

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN TIMSKEGA DELA NA
PRIMERU DRUŽINSKEGA PODJETJA V PANOZI TRANSPORTA
IN LOGISTIKE**

Ljubljana, junij 2021

TJAŠA BERTONCELJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tjaša Bertoncej, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza avtentičnega vodenja in timskega dela na primeru družinskega podjetja v panogi transporta in logistike, pripravljene v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Pengler

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 AVTENTIČNO VODENJE	4
1.1 Avtentično vodenje	4
1.1.1 Konstrukt avtentičnosti	6
1.1.2 Lastnosti avtentičnega vodje	6
1.2 Razvoj avtentičnega vodenja	8
1.3 Elementi avtentičnega vodenja	13
1.3.1 Samozavedanje	13
1.3.2 Samoregulacija	14
1.3.3 Transparentnost	14
1.3.4 Pozitiven psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj	14
1.4 Prednosti avtentičnih vodij	15
1.4.1 Samozavest	16
1.4.2 Upanje	16
1.4.3 Optimizem	17
1.4.4 Prožnost	17
1.4.5 Pozitivna čustva	17
1.4.6 Zaupanje	18
1.5 Avtentično sledenje	19
1.6 Zlati standard vodenja	22
2 TIMSKO DELO	25
2.1 Opredelitev tima	25
2.1.1 Značilnosti timov	26
2.1.2 Učinkovitost timov	27
2.1.2.1 <i>Prepričljiva in privlačna usmeritev</i>	30
2.1.2.2 <i>Prava struktura</i>	30
2.1.2.3 <i>Podporni kontekst</i>	30
2.1.2.4 <i>Skupna miselnost</i>	30
2.2 Faze razvoja tima	31
2.3 Vrste timov	32
2.3.1 Formalni timi	33
2.3.3 Samousmerjajoči se timi	34
2.3.4 Virtualni timi	34
2.3.5 Globalni timi	35

2.4	Timska organizacijska struktura.....	35
2.5	Prednosti in slabosti timskega dela.....	36
2.5.1	Produktivnost	37
2.5.3	Izboljšanje kakovosti in spodbujanje inovacij	38
2.5.4	Tehnološki napredek	38
2.5.5	Motivacija.....	38
2.6	Avtentično vodenje in timsko delo	38
3	RAZISKAVA O POVEZANOSTI AVTENTIČNEGA VODENJA IN TIMSKEGA DELA ZAPOSLENIH V PODJETJU AGRO MOBIL D. O. O.....	40
3.1	Predstavitev podjetja Agro Mobil d. o. o.	40
3.2	Zasnova raziskovanja in metodologija.....	40
3.2.1	Cilji in pomožni cilji raziskave	41
3.2.2	Raziskovalna vprašanja in temeljna teza.....	42
3.2.3	Oblikovanje anketnega vprašalnika	42
3.2.4	Oblikovanje intervjuja za direktorja podjetja.....	43
3.3	Analiza rezultatov raziskave in njihova interpretacija	44
3.3.1	Predstavitev analize demografskega sklopa vprašanj	44
3.3.2	Predstavitev rezultatov ankete za ocenjevanje avtentičnosti vodje.....	45
3.3.3	Predstavitev rezultatov ankete za preučevanje učinkovitosti timskega dela zaposlenih.....	46
3.3.4	Predstavitev rezultatov ankete za samoocenjevanje avtentičnosti vodje	48
3.3.5	Predstavitev odgovorov intervjuja z direktorjem podjetja	49
3.4	Analiza raziskovalnih vprašanj in priporočila vodstvu podjetja.....	50
3.4.1	Zaključne ugotovitve.....	52
3.4.2	Priporočila vodstvu podjetja Agro Mobil d. o. o.....	52
SKLEP	53
LITERATURA IN VIRI	55
PRILOGE	59
 KAZALO TABEL		
	Tabela 1: Priporočila za uspešno spodbujanje avtentičnega prenosa znanja	9
	Tabela 2: Raziskave avtentičnega vodenja v letu 2020.....	23
	Tabela 3: Značilnosti timov.....	27
	Tabela 4: Karakteristike učinkovitega tima	28
	Tabela 5: Prednosti in slabosti timov	36

Tabela 6: Analiza demografskega sklopa vprašanj	44
Tabela 7: Analiza rezultatov ocenjevanja avtentičnosti vodje	45
Tabela 8: Analiza rezultatov dimenzij timskega dela.....	47
Tabela 9: Analiza samoocenjevanja avtentičnosti vodenja	48
Tabela 10: Intervju z direktorjem	49

KAZALO SLIK

Slika 1: Vpliv avtentičnega vodenja na doseganje pozitivnih poslovnih rezultatov	5
Slika 2: Lastnosti avtentičnega vodenja	7
Slika 3: Model razvoja veščin avtentičnega vodenja.....	10
Slika 4: Razvoj avtentičnih vodij.....	11
Slika 5: Usposabljanje avtentičnih vodij	12
Slika 6: Sposobnosti avtentičnega vodje	15
Slika 7: Vpliv zaupanja na delovno angažiranost zaposlenih.....	21
Slika 8: Kompetence tima.....	29
Slika 9: Faze razvoja tima	32
Slika 10: Vrste timov	33
Slika 11: Načela za dobro delovno klimo.....	37
Slika 12: Avtentično vodenje in timsko delo	39
Slika 13: Potek raziskovanja.....	41
Slika 14: Raziskovalna vprašanja v podjetju Agro Mobil d. o. o.	42
Slika 15: Dimenzije timskega dela	46
Slika 16: Analiza samoocenjevanja avtentičnega vodenja	48

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za zaposlene	1
1. Demografski sklop vprašanj	1
2. Anketni vprašalnik za ocenjevanje avtentičnosti vodje	2
3. Anketni vprašalnik za preučevanje učinkovitosti timskega dela zaposlenih.....	3
Priloga 2: Vprašalnik za vodjo	9
Priloga 3: Vprašanja za intervju z vodjo	11

UVOD

Enaindvajseto stoletje je stoletje hitrega razvoja in sprememb, zato potrebujemo in si želimo novo vrsto poslovne vodje. V zadnjih letih so strokovnjaki intenzivno raziskovali značilnosti in osebnostne lastnosti velikih vodij, vendar nobeni študiji ni uspelo jasno definirati idealnega profila. Prišli so do sklepa, da se sicer lahko učimo iz izkušenj drugih, vendar ne moremo biti uspešni, če jih želimo zgolj posnemati. Ljudje so bolj zaupljivi do pristnih in avtentičnih vodij kot do kopije nekoga drugega (George, Sims, McLean & Mayer, 2007, str. 1–2).

Avtentično vodenje ima dokazano pozitiven učinek na zadovoljstvo sledilcev, vodenje članov organizacije, pravično in uspešno delovanje timov ter izvajanje nalog. Mnogi vidijo avtentično vodenje kot osnovo za druge oblike pozitivnega vodenja, kot je transformacijsko ali etično vodenje. Avtentično vodenje izhaja iz grščine in pomeni nekaj resničnega. Opredeljeno je v štirih temeljnih dimenzijah, ki se osredotočajo predvsem na samozavedanje in zaupljiv odnos s sledilci, kjer lahko delimo svoja mnenja, občutke in močne moralne vrednote. Večinoma se raziskovalci bolj osredotočajo na učinke in mehanizme avtentičnega vodenja, kot na to, kako ga spodbujati. Organizacije pa potrebujejo smernice, kako najeti in usposobiti vodje, ki bodo znali delovati po načelih avtentičnosti. Usposabljanje za avtentično vodenje tako zahteva celovit pristop, ki bo upošteval posameznikov značaj, vrednote in želje ter posamezniku pomagal ugotoviti, kdo v resnici je, za kaj se zavzema ter kako lahko vzpostavi smiselne odnose s sledilci (Nübold, Quaquebeke & Hülsheger, 2020, str. 469–470).

Mira in Odeh (2019) sta v svoji raziskavi pokazala, da se redno usposabljanje in avtentično vodenje zaposlenih odraža v večji uspešnosti podjetja. Crawford, Dawkins, Martin in Lewis (2019) pa so razvili nov teoretični model avtentičnih voditeljev, ki vključuje pet med seboj povezanih dimenzij: zavedanje, iskrenost, uravnoteženo procesiranje, pozitivna moralna perspektiva in neformalni vpliv.

Avtentični vodja si želi služiti drugim skozi svoje vodenje. Pomembnejše od denarja in moči mu je spodbujanje ljudi k ustvarjanju sprememb. Avtentični vodja se ne rodi, ampak se razvija med življenjem. Zna prepoznati svoje šibke točke in jih s trdim delom odpraviti, kar pomeni, da mora biti vztrajen. Veliko ljudi ima naravni talent vodenja, vendar ga je vseeno treba še razvijati, da lahko postanejo izjemni. Avtentični vodja vedno deluje skladno s svojimi vrednotami in načeli ter je predan nenehnemu razvoju svojega vodenja, saj se zaveda, da je za to potrebna vseživljenska osebna rast (George, 2003, str. 12).

George, Sims, McLean in Mayer (2007) opišejo avtentične vodje kot verodostojne in strastne osebe, ki delujejo v skladu s svojimi vrednotami ter vodijo tako z glavo kot tudi s srcem. Znajo vzpostavljati dolgoročne, smiselne odnose in imajo močno samodisciplino, kar jim omogoča osvojiti zastavljene cilje in dosegati rezultate. Pot do pristnega avtentičnega

vodenja se začne z življenjsko zgodbo vodje. Njen najpomembnejši element so izkušnje, ki jih je oseba pridobila med svojim delovanjem.

Zaradi novodobnih izzivov se je treba pri vodenju osredotočiti na zaupanje, upanje in optimizem (Avolio & Gardner, 2005). Potrebujemo sodobne vodje, ki vodijo z namenom, vrednotami in integriteto ter tako gradijo trajne organizacije in znajo motivirati svoje zaposlene, da nudijo vrhunske storitve za stranke in ustvarjajo dolgoročno vrednost za delničarje (George, 2003, str. 9).

Avtentično vodenje v organizacijah je definirano kot proces, ki izhaja iz pozitivnih psiholoških sposobnosti in visoko razvite organizacije. Posledica tega je večje samozavedanje in samoregulacija vedenja voditeljev in sodelavcev, ki spodbuja pozitiven samorazvoj (Luthans & Avolio, 2003).

Sodobni čas predstavlja nemirno okolje, ki ustvarja dodaten pritisk, zato **timsko delo** postaja sestavni del organizacij v različnih panogah. Temu primerno lahko v zadnjih letih zasledimo vse več raziskav na temo timskega dela. Nekateri znanstveniki trdijo, da so timi idealni za izvajanje kompleksnih nalog, ki zahtevajo raznolike spretnosti, izkušnje in strokovna znanja. V nasprotnem primeru pa je po mnenju drugih lahko timsko delo tudi razlog za konflikte in negativno vpliva na izvedbo nalog. Zato lahko rečemo, da je učinkovitost dela v timih odvisna od posamezne situacije. Tako se pojavi glavno vprašanje, in sicer: kako identificirati kdaj je timsko delo ključnega pomena (McGreevy, 2006, str. 596–599).

Tim predstavlja dve osebi ali več, ki dinamično, soodvisno in prilagodljivo sodelujejo do skupnega cilja. Člani imajo različna znanja in izkušnje, ki jih morajo uskladiti, sinhronizirati morajo svoja dejanja, pri tem pa ima vsak član ključno vlogo pri skupnem delovanju. Uspeh tima je odvisen od medsebojnega sodelovanja članov. Vključenost v timsko delo je pozitivno in motivacijsko stanje dobrega počutja, povezanega z delom. Moč tima izvira iz vloženega truda v delo in iz vztrajnosti ob pojavu težav. Člani se med seboj in z drugimi (zunaj tima) pogovarjajo o pomembnosti svojega dela, se podpirajo in navdihujejo (Costa, Passos & Bakker, 2014, str. 416–418).

Amos in Klimoski (2014) predstavita vodenje timov kot kompleksen proces, predvsem zaradi vsesplošnega prepričanja, da bo vodja v imenu tima izvajal vse potrebne ukrepe. Naloge, pooblastila in odgovornost za uspešno delo tako pripisujemo vodji. Dandanes vemo, da vse več timov deluje brez uradno določenega vodje. Tako vodilna funkcija ni vezana na določenega posameznika, ampak se predpostavlja, da odločanje poteka med vsemi člani. V vsakem timu obstaja množica procesov vodenja in vedenja, ki jih je treba izvesti za učinkovito delovanje. Medtem ko sodobnim modelom timskega dela pogosto primanjkuje vodstvene vloge ali strukture, pa je še vedno vidna potreba po vodstvenih dejanjih, da bi zadostili timskim potrebam. Zaradi odsotnosti formalnega vodje so člani tima odgovorni za upravljanje procesov in uspešnost. V omenjenih okoliščinah so potrebni tako individualni

kot kolektivni akti, vendar je njihov pojav lahko problematičen brez formalne vodstvene strukture.

Namen magistrskega dela je s pomočjo tujih in domačih sekundarnih virov poglobiti znanje s področja avtentičnega vodenja in timskega dela ter z uporabo multimetodološke raziskave ugotoviti povezanost omenjenih dveh konstruktov na primeru izbranega družinskega podjetja v panogi logistike in transporta. Na podlagi ugotovitev bom oblikovala priporočila za vodstvo podjetja in kolektiv logističnega oddelka, z namenom boljšega vodenja in delovanja tima. S tem bi direktorju približala pristop avtentičnega vodenja, zaposlenim pa pomagala do učinkovitejšega sodelovanja, kar bi pripomoglo k boljšim poslovnim rezultatom podjetja.

Osnovni cilj magistrskega dela je s pomočjo tuje in domače literature preučiti avtentično vodenje in timsko delo ter znanje aplicirati na primeru družinskega podjetja v panogi logistike in transporta.

Pomožni cilji so naslednji:

1. S pomočjo tuje in domače znanstvene literature in drugih strokovnih besedil analizirati ter sistematično predstaviti konstrukta avtentičnega vodenja in timskega dela.
2. Preučiti, ali sta konstrukta med seboj povezana in kako vplivata drug na drugega.
3. Izvesti multimetodološko raziskavo v podjetju Agro Mobil d. o. o. in s tem ugotoviti prisotnost avtentičnega vodenja in timskega dela.
4. Direktorju in timu oddelka logistike podati svoje predloge in ugotovitve.

Temeljna teza magistrskega dela, postavljena na podlagi zastavljenih ciljev, pravi, da pristop avtentičnega vodenja pozitivno in neposredno vpliva na timsko delo. Avtentično vodenje je prisotno tudi v podjetju Agro Mobil d. o. o. in spodbuja delovanje zaposlenih v timu.

Raziskovalna vprašanja, ki jih bom preverjala v empiričnem delu magistrskega dela, so:

1. Ali je v podjetju Agro Mobil d. o. o. prisotno avtentično vodenje?
2. Ali je v podjetju v Agro Mobil d. o. o. prisotno timsko delo?
3. Ali direktor podjetja spodbuja timsko delo?
4. Ali člani tima vidijo direktorja kot avtentičnega vodjo?
5. Kako sta v podjetju Agro Mobil d. o. o. med seboj povezana konstrukta avtentično vodenje in timsko delo?

Magistrsko delo bo razdeljeno na **teoretični in raziskovalni del**, v katerem bo uporabljen multimetodološki pristop zbiranja podatkov. Teoretični del bo razdeljen na dve glavni poglavji, in sicer na avtentično vodenje in timsko delo. V tem delu bodo uporabljeni aktualni

tuji in domači sekundarni viri s področja avtentičnega vodenja in timskega dela, ki bodo služili kot podlaga za poglobljeno analizo in opis omenjenih dveh konstruktov. Strokovna literatura bo predvidoma v glavnini pridobljena iz kvalitetnih podatkovnih baz, kot so ScienceDirect, Proquest Central in Emerald. Za prvi del magistrskega dela bosta uporabljeni deskriptivna in komparativna metoda raziskovanja, s katerima bom opisala in primerjala različne ugotovitve posameznih avtorjev.

Raziskovalni del bo potekal s pomočjo multimetodološkega pristopa. V raziskavo bodo vključeni člani tima logističnega oddelka podjetja Agro Mobil d. o. o., njihov vodja in direktor podjetja. Temelj analize stopnje razvitosti avtentičnega vodenja bo zaprt tip vprašalnika, ki bo oblikovan s pomočjo sekundarnih virov. Pridobivanje primarnih podatkov bo potekalo tudi s pomočjo anketnega vprašalnika na temo timskega dela. Namen empiričnega dela je aplicirati teoretično pridobljeno znanje na konkretnem primeru izbranega podjetja. V zaključku bom na podlagi vseh zbranih primarnih podatkov vodstvu in zaposlenim podala priporočila za izboljšave.

1 AVTENTIČNO VODENJE

Organizacije enaindvajsetega stoletja postajajo vse bolj kompleksne in hrepenijo po novem načinu vodenja. Zahtevani so novi pristopi, katerih glavni vrednoti sta razvoj in učenje. Sodobno poslovno okolje si želi za vodje posameznike, ki vodijo s poslanstvom in integriteto, sledijo svojemu značaju in usklajujejo dejanja s svojimi vrednotami (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Strah ljudi pred nenehnimi spremembami zavira napredek organizacij, zato potrebujemo vodje, ki imajo dovolj pozitivnega psihološkega kapitala za spopadanje z njimi (Dimovski in drugi, 2013).

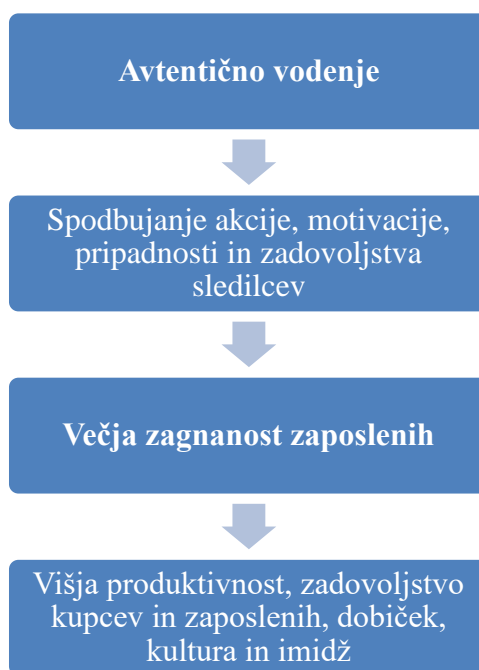
1.1 Avtentično vodenje

Avtentično vodenje je razmeroma nova teorija vodenja, ki vključuje lastnosti, vedenje, slog in spretnosti za spodbujanje etičnega in odkritega vedenja, kar se odraža v boljših dolgoročnih rezultatih vodij, sledilcev in celotne organizacije (Covelli & Mason, 2017). Je temeljni konstrukt, ki vključuje tudi transformacijsko in etično vodenje. Tako kot pri transformacijskem vodenju so avtentične vodje lahko usmerjevalni, participativni ali celo avtoritarni (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). Avtentično vodenje lahko vključuje elemente karizmatičnega, duhovnega in drugih oblik pozitivnega vodenja (Avolio & Gardner, 2005). Sam način vedenja ni nujno tisto, kar loči avtentične vodje od drugih. Ti namreč delujejo v skladu s svojimi prepričanji in globokimi osebnimi vrednotami. S tem si pridobijo spoštovanje in zaupanje sledilcev, saj spodbujajo različna stališča in vzpostavljajo mreže medsebojnih odnosov ter s tem sledilce vodijo na avtentičen način (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004).

Avtentičnega posameznika je moč zaznati že po našem občutku, saj izraža zvestobo svojemu pravemu jazu in je čisto nasprotje kopiji nekoga drugega (Dimovski in drugi, 2013). Pristno pomeni resnično in posnemanje nikoli ne more biti resnično. To pomeni, da se moramo od velikih voditeljev učiti, vendar jih nikoli ne smemo posnemati. Avtentični vodja mora poiskati svoje jedro in okrog njega s svojimi lastnimi zgodbami in izkušnjami oblikovati in izboljševati svoj stil vodenja (Bhattacharyya, 2020).

Slika 1 prikazuje proces vpliva avtentičnega vodenja na odnos sledilcev in doseganje pozitivnih poslovnih rezultatov organizacije. Avtentični vodja ima moč spodbujati in navdihovati svoje sledilce, kar se odraža v večji zagnanosti in produktivnosti zaposlenih. S tem doseže povečanje uspešnosti in konkurenčnih prednosti ter tako pripomore k izboljšanju delovanja celotne organizacije (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Slika 1: Vpliv avtentičnega vodenja na doseganje pozitivnih poslovnih rezultatov



Vir: prirejeno po Dimovski, Penger & Peterlin (2009, str. 107–108).

Avtentično vodenje je večdimenzionalen in več nivojski konstrukt, ki ga Luthans in Avolio (v Baron & Parent, 2014) opredeljujeta kot proces, ki črpa tako iz pozitivnih psiholoških sposobnosti kot iz visoko razvitega organizacijskega konteksta in ima za posledico tako večje samozavedanje kot tudi samoregulirano pozitivno vedenje voditeljev in sodelavcev, kar spodbuja pozitiven samorazvoj (Baron & Parent, 2014).

1.1.1 Konstrukt avtentičnosti

Avtentičnost je lastnost oziroma kakovost biti v svojem vedenju pristen in nepokvarjen (Dimovski in drugi, 2013). Izraz avtentičnost se lahko nanaša na spoštovanje posameznikovih osebnih izkušenj, misli, čustev, potreb, želja in prepričanj. Posameznik se dobro pozna in ravna v skladu s svojimi prepričanji, pri tem upošteva svoj pravi jaz in se izraža na načine, ki so skladni z njegovimi notranjimi mislimi in občutki (Avolio & Gardner, 2005). Z vidika filozofije je avtentičnost opredeljena skozi vrline in etične odločitve posameznika. Biti avtentičen pomeni prevzeti odgovornost za svoje odločitve in spoštovati družbene norme drugih posameznikov. Gledano iz te perspektive je avtentičen nekdo, ki vodi etično in z integriteto (Baron & Parent, 2014). Psihološki vidik opisuje avtentičnost posameznika skozi njegovo delovanje v skladu s svojim pravim jazom in vrednotami (Baron & Parent, 2014).

Gardiner (2017) trdi, da ima vsak izmed nas potencial biti avtentičen, vendar nas lahko strukturne omejitve in družbeni predsodki znatno omejijo (Gardiner, 2017). Prepoznavanje naravne avtentičnosti je ključno za razumevanje tega konstrukta. V nasprotju z iskrenostjo je avtentičnost v celoti zasnovana na podlagi lastnega značaja. Posameznikov pravi jaz se oblikuje na podlagi socialnih interakcij z drugimi. Pomembno vlogo pri tem igrajo čustvene reakcije, ki so bistvo avtentičnosti (Avolio & Gardner, 2005). Če voditelj ni dovolj prilagojen potrebam svojih sledilcev, bo imelo to vpliv na njihovo sposobnost ustvarjanja in vzdrževanja organizacijske kulture, ki bi imela v drugačnih okoliščinah potencial avtentičnosti (Gardiner, 2017).

1.1.2 Lastnosti avtentičnega vodje

Avtentični vodja deluje tako v formalnem kot neformalnem kontekstu s tem, da v formalnem okolju njegov neformalni vpliv omogoča preseganje sposobnosti drugih neavtentičnih vodij na podobnih položajih. Neformalni vpliv je sposobnost navdihovanja in motiviranja posameznikov za doseganje skupnih ciljev, ne glede na položaj (Crawford, Dawkins, Martin & Lewis, 2019). Prepozna in ceni razlike posameznikov ter ima sposobnost identificirati in spodbujati talente svojih sledilcev. So voditelji, ki bodo s svojim stališčem vplivali na delovanje organizacije, oddelka ali samo posameznikov. Njihova prioriteta je krepitev moči svojih sledilcev in voditi s srcem, strastjo in sočutjem (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). Zastavljeni cilji avtentičnih vodij so skladni z njihovo samopodobo. V voditeljski vlogi najdejo notranjo moč in moralni kompas, kar jim pomaga pri reševanju novih izzivov (Shamir & Eilam, 2005).

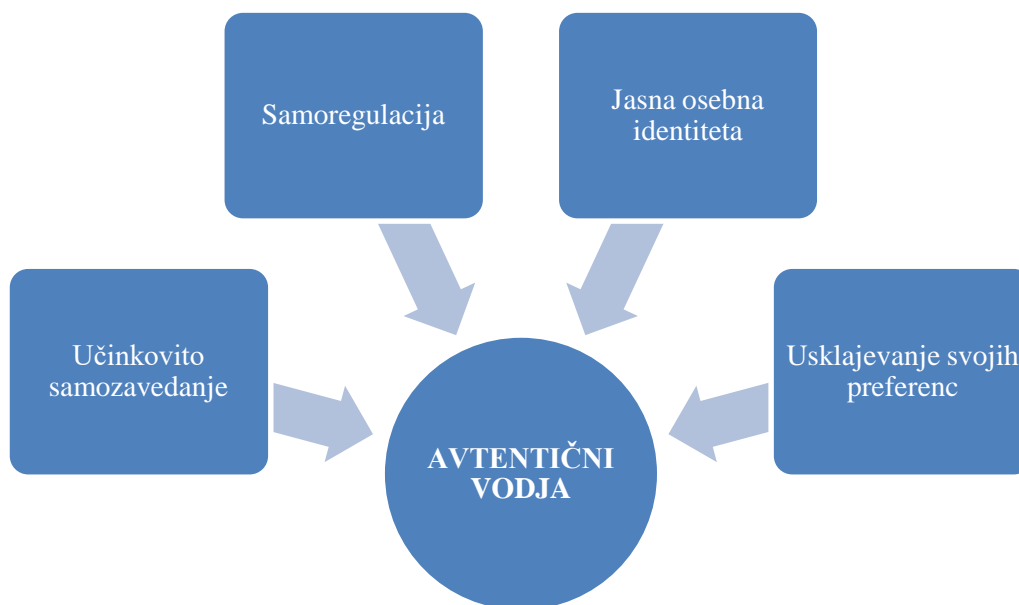
Avtentični vodja je visoko kvalificirana, prožna in sposobna oseba, ki s svojim vodenjem predstavlja zgled ostalim, izkazuje transparentno odločanje, vedno stoji za svojimi dejanji in je samozavestna, optimistična in polna upanja (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Avtentični vodja je sposoben nepristranskega obravnavanja informacij (Baron & Parent,

2014). Zna prepoznati konkurenčne prednosti svojih sledilcev in jih razporedi na položaje, kjer lahko pokažejo največ uspeha (Dimovski in drugi, 2013). Pozitiven čustveni vpliv je poseben proces avtentičnega vodenja, pri katerem vodja vpliva na pozitiven čustveni in spoznavni razvoj zaposlenih. Vodja skrbi za svojo uspešnost in uspešnost sodelavcev tako, da krepi organizacijsko klimo in kulturo ter s tem omogoča kontinuirano učenje in rast (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Avtentične vodje so transparentni, delujejo skladno s svojimi prepričanji, stojijo za svojimi dejanji, držijo besedo, so pošteni in kažejo skrb za zaposlene, imajo visoke etične standarde, integriteto in verodostojnost ter so pripravljeni dati in prejemati iskrene informacije. Vse te značilnosti pomagajo pri gradnji medsebojnega zaupanja, tako na ravni posameznika kot skupine (Agote, Aramburu & Lines, 2016).

Slika 2 prikazuje lastnosti avtentičnega vodenja, ki pozitivno vplivajo na organizacijsko vedenje. Učinkovito samozavedanje, samoregulacija, jasna osebna identiteta in usklajevanje svojih preferenc so ključne lastnosti avtentičnega vodje, s katerimi deluje na svoje sledilce (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Avtentični vodja se ima za moralni steber organizacije in ravna v najboljšem interesu vseh zaposlenih. S svojim etičnim vedenjem je sledilcem zgled in vpliva na njihovo mišljenje, vedenje in vlogo v organizaciji (Dimovski in drugi, 2013).

Slika 2: Lastnosti avtentičnega vodenja



Vir: prirejeno po Dimovski, Penger & Peterlin (2009, str. 112).

Shamir in Eilam (2005) verjameta, da se avtentične vodje ne pretvarjajo, izvajanje vodstvene funkcije in z njo povezanih dejavnosti je zanje nekaj samo po sebi umevnega. Pri izvajanju

vodstvene funkcije avtentične vodje kažejo svoj pravi jaz. Vodenje zanje ne predstavlja nečesa, kar bi počeli za status, čast ali druge osebne nagrade, ampak jih izpopolnjuje pri doseganju notranjih ciljev. Prizadevajo si k ustvarjanju sprememb. Kot posamezniki so izvirni, ne kopirajo drugih in se med seboj razlikujejo po svojih osebnostnih lastnostih. So pa lahko njihove vrednote, prepričanja in poslanstva vsebinsko podobna poslanstvu drugih voditeljev in privržencev. Vendar je postopek razvoja teh prepričanj nastal po čisto drugačni poti, in sicer iz lastnih izkušenj, osebne refleksije in učenja. Njihova dejanja sovpadajo s prepričanji in vrednotami (Shamir & Eilam, 2005). Znano je, da se tovrstni voditelji zavedajo samih sebe in drugih ter premišljeno uporabijo vse informacije, ki jih imajo na voljo, pred sprejemanjem odločitev. Pozitivno etično ozračje in pristni odnosi med vodjo in sledilci so opredeljeni kot ključni dejavnik, ki prispeva k uspešnemu avtentičnemu vodenju (Yasir, Rasli, Qureshi, Ulah & Khan, 2016).

Avtentični vodje so opredeljeni kot posamezniki, ki se globoko zavedajo svojega načina razmišljanja in vedenja ter jih drugi vidijo kot osebe, ki se zavedajo svojih vrednot, moralnih perspektiv, znanja in moči (Avolio & Gardner, 2005). Kot posamezniki so dosegli visoko stopnjo avtentičnosti, saj vedo, kdo so, v kaj verjamejo in kaj cenijo ter delujejo skladno s svojimi vrednotami in prepričanji ob transparentni interakciji z drugimi. So samozavestni, optimistični, odporni in imajo močan moralni karakter. Zmožni so povečati zavzetost, motivacijo, predanost, zadovoljstvo in vključenost svojih sledilcev ter s tem nenehno izboljšujejo svoje delo in dosegajo izvrstne rezultate (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004).

Avtentični vodja mora razumeti kulturo organizacije kot kontekst, znotraj katerega deluje in krepi smiselne odnose z drugimi ter spodbuja etično klimo na delovnem mestu, kar vpliva na avtentičen razvoj vodenja (Yasir, Rasli, Qureshi, Ulah & Khan, 2016). Avtentični vodja stremi k stalnemu napredku in izraža veselje do dela (Dimovski in drugi, 2013).

1.2 Razvoj avtentičnega vodenja

Vrednote so temelj avtentičnega vodenja in se gradijo skozi celotno življenje vodje. Ko so vrednote ponotranjene, avtentični vodja ne bo nikoli deloval neskladno z njimi (Luthans, Norman & Hughes, 2006). Avtentično vodenje lahko razvijemo z analizo povratnih informacij, skozi izkušnje in eksperimentiranje z novimi pristopi med delom v različnih situacijah in okoljih. Večina voditeljev je mnenja, da se je njihov avtentičen slog vodenja razvil tekom lastne življenjske zgodbe in dolgoletnih izkušenj z vodenjem. Razvijanje in ustvarjanje pomaga vodji pri razumevanju, kakšen je njegov pravi jaz (Bhattacharyya, 2020).

Tabela 1 prikazuje priporočila za uspešno spodbujanje avtentičnega prenosa znanja v organizacijskem okolju in na individualni ravni. Avtentična osebnost je plod vseživljenjskega razvoja posameznika. Proces avtentičnega vodenja se začne s spodbujanjem osebne identifikacije sodelavcev (Dimovski in drugi, 2013).

Tabela 1: Priporočila za uspešno spodbujanje avtentičnega prenosa znanja

V organizacijskem okolju	Na individualni ravni
Spodbujanje poštenosti pripovedovanja življenjskih izkušenj	Vzdrževanje stikov z osebami, ki so imeli ali še vedno imajo pozitiven vpliv na nas
Javna predstavitev mentorjev in voditeljev ter njihovih življenjskih zgodb	
Prenašanje znanja na sodelavce	Konstanten lov za novimi idejami
Spodbujanje ustvarjalnosti s pomočjo odkrivanja prioritet zaposlenih	

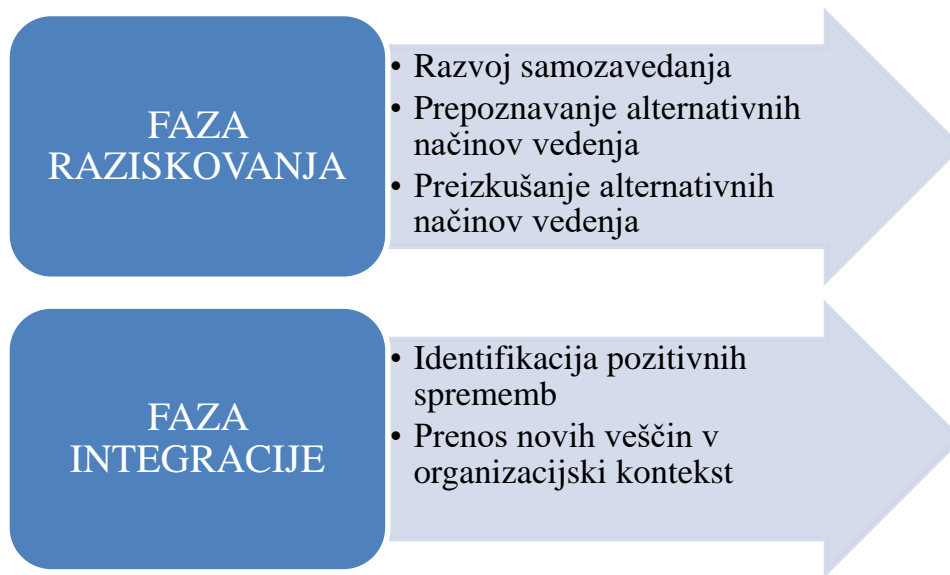
Vir: prirejeno po Dimovski in drugi (2013, str. 25–27).

Razvoj procesa avtentičnega vodenja moramo začeti z analizo trenutnega stanja organizacije. Po tem lahko začnemo s pripravo načrta za oblikovanje avtentičnega vodenja (Dimovski in drugi, 2013). Izobrazba pri razvoju avtentičnega vodenja koristi zgolj kot neko dopolnilo in ni pogoj za uspešnost. Samoizpopolnjevanje preko pridobivanja povratnih informacij in raziskovanja ter predanost osebnim spremembam je ključnega pomena pri razvoju avtentičnega vodenja (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Avtentičnega vodenja ni mogoče razviti samo z introspekcijo, ki pogosto krepi lastno prepričanje (Bhattacharyya, 2020). Nestabilen konceptualni okvir omejuje popolno razumevanje avtentičnega vodenja in s tem zmanjšuje teoretično uporabo v praksi; na primer programi za razvoj voditeljev so težje izvedljivi (Crawford, Dawkins, Martin & Lewis, 2019). V organizacijah se v različnih situacijah pojavljajo tako imenovani sprožilni dogodki, ki vplivajo na posameznikovo osebnostno rast in razvoj. S tem pridobiva nove izkušnje in spodbuja avtentično vodenje (Baron & Parent, 2014).

Baron in Parent (2014) sta v svoji raziskavi ugotovila, da program razvoja avtentičnega vodenja dejansko pospeši razvoj glavnih štirih dimenzij avtentičnega vodenja: samozavedanje, transparentnost odnosov, uravnoteženo obravnavanje informacij in notranja moralna perspektiva. Časovni okvir trajanja postopka se lahko precej razlikuje in traja zelo kratek čas ali pa celo nekaj mesecev oziroma let. Model individualnega razvoja posameznika vključuje pet korakov, ki so združeni v dveh ločenih fazah, pri čemer je pogoj za nadaljevanje postopka v drugi fazi uspešna zaključitev prve faze (Baron & Parent, 2014). Obe sta prikazani na sliki 3.

Slika 3: Model razvoja veščin avtentičnega vodenja



Vir: prirejeno po Baron & Parent (2014).

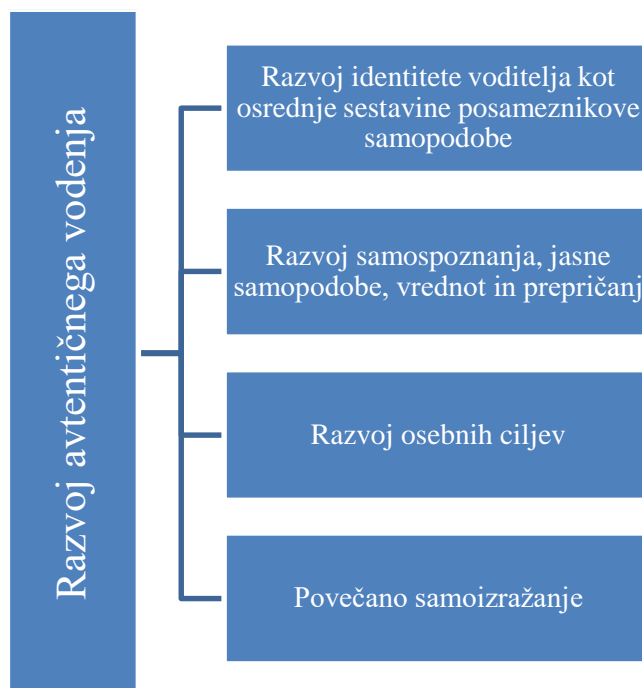
Faza raziskovanja vključuje tri korake: razvoj samozavedanja, prepoznavanje vpeljave načina novega vedenja in preizkušanje omenjenega novega vedenja. Pri tem udeleženci prepoznajo svoje prednosti in slabosti, da spremenijo svoj odnos ali vedenje. Znajo opredeliti tudi svoje potrebe in vrednote ter s tem ustvarjajo ugodnejše okolje za svoje delovanje. Druga faza v razvoju avtentičnih vodstvenih veščin je vključevanje novih vedenj udeležencev. Pri tem je pomembna identifikacija prednosti sprememb in prenos novih veščin v organizacijski kontekst. Novi načini vodenja so se odrazili v pozitivnih spremembah, kot so povečana učinkovitost vodij in članov ekipe ter večja vključenost sledilcev in izboljšano delovno okolje. Organizacijska kultura je prožnejša in bolj odprta za spremembe, obenem pa se čuti podpora članov organizacije (Baron & Parent, 2014).

Crawford, Dawkins, Martin in Lewis (2019) so razvili model petih med seboj povezanih dimenzij, in sicer zavedanje, iskrenost, uravnoteženo procesiranje informacij, pozitivna moralna perspektiva in neformalni vpliv. Trdijo, da je za avtentično vodenje v prvi vrsti pomembno zavedanje in uravnoteženo procesiranje informacij, ki v njihovem modelu predstavljata prvo raven. Na drugo raven postavijo iskrenost in pozitivno moralno perspektivo. Najvišjo dimenzijo pa predstavlja neformalen vpliv, ki ga vodja krepi z razumevanjem samega sebe, iskrenostjo in pozitivno moralno perspektivo (Crawford, Dawkins, Martin & Lewis, 2019).

Shamir in Eilam (2005) opredelita štiri komponente razvoja avtentičnih vodij. Proces se začne z razvojem identitete voditelja kot osrednje sestavine posameznikove samopodobe in se nadaljuje z razvojem samospoznanja, jasne samopodobe, vrednot in prepričanj.

Posameznik kasneje razvije osebne cilje in poveča stopnjo samoizražanja. Razvoj avtentičnega vodenja prikazuje slika 4.

Slika 4: Razvoj avtentičnih vodij



Vir: prirejeno po Shamir & Eilam (2005, str. 399).

Z gradnjo življenjske zgodbe se posameznik sooči z različnimi okoliščinami in dogodki, na katere reagira skladno s svojimi lastnostmi. Tekom življenja posameznik odkrije svoje moči oziroma prednosti in slabosti, utemeljuje svojo vizijo in stremi k vodenju. Življenjska zgodba voditelja je glavni način, preko katerega sledilci dojemajo vodjo kot avtentičnega. Sledilci lahko nenehno spremljajo, ali se voditeljeva dejanja skladajo z njegovimi lastnostmi, vrednotami in prepričanji, ki jih nakazuje njegova življenjska zgodba (Shamir & Eilam, 2005).

Dimovski, Penger in Peterlin (2009) opredelijo akcijsko učenje, metodo 360-stopenjskega vodenja, sistem mentorstva in sistem nasledstva kot ključne načine usposabljanja avtentičnih vodij. Dimovski in drugi (2013) dodajo še coaching, pripovedovanje zgodb in stimulacije. Omenjeni načini usposabljanja se medsebojno dopolnjujejo ter omogočajo razvoj socialnega in pozitivnega psihološkega kapitala vodij in sledilcev v sodobni organizaciji (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Slika 5 kaže načine usposabljanja avtentičnih vodij.

Slika 5: Usposabljanje avtentičnih vodij

AKCIJSKO UČENJE	<ul style="list-style-type: none"> •Soočanje zaposlenih z delovnimi problemi, nalogami ali projekti v povezavi z učenjem
360-STOPINJSKO VODENJE	<ul style="list-style-type: none"> •Načrtovanje izobraževanja ter usposabljanja zaposlenih •Ocenjevanje razvojnih možnosti vodje in zaposlenih
SISTEM MENTORSTVA	<ul style="list-style-type: none"> •Spodbujanje, usmerjanje ter prenos znanja in izkušenj na sledilce •V odnosu vlada medsebojno zaupanje in spoštovanje
SISTEM NASLEDSTVA	<ul style="list-style-type: none"> •Širši krog vodstva izbere in vzgaja naslednika •Prenašanje vrednot in nenapisanih pravil organizacije na naslednika
COACHING	<ul style="list-style-type: none"> •Podpora posameznikovega razvoja •Pomoč pri doseganju rezultatov ali organizacijskih sprememb
PRIPOVEDOVANJE ZGODB	<ul style="list-style-type: none"> •Sledilci ponotranjijo naše doživljanje •Spodbuja prenos znanja, napredek, komunikacijo, sočutje in razvoj sledilcev
STIMULACIJE	<ul style="list-style-type: none"> •Preizkus vodenja v različnih situacijah •Izboljšajo timsko delo in holističen pogled vodij na situacijo

Vir: prirejeno po Dimovski, Penger & Peterlin (2009, str. 154–157) in Dimovski in drugi (2013, str. 161–169).

Černe in Penger (2008) sta razvila nov konstrukt, tj. proces avtentičnega vodenja, ki povezuje razvijanje avtentičnega vodenja in strategije strateškega ravnanja s človeškimi viri. Avtentično vodenje je popoln princip za vpeljavo sprememb in novih konceptov v prakso zaradi širjenja kognitivnih vedenjskih vzorcev na vse člane družbe, situacijske odzivnosti in ustvarjanja pozitivnih rezultatov človeških virov. Rezultati procesa avtentičnega vodenja so enaki rezultatom človeških virov, in sicer zaupanje, zavzetost, zadovoljstvo pri delu in motivacija.

1.3 Elementi avtentičnega vodenja

Teorija avtentičnega vodenja vključuje poglobljeno osredotočanje na samozavedanje voditeljev in sledilcev, samoregulacijo, lasten pozitiven razvoj in pozitiven psihološki kapital (Avolio & Gardner, 2005). Yasir, Rasli, Qureshi, Ulah in Khan (2016) opredelijo avtentično vodenje kot pristno vodenje, pri katerem vodja preiščeno uporablja informacije, spodbuja etično klimo na delovnem mestu, samozavedanje, zavedanje drugih, pozitiven samorazvoj in smiselne medsebojne odnose (Yasir, Rasli, Qureshi, Ulah & Khan, 2016). Dimovski in drugi (2013) opredelijo štiri elemente avtentičnega vodenja: samozavedanje, samoregulacija, pozitiven psihološki kapital in pozitivno modeliranje.

Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson (2008) dokažejo, da so samozavedanje, transparentnost, notranja moralna perspektiva in uravnoteženo procesiranje informacij med seboj odvisni elementi. Prav tako so ugotovili, da je dojemanje avtentičnega vodenja s strani sledilcev pozitivno povezano z zadovoljstvom posameznika in njegovo delovno uspešnostjo, kar se kaže tudi v prijetnejši organizacijski klimi (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008).

1.3.1 Samozavedanje

Samozavedanje je dokazano kot razumevanje tega, kako posameznik izhaja iz sebe, osmišlja svet, razume svoj pravi jaz in kako ta proces vpliva na samoznavo drugih. Samozavedanje pomeni imeti vpogled in zaupati v svoje situacijske kognicije in njihov vpliv na vedenje (Crawford, Dawkins, Martin & Lewis, 2019). Spoznavanje samega sebe najbolje opiše element samozavedanja. Posameznik je sposoben opredeliti svoje vrednote, čustva, identiteto, motive in cilje ter preko introspekcije analizirati svoje lastno psihično stanje (Dimovski in drugi, 2013). Baron in Parent (2014) opredelita samozavedanje kot znanje posameznika o svojih prednostih, slabostih, vrednotah, prepričanjih, čustvih in vplivu na druge. Walumbwa, Christensen in Hailey (2011) trdijo, da se samozavedanje nanaša na vpliv vodje in njegovo pričakovanje za doseganje učinkovitejšega vodenja in razvoja sledilcev.

Samozavedanje ni ciljna točka, temveč proces, pri čemer posameznik kontinuirano prihaja do spoznanj o svojih edinstvenih talentih, moči, vrednotah, prepričanjih, željah ter smislu in namenu delovanja. Za koncept samozavedanja so za razvoj avtentičnega vodenja ključni štirje elementi, in sicer vrednote, spoznanja glede osebne identitete, čustva in motivi oziroma cilji (Avolio & Gardner, 2005). Dimovski, Penger in Peterlin (2009) postavijo samozavedanje kot izhodiščni element avtentičnega vodenja. Dovolj visoko stopnjo samozavedanja vodja doseže, ko se zaveda svoje lastne identitete in s tem prispeva k obstoju v kontekstu, v katerem posamezniki dlje časa delujejo (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Čeprav se posameznik morda ne zaveda vseh komponent svoje identitete, se samozavedanje nanaša na to, v kolikšni meri se zaveda različnih vidikov svoje identitete in v kolikšni meri

se njihova samopodoba sklada s tem, kako jih dojemajo drugi. Zavedanje samega sebe je merilo posameznikove sposobnosti, da se zaveda sestavnih delov sebe in jih je sposoben natančno in objektivno opazovati (Klanke, 2007).

1.3.2 Samoregulacija

Samoregulacija vključuje procese, pri katerih ljudje izvajajo samokontrolo z namenom vzpostavitve notranjih standardov, ocenjevanja razlik med dejanskim in pričakovanim izidom dogodkov in določitve predvidenih ukrepov za odpravo teh neskladnosti. Samoregulacija je torej postopek, s katerim avtentični vodja usklajuje svoje vrednote z nameni in dejanji (Avolio & Gardner, 2005). Avtentično vedenje je postopek samoregulacije, ki ga vodijo osebne vrednote in standardi, kar je osnova za sprejemanje odločitev in izvajanje ukrepov (Baron & Parent, 2014). Samoregulacija pomeni, da je posameznik zmožen ravnati skladno s svojo osebnostjo in obenem ohranjati transparentne odnose s sledilci (Dimovski in drugi, 2013).

Notranja moralna perspektiva je ponotranjena in integrirana oblika samoregulacije, ki jo vodijo notranji moralni standardi in vrednote (Crawford, Dawkins, Martin & Lewis, 2019). Vedenje avtentičnega vodje je skladno z njegovimi standardi in vrednotami, v nasprotju s tistimi, ki jih določajo zunanji pritiski, kot so pritisk organizacije ali družbe. Ob soočanju s težkimi etičnimi dilemami se bo vodja z visoko moralno perspektivo vedno obnašal bolj etično (Walumbwa, Christensen & Hailey, 2011).

1.3.3 Transparentnost

Transparentnost je razkrivanje informacij, misli in iskrenih čustev do drugih (Baron & Parent, 2014). Predstavlja eno glavnih komponent avtentičnega vodenja in osrednji steber zaupanja. Voditelji, katerih vrednote temeljijo na visokih moralnih načelih in delujejo skladno s svojimi vrednotami, izrazijo svoja mnenja, misli in občutke, imajo manj razlogov za neodkrito deljenje informacij s svojimi sledilci (Agote, Aramburu & Lines, 2016). Transparentnost predstavlja objektivno analiziranje in podajanje informacij pred sprejemom odločitev; stoji predvsem za odkritim odnosom do svojih sledilcev (Crawford, Dawkins, Martin & Lewis, 2019). Medsebojni odnosi tako temeljijo na odgovorni, pošteni, odprti in zaupanja vredni komunikaciji. To vodi daje sposobnost razumevanja svoje ekipe, njihovega namena in poslanstva (Walumbwa, Christensen & Hailey, 2011).

1.3.4 Pozitiven psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj

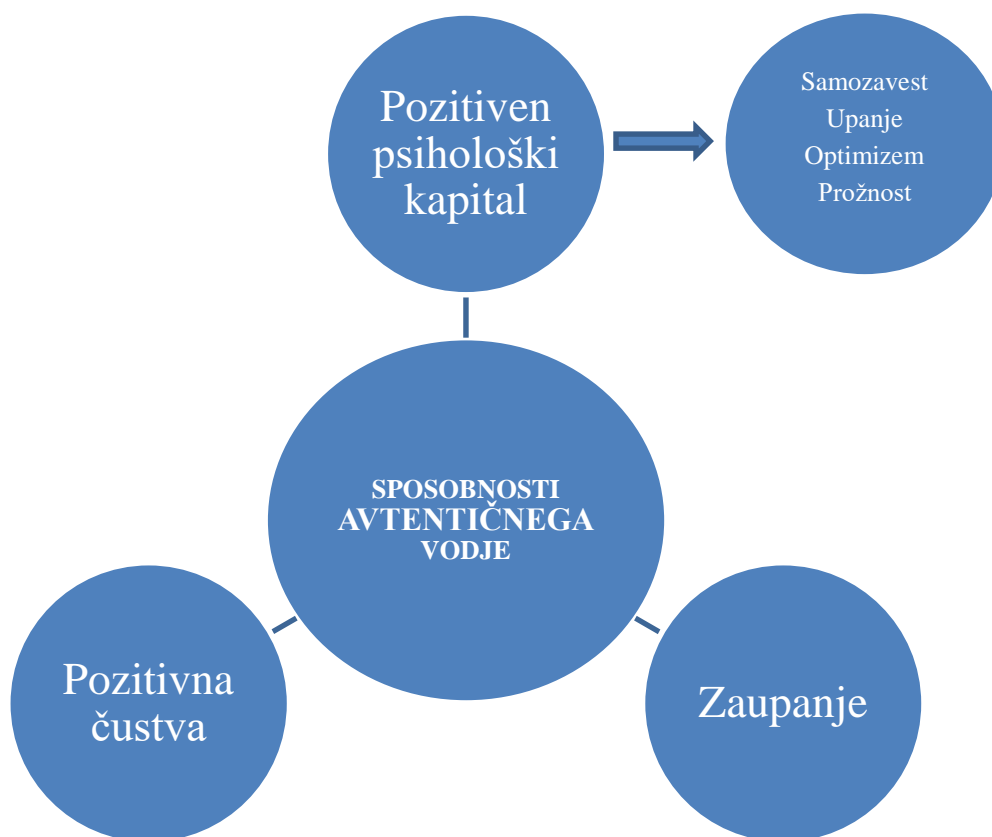
Ločimo štiri značilnosti pozitivnega psihološkega kapitala, in sicer samozavest, upanje, optimizem in prožnost. Pozitiven psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj imata ključno vlogo tudi pri procesih samoregulacije in samozavedanja. Lasten pozitiven razvoj vodje se odvija tekom celotnega življenja. Posameznik se izpopolnjuje in dosega avtentičnost tekom

izkušenj in mejnikov v življenju. Zaznamujejo ga posebni dogodki, družina, otroštvo, kultura, izobrazba, delo, vzorniki in vodstvene izkušnje. Na avtentično vodenje vpliva tudi organizacijsko okolje, iz katerega sledilci dobivajo informacije o vedenju. Najbolj avtentični posamezniki navadno prevzamejo vlogo vodij v organizaciji, ostali pa z njimi sodelujejo z namenom doseganja skupnih ciljev (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

1.4 Prednosti avtentičnih vodij

Avtentični vodja z optimalno samopodobo je sposoben objektivnega procesiranja relevantnih in nerelevantnih informacij. Sprejme tako svoje pozitivne kot negativne lastnosti (Luthans, Norman & Hughes, 2006). Zaveda se svojih slabosti in si jih prizadeva popraviti s tem, ko se obkroži z izjemno sposobnimi sledilci in vzpostavi pozitiven organizacijski kontekst (Avolio & Gardner, 2005). Njegove sposobnosti so navedene na sliki 6.

Slika 6: Sposobnosti avtentičnega vodje



Vir: prirejeno po Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May (2004), Dimovski, Penger & Peterlin (2009, str. 102) in Dimovski in drugi (2013).

Glede na znana dejstva avtorji trdijo, da obstaja povezava med avtentičnim vodenjem, zaupanjem sledilcev, njihovim optimizmom, upanjem in pozitivnimi čustvi, kar vpliva na njihovo vedenje in odnos do dela (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004).

Sledilci so pripravljani zaupati voditeljem, pri katerih lahko na podlagi preteklih izkušenj napovejo prihodnost (Agote, Aramburu & Lines, 2016). Samozavest, upanje, optimizem in prožnost so najpomembnejša konkurenčna prednost učečih se organizacij in so elementi pozitivnega organizacijskega vedenja (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

1.4.1 Samozavest

Samozavest je psihološka lastnost posameznika in je vezana na točno določeno situacijo. Za razvoj samozavesti je potreben trud posameznika, organizacije in vodstva (Dimovski in drugi, 2013). Posameznik, ki je bil na prejšnjem delovnem mestu samozavesten, ne bo nujno te samozavesti kazal tudi na novem delovnem mestu. Vse je odvisno od managerjev, sodelavcev in organizacije. Samozavestni posamezniki si drznejo izbirati naloge, ki jim predstavljajo izziv, so vzdržljivi in vztrajni. Znanstveniki trdijo, da obstaja pozitivna povezava med samozavestjo, uspešnostjo pri delu, zadovoljstvom na delovnem mestu in občutkom pripadnosti podjetju (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

1.4.2 Upanje

Upanje je pozitivno motivacijsko stanje in ga spodbujamo z načrtovanjem poti za doseganje ciljev ter k ciljem usmerjeni energiji in delovanju. Pomembno je dejstvo, da posameznik vidi ovire kot priložnost za nove izzive in nenehno išče alternativne možnosti za doseganje zadanih ciljev. Zaposleni v učečih se organizacijah, ki so polni upanja, so tudi veliko bolj motivirani, kar jim pomaga pri doseganju pozitivnih rezultatov (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Avtentični vodja ima sposobnost vzpostavitve realističnega upanja in zaupanja, zaradi česar okrepi tudi upanje svojih sledilcev. To dosežejo z vzdrževanjem visoke stopnje zavzetosti, deljenjem informacij, transparentnosti in s spodbujanjem sledilcev (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). Avtentični vodja lahko spodbuja upanje s skrbjo za sodelavce, transparentnim odnosom in spodbujanjem podpornih vprašanj (Dimovski in drugi, 2013). Tovrstni vodja v ovirah vidi nove izzive in priložnosti ter išče alternative za reševanje težav in doseganje želenih rezultatov. Znano dejstvo je, da se večje upanje pri zaposlenih odraža v večji meri motivacije in pozitivnih izidih. Podjetja z avtentičnim človeškim kapitalom so bolj donosna in imajo višjo stopnjo zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih. Upanje je tudi pozitivno povezano z obvladovanjem stresa, psihičnim in fizičnim stanjem zaposlenih (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004).

1.4.3 Optimizem

Optimizem je pozitiven pogled na delovanje in dogajanje v poslovnem svetu. Optimistični posameznik je motiviran, uspešen, vztrajen ter se uspešno sooča z različnimi ovirami in težavami. Z realističnim optimizmom dosežejo prilagojenost na nepredvidljive situacije in se iz napak učijo (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). S tem ko se voditelji poistovetijo s sledilci in pri njih vzbudijo pozitivna čustva, vplivajo tudi na njihov optimizem. Avtentično vodenje spodbuja sledilce k pozitivnemu razmišljanju, v smislu razvijanja novih idej in pozitivne vizije, kar spodbuja pozitivna čustva in optimizem ter s tem dobre medsebojne odnose in produktivnost pri delu (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). Optimisti v kompleksnih situacijah pričakujejo, da se jim bodo stvari zgodile tako, kot si želijo. To pomeni, da posamezniki z visoko stopnjo optimizma ob spremembah pričakujejo uspeh (Dimovski in drugi, 2013).

V primeru medsebojnega sodelovanja, pri čemer je en posameznik veliko bolj optimističen od drugega, bo bolj optimističen verjetno postal vodja, manj optimističen pa bo zaradi oviranja negativnih čustev postal član optimističnega tima. V avtentičnem stilu bo vodja razumel in sprejel sledilca kot manj optimističnega ter mu pomagal, da raste in se razvija z bolj optimističnim pogledom na svet (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). Avtentični vodja mora dvigniti raven optimizma v svojem timu, krepiti pozitivne odnose in zvišati stopnjo uspešnosti (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

1.4.4 Prožnost

Miselna prožnost je vseživljenjsko prisotna komponenta v vsakdanjem delovanju posameznika. Prožni posamezniki povečujejo uspešnost in učinkovitost podjetij. Sposobni so iti preko sebe in uresničiti vizijo, poslanstvo in vrednote svojega dela. Prožnost je zaščitni mehanizem, ki ščiti vodjo in celotno organizacijo v težkih obdobjih. Prožnost opredelimo kot proces in ne končni cilj, ki posamezniku da sposobnost improvizacije in prilagodljivosti (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Prožni posamezniki so zmožni hitrega okrevanja po slabi izkušnji in uspešnejšega reševanja težav. Prožnost posamezniku pomaga pri sprejemanju realnega okolja, situacij in smiselnosti življenja ter mu omogoča sposobnost improvizacije in prilagodljivosti na spremembe (Dimovski in drugi, 2013).

1.4.5 Pozitivna čustva

Pozitivna identifikacija vodje in organizacije je vezana na pozitivna čustva posameznika. S čustvi se razvija avtentično vodenje, saj lahko z njimi vplivamo na razmišljanje in vedenje ostalih članov organizacije. Zaposlenim pomaga pri razvoju bolj prilagodljivih odzivov na negativne situacije, na katere naletijo v poslovnem svetu. Pozitivna čustva vplivajo na kreativnost, uspešnost in zadovoljstvo posameznikov ter krepijo medsebojne odnose (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Varno okolje brez stresa omogoča zaposlenim lažje

učenje in sprejemanje zahtevnejših nalog. Z odprto komunikacijo in rednim reševanjem konfliktov se oblikuje prijetno delovno vzdušje, polno pozitivnih čustev, ki spodbujajo posameznikovo ustvarjalnost, odprto razmišljanje in odkrivanje novih idej (Dimovski in drugi, 2013).

Agote, Aramburu in Lines (2016) so ugotovili, da je notranja moralna perspektiva, ki temelji na samoregulaciji, edina dimenzija avtentičnega vodenja, ki je pomembno povezana s pozitivnimi čustvi. V praksi to pomeni, da je vedenje vodje, ki temelji na njegovih temeljnih vrednotah in prepričanjih, bistvenega pomena za izražanje pozitivnih čustev zaposlenih. Glede na znana dejstva bi lahko sklepali, da je zato avtentično vodenje tesneje povezano s pozitivnimi čustvi, v primerjavi z drugimi tipi vodenja, kot so karizmatični, transformacijski in transakcijski tip (Agote, Aramburu & Lines, 2016).

Raziskave kažejo, da se pozitivna čustva odražajo v pozitivnem odnosu in vedenju ljudi, kot so na primer strpnost, predanost, zadovoljstvo, uspešnost in zastavljanje dolgoročnih planov in ciljev. Avtentični vodje bodo vedno ustvarili pozitivne občutke med sledilci za namen organizacije, kar je njihova dodana vrednost. Ustvarjajo pogoje za večje zaupanje in izvajajo pri sledilcih pozitivna čustva, kar izboljšuje počutje v organizacijah in viša stopnjo angažiranosti zaposlenih (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004).

1.4.6 Zaupanje

Zaupanje v vodjo je pomemben dejavnik izvajanja organizacijskih sprememb, saj je treba posameznike usmeriti k skupnemu cilju. Poleg tega velja za temeljni element učinkovitega vodenja. Zaupanje, ki ga sledilci gojijo do vodje, se oblikuje na podlagi pričakovanj glede njegovega vedenja v prihodnosti. Ta pričakovanja temeljijo na preteklih izkušnjah glede sposobnosti, integritete in dobronamernih dejanj voditeljev. Od zaupanja vrednih voditeljev se pričakuje, da se bodo obnašali kompetentno, pošteno in usmerjeno h koristi sledilcev. Pri uvajanju sprememb, ko je značilna visoka stopnja negotovosti, je zaupanje v ospredju in predstavlja ključen dejavnik čustvenega odziva sledilcev. Od avtentičnih vodij pričakujemo vzbujanje zaupanja pri sledilcih in s tem prevladovanje pozitivnih čustev nad negativnimi. V prisotnosti zaupanja vrednih posameznikov je znano, da ljudje občutijo medsebojno toplino, umirjenost in upanje. Te čustvene reakcije so povezane z nizko stopnjo ogroženosti ob kontaktu s tovrstno osebo. V nasprotnem primeru pa je nezaupanje povezano z občutkom tesnobe, kar je pogosto v odnosu med vodjo in sledilci (Agote, Aramburu & Lines, 2016).

Voditelji lahko pridobijo ali izgubijo zaupanje sledilcev, kar je odvisno predvsem od njihovega vedenja med izvajanjem sprememb. Voditeljem, ki ne držijo besede, zaposleni težko zaupajo. V nasprotju pa verodostojni voditelji s svojim vedenjem zgradijo zaupanje s svojimi sledilci (Agote, Aramburu & Lines, 2016). To dosežejo z izkazovanjem skrbi do vsakega posameznika in medsebojnim spoštovanjem. S pozitivnim zgledom spodbujajo pričakovanja sledilcev in povečujejo njihovo pripravljenost delovanja v korist organizacije.

Sledilci so tako pooblaščen za izvajanje potrebnih nalog za doseganje skupnih ciljev (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004).

Crawford, Dawkins, Martin in Lewis (2019) verjamejo, da je iskrenost tista, ki spodbuja močnejše usklajevanje med avtentičnim vodenjem in teorijo organizacijskega vedenja ter potrjuje koncept avtentičnosti kot lastnost posameznika, ki je zvest sam sebi in drugim. Zlasti v turbulentnem okolju je ključnega pomena zaupanje sledilcev v vodjo, saj spodbuja osredotočenost na doseganje ciljev (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004).

1.5 Avtentično sledenje

Avtentični vodja ima močno razvit občutek odgovornosti in moralnega ravnanja, skladnega z interesom drugih. V odnosu s sledilci izraža visoko stopnjo poštenosti in integritete. Odlični vodje imajo lastnosti, ki najbolj ustrezajo trenutnim situacijskim zahtevam. S tovrstnim vodenjem, z razmišljanjem o sebi in drugih, lažje razumejo posledice dane situacije in sčasoma usmerijo delovanje zaposlenih v korist celotnega kolektiva. Z vzpostavitvijo tako uspešnega odnosa dosežejo, da jim sledilci sledijo tudi brez dodatnih spodbud. Avtentični vodje ponazarjajo neposrednost, odprtost, zavzetost in so za uspeh sledilcev pripravljeni priznati lastne omejitve, nosijo posledice za svoja dejanja ter nagrajujejo poštenost in integriteto (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). Sledilce spodbujajo k doseganju ciljev s svojo iskrenostjo in pozitivno moralno perspektivo, kar dosežejo z večjo zavestjo in uravnoteženim procesiranjem informacij (Crawford, Dawkins, Martin & Lewis, 2019). S svojimi lastnostmi privabijo sledilce, se osredotočijo na konkurenčne prednosti vsakega posameznika in razvijajo pozitivno organizacijsko vedenje (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Temeljne značilnosti avtentičnega vodenja olajšajo razvoj avtentičnega sledenja, s čimer se vzpostavlja pristen medsebojni odnos (Yasir, Rasli, Qureshi, Ulah & Khan, 2016). Dojemanje vodje kot avtentičnega spodbudi sledilce k večji stopnji pripadnosti organizaciji, zadovoljstvu na delovnem mestu in produktivnosti (Dimovski in drugi, 2013). Glavna misel avtentičnega vodenja je, da tako vodje kot sledilci skozi čas razvijajo medsebojne odnose, ki postajajo vse bolj avtentični. Ko sledilci ponotranjijo vrednote in prepričanja, ki jih zagovarjajo njihovi voditelji, se bo sčasoma razvijala tudi njihova osebnost. Sledilci bodo dosegli svoj pravi jaz in bolj transparenten odnos z vodjo, kar bo koristilo organizaciji (Avolio & Gardner, 2005).

Glavni vzrok za nezdravo delovno okolje je negotovost. Ko bodo zaposleni začutili, da je njihovo delovno mesto ogroženo, bodo težko sodelovali v odprti komunikaciji, saj jih je strah, da bi izgubili zaposlitev. Takšno okolje lahko spremeni le etični vodja, ki se bolj osredotoča na medsebojne odnose kot sam nase (Gardiner, 2017). Za optimalen razvoj avtentičnega vodenja je potrebno okolje, ki omogoča odprt dostop do informacij, virov, podpore in enakovrednih priložnosti za učenje in razvoj (Avolio & Gardner, 2005). Vedenje

vodij je osredotočeno na samozavest, upanje, optimizem in prožnost, s čimer kaže svojo avtentičnost, ki najbolj pride do izraza v tveganih situacijah, ko zaposlenim dokaže, da njegove besede sovpadajo z dejanji (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

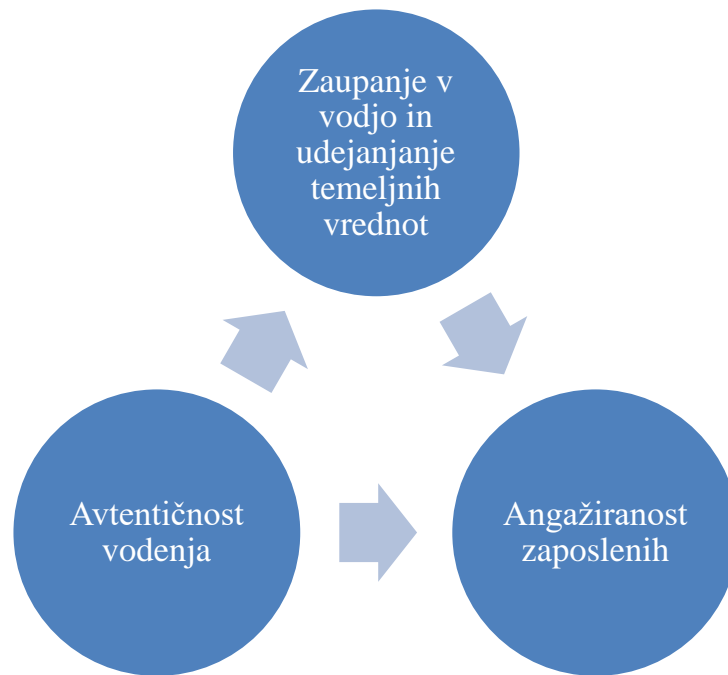
Dimovski in drugi (2013) so dokazali, da imajo vodje, ki so s strani sledilcev zaznani kot avtentični, večji vpliv nanje kot vodje, ki sami sebe zaznavajo kot avtentične. Ugotovili so tudi, da navadno posameznik sebe opiše kot bolj avtentičnega, kot ga vidi njegovi sledilci. Vendar vodja zase ne more trditi, da je avtentičen, če v očeh sodelavcev ni (Dimovski in drugi, 2013).

Avtentičnost vodje je v pozitivni korelaciji z avtentičnostjo sledilcev. Bolj kot sledilci dojemajo vodjo kot avtentično, bolj v procesu vodenja postajajo tudi sami avtentični. Vodja namreč pri zaposlenih vzbuja elemente avtentičnega vodenja, kot sta samozavedanje in samoregulacija, ter krepi njihov pozitiven psihološki kapital. Obenem pa so avtentični sledilci bolj zadovoljni, motivirani in uspešni ter občutijo večjo pripadnost podjetju in več pozitivnih čustev (Dimovski in drugi, 2013). Komunikacija je vedno odprta, govori se o prednostih in slabostih vseh udeleženi, ki delujejo etično ter z neprestanim poudarjanjem rasti in napredka (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Sledilci na ta način s sodelavci, vodjo, strankami in deležniki razvijejo avtentičen odnos, ki sčasoma postane osnova za kulturo organizacije (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004).

Zaposleni nenehno iščejo smisel in namen na svojem delovnem mestu. V hitro spreminjajočem se poslovnem okolju je ključnega pomena udeležati temeljne organizacijske vrednote in izboljšati odnos zaposlenih do dela in s tem konkurenčnost organizacije. Avtentično vodenje v tem primeru služi kot odskočna deska, saj zaposlenim olajša sodelovanje in na koncu privede do večje organizacijske uspešnosti (Oh, Cho & Lim, 2018).

Z iskrenim vodenjem ljudje vzpostavijo zaupanje in vodji verjamejo na besedo. Pri vodenju moramo pokazati čustva in jih sledilcem tudi opredeliti. Pojasnimo, zakaj nas določena stvar moti, da sledilci dobijo občutek in k naslednji situaciji pristopijo drugače. Tovrstno vedenje spodbudi zaposlene, da pokažejo svoj pravi jaz in vodji dovolj zaupajo, da si pustijo pokazati svoja prava čustva (Schwarzenböck, 2018). Avtentično vodenje spodbuja k zaupanju v vodjo in prispeva k delovni angažiranosti zaposlenih, kar je prikazano na sliki 7. Medsebojno zaupanje pa je delni posrednik med avtentičnim vodenjem in delovno vnemo zaposlenih (Hassan & Forbis, 2011).

Slika 7: Vpliv zaupanja na delovno angažiranost zaposlenih



Vir: prirejeno po Hassan & Forbis (2011, str. 166) in Oh, Cho & Lim (2018, str. 281).

Zaupanje je ključni element, ki ljudem omogoča, da se lahko zanesejo drug na drugega. S tem se odpirajo nove priložnosti za učenje in pridobivanje znanja. Organizacije in njihove vodje vzpostavljajo zaupanje s tem, da zagotavljajo iskrene povratne informacije, znajo prisluhniti težavam svojih sledilcev in jih spodbujati k spopadanju z njimi. Ključnega pomena je spodbujanje odprte komunikacije in iskrenega govora v organizaciji. S tem sledilci odprto izražajo svoje pomisleke, kar vodi do bolj kohezivnega in učinkovitega delovanja, ne glede na geografske in kulturne razlike. K vzpostavljanju zaupanja veliko pripomore tudi vključevanje članov ekipe v proces odločanja (Walumbwa, Christensen & Hailey, 2011). Kombinacija avtentičnega vodenja in avtentičnega sledenja je tako povezana z višjo stopnjo zadovoljenih osnovnih potreb posameznikov. Avtentično vodenje ustvari delovno okolje, v katerem so sledilci lahko zvesti sami sebi (Leroy, Anseel, Gardner & Sels, 2015).

Temeljne komponente avtentičnega vodenja imajo pozitiven vpliv na delovno angažiranost in medsebojno zaupanje zaposlenih. Vodja je sposoben doseči, da se sledilci z njim poistovetijo, se bolje počutijo na delovnem mestu in svoje naloge opravijo nad pričakovanji. Na sledilce vplivajo z etičnim vedenjem in nagrajevanjem etičnih dejanj. Vodja dobro pozna samega sebe in to znanje uporabi za učenje svojih sledilcev in njihov razvoj. So prilagojeni na okolje, v katerem delujejo, in se zanašajo na intuicijo in izkušnje, da bi razumeli pričakovanja in skrbi ljudi, na katere želijo vplivati (Walumbwa, Christensen & Hailey, 2011).

1.6 Zlati standard vodenja

Leto 2020 je zaznamovala pandemija covid-19, ki je zmotila tako gospodarsko kot družbeno življenje. Organizacije in posamezniki se borijo za preživetje in si gradijo odpornost za uspeh v novem obdobju. Ne glede na velikost organizacije zaposleni vedno stremijo k vodji, ki ga spoštujejo in mu zaupajo. Samo avtentični vodja je sposoben ustvariti stopnjo zaupanja, ki je potrebna za vodenje tima v krizi. V letu 2020 avtentično vodenje velja za zlati standard vodenja v inovativnih organizacijah. Glavna naloga managerja organizacije je doseči rezultate, namen, vizijo, poslanstvo in cilje (Bhattacharyya, 2020). Zlati standard vodenja stoji za dejstvom, da osebe vodijo z najvišjo integriteto, so predani vzpostavljanju trajnostne organizacije, vodijo z globokim smislom in so zvesti svojim vrednotam, imajo pogum za gradnjo svojih podjetij in ustrezajo potrebam vseh deležnikov ter se zavedajo pomena njihovega služenja družbi (George, 2015). Avtentično vodenje ni nov pojav, vendar je v sodobnem svetu pridobilo pomembnost, saj potrebujemo voditelje, ki so zvesti sami sebi in so jim potem lahko zvesti tudi drugi (Covelli & Mason, 2017).

V začetku enaindvajsetega stoletja imajo voditelji zastrašujočo vlogo sprejemanja odločitev v poslovnem, političnem in organizacijskem okolju, polnem nezaupanja in škandalov. Svetovno prebivalstvo deluje v svetu, kjer nastajajo nove kulturne vrednote, geografske ovire pa se minimizirajo. V heterogenem svetu, ki je brezžično povezan, se zahteva učinkovito vodenje tudi preko poloble. Takšni voditelji morajo biti enako učinkoviti, kot če bi bili fizično prisotni. Posredovati morajo svoja stališča, vrednote, cilje, področja znanja, energijo in karizmo. Avtentično vodenje je pozitiven model vodenja, ki poudarja integriteto, poštenost, etično in moralno vedenje. V ospredju so večine vodenja timov, razumevanja stalnih izzivov, sposobnost motiviranja, nagrajevanja in prevzemanja odgovornosti, predvsem pa predajanje sporočil na učinkovit in zaupanja vreden način (Walumbwa, Christensen & Hailey, 2011).

V času pandemije covid-19 je narasla možnost izgube zaposlitve. Zaposleni se zato še toliko bolj obračajo na nekoga, ki ga spoštujejo in mu zaupajo. Vodja svojim sledilcem pomaga, da se soočijo s kruto realnostjo, saj le tako lahko skupaj sprejemajo težke odločitve za preživetje podjetja, kot sta znižanje plač in zmanjšanje števila delovnih dni. Zaupanja vreden vodja pokaže skrb za člane tima in njihovo družino, pokaže sočutje in vodi odprto komunikacijo, kar zmanjšuje raven stresa in pozitivno vpliva na produktivnost dela. Samo avtentični vodja je zmožen voditi v stiski, saj je z leti vzpostavil globok odnos in zaupanje s člani tima (Bhattacharyya, 2020).

Znanstveniki se zato intenzivno osredotočajo na študije, povezane z avtentičnim vodenjem. Pregled raziskav avtentičnega vodenja iz leta 2020 prikazuje tabela 2, kjer so predstavljene glavne ugotovitve.

Tabela 2: Raziskave avtentičnega vodenja v letu 2020

Avtor	Glavna ugotovitev
Vermeulen & Scheepers	Avtentični vodja je sposoben vzpostaviti višjo raven delovne vneme pri zaposlenih, če zaposleni čutijo pozitivno in podporno organizacijsko okolje.
Chang, Busser & Liu	Konstrukta učenje in vitalnost sta ključna posrednika med avtentičnim vodenjem in kariernim zadovoljstvom zaposlenih. Bolj kot je vodja avtentičen, večje je karierno zadovoljstvo zaposlenih.
Ribeiro, Duarte, Filipe & de Oliveira	Obstaja pozitivna povezava med avtentičnim vodenjem, predanostjo podjetju in kreativnostjo zaposlenih. S spodbujanjem avtentičnega vodenja lahko podjetja povečajo pripadnost in kreativnost svojih zaposlenih.
Allen-Ile, Mahembe & Balogun	Preverili so veljavnost in zanesljivost vprašalnika za merjenje avtentičnega vodenja in ugotovili zmerno zanesljivost na primeru bančnikov v Nigeriji. Njegovo uporabo so potrdili za ugotavljanje psihometričnih lastnosti avtentičnega vodenja.
Ribeiro, Duarte & Fidalgo	Avtentično vodenje pozitivno vpliva na občutek pripadnosti zaposlenih in povečuje njihovo gostoljubnost, kar se odraža v večjem zadovoljstvu strank in kakovosti storitev.
Fladerer & Braun	Pozitivne psihološke sposobnosti in načelna etična organizacijska klima sta ključen vir za avtentično vodenje managerjev.
Grošelj, Černe, Penger & Grah	Višja raven psihološkega opolnomočenja pomeni višjo raven inovativnega vedenja zaposlenih. V primeru nizke ravni psihološkega opolnomočenja, avtentično (ali transformacijsko) vodenje pripomore k višji stopnji inovativnega delovnega okolja.
Nübold, Quaquebeke & Hülshager	Čuječnost in intervencije pozitivno vplivajo na avtentično vodenje in delovno vnemo sledilcev.
Fateh, Mustamil & Aslam	Avtentično vodenje vpliva na kreativnost zaposlenih neposredno in posredno preko kompleksnosti dela in avtonomne motivacije.
Decuypere & Schaufeli	Avtorja predstavitava nov model s tremi procesi in petimi potmi, s katerim dokazeta vpliv pozitivnih stilov vodenja na delovno vnemo zaposlenih.

Vir: prirejeno po Vermeulen & Scheepers (2020), Chang, Busser & Liu (2020), Ribeiro, Duarte, Filie & de Oliveira (2020), Allen-Ile, Mahembe & Balogun (2020), Ribeiro, Duarte & Fidalgo (2020), Fladerer & Braun (2020), Grošelj, Černe, Penger & Grah (2020), Nübold, Quaquebeke & Hülshager (2020), Fateh, Mustamil & Aslam (2020) in Decuypere & Schaufeli (2020).

Visoka stopnja zavzetosti zaposlenih in njihova delovna vnema je v konkurenčnem okolju osrednjega pomena. Avtentični vodja je sposoben vzpostaviti višjo raven delovne vneme pri zaposlenih, če čutijo pozitivno, podporno organizacijsko okolje (Vermeulen & Scheepers, 2020). Vplive na delovno vnemo zaposlenih so preučevali tudi Nübold, Quaquerbeke in Hülshager (2020), ki so ugotovili, da intervencije pozitivno vplivajo na avtentično vodenje, saj se z njimi viša pozornost voditeljev in delovna vnema sledilcev. Potrdili so še povezavo med čuječnostjo voditeljev in avtentičnim vodenjem. Chang, Busser in Liu (2020) ugotovijo vpliv avtentičnega vodenja z učenjem in vitalnostjo na karierno zadovoljstvo zaposlenih. Bolj kot je vodja avtentičen, večje je zadovoljstvo sledilcev s svojo kariero.

Ribeiro, Duarte in Fidalgo (2020) trdijo, da managerji lahko z avtentičnim vodenjem pripomorejo k osredotočenosti zaposlenih na stranke in povečajo njihov občutek pripadnosti podjetju, kar pozitivno vpliva na kakovost storitev in promet podjetja. Fladerer in Braun (2020) ugotovita, da kljub pomembnosti avtentičnega vodenja v poslovnem svetu managerji nimajo nujno sredstev, da bi ga dosegli. Pozitivne psihološke sposobnosti in načelna etična organizacijska klima sta bistvenega pomena za vodenje managerjev v avtentičnem stilu.

Allen-Ile, Mahembe in Balogun (2020) potrjuje zanesljivost in veljavnost vprašalnika psihometričnih lastnosti avtentičnega vodenja (angl. Authentic Leadership Inventory), ki sta ga razvila Neider in Schriesheim. Decuyper in Schaufeli (2020) pa predstavita nov model vpliva avtentičnega vodenja s tremi procesi in petimi potmi: praktično, motivacijsko, efektivno, kognitivno in vedenjsko. Ugotovila sta, da sta praktična in motivacijska pot posredni in vplivata na odnos med pozitivnim vodenjem ter angažiranostjo. Voditelji pa neposredno vplivajo na zaposlene po ostalih treh poteh, torej po efektivni, kognitivni in vedenjski poti.

Grošelj, Černe, Penger in Grah (2020) so ugotovili, da visoka raven psihološkega opolnomočenja vpliva na inovativno delovno okolje, ne glede na spremembe v intenzivnosti avtentičnega ali transformacijskega vodenja. V primeru nizke stopnje psihološkega opolnomočenja pa višja raven avtentičnega ali transformacijskega vodenja pripomore k višji stopnji inovativnega delovnega vedenja. Psihološko opolnomočenje je ključnega pomena, ko želi vodja spodbujati inovativno delovno okolje.

Ribeiro, Duarte, Filipe in de Oliveira (2020) so pokazali, da obstaja pozitivna korelacija med avtentičnim vodenjem, predanostjo podjetju in kreativnostjo zaposlenih. Organizacije lahko torej povečajo predanost in kreativnost zaposlenih s spodbujanjem managerjev k bolj avtentičnemu stilu vodenja. Do podobnega zaključka so prišli tudi Fateh, Mustamil in Aslam (2020), ki so kot dva glavna mehanizma določili kompleksnost dela in avtonomno motivacijo, preko katerih avtentično vodenje vpliva na kreativnost zaposlenih.

2 TIMSKO DELO

Timi postajajo vse bolj pomemben sestavni del sodobnih organizacij v različnih panogah (Gupta, 2009). Pod pritiski posledic pandemije covid-19 je timsko delo postalo še pomembnejše in zahtevnejše. Kriza pa lahko pozitivno ali negativno vpliva na pripravljenost ljudi za sodelovanje in reševanje nesoglasij (Tannenbaum, Traylor & Thomas, 2021). Z leti so timi postali bolj raznoliki, razpršeni, digitalizirani in dinamični, sodelovanje pa predstavlja čedalje večji izziv. Medtem ko se timi soočajo z novimi preizkušnjami, pa je njihov uspeh še vedno odvisen od temeljnih osnov medsebojnega sodelovanja (Hass & Mortensen, 2016).

Timsko delo obstaja že zelo dolgo in vse pogostejša je miselnost, da ga je treba spodbujati. Delodajalci poudarjajo pomen sposobnosti dela v timih, kar pri iskanju novih zaposlenih upoštevajo kot nujno kompetenco. Dandanes je le malo organizacij, ki pri svojem delovanju ne bi uporabljale skupin ali timov. Na splošno se o timskem delu govori s pozitivnim prizvokom, saj poudarjamo vrline sodelovanja in potrebo po različnih znanjih ter sposobnostih zaposlenih (McGreevy, 2006).

Timsko delo je postopek, v katerem člani medsebojno sodelujejo z namenom doseganja skupnega cilja. Nanaša se na dejavnosti, s katerimi se pokažeta tudi učinkovitost in zadovoljstvo posameznikov (Driskell, Salas & Driskell, 2018). Timsko delo nikoli ni bilo lahko, v zadnjih letih pa je postalo še veliko bolj zapleteno. Trendi otežujejo delovanje in povzročajo nove težave zaradi globalizacije in digitalizacije timov, ki postajajo vse bolj virtualni in projektno usmerjeni (Hass & Mortensen, 2016). Nove oblike predstavljajo izziv tudi raziskovalcem, ki proučujejo timsko delo. Smernice in priporočila za učinkovito delovanje timov se hitro spreminjajo (Kerrissey, Satterstrom & Edmondson, 2020).

2.1 Opredelitev tima

Tim predstavljata dva posameznika ali več, ki z medsebojno interakcijo in koordiniranjem dela želijo doseči skupen cilj. Največ petnajst posameznikov nosi kolektivno odgovornost in smiselno skupno poslanstvo (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005). Tim je skupina, ki ima skupen namen ali cilj, ki je lahko karkoli: od razvoja izdelka ali ideje do uresničevanja nove strategije in prebijanja na tuje trge. Člani so med seboj odvisni zaradi različnih znanj, spretnosti, podpore in izkušenj (Gupta, 2009). Od njih se pričakuje visoka stopnja odgovornosti ter večja produktivnost in kakovost dela (McGreevy, 2006).

Ne glede na panogo je učinkovito timsko delo pogoj za uspeh. Pospešuje razvoj novih izdelkov za trg, vpliva na boljšo storitev in zadovoljstvo strank ter spodbuja kreativnost in nove ideje. V timu vlada neformalna klima s prijetnim in sproščenim vzdušjem. Vsak član prispeva svoj delež pri razpravah, pri čemer vsi razumejo njihov namen in si skupaj prizadevajo za uresničevanje ciljev. V veliki meri so odvisni od telekomunikacijske in

informatijske tehnologije ter potrebujejo dober podporni sistem. V ospredju je zaupanje, ki ga je težko doseči in postaja ključnega pomena za uspeh. Prav tako je vodenje vedno težje in pomembnejše, organizacija sestankov je zahtevnejša, potrebnih pa je vse več različnih strokovnih znanj (Parker, 2008).

2.1.1 Značilnosti timov

Vključenost v timsko delo je skupno vzbujajoče motivacijsko stanje, kar povečuje predanost članov in moč tima. Delovna zavzetost na ravni posameznika ali skupine igra veliko vlogo pri uspešnosti in dobrem počutju zaposlenih. Člani tima skozi čas razvijejo podobna čustvena, motivacijska in kognitivna stanja (Costa, Passos & Bakker, 2014). Lastnosti, potrebne za uspešno timsko delo, so zavezanost k timskemu uspehu in skupnim ciljem. To pomeni, da člani ekipe stremijo k skupnim ciljem projekta, so motivirani, angažirani in si prizadevajo doseči najvišjo raven zmogljivosti. Člani tima morajo ustvariti okolje, kjer bodo lahko prispevali več kot na ravni posameznika. Med seboj se motivirajo in spodbujajo ter s tem dosegajo izjemne rezultate in se učijo. Komunikacija je odprtega tipa in članom omogoča, da so zaupanja vredni, iskreni in spoštovani posamezniki. Spodbuja se pozitiven konflikt, sprejemanje kritik ter verodostojna izmenjava informacij. Člani se svoje vloge v timu zavedajo in razumejo, kaj se od njih pričakuje in za katere procese so odgovorni. Obenem pa je bistvenega pomena učinkovito vodenje s skupnim odločanjem in reševanjem problemov, ki vpliva na skupinski uspeh (Tarricone & Luca, 2002).

Stopnja angažiranosti tima se lahko z določenimi dejavniki poveča, kot je na primer prihod novega vodje z jasnimi cilji, energičnim razpoloženjem in boljšim obvladovanjem konfliktov. Za visoko stopnjo delovne angažiranosti v timu mora biti vodja pozoren na to, kako člani medsebojno sodelujejo in če so sposobni drug drugega motivirati ter hkrati ohranjati pozitivno delovno vzdušje (Costa, Passos & Bakker, 2014). Pripravljenost za sodelovanje je pomemben element timskega dela. Med oblikovanjem tima morajo biti potencialni novi člani in že obstoječi člani pripravljeni na sodelovanje (Gupta, 2009).

Amos in Klimoski (2014) trdita, da morajo ključne funkcije v timu izvajati člani, ki za to pogosto nimajo formalnih pooblastil. Dejanja v okviru vodenja tima vključujejo pripravljenost sprejemanja osebnega ali poklicnega tveganja. Posamezniki z visoko stopnjo samozavesti, moralnega značaja in verodostojnosti navadno kažejo tudi več poguma in s tem sposobnost vodenja tima v tveganih pogojih. Pogumni, samozavestni in verodostojni člani naredijo tim uspešnejši (Amos & Klimoski, 2014).

Z vidika managerjev sta pomembni dve značilnosti, in sicer velikost tima in vloge njegovih članov (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005). Njune lastnosti prikazuje tabela 3.

Tabela 3: Značilnosti timov

Velikost tima	Vloge članov tima
Idealno 7 članov	Specialisti za naloge: doseganje cilja, reševanje problemov, deljenje mnenj, iskanje informacij, združevanje idej
Izkoristijo se prednosti, spretnosti in znanja različnih članov	Družbeno-čustvena vloga: podpirajo čustvene potrebe članov, krepijo družbeno identiteto, gladijo konflikte, zmanjšujejo napetost in sklepajo kompromise
Omogočeno izražanje mnenj in reševanje problemov	Dvojna vloga: ti ljudje lahko postanejo vodje, saj združujejo obe zgornji vlogi
Člani čutijo pripadnost	Neparticipativna vloga: ne prispevajo k nobeni zgornji vlogi

Vir: prirejeno po Dimovski, Penger & Žnidaršič (2005, str. 259).

Člani tima predstavljajo mešanico ljudi, ki k skupnemu cilju prispevajo svoj edinstven talent. Parker (2008) opredeli štiri vrste ali sloge članov tima. Vsak izmed slogov na različen način prispeva k uspehu tima in ima tako pozitivne kot negativne karakteristike. Prvi slog je k nalogam usmerjen član, ki timu zagotavlja tehnične informacije in podatke ter spodbuja k uspešni in učinkoviti uporabi virov. Pogosto je mentor drugim in pomaga postaviti standarde, opredeliti prioritete in organizirati učinkovite sestanke. Drugi slog je k ciljem usmerjen član, ki postavlja vizijo, poslanstvo in cilje na prvo mesto. Je prilagodljiv in odprt za nove ideje. Tretji slog je komunikator, ki je učinkovit poslušalec in pospeševalec reševanja konfliktov, oblikovanja soglasij, podajanja povratnih informacij in pripomore h gradnji neformalne in sproščene delovne klime. Zadnji oziroma četrti slog pa predstavlja člana, ki vidijo izzive, napake, tveganja in probleme, do katerih bi lahko prišlo. To timu omogoča pripravljenost na nepredvidljive dogodke. Timi, ki vključujejo vse štiri sloge članov, so običajno uspešnejši. S pokrivanjem vseh štirih slogov je tim odpornejši, vključuje potrebna znanja, karakterje, lastnosti in spretnosti (Parker, 2008).

2.1.2 Učinkovitost timov

S porastom timskega dela prihaja tudi do potrebe po povečanju njegove učinkovitosti. (Lacerenza, Marlow, Tannenbaum & Salas, 2018). Tabela 4 prikazuje karakteristike učinkovitega tima.

Tabela 4: Karakteristike učinkovitega tima

Jasen namen	Vizija, poslanstvo, cilji in naloge tima so jasno določeni.
Neformalnost	Vlada neformalna in sproščena klima, brez napetosti in dolgočasje.
Sodelovanje	Veliko je razpravljanja in spodbujanja k medsebojnemu sodelovanju.
Poslušanje	Člani uporabljajo tehnike poslušanja, kot so spraševanje, parafraziranje in povzemanje za pridobivanje novih idej.
Pozitivni konflikti	Obstajajo nesoglasja, vendar jih tim rešuje s pozitivnim odnosom.
Zavestne odločitve	Sprejemanje pomembnih odločitev temelji na medsebojnih soglasjih in dogovorih, z odprto razpravo o idejah in sprejemanju kompromisov.
Odprta komunikacija in zaupanje	Člani tima lahko izražajo svoje mnenje z visoko stopnjo zaupanja. Komunikacija poteka tudi zunaj sestankov.
Jasna razdelitev nalog in zadolžitev	Delo je pravično razdeljeno in jasno je, kaj se od vsakega člana pričakuje.
Skupno vodenje	Kljub temu da ima tim formalnega vodjo, se vodstvena funkcija glede na okoliščine, potrebe in spretnosti članov spreminja. Formalni vodja oblikuje stil vedenja in vzpostavi pozitivne norme.
Zunanji odnosi	Člani tima vlagajo svoj čas tudi v razvoj odnosov zunaj organizacije za potrebe nalog tima.
Raznolikost	Člani tima imajo različna znanja, izkušnje in osebnostne lastnosti.
Samoocenjevanje	Tim preučuje učinkovitost svojega delovanja in sprejema predloge za izboljšave.

Vir: prirejeno po Parker (2008, str. 19–20).

Pripadnost učinkovitemu timu v posamezniku vzbuja pozitivna čustva, člani se med seboj radi družijo, se več smejejo, čutijo pripadnost in se učijo novih stvari (Parker, 2008). Lacerenza, Marlow, Tannenbaum in Salas (2018) razdelijo kompetence učinkovitega timskega dela na tri sklope, in sicer odnos, spretnosti in znanje, kar prikazuje slika 8.

Slika 8: Kompetence tima



Vir: prirejeno po Lacerenza, Marlow, Tannenbaum & Salas (2018, str. 518).

Učinkovit vodja je učinkovit timski igralec in v svoje aktivnosti vključuje vse člane tima. Zagotavlja kakovostno in pravočasno dokončanje nalog. Ima spretnosti poslušanja, reševanja konfliktov, vodenja sestankov in ustvarja odprto okolje, v katerem člani izražajo svoja stališča, so iskreni in pošteni (Parker, 2008). Za učinkovitost timov potrebujemo posameznike, ki so nagnjeni k nastopanju in vplivanju na druge člane ekipe ter so samozavestni in verodostojni (Amos & Klimoski, 2014).

V preteklosti so bili timi sestavljeni iz homogenih članov s podobno miselnostjo, kar dandanes ne drži več. Današnji timi se pogosto dojemajo kot več manjših podskupin namesto ene velike povezane skupine, kar predstavlja oviro za sodelovanje. Največ težav v timih predstavljajo razlike v dostopnosti virov in ne kulturne razlike (Hass & Mortensen, 2016). Heckman (v Hass & Mortensen, 2016) ugotovi, da za sodelovanje niso pomembne le osebne lastnosti, stališča in vedenje članov. Timi morajo za uspeh imeti določene ugodne pogoje. Hass in Mortensen (2016) trdita, da so pomembni pogoji predvsem prepričljiva usmeritev, močna struktura in dober podporni kontekst. Za četrti ključni pogoj pa postavita skupno miselnost (Hass & Mortensen, 2016).

2.1.2.1 Prepričljiva in privlačna usmeritev

Temelj vsakega odličnega tima je usmeritev, ki spodbuja, usmerja in vključuje vse člane. Nemogoče je navdihniti tim, ki ne ve, za kaj si prizadeva in nima jasnih ciljev. Večjo motivacijo predstavljajo zahtevnejši cilji, vendar ne tako zahtevni, da bi vodili v razočaranje. Cilji morajo voditi do nekega rezultata, ki si ga posamezniki prizadevajo doseči, pa naj bo to zunanja nagrada, priznanje, plačilo, napredovanje, zadovoljstvo ali občutek pomembnosti (Hass & Mortensen, 2016).

2.1.2.2 Prava struktura

Tim potrebuje pravo število članov z raznolikimi sposobnostmi, znanji in izkušnjami. Ni treba, da imajo vsi člani izjemne tehnične in socialne spretnosti, treba je zagotoviti pravi odmerek obeh. Raznolikost v znanju, pogledih, perspektivah, starosti, spolu in rasi pomaga timu do bolj ustvarjalnega in skupinskega razmišljanja. Naloge, procesi in norme morajo biti optimalno zasnovani, da spodbujajo pozitivno dinamiko delovanja. Člani ekipe iz različnih okolij si pogosto različno razlagajo zastavljene cilje. Člani iz zunanjega okolja prinašajo novo tehnično in strokovno znanje ter veščine, medtem ko imajo domačini več izkušenj in znanja o državi, politiki, kulturi in pričakovanjih prebivalstva določenega območja. Dodajanje članov je eden od načinov zagotavljanja znanja in spretnosti timu, vendar večanje tima tudi povečuje stroške. Večji timi so bolj občutljivi na slabo komunikacijo, razdrobljenost in zastojkarstvo. Cilj pri oblikovanju tima mora biti najmanjše možno število članov s potrebnimi znanji (Hass & Mortensen, 2016).

2.1.2.3 Podporni kontekst

Tim je močnejši od posameznika, prožnejši in učinkovitejši. Ključnega pomena v organizaciji je podpora timskega delu. S tem je zagotovljeno varno delovanje, ublažitev napak, učenje in izboljšanje učinkovitosti (Salas, Reyes & McDaniel, 2018). Pod to spada sistem nagrajevanja s krepitvijo uspešnosti, informacijski sistem z dostopom do podatkov, izobraževalni sistem z usposabljanjem in zagotovljeni viri, kot sta financiranje in tehnologija (Hass & Mortensen, 2016). Tim potrebuje dober podporni sistem z managementom, ki nudi podporo in spodbuja razvoj timske kulture (Parker, 2008).

2.1.2.4 Skupna miselnost

Hass in Mortensen (2016) sta v svoji raziskavi ugotovila, da timi za optimalno delovanje potrebujejo tri ključne pogoje. Ugotovila sta tudi, da so današnji timi nagnjeni k dvema težavam, in sicer razmišljanje v smislu »mi proti njim« in nepopolne informacije. Za premagovanje teh dveh težav je potrebna skupna miselnost. Za spodbujanje skupne miselnosti pa morajo voditelji spodbujati skupno identiteto in razumevanje med člani tima. Nepopolne informacije predstavljajo eno glavnih težav v delovanju tima. Velikokrat pride

do situacije, ko imajo določeni člani pomembne informacije, ki jih drugi člani nimajo, ker so strokovnjaki na različnih področjih, so geografsko razpršeni ali so se pridružili timu na novo. Tudi digitalna komunikacija pogosto predstavlja oviro za učinkovito izmenjavo informacij. Manjka namreč neverbalna komunikacija, ki jo ob osebnem stiku zavestno ali nezavedno uporabljamo pri izmenjavi informacij. Na srečo lahko vodje timov spodbujajo skupno identiteto in medsebojno razumevanje ter s tem odpravljajo ovire pri izmenjavi informacij (Hass & Mortensen, 2016).

2.2 Faze razvoja tima

Tako kot posamezniki tudi tim doživi stopnje razvoja. Tuckman (v Parker, 2008) opredeli štiri stopnje razvoja tima, in sicer oblikovanje, viharjenje, normaliziranje in izvajanje. V fazi oblikovanja člani spoznavajo stil vedenja v timu, naravo naloge in delovanje tima za doseganje skupnega cilja. Člani so medsebojno odvisni, vzpostavlja se sprejemljivo vedenje v timu in narave naloge. V tej fazi člani stremijo k vodji tima ali k obstoječim smernicam, so vljudni in ubogljivi. Prva faza je osredotočena predvsem na zagon delovanja novega tima (Parker, 2008).

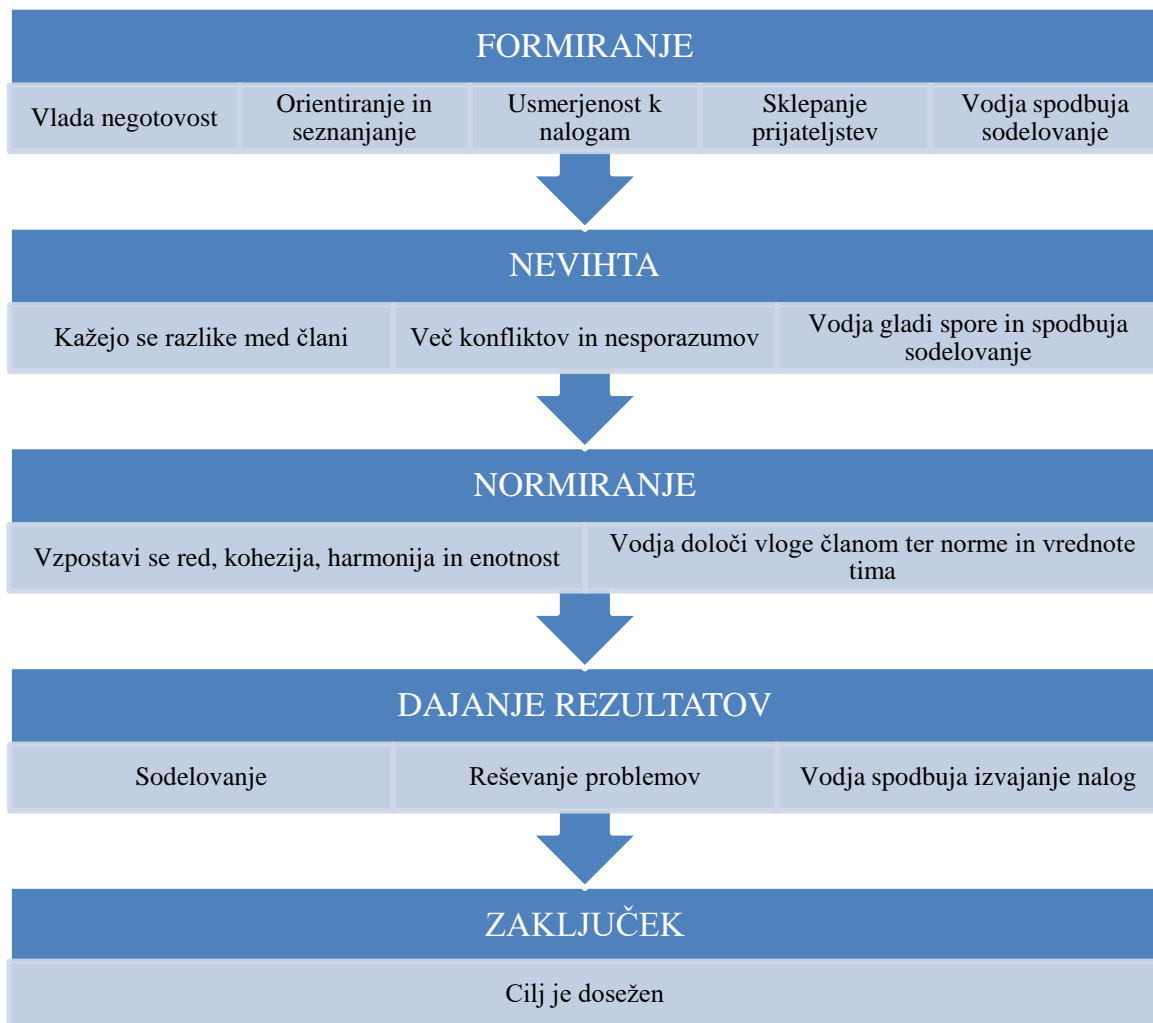
Druga faza je viharjenje, v kateri prihaja do konfliktov med timom in člani ter odpora do naloge. Značilen je tudi negativen odnos do vodje in upiranje strukturi tima. Začetni zadržki pri izražanju mnenj vodijo v obdobje nesoglasij. Konflikti niso nujno negativnega pomena, ravno nasprotno, pozitivno rešeni konflikti omogočajo timu večjo ustvarjalnost in enotnost. Vodja s svojim slogom lahko prepreči prekomerno viharjenje v timu (Parker, 2008).

Tretja faza, imenovana normaliziranje, privede do skupinske kohezije. V tej fazi je značilno sprejemanje tima, pripravljenost, delovanje tima, medsebojna komunikacija, vodenje sestankov in razvoj timskih norm. To pomeni, da tim razvije standarde vedenja do vodje in ostalih članov, za medsebojno interakcijo in reševanje naloge. Vlada odprta komunikacija, dostop do informacij pa je omogočen vsem. Vzpostavi se zaupanje med člani, ki začnejo v timu uživati (Parker, 2008).

Stabilizirani medsebojni odnosi omogočijo timu premik v četrto fazo razvoja, ki se imenuje izvajanje. Tim ima določeno strukturo, namen, jasno dodeljene vloge in je pripravljen na izvajanje naloge, za katero je bil sklican. V tej fazi je glavni poudarek na doseganju rezultatov, pozitivnih konfliktih, reševanju težav in skupinskem odločanju. Tim postane učinkovit in je usmerjen k doseganju rezultatov (Parker, 2008).

Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005) opredelijo pet faz razvoja tima, in sicer formiranje, nevihta, normiranje, dajanje rezultatov in zaključek, kar prikazuje slika 9.

Slika 9: Faze razvoja tima



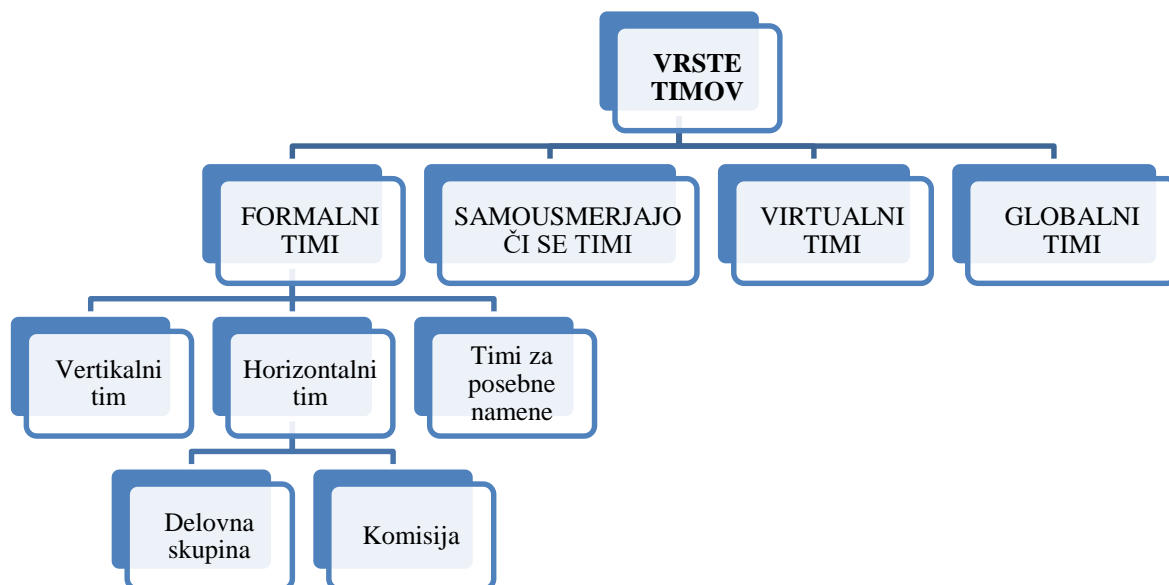
Vir: prirejeno po Dimovski, Penger & Žnidaršič (2005, str. 260).

Tim se ne razvija naključno, ampak v določenem zaporedju faz. Dinamično timsko delo je vezano na samoorganizirane, samoiniciativne in samoodgovorne time, ki si sami razporedijo naloge, vodstvo pa jim določi parametre in načela (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

2.3 Vrste timov

Znotraj organizacije lahko najdemo različne vrste timov in jih delimo na tiste, ki so nastali kot del organizacijske formalne strukture, in tiste, ki so bili oblikovani z namenom povečanja participacije zaposlenih (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005). Glavna dejavnika za potrebo po različnih vrstah timov sta njihov namen in naloga. Timi so lahko stalni ali začasni, odvisno od naloge, za katero so ustanovljeni (Gupta, 2009). Slika 10 prikazuje vrste timov.

Slika 10: Vrste timov



Vir: prirejeno po Dimovski, Penger & Žnidaršič (2005, str. 252–256).

Danes je tim veliko več kot samo skupina sodelavcev, ki delajo na enakem področju in si delijo opremo. Vključuje lahko posameznike znotraj in zunaj organizacije, iz različnih koncev sveta, različnih časovnih pasov in različnih kultur. Sodobni čas je prinesel spremembe v delovanju timov, in sicer so timi medfunkcijski, medkulturni in virtualni, njihovi člani pa so lahko prisotni v več timih (Parker, 2008).

2.3.1 Formalni timi

Formalne time delimo na vertikalne, horizontalne in time za posebne namene. **Vertikalni tim** vključuje managerja in njegove podrejene ter ima lahko tudi več hierarhičnih ravni znotraj funkcijskega oddelka. **Horizontalni tim** sestavljajo zaposleni z različnimi znanji in iz različnih oddelkov na približno enaki hierarhični ravni. Tim je oblikovan za izvajanje določene naloge in ga po doseženem cilju lahko razpustimo. Najpogostejši obliki horizontalnih timov sta delovna skupina in komisija. **Delovna skupina** vključuje zaposlene iz različnih oddelkov in deluje samo za čas trajanja določene dejavnosti. Najbolj primerna je za izvajanje nalog, kjer potrebujemo veliko različnih vidikov in znanj. **Komisija** je lahko stalna oblika tima v organizaciji, namenjena izvajanju rednih nalog. **Timi za posebne namene** ponujajo visoko stopnjo kreativnosti in so oblikovani za posebne namene ali projekte izven formalne organizacijske strukture (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

2.3.3 Samousmerjajoči se timi

Namen samousmerjajočih se timov je vključevanje zaposlenih na nižjih ravneh v odločanje in izvajanje del z glavnim ciljem povečanja uspešnosti podjetja. Nastali so timi za reševanje problemov in samousmerjajoči se timi. Tim za reševanje problemov sestavljajo zaposleni iz istega oddelka, ki prostovoljno sodelujejo z namenom dviga kvalitete, učinkovitosti in izboljšanja klime v podjetju. V tem kontekstu so najbolj znani tako imenovani krožki kakovosti, v katerih si zaposleni želijo izboljšati kvaliteto proizvodnega procesa. Z rastjo in zorenjem podjetja se ti timi razvijejo v samousmerjajoče se time. Glavna novost je, da člani tima sami rotirajo med delovnimi mesti z namenom izdelave določenega proizvoda ali storitve, pri čemer sami nosijo odgovornost za svoje delo, uspešnost, cilje, se prilagajajo spremembam brez vodenja s strani managerja in imajo dostop do potrebnih virov (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

2.3.4 Virtualni timi

Virtualni timi so vrsta samousmerjajočih se timov, ki so nastali zaradi globalizacije in tehnološkega napredka. Virtualni timi lahko obstajajo znotraj podjetja ali v sodelovanju z dobavitelji in partnerji. Na uspeh virtualnih timov v prvi vrsti vplivajo člani tima in izbor partnerjev, pomembni dejavniki pa so tudi uporaba sredstev in načina komunikacije, podpora managementa, jasnost ciljev, zaupanje in izmenjava informacij (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

Člani tima so razkropljeni in delujejo na različnih lokacijah. Pri tem težave lahko povzročajo jezik komunikacije ter kulturne in časovne razlike. Komunikacija brez osebne stika otežuje neformalne interakcije med člani, kar vpliva na razvoj medsebojnih odnosov. S tem ko člani prihajajo iz različnih koncev sveta, je tudi veliko kulturnih razlik. Pojavljajo se nesporazumi, ki vodijo do konfliktov in negativnih čustev. V ospredju je strpnost med člani tima (Parker, 2008). Glede na raziskave pa so geografsko razpršeni timi lahko celo bolj učinkoviti od klasičnih. Člani delajo na projektu, vzdržujejo odprto komunikacijo in medsebojno sodelovanje, vodja pa jih pri tem spodbuja, motivira in usmerja (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005). Virtualni timi so še posebej uspešni, če gre za nalogo, pri kateri se zahteva visoka raven izmenjave informacij. V nasprotnem primeru pa se pri nalogah, ki zahtevajo fizično izvedbo ali ročno delo, srečajo z velikimi izzivi (Klonek & Parker, 2021).

Delo v virtualnih timih se od klasičnega zelo razlikuje (Costa, Passos & Bakker, 2014). Njihov namen je zaznati spremembe na trgu in nove smernice razvoja v podjetju, pri konkurentih in dobaviteljih. Na podlagi ugotovitev oblikujejo proizvodni program in proces. Člani virtualnega tima imajo prosto pot pri izražanju mnenj, vizij in znanj za učinkovito delovanje dinamičnega timskega dela (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

2.3.5 Globalni timi

Globalni timi so postali osnovni element za organizacijo dela, ki poteka razpršeno po svetu. So alternativa tradicionalnim oblikam organiziranja timskega dela in predstavljajo temelj tako imenovane globalne mrežne organizacije. Globalni timi povezujejo ljudi, ki so geografsko razpršeni in sodelujejo na določenih projektih ter prehajajo državne, kulturne, organizacijske in jezikovne meje (Gluesing, 2020). Za doseganje naloge organizacije so med seboj organizacijsko povezani s pomočjo informacijske in telekomunikacijske tehnologije. Večinoma je namen globalnih timov širjenje proizvodov ali storitev na mednarodne trge (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

2.4 Timska organizacijska struktura

Timi so v organizacijah prihodnosti osrednjega pomena, zato je vse več timskih organizacijskih struktur. Delujejo tako, da se delovne aktivnosti organizirajo okrog timov. So jedro organizacije in ga sestavljajo posamezniki z različnimi znanji ter sposobnostmi. Njihova naloga je uvajanje sprememb in izboljšav, pri čemer imajo pristojnost sprejemanja odločitev. Glavna prednost timske organizacijske strukture je hitrejše sprejemanje odločitev in krajši odzivni čas. Slabost pa predstavlja večja poraba virov in več možnosti za nesoglasja (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

Jamieson je razvil pristop k ustvarjanju in vzdrževanju timske organizacije (v Parker, 2008, str. 163), ki vključuje štiri pomembne elemente, in sicer strategijo, strukturo, sisteme in kulturo. Strategija pomeni pristop organizacije k doseganju ciljev in pravi, da so učinkoviti timi ključ do razvoja novih izdelkov, konkurenčnosti na trgu, kakovosti storitev in povečanja prodaje ter dobička (Parker, 2008).

Struktura je način organiziranja ljudi in dela za uresničevanje strategije. To pomeni obliko organizacije, vključno z ljudmi, delom in tehnologijo. V timsko naravnani organizaciji timi nadomeščajo oddelke in funkcije ter so odgovorni za regije, trge ali poslovna področja. Ključni element strukture je enostavnost komuniciranja in sodelovanja med funkcionalnimi linijami (Parker, 2008). Struktura dela je vezana na delovne naloge, formalne in neformalne norme ter komunikacijsko strukturo tima. Delovna struktura določa, kdo in kdaj ima dostop do katerih informacij ter določa vedenje v timu. S tem se oblikujeta narava interakcij med člani in kultura tima (Costa, Passos & Bakker, 2014).

Sistemi v organizaciji morajo delovati usklajeno in podpirati timsko delo. Timski sistemi vključujejo upravljanje informacij, promocije, usposabljanja in nagrajevanje uspešnosti. Zadnji element je kultura tima, ki vključuje poslovno okolje, vrednote, norme, osebna stališča članov, način vedenja v različnih situacijah, sodelovanje, sprejemanje odločitev, izmenjavo informacij in sistem nagrajevanja (Parker, 2008).

2.5 Prednosti in slabosti timskega dela

Timsko delo za izvajanje nalog ali projektov ima tako prednosti kot slabosti. Delo v timih lahko pozitivno ali negativno vpliva na zadovoljstvo, produktivnost, motivacijo in uspešnost članov (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005). Tabela 5 prikazuje potencialne prednosti in slabosti timov.

Tabela 5: Prednosti in slabosti timov

Prednosti timov	Slabosti timov
Povečanje truda, potenciala posameznikov, produktivnosti, kreativnosti, motivacije in ustvarjalnosti	Managerji niso pripravljeni prenesti moči na zaposlene
Večje splošno zadovoljstvo članov	Člani izkoriščajo tim za lastne koristi
Pridobivanje novih znanj in spretnosti	Člani ne izpopolnjujejo ciljev
Prilagodljivost organizacije	Visoki stroški
Medsebojno zaupanje in sodelovanje članov	Člani imajo stalen občutek, da se morajo za vsako stvar zagovarjati
Člani so odprti za nove predloge in kritike	Vodja hoče biti glavni pri sprejemanju odločitev
Skupinsko odločanje	Neenakost sodelovanja med člani
Visoka predanost	Neučinkovito spopadanje s konflikti
Izmenjava mnenj	Neenako obravnavanje članov tima
Sklepanje kompromisov	Neučinkovita komunikacija z vrhnjim managementom
Odprta komunikacija	Neučinkovitost določenih članov tima

Vir: prirejeno po Dimovski, Penger & Žnidaršič (2005, str. 263) in McGreevy (2006, str. 260).

Timsko delo lahko poveča konkurenčnost, produktivnost in kakovost dela, spodbuja inovacije, nove priložnosti in tehnološki napredek ter poveča motivacijo in zavzetost zaposlenih. Da bi organizacije ostale konkurenčne, je treba optimizirati uporabo opreme in ljudi (McGreevy, 2006). Organizacija dela v timih daje priložnost za izpopolnitev mnogih načel za dobro delovno klimo, ki so predstavljena na sliki 11.

Slika 11: Načela za dobro delovno klimo

Raznolike naloge	• Zahteva po uporabi različnih veščin
Avtonomija	• Posameznik sam odloča o vrstnem redu in tempu dela
Identiteta	• Naloga zahteva vse znanje posameznika
Odgovornost	• Posamezniki so odgovorni za svoj proizvod/storitev
Povratne informacije	• Stalna izmenjava vseh informacij med člani
Socialni stik	• Stalna interakcija s sodelavci
Uravnotežena obremenitev	• Člani si med seboj pomagajo in pravično razdelijo naloge
Minimalna konfliktnost	• Sposobnost hitrega reševanja težav in konfliktov

Vir: prirejeno po McGreevy (2006, str. 262).

Za uspešno delovanje tima potrebujemo prave ljudi. Ko enkrat definiramo cilje tima, je treba vsakemu izmed članov definirati vlogo. S tem se izognemo konfliktom, saj je točno jasno, kdo je za kaj odgovoren in kakšne so njegove zadolžitve. Potrebne so različne spretnosti, znanja in čustvena inteligenca za uspešno opravljeno nalogo. Tim mora nositi veliko odgovornost in imeti moč odločanja. S tem podjetje dobi konkurenčno prednost, saj je timu omogočeno takojšnje ukrepanje in izvajanje aktivnosti, kar privede do hitrejšega zadovoljitve potreb strank, hitrejšega razvijanja idej, razvoja produktov in prodora na nove trge (Parker, 2009).

2.5.1 Produktivnost

Timsko delo v sodobnih organizacijah postaja vse večjega pomena, zato se pojavlja potreba po boljšem razumevanju načinov, s katerimi ga lahko spodbujamo in povečujemo njegovo učinkovitost ter produktivnost (Lyubovnikova, Legood, Legood, Turner & Mamakouka, 2017). Z njim maksimiramo različne moči in spretnosti članov tima, da jim je lahko dodeljen raznolik spekter nalog. S prenosom vodstvene funkcije na time ali določenega člana tima se zmanjša število ravni upravljanja (McGreevy, 2006). Na primeru virtualnih timov je kljub upočasnjeni komunikaciji večja produktivnost članov pri delu. Člani iz različnih časovnih pasov namreč omogočajo, da je vsaj del tima vedno produktiven (Klonek & Parker, 2021).

2.5.3 Izboljšanje kakovosti in spodbujanje inovacij

Kakovost in zadovoljstvo strank sta na vrhu prizadevanj večine organizacij in tudi glavni gonilni sili pobude za timsko delo, s katerim izboljšamo raven kakovosti. Člani povečajo poznavanje določenega postopka izdelave ali storitve, najdejo napake in izpopolnijo ter izboljšajo sam proces. Pojavljajo se nove ideje, predlogi za inovacije in rešitve težav (McGreevy, 2006). Timi, v katerih vlada zaupanje med člani in visoka stopnja motivacije, so tudi ustvarjalni in polni novih idej (Baldé, Ferreira & Maynard, 2018).

2.5.4 Tehnološki napredek

Napredek tehnologije odpira nove možnosti za povečanje palete produktov in storitev ter rešitev po meri posameznih kupcev. Za učinkovit napredek je potrebna izobražena delovna sila, ki se je sposobna prilagoditi in sodelovati z drugimi delavci, nadzorniki in managerji v celotni organizaciji ter upravljati s sodobno tehnologijo. Zaradi kompleksne narave dela je potrebnih več strokovnjakov z različnimi znanji in izkušnjami, ki so sposobni medsebojnega sodelovanja, v za to namenjenem timu (McGreevy, 2006).

2.5.5 Motivacija

Delovno okolje in odnos med vodjo ter člani tima sta ključna dejavnika, ki ustvarjata motivacijo in pospešujeta doseganje ciljev (Khan & Wajidi, 2019). Timi potrebujejo podporo in spodbudo vodje, kar pomeni, da ravno vodja vpliva na motivacijsko raven tima (Rahbi, Khalid & Khan, 2017). Doseganje zastavljenega cilja je veliko lažje, če imajo zaposleni željo po izobraževanju in uspehu podjetja. Sodobne organizacije zato stremijo k večjemu zadovoljstvu, učenju kadra in h kakovosti v delovnem okolju (McGreevy, 2006).

2.6 Avtentično vodenje in timsko delo

Delovna mesta postajajo vse bolj zapletena in dinamična, organizacije pa dajejo prednost timskemu delu in avtentičnemu vodenju (Guenter, Gardner, Davis McCauley, Randolph-Seng & Prabhu, 2017). Potreba po učinkovitem in ustreznem vodenju je ključnega pomena. Zaposleni se pozitivno odzivajo le na ustrezne sloge vodenja. Pomembna je predvsem osredotočenost vodje na ljudi za izboljšanje timskega dela. Vodja je sposoben povečati raven zadovoljstva zaposlenih, kar podjetje naredi uspešnejše. Z razvojem, navdihovanjem in prizadevanjem za doseganje ciljev vpliva na odnos svojih članov tima. Prav tako so učinkoviti voditelji tisti, ki lahko zagotovijo, da njihovi timi delujejo usklajeno in prejemajo potrebno podporo za izpolnjevanje svojih osebnih potreb (Tabassi, Ramli, Bakar & Pakir, 2014). Avtentično vodenje je še posebej primerno za spodbujanje potrebnih ravni sodelovanja in usklajevanja, ki jih zahteva timsko delo. Prav tako spodbuja usklajeno delovanje tima ter uspešnost, zadovoljstvo in medsebojno zaupanje članov (Guenter, Gardner, Davis McCauley, Randolph-Seng & Prabhu, 2017). Kot so dokazali Rahbi, Khalid

in Khan (2017), ravno avtentično vodenje vpliva na motivacijo tima. S tem ko je vodja sposoben motivirati tim, omogoča organizaciji uspeh na zapletenih projektih.

Samoregulativno vodenje, značilno za avtentično vodenje, služi oblikovanju timskega vedenja in se kaže v procesu timske refleksije. Povišana refleksivnost timu omogoča kritično preučevanje ustreznosti in usklajenosti ciljev, strategij in procesov. To timu zagotovi pravočasno in učinkovito izpopolnjevanje ciljev ter uporabo znanja in sposobnosti vseh članov. Avtentični vodja spodbuja razvoj timske samoregulacije, usmerjene v avtentičnost, kar se kaže v procesu refleksije, ki zagotavlja, da se cilji tima redno pregledujejo in da kolektivni ukrepi sovpadajo z namenom in vrednotami tima (Lyubovnikova, Legood, Legood, Turner & Mamakouka, 2017). Kot je prikazano na sliki 12, avtentično vodenje vpliva na refleksijo tima, kar se odraža v večji produktivnosti in učinkovitosti tima. Avtentično vodenje tako vpliva na vrhunsko timsko uspešnost.

Slika 12: Avtentično vodenje in timsko delo



Vir: prirejeno po Lyubovnikova, Legood, Legood, Turner & Mamakouka (2017, str. 60).

Managerji morajo biti strokovnjaki na različnih področjih in se ukvarjati s fazama planiranja in izvedbe projekta. Uspešen vodja obvladuje konfliktne situacije in sočasno izvaja voditeljsko vlogo. Tradicionalno vodenje virtualnega tima zahteva, da vodja vodi kot svetovalec in izkazuje močno razumevanje ostalih članov tima. V ospredju je jasna, odprta komunikacija in sposobnost ohranjanja avtoritete (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005). Vodja mora spremeniti strukturo in okolje, v katerem tim deluje, in razumeti, kako lahko pozitivno vpliva na izkušnje članov, učinkovitost dela in nenehno učenje v timu (Klonek & Parker, 2021). Organizacije je zato treba spodbujati k ustvarjanju okolja, v katerem vlada kohezija timskega dela, saj je to glavna pot do organizacijske uspešnosti. Primeren slog vodenja vsem članom organizacije omogoča, da s svojo zmogljivostjo in iznajdljivostjo pripevajo k ustvarjanju novih idej in konkurenčnih prednosti (Montes, Moreno & Morales, 2005).

3 RAZISKAVA O POVEZANOSTI AVTENTIČNEGA VODENJA IN TIMSKEGA DELA ZAPOSLENIH V PODJETJU AGRO MOBIL D. O. O.

Prvo in drugo poglavje magistrskega dela predstavlja poglobljena analiza novejših literatur na temo osrednjih dveh konceptov, in sicer avtentičnega vodenja in timskega dela. Na podlagi sekundarnih virov je za konec teoretičnega dela analizirana tudi njuna medsebojna povezanost.

Tretje poglavje magistrskega dela temelji na vpeljavi teorije v prakso. V družinskem logističnem podjetju Agro Mobil d. o. o. sem preverila prisotnost konceptov avtentičnega vodenja in timskega dela. Z direktorjem podjetja sem izvedla poglobljeni intervju ter anketo za samoevalvacijo avtentičnosti njegovega stila vodenja. Zaposleni pa so izpolnili dva anketna vprašalnika, enega na temo učinkovitosti timskega dela in drugega na temo avtentičnosti njihovega vodje. Vprašalniki in intervju so služili kot orodje za analizo trenutnega stanja v podjetju. Po poglobljeni analizi sem na podlagi rezultatov povzela ključne ugotovitve in sestavila priporočilo vodstvu s predlogi za izboljšave.

3.1 Predstavitev podjetja Agro Mobil d. o. o.

Agro Mobil d. o. o. je hitro rastoče podjetje v družinski lasti, ustanovljeno leta 1996, ki se ukvarja s transportom, logistiko, skladiščenjem blaga, posredovanjem prevozov in delno z lastnim servisom tovornih vozil. V svojih petindvajsetih letih delovanja je razširilo svoj vozni park in storitve po celotni Evropi, pri čemer glavni trg predstavljajo Avstrija, Nemčija, Italija in Češka. Vozni park sestavlja 21 lastnih vlačilcev, dve vozili za ekspresne pošiljke, trije solo kamioni za domačo distribucijo in dva vlačilca v lasti podprevoznikov, ki vozita izključno za potrebe podjetja. Skupaj je v podjetju 36 zaposlenih, od tega 25 voznikov, dva skladiščnika, mehanik, računovodkinja, kadrovnica, pet organizatorjev prevoza in direktor. Ponujajo vse vrste prevozov tovora, kot so razsuti, kosovni, kontejnerski, cestni, letalski in pomorski. Njihova dodana vrednost je 24-urna logistična podpora, natančnost, prilagodljivost in točnost dobav. Podjetje se v prihodnosti namerava širiti z nakupom prostora za izgradnjo servisno-logističnega centra, novih parkirnih prostorov in skladišč (Agro Mobil d. o. o., 2016).

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

Problematika magistrskega dela sovпада s problematiko v podjetju, zato sem se odločila za dodatno analiziranje trenutnega stanja v podjetju ter podati predloge za izboljšave na podlagi znanstvenih raziskav in sekundarne literature. Opredelila sem raziskovalna vprašanja in postavila temeljno tezo. Prvi sklop je temeljil zgolj na zbiranju in analiziranju sekundarnih virov, njihovem kritičnem prebiranju in iskanju povezav med osrednjima dvema

konstruktoma. Med pisanjem teoretičnega dela sem določila metodo za empirični del. Raziskava je potekala s pomočjo intervjuja odprtega tipa in anketnega vprašalnika za samoevalvacijo avtentičnosti za vodjo in dveh anketnih vprašalnikov za zaposlene na temo ocenjevanja timskega dela in avtentičnosti njihovega vodje. Vsi merski instrumenti za zbiranje primarnih podatkov temeljijo na že uveljavljenih anketnih vprašalnikih. Potek raziskovanja prikazuje slika 13.

Slika 13: Potek raziskovanja



Vir: lastno delo.

Empirični sklop magistrskega dela torej temelji na lastni raziskavi avtentičnega vodenja in timskega dela v izbranem podjetju Agro Mobil d. o. o., pri čemer podlago za raziskovanje predstavlja teoretični sklop.

3.2.1 Cilji in pomožni cilji raziskave

Osnovni cilj magistrskega dela je s pomočjo tuje in domače literature preučiti konstrukta avtentično vodenje in timsko delo ter ugotovitve iz sekundarnih virov aplicirati na konkretnem primeru podjetja Agro Mobil d. o. o. v panogi logistike in transporta.

Pomožni cilji vključujejo analizo ter sistematično predstavitev avtentičnega vodenja in timskega dela v teoretičnem sklopu magistrskega dela. Cilj je tudi ugotoviti, ali sta omenjena konstrukta med seboj povezana in drug na drugega vplivata. Empirični del obsega multimetodološko raziskavo v podjetju Agro Mobil d. o. o., kjer je cilj ugotoviti prisotnost avtentičnega vodenja in timskega dela. Glede na rezultate bodo direktorju in članom tima podani predlogi in ugotovitve.

3.2.2 Raziskovalna vprašanja in temeljna teza

V empiričnem delu bom s pomočjo rezultatov, pridobljenih z anketnim vprašalnikom in poglobljenim intervjujem, odgovorila na raziskovalna vprašanja, prikazana na sliki 14.

Slika 14: Raziskovalna vprašanja v podjetju Agro Mobil d. o. o.

Raziskovalno vprašanje 1	•Ali je v podjetju Agro Mobil d. o. o. prisotno avtentično vodenje?
Raziskovalno vprašanje 2	•Ali je v podjetju v Agro Mobil d. o. o. prisotno timsko delo?
Raziskovalno vprašanje 3	•Ali direktor podjetja spodbuja timsko delo?
Raziskovalno vprašanje 4	•Ali člani tima vidijo direktorja kot avtentičnega vodjo?
Raziskovalno vprašanje 5	•Kako sta v podjetju Agro Mobil d. o. o. med seboj povezana konstrukta avtentično vodenje in timsko delo?

Vir: lastno delo.

Temeljna teza magistrskega dela pravi, da avtentično vodenje pozitivno in neposredno vpliva na učinkovitost timskega dela. S prisotnostjo avtentičnega vodenja v podjetju Agro Mobil d. o. o. spodbujajo timsko delo zaposlenih. Temeljno tezo magistrskega dela sem postavila na podlagi zastavljenih ciljev in pregleda strokovne literature.

3.2.3 Oblikovanje anketnega vprašalnika

Oblikovala sem tri anketne vprašalnike, dva za zaposlene in enega za direktorja podjetja. Vse tri ankete so bile sestavljene iz vprašanj zaprtega tipa, kar pomeni, da so anketirani s

pomočjo Likertove petstopenjske lestvice od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) izbrali ustrezno stopnjo strinjanja s trditvijo.

Na začetku anketnega vprašalnika sem se v uvodnem govoru predstavila in zaposlenim pojasnila namen raziskave in uporabo rezultatov. Sledi demografski sklop vprašanj, s katerim od zaposlenih izvemo spol, starost, stopnjo izobrazbe in kako dolgo so že zaposleni v podjetju.

Prvi vprašalnik je namenjen zaposlenim za ocenjevanje avtentičnosti njihovega vodje. Pri tem so ocenjevali avtentičnost direktorja podjetja. Vprašalnik zajema 17 trditev in je prirejen po strokovnem delu Napredni management, avtorjev Dimovski in drugih (2013, str. 124). Dimovski in drugi (2013) trdijo, da je pomembnejše zaznavanje avtentičnosti vodje s strani drugih kot zaznavanje lastne avtentičnosti. To ima večji vpliv na avtentično sledenje in doseganje rezultatov zaposlenih (Dimovski in drugi, 2013).

Drugi anketni vprašalnik je namenjen preučevanju učinkovitosti timskega dela zaposlenih v logističnem oddelku podjetja. Oblikovala sem 56 trditev, na katere so zaposleni odgovarjali s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice. Vprašalnik je prirejen po spletnem viru iz London Leadership Academy, National Health Service (brez datuma), z naslovom Team Effectiveness Questionnaire. Namenjen je preučevanju osmih dimenzij timskega dela, in sicer namen in cilji, vloge v timu, procesiranje v timu, odnosi med timi, odnosi v timu, reševanje problemov, pripadnost in učenje. Anketni vprašalnik nam omogoča vpogled v učinkovitost delovanja tima in identifikacijo dimenzij, pri katerih je potrebna izboljšava.

Tretji anketni vprašalnik je izpolnjeval samo direktor podjetja. Šlo je za samoocenjevanje avtentičnosti. Navedenih je bilo 16 trditev, ki sem jih črpala iz knjige avtorja Northouse (2019), Leadership: Theory and practice, osma izdaja. Anketirani je bil ocenjen s pomočjo merjenja štirih elementov avtentičnosti, in sicer samozavedanje, notranja moralna perspektiva, uravnoteženo procesiranje in transparentnost. S tem določimo močne komponente, šibke komponente in intenziteto avtentičnega stila vodenja pri direktorju podjetja.

Anketni vprašalnik sem izvedla v živo, saj sem menja, da z osebnim pristopom lažje angažiram anketirane k pripravljenosti za sodelovanje in iskrenim odgovarjanjem na vprašanja. V zaključku ankete sem se vsem udeležencem še ustno in pisno zahvalila za njihov čas in sodelovanje. Vse tri ankete so v prilogah 1 in 2.

3.2.4 Oblikovanje intervjuja za direktorja podjetja

Poglobljeni intervju obsega deset vprašanj in je namenjen direktorju podjetja. Vprašanja so prirejena po dveh sekundarnih virih, in sicer po knjigi Napredni management, avtorjev Dimovski in drugi (2013), ter strokovnem članku z naslovom Discovering your authentic

leadership, avtorjev George, Sims, McLean in Mayer (2007). Intervju je bil izveden v živo, na sedežu podjetja Agro Mobil d. o. o., kjer sem s pomočjo zvočnega posnetka shranila odgovore in jih kasneje za potrebe analiziranja pretvorila v pisno obliko. Namen intervjuja je identificirati prisotnost avtentičnega stila vodenja in dobiti vtis o osebnih stališčih, vrednotah, lastnostih in ključnih življenjskih dogodkih, ki so vplivali na stil vodenja direktorja. Intervju, namenjen direktorju podjetja, je v prilogi 3.

3.3 Analiza rezultatov raziskave in njihova interpretacija

Anketi je izpolnilo sedem zaposlenih, ki delujejo na sedežu podjetja in predstavljajo ožji tim logističnega oddelka. Vozniki v raziskavo zaradi težje dostopnosti in razpoložljivosti, niso bili vključeni. Pridobljene podatke sem nato analizirala in rezultate grafično, tabelarično ali opisno predstavila. Vsi trije anketni vprašalniki in intervju so priloženi v prilogah 1, 2 in 3.

3.3.1 Predstavitev analize demografskega sklopa vprašanj

Zaposleni so na začetku odgovarjali na štiri vprašanja demografskega sklopa. Rezultati so prikazani v tabeli 6.

Tabela 6: Analiza demografskega sklopa vprašanj

SPOL (v %)		STAROST (v %)		STOPNJA IZOBRAZBE (v %)		TRAJANJE ZAPOSLOTITVE (v %)	
Moški	71	Do 25	14	Srednja šola	86	Manj kot 5 let	72
		Od 26 do 35	14	Višja šola	14	5–10 let	0
Ženski	29	Od 36 do 45	14	Fakultetna diploma	0	10–15 let	14
		Od 46 do 55	58	Magisterij	0	15 let ali več	14
		Nad 56	0	Doktorat	0		

Vir: lastno delo.

Večina anketirancev je moškega spola, saj je pet (71 %) izmed njih moških in dve (29 %) ženski. Starostno eden (14 %) sodi v kategorijo do 25 let, eden (14 %) v kategorijo od 26 do 35 let, eden (14 %) v kategorijo od 36 do 45 let in štirje (58 %) v kategorijo od 46 do vključno 55 let. Zaposleni so si zelo enotni po izobrazbi, in sicer jih ima šest (86 %) dokončano srednjo šolo in le eden (14 %) ima dokončano višjo šolo. Tim zaposlenih je precej nov, saj je pet (72 %) članov tima v podjetju Agro Mobil d. o. o. zaposlenih manj kot pet let, eden (14 %) od 10 do 15 let in eden (14 %) 15 let ali več.

3.3.2 Predstavitev rezultatov ankete za ocenjevanje avtentičnosti vodje

Zaposleni so s pomočjo anketnega vprašalnika ocenjevali avtentičnost njihovega direktorja. Vseh sedem je na vprašalnik odgovarjalo s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice, pri čemer ocena 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, 5 pa, da se s trditvijo popolnoma strinjajo. V tabeli 7 so prikazani povprečni odgovori na trditve.

Tabela 7: Analiza rezultatov ocenjevanja avtentičnosti vodje

Trditev	Povprečni odgovor	Skupna vsota
Pozna svoje lastne vrednote.	4,4	76,5
Ima jasno postavljene osebne cilje.	4,7	
Ve, kaj ga motivira.	4,4	
Je iskren.	4,4	
Se ne pretvarja in ne igra.	4,4	
Ravna skladno s svojimi vrednotami, prepričanji in stališči.	4,7	
Ravna skladno z moralno-etičnimi pravili.	4,3	
Se je sposoben enostavno prilagoditi spremembam.	4,3	
Njegove osebne težave ne vplivajo na odnos s sodelavci.	4,3	
Je optimističen.	4,9	
Zaupam svojim sodelavcem.	4,9	
Verjame v boljšo prihodnost.	4,4	
Je samozavesten.	4,6	
Sodelavcem pomaga pri razvijanju njihovih sposobnosti.	4,5	
S sodelavci goji pristne odnose.	4,6	
Upošteva mnenja drugih.	4,3	
Deluje skladno z interesi vseh sodelavcev.	4,4	

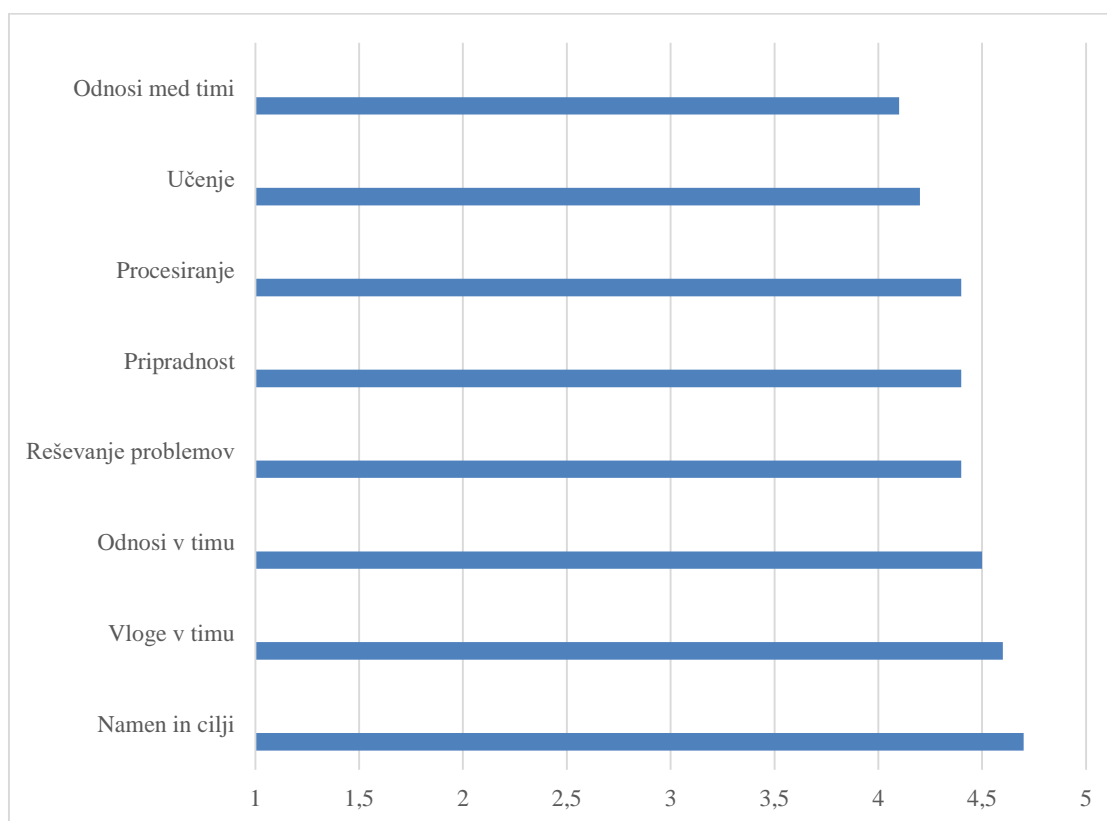
Vir: lastno delo.

Rezultate vprašalnika sem interpretirala s pomočjo knjige *Napredni management*, avtorjev Dimovski in drugi (2013). Skupna vsota povprečja ocen vseh sedmih anketirancev na sedemnajst vprašanj znaša 76,5 točke, pri čemer je vseh možnih točk 85. Dimovski in drugi (2013) opredelijo vodjo, ki doseže 76 točk ali več, kot zelo avtentičnega posameznika. Trdijo, da je takšen vodja zgled ostalim sodelavcem in da je podjetje (z njim na čelu) na dobri poti do učeče se organizacije. Glede na rezultate anketnega vprašalnika za ocenjevanje avtentičnosti vodje lahko trdimo, da je v podjetju Agro Mobil d. o. o. avtentično vodenje prisotno. Še več, z doseganjem visokega števila točk lahko direktorja podjetja označimo kot zelo avtentičnega posameznika, ki podjetje vodi v pravo smer in je zgled svojim zaposlenim.

3.3.3 Predstavitev rezultatov ankete za preučevanje učinkovitosti timskega dela zaposlenih

Sedem zaposlenih je izpolnilo anketni vprašalnik, ki je obsegal 56 trditve, za preučevanje učinkovitosti timskega dela zaposlenih. Na trditve so odgovarjali s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice, pri čemer so obkrožili ustrezno številko, in sicer glede na stopnjo strinjanja s trditvijo. Pri tem 1 pomeni popolno nestrinjanje, 5 pa popolno strinjanje. Slika 15 prikazuje preučevanih osem dimenzij timskega dela. Razporejene so po lestvici od najslabše ocenjene do najboljše ocenjene po mnenju članov tima v logističnem oddelku. V nadaljevanju je v tabeli 8 predstavljena podrobnejša analiza rezultatov dimenzij timskega dela.

Slika 15: Dimenzije timskega dela



Vir: lastno delo.

Rezultate sem interpretirala s pomočjo spletnega vira London Leadership Academy, National Health Service (brez datuma), z naslovom Team Effectiveness Questionnaire. Preučevala sem osem dimenzij timskega dela, in sicer namen in cilji, vloge v timu, procesiranje v timu, odnosi med timi, odnosi v timu, reševanje problemov, pripradnost in učenje. Tabela 8 predstavlja rezultate dimenzij timskega dela v logističnem oddelku podjetja.

Tabela 8: Analiza rezultatov dimenzij timskega dela

Namen in cilji		Vloge v timu		Procesiranje		Odnosi v timu	
Trditev	Povprečje	Trditev	Povprečje	Trditev	Povprečje	Trditev	Povprečje
1	4,6	2	4,4	3	4,3	4	4,7
9	4,6	10	4,1	11	4,6	12	4,4
17	4,6	18	4,4	19	4,3	20	4,7
25	4,7	26	4,4	27	4	28	4,4
33	4,7	34	4,7	35	4,7	36	3,9
41	4,9	42	4,1	43	4,4	44	4,6
49	4,6	50	4,4	51	4,4	52	4,6
Skupaj = 4,7		Skupaj = 4,6		Skupaj = 4,4		Skupaj = 4,5	
Odnosi med timi		Reševanje problemov		Pripadnost		Učenje	
Trditev	Povprečje	Trditev	Povprečje	Trditev	Povprečje	Trditev	Povprečje
5	4,1	6	4,2	7	4,3	8	4,1
13	4	14	4,7	15	4,4	16	4
21	4,3	22	4,4	23	4,4	24	4,4
29	3,9	30	4,1	31	4	32	4
37	4,4	38	4,3	39	4,6	40	4,3
45	4	46	4,7	47	4,7	48	4,3
53	4,3	54	4,1	55	4,3	56	4,3
Skupaj = 4,1		Skupaj = 4,4		Skupaj = 4,4		Skupaj = 4,2	
Skupna vsota vseh povprečij = Rezultat učinkovitosti tima = 4,4							

Vir: lastno delo.

Timsko delo v podjetju Agro Mobil d. o. o. lahko opredelimo kot precej učinkovito. Skupna vrednost namreč znaša 4,4 točke, kar je zelo visok rezultat. Pri preučevanju posameznih dimenzij timskega dela sem ugotovila, da imajo člani jasno opredeljen namen in postavljene cilje, saj je po njihovi oceni omenjena dimenzija prejela v povprečju 4,7 točke. Prav tako so vloge članov v timu jasno določene, s povprečno oceno 4,6. S povprečno oceno 4,5 so visoko na lestvici tudi odnosi v timu. Tri dimenzije si delijo četrto mesto z oceno 4,4. To so reševanje problemov, pripadnost in procesiranje. Skoraj na dnu lestvice je učenje, in sicer z oceno 4,2, na zadnjem mestu pa so odnosi med timi z oceno 4,1. Vse dimenzije so prejele povprečno oceno nad 4, kar pomeni, da so člani tima zelo učinkoviti na vseh področjih. Nekoliko izstopata najslabše ocenjeni dimenziji, to sta učenje in odnosi med timi, kar dopušča možnosti za izboljšave.

3.3.4 Predstavitev rezultatov ankete za samoocenjevanje avtentičnosti vodje

Anketni vprašalnik za samoocenjevanje avtentičnega vodenja je izpolnjeval direktor podjetja. Ocenjevanje je potekalo na osnovi merjenja štirih elementov avtentičnega vodenja, in sicer samozavedanje, notranja moralna perspektiva, uravnoteženo procesiranje in transparentnost. Pri tem mi je bila v pomoč knjiga avtorja Northouse (2019), Leadership: Theory and practice, osma izdaja. Tabela 9 prikazuje rezultate štirih elementov avtentičnega vodenja.

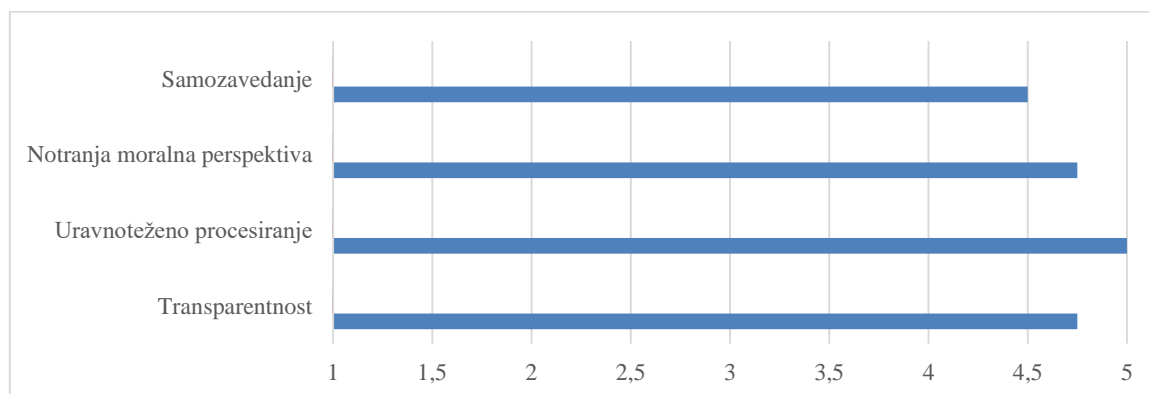
Tabela 9: Analiza samoocenjevanja avtentičnosti vodenja

Samozavedanje		Notranja moralna perspektiva		Uravnoteženo procesiranje		Transparentnost	
Trditev	Točke	Trditev	Točke	Trditev	Točke	Trditev	Točke
1	4	2	5	3	5	4	4
5	4	6	5	7	5	8	5
9	5	10	4	11	5	12	5
13	5	14	5	15	5	16	5
Skupna vsota = 4,5		Skupna vsota = 4,8		Skupna vsota = 5,0		Skupna vsota = 4,8	
Povprečje vseh štirih elementov = 4,8							

Vir: lastno delo.

Direktor podjetja Agro Mobil d. o. o. je pri samoocenjevanju avtentičnega stila vodenja dosegel povprečno oceno 4,8. To pomeni, da sam zase meni, da je zelo avtentični vodja. Najvišjo oceno je namenil elementu uravnoteženo procesiranje (5,0), najnižjo pa elementu samozavedanje (4,5). Notranja moralna perspektiva in transparentnost sta prejeli enako število točk (4,8). Slika 19 je grafičen prikaz ocen elementov avtentičnega vodenja.

Slika 16: Analiza samoocenjevanja avtentičnega vodenja



Vir: lastno delo.

Direktor podjetja Agro Mobil d. o. o. je glede na rezultate ankete zaznavan kot avtentični vodja s strani sledilcev. Ti rezultati se ujemajo tudi z njegovo samooceno avtentičnosti. Kot avtentični vodja je zgled svojim zaposlenim in podjetje vodi skladno s svojimi vrednotami in načeli. Zase trdi, da je v transparentnem odnosu s svojimi sledilci, ima visoko stopnjo samozavedanja in je sposoben uravnoteženega procesiranja informacij. Enako menijo zaposleni v podjetju Agro Mobil d. o. o., saj svojega direktorja vidijo kot optimističnega, iskrenega posameznika, ki ravna skladno s svojimi vrednotami in moralno-etičnimi standardi, ter je v transparentnem odnosu s svojimi zaposlenimi.

3.3.5 Predstavitev odgovorov intervjuja z direktorjem podjetja

Z direktorjem podjetja Agro Mobil d. o. o. sem izvedla intervju, in sicer z namenom zaznave njegove avtentičnosti, načel, vrednot in pomembnejših dogodkov, ki so na njegovem vodenju pustili velik pečat. Vprašanja za intervju so sestavljena po zgledu strokovnega članka z naslovom *Discovering your authentic leadership*, avtorjev George, Sims, McLean in Mayer (2007), in knjige *Napredni management*, avtorjev Dimovski in drugi (2013). Intervju obsega deset vprašanj, preko katerih dobimo vtis o razvoju avtentičnega vodenja pri direktorju, njegovih temeljnih vrednotah in osebnih stališčih. Tabela 10 prikazuje vprašanja in odgovore.

Tabela 10: Intervju z direktorjem

Vprašanje	Odgovor
Kateri ljudje in izkušnje v vašem zgodnjem življenju so na vas pustili največji pečat?	»Stari oče. Spodbudil me je k sprejemanju novih izzivov. Zaradi njega sem se odločil iti na samostojno podjetniško pot.«
Kakšen je vaš pravi jaz? Ob katerih trenutkih se počutite najbolj pristno? Bi zase trdili, da ljudem kažete svoj pravi jaz?	»Sebe bi opisal kot direktnega, preprostega, hitrega in iznajdljivega. Ko sem ustanovil svoje podjetje, smo se ukvarjali samo s popravilom vozil in še danes mi je ljubše fizično delo v delavnici kot sedenje v pisarni. Trdil bi, da kažem svoj pravi jaz.«
Katere so vaše temeljne vrednote in ali delujete skladno z njimi?	»Poštenost je moja glavna vrednota in bi trdil, da sem do vseh pošten.«
Kaj vam predstavlja največjo motivacijo?	»Najbolj me motivira razvoj, napredek in rast podjetja.«
Kakšen je vaš podporni tim, vam pomaga na poti k bolj avtentičnemu stilu vodenja?	»Člani podpornega tima se med seboj precej razlikujejo, so različnih starosti, imajo različna znanja in spretnosti. Od vsakega se lahko kaj novega naučim in je edinstven člen podjetja.«

se nadaljuje

nadaljevanje

Vprašanje	Odgovor
Bi zase trdili, da ste enaka oseba v vseh pogledih svojega življenja (osebnem, službenem, družinskem in v družbi)? Če ne, kaj vas pri tem zadržuje?	»V osnovi sem enak, z določenimi razlikami. Na primer v družinskem življenju sem bolj čustven, v poslovnem bolj strikten in resen, v družabnem pa bolj sproščen in zabaven.«
Kaj avtentičnost pomeni v vašem življenju?	»Biti avtentičen, zvest samemu sebi in se ne spreminjati je moja gonilna sila. To mi daje v življenju stabilnost in zanesljivost.«
Ste opazili, da ste kot vodja učinkovitejši, če se obnašate pristno, avtentično?	»Absolutno. Ljudje točno vejo, s kom imajo opravka. Tudi pri predajanju negativnih informacij je potrebno biti iskren in ohranjati transparentne odnose.«
Ste imeli zaradi vaše avtentičnosti že kdaj negativne izkušnje? Če da, je bilo ob tem vseeno vredno ostati zvest samemu sebi?	»Ja. Zaradi poštenosti kdaj ne prideš do želenega rezultata. Vseeno je bilo vredno ostati zvest samemu sebi.«
Kako si lahko v prihodnosti pomagate pri razvoju avtentičnega vodenja?	»Z izobraževanji, druženjem z drugimi vodji in izmenjavanjem izkušenj.«

Vir: lastno delo.

Z desetimi vprašanji, ki jih prikazuje tabela 10, sem prišla do ugotovitev, da direktor podjetja Agro Mobil d. o. o. ve, kaj pomeni biti avtentičen vodja in se trudi doseči čim višjo raven avtentičnosti. Zaveda se svojih lastnosti ter ima jasna prepričanja, vrednote in načela, po katerih vodi. Ve, kaj ga motivira in kako se lahko še izpopolnjuje v avtentičnem stilu vodenja. Odgovori na vprašanja intervjuja prikažejo direktorja podjetja Agro Mobil d. o. o. kot avtentičnega posameznika, zvestega samemu sebi in svojemu podjetju.

3.4 Analiza raziskovalnih vprašanj in priporočila vodstvu podjetja

Multimetodološka raziskava, zasnovana na treh anketnih vprašalnikih in poglobljenem intervjuju, je temelj za odgovore na raziskovalna vprašanja.

Raziskovalno vprašanje 1: Ali je v podjetju Agro Mobil d. o. o. prisotno avtentično vodenje?

Na podlagi anketnega vprašalnika za ocenjevanje avtentičnosti vodje, anketnega vprašalnika za samoocenjevanje avtentičnosti in poglobljenega intervjuja z direktorjem lahko trdim, da je v podjetju Agro Mobil d. o. o. prisotno avtentično vodenje. Zaposleni so s svojimi odgovori potrdili, da je direktor iskren, motiviran, zaupanja vreden posameznik, ki deluje skladno z moralno-etičnimi načeli in s svojimi prepričanji. Ti rezultati se ujemajo z rezultati

ankete za samooceno avtentičnosti. S pomočjo poglobljenega intervjuja z direktorjem sem dobljene rezultate še dodatno potrdila, saj je iz odgovorov razvidno, da je avtentičen posameznik.

Raziskovalno vprašanje 2: Ali je v podjetju Agro Mobil d. o. o. prisotno timsko delo?

V podjetju Agro Mobil d. o. o. je timsko delo prisotno in tudi zelo učinkovito. To ugotovitev potrjujejo rezultati ankete za preučevanje učinkovitosti timskega dela. Preučevala sem osem dimenzij timskega dela, pri čemer so vse dosegle povprečno oceno nad 4,1. To pomeni, da ima tim jasen namen in cilje, vloge članov so jasno določene, vladajo dobri medsebojni odnosi, reševanje problemov in procesiranje v timu je učinkovito, zaposleni čutijo pripadnost, podpirajo učenje in gradijo odnose z drugimi timi.

Raziskovalno vprašanje 3: Ali direktor podjetja spodbuja timsko delo?

Glede na rezultate ankete za preučevanje učinkovitosti timskega dela so zaposleni mnenja, da so namen in cilji jasno postavljeni ter vloge vseh članov določene. Povprečno oceno nad 4 so prejele tudi naslednje dimenzije timskega dela: procesiranje, pripadnost, reševanje težav, odnosi v timu in med timi ter učenje. Glede na rezultate ankete lahko trdim, da je zaposlenim omogočeno vse znanje, podpora, sredstva in spodbuda s strani direktorja in vodje logističnega oddelka za učinkovito timsko delo.

Raziskovalno vprašanje 4: Ali člani tima vidijo direktorja kot avtentičnega vodjo?

Rezultati ankete za ocenjevanje avtentičnosti vodje znašajo skupno 76,5 točke, pri čemer je vseh možnih točk 85. Ta rezultat opredeli direktorja podjetja Agro Mobil d. o. o. po mnenju zaposlenih kot avtentičnega vodjo.

Raziskovalno vprašanje 5: Kako sta v podjetju Agro Mobil d. o. o. med seboj povezana konstrukta avtentično vodenje in timsko delo?

Avtentično vodenje ima v podjetju neposreden vpliv na timsko delo. Rezultati anket za ocenjevanje avtentičnosti vodje in ocenjevanje učinkovitosti timskega dela potrjujejo prisotnost omenjenih dveh konceptov v podjetju. Zaposleni svojega vodjo, ki je tudi direktor podjetja, zaznavajo kot posameznika z visoko stopnjo avtentičnosti in menijo, da je timsko delo v podjetju spodbujano s strani njihovega avtentičnega vodje. Med zaposlenimi in direktorjem vlada zaupanje, osebni razvoj, medsebojni odnosi so pristni, mnenja so upoštevana in delujejo skladno z interesi vseh sodelavcev. Tak način vodenja je značilen za avtentičnega vodjo, obenem pa je ključen za razvoj in delovanje zaposlenih v timu. S tem, ko člani čutijo pripadnost, odnosi pa so pristni in iskreni, je tudi celotno delovanje tima učinkovito. Sklepamo lahko, da gre med proučevanima konstruktoma za povezavo, vendar so zaradi majhnosti in povezanosti podjetja, za potrditev potrebne še dodatne raziskave.

3.4.1 Zaključne ugotovitve

V podjetju Agro Mobil d. o. o. sem potrdila prisotnost avtentičnega vodenja. Direktor podjetja je zase ocenil visoko stopnjo samozavedanja, notranje moralne perspektive, uravnoteženega procesiranja in transparentnosti, kar nakazuje na posameznika, ki se zaveda svojih prednosti in slabosti, kaže svoj pravi jaz, upošteva mnenje zaposlenih in je zvest samemu sebi ter svojim vrednotam in načelom. Njegova samoocena se sklada tudi z oceno zaposlenih. V njihovih očeh je direktor podjetja posameznik z visoko stopnjo avtentičnosti in s tem predstavlja zgled ostalim ter vodi podjetje v pravo smer.

Potrjena je bila prisotnost in učinkovitost timskega dela. Vseh osem dimenzij je prejelo visoko oceno, pri čemer so na najvišjem mestu jasen namen in cilji, določene vloge članov in odnosi v timu. Četrto mesto si delijo naslednje tri dimenzije timskega dela: reševanje problemov, pripadnost in procesiranje. Na dno lestvice sta se uvrstili dimenziji učenje in odnosi med timi. Kljub še vedno visoki oceni pa je ravno pri zadnjih dveh dimenzijah prostor za izboljšave.

V podjetju Agro Mobil d. o. o. sklepamo, da avtentično vodenje vpliva na učinkovitost timskega dela. Direktor kot avtentični vodja svojim zaposlenim nudi podporo, znanje, prijetno delovno klimo, iskrene odnose in jasna navodila za delovanje v timu. Pod njegovim vodstvom je timsko delo učinkovito. Direktor priznava, da brez svojega podpornega tima ne bi bil to, kar je. Od njih se uči, dobiva nove ideje in mnenja ter izpopolnjuje svoj stil avtentičnega vodenja. Timsko delo pod vodstvom avtentičnega vodje daje zaposlenim občutek pripadnosti, zaupanja, pristnosti ter spodbuja osebni razvoj in rast, tako zaposlenih kot podjetja. Na podlagi podatkov lahko sklepamo povezavo med proučevanima konceptoma, ampak bi bilo glede na majhnost podjetja potrebno več raziskav. Z gotovostjo ne moremo trditi, da je le avtentično vodenje tisto, ki naredi tim učinkovit in uspešen.

3.4.2 Priporočila vodstvu podjetja Agro Mobil d. o. o.

Podjetje Agro Mobil d. o. o. je pri preučevanju avtentičnega vodenja in timskega dela doseglo izjemne rezultate. Kljub uspehu pa so vedno možne izboljšave.

Avtentično vodenje s strani direktorja je potrjeno in visoko ocenjeno. Med preučevanjem trenutnega stanja sem prišla do ugotovitve, da se zaradi širitve podjetja velik del odgovornosti prenaša na novega vodjo logističnega oddelka. Pri tem bi bilo treba spodbuditi in izpopolnjevati avtentični stil vodenja predvsem pri njem. Direktor in vodja logističnega oddelka bi z obiskovanjem seminarjev in izobraževanj na temo vodenja spodbudila nove načine razmišljanja in učenje. Pridobivanje izkušenj je dolgotrajen proces, ki ga bo vodja logističnega oddelka izpopolnjeval med svojim delovanjem. V krajšem časovnem roku pa lahko z direktorjem intenzivno delata na prenašanju znanja, predaji nasvetov in medsebojnem učenju.

Timsko delo se je v podjetju Agro Mobil d. o. o. izkazalo kot učinkovito. Predlog za izboljšave bom podala samo za najslabše ocenjeni dimenziji, in sicer učenje ter odnosi med timi. Učenje je kompleksen in dolgotrajen proces. V podjetju Agro Mobil d. o. o. je v panogi logistike in transporta najbolj dragoceno učenje iz izkušenj, torej se zaposleni največ lahko naučijo drug od drugega. Ugotovitve kažejo, da trenutno sestanki niso najbolj uspešni, zato bi lahko izboljšave uvedli ravno pri tem. Predlagam tedenske sestanke, pri čemer vsak izmed članov tima izpostavi težave, na katere je naletel in kako jih je rešil. S tem bi bilo zaposlenim lažje, ko bi se sami srečali s podobnimi zapleti pri delu. Na sestankih naj se izpostavijo razni dvomi in rešijo nestrinjanja, dobrodošle pa so tudi pohvale in primeri dobre prakse. Rešitve naj člani tima iščejo preko metode »brainstorming«, ki predstavlja tehniko za skupinsko iskanje novih idej.

Pri odnosih med timi gre za odnose z zunanjimi timi. V tem primeru so to timi v različnih podjetjih, vendar v isti panogi. Gre za kompleksno izboljšavo, kjer bi bila potrebna vpletenost različnih timov, v preučevanem podjetju pa sami ne morejo narediti bistvene razlike. Omenjeni timi si predstavljajo konkurenco, vendar je vseeno za poslovanje velikokrat potrebno njihovo medsebojno sodelovanje. Pri tem bi svetovala poslovanje z zanesljivimi in preverjenimi timi ter zaupanja vrednimi podjetji, da ne bi prihajalo do zapletov. Eden izmed zaposlenih bi pri novem sodelovanju natančno preveril podjetje in timu predstavil svoje ugotovitve. Skupaj bi se potem odločili, ali sodelovanje sprejmejo ali ne. Z upoštevanjem teh priporočil bi timsko delo v podjetju še izpopolnili in nadgradili avtentični stil vodenja direktorja in vodje logističnega oddelka.

SKLEP

Avtentično vodenje in timsko delo sta konstrukta, s katerima se dandanes srečujejo vsa vodilna, rastoča ali nova podjetja. Znašli smo se v popolnoma novih, drugačnih časih, zaznamovanih z vplivom pandemije covid-19. Podjetja se soočajo z znatnimi spremembami, potrebne so velike prilagoditve in reorganizacija dela. Vlada negotovo in nestabilno okolje, saj se trenutne razmere iz dneva v dan spreminjajo. Ljudje zato na vodilnih položajih potrebujejo iskrene, optimistične in odločne posameznike, na katere se lahko zanesejo, po katerih se lahko zgledujejo in najpomembnejše, ki jim lahko zaupajo. Pandemija vpliva tudi na timsko delo, in sicer je vse večji poudarek na virtualnih in globalno razpršenih timih. Zaradi aktualne problematike sem analizirala prisotnost in povezavo avtentičnega vodenja in timskega dela na primeru družinskega podjetja v panogi logistike in transporta.

Magistrsko delo je razdeljeno na teoretični in raziskovalni del. V teoretičnem delu sem s pomočjo sekundarnih virov preučevala konstrukta avtentično vodenje in timsko delo. Ugotovitve temeljijo tako na tuji kot domači strokovni literaturi in so osnova za raziskovanje. Prav tako predstavljajo podlago za oblikovanje anketnih vprašalnikov in

poglobljenega intervjuja. Raziskovalni del pa temelji na analizi avtentičnega vodenja in timskega dela na konkretnem primeru podjetja v panogi logistike in transporta. S pomočjo anketnih vprašalnikov in poglobljenega intervjuja je potekalo zbiranje primarnih podatkov za potrebe analiziranja stanja v podjetju.

Teoretični del je razdeljen na dve glavni poglavji, in sicer na avtentično vodenje in timsko delo. Avtentično vodenje je povezano z iskrenim, pozitivnim in sposobnim posameznikom, ki predstavlja zgled ostalim, deluje skladno s svojimi vrednotami, stoji za svojimi prepričanji in je v transparentnem odnosu s svojimi sledilci ter jim kaže svoj pravi jaz. Elementi avtentičnega vodenja so samozavedanje, samoregulacija, transparentnost, lasten pozitiven razvoj in pozitiven psihološki kapital, ki ga delimo še na samozavest, upanje, optimizem in prožnost. Avtentični vodja je sposoben vzpostaviti podporno organizacijsko okolje in v zaposlenih vzbuditi pozitivna čustva, kar je temelj za učinkovito timsko delo, ki predstavlja osnovo sodobnih organizacij in je ključen za uspeh mnogih podjetij. Navadno tim predstavljajo posamezniki z različnimi znanji in spretnostmi, ki so strokovnjaki na različnih področjih ter z medsebojno interakcijo in koordinacijo dela stremijo k skupnemu cilju. Timsko delo motivira člane k predanosti in zavzetosti za delo ter s tem poveča moč, pripadnost, produktivnost in uspešnost. V luči neformalnega vzdušja vlada odprta komunikacija, kjer je med člani prisotno medsebojno sodelovanje, pomoč in učenje. Danes je zaradi globalizacije in tehnološkega napredka poudarek na virtualnih timih. Člani so geografsko razpršeni, različnih narodnosti, govorijo različne jezike in pripadajo različnim kulturam. Timsko delo pod vodstvom avtentičnega vodje se kaže v vrhunskih rezultatih in uspešnosti tima.

Raziskovalni del temelji na multimetodološkem pristopu zbiranja podatkov. Kot orodje sem uporabila tri anketne vprašalnike, izmed katerih sta dva namenjena zaposlenim in en direktorju. Za dodatno analiziranje avtentičnega vodenja je direktor odgovarjal še na deset vprašanj v sklopu poglobljenega intervjuja. Z rezultati sem potrdila prisotnost avtentičnega vodenja in timskega dela v podjetju ter njuno medsebojno povezanost. Odgovorila sem na raziskovalna vprašanja, povzela ključne ugotovitve in pripravila priporočila vodstvu za možne izboljšave.

Osnovni cilj je bil v sklopu magistrskega dela dosežen. S pomočjo tuje in domače literature sem preučila koncepta avtentično vodenje in timsko delo ter z multimetodološkim pristopom to znanje aplicirala na primeru podjetja Agro Mobil d. o. o., in sicer v panogi logistike in transporta. Doseženi so bili tudi vsi **pomožni cilji** in potrjena **temeljna teza**, ki pravi, da avtentično vodenje pozitivno in neposredno vpliva na timsko delo ter je prisotno tudi v izbranem podjetju.

LITERATURA IN VIRI

1. Agote, L., Aramburu, N. & Lines, R. (2016). Authentic leadership perception, trust in the leader, and followers' emotions in organizational change processes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 35–63.
2. Agro Mobil d.o.o. (2016). *O podjetju*. Pridobljeno 15. februarja 2021 iz <https://www.agromobil.si/sl/o-podjetju>
3. Allen-Ile, C., Mahembe, B. & Balogun, T. V. (2020). A confirmatory factor analytic study of an authentic leadership measure in Nigeria. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, 1–9.
4. Amos, B. & Klimoski, J. R. (2014). Courage: Making Teamwork Work Well. *Group & Organization Management*, 39(1), 110–128.
5. Avolio, B. & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the roof of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
6. Avolio, B., Gardner, W., 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.
7. Baldé, M., Ferreira, A. I. & Maynard, T. (2018). SECI driven creativity: The role of team trust and intrinsic motivation. *Journal of Knowledge Management*, 22(8), 1688–1711.
8. Baron, L. & Parent, E. (2014). Developing authentic leadership within a training context: Three phenomena supporting the individual development process. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 37–53.
9. Bhattacharyya, A. K. (2020, 7. avgust). Authentic Leadership: Gold Standard For Leading Through Disruption. SSRN. Pridobljeno 27. decembra 2020 iz https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3668718
10. Černe, M. & Penger, S. (2008). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, 47(4), 819–842.
11. Chang, W., Busser, J. & Liu, A. Y. (2020). Authentic leadership and career satisfaction: The meditating role of thriving and conditional effect of psychological contract fulfillment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2117–2136.
12. Costa, L. P., Passos M. A. & Bakker. B. A. (2014). Team work engagement: A model of emergence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(2), 414–436.
13. Covelli, B. J. & Mason, I. (2017). Linking Theory to Practice: Authentic Leadership. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(3), 1–10.
14. Crawford, A. J., Dawkins, S., Martin, A. & Lewis, G. (2019). Putting the leader back into authentic leadership: Reconceptualising and rethinking leaders. *Australian Journal of Management*, 45(1), 114–133.
15. Decuyper, A. & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management-Zeitschrift für Personalforschung*, 34(1), 69–95.

16. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje.
17. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan M., Černe, M. & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Driskell, J. E., Salas, E. & Driskell, T. (2018). Foundations of teamwork and collaboration. *American Psychologist*, 73(4), 334–348.
20. Fateh, A., Mustamil, N. & Aslam, M. Z. (2020). Linking Authentic Leadership and Employee Creative Behavior: The Mediating Role of Autonomous Motivation and Job Complexity. *Marketing and Management of Innovations*, 3, 59–74.
21. Fladerer, M. P. & Braun, S. (2020). Managers' Resources for Authentic Leadership - a Multi-study Exploration of Positive Psychological Capacities and Ethical Organizational Climates. *British Journal of Management*, 31(2), 325–343.
22. Gardiner, R. A. (2017). Authentic leadership through an ethical prism. *Advances in Developing Human Resources*, 19(4), 467–477.
23. George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass.
24. George, B. (2015, 10. november). Authentic Leadership Rediscovered. *Harvard Business School*. Pridobljeno 27. decembra 2020 iz <https://hbswk.hbs.edu/item/authentic-leadership-rediscovered>
25. George, B., Sims, P., McLean, A. N. & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129.
26. Gluesing, J. C. (2020). Global Teams. *Oxford Research Encyclopedia of Anthropology*, 1–31.
27. Grošelj, M., Černe, M., Penger, S. & Grah, B. (2020). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: The moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 677–706.
28. Guenter, H., Gardner, W. L., Davis McCauley, K., Randolph-Seng, B. & Prabhu, V. P. (2017). Shared authentic leadership in research teams: Testing a multiple mediation model. *Small Group Research*, 48(6), 719–765.
29. Gupta, P. (2009). What Makes a Team Work? *Management and Labour Studies*, 34(4), 596–606.
30. Hass, M. & Mortensen, M. (2016). Managing authenticity: The Secrets of Great Team Work. *Harvard Business Review*, 94(6), 70–117.
31. Hassan, A. & Forbis, A. (2011). Authentic Leadership, Trust and Work. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164–170.
32. Kerrissey, M. J., Satterstrom, P., Edmondson, A. C. (2020). Into the fray: Adaptive approaches to studying novel teamwork forms. *Organizational Psychology Review*, 10(2), 62–86.

33. Khan, M. R. & Wajidi, A. (2019). Role of leadership and team building in employee motivation at workplace. *The Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 9(1), 39–49.
34. Klanke, K. (2007). Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 68–97.
35. Klonek, F. & Parker, S. K. (2021). Designing SMART teamwork: How work design can boost performance in virtual teams. *Organizational Dynamics*, 50(1), 1–12.
36. Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Tannenbaum, S. I. & Salas, E. (2018). Team development interventions: Evidence-based approaches for improving teamwork. *American Psychologist*, 73(4), 517–531.
37. Leroy, H., Anseel, F., Gardner, L. W. & Sels, L. (2015). Authentic Leadership, Authentic Fellowship, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance: A Cross-Level Study. *Journal of Management*, 41(6), 1677–1697.
38. London Leadership Academy, National Health Service. (brez datuma). *Team Effectiveness Questionnaire*. Pridobljeno 25. marca 2021 iz https://www.cu.edu/sites/default/files/Team_effectiveness_questionnaire.pdf
39. Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. V K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (ur.), *Positive organizational scholarship* (str. 241–258). San Francisco: Berrett-Koehler.
40. Luthans, F., Norman S. & Hughes, L. (2006). Authentic leadership. V R. J. Burke & C. L. Cooper (ur.), *Inspiring leaders* (str. 84–104). London: Routledge, Taylor & Francis Group.
41. Lyubovnikova, J., Legood, A., Legood, A., Turner, N. & Mamakouka, A. (2017). How Authentic Leadership Influences Team Performance: The Mediating Role of Team Reflexivity. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 59–70.
42. McGreevy, M. (2006). Team working: part I – an evaluation of current thinking. *Industrial and Commercial Training*, 38(5), 259–264.
43. Mira, S. M. & Odeh, K. (2019). The mediating role of authentic leadership between the relationship of employee training and employee performance. *Management Science Letters*, 9(3), 381–388.
44. Montes, F. J. L., Moreno, A. R. & Morales, V. G. (2005). Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: An empirical examination. *Technovation*, 25(10), 1159–1172.
45. Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8. izd.). Kalamazoo, Michigan: Western Michigan University.
46. Nübold, A., Quaquebeke, V. N. & Hülshager, R. U. (2020). Be(com)ing Real: A Multi-source and an Intervention Study on Mindfulness and Authentic Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 35, 469–488.
47. Oh, J., Cho, D. & Lim, D. H. (2018). Authentic leadership and work engagement: The mediating effects of practicing core values. *Leadership & Organizational Development Journal*, 39(2), 276–290.

48. Parker, M. G. (2008). *Team Players and Teamwork: New Strategies for Developing Successful Collaboration* (2. izd.). San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
49. Parker, M. G. (2009). *Teamwork: 20 Steps to Success*. Massachusetts: HRD Press.
50. Rahbi, D. A., Khalid, K. & Khan, M. (2017). The effects of leadership styles on team motivation. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(3), 1–14.
51. Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R. & de Oliveira, R. T. (2020). How Authentic Leadership Promotes Individual Creativity: The Mediating Role of Affective Commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 189–202.
52. Ribeiro, N., Duarte, P. & Fidalgo, J. (2020). Authentic leadership's effect on customer orientation and turnover intention among Portuguese hospitality employees: The mediating role of affective commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2097–2116.
53. Salas, E., Reyes, D. L. & McDaniel, S. H. (2018). The science of teamwork: Progress, reflections, and the road ahead. *American Psychologist*, 73(4), 593–600.
54. Schwarzenböck, M. (2018, 30. oktober). How can authenticity in the workplace improve teamwork? *LinkedIn*. Pridobljeno 25. novembra 2020 iz <https://www.linkedin.com/pulse/how-can-authenticity-workplace-improve-teamwork-markus-schwarzenb%C3%B6ck>
55. Shamir, B. & Eilam, G. (2005). “What's Your Story?”, a Life-stories approach to authentic leadership development. *Monographs in Leadership and Management*, 16(3), 51–76.
56. Tabassi, A. A., Ramli, M., Bakar, A. H. A. & Pakir, A. H. K. (2014). Transformational leadership and teamwork improvement: the case of construction firms. *Journal of Management Development*, 33(10), 1019–1034.
57. Tannenbaum, S. I., Traylor, A. M. & Thomas, E. J. (2021). Managing teamwork in the face of pandemic: Evidence-based tips. *BMJ Quality & Safety*, 30(1), 59–63.
58. Tarricone, P. & Luca, J. (2002). Successful teamwork: A case study. V *Quality Conversations, Proceedings of the 25th HERDSA Annual Conference, Perth, Western Australia, 7–10 July 2002* (str. 640–646). Milperra: Higher Education Research and Development Society of Australasia, Inc.
59. Vermeulen, T. & Scheepers, C. B. (2020). Mediating effect of perceived organisational support on authentic leadership and work engagement. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, 1–12.
60. Walumbwa, F. O., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
61. Walumbwa, F. O., Christensen, A. L. & Hailey, F. (2011). Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge workers. *Organizational Dynamics*, 40(2), 110–118.
62. Yasir, M., Rasli, A., Qureshi, M. I., Ulah, A. & Khan, H. (2016). Authentic Leadership Development Process. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 17–30.

PRILOGE

2. Anketni vprašalnik za ocenjevanje avtentičnosti vodje

Vprašalnik je namenjen zaposlenim za ocenjevanje avtentičnosti vodje. Vse spodnje trditve se nanašajo na vašega vodjo. Obkrožite ustrezno številko ob trditvi glede na vaše strinjanje. Pri tem 1 pomeni, da se sploh ne strinjate s trditvijo, 5 pa, da se s trditvijo popolnoma strinjate.

TRDITEV	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Pozna svoje lastne vrednote.	1	2	3	4	5
Ima jasno postavljene osebne cilje.	1	2	3	4	5
Ve, kaj ga motivira.	1	2	3	4	5
Je iskren.	1	2	3	4	5
Se ne pretvarja in ne igra.	1	2	3	4	5
Ravna skladno s svojimi vrednotami, prepričanji in stališči.	1	2	3	4	5
Ravna skladno z moralno-etičnimi pravili.	1	2	3	4	5
Se je sposoben enostavno prilagoditi spremembam.	1	2	3	4	5
Njegove osebne težave ne vplivajo na odnos s sodelavci.	1	2	3	4	5
Je optimističen.	1	2	3	4	5
Zaupam svojim sodelavcem.	1	2	3	4	5
Verjame v boljšo prihodnost.	1	2	3	4	5
Je samozavesten.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

TRDITEV	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Sodelavcem pomaga pri razvijanju njihovih sposobnosti.	1	2	3	4	5
S sodelavci goji pristne odnose.	1	2	3	4	5
Upošteva mnenja drugih.	1	2	3	4	5
Deluje skladno z interesi vseh sodelavcev.	1	2	3	4	5

Vir: prirejeno po Dimovski in drugi (2013, str. 124).

3. Anketni vprašalnik za preučevanje učinkovitosti timskega dela zaposlenih

Pred vami je 56 trditev. Obkrožite ustrezno številko ob trditvi glede na vaše strinjanje. Pri tem 1 pomeni, da se sploh ne strinjate s trditvijo, 5 pa, da se s trditvijo popolnoma strinjate.

Št.	Trditev	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjamo (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
1	Naš tim ima smiseln, skupen namen.	1	2	3	4	5
2	Člani tima jasno razumemo svojo vlogo.	1	2	3	4	5
3	Reševanje problemov v timu je učinkovito.	1	2	3	4	5
4	Cenimo edinstvene sposobnosti drug drugega.	1	2	3	4	5
5	Sposobni smo reševati konflikte z drugimi timi.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

Št.	Trditev	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
6	Za učinkovitost tima prevzamemo osebno odgovornost.	1	2	3	4	5
7	Delo v timu nas spodbuja k največji učinkovitosti.	1	2	3	4	5
8	Imamo vse sposobnosti za opravljanje učinkovitega dela.	1	2	3	4	5
9	Močno se zavzemamo za skupno poslanstvo.	1	2	3	4	5
10	Ob spremembi vloge posameznika se razloge pojasni vsem članom tima.	1	2	3	4	5
11	Sposobni smo hitrega reševanja problemov.	1	2	3	4	5
12	Smo učinkoviti poslušalci.	1	2	3	4	5
13	Prizadevamo si urediti naše prioritete tako, da sovpadajo s potrebami ostalih delavnih skupin.	1	2	3	4	5
14	Zavedamo se, da smo kos nalogi tudi v težkih situacijah.	1	2	3	4	5
15	Naš tim ima močan občutek za doseganje ciljev.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

Št.	Trditev	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
16	Vedno se vprašamo: »Kaj lahko jutri naredimo bolje?«	1	2	3	4	5
17	Pri aktivnostih gledamo širšo sliko.	1	2	3	4	5
18	Razumemo vloge drug drugega.	1	2	3	4	5
19	Smo nagrajeni, ker smo timski igralci.	1	2	3	4	5
20	Komunikacija je odprta in iskrena.	1	2	3	4	5
21	Učinkovito komuniciramo tudi z drugimi timi.	1	2	3	4	5
22	Prevzamemo pobudo za reševanje medsebojnih težav, ne da bi bilo v to treba vmešavati vodjo.	1	2	3	4	5
23	Ponosni smo, da smo del tima.	1	2	3	4	5
24	Nenehno si prizadevamo za izboljšanje hitrosti odziva, pridobivanje strank in drugih ključnih konkurenčnih prednosti.	1	2	3	4	5
25	Zastavimo si in izpolnjujemo zahtevane cilje.	1	2	3	4	5
26	Vsak ceni prispevek sočlanov k timskeemu delu.	1	2	3	4	5
27	Skupinski sestanki so zelo produktivni.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

Št.	Trditev	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
28	Med seboj si zaupamo.	1	2	3	4	5
29	Naš tim je vzpostavil zaupanja vreden odnos tudi z drugimi timi.	1	2	3	4	5
30	Malo časa namenimo pritoževanju nad stvarmi, na katere nimamo vpliva.	1	2	3	4	5
31	Člani tima pogosto opravijo delo nad pričakovanji in prevzamejo pobudo za dodatne zadolžitve.	1	2	3	4	5
32	Na vse napake gledamo kot na priložnost za učenje in rast.	1	2	3	4	5
33	Nenehno dosegamo močne, merljive rezultate.	1	2	3	4	5
34	Izogibamo se dvojne odgovornosti, vsak je zadolžen za točno določeno stvar.	1	2	3	4	5
35	Vzpostavljeni so mehanizmi za nadzor nad rezultati.	1	2	3	4	5
36	Člani tima si pomagamo pri reševanju težav.	1	2	3	4	5
37	Prizadevamo si za integracijo naših načrtov z načrti drugih timov.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

Št.	Trditev	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
38	Člani tima med seboj delimo povratne informacije.	1	2	3	4	5
39	Kot tim si prizadevamo biti vrhunski.	1	2	3	4	5
40	Da ostajamo v koraku s časom, se nenehno izobražujemo.	1	2	3	4	5
41	Poskrbimo, da naše delo pomaga podjetju doseči zastavljene cilje.	1	2	3	4	5
42	Ko se vloge članov spremenijo, so potrebno izobraženi za prevzem novih odgovornosti.	1	2	3	4	5
43	Naš tim deluje tako, da se lahko hitro prilagodi spreminjajočim se potrebam.	1	2	3	4	5
44	Sposobni smo premagovati razlike v mnenjih brez poslabšanja odnosov.	1	2	3	4	5
45	Naše sodelovanje z drugimi timi je produktivno in prinaša dobre rezultate.	1	2	3	4	5
46	Člani tima se zavedamo, kaj se od nas pričakuje in smo ponosni na svoje delo.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

Št.	Trditev	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
47	Naš tim je navdušen nad svojim doprinosom k prednostim podjetja.	1	2	3	4	5
48	Člani tima se neprestano izboljšujemo.	1	2	3	4	5
49	Poslanstvo in cilj našega tima je skladen s poslanstvom in cilji podjetja.	1	2	3	4	5
50	Prekrivanje nalog in odgovornosti med člani ne predstavlja težav.	1	2	3	4	5
51	Učinkoviti smo pri skupinskem odločanju.	1	2	3	4	5
52	Člani tima med seboj močno sodelujemo in se podpiramo.	1	2	3	4	5
53	Cilji našega tima podpirajo tudi cilje drugih timov.	1	2	3	4	5
54	Ob pomembnejših odločitvah razmišljamo tudi, kako bodo naša dejanja vplivala na druge.	1	2	3	4	5
55	Smo ponosni na svoje dosežke in optimistični glede prihodnosti.	1	2	3	4	5
56	Prizadevamo si za uporabo najboljših praks dela.	1	2	3	4	5

Vir: prirejeno po London Leadership Academy, National Health Service (brez datuma).

Priloga 2: Vprašalnik za vodjo

Pozdravljeni,

moje ime je Tjaša Bertoncej in sem študentka podiplomskega študijskega programa management, na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V sklopu magistrskega dela raziskujem prisotnost avtentičnega vodenja v vašem podjetju. Spodnji anketni vprašalnik vsebuje trditve, ki pripadajo različnim dimenzijam avtentičnega vodenja. Na trditve odgovorite tako, da označite svoje strinjanje na lestvici od 1 do 5. Pri tem 1 pomeni popolno nestrinjanje s trditvijo, 5 pa popolno strinjanje. Označite lahko samo en odgovor tako, da obkrožite ustrezno številko. Vsi odgovori so anonimni, kar pomeni, da bodo z njimi pridobljene informacije uporabljene izključno za namen raziskave v sklopu magistrskega dela. Z njimi mi boste pomagali pri analizi trenutnega stanja v podjetju.

TRDITEV	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Lahko naštejemo tri svoje največje slabosti.	1	2	3	4	5
Moja dejanja sovpadajo z mojimi temeljnimi vrednotami.	1	2	3	4	5
Preden sprejem odločitev, poiščem še mnenja drugih.	1	2	3	4	5
Z drugimi odprto delim svoja čustva.	1	2	3	4	5
Lahko naštejemo tri svoje največje prednosti.	1	2	3	4	5
Ne popustim pritiskom družbe.	1	2	3	4	5
Pozorno poslušam predloge tistih, ki se ne strinjajo z mano.	1	2	3	4	5
Z drugimi delim svoj pravi jaz.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

TRDITEV	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Povratno mnenje mi veliko pomeni pri razumevanju svojega pravega jaza.	1	2	3	4	5
Ljudje okoli mene se zavedajo mojega stališča pri spornih vprašanjih.	1	2	3	4	5
Ne poudarjam svojega stališča na račun drugih.	1	2	3	4	5
Redko se vedem neskladno s svojim pravim jazom pred drugimi.	1	2	3	4	5
Sprejemem čustva, ki jih imam o sebi.	1	2	3	4	5
Vodim skladno s svojimi temeljnimi moralnimi vrednotami.	1	2	3	4	5
Poslušam predloge drugih pred sprejemom odločitev.	1	2	3	4	5
Sposoben sem priznati svoje napake.	1	2	3	4	5

Vir: prirejeno po Northouse (2019).

Najlepša hvala za vaš čas in sodelovanje!

Priloga 3: Vprašanja za intervju z vodjo

1. Kateri ljudje in izkušnje v vašem zgodnjem življenju so na vas pustili največji pečat?
2. Kakšen je vaš pravi jaz? Ob katerih trenutkih se počutite najbolj pristno? Bi zase trdili, da ljudem kažete svoj pravi jaz?
3. Katere so vaše temeljne vrednote in ali delujete skladno z njimi?
4. Kaj vam predstavlja največjo motivacijo?
5. Kakšen je vaš podporni tim, vam pomaga na poti k bolj avtentičnemu stilu vodenja?
6. Bi zase trdili, da ste enaka oseba v vseh pogledih svojega življenja (osebnem, službenem, družinskem in v družbi)? Če ne, kaj vas pri tem zadržuje?
7. Kaj avtentičnost pomeni v vašem življenju?
8. Ste opazili, da ste kot vodja učinkovitejši, če se obnašate pristno, avtentično?
9. Ste imeli zaradi vaše avtentičnosti že kdaj negativne izkušnje? Če da, je bilo ob tem vseeno vredno ostati zvest samemu sebi?
10. Kako si lahko v prihodnosti pomagata pri razvoju avtentičnega vodenja?

Vir: prirčeno po George, Sims, McLean & Mayer (2007. str. 5) in Dimovski in drugi (2013).