

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

AVTENTIČNO VODENJE NA PRIMERU PODJETJA AVANT CAR

Ljubljana, julij 2011

MIHA TAUFER

IZJAVA

Študent Miha Taufer izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Sandre Penger, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 20.07.2011

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 AVTENTIČNO VODENJE	2
1.1 Opredelitev avtentičnega vodenja	3
1.2 Elementi avtentičnega vodenja.....	3
1.2.1 Samozavedanje.....	4
1.2.2 Samoregulacija.....	4
1.2.3 Pozitivni psihološki kapital	5
1.2.3.1 Samozavest.....	6
1.2.3.2 Upanje	8
1.2.3.3 Optimizem.....	9
1.2.3.4 Miselna prožnost	9
1.2.4 Pozitivno modeliranje	10
1.2.5 Lasten pozitiven razvoj.....	10
1.3 Značilnosti avtentičnih vodij.....	11
2 ŠTUDIJA PRIMERA AVTENTIČNEGA VODENJA NA PRIMERU PODJETJA AVANT CAR	15
2.1 Metodologija	16
2.2 Predstavitve sogovornikov	16
2.4 Interpretacija rezultatov.....	18
2.5 Diskusija in priporočila vodstvu podjetja.....	20
SKLEP	22
LITERATURA IN VIRI	25

KAZALO SLIK

Slika 1: Luthansov model pozitivnega psihološkega kapitala	6
Slika 2: Značilnosti avtentičnih vodij.....	11
Slika 3: Postani avtentičen vodja	15
Slika 4: Slogan podjetja Avant car	17

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vaje in zgledi za treniranje samozavesti	7
Tabela 2: Priporočila vodjem za razvoj pozitivnega upanja	8
Tabela 3: Značilnosti avtentičnega vodenja	12
Tabela 4: Priporočila vodstvu podjetja.....	21

UVOD

V zadnjih letih se je na področju vodenja pojavil nov koncept preučevanja, in sicer avtentično vodenje (Avolio & Gardner, 2005, str. 315). Avtentično vodenje se je pojavilo kot odgovor na krizo v današnjem svetu, razlogi za to so turbulentni časi, socialni izzivi ter grožnje po svetu, kot so terorizem, nihanje borznih tečajev, kriza, povezana z neetičnim vedenjem vodij (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009b, str. 10). Kompleksne organizacije 21. stoletja zahtevajo nov pristop k vodenju. Avtentično vodenje pa zahteva od zaposlenih pristen način vodenja, ki bi ustrezal potrebam zaposlenih v sodobnih organizacijah (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009a, str. 102). Avtentično vodenje definiramo kot nekaj, kar pomaga ljudem, da so bolj pozitivni, da razmišljajo širše, da znajo izkoristiti prednosti, ki jih imajo ter tako izboljšujejo učinek celotnega podjetja (Jensen & Luthans, 2006). Od drugih načinov vodenja se avtentično vodenje loči po tem, da izpostavlja osebnost vodje, ki naj sledi svojemu značaju, in ne opredeljuje slog vodenja, ki bi ga moral vodja prevzeti. Avtentično vodenje zaposlenim daje občutek zaupanja, ob tem pa ustvarja pogoje za spodbujanje osebne in strokovne rasti. Takšen način vodenja pa vpliva na ljudi tako, da so bolj pozitivni, dodajajo pomen svojim odločitvam in delujejo v korist celotnega podjetja (Avolio et al., 2005). Pojem avtentičnost pomeni »poznati sebe« in »tvoj resnični jaz«, bistvo pa je, da poznamo sebe in se sprejmemo takšne, kot v resnici smo (Dimovski et al., 2009a).

Struktura diplomskega dela je razdeljena v dve vsebinski poglavji. V prvem, teoretično vsebinskem poglavju, obravnavam zgradbo avtentičnega vodenja ter z njim povezane elemente in značilnosti avtentičnih vodij. V drugem poglavju pa glede na elemente prvega poglavja, pripravim vprašanja za globinske intervjuje, razgovore izvedem z različnimi zaposlenimi v podjetju, nato interpretiram pridobljene podatke iz globinskih intervjujev, za konec pa oblikujem ustrezna priporočila vodstvu podjetja Avant car.

Namen diplomskega dela je na podlagi deduktivnega pristopa teoretičnih izhodišč domače ter tuje znanstvene literature in strokovnih člankov, izvesti študijo primera podjetja Avant car. S pomočjo raziskave (intervjuja) bom skušal identificirati avtentične vodje in ugotoviti prisotnost avtentičnega vodenja v podjetju. Nato bom na podlagi doseženih spoznanj teoretičnega dela oblikoval priporočila za vodstvo podjetja, pri katerih bom skušal povezati elemente avtentičnega vodenja z zaželenimi rezultati za podjetje, s katerimi bodo lahko v prihodnosti spodbujali razvoj avtentičnih vodij in ustvarili večjo konkurenčno prednost.

Osnovni cilj diplomske naloge je preko teoretičnega koncepta avtentičnega vodenja in s kvalitativno raziskavo ugotoviti, da je podjetje Avant car primer podjetja z avtentičnim vodenjem. Pri tem bodo pomožni cilji diplomskega dela naslednji:

1. preučiti zgradbo avtentičnega vodenja in opredeliti glavne elemente tega tipa vodenja s pomočjo domače ter tuje znanstvene literature in strokovnih člankov;

2. prepoznati avtentične vodje v podjetju na podlagi opravljenih intervjujev;
3. pripraviti priporočila vodstvu podjetja, s katerimi bodo lahko še dodatno spodbujali avtentično vodenje v podjetju.

Teza diplomskega dela je, da avtentični vodja spodbuja razvoj pozitivnega organizacijskega vedenja in s tem prispeva k boljšim rezultatom podjetja. Zato je smiselno preučiti podjetje in prikazati obstoj avtentičnega vodenja ter ugotoviti, s kakšnimi pristopi mora vodja voditi podjetje, da ustvarja še boljše odnose med zaposlenimi. S tem pa vodja pridobiva pripadnost in zaupanje sodelavcev, kar pozitivno vpliva na boljše, tako finančne kot nefinančne rezultate in ugled ter prehajanje podjetja v vedno večjo zrelost.

Metode dela v diplomski nalogi izhajajo iz sekundarnih podatkov, oziroma iz obstoječe domače in tuje znanstvene literature. Viri, ki obravnavajo raziskovalni problem, izhajajo iz poročil, revij, znanstvenih knjig, internetnih strani, lastnih izkušenj ter iz opravljene raziskave. Glede na obravnavano problematiko uporabljam metodo analize, ki pojave le opazuje, primerja, opisuje in analizira ter sklepa povezave. V praktičnem delu bom na podlagi študije primera analiziral kvalitativne podatke s primarnimi in sekundarnimi viri. S pomočjo globinskega intervjuja bom zbral ustrezne podatke, pri čimer pa interpretacija intervjujev temelji na podlagi mnenj zaposlenih. Trenutni stil vodenja pa analiziram z opazovanjem in z osebnim pogledom na obravnavano podjetje.

Omejitve dela se bodo nanašale predvsem na časovne, metodološke in vsebinske omejitve. Časovne omejitve določajo, da se je študija primera obravnavala avgusta 2011. Metodološke omejitve so povezane predvsem s subjektivnim pogledom na problematiko, vsebinske omejitve pa zaradi temeljnih konceptov, uporabljenih iz sekundarnih podatkov. Te bom tako skušal nadgraditi z mnenji vodij, zaposlenih in študentov.

1 AVTENTIČNO VODENJE

V zadnjem desetletju se je pojavilo novo področje preučevanja na področju vodenja, in sicer avtentično vodenje. V teh nepredvidljivih časih je vodenje vedno bolj zahtevnejše, zato edinstveni dejavniki stresa, s katerimi se vsakodnevno soočajo podjetja, danes kličejo po pristnem avtentičnem vodenju (Avolio et al., 2005, str. 315). Avtentično vodenje je koncept, ki omogoča dosledno vpeljavo filozofije učeče se organizacije in njeno dolgoročno blagodejno delovanje. Tukaj gre za poseg v temeljne koncepte vodenja in njegovo vrednostno usmeritev in ne za potrebo po stilski preobrazbi vodenja. Kompleksne organizacije 21. stoletja zahtevajo nov pristop k vodenju, osnovni vrednosti vodenja pa sta razvoj in učenje. Koncept avtentičnega vodenja je odgovor na klic zaposlenih po pristnem načinu vodenja, ki bi ustrezal potrebam zaposlenih v sodobnih organizacijah. Nova paradigma vodenja se osredotoča na osebne konkurenčne prednosti posameznika in razvijanje pozitivnega organizacijskega vedenja, kateri vključuje samozavest, optimizem, upanje in prožnost (Dimovski et al., 2009a, str. 102).

1.1 Opredelitev avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje je definirano kot nekaj, kar pomaga ljudem, da so bolj pozitivni, da razmišljajo širše, da izkoristijo prednosti, ki jih imajo, dodajajo občutek za tisto, kar je prav ter tako izboljšujejo učinek celotnega podjetja (Jensen & Luthans, 2006). Avtentično vodenje se od drugih načinov vodenja razlikuje po tem, da izpostavlja osebnost vodje, da naj sledi svojemu značaju, in ne opredeljuje slog vodenja, ki bi ga moral vodja prevzeti. Vodja sproži sledenje na druge zaposlene šele po tem, ko so dejanja usklajena z njegovimi vrednotami (Dimovski et al., 2009a). Avtentično vodenje je v skladu s prepričanji in vrednotami, zaposlenim daje občutek zaupanja, obenem pa ustvarja pogoje za spodbujanje osebne in strokovne rasti. Takšen način vodenja vpliva na to, da so ljudje bolj pozitivni, dodajajo pomen svojim odločitvam in delujejo v korist celotnega podjetja (Avolio et al., 2005). Luthans in Avolio (v Yammarino, Dionne, Schriesheim & Dansereau, 2008, str. 693) opredelita avtentično vodenje kot proces, ki črpa tako iz pozitivnih psiholoških sposobnostih, kot iz visoko razvitega organizacijskega okolja, rezultat tega pa se kaže v večjem samozavedanju in samoobvladovanju pozitivnega vedenja vodij in sledilcev, ki spodbuja pozitiven razvoj.

George (v Klenke, 2007, str. 68-97) pravi, da potrebujemo avtentične vodje, ljudi z največjo mero poštenosti, kateri so predani k izgradnji trajnega podjetja. Potrebujemo vodje, ki imajo globok smisel in so zvesti svojim vrednotam. Predlagal je tudi, da podjetja izberejo avtentičnega vodjo zaradi značaja, njihovih vrednot in sposobnostjo, da motivirajo zaposlene in tako ustvarijo pristno vrednost za kupce. Po Georgu povzamejo Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans in May (2004), da je glavni razlog za množično zanimanje praktikov in teoretikov za avtentično vodenje v tem, da imajo avtentični vodje zelo velik vpliv na končne izkaze uspeha podjetja. Velik vpliv pa imajo tudi v zunanjem okolju, saj skrbijo za stike z javnostjo in se ukvarjajo tudi s socialnimi in organizacijskimi problemi družbe.

Avtentičnost pomeni »poznati sebe« in »tvoj resnični jaz«, ti frazi pa imajo korenine že v grški filozofiji. Bistvo avtentičnosti je, da poznamo sebe in se sprejmemo takšne, kot v resnici smo. Bolj, ko so ljudje nagnjeni k ohranjanju svojih resničnih vrednot, čustev, preferenc in identitete, bolj avtentični so (Dimovski et al., 2009a). Veliko raziskovalcev avtentičnost zamenjuje s pristnostjo in iskrenostjo. Lionel Trilling (1972; v Dimovski et al., 2009a) definira pristnost kot skladnost med priznanimi in dejanskimi občutki, to pa pomeni, da pristnost pripelje do stopnje, na kateri se zunanji izrazi občutkov in misli osebe skladajo z resničnimi notranjimi občutki. Po Avoliju in Gardnerju (v Dimovski et al., 2009a) pojem avtentičnosti pomeni, da oseba deluje v skladu z resničnim jazom, sebe izraža na načine, ki so povezani z notranjimi mislimi in občutki, kar pomeni, da izraža lastno identiteto.

1.2 Elementi avtentičnega vodenja

V tem delu bom opredelil elemente avtentičnega vodenja, to so samozavedanje, samoregulacija, pozitivni psihološki kapital, pozitivno modeliranje in lasten pozitiven razvoj.

1.2.1 Samozavedanje

Osnovni komponenti avtentičnega vodenja sta samozavedanje in samoregulacija (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Samozavedanje je proces, kjer posameznik razume svoje talente, želje, prepričanja, prednosti in temeljne vrednote, s tem pa se zaveda svojega znanja in zmožnost vplivanja na druge ljudi. Posameznik se poglubi v lastno osebnost, na ta način se spomni pomembnih dogodkov v svojem življenju, kaj je takrat občutil in kako je reagiral in tako doseže stik s samim sabo (Ladkin & Taylor, 2010). Samozavedanje je povezano s samorefleksijo in spoznavanjem samega sebe. Avtentični vodje preko introspekcije spoznajo svoja čustva, motive oziroma cilje, vrednote in osebno identiteto, kar predstavlja štiri komponente samozavedanja (Avolio et al., 2005).

Schwartz (v Gardner et al., 2005) opredeljuje vrednote, kot zamisel za nekaj zaželenega, in je na nek način vodnik družbenim akterjem (organizacijski vodje, politiki, posamezniki), kako izbrati ukrepe, ocenjevati ljudi in dogodke ter razložiti svoja dejanja in ocene. Posameznik mora imeti vpogled in znanje o vrednotah, da je lahko trdno prepričan o njih, zato je samozavedanje glede svojih vrednot predpogoj za avtentičnost in avtentično vodenje (Gardner et al., 2005). Goleman in Salovey s sodelavci pravijo, da poznavanje samega sebe ne vključuje le zavesti o lastnih mislih, vrednot in motivov, temveč tudi zavedanje čustev (v Jakopič, 2011). Čustveno inteligentni posamezniki razumejo vzroke in posledice takšnih čustev na kognitivne procese, ki se spreminjajo skozi čas, kar po Ashkanasyju in Tseju (v Gardner et al., 2005) povečuje zavest o lastnih in drugih čustvih, s tem pa se izboljšuje sposobnost za obravnavanje individualnega posameznika. Schlenker (v Gardner et al., 2005) definira identiteto kot teorijo posameznika, ki medsebojno povezuje in pojasni svoje pomembne funkcije, značilnosti in izkušnje. Samoidentifikacija je proces določanja in izražanja lastne identitete, zasebno skozi razmišljanje o sebi in javno s pomočjo samorazkritja, samopredstavitve in drugih dejavnosti. Bolj avtentične vodje motivira predvsem samopreverjanje in samoizboljševanje ciljev, medtem ko manj avtentične vodje spodbuja predvsem ego-obrambni motiv za prizadevanje k samookrepitevi in samoobrambnih ciljev (Gardner et al., 2005). Samozavedanje vodje po Avoliu in Gardnerju (2005) je izhodiščni element za razvijanje avtentičnega vodenja.

1.2.2 Samoregulacija

Samoregulacija je proces, kjer vodje uskladijo svoje vrednote s svojimi nameni in dejanji. Vodje pri oceni samoregulacije skozi proces dosežejo uskladitev, pri kateri postanejo avtentični in transparentni za sodelavce. V procesu se na primer preučuje njihove vrednote, motive in cilje. Posamezniki si prizadevajo za samokontrolo na tri načine. V prvi stopnji gre za postavitev internih, sedanjih ali na novo postavljenih standardov, v drugi stopnji se ocenjuje odstopanje med postavljenimi standardi in dejanskim ali pričakovanim vedenjem, v

tretjem, zadnjem koraku pa se identificirajo tista dejanja, ki bodo neskladnosti odpravili (Dimovski et al., 2009a).

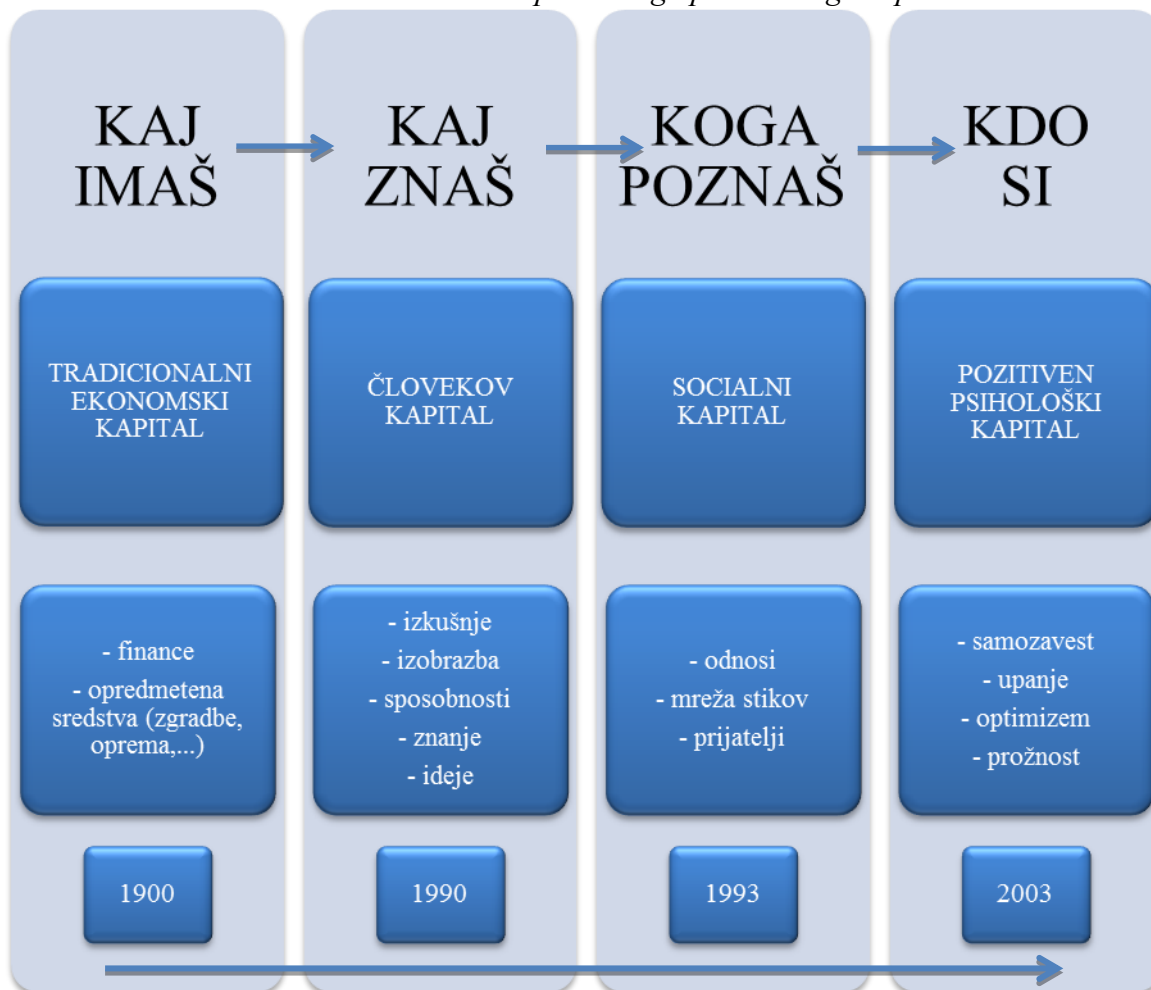
Avtentičnost izraža, da ima vodja zmožnost usklajevanja odgovornosti do sebe, svojih podrejenih, širše javnosti, da bi dosegel sodelovanje znotraj in zunaj podjetja (Novicevic, Harvey, Buckley, Brown & Evans, 2006, str. 73). Jasnost odnosov prikazuje posameznikovo resnično notranjost, ne zaigrano. Vodja s svojo notranjostjo izkaže odprtost, zaupanje do podrejenih in odkritost samega sebe (Gardner et al., 2005; Walumbwa, Wernsing, Avolio, Peterson & Gardner, 2008).

Tudi splošno sprejeta etična pravila in izražanje pozitivnega psihološkega kapitala je pomemben del samoregulacije (Sparrowe, 2005, str. 423). Posamezniki z višjo stopnjo samoregulacije svoje vedenje nadzorujejo na takšen način, da se ujema z moralnimi standardi in da je odgovorno v odnosu do sodelavcev (May, Chan, Hodges & Avolio, 2003; Begley, 2006, str. 581-582; Novicevic et al., 2006, str. 72). Vodenje z lastnimi avtentičnimi vrednotami je moralno, če so posameznikove vrednote tudi moralne (George, 2007), zato se mora vodja ravnati po vrednotah, ki sovpadajo z moralnimi vrednotami družbe, v kateri se nahaja in deluje (Fields, 2007, str. 196). Tukaj gre za usklajenost vedenja vodje z njegovimi vrednotami in z etičnimi pravili družbe, v kateri se nahaja. Moralna zmožnost vodje, da vključi v avtentično vedenje pripadnost samemu sebi, svoji vlogi vodje in podjetja, v katerem deluje, in celotni družbi, saj ima ključen pomen pri zagotavljanju trajnega sodelovanja znotraj podjetja in zunaj njega (Barnard, 1938 v Novicevic, Davis, Dorn, Buckley, & Brown, 2005).

1.2.3 Pozitivni psihološki kapital

V zadnjem času se človekov in socialni kapital veliko obravnavata, saj se vsi zavedajo, da so človekovi viri v globalnem gospodarstvu konkurenčna prednost. Pozitivni psihološki kapital so po mnenju profesorja Luthansa, prvega raziskovalca na področju teorije organizacijskega vedenja, teorije organizacije in managementa, znanstveniki povsem zanemarili. Pri sodobnih vodjih je vprašanje »kdo sem«, enako pomembno kot »kaj vem« in »koga poznam«. Današnji vodje lahko z osredotočenostjo na osebne konkurenčne prednosti in prednosti posameznika ter z razvijanjem dobrih osebnih lastnosti namesto slabih, razvijejo samozavest, upanje, optimizem in miselno prožnost (Dimovski et al., 2009a).

Slika 1: Luthansov model pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: S. Penger (povzeto po Luthans F, Luthans K in Luthans B, 2004), *Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja*, 2006, str. 77.

Pozitivni psihološki kapital vidi zaposlene kot samozavestne, polne upanja, optimistične in prožne, pozitivno pri njem pa je, da ga lahko razvijamo v smeri dolgoročnega uspeha in razvoja konkurenčnosti. Organizacija mora za doseganje konkurenčne prednosti prilagoditi pristope k razvoju psihološkega kapitala glede na situacijo, katera je specifična zanjo. Psihološka lastnost je na primer samozavest. Za zaposlene v novi službi, ki so bili v prejšnjih službah samozavestni, ni nujno, da bodo samozavestni tudi v novi službi, če ne bo s strani njihovih managerjev in sodelavcev vložen trud za razvoj krepitev samozavesti v novi službi. Vsak zaposlen v novo službo prinese zalogo psiholoških in življenjskih izkušenj, organizacije pa bi morale takšno dinamiko zaposlenih razumeti kot priložnost, saj so odprti za strukturne spremembe in obnovo pozitivnega psihološkega kapitala (Dimovski et al., 2009a).

1.2.3.1 Samozavest

Samozavest izhaja iz teoretičnih in empiričnih raziskav psihologa Bandure, opredeljena pa je kot zaupanje človeka v lastne sposobnosti za mobiliziranje motivacije, spoznavnih virov in za

izpeljavo akcij, potrebnih za izvedbo določene naloge. Bandura je dokazal, da je psihološki kapital močno povezan z delovno uspešnostjo. Samozavestni ljudje izbirajo naloge, katere so polne izzivov, širijo motivacijo in napore, da bi dosegli cilje ter so vzdržljivi in vztrajni pri soočanju z ovirami. V tabeli 1 prikazujem vaje in zgledi za treniranje samozavesti, v katerih lahko najdemo programe mojstrskih izkušenj, programe učenja prek neposrednih izkušenj drugih, programe družbenega prepričanja in mnenj kompetentnih posameznikov in program fizične in psihološke kondicije posameznikov (Dimovski et al., 2009a).

Tabela 1: Vaje in zgledi za treniranje samozavesti

VAJE IN ZGLEDI	OPIS
Program mojstrskih izkušenj	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Potencialno najmočnejši pristop k razvijanju samozavesti, saj daje neposredne informacije o uspehu. ▪ Stremeti k ciljem, ki predstavljajo izziv, hkrati pa morajo biti dosegljivi, konkretni in specifični. ▪ Izkustvene vaje, usposabljanje na delovnem mestu in mentorstvo prispevajo h gradnji samozavesti z vodenimi izkušnjami. ▪ Mojstrske izkušnje, ki jih pridobimo z vztrajnostjo in s sposobnostjo učenja, oblikujejo močan in trajen občutek samozavesti, samozavest zgrajena na zlahka dosegljivih uspehih v primeru težav ne bo trajna.
Program učenja prek neposrednih izkušenj drugih in opazovanja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Učenje, pridobljeno z opazovanjem na neposrednih izkušnjah drugih ljudi pri enakih opravilih, npr. demonstracija uspešnega mentorja ali opazovanje relevantnega modela. ▪ Učenje z opazovanjem in izdelava relevantnih modelov – če ljudje vidijo druge uspeti, začnejo verjeti, da so tudi sami sposobni uspeha. ▪ Opazovanje drugih pri spodrseljajih vnese dvome v posameznikovo sposobnost uspešnega izvajanja podobnih aktivnosti. Čimbolj je model posamezniku podoben in čimbolj zanesljiva je naloga, tem večji bo učinek razvijanja samozavesti.
Program družbenega prepričanja in mnenj kompetentnih posameznikov	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetentni posamezniki lahko pri zaposlenih pomagajo razvijati samozavest. Hkrati pa imajo neprijazne besede in negativne povratne informacije močan vpliv na padec samozavesti in motivacijo zaposlenih. ▪ Že majhna negativna pripomba lahko močno vpliva na posameznikovo samozavest, na žalost pa pozitivne povratne informacije nimajo tolikšnega vpliva kot negativne pripombe. ▪ Z naravnostjo, pristnostjo, objektivnimi informacijami in spodbudnimi akcijami je mogoče doseči, da postane družbeno prepričanje učinkovitejše.
Program fizične in psihološke kondicije posameznikov	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pri ocenjevanju samozavesti se ljudje pogosto zanašajo na fizične in emocionalne občutke. Pri negativnih se samozavest močno zmanjša, razen če ne gre za trajno bolezen. ▪ Dobro fizično in psihološko stanje posameznika ni nujno najpomembnejši dejavnik samozavesti, je pa dobro izhodišče za gradnjo samozavesti in psihološkega kapitala.

Vir: V. Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str.128-129.

1.2.3.2 Upanje

Psiholog C. Rick Snyder (v Dimovski et al., 2009a) opredeli upanje kot motivacijsko stanje, ki temelji na interakciji med tremi dejavniki; to so: cilji, delovanje in pot. Visoko upanje motivira zaposlene za lastno uresničevanje ciljev po poteh, kamor hočejo priti, kar jim daje sposobnost za generiranje alternativnih poti v smeri izpolnjevanja njihovih ciljev, če jim prvotni cilji niso omogočeni. Študije so pokazale, da ima upanje vodij občuten pozitiven vpliv na finančno uspešnost poslovne enote, na zadovoljstvo zaposlenih, zadržanje, lojalnost in na njihovo vedenje. Če vodje zaposlenim pokažejo zaupanje in jih vodijo s pozitivnimi pričakovanji, da jim bo uspelo uresničiti zastavljene naloge, potem je to zelo uspešen način za krepitev njihovega upanja ter za krepitev njihove volje, smisla za delovanje in moči hotenja (Dimovski et al., 2009a). Avolio in raziskovalci (2004) pravijo, da igrajo avtentični voditelji pomembno vlogo pri razvoju upanja preko tega, da se identificirajo s svojimi sodelavci. V tabeli 2 bom prikazal priporočila vodjem za razvoj pozitivnega upanja.

Tabela 2: Priporočila vodjem za razvoj pozitivnega upanja

PRIPOROČILA	SMERNICE
1. Postavite in razjasnite organizacijske in osebne cilje	Vključiti je potrebno ciljne datume, ki pomagajo specificirati cilj. Oblikovati je potrebno zahtevne, vendar ne nemogoče cilje. Če je raven upanja nizka, začnemo z lahkimi cilji.
2. Uporabite Snyderjevo metodo postopnosti	Tukaj razbijemo cilje v obvladljive podkorake, ki bodo poudarili napredek in vam dali izkušnjo manjših napredkov in korakov.
3. Razvijte vsaj eno alternativo ali kontingenčno pot	Razvijemo za uresničenje svojega cilja. Napore posvetiti razvijanju akcijskih planov za prvotni cilj.
4. Vživite se v proces delovanja v smeri cilja	Ne smemo se osredotočati samo na končen dosežek in rezultat. Razvijanje delovanja zahteva participativne pobude, kot sta delegiranje in opolnomočenje, zaposleni pa iz njih čutijo, da imajo kontrolo nad seboj.
5. Bodite pripravljeni in voljni vztrajati, tudi če se pojavijo ovire in problemi	Členitev kompleksnih ciljev v obvladljive podcilje med vse člane v organizaciji krepi upanje, zaposlenim pa omogoča doseganje postopnega napredka do uresničevanja temeljnega cilja.
6. Bodite pripravljeni in usposobljeni definirati, katere alternativne poti izbrati in kdaj to storiti	Če primarna pot za izpolnitev cilja ni več izvedljiva. Tovrstne večine pomagata graditi analiza »kaj če« in planiranje scenarijev.
7. Bodite pripravljeni in usposobljeni definirati, kdaj in kako ponovno postaviti cilj, s čimer se izognete pasti praznega upanja	Prepoznati je treba, kdaj na poti do cilja ni smiselno več vztrajati. Če prvotni cilj ni mogoče doseči, potem je potrebno razmisliti, kako ga spremeniti ali pa preiti na drug cilj.

Vir: V. Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str.130-131.

1.2.3.3 Optimizem

Iz Seligmanovih raziskav je optimizem tesneje povezan s celovito pozitivno psihologijo, kot z drugimi konstrukti. Optimizem vključuje pozitiven pojasnjevalni stil, kateri pozitivne dogodke pripisuje notranjim, trajnim in povsod prisotnim vzrokom, negativne pa zunanjim, začasnim in specifičnim vzrokom. Posameznikom to omogoča, da se osredotočajo na ugodne dogodke, to pa močno poveča njihovo samospoštovanje in vnemo do dela. Hkrati pa jim omogoča tudi oddaljitev od neprijetnih življenjskih doživetij, ščiti jih pred negativnimi izidi, občutkom krivde, samospoštovanjem in neuspehom. Pri pesimistih pa je ravno obratno, saj pesimisti ugodne dogodke v življenju pripisujejo sreči, pomoči drugih ali določenim situacijskim dejavnikom. Po drugi strani pesimisti neuspehe v življenju pripisujejo kot njihov lasten neuspeh, kateri pa je trajen in zmeraj prisoten. Takšni ljudje se zelo redko učijo na napakah ali uspehih, ne dopuščajo možnosti, da bi se razvijali skozi življenjske izzive (Dimovski et al., 2009a).

Za graditev optimizma Schulman (v Dimovski et al., 2009a) ponuja več taktik: identificiranje samouničevalnih prepričanj, kadar se soočamo z izzivom, ocenitev natančnosti prepričanj in nadomeščanje disfunkcijskih prepričanj z bolj konstruktivnimi prepričanji. Po Schneiderju (v Dimovski et al., 2009a) je idealen tip optimizma realističen optimizem. Ljudem omogoča, da so zmožni uporabljati tako optimistične kot pesimistične razlagalne stile, svoj stil pa prilagodijo nastali situaciji. Pri razvijanju in ravnanju optimizma imajo odločilno vlogo tudi tehnike managementa stresa in razvoj pobud za uravnoteženje življenja.

Schneider (v Dimovski et al., 2009a) za razvijanje optimizma vodjem ponuja tri pristope: prvi pristop imenujemo prizanesljivost do preteklosti – pretekle neuspehe se moramo naučiti sprejemati in si oprostiti za napake, ki jih ni več mogoče popraviti, drugi pristop imenujemo spoštovanje sedanjosti – sposobnost ljudi, da se znajo zavedati pomena sreče in zadovoljstva, tretji pristop pa je iskanje priložnosti v prihodnosti – negotova prihodnost je kot priložnost za napredovanje, do katere imajo posamezniki pozitiven odnos. Naloga avtentičnega vodje je dvigniti raven optimizma, saj raziskave pojasnjujejo, zakaj je pri razumevanju notranjega delovanja avtentičnega vodenja pomembno, da se od vseh zaposlenih in vodje pričakuje večji optimizem. Odgovor je, da le avtentično vodenje sproža in omogoča delovanje vseh članov organizacije za oblikovanje njene pozitivne identitete (Dimovski et al., 2009a).

1.2.3.4 Miselna prožnost

Prožni posamezniki po najnovejših raziskavah dvigujejo uspešnost in učinkovitost prek neuspehov in težav in so sposobni preiti na višjo raven uspešnosti ter uresničiti vizijo, poslanstvo in vrednote svojega dela. Miselna prožnost je razvojna komponenta in se pri ljudeh razvija in udejanja v vsakodnevni aktivnostih. Prožnost definiramo kot proces in ne kot končen cilj, v organizacijski psihologiji pa kot zmožnost odskočiti, odvrniti se od negotovosti, negativnosti, neuspeha, napak ali pozitivnih, vendar prevelikih sprememb. Posamezniku daje

prožnost zaščitne mehanizme, ki delujejo s pomočjo okrepitve sredstev in zmanjšanja dejavnikov tveganja v njegovem okolju (Dimovski et al., 2009a).

Za razvijanje miselne prožnosti imajo organizacije na voljo strategije razvoja prožnosti, osredotočeno na tveganje. Pri tej strategiji gre za zmanjšanje tveganj in dejavnikov stresa, ki povečujejo verjetnost nezaželenih rezultatov. Organizacije zaposlenim nudijo zdravstveno zavarovanje, športne programe in programe pomoči, da bi zmanjšali fizična in psihološka tveganja, kot so problemi z zdravjem, stresom, izčrpanostjo, alkoholom in drogami. V proizvodnji skušajo z varnostnimi pravili zmanjšati možnost za nesreče in nastanek poškodb. Organizacije ne morejo ščititi vseh zaposlenih pred dejavniki tveganja, zato strategije, ki so osredotočene na sredstva, poudarjajo vire, ki povečujejo verjetnost pozitivnih rezultatov kljub tveganju (Dimovski et al., 2009a).

1.2.4 Pozitivno modeliranje

Pozitivno modeliranje je proces osebne identifikacije zaposlenih z vodjo, povratno pa to vpliva tudi na samoregulacijo vodje (Avolio et al., 2005). Avtentični vodje v tej fazi vključujejo kognitivne procese med vodjo in sledilci. Avtentični vodje tekom pozitivnega modeliranja povečujejo samozavest sledilcev, ustvarijo v njih upanje, dvigajo raven optimizma in krepijo prožnost (Dimovski et al., 2009a).

Pozitivno modeliranje pri avtentičnem odnosu med vodjo in sledilci igra pomembno vlogo (Luthans & Avolio, 2003). Zato ga razumemo kot sredstvo, preko katerega avtentični vodja svojim sledilcem posredujejo pozitivne vrednote, motive, čustva, cilje, vedenja ter tudi skrb za razvoj sledilcev (Moss, Downing & Callahan, 2009). Iz globokega poznavanja sebe in prepričanja v sebe ter iz zavedanja in regulacije pozitivnih psiholoških prednosti in pojasnil sodelavcem, ki jih podajajo preko dejanj in besed, da dosežejo rezultate, katere si želijo, izvira zaupanje avtentičnih vodjih, upanje in optimizem (Avolio et al., 2004). Avtentični vodje pri sledilcih spodbudijo učenje in tako ustvarijo pogoje za njihov lasten pozitiven razvoj ter s tem omogočajo organizacijsko učenje (Mazutis & Slawinski, 2008).

1.2.5 Lasten pozitiven razvoj

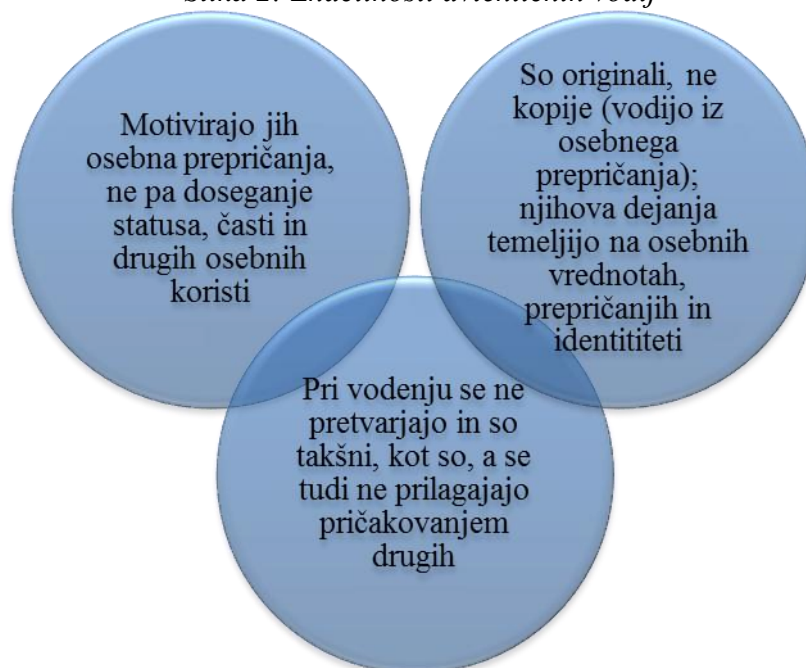
Skozi čas, ko odnosi med vodji in zaposlenimi postanejo bolj avtentični, se poleg vodij razvijajo tudi podrejeni (Cooper, Scandura & Schriesheim, 2005; Gardner et al., 2005). Ko sledilci v procesu pozitivnega modeliranja, se pravi neposrednega vpliva vodje, ponotranjijo vrednote in prepričanja vodje, se njihovo pojmovanje lastnih, dejanskih in verjetnih zmognosti spreminja. Zaposleni bolj spoznajo samega sebe in zato postanejo transparentni v odnosu do vodje, pri tem pa se razvije podoba in identiteta tako vodje kot zaposlenega (Penger, 2006).

Avtentično vodenje vpliva na notranjo motivacijo (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005), zaposleni pa tiste vrednote in prepričanja ponotranjijo, ki jim jih razkrije avtentičen vodja, pri tem pa se pri zaposlenem spremeni zaznavanje sebe v dejanskem stanju in v tem, kaj lahko postane (Avolio et al., 2005). Zaposleni zato prevzamejo iniciativo za svoj lasten razvoj, saj spoznajo, da so sposobni doseči več, kot so prej mislili. Zaposleni se ne preobrazijo namensko, zato ker si tako želi vodja, ampak bolj zaradi tega, da bi se zgledovali po njem. Zaposleni sami delujejo v smeri grajenja samozavesti in ustvarjanja upanja. Vsak, ki vlaga vase in v lasten razvoj, lahko postane avtentičen (George, 2007).

1.3 Značilnosti avtentičnih vodij

Avtentično vodenje uresničuje vedenjske vzorce, ki gradijo na zaupanju. Lastnosti zaposlenih, ki jih vključuje model avtentičnega vodenja, so zavezanost, zadovoljstvo na delovnem mestu, opolnomočenje in zagnanost k izpolnitvi nalog (Dimovski et al., 2009a). Avtentični vodje imajo pozitivno energijo, moralni značaj in samodisciplino, visoko stopnjo integritete, jasne cilje, samozavest in upanje, skrb za druge, prožnost in osebne vrednote (Avolio et al., 2005; George, 2003; George, 2007; Luthans et al., 2003). Avolio, Luthans in Walumbwa (v Dimovski et al., 2009a) definirajo avtentične vodje, kot tiste, ki se zavedajo svojega razmišljanja in vedenja in jih drugi zaznavajo, kot da se zavedajo lastnih in tujih vrednot, moralnih vidikov, znanja in prednosti. Luthans in Avolio (v Dimovski et al., 2009a) pravita, da znajo avtentični vodje prepoznati in ceniti individualne razlike, so sposobni za prepoznavanje posameznikov s talentom in jim znajo pomagati, da svoje talente nadgradijo v razlikovalne konkurenčne prednosti.

Slika 2: Značilnosti avtentičnih vodij



Vir: V. Dimovski et al., *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009, str.105.

Avtentični vodje ves čas delujejo v skladu s svojimi prepričanji in vrednotami, so osebe z visoko ravno avtentičnosti in zmeraj vedo, kdo so, v kaj verjamejo in kaj cenijo. Tudi avtentični vodje so lahko direktivni, participativni in včasih celo avtoritarni. Zaradi svojih osebnih vrednot jih zaposleni spoštujejo in jim zaupajo, ker v njih prepoznajo avtentično vodenje. Avtentični vodje na delovnih mestih navdihujejo in spodbujajo sodelavce, da delujejo avtentično in čutijo večji smisel ob tem, ko delujejo v skladu s svojimi moralnimi načeli. Hkrati je pomemben tudi odnos med vodjo in zagnanostjo za delo, saj se je ta pri zaposlenih izkazala za pozitivno in močno povezavo s ključnimi poslovnimi rezultati, kot so produktivnost, zadovoljstvo kupcev, dobiček, nesreče, fluktuacija delavcev, kultura in imidž (Dimovski et al., 2009a).

Avtentični vodje prek svojega vodenja želijo služiti drugim, biti iskreni do svojih zaposlenih, saj jih bolj zanima opolnomočenje ljudi, kot pa moč, denar ali prestiž. Pri vsem tem pa jih ne vodi razum, temveč srce, strast, in sočutje. Avtentični vodje se ne rodijo, pač pa ima veliko ljudi naravni dar vodenja, vendar ga skozi čas razvijajo, da postanejo izjemni voditelji. Podjetje vodijo z namenom, smislom in vrednotami, z ljudmi pa gradijo dolgotrajne odnose. Avtentični vodje priznajo svoje napake in vedno delajo na tem, da jih premagajo. So zelo samodisciplinirani, ljudje pa jim sledijo, saj vedno vedo, pri čem so. Avtentični vodje so predani svojemu razvoju, saj vedo, da je potrebno celo življenje osebno rasti, da postaneš vodja (George, 2008).

Avtentične vodje opišemo kot vodje, ki vodijo z zgledom, ker izkazujejo transparentno odločanje, samozavest, optimizem, upanje in prožnost. V procesih socialnega družbenega vpliva se razširijo pozitivna čustva, katera pri zaposlenih spodbudijo pozitivni čustveni in spoznavni razvoj. Posebno vreden in edinstven prispevek avtentičnega vodenja je identifikacija čustvenega, pozitivnega vpliva kot procesa, v katerem vplivajo na zaposlene in njihov razvoj. Avtentični vodje na zaposlene vplivajo z avtentičnim vodenjem preko procesov identifikacije, pozitivnega modeliranja, čustvenega vpliva in pozitivnih družbenih izmenjav. Brez teh procesov ni mogoče polno udeležiti in razviti avtentičnosti (Dimovski et al., 2009a).

Tabela 3: Značilnosti avtentičnega vodenja

ZNAČILNOSTI AVTENTIČNIH VODIJ	DEJAVNIKI
Pozitiven psihološki kapital vseh zaposlenih	Samozavest, optimizem, upanje in miselna prožnost.
Samozavedanje vodje	Vrednote vodje, spoznanja in moč čustvene empatije drugih, izdelana podoba, identiteta ali imidž vodje.
Samoregulacija vodje	Uravnotežene procesiranje, avtentično vodenje.
Procesi vodenja/ vedenje pri vodenju	Pozitivno modeliranje, osebna in družbena identifikacija, prelivanje čustev, podpiranje samodeterminacije, pozitivne družbene izmenjave.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Samozavedanje sodelavcev	Vrednote, spoznanja in čustvena komponenta zaposlenih.
Samoregulacija sodelavcev	Uravnoteženo procesiranje, relacijska transparentnost, avtentično vodenje.
Razvoj sodelavcev	
Organizacijski kontekst	Negotovost, etična in socialna odgovornost organizacije, pozitivna podoba organizacije – imidž.
Uspešnost	Resnična (finančno vidna), trajna konkurenčna prednost, nad pričakovanji.

Vir: V. Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str. 109-110.

Osrednja značilnost avtentičnega vodenja je, da se skozi čas razvijajo tako vodje kot sodelavci, in sicer takrat, ko odnosi med njimi postanejo bolj avtentični. Ko sodelavci sprejmejo vrednote in prepričanja vodje, se njihovo pojmovanje lastnih, dejanskih in mogočih jazov spreminja in razvija. Bolj transparentni postanejo do vodje, ko spoznajo, kdo so, pri vodji pa se to kaže v njegovem lastnem razvoju in razvoju njegove identitete. Avtentični vodja je sodelavcem vzornik, mentor, trener in svetovalec, je torej spodbujevalec osebnega razvoja posameznikov. Avtentični vodje pri sodelavcih spodbudijo osebno identifikacijo. Osebna identifikacija se nanaša na proces, pri katerem posameznikovo prepričanje o neki osebi postane samoopredeljujoče. Sodobni avtorji so mnenja, da avtentični vodje vplivajo na identiteto sodelavcev, ki pa povratno vpliva na samoregulatorne procese pri njih. Luthans in Avolio sta mnenja, da je izziv avtentičnega vodje identificirati prednosti zaposlenih in jim pomagati, da jih razvijejo, istočasno pa jih morajo povezati s skupnim ciljem in vizijo podjetja (Dimovski et al., 2009a).

Avtentični vodje morajo odkriti svoje vrednote in jih preko svojih dejanj tudi odražati. Razumeti morajo sebe, svoje namene, hrepenenja in strasti, če želijo, da jim njihovi zaposleni zaupajo. Avtentični vodja mora iskati povratne informacije o njem in jih znati tudi pravilno sprejeti in interpretirati. Saj se zaveda, da ga lahko vsaka povratna informacija naredi boljšega in mu omogoča, da še bolj spozna samega sebe (Sparrowe, 2005). Vodja se ne more označiti za avtentičnega, označijo ga lahko samo ljudje, ki delajo z njim. Avtentičnost je zaznana le s strani drugih (Dimovski et al., 2009a). George pravi, da ti ljudje zaupajo, če veš, kdo si, če si avtentičen in pristen, ne pa kopija nekoga drugega (v Dimovski et al., 2009a).

Avtentični vodje so prožni, samozavestni, polni upanja, optimistični in imajo močno moralno zavest. Poleg tega pa avtentično vodenje zaznamujejo še pozitivne psihološke kapacitete, katere imajo s strani vodje več samoreglativnega pozitivnega vedenja in za posledico večjo stopnjo zavedanja o sebi (Dimovski et al., 2009a). George (v Dimovski et al., 2009a) doda lastnostim avtentičnih vodji še strast in samodisciplino pri doseganju ciljev, delovanje v skladu s svojimi vrednotami in vodenje z glavo in s srcem. Shelton (v Dimovski et al., 2009a) pravi, da avtentični vodje ustvarjajo dodano vrednost, Warren Bennis (v Dimovski et al.,

2009a) pa je prepričan, da so avtentični vodje edini vodje prihodnosti. Toor in Ofori (2008) pravita, da so lahko odgovor na krizo vodenja v modernem poslovnem svetu avtentični vodje, ker so polni pozitivne energije, moralnih vrednot, jasnih ciljev, imajo zaupanje v ljudi ter so optimistični.

George (v Dimovski et al., 2009a) pravi, da se lahko vsak izmed nas zaveže, da bo deloval družbeno odgovorno, saj celota vseh naših prizadevanj piše zgodovino. Vsak izmed nas je lahko avtentičen vodja, odkriti moramo samo svoje poslanstvo in ostati zvesti svojim vrednotam. V življenju se spopadamo s številnimi preizkušnjami, avtentičen vodja pa tako dobro pozna svoje prednosti in slabosti, da ima samozavest, upanje, optimizem in prožnost, da opolnomoči sodelavce okoli sebe, da skupaj dosegajo zastavljene cilje.

Avtentičnost (v Dimovski et al., 2009a), kot način vodenja, določa vodje, ki imajo:

- sposobnost učinkovito zaznavati informacije o sebi (vrednote, čustva, prepričanja, cilje);
- sposobnost uravnavati svoje vedenje pri vodenju v skladu s svojim lastnim jazom;
- jasno osebno identiteto in
- sposobnost uskladiti svoje preference z zahtevami družbe.

Avtentičen pomeni biti naraven, izviren in ne kopija, zato avtentičnost vključuje osebne izkušnje (vrednote, misli, prepričanja, čustva) in ravnanje v skladu s svojim pravim jazom. Avtorji avtentičnost ne opredeljujejo kot stanja, temveč kot stopnjo avtentičnosti, kar pomeni, da je lahko posameznik bolj ali manj avtentičen (Dimovski et al., 2009a).

Slika 3: Postani avtentičen vodja



Vir: V. Dimovski et al., *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009, str. 113.

2 ŠTUDIJA PRIMERA AVTENTIČNEGA VODENJA NA PRIMERU PODJETJA AVANT CAR

V tem delu, glede na teorijo avtentičnega vodenja iz prejšnjega poglavja, analiziram vodenje in ocenjujem stanje v podjetju Avant car. Osnovni cilj je prepoznati avtentično vodenje in avtentične vodje ter potrditi tezo, katero sem postavil v uvodu.

2.1 Metodologija

Drugi del diplomskega dela temelji na pristopu kvalitativne analize. Študijo primera sem uporabil kot raziskovalno metodo, saj sem z neposrednim opazovanjem zaposlenih lahko ocenil stil vodenja v obravnavanem podjetju. V raziskovalnem pristopu sem kot osnovo uporabil globinski polstrukturirani intervju. Metoda je primerna za izvedbo raziskave, saj sem z njo lahko posegel v posameznikovo globino ter ugotavljal mnenje, mišljenje, izkušnje, občutja in misli. Intervju pa mi je omogočil, da sem skozi pogovor s posameznikom nadgradil pripravljena vprašanja in na ta način izvedel še veliko dodatnih informacij.

Za preučevanje študije primera sem uporabil metodo triangulacije, to je metoda, pri kateri preučevani pojav pogledamo iz različnih zornih kotov. Zato sem izbral polstrukturirani intervju, katerega sem opravil s pomočnikom direktorja ter z dvema študentoma, s katerima sem opravil skupni razgovor. Tretji zorni kot pa je moj lasten pogled na situacijo v podjetju.

2.2 Predstavitev sogovornikov

Prvi sogovornik je pomočnik direktorja, ki je v podjetju zaposlen že šest let. V podjetje je prišel med zadnjimi, vendar ima veliko izkušenj na podlagi vodenja. V podjetju deluje kot vodja z lastnim timom ljudi, katere vodi na svojstven način. Je zelo ambiciozen, korekten in zanesljiv, kar je na nek način odraz pripadnosti podjetju.

Naslednja sogovornika sta študenta in v podjetju delata preko študentskega servisa že nekaj let. Pri preučevanju in ugotavljanju lastnosti avtentičnega vodje v podjetju, se mi zdi njun pogled pomemben, saj bom na podlagi razgovora ugotovil, ali je prisotno avtentično vodenje s strani njunega vodje.

Tudi sam v podjetju delam že nekaj let, zaposleni pa me ne obravnavajo več kot le študenta, saj z njimi tvorim tim in v določenih situacijah tudi sam dobim priložnost voditi svoj tim študentov. Ker zaposlene poznam že dovolj dobro, bom z lastnim mnenjem pripomogel k prepoznavanju avtentičnega vodenja v podjetju.

2.3 Predstavitev podjetja Avant car

Avant car se uvršča v vrh slovenskih ponudnikov storitev rent-a-car, najema vozil z voznikom, kratkoročnega in dolgoročnega poslovnega najema vozil, upravljanja voznih parkov in najema poslovnih letal ter plovil.

Slika 4: Slogan podjetja Avant car



Vir: Avant car d.o.o.

Podjetje Avant Car je mlado podjetje z dolgoletnimi izkušnjami zaposlenih. Začetki segajo v leto 1979, ko se je turistično podjetje Globtour pričelo ukvarjati z dejavnostjo rent-a-car. Odtlej si že več kot 20 let pridobivajo izkušnje, stranke in mednarodno veljavo; delovali so z licencami podjetij Inter Rent, Eurodollar, Budget, Sixt, od leta 1997 pa so delovali z licenco National Car Rental (NCR). S pridobitvijo licence NCR so se za oddelek začeli novi časi, saj so z novim vodstvom in ambiciozno ekipo postavili strateški plan, katerega cilj je predvsem pridobivanje zaupanja strank. V letu 2003 se je podjetje Globtour na osnovi strateške analize odločilo za odprodajo oddelka rent-a-car. Ta sedaj z isto ekipo, pod enakimi pogoji in na istih lokacijah deluje kot samostojno podjetje Avant Car. Od leta 2010 pa podjetje deluje brez licence NCR, saj so se odločili za povsem samostojno pot. Podjetje Avant Car se dandanes ponaša z voznim parkom več kot 500 vozil ter široko paleto storitev, ki so namenjene tako posameznikom kot podjetjem in sodi v sam vrh slovenskega spleta podjetij rent-a-car. Njihov proizvod so vozila, ki jih dajejo v najem. Strankam skušajo svetovati, kateri tip vozila bo zadovoljil njihove potrebe ter jim ponuditi celovito storitev, ki poleg najema vključuje še svetovanje glede namena vozila, pomoč pri tehničnih težavah, zagotavljanje dodatnih informacij glede izbire poti, nastanitve, informacijskih točk, ogledov znamenitosti.

Zaupanje in zadovoljstvo njihovih strank gradijo s konkurenčnimi odlikami, kot so hitro in kakovostno opravljene storitve, zanesljivost, točnost in velika prilagodljivost potrebam njihovih strank. Zavezanost kakovosti ter usmerjenost v zadovoljstvo zaposlenih in strank sta pomembna dejavnika njihovega razvoja. Raziskujejo in razvijajo nove poslovne modele, procese, rešitve in trge, kar jim zagotavlja dolgoročno in stabilno rast.

Avant car je specializirano podjetje za zagotavljanje celostnih in kakovostnih storitev mobilnosti. Z dolgoletnimi izkušnjami na področju ekonomije in logistike zmorejo svojim strankam ponuditi originalne rešitve mobilnosti, prilagojene njihovim individualnim potrebam. Zavezanost nenehnemu iskanju novih priložnosti in usmerjenost v raziskovanje novih možnosti za doseg gospodarne mobilnosti sta gonilni sili njihovega razvoja. Izzive sodobnega življenjskega sloga in naprednih poslovnih procesov ter njihovih potreb po različnih načinih mobilnosti Avant car premaguje s široko ponudbo storitev.

Poslanstvo podjetja Avant car je zagotavljanje profesionalnih, celostnih in kakovostnih storitev mobilnosti, ki so po meri njihovih strank in povečujejo njihovo uspešnost ter konkurenčnost.

»Mobilnost po vaši meri« je temelj njihovega odnosa do stranke in zaveza za pripravo rešitev, ki so v skladu s potrebami in pričakovanji stranke, a so hkrati stroškovno in funkcionalno optimalne.

Njihova vizija je utrditi položaj uspešnega, mednarodno uveljavljenega ponudnika celovitih rešitev mobilnosti nove generacije. To bodo dosegli z vzpostavljanjem celovitih odnosov s strankami, s krepitvijo dolgoročnih poslovnih povezav in partnerskih odnosov ter z vlaganjem v razvoj znanja in v sodobne tehnologije.

Vrednote:

- Poslovna odličnost.
- Kompetentnost - profesionalnost in odgovornost.
- Zadovoljstvo strank in zaposlenih.
- Hitrost in prilagodljivost.
- Zanesljivost in doslednost.
- Spodbujanje sprememb in ustvarjalnosti.
- Etičnost v odnosu do strank in med zaposlenimi.
- Timsko delo, sodelovanje in neprestano učenje.

Podjetje Avant car je predano svojemu poslanstvu. Delijo si skupne cilje in sanje, zato so uspešni. Aktivno oblikujejo takšno delovno okolje, v kakršnem imajo vsi zaposleni vrsto izzivov za profesionalno in osebno rast. Vsi zaposleni se zavedajo svoje osebne odgovornosti za uspeh podjetja in radi prevzemajo pobudo za svoj osebni razvoj, za razvoj oddelka in celega podjetja. Poslujejo po najvišjih etičnih standardih, razmišljajo pozitivno ter svojo profesionalnost nadgrajujejo s čustvenimi in duhovnimi vrednotami človeka.

2.4 Interpretacija rezultatov

V podjetju Avant car sem opravil polstrukturirane intervjuje s pomočnikom direktorja in dvema študentoma. Intervjuji so potekali brez zapletov in v sproščenem vzdušju. Sestavljena sta bila iz osmih glavnih vprašanj, ki pa so se nekoliko razlikovala za študente glede na vprašanja za pomočnika direktorja. V nadaljevanju prikazujem dobljene odgovore.

»Zavedanje lastnih prednosti in slabosti je zelo pomembno in tega bi se moral zavedati vsak vodja ter se o njih s timom tudi pogovarjati.«

Prvi sogovornik se s to trditvijo strinja, saj se zaveda svojih prednosti, katere pa poznajo tudi vsi tesni sodelavci. Zaradi tega deluje njegov tim zelo učinkovito in se znajde v vsaki situaciji. Vendar pa poznajo tudi njegove slabosti, zato se želi o njih s timom tudi pogovoriti, da skupaj najdejo najugodnejšo rešitev.

Druga dva sogovornika o svoji vodji pravita, da se zaveda prednosti, jih tudi zna izkoristiti na način, da delo poteka hitro in uspešno. O njegovih slabostih pa pravita nekoliko drugače, saj jih ne pokaže, oziroma o tem ne želi govoriti in se tako ob »slabem dnevu« drži zase.

»Pri nalogah ki jih opravljamo, sta mnenje in pomoč zaposlenih zelo dobrodošla.«

Prvi sogovornik pravi, da jemlje mnenje sodelavcev kot pozitivno kritiko, vedno pa je pripravljen tudi pomagati, če ga seveda prosijo za pomoč.

Pri drugih dveh pa je odgovor precej drugačen, saj pravita da se njun vodja na prošnjo za pomoč včasih odzove na nenavaden način, in sicer kot da mu je odveč, vendar pa vseeno priskoči na pomoč.

»Lastno delo je vedno izziv.«

Na to trditev prvi sogovornik odgovarja pritrdilno, saj pravi, da je vedno dovzeten za nove in nove izzive, vendar pa dodaja, če mu to delo ne bi več predstavljalo izziva, potem bi ga najverjetneje zamenjal.

Študenta pa na to vprašanje odgovarjata, da jima delo predstavlja izziv tedaj, kadar je kdo bolj motiviran od njiju, saj se tedaj za opravljanje nalog potrudita maksimalno, že skoraj tekmovalno, saj želita biti pri svojem delu najboljša.

»Zaupanje in pozitivnost med sodelavci.«

Prvemu sogovorniku pomenita zelo veliko, saj pravi, da bi opravljanje nalog brez teh dveh vrlin potekalo moteno in bi bilo močno oteženo. Tudi kadar pride do napak pri izvajanju določenega procesa ali pa celo do konflikta med člani tima, ti odpravijo konflikte na način, da zunanji opazovalec niti ne opazi, da je šlo pri procesu kaj narobe.

Od študentov pa sem dobil odgovor, da jima zaupanje in pozitivnost znotraj tima pomenita ogromno, saj le prisotnost teh dveh vrlin omogoča pozitivne odnose znotraj omenjenega tima ter olajša potek dela in tako lahko le-to steče hitro in učinkovito.

»Sogovorniki gledajo na iskrenost med sodelavci različno.«

Prvi odgovarja, da gre za izredno pomembno vrtilino in da bi se moral vsak potruditi ter jo razvijati do svojih sodelavcev. Opazi, da včasih ni skupne ideologije, kar pomeni, da niso vsi v timu enako zagnani, da bi se naloga opravila hitro in brez težav.

Druga dva pa opažata, da je iskrenost v podjetju prisotna, vendar pa tako kot povsod, so tudi tu določene izjeme.

»V podjetju je prisotna velika mera optimizma.«

Vodja pravi da je optimističen in to poskuša prenesti tudi na svoje sodelavce v timu. Pravi, da je s skupno mero optimizma opravljanje nalog lažje in hitrejše.

Ostala dva pa opažata, da vodja v določenih situacijah ne pokaže dovolj optimizma.

»Sprejemanje pohvale in kritike.«

Prvi pravi, da pohvale nadrejenih nerad sprejema, saj mu dejansko pohvalo pomeni sam uspeh tima. Kritike pa v resnici sprejema kot pohvale in se na njih odziva z dvignjeno glavo brez razočaranj in zamer, saj mu predstavljajo povratno informacijo na njegovo delo in priložnost, da te napake ne ponovi več.

Tudi druga dva sogovornika upravičene graje za napake sprejemata in se podobnim v prihodnje poskušata ogniti. Pohval pa od zaposlenih dobita zelo malo, tiste dobljene pa sprejemata kot potrdilo, da delo dobro opravljata.

»Sem dober vodja/ Moj vodja je dober vodja.«

Prvi sogovornik se ima za dobrega vodjo, svoj tim vodi v pozitivni in pravi smeri, sodelavci mu zaupajo. Striktno ločuje privatno in službeno življenje, odnos do sodelavcev v timu je sproščen in prijateljski, vendar samo do določene meje. V timu vedo, kdo je vodja, zato zahteva določeno mero spoštovanja. Vedno je pripravljen pomagati, svojemu timu pa zaupa na takšni ravni, da jim prepusti samostojno opravljanje določenih nalog.

Študenta pa za svojega vodjo pravita, da deluje v pravi smeri in vodi politiko konsenza. Goji prijateljski odnos do svojih podrejenih, vendar do določene meje, saj produktivnost ne sme trpeti. Vodja jima daje jasna navodila, postavi se za njiju, ko je to potrebno. Oba pa si želita, da bi pokazal malo več živahnosti.

2.5 Diskusija in priporočila vodstvu podjetja

Na podlagi intervjujev sem opazil, da je v podjetju Avant car prisotno avtentično vodenje, čeprav ga nihče specifično ne omenja. Glede na dobljene informacije lahko predpostavljam, da se vodji zavedata svojih prednosti in slabosti, se o njih zmeraj pogovorita s timom in tako skupaj najdejo ustrezne rešitve. Trudita se za razvoj samozavestnih in kritičnih zaposlenih, jim pomagata, da odkrijejo svoje prednosti ter jih povežejo s skupnim ciljem. Kritično mnenje in pomoč med zaposlenimi sta skoraj vedno prisotni, kar sem razbral tudi iz razgovora, kjer vsem v podjetju mnenje sodelavca ogromno pomeni, vsak posameznik pa je tudi pripravljen sodelavcem priskočiti na pomoč. Tudi vodji kritično mnenje njegovih članov v timu pomeni veliko, saj ga sprejme kot pozitivno kritiko, tudi sam pa je vedno pripravljen deliti mnenja, naj si bodo negativna ali pozitivna. Pozitivnost in zaupanje med zaposlenimi sta za opravljanje nalog zelo pomembna, saj bi brez teh dveh vrlin deloval proces moteno. Vodja v timu s svojo pozitivnostjo vpliva na ostale člane in s tem povzroča tudi vedno večje zaupanje med njimi. Tudi konfliktna situacija zna vodja reševati na tak način, da se o njih pogovorijo in najdejo skupne rešitve. Nikoli pa negativnost in konflikte ne kažejo na zunaj, kar pomeni, da stranka nikoli ne dobi občutka, da je šlo kaj narobe. Za iskrenost med zaposlenimi pa se bosta morali vodji v prihodnosti bolj potruditi, saj še vedno ni prisotna pri vseh zaposlenih. Vodji se strinjata, da je izredno pomembna, da lahko proces poteka nemoteno, vendar je pri nekaterih opaziti, da niso dovolj zagnani za hitro rešitev, da ni skupne ideologije. Opaziti je, da vodji svojim zaposlenim namenita premalo pohval, pri grajah pa sta preveč ostra, saj jo vedno

izrekata pred vsemi zaposlenimi, tako da vsi vedo, kaj je nekdo naredil narobe. Zaposlenemu pa pohvala pomeni vsakič znova potrdilo, da dobro dela in se bo zaradi tega še naprej trudil.

Vodji se trudita skrbeti za stalno izmenjavo izkušenj med zaposlenimi, za prenos izkušenj in dobrih praks. Zaposleni vodjema popolnoma zaupajo, njuno znanje in talent pa jim omogočata transparentno delovanje in s tem spoštljivost in zaupanje med zaposlenimi. Kadar pride do pomembnih odločitev, se vedno posvetujeta s sodelavci, saj jim njihovo mnenje veliko pomeni, s tem pa pridobijo več različnih pogledov na problem. Vodja ima lastno mnenje, ne kopira drugih, drži se obljub, ki jih je dal svojim sodelavcem. Vodji sta zelo samodisciplinirani, delujeta v skladu s svojimi vrednotami in vodita z glavo in srcem. Optimizem pri enem od vodij ni vedno prisoten, kar ima slab vpliv na njegove sodelavce v timu, saj z negativnim pogledom na situacijo tudi ostali podvomijo v izvedbo naloge. Vodji v podjetju se hitro odzivata na spremembe in slednje vidita, kot možnost za razvoj, tako pa jih predstavita tudi svojim zaposlenim in poslovnim partnerjem, pri tem pa se osredotočata na dobrobit zaposlenih. Vodji nenehno delata na svojem osebnostnem razvoju, da lahko s tem spodbudita kreativnost drugih. Vedno sta odprta za nove izzive, saj bi bilo brez njih delo dolgočasno in bi najverjetneje hitro zamenjala zaposlitev. Zaposleni obe vodji vidijo kot dobri vodji, delujeta v pravi smeri in širita veliko mero optimizma med njimi, zato jima tudi zaupajo. Znata ločiti privatno in poslovno življenje, do zaposlenih pa gojita prijateljski odnos do neke ravni.

V spodnji tabeli bom prikazal nekaj priporočil za vodstvo podjetja, kako še izboljšati avtentično vodenje.

Tabela 4: Priporočila vodstvu podjetja

PRIPOROČILA VODSTVU PODJETJA	OPIS
VIZIJA, POSLANSTVO	Podjetju svetujem nadgradnjo vizije in poslanstva z vpeljavo komponente avtentičnega vodenja, katero je potrebno jasno predstaviti vsem zaposlenim.
KOMUNICIRANJE ZNOTRAJ PODJETJA	Zaradi pomanjkanja komunikacije priporočam redne sestanke v vseh oddelkih in uvedbo spletnega portala za zaposlene, kjer bi objavljali pomembne informacije, si izmenjavali mnenja, postavljali vprašanja, dobili informacije o poslovanju podjetja.
SAMOZAVEST	Podjetju priporočam, da še naprej spodbuja razvijanje samozavesti zaposlenih. Pri tem pa si lahko pomaga s tehniko razvijanja samozavesti z mojstrskimi izkušnjami, saj po mnenju mnogih strokovnjakov predstavljajo najbolj vpliven pristop razvijanja samozavesti posameznika. Poleg programov treninga priporočam podjetju širjenje pozitivnih povratnih informacij, saj pomembno vplivajo na samozavest zaposlenih. Vodji morata večkrat pohvaliti delo svojih zaposlenih in tudi kritike morajo biti izključno usmerjene v delo in nikoli v zaposlenega. Na tak način dosežeta, da zaposleni začutijo, da predstavljajo pomemben člen znotraj podjetja.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

RAZVOJ KARIERE	Podjetju priporočam, da vsem zaposlenim omogoči in jim predstavi jasne kriterije za napredovanje glede na delovno dobo, dodatno izobraževanje in oceno vodje oddelka.
UPANJE	Podjetju svetujem spodbujanje razvijanja upanja zaposlenih in sicer s tehniko postavljanja ciljev, pri čemer so ključnega pomena jasno zastavljeni, realni ter merljivi cilji, katere vodja določa skupaj z zaposlenimi.
ODNOSI V PODJETJU	Neformalna srečanja zunaj podjetja, kot so teambuilding, organiziranje zimskih športnih aktivnosti, pohode v hribe, obiske adrenalinskih parkov, pikniki. Ta so zelo pomembna za ohranjanje dobrih odnosov med zaposlenimi in jih zato tudi priporočam podjetju.
INFORMIRANOST	Ključni pomen je tudi informiranost v podjetju, zato vodstvu priporočam, da vselej poskrbi, da se nove informacije v podjetju razširijo na vse ravni in da so vedno dostopne vsem zaposlenim.
NAGRAJEVANJE	Podjetju svetujem, da izvaja nagrajevanje tudi med letom in sicer v obliki nefinančnih nagrad, kot so boni za usposabljanje in doizobraževanje zaposlenih, vikend paketi z luksuznim vozilom, vstopnice za razne prireditve.
OPTIMIZEM	Podjetju priporočam, da naj še naprej spodbuja razvijanje optimizma med zaposlenimi, saj jim ta omogoča osredotočanje na ugodne dogodke, kateri močno povečajo njihovo samospoštovanje in vnemo do dela. Hkrati pa optimizem ščiti zaposlene pred negativnimi izidi oziroma neuspehi. Tako svetujem razvoj realističnega optimizma v podjetju, kateri zaposlenim omogoča možnost uporabe optimističnih in pesimističnih razlagalnih stilov in glede na situacijo svoj stil prilagodijo.
MISELNA PROŽNOST	Podjetju priporočam, da spodbuja razvoj prožnosti zaposlenih, kot predpogoj za njihov razvoj pa je potrebno spodbudno delovno okolje, za katerega poskrbi vodja. Takšno okolje omogoča spremembe in dovoljuje razvoj osebne rasti in samospoštovanja zaposlenih ter zagotavlja delovna mesta, kjer prihaja do razvoja pripadnosti zaposlenih podjetju. Tako podjetju svetujem uporabo strategije za razvoj prožnosti, osredotočeno na tveganje. Pri tej strategiji gre za zmanjšanje tveganj in dejavnikov stresa, ki povečujejo verjetnost nezaželenih rezultatov. Priporočljivo je, da podjetje zaposlenim tako nudi zdravstvene ugodnosti ter programe pomoči, kjer bi zmanjševali psihična in fizična tveganja.

Kot lahko ugotovimo, pozitivni psihološki kapital in s tem prava mera samozavesti, upanja, optimizma in miselne prožnosti v veliki meri doprinejajo k dvigu zaželenih tako finančnih kot nefinančnih rezultatov. S tem mislim na dvig uspešnosti podjetja, zadovoljstva in dobrega počutja motiviranih zaposlenih ter njihovo pripadnost podjetju. Glede na priporočila podjetju predlagam, naj se v prihodnje še vedno osredotoča na razvijanje elementov avtentičnega vodenja.

SKLEP

Velike spremembe, ki se dogajajo v zadnjih letih, spodbujajo podjetja k pristnemu avtentičnemu vodenju. Sodobne organizacije ne stremijo več samo k dobičku podjetja kot primarnemu cilju, ampak se osredotočajo predvsem na zadovoljevanje potreb vseh

deležnikov. Takšne organizacije potrebujejo avtentične vodje, le ti so sposobni v podjetju ustvariti pozitivno mišljenje, spodbujati zaposlene k osebni rasti in jim pomagati pri uresničevanju njihovih ciljev in ciljev organizacije. Nagnjene so k nenehnemu učenju in izpopolnjevanju, saj se zavedajo, da je znanje tisto, ki jim lahko prinese trajne konkurenčne prednosti. Avtentičen vodja mora biti predan nenehnemu učenju in širjenju znanja na svoje podrejene, saj s tem pridobiva pripadnost in zaupanje sodelavcev, kar pozitivno vpliva na rezultate in ugled podjetja.

V prvem delu diplomskega dela sem preučil različne opredelitve avtentičnega vodenja in njegove elemente. Elementi avtentičnega vodenja so samozavedanje, samoregulacija, pozitiven psihološki kapital, pozitivno modeliranje in lasten pozitiven razvoj. Vprašanje »kdo sem« je pri sodobnih vodjih enako pomembno kot »kaj vem« in »koga poznam«. Avtentični vodja lahko z osredotočenostjo na osebne konkurenčne prednosti in prednosti posameznika ter z razvijanjem osebnih lastnosti razvijejo samozavest, upanje, optimizem in miselno prožnost. Avtentični vodje so originali, ne kopije, vodijo iz osebnega prepričanja, njihovo vodenje naj temelji na moralnih vrednotah. Ne motivira jih doseganje statusa in dokazovanje, vendar njihovo osebno prepričanje. Kadar vodijo, se ne pretvarjajo, so takšni, kot so, so gonilna sila, doživljajo vzpone in padce, kar jim daje pokončno držo. Sodelujejo s sodelavci, zavzemajo se za enakovredno delovanje v podjetju, ker vedo, da sami nimajo vseh potrebnih znanj. V težkih časih motivirajo, zaupajo in spodbujajo zaposlene k doseganju cilja.

V drugem delu diplomskega dela sem glede na elemente avtentičnega vodenja, zasnovane v prvem poglavju, analiziral vodenje v podjetju Avant car na osnovni teoretične analize. V tem poglavju sem povezal teorijo in prakso, da sem lahko prepoznal avtentični vodji v podjetju. Ugotovil sem, da je v podjetju Avant car prisotno avtentično vodenje. Na podlagi intervjujev pa sem prepoznal tudi avtentični vodji. Pripravil sem priporočila vodstvu, s katerimi bi lahko še bolj spodbujali avtentično vodenje in avtentične vodje v podjetju.

V diplomskem delu sem tako izpolnil cilj in pomožne cilje, katerega sem si zadal v uvodu. Za doseg cilja sem prek širšega pogleda teoretičnega koncepta avtentičnega vodenja in z raziskovalnim pristopom prikazal, da sta tako avtentično vodenje, kot avtentični vodji v podjetju prisotni. Poleg tega sem pripravil priporočila vodstvu podjetja, s katerimi bodo lahko dodatno spodbujali avtentično vodenje v podjetju.

Potrdil sem tudi tezo diplomskega dela, katera je bila, da avtentični vodja spodbuja razvoj pozitivnega organizacijskega vedenja in s tem prispeva k boljšim rezultatom podjetja. Pri raziskavi sem ugotovil, da to drži, saj sta oba vodja deležna zaupanja sodelavcev in tako delujeta zelo pozitivno in spodbujata svoje zaposlene k uresničevanju nalog. To vpliva na boljše finančne in nefinančne rezultate ter večji ugled podjetja.

Pri izdelavi diplomskega dela sem se pri teoretičnem delu opiral predvsem na tujo in domačo znanstveno literaturo. V praktičnem delu pa sem uporabil polstrukturiran globinski intervju v kombinaciji s študijo primera, kateri mi je pomagal pri prepoznavanju avtentičnih vodij v podjetju. Z namenom izločanja pristranskosti in subjektivnosti sem se opiral na več različnih virov, tako na interne vire podjetja, kot tudi na lastne izkušnje in opazovanje z udeležbo.

Omejitve dela pa so se nanašale predvsem na časovne, metodološke in vsebinske. Časovne omejitve določajo obdobje, ko se je izvajala študija primera in sicer avgusta 2011. Metodološke omejitve so povezane predvsem s subjektivnim pogledom na problematiko. Vsebinske omejitve pa zaradi temeljnih konceptov, uporabljenih iz sekundarnih podatkov. Te sem tako skušal nadgraditi z mnenji vodij, zaposlenih in študentov.

LITERATURA IN VIRI

1. Avant car d.o.o. Najdeno 2. septembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.avantcar.si/si>
2. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the roots of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
3. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
4. Begley, P.T. (2006). Self-knowledge, capacity and sensitivity: Prerequisites to authentic leadership by school principals. *Journal of Educational Administration*, 44(6), 570-589.
5. Cooper, C.D., Scandura, T.A., & Schriesheim, C.A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475-493.
6. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009a). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
7. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009b). Skupna zakladnica znanja in komunikacijska mreža. *Poslovna asistenca*, 16(2), 14–17.
8. Fields, D.L. (2007). Determinants of Follower Perceptions of a Leader's Authenticity and Integrity. *European Management Journal*, 25(3), 195–206.
9. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). »Can you see the real me?« A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
10. George, B. W. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
11. George, B. W. (2007). Authentic Leaders. *Leadership Excellence*, 24(9), 16–17.
12. George, B. W. (2008). Leadership Is Authenticity, Not Style. *Publikacija*. Najdeno 9. avgusta 2011 na spletnem naslovu http://media.johnwiley.com.au/product_data/excerpt/16/07879734/0787973416.pdf
13. Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *Leadership Qtrly*, 16(3), 373–394.
14. Jakopič, M. (2011). *Razvoj in vpeljevanje modela avtentičnega vodenja v malem podjetju – študija primera podjetja Optotek* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(8), 646–661.

16. Klenke, K.(2007). Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective. *International Journal of Leadership Studies*, 68-97.
17. Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 64–74.
18. Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. V K. S. Cameron, V.E. Dutton, & R. E. Quinn (ur.), *Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline* (str. 241–258). San Francisco: Berrett-Koehler.
19. May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B.J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247–260.
20. Mazutis, D., & Slawinski, N. (2008). Leading organizational learning through authentic dialogue. *Management Learning*, 39(4), 437–456.
21. Moss, S.A., Dowling, N., & Callanan, J. (2009). Towards an integrated model of leadership and self regulation. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 162–176.
22. Novicevic, M. M., Davis, W., Dorn, F., Buckley, M. R. & Brown, J. A. (2005). Barnard on conflicts of responsibility: Implications for today's perspectives on transformational and authentic leadership. *Management Decision*, 43(10), 1396–1409.
23. Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Buckley, M. R., Brown, J. A., & Evans, R. (2006). Authentic Leadership: A Historical Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 64–76.
24. Penger, S. (2006). *Učēča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Penger, S., Dimovski, V., Peterlin, J., & Černe, M. (2009). Metode razvoja avtentičnih vodij v učēči se organizaciji. Najdeno 13. avgusta 2011 na spletnem naslovu http://home.izum.si/COBISS/OZ/2009_1-2/html/clanek_01.html
26. Sparrowe, R.T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419-439.
27. Toor S. R., & Ofori G. (2008). Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership. *International Journal of Project Management*, 26, 620-630.
28. Walumbwa, F., Wernsing, T., Avolio, B., Peterson, S., & Gardner, W. (2008). Authentic Leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
29. Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., & Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behaviour: A meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 693–707.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za pomočnika direktorja.....	1
Priloga 2: Vprašalnik za študenta.....	1

Priloga 1: Vprašalnik za pomočnika direktorja

1. Ali se zavedate svojih prednosti in slabosti? Ali sodelavcem pokažete svoje slabosti in se o njih z njimi tudi pogovarjate?
2. Kaj Vam pomeni mnenje sodelavcev? Ali sodelavcem priskočite na pomoč, ko vas za to prosijo?
3. Ali Vam delo predstavlja izziv?
4. Kako po Vašem mnenju vplivata zaupanje in pozitivnost na delo v timu?
5. Kako gledate na iskrenost kot pomembno vrlino v timu?
6. Ali bi se opredelili kot bolj optimističen ali pesimističen vodja?
7. Kako sprejemate pohvale in kritike nadrejenih?
8. Kako bi se opisali kot vodja?

Priloga 2: Vprašalnik za študenta

1. Ali opažata prednosti in slabosti vajinega vodje? Ali vajin vodja pokaže svoje slabosti in se o njih s sodelavci pogovarja?
2. Ali vama vodja priskoči na pomoč, če ga za to prosita?
3. Ali vama delo predstavlja izziv?
4. Kako vplivata zaupanje in pozitivnost med sodelavci na delo?
5. Ali pri sodelavcih opažata iskren odnos?
6. Ali bi opredelila vajinega vodjo kot bolj optimističnega ali pesimističnega?
7. Kako sprejemata pohvale in kritike zaposlenih?
8. Kako bi opisala vajinega vodjo?