*. Jossey-Bass.
41. Yammarino, F.J., Dionne, S.D., Schriesheim, C.A. & Dansereau, F. (2008, december). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, Yearly Review of Leadership, 19(6), 693-707.