

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

AVTENTIČNO VODENJE NA PRIMERU PODJETJA INFOBON

Ljubljana, september 2012

PRIMOŽ URANIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Primož Uranič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor diplomskega dela z naslovom Avtentično vodenje na primeru podjetja Infobon, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko dr. Sandre Penger.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega diplomskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 21.9.2012

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 VODENJE	2
2 AVTENTIČNO VODENJE	3
2.1 Opredelitev avtentičnega vodenja.....	3
2.2 Avtentične vodje	3
2.3 Opredelitev avtentičnega vodje.....	3
2.4 Lastnosti uspešnega voditelja	4
2.5 Primerjava avtentičnega in tradicionalnega vodje	5
2.6 Konkurenčna prednost avtentičnega vodenja	7
2.7 Elementi avtentičnega vodenja	7
2.7.1 Samozavedanje	7
2.7.2 Samoregulacija	8
2.7.3 Pozitivni psihološki kapital in lasten razvoj vodje	9
3 AVTENTIČNO VODENJE V PODJETJU INFOBON d.o.o.	13
3.1 Predstavitev podjetja.....	13
3.1.1 Začetki	13
3.1.2 Prezem Novegaforuma	13
3.2 Razgovori.....	15
3.3 Uvajanje v delo	16
3.4 Mentorstvo in izobraževanje.....	16
3.5 Zabava.....	17
3.6 Interpretacija rezultatov intervjuja vodje prodaje in dveh študentov.....	18
3.7 Diskusija in priporočila podjetju.....	21
SKLEP	22
LITERATURA IN VIRI.....	24

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prikaz pomembnih dejavnikov voditeljstva	4
Tabela 2: Primerjava tradicionalnega in avtentičnega vodje.....	6
Tabela 3: Priporočila vodstvu podjetja.....	21

KAZALO SLIK

Slika 1: Vpliv avtentičnega vodenja na rezultate – Černetov model.....	8
Slika 2: Luthansov model pozitivnega psihološkega kapitala.....	9
Slika 3: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala	12
Slika 4: iBON® na 43. Mednarodnem obrtnem sejmu v Celju.....	15
Slika 5: Ibon dogodek z Ivom Boscarolom, Hiša kulinarike Jezeršek	17
Slika 6: Teambuilding 2010 Bohinj, skupina tržnikov v adrenalinskem parku	18

UVOD

Želja po razlagi in razumevanju vodenja je stara, kolikor je staro človeštvo. Splošno rečeno je, da sta na svetu dve vrsti ljudi. Ena vrsta so ljudje, ki vodijo torej vodje, voditelji, druga vrsta pa ljudje ki sledijo torej zaposleni, sledilci. Skoraj vsi veliki voditelji so začeli kot sledilci. Ker pa so bili pametni sledilci, so postali veliki voditelji. Velja namreč, da tisti, ki ne more bistro slediti voditelju, nikdar ne postane sposoben voditelj. Tisti, ki najučinkoviteje sledi voditelju, se navadno tudi najhitreje spremeni v voditelja. Preudaren sledilec ima mnoge prednosti, med drugim tudi priložnost, da od voditelja prejme znanje.

Predmet obravnave diplomskega dela je avtentično vodenje v povezavi s podjetjem. V diplomskem delu opisujem organizacijo in vodjo, ki ima vse značilnosti avtentičnosti.

Metode dela sestojijo iz sekundarnih podatkov, oziroma iz znanstvene literature. Pri teoretičnem delu sem uporabil metodo analize. V praktičnem delu bom na podlagi podjetja Infobon d.o.o. s opisovanjem procesov organizacije, ter pol strukturiranega intervjuja pokazal, kako delovanje avtentične organizacije in vodje vpliva na rezultate. Prvi del praktičnega dela temelji na podlagi osebnega pogleda in opazovanja organizacije medtem, ko interpretacija intervjuja temelji na podlagi mnenj vodje prodaje in dveh študentov.

Namen diplomskega dela je preučiti avtentično vodenje preko strokovne literature. Želim pokazati, kako je avtentično vodenje povezano s pozitivnim psihološkim kapitalom in pozitivno klimo v podjetju. Na primeru Infobon d.o.o. pa bom predstavil delovanje avtentičnega vodenja v praksi poslovanja podjetja.

Temeljni cilj diplomskega dela je pokazati pozitivni vpliv avtentičnega vodenja na delovanje organizacije. Pri tem je poudarek na spodbujanju pozitivnega psihološkega kapitala in pozitivne organizacijske kulture. Kvalitativna raziskava na primeru podjetja je namenjena predvsem potrditvi tez v teoretičnem delu. Z raziskavo v izbranem podjetju želim potrditi ali ovreči naslednje **hipoteze**:

- preučiti avtentično vodenje in opredeliti glavne elemente tega tipa vodenja s pomočjo domače ter tuje znanstvene literature in strokovnih člankov;
- prepoznati avtentično vodenje v podjetju na podlagi procesov, ki jih podjetje opravlja ter opravljenih intervjujev;
- pripraviti priporočila vodstvu podjetja, na podlagi katerih bodo avtentično vodenje še bolj spodbujali;

V prvem delu opišem vodenje in kaj je pomembno za uspešno vodenje nato opišem avtentično vodenje, ga opredelim in definiram. Poudarek je na avtentičnih vodjih, ki jih v nadaljevanju primerjam s tradicionalnimi voditelji, kjer se pokažejo vse prednosti avtentičnega voditelja. Sledi poglavje o elementih avtentičnega vodenja, kjer voditelj s samozavedanjem, samoregulacijo in pozitivnim psihološkim kapitalom pride do naziva

avtentičen. Teoriji sledi kvalitativna raziskava na primeru podjetja Infobon d.o.o., kjer podjetje najprej predstavim in nato opredelim bistvene procese v podjetju, preko razgovorov, uvajanja v delo, mentorstva, motivacije, izobraževanja in nagrad.

1 VODENJE

Vodenje je, poleg načrtovanja, organizacije in ocenjevanja razpoložljivih virov za doseganje poslanstva, vizije razvoja organizacije in njenih ciljev, sestavni del managementa. Vodenje je torej glavna naloga managementa in pomeni odgovornost do organizacije, kot sistema. Namen vodenja je vpliv na zaposlene v organizaciji, da bo organizacija dosegala načrtovane poslovne in druge cilje. Pri vodenju gre za veliko več, kot le sesti v direktorski stolček. Gre za veliko odgovornost do različnih delov, ki jo lahko gledamo le kot celoto (Možina et. al., 2002).

V slovenščini je beseda vodenje uporabljena tako za management, kot za leadership. Za management se sicer včasih še uporabi »upravljanje«, za leadership pa »voditeljstvo«, a pogosto je ta meja nejasna. Razlika je v tem, da management pomeni delati stvari prav, medtem ko leadership pomeni delati prave stvari. Ker je potreba po združenju teh dveh funkcij bolj očitna kot kadarkoli prej, nam slovenski izraz lahko pride tudi prav. Pomembno je vedeti, da je za uspeh organizacije potrebno oboje. Razumni vodja mora skrbeti, da se delajo prave stvari prav. Tudi če delamo prave stvari, je pomembno, da jih delamo na pravi način. Tu ne gre le za tehnični postopek, temveč tudi za ravnanje z mehкими temami. Ravno tu se kažejo razlike med dobrimi in odličnimi vodji. V današnji družbi in ekonomiji so vodstvene sposobnosti potrebne prav vsakomur, saj delujemo v različnih okoljih in vlogah. Vodenje se začne pri vodenju in obvladovanju samega sebe in sicer v poslovnem in privatnem življenju. Zato moramo za vodenje najprej spoznati sebe in se naučiti, kako voditi sebe, namesto da nas vodijo le misli, ki smo si jih prisvojili. Upravljanje svoje misli, s tem da izberemo prave, je voditeljstvo, ki ga potrebuje vsak posameznik. Ker pa je tudi vodenje stroka, se odlični vodje stalno izobražujejo tudi na področju trdih in mehkih veščin. Pri tem se ne učijo le osnovnih veščin, temveč najdejo svoj slog vodenja in ga stalno izboljšujejo. Pogosto jim pri tem pomaga tudi trener, mentor. Tako so avtentični v tem kar delajo, kar pri sodelavcih zbuja zaupanje in spoštovanje. Zato so sodelavci pripravljene vodji tudi slediti. Vodenje pomeni tudi sprejemanje in razvoj sodelavcev kot celote in ne le njihovega strokovno-umskega dela. Usmerjenost v ljudi razlikuje odlične vodje od dobrih. Vodenje pomeni razvijati človeški kapital z namenom doseganja zadanega cilja. V ljudeh prebuja potencial, ki omogoča ustvarjanje doprinosa k uspešnosti podjetja. Zadovoljstvo in uspeh, ki sta na ta način dosežena, pa zagotavljata ogromen potencial notranje motivacije. Nataša Tovornik, ki je svetovalka v večjih podjetjih v Sloveniji, pravi: »Vodenje je pomagati sodelavcem na poti do njihovih uspehov« (Tovornik, 2011).

2 AVTENTIČNO VODENJE

Najnovejši koncept vodenja, ki se je pojavil v zadnjem desetletju, je avtentično vodenje. Bistvo avtentičnega vodenja je vpeljava dosledne filozofije učeče se organizacije in njena dolgoročna rast in uspešnost. Razlog za poseg v osnovne koncepte vodenja so zahtevna podjetja 21. stoletja. Ta podjetja namreč potrebujejo nov pristop k vodenju. Razlogi za vodenje so nadzor, učenje ter razvoj in ravno koncept avtentičnega vodenja najbolj odgovarja klicu na pomoč zaposlenih. Ti si želijo mehkega načina vodenja, ki je pristen in ustrezen v sodobnih podjetjih. To vodenje temelji na posamezniku, na njegovih konkurenčnih prednostih in na razvijanju pozitivnega organizacijskega vedenja. Vključuje pa optimizem, upanje, samozavest in prožnost, predvsem pa zmagovalno miselnost (Dimovski Penger & Peterlin, 2009, str.102).

2.1 Opredelitev avtentičnega vodenja

Definicijo avtentičnega vodenja lahko opredelimo kot vodenje, ki temelji na pozitivnih osebnostnih lastnostih vodji, njihovih vrednotah in stališčih. Obenem pa se njihove karakterne lastnosti, kot vzor prenašajo na delovanje vseh zaposlenih v organizaciji. To je temelj, ki vzpostavi pogoje za visoko stopnjo zaupanja. Zaposlenim pomaga, da se razvijajo osebno in poslovno, predvsem pa jih motivira k lastnemu mišljenju, zaupanju vase in v svoje odločitve. Vse to papa močno pripomore k izboljšanju učinka delovanja celotne organizacije (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004, str. 805-817).

2.2 Avtentične vodje

Veliko avtorjev, akademikov je poskušalo opredeliti lastnosti in značilnosti avtentičnega vodja. Vsem opisom pa je skupna skladnost njihovega ravnanja z njihovo notranjostjo ter odprtost do sodelavcev (Kerfoot, 2006, str. 596). George v svoji knjigi ugotavlja, da idealni vodja ne obstaja, oziroma ga ni mogoče okarakterizirati. Ljudje bi namreč s sledenjem nekemu idealu postali drugi ljudje, kar pa je v nasprotju z avtentičnostjo. Ljudje okoli tebe ti bodo sledili, če veš kdo si in če si pristen ter avtentičen, ne pa kopija nekoga drugega (George, 2007, str. 16). Goffee in Jones (2005) poudarjata, da zaznava avtentičnosti pride lahko samo od ljudi, ki so v stiku z vodjo. Torej sam vodja se ne more označiti za avtentičnega, ampak je to oznaka s strani drugih.

2.3 Opredelitev avtentičnega vodje

Poleg že omenjenega, Bill George opisuje vodje kot posameznike, katerih namen je ustvariti organizacije, ki strmijo v smeri učenja, napredka in razvoja ter delujejo v skladu s svojimi vrednotami, motivi in prepričanji. Hkrati pa so njihovi cilji izobraziti in usposobiti zaposlene, ki bodo delali v okviru želja in potreb kupcev, saj bodo le na ta način kupci dolgoročno zadovoljni. Pojem avtentičnost je opredeljen kot poznavanje in sprejemanje

samega sebe ter ohranjanje svojega jaza (Dimovski et al., 2009, str. 104-107). Za vodja, ki se zaveda svoje avtentičnosti je značilno, da se njegove vrednote, čustva, motivi in cilji prepletajo z organizacijo samo. Sami sebe prepoznajo, kot steber organizacije, zato poskušajo ravnati moralno in v interesu vseh zaposlenih in tako dajati jasen signal svojim sledilcem. Zaradi njegovega etičnega obnašanja zaposleni lažje prepoznajo svojo vlogo. S tem pa neposredno vpliva na njihovo obnašanje in mišljenje (May, Hodges, Chan & Avolio, 2003, str. 253). Za avtentične vodje je značilno tudi to, da so samosvoji in drugačni. Ta svoj način razmišljanja ter nova znanja pa so sposobni vpeljati tudi v organizacijo, v kateri delujejo. Takšne vodje odlikuje tudi hitro prepoznavanje potreb okolice ter se v najkrajšem možnem času na njih ustrezno odzvati (Branden, 2000, str. 105). Avtentični vodja zagotavlja poenotenje zaposlenih z organizacijo in sicer z ustvarjanjem skupnih zgledov, simbolov, zaupanja, optimizma, razvoja samozavesti, prožnosti in pozitivnega vodenja. Avtentični vodje so edinstveni, motivirani in verjamejo v osebna prepričanja ter se pri tem ne pretvarjajo in prilagajajo (Dimovski et al., 2009, str. 105).

2.4 Lastnosti uspešnega voditelja

Tabela 1: Prikaz pomembnih dejavnikov voditeljstva

DEJAVNIKI VODITELJSTVA	OPIS
Trden pogum	Temelji na poznavanju samega sebe in svojega poklica. Noben sledilec si ne želi voditelja, ki bi imel premajhno samozavest in pogum. Tak voditelj ne more dolgo voditi bistrega sledilca.
Samonadzor	Človek, ki ne more nadzirati sebe, ne more nadzirati drugih. Samonadzor predstavlja lep vzor sledilcem in pametnejši med njimi ga v tem posnemajo.
Zdrav občutek za pravičnost	Brez razvitega občutka za pravico, voditelj ne more voditi in ohranjati spoštovanja sledilcev.
Določenost namena	Človek, ki omahuje v svojih odločitvah, izkazuje pomanjkanje samozavesti.
Določenost načrta	Uspešen voditelj mora načrtovati svoje delo in ukrepati v skladu z načrti. Voditelj, ki se brez praktičnih načrtov giblje na slepo, spominja na ladjo brez krmila.
Navada, da storite več, kot računate	Ena od kazni voditeljstva je zahteva po voditeljevi pripravljenosti, da sam stori več, kot zahteva od svojih sledilcev.
Prijetna osebnost	Lenuh in brezbriznež ne bosta nikdar uspešna voditelja. Voditeljstvo zahteva ugled. Sledilec ne bo spoštoval voditelja, ki ima neprijetno osebnost.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Sočutje in razumevanje	Uspešen voditelj mora biti sledilcem simpatičen. Vrh tega pa mora razumeti njihove osebnosti in njihove težave.
Mojster za podrobnosti	Uspešno voditeljstvo zahteva tudi mojstrstvo v podrobnostih, ki so del voditeljevega položaja.
Prevzem polne odgovornosti	Uspešen voditelj mora biti pripravljen prevzeti polno odgovornost za napake in pomanjkljivosti svojih sledilcev. Če skuša odgovornost zvrniti na drugega, ne bo dolgo voditelj.
Sodelovanje	Uspešen voditelj mora razumeti in uporabljati načela skupnega napora ter svoje sledilce pripraviti do tega, da počnejo enako. Voditeljstvo zahteva moč, moč pa kliče po sodelovanju.

Vir: Povzeto po J. C. Maxwell, The 21 Indispensable Qualities of a Leader: Becoming the Person Others Will Want to Follow, 1999, str. 205.

2.5 Primerjava avtentičnega in tradicionalnega vodje

Vodje lahko glede na način vodenja, odnos do zaposlenih in poslovnih partnerjev, spremljanju poslovanja organizacije ter načinu prenosa znanja, delimo na tradicionalne in avtentične vodje. Tradicionalni vodja sam načrtuje in planira. Izključno sam sprejema odločitve ter deli naloge. Za njegovo vodenje pa je značilno, da se obnaša nadrejeno, dominantno in ne pušča veliko osebne svobode. Poudariti pa je potrebno, da je komunikacija omejena oziroma po pravilu vedno enosmerna. Vodenje je primerno za stresno okolje in za stresne situacije, saj se tam zaposleni počutijo varne in zaščitene, ker niso odvisni sami od sebe. Problem se pojavi pri zaposlenih, ki so bolj ambiciozni in niso vajeni omejenega delovanja, saj lahko ukaze in signale od vodja sprejemajo negativno ali napačno. Težava se pojavi pri motivaciji, saj se na takšen stil vodenja odzovejo s pasivnostjo ter apatijo (Dimovski et al., 2009). Prav tako pa se pri tradicionalnem vodenju vodje zanašajo na moč in formalno avtoriteto, ki se najbolj pokaže v komunikaciji in ukazovanju. Zaposleni izpolnjujejo in sledijo ukazom vodij, saj le oni poznajo rešitev, ki je najbolj primerna za nastali izziv. Naloga zaposlenih ni razmišljati o rešitvah, ampak izvrševanje nalog. Če zaposleni razmišlja o drugačni rešitvi in stori drugače, kot so bila navodila vodje, lahko sledijo sankcije. Ko pomislimo na tradicionalnega vodja, se nam pojavi slika mladega, tehničnega strokovnjaka s svežo diplomom. Težava je v tem, da so po navadi brez delovnih izkušenj in izkušenj v medosebnih odnosih in zaradi svojega zaverovanega »prava« delajo napake, odtujujejo sledilce in posledično pade uspešnost (Hočevar, Jaklič, & Zagoršek 2003, str. 154).

Za razliko od tradicionalnega vodenja se avtentično vodenje usmerja v sodelovanje z zaposlenimi. Pri avtentičnem vodju je komunikacija po pravilu vedno dvosmerna, saj jih le ta spodbuja in usmerja ter prepušča odločanje. Njegova prava naloga je, da opazuje zaposlene in odkriva težave, nezadovoljstva in strahove, saj s tem rešuje probleme v timu in pri posamezniku samem. Vodja ne sprejema lastnih odločitev, ampak rešitve tima oz. zaposlenih. Tako se zaposleni poistovetijo z lastnimi cilji ter odločitvami in tako prevzamejo odgovornost za svoje delo. Moč vodje ne temelji na nadrejenem položaju in formalni avtoriteti, pač pa spoštuje in upošteva mnenja drugih. Zaposleni s tem pridobijo na motivaciji, medosebnih odnosih in samozavesti. Avtentični stil vodenja je primeren za krizne čase, kjer ljudje v timu potrebujejo zmagovalnega vodjo (Dimovski et al., 2009). Avtentični vodje so zmagovalci današnjega časa, saj imajo veliko željo po rezultatih in dosežkih. Vedno so ambiciozni, samozavestni in pozitivno misleči. Pripravljeni so se učiti iz lastnih napak, predvsem pa so delavni in na vodenje gledajo kot na svoje višje poslanstvo. Avtentični vodja jasno opredeli cilje, katere jih ne dosega sam, ampak kot skupina. Pomembna lastnost vodja je tudi ta, da je pripravljen vložiti ogromno energije in s tem sprejeti tveganja (Možina et al., 2002, str. 504).

Tabela 2: Primerjava tradicionalnega in avtentičnega vodje

	Tradicionalni vodja	Avtentični vodja
1.	Način vodenja: Način vodenja je zaprt ali omejen - predvsem je poudarek na delu, podatkih, pravilih in birokraciji.	Način vodenja: Govorimo o odprtem načinu vodenja, saj je bistven razvoj zaposlenih, njihovo zadovoljstvo in motivacija.
2.	Tip vodenja: Pomemben je posameznik zato rečemo temu individualistična usmerjenost- klima je zato tekmovalna, lahko tudi konfliktna.	Tip vodenja: Sodelovanje je timsko in veliko pomeni zavezništvo med vodjo in zaposlenimi.
3.	Nadzor vodenja: Natančna navodila in strikten nadzor nad delavci in dogajanjem. Moč odločanja je pri enem.	Nadzor vodenja: Enakovreden dialog na relaciji zaposlen-vodja, prav tako enakovredno odločanje.
4.	Usmerjenost vodenja: Ne razmišlja o trgu, ampak se ukvarja zgolj s podjetjem, ki ga vodi - ne razmišlja o trendih na trgu.	Usmerjenost vodenja: Je napreden, inovativen v odnosu do strank in poslovnih partnerjev ter se usmerja v trg.
5.	Vizija vodenja: Usmerjenost na bližnjo prihodnost- kratkoročnost.	Vizija vodenja: Pomembna vizija in poslanstvo podjetja – dolgoročnost.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

6.	Posredovanje znanja: Pridobljeno strokovno znanje skriva in ga ne posreduje naprej. Znanje je moč.	Posredovanje znanja: Bistvena je delitev znanja med vse zaposlene, saj je potreba po znanju v učeči se organizaciji velika.
7.	Sprejemanje napak: So nezaželene in razumljene kot poraz ter lahkomiselnost.	Sprejemanje napak: So del poslovanja, na katerih se uči in pridobiva nove izkušnje.

Vir: V. Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str. 135.

2.6 Konkurenčna prednost avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje se kot uspešno vodenje izkaže prav v času gospodarske krize, saj kljub slabim razmeram, spodbuja in motivira zaposlene. V knjigi Avtentično vodenje (Dimovski et al., 2009) lahko razberemo, da je avtentično vodenje opisano kot način vodenja, ki zaposlene z različnimi načini motivira in stimulira za delo. Zadovoljstvo in skrb za zaposlene sta glavna cilja, ki prispevata k uspešnosti podjetja. Pozitivna klima v delovnem okolju bistveno pripomore k večji uspešnosti podjetja ter zadovoljstvu ljudi, poleg tega pa se podjetje navzven kaže kot dobro delujoča organizacija. Avtentično vodenje, ki temelji na vrednotah etike, je kakovosten način vodenja, ki poskrbi za konkurenčnost podjetja na trgu. Avtentične vodje pa so posamezniki, ki sami sebe dobro poznajo in verjamejo v svoje znanje in sposobnosti, vse te vrednote pa prenašajo na svoje zaposlene ter jih na ta način motivirajo in skrbijo za njihovo zadovoljstvo. Tako je povečana produktivnost ljudi, ki je bistvena za konkurenčnost podjetja v svetu. Avtentičnemu vodenju je osnova pozitivno razmišljanje. Na konkurenčnost podjetja pa močno vpliva tudi pozitivni psihološki kapital, ki temelji na konceptu pozitivnega vodenja in je sestavljen iz upanja, optimizma, samozavesti in prožnosti (Luthans & Avoilo, 2003, str. 241-261).

2.7 Elementi avtentičnega vodenja

2.7.1 Samozavedanje

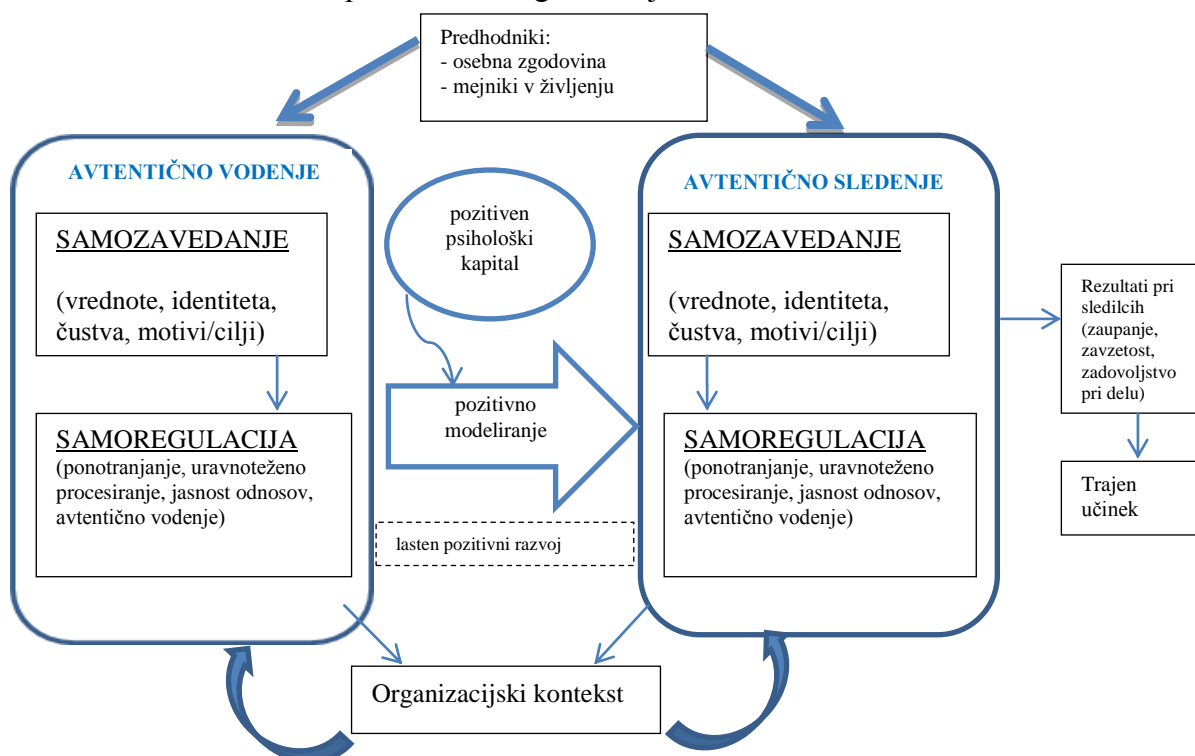
Samozavedanje in samoregulacija sta, poleg pozitivnega psihološkega kapitala in lastnega pozitivnega razvoja vodje, osnovni komponenti avtentičnega vodenja (Avolio, & Gardner, 2005). V času krize je vloga čustvene inteligence posameznika, vodje in skupine zelo pomembna. Temeljni namen inteligence pa je samozavedanje. To je proces, kjer vsak posameznik razume svoje želje, talente, prepričanja, prednosti in temeljne vrednote, katere zastopa ali jim verjame. S tem, ko je prepričan sam vase, pa se zaveda svojega znanja in zmožnosti vplivanja na druge ljudi. Vsak ima možnost, da se spomni dogodkov, ki so zaznamovali njegovo življenje, ko se poglobi sam vase. Spomni se, kako je posamezen dogodek občutil in kako je odreagirjal na določen izziv, s tem pa doseže stik s samim seboj

(Ladkin & Taylor, 2010, str. 64-74). Ko karizmatični vodje skozi proces samorefleksije in spoznavanjem samega sebe pridobijo avtentičnost, spoznajo štiri komponente samozavedanja: svoja čustva, vrednote, cilje oz. motive in osebno identiteto (Avolio et al., 2005). Goleman (2001, str. 30-31) trdi, da bodo čustva prevladala nad našimi odzivi in našimi dejanji, če ne vemo kdo smo in kaj ali kako čutimo. Pomembno je, da poznamo svoje motive, da razumemo svoje potrebe, da spoznamo kako doživljamo in čutimo stvari. Bistvo samozavedanja je, da se opazujemo in si prisluhnemo, saj šele takrat, ko ugotovimo kaj nas žene, lahko naredimo spremembe na boljše. Torej, da spremenimo svoja dejanja tako, da bomo dosegli večji uspeh. Znanje o nas samih nam daje temelj za odločanje o pomembnih ali nepomembnih zadevah.

2.7.2 Samoregulacija

Samoregulacija je ena izmed bistvenih sestavin avtentičnega vodenja. Uporablja se kot proces, ki ga vodje uporabljajo za usklajevanje svojih vrednot s svojimi nameni in dejanji. Skozi ta proces vodja doseže uskladitev ter tako postane avtentičen in kredibilen za sodelavce. Proces zajema preučevanje vrednot, motivov in ciljev vodje. Na kratko bi lahko rekli, da samoregulacija pomeni obvladovanje samega sebe. Največ o samoregulaciji pove spodnja slika, ki nam pokaže tri načine, kako si vodje prizadevajo za samokontrolo. Prva faza je postavljanje notranjih vrednot, v drugi fazi preverjamo odstopanje med temi vrednotami in dejanskimi vrednotami, v zadnji fazi pa se pokažejo tista dejanja, ki bodo ta odstopanja odpravila (Dimovski et al., 2009).

Slika 1: Vpliv avtentičnega vodenja na rezultate – Černetov model

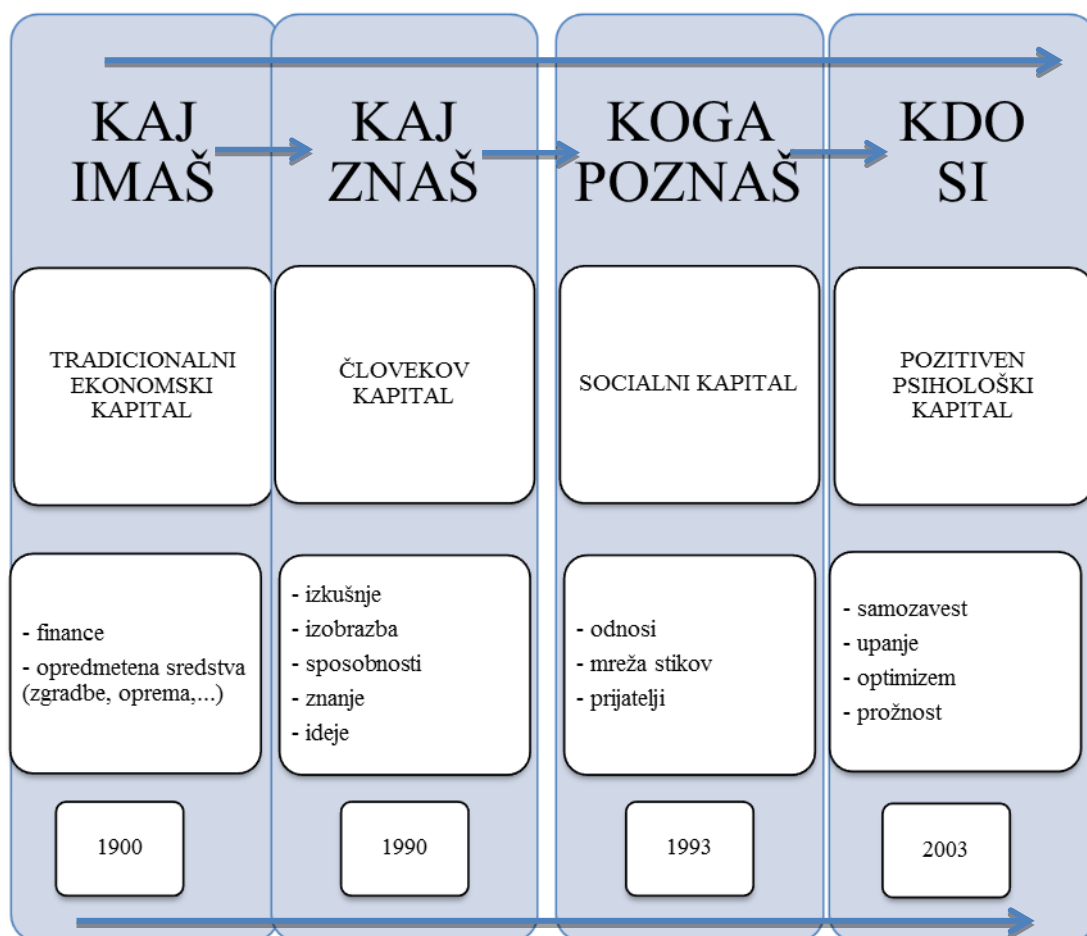


Vir: V. Dimovski et al., *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009, str.122

2.7.3 Pozitivni psihološki kapital in lasten razvoj vodje

V času krize organizacije iščejo tisto konkurenčno prednost pred tekmeci, ki jih bo popeljala pred njih. Vedno bolj se zavedajo, da so človeški viri, človekov kapital in tudi socialni kapital največja konkurenčna prednost. Pozitivni psihološki kapital pa je nekaj več kot zmes človeškega in socialnega kapitala. Po besedah profesora Luthansa, ki je eden izmed prvih raziskovalcev s področja razvoja teorije pozitivnega psihološkega kapitala, pozitivni psihološki kapital ne temelji ne temelji na »kaj znaš« in »koga poznaš«, ampak na predpostavki »kdo si« (Dimovski et al., 2009, str. 119-121). Luthansov model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala je prikazan na sliki 2. Uspešen voditelj naj bi po Avsecu razvijal lastnosti kot so: (1) subjektivno zadovoljstvo, (2) psihično blagostanje, (3) optimizem, (4) samospoštovanje, (5) pozitivne emocije, (6) kreativnost, (7) samoučinkovitost, (8) zanos, (9) osebno rast, (10) modrost, (11) avtentičnost, (12) ljubezen, (13) empatijo, (14) sočutje, (15) humor, (16) smisel življenja. Vse te lastnosti naj bi mu pomagale pri njegovem razvoju in tako naj bi tudi najbolj vplival na razvoj in rast vseh ostali zaposlenih v podjetju.

Slika 2: Luthansov model pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: V. Dimovski et al., *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009, str. 120.

Pozitivni psihološki kapital je opisan, kot pozitivno psihološko stanje razvoja posameznika, ki temelji na konceptu pozitivne psihologije. Avtentične vodje v okviru pozitivnega psihološkega kapitala odlikujejo (1) samozavest, (2) optimizem, (3) upanje in (4) prožnost (Luthans & Avolio, 2003, str. 241-261): (1) Samozavest se kaže tako, da ima posameznik zaupanje v samega sebe in da po svojih najboljših zmožnostih prispeva k izpolnitvi določene naloge. (2) Optimizem temelji na pozitivnem razmišljanju, s katerim posameznik lahko bistveno lažje pride do zastavljenega cilja v sedanjosti in prihodnosti. (3) Upanje se kaže v ciljni usmerjenosti za doseg uspeha, cilja. Najbolj se pokaže, ko se pojavi potreba po spremembi poti, ki vodi do uspeha. Posameznik z upanjem brez negotovosti naredi spremembe in upa na najboljše. (4) Prožnost vodja dokaže, ko se pojavijo tegobe in stiske, saj mora biti takrat še posebej močan in trden. Mora zaupati vase in obdržati optimizem z namenom, da doseže zastavljene cilje (Luthans & Youssef, 2007, str. 333).

2.7.3.1 Samozavest

Definicija samozavesti je, po Banduri (Dimovski et al., 2009, str. 127), opredeljena kot zaupanje delavca v lastne sposobnosti za mobiliziranje motivacije, spoznavnih virov ter izpeljavo akcije, potrebne za izvedbo določene naloge. Samozavest je močno povezana z uspešnostjo podjetja, saj samozavestne vodje in samozavestni zaposleni v podjetju izbirajo naloge, ki so polne izzivov. Poleg tega skrbijo za motivacijo sebe in ljudi okoli njih, da poskušajo napore usmeriti v uspešno doseganje ciljev. Poleg tega so vztrajni ter ne obupajo ob prvih težavah in ovirah (Luthans, 2002b, str. 59).

Ljudje v okviru svojega delovnega okolja in vedenja sami vplivajo na stopnjo svoje samozavesti. Podjetje pa lahko te vire samozavesti še povečuje s pravim pristopom. Ti pristopi so trije. Organizacije, ki pa v svoje procese vključuje ljudi in jim pokaže, da so za njih dragocen delovni vir, bistveno vplivajo na posameznikovo samozavest. Zaposleni imajo večjo možnost sodelovanja, samonadzora in svobode izražanja. Drugi vir večanja samozavesti so sporočila, ki jih vodje posredujejo zaposlenim. Dober vodja pozna svoje ljudi. Z vsakim zaposlenim komunicira na drugačen način, saj se zaposleni razlikujejo po zmožnostih in sposobnostih. Bistvo pa je, da se najde primeren način pohval in graje, saj to večja samozavest zaposlenega in zaupanje v organizacijo. Tretji vir pa temelji izključno na osebnih izkušnjah zaposlenega. Ko je nekdo uspešen pri nekem delu ali projektu, to vodi v večjo učinkovitost in seveda boljšo podobo o samem sebi (Pierce & Gardner, 2004, str. 591-622).

2.7.3.2 Upanje

Verjetno je že vsak izmed nas slišal za rek: »Upanje umre zadnje.« ali pa »Upanje je večno.« Upanje pomeni pričakovati od prihodnosti najboljše in potem verjeti, da lahko to dosežemo. Znani psiholog Rick Snyder (Luthans, 2002a, str. 62) je opisal upanje, kot

pozitivno stanje, v katerem se prepletajo in medsebojno delujejo trije dejavniki: cilji, delovanje in pot. Za posameznika, ki verjame v prihodnost, je značilno, da ima poleg upanja tudi trdno prepričanje, da bo dosegel zastavljeni cilj. Poleg tega pa ima tudi izoblikovane poti, po katerih bo deloval in ga bodo h končnemu cilju tudi pripeljale. Upanje sestavljata dve komponenti. Prva je notranje čutenje, prepričanost o uspehu ter motiviranost za doseg zastavljenega cilja (angl. *willpower*). Druga komponenta pa je aktivnost in načrtovanje poti, ki so ključ do cilja (angl. *waypower*). Poznamo več vrst upanja. Te so: umirjeno, nevarno, ocenjevalno, odločno ter utopično upanje. Kriteriji za razdelitev so predmet upanja, čustvena in vedenjska dimenzija (Webb, 2007, str. 80-81).

Upanje, kot čustvo, je težko razložiti. Vsekakor pa je njegova osnovna naloga ohranjati pozitiven pogled na prihodnost, ne glede na situacijo, v kateri se oseba znajde. Zaključimo lahko, da je upanje še posebej pomembno takrat, ko se posameznik znajde v neprijetnih okoliščinah in mu upanje tako pomaga, da ohrani mirno kri, premisli, se motivira in zaupa v svoje sposobnosti ter tako premaga ovire (Froman, 2010, str. 60).

2.7.3.3 Optimizem

Optimizem je šele pred kratkim postal ena izmed komponent pozitivnega organizacijskega vedenja. Optimizem pomembno vpliva na čustveno stanje zaposlenih in na njihovo motiviranost za doseg zastavljenih ciljev. Optimizem je tako tesno povezan s pozitivno psihologijo. Vanj je vključen pozitiven pojasnjevalni način, ki pozitivne dogodke opredeljuje z notranjimi, stabilnimi, ves čas in povsod prisotnimi vzroki. Na negativne situacije pa vplivajo zunanji ter specifični, kratek čas delujoči razlogi (Avey, Luthans, & Youssef, 2010, str. 413). Takšen način razmišljanja in delovanja posameznika vodi, da se le-ta osredotoča na pozitivne situacije, ki dviguje njegovo samozavest in delavnost ter se tako obrani negativnim pritiskom zaradi neuspeha in neugodnih situacij (Luthans & Youssef, 2007, str. 331).

Za optimiste je značilno, da imajo pozitiven pogled na katero koli situacijo, so močno motivirani in se lažje lotijo še tako odgovornih in zahtevnih nalog. Prav tako pa so zadovoljni s samim sabo in vztrajajo dokler ne dosežejo zastavljenega cilja. V primeru neuspeha ne obupajo, temveč so prepričani, da bodo brez večjih težav rešili začasno neugodno situacijo (Luthans, 2002, str. 64). Optimizem torej skrbi za motiviranost, zadovoljstvo in uspešnost delavcev (Luthans et al., 2007). Zaključimo lahko, da je optimizem ena izmed najpomembnejših lastnosti avtentičnega vodenja.

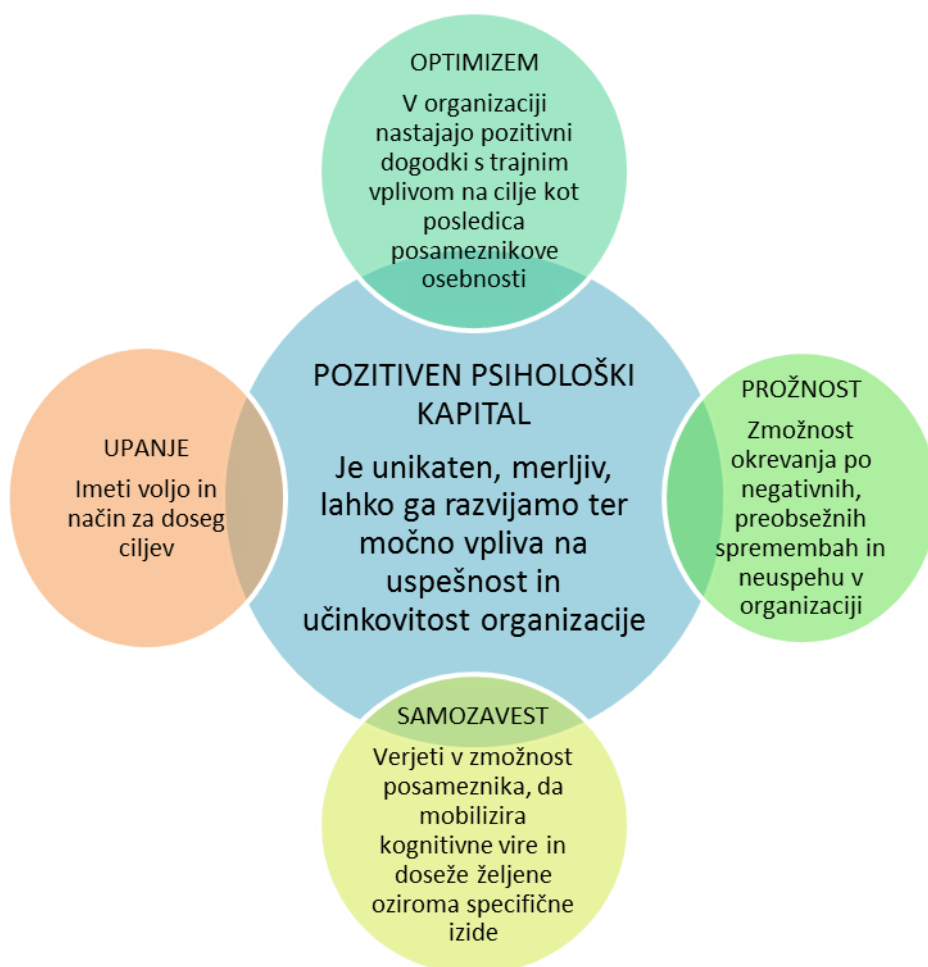
2.7.3.4 Prožnost

Je definirana kot sposobnost, ki jo ima vodja ali celotna organizacija, da se odvrne od negotovosti, negativnosti, neuspeha ali napak, prav tako pa celo prevelikih pozitivnih sprememb (Avey et al., 2010, str. 431). Prožnost sestavljajo tri komponente. Prva je

sprejemanje realnosti, druga je upanje podkrepljeno z vrednotami, ki jih ima podjetje ali posameznik. Tretja pa se pokaže v improvizaciji in zmožnosti prilagajanja spremembam, ki so v teh negotovih časih zelo pogoste (Luthans & Youssef, 2004, str. 154). Prožnost je sposobnost, ki se jo da naučiti in razvijati tudi pri običajnih ljudeh. Razvija se skozi celotno življenje posameznika in je prej proces kot pa končni cilj. Vedno ko bo posameznik sposoben obrniti negativno situacijo sebi v prid, bo bolj sposoben okrepiti svojo prožnost.

Prožnost omogoča vodji dodatno zaščito pri njegovih odločitvah in zmanjšuje tveganje v njegovem podjetju. Posamezniku se v primeru neuspehov ali težav omogoča vrniti na višjo raven uspešnosti ter tako uresničiti njegove cilje. Zaradi svoje prožnosti je namreč sposoben nadzirati in regulirati svoja čustva ter tako lažje deluje v svojem okolju. Prožni posamezniki imajo štiri skupne lastnosti: socialna komponenta, sposobnost reševanja problemov, samostojnost in upanje v prihodnost (Larson, 2003, str. 4-9).

Slika 3: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: F. Luthans & C. M. Youssef, *Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage*, 2004, str. 150.

3 AVTENTIČNO VODENJE V PODJETJU INFOBON d.o.o.

V tem delu, glede na teorijo avtentičnega vodenja iz prejšnjih poglavij, analiziram vodenje in ocenjujem stanje v podjetju Infobon d.o.o. V podjetju sem prisoten že več kot tri leta. Najprej sem se udeležil predstavitve omenjenega podjetja v okviru delavnic Delo mene išče na ekonomski fakulteti, nato pa sem opravil razgovor za študentsko delo na sedežu podjetja. Kot študent sem bil zaposlen dve leti. Opravljal sem vlogo tržnika, kjer sem nabiral nove naročnike in pridobival potrebne izkušnje. Nato pa sem se zaposlil in eno leto opravljal delo podaljševanja strank. Zadnje leto pa v podjetju delujem kot skrbnik strank-mentor. Moja primarna naloga je pridobivanje in usposabljanje novih sodelavcev na področju trženja. Praktični primer sem razdelil na dva dela in sicer na opisovanju procesov v podjetju in polstrukturirani intervju z vodjo prodaje in dvema studentoma. Osnovni cilj je prepoznati avtentično vodenje skozi procese, ki jih podjetje opravlja ter preko rezultatov intervjuja.

3.1 Predstavitev podjetja

3.1.1 Začetki

Podjetje InfoBON je s svojimi produkti na slovenskem trgu prisotno že od leta 1995, ko je pod okriljem skupine Noviforum d.o.o. izdalo prvi iBON in IPIS. Začetki pa segajo že v začetek devetdesetih let prejšnjega stoletja. Ustanovitelja podjetja Noviforum d.o.o. Zvone Jagodic in Aleksander Sašo Štraus sta se sprva ukvarjala z založništvom. Izkoristila sta poslovno priložnost in se začela ukvarjati tudi z poslovnimi registri. Takrat sta kupila eno izmed dveh zbirk poslovnih registrov IPIS, ki je takrat obsegal 40 različnih podatkov o poslovnih subjektih, katere so pridobivali iz uradnih virov kot so Telefonski imenik Slovenije, Statistični urad Republike Slovenije, Ajpes, Banka Slovenije, Davčna uprava in mnogih drugih podatkov iz internetnih strani podjetij. To jim je zagotavljalo verodostojnost, ažurnost, natančnost in zanesljivost (Infobon, 1996). Poleg programa IPIS je vzporedno nastajal tudi IBON. Tako sta leta 1995 prvič izdala zbirko bonitetnih poročil in finančnih podatkov slovenskih podjetij imenovano iBON. Že leta 1997 je program imel nekaj tisoč naročnikov, ki je tekom let strmo rasel. Z letom 2004 pa so uvedli novo elektronsko storitev, ki je bila nadgradnja iBON-a, imenovana iBON.com. Naročnikom je omogočala, da dobivajo v iBONu vedno sveže podatke preko internetne povezave. S tem so lahko uporabniki dnevno spremljali blokade računov v grafični obliki, iskali po ažurni bazi stečajev ali pa brskali po elektronskem arhivu letnih poročil srednjih in velikih družb.

3.1.2 Prevzem Novegaforuma

V začetku leta 2006 je podjetje prešlo v last družbe Bisnode in pričelo poslovati pod imenom InfoBON d.o.o.. Podjetje Bisnode je eden vodilnih ponudnikov elektronskih poslovnih informacij v Evropi. Bisnode Slovenija je del mednarodne skupine Bisnode AB,

s sedežem v Stockholmu. Skupina Bisnode AB ima svoje podružnice v 17 evropskih državah, 160 tisoč kupcev in več kot 3400 zaposlenih. Bisnode uporabnikom ponuja najpopolnejši sistem poslovnih informacij. Nenehni napredek, uporaba najsodobnejših tehnoloških orodij in dosledno izpolnjevanje potreb uporabnikom dodatno izpopolnjujejo hitrost in kakovost storitev.

Vizija podjetja je postati vodilni ponudnik elektronskih poslovnih informacij v vseh evropskih podružnicah. Dobri odnosi s stalnimi strankami, pridobivanje novih strank in prilagajanje njihovim potrebam bo v prihodnosti za to še toliko bolj pomembno. Bisnode Slovenija je v samem vrhu tako po uspehih doseženih pri svojih produktih kot tudi pri pridobivanju novih kupcev. Iz zanesljivih virov, načrtno in sistematično zbranih ter organiziranih informacij so razvili GVIN. To je poslovni splet, ki je dostopen 24 ur na dan vse dni v tednu. Last Bisnode Slovenija so tudi bonitete.si, ki uporabnikom omogočajo vpogled v poslovanje podjetij, njihovo plačilno disciplino, vodstvo in prispevke iz medijev. Za potrebe bolj zahtevnih uporabnikov pa so v Bisnode, d.o.o. pred kratkim razvili še eno orodje, Credit Check, kjer si uporabnik lahko ustvari svoj portfelj podjetij z obsežno bazo finančnih podatkov, blokad transakcijskih računov, narokov, plačilnih navad, stečajev, izbrisov, likvidacij ter vseh uradnih sprememb v podjetju (Bisnode, 2012).

V letu 2011 je celotna Skupina Bisnode AB ustvarila skupno 489,2 mio evrov prihodkov in EBIT 50,7 mio evrov. Bonitetna hiša Bisnode Slovenija pa je, kot vodilni ponudnik poslovnih informacij za Slovenijo, v zadnjih osmih letih beležila sedemkratno rast. V letu 2011 so zabeležili kar 24 % rast prihodkov in EBIT maržo 35,45 %. Začetki Bisnode Slovenija segajo v leto 2003, ko so beležili 1,3 mio evrov prihodkov, v letu 2011 pa že 7,5 mio prihodkov od tega 1,5 mio € čistega dobička (Bisnode, 2012).

Podjetje Infobon d.o.o. pa od leta 2006 deluje kot hčerinsko podjetje Bisnode Slovenija. V zadnjem letu je doseglo 1,5 mio € prihodkov in prikazalo 415 tisoč € čistega dobička (Infobon, 2012). Polno ime firme je InfoBON, REGISTRI IN POSLOVNE INFORMACIJE, d.o.o.. Že samo ime pove, da se njegovo poslanstvo že od leta 1995 ni spremenilo. Je izdajatelj programa IBON in IPIS MM (Marketing Manager). Ibon je na trgu prisoten že 17 let in danes pomeni vodilni vir poslovnih in bonitetnih informacij v Sloveniji. Ibon poslovna skupnost danes šteje že 24 000 uporabnikov, ki lahko preko programa IBON in aplikacij v okviru programa:

- učinkovito pridobivajo poslovne stranke in minimalizirajo poslovno tveganje;
- preverijo poslovanje svojih partnerjev že od leta 2004 dalje;
- dobijo vpogled v posamezne segmente slovenskega gospodarstva;
- ugotovijo trend poslovanja za posamezno podjetje ali panogo;
- primerjajo svoje podjetje s konkurenčnim podjetjem.

Ekipa Infobon d.o.o. je trenutno sestavljena iz 4 oddelkov: 1. Prodaja Ibon, 2. Prodaja IPIS MM (Marketing manager) in AAA, 3. Customer Care in 4. Administracija. Oddelek prodaje Ibon je razdeljen na dva dela Development in Retention. V prvem delu so tržniki, ki preko telefonske prodaje nabirajo nove stranke za letno naročnino IBONa. V drugem pa tržniki podaljšujejo stalne naročnike. V oddelku 2. zaposleni prodajajo produkta IPIS MM, ki je namenjen ciljnemu segmentiranju trga in marketinškim akcijam, ter certifikat bonitetne odličnosti AAA, AA, A, kjer podjetja, ki so certificirana dokazujejo svojo uspešnost s plaketo bonitetne odličnosti. 3. Oddelek Customer Care je namenjen naročnikom za tehnično pomoč. Oddelek skrbi za vso podporo pri namestitvah in vprašanjih glede produktov, ki jih prve dva oddelka tržita. 4. Oddelek pa je administracija, kjer skrbijo za izstavljanje faktur, reševanje reklamacij in ostalih administrativnih zadev.

3.2 Razgovori

Podjetje Infobon se zaveda znanega reka: Podjetje smo ljudje. Zato vodja prodaje Edina Ferhatović in izvršna direktorica Vesna Mrazič večino svojega časa namenita svojim zaposlenim. V podjetju deluje 20-25 sodelavcev, ki so razdeljeni na oddelke, ki sem jih predstavil v prejšnjem poglavju. Vodilni v podjetju se zavedajo, da telefonsko trženje ni lahko delo. Zato je osnovni cilj pri izbiri novih sodelavcev iskanje zmagovalcev. Torej tiste, ki so avtentični. Iščejo ljudi, ki se bodo poistovetili s sloganom produkta, prav tako pa sloganom podjetja – IBON Zaupajte. Podjetje išče ljudi, ki so optimistični, samozavestni, pozitivni ter so se pripravljene učiti in osebno rasti. Iščejo ljudi, ki so samoiniciativni in ljudi, ki ne obupajo ob prvi težavi, v našem primeru ob prvem NE-ju. Podjetje se zaveda, da je človeški kapital omejen vir kapitala, predvsem pa dober človeški kapital. Podjetje je za to vedno na preži pri iskanju novih sodelavcev. Pojavlja se na vseh večjih poslovnih dogodkih, kjer predstavlja svoje produkte in išče nove sodelavce. Večinski delež sodelavcev v podjetju predstavljajo študentje ali absolventi, zato se podjetje pojavlja predvsem na študentskih servisih, na raznih seminarjih ter kariernih dnevih, kot so Delo mene išče preko ekonomske fakultete. Že na razgovoru za študentsko delo se veliko izpostavlja pozitiven psihološki kapital. Pripravljen je okviren vprašalnik za študentski razgovor, vendar pa se kadrovnica, vodja prodaje ali mentor pri vsakem razgovoru posebej posveti študentu, da ugotovi ali je primeren za naše podjetje.

Slika 4: iBON® na 43. Mednarodnem obrtnem sejmu v Celju



Vir: Infobon d.o.o., (interno gradivo), 2010.

3.3 Uvajanje v delo

V današnjem času podjetja želijo novega zaposlenega čim hitreje vključiti v delovni proces. Podjetje Infobon in vodje podjetja se torej dobro zavedajo vrednosti uspešnega in motiviranega zaposlenega. Vendar je delo tržnika v telefonskem studiu zelo stresno, zato se v podjetju pojavlja višja fluktuacija, kot drugje. Vloga vodje in mentorja je tako še bolj pomembna. S svojim znanjem, samozavestjo, optimizmom, upanjem in prožnostjo mora novemu kadru predstaviti delo v najboljši luči in jim s svojim zgledom pokazati, kako biti učinkovit pri svojem delu. Za ustrezno izvedbo procesa uvajanja je poleg vodje prodaje odgovoren tudi vodja novih tržnikov - mentor. Njegova naloga je spremljanje razvoja novega kadra v prvih mesecih in redno tedensko poročanje vodji prodaje. V podjetju obstaja interni standard. To je Plan uvajanja novih tržnikov, kjer podjetje definira ključna znanja, ki jih je potrebno osvojiti pred samostojnim delom. To znanje se deli na teoretični in praktični del. Teoretični del vsebuje: predstavitev podjetja, branje finančnih podatkov in osnovne tehnike teleprodaje. Praktični del pa: predstavitev programa IBON, predstavitev programa IPIS MM, rokovanje s klicno postajo, predstavitev CRM sistema (interni sistem podjetja), učenje z zgledom (spremljanje tržnikov) ter izvedba prodajnega pogovora (izvajanje »ROLPLAYA«). Plan uvajanja vsebuje tudi terminski plan uvajanja po dnevih in mesecih. Novim zaposlenim se razloži pričakovanja in obveznosti tržnikov ter nagrade, ki jih ponuja podjetje za uspešno delo in nove ideje.

3.4 Mentorstvo in izobraževanje

V podjetju Infobon je velik poudarek na tem, da se zaposleni v podjetju dobro počutijo in so pri tem uspešni. Poudarja se tudi stalna rast za svoje zaposlene. Kot sem omenil že v teoretičnem delu, podjetje lahko vpliva na samozavest svojih zaposlenih z vključevanjem v njihove procese. V podjetju si prizadevajo, da so vsi delavci, ne glede na zaposlitveni status, obravnavani enako. Vsi so vključeni v proces določanja planov, ki jih ima podjetje, kot skupina ali pa kot posameznik sam. S pomočjo vodje prodaje si vsak določi letni, mesečni in tedenski plan prodaje. Ker tržnik sodeluje pri načrtovanju plana, se čuti tudi bolj odgovornega do realizacije le-tega. Počuti se pomemben člen podjetja in posledično je zaradi tega bolj samozavesten. Vodja prodaje ima vsako leto razgovore, kjer sodelavce nagradi, pohvali ali spodbudi za še boljše delo v prihodnjem letu.

Mentorji in vodje namenijo veliko časa izobraževanju sodelavcev. Ena izmed metod, ki jih uporabljajo, so krajša predavanja. Slednja potekajo vsako jutro pred začetkom klicanja. Namenjena so obnovitvi znanja in pridobivanju novih informacij. Sestanki temeljijo na tekočih in perečih temah v gospodarstvu, kot so stečaji večjih podjetij, prisilne poravnave in izbrisi slovenskih »gigantov«. Cilj takšnih srečanj je doseg splošne razgledanosti tržnika, osvežitvi znanja ter uporabi in razlagi splošne situacije v Sloveniji pri telefonski prodaji. Še posebej pa so sestanki pomembni za povezovanje tima. Vodja prodaje skliče tedenski sestanek, kjer se obravnava dnevno, tedensko in mesečno statistiko prodaje. Pri tem vsak vidi kako je uspešen in v katerih segmentih se še lahko popravi ali zaprosi za pomoč.

Druga izmed metod je jutranje ogrevanje s študijskimi primeri. Z različnimi metodami in igrami vodja preži na iskanje novih idej. Te tržnik lahko uporabi pri prodaji produkta. Pomembno pri vsem tem pa je, da znanje v podjetju ne miruje in se prenaša iz starih, bolj izkušenih tržnikov, na nove tržnike, ki še potrebujejo dodatne argumente za prodajo. Podjetje dvakrat letno priredi tudi srečanje s strankami, s katerim sodeluje že vrsto let. Na srečanjih predavajo strokovnjaki določenega segmenta gospodarstva, ki prenašajo svoje izkušnje in znanja na stranke. Srečanja se udeleži tudi celotno podjetje, ki se tako še dodatno izobražuje in navezuje stike z uspešnimi ljudmi.

Slika 5: Ibon dogodek z Ivom Boscarolom, Hiša kulinarike Jezeršek



Vir: Infobon, (interno gradivo), 2011.

3.5 Zabava

Infobon je več kot firma ali delovno okolje. Infobon so ljudje. Za dobro počutje ljudi pa je potrebna tudi zabava. V podjetju redno prirejajo dogodke, kjer se lahko zaposleni povezujejo, družijo in zabavajo. Dvakrat letno podjetje organizira »team building« vikend. Celotno podjetje se odpravi v določen kraj, kjer podjetje najame nastanitvene kapacitete. Bistvo vikenda je povezati ljudi v tim, ki bo dihala kot eno. Le na ta način bo tudi bolj uspešna. Poudarek vikenda je na sproščenosti, zabavi, športnih aktivnostih, strokovnem izobraževanju in predavanjih. Predavanja pa niso tipična študijska, ampak praktična, kot so gledanje določenega prodajnega filma ter pogovor z ljudmi, ki so zaznamovali slovensko gospodarstvo. Od športnih aktivnosti pa je poudarek na skupinskem delu. Družili smo se v adrenalinskem parku, raftingu, canyoningu in kolesarjenju. Podjetje vsako leto priredi tudi poletni piknik in novoletno večerjo. V podjetju se takrat naredi analizo za preteklo polletje. Najbolj uspešnim tržnikom ali skupinam se podelijo nagrade v obliki plakete in denarne nagrade. Seveda pa na teh piknikih ne manjka skupinskih športnih iger, kjer se zaposleni pomerijo v balinanju, košarki, nogometu, odbojki in ostalih športih.

Poleg vseh dogodkov pa v podjetju prirejajo različne nagradne igre, ki so povezane z letnim časom npr. božična igra ali z športnimi dogodki, kot so svetovno ali evropsko nogometno in košarkarsko prvenstvo. Tržniki se razdelijo v skupine po pet in skupaj preko prodaje zbirajo navidezne €. Tekom prvenstva te navidezne € lahko posameznik stavi na

tekme, ki so na sporedu in vložek podvoji ali izgubi. Na koncu prvenstva se navidezni € spremenijo v prave €. Tržniki se poleg angažiranosti za prodajo in zbiranju čim več navideznih € spodbujajo, saj so odvisni tudi od drugih sodelavcev. Tako se gradi na pozitivnem duhu, kateri prinese še boljše rezultate.

Slika 6: Teambuilding 2010 Bohinj, skupina tržnikov v adrenalinskem parku



Vir: Infobon, (interno gradivo), 2010.

3.6 Interpretacija rezultatov intervjuja vodje prodaje in dveh študentov

- **Kaj je za vas pri vodenju pomembno? Ali se zavedate in pokažete svoje slabosti in prednosti?(Vodja)**

Vodji je pri vodenju pomembno, da ve kaj je njen cilj in da ljudje, katere vodi, te cilje tudi realizirajo. Iz tega izhaja način motiviranja svoje ekipe in aktivnosti, ki so povezane za realizacijo tega cilja. Pomembno je, da kot vodja ne prenaša pritiska na svojo ekipo. Pri vodenju ji je pomembno tudi to, da ljudje, ki jih vodi, v njej ne vidijo nadrejenega, ampak sebi enakega sodelavca. Bistveno pa ji je tudi to, da vedno stoji za ekipo in jim ne obrne hrbta, ko je najtežje, temveč jim vliva upanja in optimizma za uspešno rešitev problema. Slabosti in prednosti se zaveda in jih tudi pokaže svojim zaposlenim, saj le tako lahko napreduje. Pravi, da jo odprtost in realni stik s zaposlenimi, vodita do osebne in timske uspešnosti.

- **Kaj je za vaju pri vodenju pomembno? Ali se vodja zaveda in pokaže svoje slabosti in prednosti? (Študenta)**

Študentoma se pri vodenju zdi pomembno, da vodja ustrezno motivira zaposlene, da razume pomen pozitivne motivacije in da ustvari pozitivno klimo v podjetju. Oba se strinjata, da se vodja zaveda svojih prednosti in slabosti in jih tudi na zunaj pokaže. Všeč

jima je, da je avtoritativna in vse zaposlene obravnava enako in do vseh enako zahtevna. Poudarjata, da pa ima še veliko izzivov pri pozitivni stimulaciji zaposlenih ter nagrajevanju.

- **Vodja ni diktator, temveč prevzema vlogo svetovalca. Vodji ljudje sledijo le če mu zaupajo. Ali vam sodelavci zaupajo in kako ste si pridobili njihovo zaupanje? (Vodja)**

Vodja se napisanega zelo dobro zaveda in misli da ji ekipa, s katero dela, zaupa, predvsem zaradi njenega dela. Zaupanje si je pridobila z rezultati, s potrpežljivostjo in delavnostjo. Vedno se opira na rek: »Vodi z zgledom«. Rada pomaga in z veseljem prisluhni vsakemu posamezniku tudi o osebnih zadevah, težavah in problemih. Pomembno pa ji je tudi, da vedno drži distanco do svojih podrejenih.

- **Kako si je vodja pridobil vajino zaupanje? Ali vama priskoči na pomoč, če ga prosita? (Študenta)**

Študenta vodji zaupata. Vedno kadar jo prosita za nasvet in pomoč, jima pomaga. Opazila pa sta tudi, da je korektna in profesionalna. S svojo odprtostjo si je pridobila njuno zaupanje, saj je dostopna tako za službena kot tudi splošna življenjska vprašanja.

- **Pomembno je, da zaposleni lahko soustvarjajo prihodnost oz. razvoj podjetja! Kaj vam pomeni mnenje sodelavcev in ali jih vključite v načrtovanje in razvoj podjetja? (Vodja)**

Mnenje in kritike sodelavcev vodji ogromno pomenijo in potrdi, da pri njej ni enosmerne komunikacije. Pomembni sta ji dve vrednoti: dogovor in iskrenost. Vedno pa od svojih podrejenih zahteva dejanja in se ne opira na govornice. Vedno rada pohvali in spodbuja bolj sposobne z dodatnimi nalogami. Slednje se včasih zdijo študentom nesmiselne, vendar poudarja, da se tukaj pokaže posameznikova osebnost. Zelo je vesela, če opazi napredek v strokovnem in osebnostnem razvoju svojih sodelavcev. Zaposlene vključuje v dodatna izobraževanja in projekte, ki so pomembna za razvoj podjetja.

- **Kaj vama pomeni mnenje vodje in sodelavcev? Kako sproščeno se počutita pri izražanju vajinega mnenja? (Študenta)**

Študentoma mnenje vodje pomeni veliko, saj le-ta ne nazadnje odloča o njuni usodi. Želita si dobrih odnosov in sodelovanja s sodelavci, zato se jima zdi ključno kritično sprejemati mnenja drugih. Mnenje lahko izrazita, včasih pa ga zadržita zase, saj ocenita, da ne bi bilo pomena, ker bi se vodja v vsakem primeru odločil po svoje. Občasno občutita, da ju vodja in ostalo vodstvo povpraša za mnenje le iz vljudnosti in dobrih medsebojnih odnosov, ne pa zato, ker bi jih res zanimalo.

- **Konkurenčnost je v človeškem kapitalu. Kako do njega in kako priti do posameznikovega potenciala? (Vodja)**

Vodja opominja na veliko fluktuacijo v podjetju in zato opozarja, da išče ljudi z jasnimi cilji, ustrezno motiviranostjo ter razdelanimi vrednotami. Redno spremlja ekipo in njene rezultate ter dejanja in če opazi sposobnega posameznika mu dodeli nagrado v obliki dodatnega dela. Dodeli mu manjšo skupino ljudi, ki jih vodi in pri njih skrbi za motiviranost in doseganje rezultatov. Vodja zaposlene motivira na dva načina in sicer s finančno nagrado in napredovanjem v skupini. Na vprašanje kako do posameznikovega potenciala pa odgovarja, da je skupina vedno sestavljena iz različnih ljudi, zato vsakega obravnava posebej in mu prilagaja plane in cilje. Z vsakim pa opravi tudi redne mesečne individualne razgovore. Vsak v ekipi se mora počutiti dobrodošlega in uspešnega in zato je bistveno ogromno prilagajanja in komunikacije z ljudmi. Potencial posameznika pa se razvija tudi z rednimi projekti, v katere so vključeni vsi sodelavci in so bistveni za razvoj podjetja.

- **Ali vama delo predstavlja izziv? Ali vaju vodja motivira in stimulira za uspešno opravljanje dela? (Študenta)**

Študenta sta potrdila, da jima delo predstavlja izziv in priložnost za nadaljnji karierni razvoj. Oba se strinjata, da ju vodja motivira, oziroma si zelo prizadeva, da se cilji, ki jih postavi vodstvo, realizirajo. Enemu izmed njiju se zdi, da se v podjetju še premalo zavedajo, da je človeški kapital zelo pomemben in da se na tem področju ne naredi dovolj. Misli, da je še veliko možnosti za napredek, saj podjetje redno ne zaposluje, ampak so študentje po pretečenem študentskem statusu primorani odpreti lastno podjetje in opravljati delo kot zunanji sodelavci. To pa mu ne daje občutka varnosti in stabilnosti. Drugi pa poudarja, da se v podjetju premalo zavedajo finančne stimulacije, ki je v prodaji bistvena.

- **Pomemben del vsakega podjetja je »klima«, v katerem zaposleni delujejo. Kako vzdrževati iskrene in pozitivne odnose? (Vodja)**

Vodji sta iskrenost in upanje bistveni sestavini uspešnega podjetja. Poudarja pa, da ima lahko iskrenost dva obraza, zato mora biti vedno dvosmerna. Pred ekipo je vedno odkrita in vedno predstavi situacijo v najboljši luči. Vedno rada pohvali javno in graja zasebno. Poudarja, da smo vsi ljudje in vsi hočemo biti spoštovani. Klima se vzdržuje s pogovorom, raznimi zabavami, delavnicami in team buildingi. Poudarja, da denar ljudi motivira samo do določene meje, da je bistveno spoštovanje in notranja sreča vsakega posameznika.

- **Ali vodja vzdržuje pozitivne in iskrene odnose? Ali vama to veliko pomeni? (Študenta)**

Za študenta je iskrenost in korektnost odnosov bistvena za dobro klimo v vsakem podjetju. Poudarjata, da je to predpogoj za uspešnost in stabilnost podjetja na dolgi rok. Potrdita, da vodja ustvarja odkrite odnose. Veliko jima pomenijo skupna druženja ob kavicah in različnih izobraževanjih ter seveda zabave na piknikih ter team buildingih. Sta zelo zadovoljna z odnosi znotraj ekipe ter imata pozitivno mnenje glede klime podjetja.

3.7 Diskusija in priporočila podjetju

Na podlagi opazovanja procesov in intervjujev sem opazil, da je v podjetju Infobon d.o.o. prisotno avtentično vodenje. Iz pridobljenih informacij glede procesov lahko sklepam, da so procesi in aktivnosti, ki jih podjetje opravlja, bistveni za nenehno rast podjetja. Opaziti je razdelan sistem procesov kot so: iskanja novih sodelavcev, uvajanja v delo, izobraževanja ter zabave. Podjetje gre pohvaliti za nenehno skrb razvoja in počutja svojih zaposlenih. Poleg pridobivanja informacij glede procesov, pa sem opravil tudi intervju, kjer se pokažejo nekatere pomanjkljivosti vodenja oziroma podjetja na splošno. Odgovori na vprašanja pokažejo, da študenta in vodja podobno gledajo na vodenje in da se vodja zaveda svojih prednosti in slabosti ter jih tudi pokaže sodelavcem. Vodja poudarja plane in realizacijo ciljev vendar ne na račun pritiska na zaposlene. Vodja meni, da ji zaposleni sledijo in zaupajo predvsem zaradi zgleda, ki jim ga daje s pridnostjo, delavnostjo in poštenostjo. Mnenje zaposlenih vodja ceni in meni, da je le-to merilo za napredek. Poudarja tudi vključevanje študentov v razne projekte in načrtovanje planov. Vodja ceni človeški kapital in ima jasne poglede glede novih sodelavcev ter izkoriščanje potencialov, ki jih že ima v ekipi s prilagajanjem, potrpežljivostjo in človečnostjo. Kar se tiče iskrenosti ima vodja zadržano mnenje, saj po eni strani ji je to pomembno, a le če je ta dvosmerna in izve prave in odkrite povratne informacije. Za kulturo in klimo v podjetju meni, da se naredi dovolj in da so vsi obravnavani enako ter da je zelo pomembna notranja sreča. Študenta sta na večino vprašanj odgovorila pozitivno glede vodenja, se pa pojavljajo nekatere pomanjkljivosti vodenja, zato bom v spodnji tabeli prikazal nekaj priporočil za vodstvo podjetja, kako še izboljšati avtentično vodenje.

Tabela 3: Priporočila vodstvu podjetja

PRIPOROČILA PODJETJU	OPIS
KOMUNIKACIJA ZNOTRAJ PODJETJA	Podjetju svetujem še več komunikacije. Prilagajanje posamezniku in še več iskrenosti, saj zaposleni včasih mnenja zadržijo zase. Vsak zaposleni si želi, da se njegovo mnenje obravnava resno. Poudarek pa naj bo tudi na skupnem načrtovanju in realizaciji ciljev.
SAMOZAVEST	Podjetju svetujem, da razvija spodbujanje samozavesti. Kritike vedno usmerja v delo in nikoli v posameznika. Zaposlenim pokaže, da so cenjeni in pomembni člen v podjetju ter da jih še večkrat pohvali.
NAGRAJEVANJE	Podjetju svetujem, da še bolj poudarja nagrajevanje glede na uspešnost prodaje in še poveča nagrade za bolj uspešne.
RAZVOJ KARIERE	Podjetju priporočam, da vsem študentom omogoči in jim predstavi jasne kriterije za napredovanje glede na doseganje ciljev in povezanosti podjetjem. Prav tako jim priporočam, da študentom omogoči redno zaposlitev in ne samo možnost sodelovanja kot zunanjega sodelavca, saj se redno zaposleni ljudje počutijo bolj varne in prepričane v svoje delo.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

ČLOVEŠKI KAPITAL	Podjetju svetujem, da še več moči in energije usmeri v iskanje ustreznih sodelavcev in zmanjša fluktuacijo. Iskanje novih sodelavcev naj razširi tudi na izkušenejše tržnike in ne samo na študente.
OPTIMIZEM IN UPANJE	Podjetju svetujem razvijanje optimizma in upanja s tehniko postavljanjem ciljev. Predvsem se tukaj fokusiram na postavljanje realnih ciljev, ki jih vodja določi skupaj z zaposlenim.

SKLEP

Ustanovitelj podjetja Noviforum gospod Zvone Jagodic pravi: »Uspešno podjetje je zelo težko zgraditi, ker je na trgu končno mnogo kupcev oziroma tržnega potenciala, za katerega pa se potegujejo vsi poslovni subjekti. Konkurenca je iz dneva v dan večja, na naše poslovanje vplivajo že celo kitajska podjetja... Še posebej težko pa je zgraditi nadpovprečno uspešno podjetje. Nadpovprečno uspešno podjetje je recimo tisto, ki vsako leto tekom celotnega življenjskega obdobja prinaša več kot 12 % dobička letno na vloženi kapital. Uspešno podjetje je mogoče zgraditi le, če si v nečem boljši od povprečja. Teh dejavnikov je več, najpomembnejši pa so po mojem mnenju, če podjetje zna najti prave ideje, če ga vodijo ljudje, ki imajo pogum in dobro razvito intuicijo, če podjetje zna najti zaposlene z veliko znanja in delavnosti. Predpogoj za razvoj uspešnega podjetja pa je, da podjetniki v prvih letih življenja nekega podjetja zmorejo opraviti čim več dela in narediti čim več dobrih poslovnih potez. Na začetku si namreč ne morejo pomagati z dragimi sodelavci ali svetovalci, ker jih ne morejo plačati« (Infobon, 2012). Kot je že povedal Zvone Jagodic, morajo ljudje, ki vodijo podjetje imeti pogum in dobro razvito intuicijo. Torej vodja mora biti avtentičen.

V prvem delu diplomske naloge sem najprej opisal vodenje in pokazal kaj je pri vodenju pomembno. Razvoj vodenja je privedel do avtentičnega vodenja o katerem govorim v nadaljevanju. V naslednjem koraku sem opredelil avtentično vodenje in vodje, ki imajo v sebi nekaj avtentičnega. Te vodje sem nato primerjal s tradicionalnim tipom vodij in predstavil vse prednosti avtentičnega voditelja. Bistvo avtentičnega vodenja sem prikazal v elementih avtentičnega vodenja, ki so samozavedanje, samoregulacija, pozitivni psihološki kapital in lasten razvoj vodje.

V drugem praktičnem delu diplomske naloge pa sem predstavil primer avtentičnega vodenja v podjetju Infobon d.o.o.. Elemente avtentičnega vodenja sem iskal v procesih, preko katerih podjetje deluje. Najprej sem predstavil začetke podjetja, nato prevzem podjetja s strani Bisnode Slovenija. Avtentičnost se zasledi v vseh procesih, saj že v razgovorih iščejo pozitivne ljudi, podjetje pa se predstavlja javnosti, kot ljudem prijazno. Podjetje veliko vlaga v izobraževanje, razvoj zaposlenih in zabavo. Zaradi tega dosegajo zelo dobre poslovne rezultate. Nato sem opravil še polstrukturirani intervju z vodjo prodaje in dvema študentoma. Zaključil sem z diskusijo odgovorov in podal priporočila podjetju, kako izboljšati vodenje.

Z diplomsko nalogo sem tako potrdil v uvodu predstavljen temeljni cilj. Na podlagi strokovne literature in praktičnega primera podjetja Infobon d.o.o. sem dokazal pozitiven vpliv avtentičnega vodenja, ki izboljšuje rezultate podjetja. Preko zaupanja in pozitivnih odnosov med vodjo in zaposlenimi se izoblikuje uspešna ekipa. Le-ta pa je temelj za doseg zastavljenih ciljev, napredka v podjetju in prispeva h konkurenčnosti na trgu.

Potrdil sem prvo postavljeno hipotezo in sicer tako, da sem preko strokovne literature opisal avtentično vodenje in opredelil njegove temeljne značilnosti. Za potrditev druge hipoteze, sem razčlenil podjetje Infobon d.o.o. na procese, ki jih opravlja in opravil globinski polstrukturirani intervju z vodjo in dvema študentoma. S priporočili vodstvu omenjenega podjetja za izboljšanje avtentičnega vodenja, sem potrdil tudi tretjo hipotezo.

LITERATURA IN VIRI

1. Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430-452.
2. 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.
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. Avsec, A. (b.l.). Pozitivna psihologija. Najdeno 28. marca 2012 na spletnem naslovu http://www.psiha.net/aavsec/PPT/Pozitivna_podipl.pdf.
5. Bisnode d.o.o. (2007). *Bilten junij* (interno gradivo). Ljubljana: Bisnode, d.o.o.
6. Bisnode d.o.o. (2012). *Bilten januar* (interno gradivo). Ljubljana: Bisnode, d.o.o.
7. Branden, N. (2000). *Samozavestno vodenje: kako močni ljudje ustvarjajo učinkovite organizacije*. Ljubljana: Inštitut za razvijanje osebne kakovosti.
8. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
9. Froman, L. (2010), Positive psychology in the workplace. *Springer Science and Business Media*, 17, 59-69.
10. George, W. (2007). Authentic Leaders. *Leadership Excellence*, 24(9), 16-17.
11. Goffee, R., & Jones, G. (2005). Managing authenticity: the paradox of great leadership. *Harvard Business Review*, 83(12), 6-94.
12. Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
13. Hočevnar, M., Jaklič, M., & Zagoršek, H. (2003). Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju, Ljubljana: Planet GV
14. Infobon d.o.o. (2008). *Osnove telefonske prodaje in signali - Delavnica Trenta*. (interno gradivo). Ljubljana: Infobon d.o.o.
15. Infobon d.o.o. (2012). *Letno poročilo 2011*. (interno gradivo). Ljubljana: Infobon d.o.o.
16. Kerfoot, K. (2006). Authentic leadership. *Dermatology Nursing*, 18(6), 595-596.
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. Larson, M. (2003). Resiliency: A resource for today's employees. *Organizational behavior*. Najdeno 15. junija 2012 na spletnem naslovu www.midwestacademy.org/Proceedings/2003/papers/milan.doc

19. Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
20. Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-75.
21. Luthans, F., & Avolio, B.J. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. V.K.S. Cameron, J.E. Dutton & R.E. Quinn (ur.), *Positive organizational scholarship* (str. 241-261). San Francisco: Barret- Koehler.
22. Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism and resilience. *Journal of management*, 33(5), 774-800.
23. Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
24. Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
25. Luthans, F., Avey, J. B. Avolio, B. J., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
26. J. C. Maxwell (1999). *The 21 Indispensable Qualities of a Leader: Becoming the Person Others Will Want to Follow*, Nashville: Thomas Nelson Inc.
27. May, D. R., Hodges, T. D., Chan, A. W. L., & Avolio, B. J. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247-260.
28. Možina, S. et. al. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
29. Musek, J., & Polič, M. (1993). Predmet in metode psihologije. Najdeno 28. marca 2012 na spletni strani http://www.educy.com/jmusek/Kurikuli/Predmet_metode/PRM%2009osebnost%20sposobnosti%20samopodoba.pdf.
30. Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30(5), 591-622.
31. Tovornik N. (2011, 27. junij), Kaj je vodenje? Najdeno 6. junija 2012 na spletnem naslovu <http://www.portalznanja.com/Article/DetailsPrint/284>
32. Webb, B. (2007). Modes of Hoping. *History of the Human Science*, 20 (3), 65-83.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za vodjo prodaje	1
Priloga 2: Vprašalnik za dva študenta	1

Priloga 1: Vprašalnik za vodjo prodaje

1. Kaj je za vas pri vodenju pomembno? Ali se zavedate in pokažete svoje slabosti in prednosti?(Vodja)
2. Vodja ni diktator, temveč prevzema vlogo svetovalca. Vodji ljudje sledijo le če mu zaupajo. Ali vam sodelavci zaupajo in kako ste si pridobili njihovo zaupanje? (Vodja)
3. Pomembno je, da zaposleni lahko soustvarjajo prihodnost oz. razvoj podjetja! Kaj vam pomeni mnenje sodelavcev in ali jih vključite v načrtovanje in razvoj podjetja? (Vodja)
4. Konkurenčnost je v človeškem kapitalu. Kako do njega in kako priti do posameznikovega potenciala? (Vodja)
5. Pomemben del vsakega podjetja je »klima«, v katerem zaposleni delujejo. Kako vzdrževati iskrene in pozitivne odnose? (Vodja)

Priloga 2: Vprašalnik za dva študenta

1. Kaj je za vaju pri vodenju pomembno? Ali se vodja zaveda in pokaže svoje slabosti in prednosti? (Študenta)
2. Kako si je vodja pridobil vajino zaupanje? Ali vama priskoči na pomoč, če ga prosita? (Študenta)
3. Kaj vama pomeni mnenje vodje in sodelavcev? Kako sproščeno se počutita pri izražanju vajinega mnenja? (Študenta)
4. Ali vama delo predstavlja izziv? Ali vaju vodja motivira in stimulira za uspešno opravljanje dela? (Študenta)
5. Ali vodja vzdržuje pozitivne in iskrene odnose? Ali vama to veliko pomeni? (Študenta)