

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPELJAVA AVTENTIČNEGA
VODENJA V MAJHNO PODJETJE**

Ljubljana, december 2017

19524781
BORIS ŠMIGOC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Boris Šmigoc, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Vpeljava avtentičnega vodenja v majhno podjetje, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Vladom Dimovskim.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel, 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 pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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 18. 12. 2017

Podpis študenta: **Boris Šmigoc**

KAZALO

UVOD	1
1 AVTENTIČNO VODENJE	3
1.1 Avtentični vodje.....	5
1.1.1 Metode razvoja avtentičnih vodij	9
1.1.1.1 Akcijsko učenje	11
1.1.1.2 360-stopinjsko vodenje	11
1.1.1.3 Sistem mentorstva	12
1.1.1.4 Sistem nasledstva	13
1.1.1.5 Učeči se timi.....	13
1.1.1.6 Tehnika pripovedovanja življenjskih zgodb	14
1.2 Proces avtentičnega vodenja	14
1.3 Elementi avtentičnega vodenja	15
1.3.1 Samozavedanje	16
1.3.2 Samoregulacija	17
1.3.3 Pozitivni psihološki kapital	17
1.3.3.1 Samozavest.....	19
1.3.3.2 Optimizem.....	19
1.3.3.3 Upanje	20
1.3.3.4 Prožnost.....	21
1.3.4 Pozitivno modeliranje.....	21
1.3.5 Lasten pozitiven razvoj in pot do avtentičnosti.....	22
1.4 Model avtentičnega vodenja	23
1.4.1 Razvoj avtentičnega vodenja	24
1.4.2 Avtentično sledenje	24
1.5 Zaznavanje avtentičnosti.....	25
1.5.1 Zaznavanje lastne avtentičnosti vodje	26
1.5.2 Zaznavanje avtentičnosti vodje s strani sledilcev	26
1.5.3 Zaznavanje lastne avtentičnosti sledilcev	27
1.5.4 Usklajenost zaznavanja avtentičnosti vodij.....	28
1.6 Rezultati avtentičnega vodenja	28
2 VODENJE V MALIH PODJETJIH	29
2.1 Opredelitev malih podjetij	29
2.2 Značilnosti vodenja v malih podjetjih	31
3 RAZISKAVA O POMENU AVTENTIČNEGA VODENJA V MALIH PODJETJIH V PODRAVSKI REGIJI IN PREDSTAVITEV REZULTATOV ..	35
3.1 Predstavitev podjetij, ki so predmet raziskave.....	36
3.1.1 Altius, d. o. o.	36
3.1.2 Medis-M, d. o. o.	37

3.1.3	Prohit, d. o. o.	38
3.1.4	Mizarstvo Tajhmajster, s. p.	39
3.2	Primerjava podjetij	39
3.3	Metodologija.....	40
3.4	Analiza anket in intervjujev.....	41
3.4.1	Analiza anket.....	41
3.4.2	Analiza intervjujev	46
3.5	Preverjanje raziskovalnih vprašanj	49
3.5.1	Analiza raziskovalnih vprašanj na osnovi anket	49
3.5.2	Analiza raziskovalnih vprašanj na osnovi intervjujev.....	55
3.6	Ugotovitve	57
SKLEP.....		59
LITERATURA IN VIRI.....		61
PRILOGE		

KAZALO SLIK

Slika 1:	Dimenzije avtentičnih vodij.....	8
Slika 2:	Model pozitivnega psihološkega kapitala.....	18
Slika 3:	Pot do avtentičnega vodenja	23
Slika 5:	Spol.....	40
Slika 6:	Starost	41
Slika 7:	Izobrazba.....	41
Slika 8:	Avtentično vodenje – je vaš vodja avtentičen?.....	41
Slika 9:	Ali vam vaše podjetje zagotavlja pogoje dela zasamoiniciativno delo, ki iz vas privabi večjo ustvarjalnost na delovnem mestu?.....	42
Slika 10:	Stopnja zaupanja med vsemi (vključno z vodji, direktorji), ki delate v vašem podjetju?	42
Slika 11:	Stopnja upoštevanja vašega mnenja pri odločitvah v podjetju.....	43
Slika 12:	Ali menite, da v vašem podjetju vaš vodja izvaja postopek opolnomočenja?....	43
Slika 13:	Ali čutite pripadnost do podjetja, v katerem delate?	44
Slika 14:	Ali lahko svoje vrednote prenašate na delo, ki ga opravljate?	44
Slika 15:	Ali vas delo v podjetju, v katerem delate, osrečuje? Ali svoje delo opravljate z zadovoljstvom?	45
Slika 16:	Ali menite, da zna vodstvo s svojim načinom vodenja izkoristiti vaš pozitivni psihološki kapital, ki vključuje samozavest, optimizem, upanje, prožnost?	45
Slika 17:	Ali menite, da je vaš vodja v odnosu z vami iskren, pristen, pošten, vas zna poslušati in se z vami odkrito pogovarjati?	46

KAZALO TABEL

Tabela 1: Izračun podatkov za Altius, d.o.o.	37
Tabela 2: Izračun podatkov za Medis-M, d.o.o.	37
Tabela 3: Izračun podatkov za Prohit, d.o.o.	38
Tabela 4: Izračun podatkov za Tajhmajster, s.p.	39
Tabela 5: Prikaz procentov ROA, ROE in dobičkonosnost prihodkov po posameznih podjetjih	39
Tabela 6: Načini vodenja	46
Tabela 7: Lastnosti avtentičnega vodenja	47
Tabela 8: Konkurenčna prednost	47
Tabela 9: Lastnosti vodje	48
Tabela 10: Zadovoljstvo zaposlenih	48
Tabela 11: Ustvarjalni zaposleni	49
Tabela 12: Korelacijska matrika za RV1	50
Tabela 13: Korelacijska matrika za RV2.1	52
Tabela 14: Korelacijska matrika za RV2.2	54

UVOD

Vodenje je tretja managerska funkcija in številnim raziskovalcem predstavlja izredno zanimivo ter široko temo za preučevanje. Vodenje je staro toliko kot človeštvo, številni posamezniki pa ga že od nekdaj želijo razumeti in razložiti. Povezujemo ga z močjo, oblastjo, bogastvom in vplivom, zato je po eni strani zelo privlačno, po drugi pa nevarno oz. ni dostopno vsakomur. Vodenje je močno povezano z uspešnostjo in učinkovitostjo organizacij. Zato zanj velja precejšnje zanimanje, njegovo preučevanje in razlaga pa sta zelo raznolika (Kovač, Mayer, & Jesenko, 2004, str. 9–10).

Dobro organizirano vodenje je funkcija, ki lahko za podjetje pomeni pomembno konkurenčno prednost. Vodenje ima vpliv na družbo, hkrati pa je zelo kompleksna funkcija, ki zahteva, da ji je vodja/manager predan, da je zaposlene sposoben pridobiti na svojo stran ter jim vcepiti delovno vnemo, ki je zelo pomembna za doseganje ciljev, ki si jih je organizacija zadala (Graen, Rowold, & Heinritz, 2010, str. 563–575; Hunt & Dodge, 2000, str. 435–458; Hunter, Bedell-Avers, & Mumford, 2007; str. 435–446; Yukl, 2008, str. 708–722; Chemers, 2002, str. 139–160). Je funkcija, ki ima vpliv tudi na vse ostale tri temeljne funkcije: planiranje, organiziranje in kontroliranje (Rozman, Kovač, & Koletnik, 1993, str. 197). V praksi pogosto naletimo na izraza vodenje (*angl. leadership*) in management, ki pa nimata istega pomena. Profesor Warren G. Bennis je izjavil: »voditelji so ljudje, ki naredijo pravo stvar; menedžerji so ljudje, ki počnejo stvari prav« (Bennis, 2017).

V današnjem svetu obstaja močna težnja po večji razširjenosti avtentičnega vodenja. Morda je teh teženj toliko zaradi nezaupanja v raznorazne vodje in voditelje, ki si svoje žepe polnijo na račun drugih ljudi, kot so, na primer, severnokorejski voditelj (sam živi v izobilju, ljudje pa stradajo), člani ameriškega kongresa (podkupnine) in še marsikdo. Zaradi množične prisotnosti medijev so življenja velikih vodij in voditeljev v centru pozornosti, posledično tudi njihove nezgode in napake odmevajo v javnosti, publiciteta pa daje povode za večjo avtentičnost v vodenju. Ogromna razpoložljivost informacij o vladah in organizacijah, zahtevani standard preglednosti s strani organizacijskih voditeljev, kot tudi vse večja ozaveščenost splošne množice o dostopanju do informacij na spletu, je spodbujajoč klic za (bolj) avtentično vodenje (Avolio & Wernsing, 2008, str. 147).

V prvem poglavju se bomo posvetili teoretični predstavitvi avtentičnega vodenja, pri čemer bomo uporabili sekundarne podatke. Konstrukt avtentičnosti je še vedno v procesu raziskovanja in razvijanja, pri čemer se je potrebno osredotočiti tako na teorijo kot na empirično raziskovanje (Černe & Penger, 2010, str. 820). V nadaljevanju poglavja se bomo osredotočili na avtentične vodje/managerje in predstavili njihove ključne značilnosti ter obnašanje (izražanje vrednot vseskozi enako, kakšni so njegovi motivi, cilji), ki jih morajo vseskozi zasledovati, če želijo, da jim njihovi zaposleni/sledilci sledijo. Predstavili bomo tudi ključne načine razvoja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji. Nato sledi predstavitev

procesa avtentičnega vodenja, veliko pozornosti bomo namenili elementom avtentičnega vodenja, ki so samozavedanje, samoregulacija, pozitivni psihološki kapital, pozitivno modeliranje in lasten pozitiven razvoj. V nadaljevanju se bomo posvetili tudi modelu avtentičnega vodenja, v katerem sta v prvi vlogi odnos med vodjo in sledilcem, hkrati pa bomo govorili o razvoju avtentičnega vodenja in o avtentičnem sledenju. Pomembna zadeva v konstrukt avtentičnosti je tudi zaznavanje avtentičnosti, ki je možno na tri načine, in sicer: zaznavanje lastne avtentičnosti vodje, zaznavanje avtentičnosti vodje s strani sledilcev in zaznavanje lastne avtentičnosti sledilcev. Na koncu prvega sklopa magistrskega dela predstavljamo razloge, zakaj je avtentično vodenje pomembno.

V drugem delu magistrskega dela, ki je še vedno teoretičen del in v katerem še vedno uporabljamo sekundarne podatke, se bomo osredotočili na mala podjetja in jih opredelili. Predstavili bomo različne opredelitve malih podjetij, načine, kako mala podjetja delujejo, kakšno je financiranje in tudi, kakšno je izkoriščanje človeških virov. Opredelili bomo značilnosti malih podjetij, tako v pogojih za nastanek kot v delovanju malih podjetij, pri čemer so glavne značilnosti, da je lastnik hkrati manager, kar pomeni, da sta lastniška in managerska funkcija združeni v eni osebi, da imajo podjetja neformalno organizacijsko strukturo,...

Tretji del magistrskega dela je posvečen raziskavi, v kateri smo se osredotočili na mala podjetja v Podravski regiji, ki smo jo tudi podrobneje predstavili. Prav tako smo opravili analizo obravnavanih podjetij in njihovo primerjavo s pomočjo nekaterih ekonomskih kazalnikov. Osrednji del tretjega dela predstavljajo analiza anket in intervjujev ter interpretacija ugotovljenih rezultatov oz. odgovora na raziskovalni vprašanji. Raziskavo smo naredili s pomočjo procesa triangulacije po skupinah. Pri raziskavi med managerji smo pripravili delno strukturiran intervju, s katerim želimo pridobiti različne managerske poglede in izkušnje, medtem ko smo raziskavo med zaposlenimi opravili s pomočjo ankete. Vzorčenje bo namensko, saj želimo pridobiti koristne informacije za doseg cilja. V raziskavo so bila vključena podjetja Altius, d. o. o., Medis-M, d. o. o., Mizarstvo Tajhmajster, s. p., ter Prohit, d. o. o.

Namen magistrskega dela je, da se tudi managerji v malih podjetjih seznanijo z novjšimi prijemi vodenja, kar avtentično vodenje nedvomno je, hkrati pa, da začnejo razmišljati, kaj sploh pomeni avtentično vodenje in na kakšen način bi ga lahko vpeljali v svoje podjetje. Prav tako pa želimo, da ugotovijo, da je konstrukt avtentičnega vodenja lahko zanje priložnost in da jih lahko nov način vodenja privede na novo raven delovanja podjetja.

Cilj magistrskega dela je, da se managerji v malih podjetjih začnejo zavedati, da brez motiviranih delavcev, brez zaupanja v njihove sposobnosti, ne bodo sposobni doseči ciljev podjetja, kakor tudi ne lastnih, hkrati pa jim želimo dati vedeti, da je lahko izključno dober, priden, motiviran in zadovoljen delavec njihova konkurenčna prednost. Eden od ciljev je

tudi, da bodo managerji manjših podjetij začeli razmišljati, kako bi v svoja podjetja vpeljali proces avtentičnega vodenja.

Raziskovalni vprašanji magistrskega dela sta:

- RV1: Ali in kako se managerji v malih podjetjih zavedajo pomena avtentičnega vodenja?
- RV2: Ali se managerji v malih podjetjih zavedajo, da so zaposleni v podjetju njihovi sledilci, katerim bi naj bili vzor, in na kakšne načine omogočijo svojim zaposlenim, da na delovnem mestu izkoristijo svoje znanje in sposobnosti (človeški kapital)?

1 AVTENTIČNO VODENJE

Na področju vodenja se je v zadnjem času pojavil nov koncept vodenja, ki ga imenujemo avtentično vodenje. Avtentično vodenje je relativno nova paradigma vodenja v svetu managementa, ki je nastala zaradi potreb današnjega časa, v katerem so edina stalnica spremembe. Leta 2003 je konstrukt avtentičnosti prvič predstavil Bill George, ki je napisal knjigo *Avtentično vodenje: Odkrivanje skrivnosti za ustvarjanje trajne vrednosti*. Avtentično vodenje se je razvilo zaradi hitro spreminjajočega se okolja, v katerem se pokaže, kako zelo pomembno je prilagajanje samih vodij, hkrati pa spodbuja organizacijo in ji daje moč, da je vsakodnevno uspešna (Avolio & Gardner, 2005, str. 315–338; Gardner, Fisher, & Hunt, 2009, str. 466–482; Černe, 2010). Prav tako pa so k oblikovanju novega koncepta vodenja pripomogli socialni izzivi in grožnje na globalni ravni, kot so terorizem, nihanje borznih tečajev, spreminjanje moči v svetovnem gospodarstvu in tudi že prej omenjeni škandali, povezani z neetičnim obnašanjem vodij (Cooper, Scandura, & Schriesheim, 2005, str. 475–493). Veliko raziskovalcev je mnenja, da je prihodnost vodenja močno povezana s tem konceptom, saj bo le tako podjetje ostalo konkurenčno. Razlog za to je sprememba razumevanja in pomembnosti nekaterih vrednot v primerjavi s preteklostjo (Černe & Penger, 2010, str. 820). Konstrukt avtentičnosti je še vedno v procesu raziskovanja in razvijanja, pri čemer se je potrebno osredotočiti tako na teorijo kot na empirično raziskovanje (Černe & Penger, 2010, str. 820).

Avtentičnost je za novodobnega managerja, ki želi biti uspešen, ključnega pomena, saj v današnjem poslovnem svetu vse bolj cenijo ljudi, ki so to, kar so. Pomembna pojma v konstrukt avtentičnosti sta trajna konkurenčna prednost in trajna uspešnost, h katerima stremlje vsak avtentični vodja. Podjetje pride do trajne konkurenčne prednosti takrat, ko konkurentom onemogoči, da bi v kratkem obdobju proizvedli enak izdelek ali uporabili njihovo strategijo vodenja in razmišljanja. Trajna uspešnost organizacije pa nastopi takrat, ko so uspehi in rast podjetja prisotni daljše obdobje. K trajnejši uspešnosti organizacije pripomorejo še nefinančna, neotipljiva sredstva in tiho znanje, kakor tudi človekov socialni in psihološki kapital (Barney, 1996, str. 570).

Avtentičnost se je skozi leta dodatno razvila in je do neke mere ohranila lastnosti direktivnega, participativnega in avtoritativnega pristopa. Vsak od njih pa prinaša določene prednosti kot tudi slabosti. Dober manager, ki v svojem podjetju izvaja vodenje s tem pristopom, ima več možnosti, da zaposlene pridobi na svojo stran, jim da svobodo, kar pomeni, da jih opolnomoči. S tem pa lažje dosežejo cilje, ki so si jih zadali. George (2008) je leta 2008 v New Yorku organiziral forum, na katerem je predstavil smernice, ki managerjem pomagajo pri razvoju v avtentičnega vodjo. Te smernice so (Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009, str. 107):

- samozaznavanje – pomembno je, da ugotovimo, kdo smo in kaj hočemo doseči v času življenja,
- izražanje svojih vrednot pod pritiskom – za vrednote ne bomo vedeli, ali so dobre ali slabe, dokler manager ne bo pod stresom ali pritiskom,
- zaupanje v lastne sposobnosti in motiviranost – to zaposleni dosežejo takrat, ko jim je delo, ki ga opravljajo všeč in ga z veseljem opravljajo,
- simbioza s soljudmi – pomembno je, da se vodja zna povezati z ostalimi zaposlenimi, kateri mu med drugim nudijo podporo,
- osebnostna integriteta – obnašanje vodje je ne glede na lokacijo enako, s čimer pridobi, da sodelavci čutijo pozitivno zavezanost,
- poznavanje namena vodenja – pomembno je, da se vodja vpraša, zakaj želi biti vodja in na kakšen način bo sodelavce navdihnil.

Pri avtentičnem vodenju je ključno, da vodja zazna, kakšne vedenjske vzorce so njegovi sledilci pridobili tekom življenja. Če mu to uspe, lažje udejanja spremembe v organizaciji in lahko pripravi načrt, kako bo uveljavil nove koncepte vodenja v svoji organizaciji (Černe & Penger, 2010, str. 820).

Opisovanje in pojmovanje avtentičnosti je problematično, saj jo lahko opišemo le abstraktno ali kot opozicijo neavtentičnosti. Avtentičnost je precej paradoksalen pojem, pri katerem se lahko opečemo, če ga poskušamo definirati in spraviti v konceptualno okovje. Kljub temu se čedalje več raziskovalcev, kakor tudi dejanskih managerjev, ukvarja s pojmom avtentičnosti.

George, Sims, Mclean in Mayer (2007, str. 129–138) govorijo, da je zelo pomembno, da lastno avtentičnost črpamo iz svoje življenjske zgodbe in da se razvije iz lastnega ravnanja. Obstajajo pa tudi raziskovalci, ki menijo, da morajo avtentičnost drugim pripisati drugi (Goffee & Jones, 2005, str. 32–34; Harwey, Martinko, & Gardner, 2005, str. 1–11; Sparrowe, 2005, str. 421).

Avtentično vodenje lahko opredelimo kot določen vzorec obnašanja, za katerega je značilno, da upošteva elemente pozitivnega psihološkega kapitala (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008, str. 89–126).

Slovarske definicije nam razkrivajo, da je avtentičen kvaliteta, kakovost biti pristen ali izviren, kar pomeni biti zvest originalu, izvoru, zavezi, resnicoljubnosti in tudi namenom. Avtentičnost ni kopija ali ponaredek. Je nekaj, kar izvira od avtorja (Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU, 2016).

Izvor današnjega pomena pojma avtentičnosti je težko določiti. V predrazsvetljenskem času, ko je bil glavni nosilec avtoritete in resnice bog, je avtentičnost predstavljala nek cilj, do katerega se je prišlo le s prakticiranjem religije in z vero v boga. Diskurz avtentičnosti kot želenega stanja bivanja se je pojavil s propadom fevdalnega sistema in vzponom meščanske družbe. Zaradi pokvarjenosti družbe in ujetosti v past civilizacije se je začela iskati pot nazaj v avtentično stanje (Bendix, 1997, str. 25–27).

Izvor termina avtentičnost pripisujejo krogu eksistencialističnih filozofov dvajsetega stoletja, v katerega spadajo Nietzsche, Kierkegaard, Heidegger, Sartre in Adorno. Po njihovem mnenju bi naj bila avtentičnost način, kako posameznik deluje in kako se spreminja v odnosu na pritiske materialnega sveta, zunanjih sil in vplivov, ki so drugačni od njega (MacCannell, 1999).

1.1 Avtentični vodje

Biti avtentičen pomeni biti to, kar si. In ravno ta lastnost vodij in managerjev je v poslovnem svetu najbolj cenjena. Pomembno je, da managerji zaznavajo in ohranjajo svoja čustva, vrednote, preferenco in identiteto, saj lahko samo na takšen način uveljavljajo avtentičnost, ki se je razvila že v filozofiji starih Grkov pred več kot 2000 leti (Chan, Hannah, & Gardner, 2005, str. 3–41). Primer avtentičnega vodje je Martin Luther King, pomembna osebnost v zgodovini, ki ga poznamo kot revolucionarnega borca za civilne pravice temnopoltih, ambasadorja enakosti in miru. Razlogi, da ga uvrščamo med avtentične vodje, so (Avolio & Wernsing, 2008, str. 148):

- ravnal je po svoji vesti,
- bil je zvest jedrnim principom izboljšanja blagostanja za vse ljudi in
- izvajal je raznorazne akcije in ukrepe, usklajene s temeljnimi načeli, ne glede na zunanje pritiske in grožnje.

Za avtentične managerje je značilno, da je njihovo obnašanje ves čas enako, ne glede na funkcijo, ki jo imajo v danem trenutku (Kruse, 2013). Po teoriji bi naj imeli avtentični vodje, katerih dejanja so usklajena z njihovimi prepričanji, večji vpliv na sledilce, delno tudi zato,

ker si ti avtentičnost razlagajo kot dokaz zanesljivosti vodje (Fields, 2007, str. 195). Tako se razvije zaupanje v vodjo (Černe & Penger, 2010, str. 833), ki je zelo pomembna v konstrukt avtentičnosti. Na tem mestu mislimo predvsem na zaupanje svojih podrejenih, ki ga lahko manager gradi, če pri svojem vodenju upošteva načela avtentičnosti (Peterlin, 2007, str. 20). Avtentični vodja si želi, da bi njegovi zaposleni postanejo njegovi sledilci, zato mora najprej sam doseči avtentičnost oziroma avtentičnost zaznavati preko samozavedanja, samoregulacije, avtentičnega delovanja in odnosov (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005, str. 345). Zato sta pomembni želja in zavezanost k osebni rasti. Zavezanost k osebni razvoju je ena glavnih zahtev, ki mora biti izpolnjena za odkrivanje lastnega avtentičnega vodenja. Tako kot glasbeniki in športniki morajo tudi avtentični vodje posvetiti celo življenje uresničevanju svojega potenciala (George et al., 2007, str. 129–138).

Znanstveniki se strinjajo, da je avtentičnim vodjem pomembno, da dobro poznajo lastno bit, imajo razčiščena mnenja in stališča, se močno identificirajo z vlogo vodje in ravnajo v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji (Shamir & Eilam, 2005, str. 395–417). Lahko trdimo, da poslušajo svojo notranjo vest, ki jih vodi pri sprejemanju odločitev in zavzemanju stališč o spornih vprašanjih (Avolio & Wernsing, 2008, str. 148). Vendar je potrebno poznavanje svojih vrednot in prepričanj udejanjiti, saj le tako lahko pokažejo pravilno pot svojim zaposlenim, s čimer dosežajo visoko raven verodostojnosti med zaposlenimi. Zato imajo izjemno zahtevno nalogo, saj njihovi sledilci vseskozi spremljajo njihova dejanja (Moss, Downing, & Callahan, 2009, str. 162–176). Zaradi sledenja njihovih sledilcev, se morajo zavedati, da lahko s svojim obnašanjem postanejo vzorniki svojim zaposlenim. Vzorniki pa lahko postanejo le tako, da ob izražanju svojih temeljnih vrednot, pozitivnih čustev, motivov in ciljev ne odstopajo od nivoja avtentičnosti, ki so ga dosegli. Namen avtentičnega vodje ni, da bi iz zaposlenih ustvarjal svoje dvojnike, temveč da na njihove osebnosti vpliva s pomočjo obnašanja (Černe, 2010).

Pomembna značilnost avtentičnega vodje je, da se zaveda svojih prednosti in pomanjkljivosti ter da pri delu upošteva svoje moralne vrednote, pridobljene tekom življenja, hkrati pa zaposlenim omogoči, da izhajajo iz svojih moralnih vrednot (Dimovski et al., 2009, str. 102). Potemtakem lahko trdimo, da so avtentični vodje iskreni, pristni (Erickson, 1995, str. 121–144), kar se še posebej potrди, če svojim sledilcem razkrijejo svoj pravi jaz, v katerem se skrivajo tudi pomanjkljivosti in strahovi (Dimovski et al., 2013, str. 134). Vendar pristnost brez upoštevanja moralnega kodeksa ne zadostuje za učinkovito vodenje podjetja (Bass & Steidlmeier, 1999, str. 181–217). Skozi pristnost pa se lahko pokaže tudi strast do vodenja podjetja (George et al., 2007, str. 129–138).

Pomembna lastnost avtentičnega vodje je, da zna komunicirati z ljudmi, pri katerih obstaja možnost, da vselej ne bodo slišali zelenega. Z drugimi besedami, avtentični vodja je tisti, ki zna sprejeti informacijo, ki mu ni po godu, vendar zna to informacijo spreobrniti sebi v prid (George et al., 2007, str. 129–138).

Pomembno je tudi njihovo razumevanje, da lahko preko načina vodenja svoje zaposlene še bolj motivirajo, če jim dovolijo lastno razmišljanje, kar lahko privede do večje zavzetosti delavcev pri delu. Ta koncept, za razliko od drugih, daje poudarek osebnosti vodje in ne slogu vodenja (Dimovski et al., 2009, str. 103).

Preko motivacije in zadovoljstva svojih zaposlenih lahko vodja doseže, da začnejo ljudje bolj verjeti v to organizacijo, s čimer lahko zaposleni razvijejo večjo pripadnost, hkrati pa verjamejo v vrednote, ki jih izraža njihov vodja (Černe & Penger, 2010, str. 835). Pripadnost pomeni, da se bodo zaposleni pripravljali boriti za uspeh svojega podjetja ter da v primeru boljše ponudbe za službo te ne bodo takoj sprejeli in odšli. Vendar se tudi pripadnost gradi postopoma. Pomembno je, da se zaposlen v podjetju z njim identificira in vidi priložnost za razvoj. Če pa se osredotočimo, kako vodje vplivajo na pripadnost svojih sledilcev, pa lahko ugotovimo, da imajo velik vpliv, saj se bo pripadnost sledilcev povečevala tako, da jim zaupajo, jih opolnomočijo, vzpostavijo pozitivno modeliranje in jim preko svojega načina vodenja omogočijo, da bodo razvijali svoj pozitivni psihološki kapital (Grošelj, 2011).

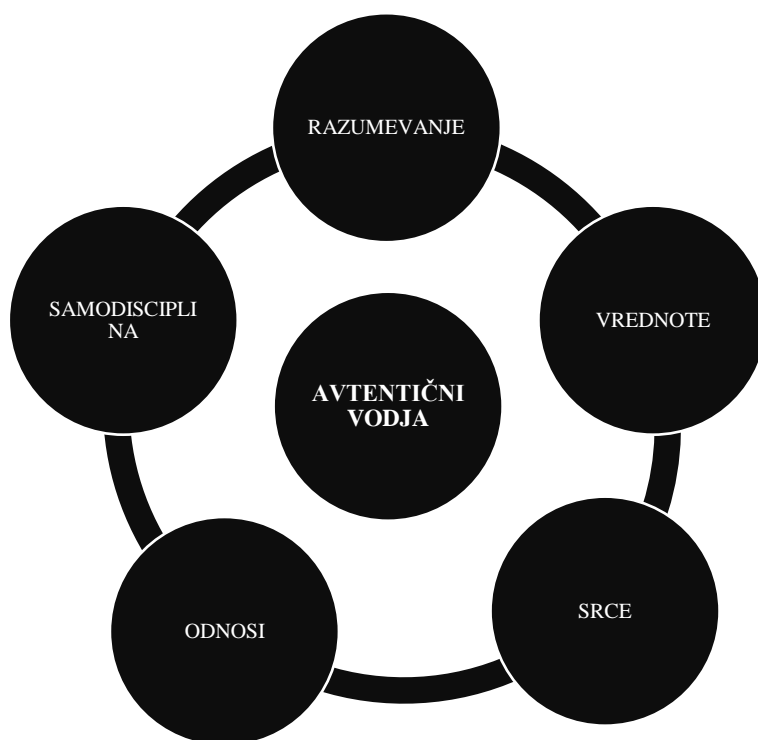
V primerjavi s karizmatičnim vodenjem nam avtentično vodenje omogoča razumeti, zakaj vodja velja za človeka s karizmo (Valsania, León, Alonso, & Cantisano, 2012, str. 561–566). Pomembna vrлина avtentičnega vodje je še zagnanost, saj, če vodja uspe zagnanost delavcev vseskozi vzdrževati na primerni ravni oz. to še dvigovati, lahko to blagodejno vpliva na ključne rezultate podjetja (zadovoljstvo kupcev, imidž podjetja, dobiček, produktivnost) (Dimovski et al., 2009, str. 107–108).

Spodaj so predstavljene bistvene lastnosti (dimenzije) avtentičnih vodij, ki jih resnični vodje morajo razviti. Bill George (2003, str. 18) je skozi mnoge izkušnje z vodenjem drugih določil pet lastnosti/kvalitet, ki jih izkazujejo avtentični vodje:

- razumevanje svojega namena,
- prakticiranje trdnih vrednot,
- vodenje s srcem,
- vzpostavitev čvrstih/povezanih odnosov in
- izkazovanje samodiscipline.

Pridobivanje petih dimenzij avtentičnega vodje ni zaporedni postopek, saj jih vodje razvijajo kontinuirano skozi vse življenje. George (2003, str. 18) si te dimenzije predstavlja kot pet odsekov kroga, ki skupaj tvorijo avtentično vodjo. Naše videnje tega je precej podobno Georgeovemu, in sicer na način petih točk/krogov na krožnici, ki se stekajo v osrednji del – do avtentičnega vodje.

Slika 1: Dimenzije avtentičnih vodij



Vir: B. George, *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*, 2003, str. 18.

Na koncu je prav, da se vprašamo, kako vodja postane avtentičen. Pot do avtentičnega vodenja se začne z razumevanjem zgodbe lastnega življenja. Življenjska zgodba zagotavlja okvir za izkušnje in skozi njo je mogoče najti navdih, ki bo učinkoval na svet (George et al., 2007, str. 129–138). Pomembno je, da si vodja življenjsko zgodbo interpretira na način, ki mu omogoča, da samega sebe ne vidi kot pasivnega opazovalca svojega življenja, temveč kot posameznika, ki lahko na podlagi izkušenj razvije oz. vzpostavi samozavedanje. Avtentični vodja na tem zavedanju deluje z uporabo svojih vrednot in načel, včasih s precejšnjim tveganjem na lasten račun. Predvidevanje pri uravnoteženju svojih motivacij je takšno, da je prav toliko obremenjen s svojimi notranjimi vrednotami, kot z željo po zunanjih nagradah ali priznanjih. Avtentični vodja drži ob sebi tudi močno ekipo za podporo, kar zagotavlja, da živi integrirano, prizemljeno življenje (George et al., 2007, str. 129–138).

Življenjske zgodbe avtentičnih vodij pokrivajo poln spekter izkušenj. Veliko vodij je potrdilo, da njihova motivacija izvira tudi iz težke življenjske izkušnje, kot so, na primer, izguba službe, bolezn, prerana smrt bližnjega, diskriminacija, izključevanje itd. Avtentični vodje se niso želeli videti kot žrtve, zato so te transformativne izkušnje uporabili za osmišljanje svojega življenja. Te dogodke so preoblikovali, da so se dvignili nad izzive in odkrili svojo strast do vodenja (George et al., 2007, str. 129–138).

Kot smo že omenili, avtentični vodje zelo dobro poznajo svoje temeljne vrednote, od katerih ne odstopajo, in ki tvorijo podlago za avtentično vodenje ter obenem izhajajo iz posameznikovih prepričanj. Prave vrednote avtentičnega vodje se razkrijejo šele tedaj, ko prestane test pod pritiskom. Ko se dnevno pogovarjamo o svojih vrednotah, jih je relativno enostavno navesti in jim slediti, sploh v trenutkih brez težav. Ko pa uspeh, kariera ali celo življenje visijo na nitki, razčistimo, kaj je najpomembnejše, kaj je nekdo pripravljen žrtvovati in kakšne kompromise je pripravljen sprejeti. Trdni temelji vrednot in njihovo testiranje omogočajo, da vodja razvije principe, ki jih bo uporabil pri vodenju (George et al., 2007, str. 129–138).

Dejstvo je, da profila človeka ni mogoče opredeliti z vsemi njegovimi lastnosti, ki bi predstavljali ideal avtentične vodje (George, 2007, str. 16–17). Vodje postanejo zavestno avtentični in svojo avtentičnost izražajo na vsakem koraku.

Da bi ostal na pravi poti, avtentični vodja ob sebi vzpostavi podporno ekipo. Ta ekipa mu v težkih časih svetuje in pomaga, ob uspehih pa z njim proslavlja. Vodje v najtežjih trenutkih najdejo udobje in zatočišče med ljudmi, na katere se lahko zanesejo, pri katerih so lahko odprti in ranljivi. V težkih časih cenijo prijatelje, ki jih sprejemajo zaradi tega, kdo so, ne pa zato, kar so. Podporne ekipe vodji zagotavljajo potrditev, svetovanje, perspektive in klice za popravke – v primerih, ko je to potrebno (George et al., 2007, str. 129–138).

Avtentični vodje priznavajo, da pri vodenju ne gre za njihov uspeh ali za to, da jim podrejeni sledijo. Vedo, da je ključ do uspešne organizacije opolnomočenje vodij na vseh ravneh. Ne navdihujejo le tistih okoli njih, ampak spodbujajo tudi tiste, ki se ne izpostavljajo, da se naj okrepijo in vodijo (George et al., 2007, str. 129–138).

1.1.1 Metode razvoja avtentičnih vodij

V prejšnjem stoletju, ko se je razvijalo več slogov vodenja, so bili v ospredju avtorski, demokratični in participativni slogi. Raziskovanje in preučevanje razvoja teorije avtentičnega vodenja je področje, na katerem še vedno poteka veliko dela. Vzvod za intenzivno širjenje tega novega področja – avtentičnega vodenja je razvoj šole pozitivnega organizacijskega vodenja, pod katero se je leta 2004 podpisal Fred Luthans, čeprav lahko zametke najdemo v letu 2003, ko sta Peterson in Luthans (2003, str. 26–31) že pisala o vodjih, ki so drzni, in tudi o tem, kako pomemben je njihov pozitiven vpliv.

Razvoj avtentičnega vodje je dolgotrajen proces in od njih zahteva, da izkoristijo vsak trenutek, ki ga lahko posvetijo sebi, obenem pa morajo biti pripravljeni na samoizpopolnjevanje. To lahko delajo na več načinov (Černe, Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009):

- »pripravljenost pridobivati povratne podatke iz številnih virov,
- nenehne samoraziskave,
- predanost osebnostnim spremembam in
- disciplinirano/načrtno urjenje za krepitev novih zmožnosti«.

Pred razvojem je pomembno, da vodja opravi samorazvoj, preko katerega se izpopolnjuje in uči. Razvoj avtentičnih vodij se odvija s pomočjo procesa razmišljanja o svojem načinu vodenja, ki ga veskozi razvija, kakor tudi ob opazovanju svojih sledilcev in ugotavljanju njihovih potreb. Med vodenjem je pomembno, da vodje veskozi skrbijo za svoje naslednike in tako zagotovijo, da bo prihodnost podjetja v dobrih rokah. Ob tem pa je pomembno, da začnejo pravočasno skrbeti za razvoj svojega naslednika, kljub temu, da se na položaju počutijo udobno in se s svojimi sledilci odlično razumejo. Vendar je to vse prej kot enostavno, saj se vsi oklepajo pomembnega položaja, kar lahko ob morebitnem odhodu podjetje pahne v težave, saj naslednik ni uveden (Černe et al., 2009).

Vsak človek je lahko uspešen vodja. Pomembno je, da pokaže željo po izpostavljenosti in napredovanju, saj le tako lahko vodi druge ljudi. Petrovo načelo opozarja na morebitne omejitve napredovanja v hierarhično urejeni organizaciji in pravi, da posameznik napreduje do ravni svoje nesposobnosti (Armstrong, 1994). Če na napredovanje v podjetju pogledamo s pesimistične smeri, vidimo, da ljudje, ki svoje delo opravljajo vestno, zanesljivo in dobro, lahko napredujejo. Ko pa pridejo do točke, na kateri dela več ne obvladajo, obstanejo, s čimer povzročajo tako sodelavcem kot podjetju veliko škodo. Organizacijska struktura v učečem se podjetju ni hierarhična, zato vodje ne izberejo lastniki, temveč njegovi sodelavci. Izberejo ga skozi daljši proces opazovanja. Nekoga, za katerega menijo, da je dovolj sposoben za vodjo, da mu lahko zaupajo in sledijo. Vendar je odgovornost sprejetja tega položaja izključno na izbranem posamezniku, ki se mora odločiti, ali bo ponujeni položaj sprejel (Černe et al., 2009).

Znotraj podjetij se velikokrat ustvarijo neformalni oz. mnenjski vodje, ki pri zaposlenih uživajo globoko spoštovanje. Zaradi tega imajo moč spreminjanja mnenj svojih sodelavcev, kar lahko pripomore tudi k temu, da njihovi sodelavci sčasoma spremenijo svoja nagnjenja in prepričanja. Vodje velikokrat sprejemajo spremembe, ki so lahko ključne za uspešnost podjetja, pa tudi za nadaljnjo delo njegovih sledilcev, zato je pomembno, da čutijo zaupanje sodelavcev (Černe et al., 2009).

Černe (et al., 2009) so opredelili ključne načine razvoja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji:

- »akcijsko učenje,
- metoda 360-stopinjskega vodenja,
- sistem mentorstva,

- sistem nasledstva,
- učeči se timi,
- tehnika pripovedovanja življenjskih zgodb«.

1.1.1.1 Akcijsko učenje

Dejavno ali akcijsko učenje se ukvarja s stvarnimi problemi znotraj podjetja in pri reševanju organizacijskih problemov neprestano ponuja možnost izboljševanja (Teare & Monk, 2002, str. 338). Namen akcijskega učenja je, da se zaposleni naučijo učiti. Primarni cilj akcijskega učenja je, da se zaposlenim ob reševanju problemov ali nalog dajo naloge, podobne tistim, s katerimi se lahko srečajo v delovnem procesu. Sekundarni cilj akcijskega učenja pa je, da se zaposlenim dá konkretni problem, ki ga morajo rešiti. Tako jim vodje lahko pokažejo metode za reševanje problemov (Černe et al., 2009).

Vodje z akcijskim učenjem zaposlenim omogočajo delovne izzive, preko katerih skrbijo za njihovo motiviranost, hkrati pa poskrbijo, da se s pomočjo problema podjetje razvija tudi v prihodnje (Černe et al., 2009).

Načinov akcijskega učenja je več, vendar imajo vsi skupne točke. Akcijsko učenje vedno poteka v določeni skupini, ki se sooči s problemom in ga mora rešiti. Nad reševanjem problema bdi njihov mentor. Akcijsko učenje je, sploh, če je organizacijska struktura razvejana in sestavljena iz več vodij, mogoče razširiti na vsa področja. Če je rešitev problema uspešna, se v organizacijo naseli pozitivna energija, hkrati pa to prinese večjo samozavest in motiviranost zaposlenih za nadaljnje delo (Černe et al., 2009).

1.1.1.2 360-stopinjsko vodenje

Vsak vodja želi izboljševati svoje vodenje. Če si to želi, mora odpraviti »informativno karanteno« (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002, str. 154). Informativna karantena nastane takrat, ko vodja od svojih zaposlenih ne prejme vseh potrebnih informacij. Razlogi za karanteno so, da zaposleni svojemu vodji ne povedo vsega, ker so novice neprijetne, ali pa tudi zato, ker je njihov vodja preveč avtoritativen. Večina zaposlenih mu ne upa nakazati, da je preveč avtorski in hkrati predlagati, da mora slog vodenja posodobiti in nadomestiti z avtentičnim načinom. Če vodja ugotovi, da bi moral spremeniti način vodenja, in sicer v avtentičen način, vključno s spremembami in na novo postavljenimi normami, začne v sebi razvijati avtentičnost (Černe et al., 2009).

Le 20 % slovenskih podjetij uporablja metodo pridobivanja informacij o zaposlenih z vseh strani, medtem ko je v Evropi ta odstotek precej višji, saj jo uporablja 65 % podjetij. Po mnenju Turka se razlogi za redkejšo uporabo skrivajo predvsem v (Turk, 2006, str. 18):

- »pomanjkljivem poznavanju tovrstnih metod,
- nezavedanju o pomembnosti povratnih informacij za razvoj organizacije/podjetja in
- strahu pred neznanim in kritiko«.

Od podjetja je odvisna tudi osredotočenost metode – metode pridobivanja informacij o zaposlenih z vseh strani. Lahko je razvojna ali ocenjevalna (Cacioppe & Albrecht, 2000, str. 391).

Metoda razvojne osredotočenosti je namenjena zaposlenim s pomanjkljivostmi. S pomočjo te metode potekajo aktivnosti, ki bodo te pomanjkljivosti izboljšale. Metoda ocenjevalne osredotočenosti pa podjetju omogoča, da zaposlenega, ki ga opazuje, kaznuje ali nagradi, oboje v odvisnosti od njenega rezultata (Černe et al., 2009).

Metoda pridobivanja informacij o zaposlenih z vseh strani omogoča, da podjetja za svoje zaposlene načrtno pripravljajo izobraževanja in usposabljanja, ki jim bodo koristila (Černe et al., 2009).

Ključno pri tej metodi je ocenjevanje. Pri ocenjevanju je zelo pomembno, da je ocenjevalcev več. Če ocenjuje le vodja, se lahko pojavi nepristranskost. Prvotni cilj metode je odkrivanje, kako se lahko zaposleni razvijajo. Metoda lahko izboljša medosebno komunikacijo v podjetju, kakor tudi medosebne odnose (Černe et al., 2009).

1.1.1.3 Sistem mentorstva

Znanje mora biti ključna vrednota za avtentične vodje v učečih se organizacijah. To vrednoto morajo ceniti, se vedno znova naučiti, kako se učiti, in jo dopolnjevati. Njihova dolžnost je, da so svojim sledilcem učitelji, mentorji in vzorniki, hkrati pa, da se jim posvečajo in izpostavljajo njihova znanja, spretnosti ter sposobnosti. Lahko trdimo, da so »spodbujevalci osebnostnega razvoja posameznikov in razvoja timov« (Černe et al., 2009).

Mentor in varovanec morata odnos graditi na temelju obojestranskega spoštovanja, pri katerem skupno učenje omogoča sočasen razvoj. Ta odnos nikakor ni enak odnosu med šefom in podrejenim, saj lahko varovancu omogoči, da razmišlja velikopotezno, mu ponudi svoje znanje in izkušnje. Pomembno je, da ve, kakšne cilje ima njegov varovanec, saj ga lahko le tako spodbuja, da jih bo uresničil (Černe et al., 2009). Varovanec mora imeti zaupanje v mentorja, saj bo le tako upošteval njegove nasvete in kritike, mentorjeva naloga pa ni nenehno trepljanje varovanca po ramenih, ampak podajanje refleksije, preko katere se varovanec vedno bolje spoznava, njegovo delovanje pa je tako izpopolnjeno (Černe et al., 2009).

Varovanec vseskozi opazuje mentorja, ki mu je vzor, mu sledi in upa, da bo dosegel njegov nivo. Mentor se mora zavedati, da ga varovanec vseskozi opazuje, kar pomeni, da lahko vpliva na njegove vrednote in prepričanja (Černe et al., 2009). V tem procesu se uči tako varovanec kot mentor, ki izkorišča drugačen pogled, preko katerega se izpopolnjuje. Mentorstvo za vodjo pomeni strateško dejavnost, ki pripomore h konkurenčnosti organizacij/podjetja, saj če se vodja odreka vlaganju v ključne mentorske odnose, se razvoj podjetja/organizacije upočasni (Kyle, 2000, str. 164–166).

1.1.1.4 Sistem nasledstva

Grusky je navedel dva osnovna razloga, zakaj mora podjetje razmišljati o prihodnosti ter iskati in usposabljeni zaposlene, ki bi lahko sedanje vodje nadomestili. Ta sta (Giambatista, Rowe, & Riaz, 2005, str. 964): »iskanje naslednikov je neizogibno za organizacijo, ki razmišlja dolgoročno in hkrati (lahko) povzroča nestabilnost v delovanju, če se razvoju sistema nasledstva ne posvetimo dovolj zgodaj.«

Podjetje mora razmišljati o razvoju socialnega kapitala, saj na tak način lahko najde več potencialnih naslednikov (Tymon & Stumpf, 2003, str. 18).

V podjetjih, v katerih se zavedajo, da bodo morali nekoč nadomestiti sedanje vodje, skrbijo, da se njihovi zaposleni vseskozi razvijajo. Pomembno je, da podjetja, v katerih imajo zaposleni večjo moč pri izbiri naslednika, z njimi jasno komunicirajo glede njihovih karier. Prav tako je dobro, da pred pogovori jasno določijo merila, ki jih bodo pri izbiri zanimala. Preden je informacija o izboru naslednika objavljena, se morajo prepričati, da ta ne bo povzročila odhodov iz podjetja, ker bi se tisti zaposleni, ki so že zaposleni v podjetju in niso bili izbrani niti za pogovore, čutili prikrajšane (Černe et al., 2009).

Ali je dobro ali ne, da sedanji vodja izbira svojega naslednika, je stvar debate. Če bo podjetje v to izbiro vključilo več zaposlenih, bo nasledstvo sedanjega vodje potekalo enostavneje. Zato mora skrbeti, da se potencialni vodje vseskozi izobražujejo, pridobivajo nova poznanstva in, kar je ena ključnih zadev, da pridobijo tiste vrednote, katerim podjetje sledi. Prav tako jih je pomembno seznaniti z nenapisanimi pravili podjetja (Černe et al., 2009).

V trenutku, ko je novi vodja izbran, je pomembno, da se z njim seznanijo vsi zaposleni. Prav tako je pomembno, da novi vodja dobi konkretno nalogo, pri kateri mora voditi svoje sledilce, preko njegovega dela pa se ti spoznajo z njegovim delovanjem (Černe et al., 2009).

1.1.1.5 Učeči se timi

Pri delovanju podjetja nikakor ne smemo mimo timov, ki so osnova podjetij. Sodelovanje v učečem se timu za zaposlenega pomeni možnost spontanega učenja drug od drugega in

svobodno izmenjevanje znanj. Pomembno je tudi skrito oz. tacitno znanje. Skrito znanje se pridobiva skozi leta izkušenj in odnosov, ki nastanejo med zaposlenimi. Avtentično vodenje in odprta komunikacija omogočata, da podjetja začnejo razmišljati strateško in velikopotezno (Černe et al., 2009). Mayer (2008, str. 247–260) to opredeli kot spodbujanje ustvarjalnosti vodilnih timov. Vsak zaposleni bi moral med ustvarjanjem vsaj eno uro porabiti za (Mayer, 2008, str. 247–260):

»sprostitev in miselni preklop, kar je možno doseči z različnimi metodami sproščanja, sprehodom, poslušanjem glasbe, branjem ipd., študiranje, pregledom skrbno izbranih objav iz dnevnega strokovnega časopisja, zapis ustvarjalnih prebliskov, ki jih na ta način iztrgamo pozabi, ustvarjalnim tedenskim srečanjem celotnega vodilnega tima, na katerem naj bi predstavili ustvarjalne prebliske in snovali nove ideje, s skrbnim izbiranjem skupne izobraževalne in športne aktivnosti ter umetniška doživetja, ki lahko spodbudijo nastajanje novih idej.«

1.1.1.6 Tehnika pripovedovanja življenjskih zgodb

Pri avtentičnih vodjih in njihovih življenjskih zgodbah njihovi sledilci najdemo vzornike ter motivacijske zglede, saj z izražanjem svojih temeljnih vrednot, pozitivnih čustev in ciljev skrbijo za rast in razvoj sodelavcev (Černe et al., 2009). Avtentični vodje, ki želijo vplivati na sledilce, morajo delovati usklajeno s svojimi vrednotami, prepričanja, saj tako omogočajo, da njihovi sledilci zaznajo avtentičnost, kar lahko razumemo tudi kot potrditev, da je vodja zanesljiv (Fields, 2007, str. 195–206). Tako se razvije zaupanje v vodjo (Černe et al., 2009). Pomembno je, da sledilci prepoznajo vodjevo avtentičnost in integriteto. Sledilci vodje ocenjujejo predvsem na podlagi neposrednega opazovanja in osebne interakcije. Sledilec si skozi te stike poveča samozavedanje in se osebno ter profesionalno razvija (Černe et al., 2009).

1.2 Proces avtentičnega vodenja

Proces avtentičnega vodenja se lahko začne takrat, ko podjetje pripravlja celovit načrt dela oz. razvoja v prihajajočem letu. Za načrte je dobro, da vsebujejo strateški načrt za dosego zastavljenih ciljev, prav tako pa je priporočljivo, da opredelimo vizijo in poslanstvo podjetja (Černe & Penger, 2010, str. 825).

»Proces avtentičnega vodenja je širši pojem, ki vključuje tudi razvoj avtentičnega vodenja. Poleg dogajanja na ravni posameznika in neposrednega vplivanja na sledilca pa vključuje tudi razvijanje in uresničevanje strategije strateškega ravnanja s človeškimi viri s pomočjo aktivnosti (sistemi, praksami) ravnanja s človeškimi viri. Proces

avtentičnega vodenja torej označuje aktivnosti celotne organizacije« (Černe & Penger, 2010, str. 832).

Pri procesu avtentičnega vodenja je ključno, da managerji podjetij, ki želijo prestopiti okvire tradicionalnega vodenja in v podjetje vpeljati avtentičen način, s tem seznanijo tudi svoje zaposlene, saj le tako lahko dosežejo, da bodo v celotni organizaciji delovali usklajeno, kar bo pripomoglo h grajenju identitete organizacije. Obenem bodo s tem dosegali konkurenčno prednost, ki lahko na dolgi rok prinese pozitivne posledice (Dimovski et al., 2009, str. 108).

Proces avtentičnega vodenja se začne z ugotavljanjem avtentičnosti zaposlenih v podjetju, kar je prvi korak v tem procesu. Pomembno je, da vodje spoznajo svoje zaposlene in preko spoznanj pripravijo načrt, kako bodo na določenega zaposlenega vplivali, ga motivirali. Nato sledi tretji korak procesa, udejanjanje avtentičnega vodenja, pri katerem imamo tri elemente, ki se nanašajo na vse osebe, ki tvorijo podjetje. Prvi element se nanaša na zaposlene, pri katerih se zavzemamo za sprejemanje avtentičnega vodenja. Drugi element predstavlja povezavo med vodjem in sledilcem, pozneje pa je ta povezava vzpostavljena med vsemi v podjetju. Tretji element omogoča razvoj avtentičnega vodenja v podjetju. Zadnji korak v procesu predstavljajo rezultati, ki so pomembni za oceno uspešnosti procesa, hkrati pa predstavljajo osnovo, ki jo uporabimo pri ponovni analizi (Dimovski et al., 2009, str. 108; Černe, 2010).

Za uspešen proces avtentičnega vodenja je pomembno, da se v podjetju ustvari pozitivno modeliranje. Ob pozitivnem modeliranju na individualni ravni, kot sestavnem delu procesa razvijanja avtentičnega vodenja, se razvija tudi pozitivna organizacijska identiteta na ravni celotne organizacije (Penger, 2006), ki povezuje vse deležnike organizacije. To se s širjenjem skupnih kognitivnih vedenjskih vzorcev zgodi preko avtentičnega vodenja (Černe, 2010).

1.3 Elementi avtentičnega vodenja

Poznamo pet elementov avtentičnega vodenja, od katerih so štirje osnovni, eden pa je dodatni element. Osnovni elementi so samozavedanje, samoregulacija, pozitivni psihološki kapital in pozitivno modeliranje. Ti štirje elementi delujejo na prvem nivoju – nivoju vodij. Skozi čas, ko odnosi med vodji in sledilci postanejo bolj avtentični, se razvijajo tudi podrejeni. Sledilci že v tej fazi ponotranjijo vrednote in prepričanja vodje ter so bolj transparentni tako v odnosu do vodje kot do svojih sodelavcev. Na tem nivoju, ki pa ni več prvi nivo avtentičnega vodenja, govorimo o dodatnem elementu avtentičnega vodenja: lasten pozitiven razvoj – v tej fazi se razvijajo tudi ostali zaposleni. Slednji element ne spada med osnovne elemente, ker osnovni elementi delujejo izključno na nivoju vodij (Dimovski et al., 2013, str. 109–111).

Med elemente avtentičnega vodenja, ki imajo velik vpliv »na stopnjo posameznikovega samozavedanja«, štejemo zgodovino posameznika oz. njegove izkušnje, organizacijski kontekst in pozitivni psihološki kapital vodje (Dimovski et al., 2013, str. 112; Jensen & Luthans, 2006, str. 649).

Študije, ki so se ukvarjale s konceptom avtentičnega vodenja, ga opisujejo izključno skozi samoreferenčne pogoje (Eagly, 2005, str. 459–474). To pomeni, da je avtentičnost opredeljena le v smislu obsega, v katerem se voditelji zavedajo svojega »jaza« in delovanje zaznavajo v soglasju s tem »jazom« (Avolio & Gardner, 2005, str. 315–338; Chan et al., 2005). Zanimivo je tudi, da je iskrenost opisana kot razvijajoča se interakcija z drugimi (Avolio & Gardner, 2005, str. 315–338; Chan et al., 2005), medtem ko je avtentičnost opisana kot strogo samorefleksivna (Avolio & Gardner, 2005, str. 315–338).

1.3.1 Samozavedanje

Samozavedanje je ključni element za razcvet avtentičnega vodenja pri posamezniku (Avolio & Gardner, 2005, str. 315–338) in pomeni, da znamo odkriti, razmišljati in razumeti svoja čustva, vrednote, prepričanja, želje in cilje (Leary, 2000, str. 209–210). Predvsem je pomembno, da to odkrijejo managerji oz. vodje, za katere je dobro, da se zavedajo svojih prednosti kakor tudi slabosti (Kernis, 2003, str. 1–26). Pri samozavedanju je pomembno, da se posameznik poglobi vase in ugotovi, kakšne so bili njegove reakcije ob pomembnih življenjskih dogodkih v preteklosti (Ladkin & Taylor, 2010, str. 64–74). Če pomislimo na odnos vodja-sledilec, je sledilcem pomembno, da pri svojih vodjih ugotovijo, da je vodja v odnosu z njimi pristen (Ladkin & Taylor, 2010, str. 64–74).

Samozavedanje je sestavljeno iz štirih elementov, ki sta jih prepoznala Avolio in Gardner (2005, str. 315–338):

- vrednote – lahko jih opredelimo kot bistvo vsakega posameznika, kajti z njihovo pomočjo se posameznik lažje prebija skozi različne življenjske situacije. Med vrednote štejemo: družino, prijateljstvo, ljubezen, dobrodelnost, mir, druženje, čistost, modrost, ...,
- osebna identiteta – gradimo jo skozi vse življenje. Najpomembnejše je, da ne glede na situacijo ostajamo zvesti lastnim prepričanjem (George, 2007, str. 12). »Identiteta je sistem, po katerem je oseba poznana sebi in drugim« (Ule Nastran, 2000, str. 86),
- čustva – so del našega vsakdana. Lahko jih uvrščamo med motivacijske dejavnike. Z njimi izkazujemo osebni pogled na dogodke ali spremembe, ki se dogajajo okoli nas (Smrtnik Vitulić, 2007, str. 72). Med čustva uvrščamo: veselje, žalost, jezo, upanje, zaupanje ...,
- motivi oz. cilji – vse, kar človek stori, dela, naredi, je povezano z neko željo in motivi, ki so pomemben korak pri uresničevanju ciljev.

1.3.2 Samoregulacija

Samoregulacija je pri večini formulacij avtentičnega vodenja osrednjega pomena (Sparrowe, 2005, str. 419–439). Za samoregulacijo je značilno, da se človek zaveda samega sebe in pri vodenju sledi vsem štirim elementom samozavedanja, ki jih je gradil tekom življenja. Pri samoregulaciji je pomembno, da je obnašanje človeka usklajeno s splošno znanim etičnim kodeksom (Sparrowe, 2005, str. 419–439). »Samoregulacija temelji na štirih stebrih: ponotranjeni procesi obvladovanja, uravnoteženo procesiranje informacij, transparentni odnosi in avtentično vedenje« (Gardner et al., 2005, str. 343–372). Samoregulacijo lahko opravi vsak posameznik sam in stremi k temu, da besede posameznika izvirajo iz notranjega glasu in njegova dejanja odražajo notranji namen ter vrednote (Sparrowe, 2005, str. 419–439). Proces samoregulacije omogočajo posameznikom, da za doseganje dolgoročnih ciljev nadzirajo in spreminjajo svoje vedenje. Ti procesi se običajno razlikujejo po tem, ali se ljudje gibljejo v smeri želenega stanja ali proč od neželenega stanja (Ballock, Franzese, Machell, & Strauman, 2015, str. 90–98). Številne študije učenja in usposabljanja, ki zajemajo širok spekter področij, so pokazale, da je samoregulacija ključnega pomena, in sicer ne samo za pridobivanje novega znanja in novih spretnosti, ampak za doseganje strokovnega znanja na visoki ravni. Samoregulacija se ne nanaša le na spremljanje in nadzor kognitivnih virov, kot so pozornost in trud, ampak tudi na moduliranje čustvenih odzivov in izkušenj med učenjem (Lauriola, Litman, Mussel, De Santis, Crowson, & Hoffman, 2015, str. 202–207). Vodja/manager je v podjetju zadnji, ki mora o nečem odločiti, zato lahko trdimo, da to vedno stori po objektivni presoji, četudi se je predhodno posvetoval s svojimi sodelavci (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008, str. 89–126). Pri managerju je ključno, da sledi svojim vrednotam, hkrati pa sprejme tudi vrednote podjetja, v katerem deluje (Dimovski et al., 2013, str. 110).

1.3.3 Pozitivni psihološki kapital

Dandanes je vodenje kompleksna stvar. Guru na področju pozitivnega psihološkega kapitala je raziskovalec Martin Seligman, ki je poskušal doseči, da bi bila naša miselnost pozitivno naravnana. Zanimalo ga je, ali psihološki kapital sploh obstaja, kaj je in ali se gada v organizaciji izmeriti (Seligman, 2002; Seligman, Steen, & Peterson, 2005, str. 410–421).

Psihološki kapital je sestavljen iz štirih elementov, ki so samozavest, optimizem, upanje in prožnost, katerim se bomo v nadaljevanju bolj posvetili. Vsak človek ga pridobiva skozi različne aktivnosti v življenju (Luthans, Luthans, & Luthans, 2004, str. 45–50). Če pogledamo zavedanje pomena pozitivnega psihološkega kapitala z vidika podjetja in njegovega izkoriščanja, pa ugotovimo, da podjetja še ne vedo natanko, kako bi ga izkoristila (Dimovski et al., 2013, str. 52–53). Vendar lahko podjetja, ki se popolnoma posvečajo iskanju dobrih osebnih lastnosti svojih zaposlenih, s tem pripomorejo, da se uspešnost posameznika poveča, kar pripore tudi k večji uspešnosti organizacije (Wright & Cropanzano,

2004, str. 338–351; Vazquez, Hervas, Rahoba, & Gomez, 2009, str. 15–27). »Pozitiven psihološki kapital je edinstven, merljiv, dá se ga razvijati in vpliva na uspešnost« (Penger, 2006, str. 79).

Slika 2: Model pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: S. Penger: Učeca se organizacija in oblikovanje organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja, 2006, str. 7.

Poleg tradicionalne uporabe v ekonomiji in financah se izraz kapital uporablja tudi pri reprezentaciji vrednosti človeških virov (človeški kapital), kot tudi povezavi z drugimi koncepti (npr.: intelektualni kapital, socialni kapital, kulturni kapital...). V managementu se izraz psihološki kapital uporablja z namenom, da predstavlja posamezna motivacijska nagnjenja, ki so obračunana preko pozitivnih psiholoških konstrukтов, kot so učinkovitost, samozavest, optimizem, upanje, prožnost in odpornost (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007, str. 541–572).

Pozitivni psiholog Csikszentmihalyi je ugotovil, da je pozitiven psihološki kapital razvit skozi vzorec vlaganja psihičnih virov, ki ima za posledico pridobitev izkustvene koristi od sedanjega trenutka, hkrati pa povečuje verjetnost prihodnje koristi. Skratka, govora je o stanju komponent lastnega notranjega življenja. Ko se združijo vse komponente, izkušnje in kapital, to predstavlja vrednost. Komponente v našem primeru so učinkovitost, optimizem, upanje in prožnost (Luthans et al., 2007, str. 541–572).

Pozitivni psihološki kapital v podjetju ne more nastati, če ni sodelovanja med vodjo in sledilci, saj so sledilci dodana vrednost. Dodana vrednost sledilcev pa je izražena v večji samozavesti, s pomočjo katere se lahko poveča delovna učinkovitost, s tem pa podjetje

dvigne poslovno uspešnost in učinkovitost (Dimovski et al., 2013, str. 55). To pripomore tudi k ugledu podjetja (Penger, 2006).

Spodbuda za razvoj pozitivnega kapitala je bila, da so raziskovalci ugotovili, da negativizem zavira napredek, medtem ko ga vse, kar je pozitivno, spodbuja, hkrati pa so začeli razmišljati, kako bi lahko vodje omogočile zaposlenim, da začnejo izkoriščati svoje potenciale v podjetju (Carr, 2004). Raziskovalci so ugotovili, da »je vidna povezava med avtentičnim vodenjem in pozitivnim psihološkim kapitalom. Še več, skozi pozitivni psihološki kapital razumemo avtentično vodenje in nasprotno« (Yammarino, Dionne, Schriesheim, & Danserau, 2008, str. 694).

1.3.3.1 Samozavest

Samozavest je zaupanje vase, v svoje sposobnosti, v vse, kar pripomore k večji motivaciji pri upravljanju najrazličnejših nalog (Penger, 2006, str. 79). Pomeni, da začutiš svoj notranji jaz. Preko občutkov in našega počutja jo gradimo vse življenje. Vzdrževanje in krepitev samozavesti sta že od nekdaj opredeljena kot temeljni človeški impulz. Filozofi, pisatelji, učitelji in psihologi poudarjajo ključno vlogo samopodobe pri motivaciji, vplivu in socialnih interakcijah (Benabou & Tirole 2002, str. 871). Pomembno je, da znamo izkoristiti svoje sposobnosti in se zavedamo svojih lastnosti, tako pozitivnih kot negativnih. Za človekovo samozavest so ključne pozitivne lastnosti, saj če nisi pozitiven, če ne razmišljaš pozitivno, ne moreš biti samozavesten. Osebe z večjo mero samozavesti imajo boljši občutek lastne primernosti in občutek, da so bile njihove potrebe v preteklosti zadovoljene. Samozavest odraža tudi poznavanje samega sebe (Koroman, 1970, str. 32). Vendar našo samozavest najbolj oblikujejo izzivi v življenju, in sicer skozi naše odzive na njih (Zarnik Horvat, 2011). Samozavest lahko pomaga omejiti težave samokontrole in/ali olajša proces puščanja dobrega vtisa na druge, ima pa tudi moč neposrednega povečanja zmogljivosti (Möbius, Niederle, Niehaus, & Rosenblat, 2014, str. 31). Če se osredotočimo na delo v podjetju, bodo samozavestni ljudje ob pojavu problema v neki nalogi brez pomisleka nadaljevali delo in vztrajali vse, dokler naloga ne bo uspešno končana (Stajkovic & Luthans, 1998, str. 62–74).

Številne raziskave kažejo, da je samozavest vodje ključni faktor v razvoju organizacije, saj lahko vodja s pomočjo komuniciranja z zaposlenimi ponovno vzbudi motivacijo, kar vodi v boljše delovno vzdušje in ustrežnejšo organizacijo (Cremer & Knippenberg, 2004, str. 142).

1.3.3.2 Optimizem

Čeprav obstaja več pozitivnih kognitivnih (spoznavnih) stanj, je veliko pozornosti posvečenega optimizmu. Optimistična literatura je sestavljena iz dveh različnih konceptualnih tokov. Prvi tok optimizem konceptualizira kot dispozicijski – z vidika posameznikove osebnosti, ki ima trajno značilnost. Drugi tok vidi optimizem kot socialno

kognicijo, ki se nahaja v določenem kontekstu (Wood, Bradley, & Artz, 2015, str. 127–136). Koncept optimizma sloni na teoriji dodeljevanja (Seligman, 1998), ki optimiste opredeljuje kot tiste, ki imajo stabilna, globalna in notranja pripisovanja o pozitivnih dogodkih in nestabilna, zunanja pripisovanja o neželenih dogodkih.

Optimizem je stanje duha, ki se razvija skozi pozitivno razmišljanje, kar pri človeku privede do tega, da verjame v pozitiven razplet zgodbe oz. v uspešno zaključeno nalogo, ki si jo je zadal ali jo je dobil s strani nadrejenega (Gardner & Schermerhorn, 2004, str. 270–281). Optimistični ljudje bodo verjeli v to, četudi morda ne bodo imeli vseh kompetenc za to nalogo, prav tako pa bodo ob pojavu problema tega sprejeli kot izziv, kar bo povečalo njihovo motivacijo (Dimovski et al., 2013, str. 57). Optimizem vključuje tudi realno oceno o tem, kaj je lahko ali ne morebiti doseženo v določeni situaciji (Schneider, 2001, str. 250–263), skupaj s pozitivnim vidikom rezultatov in dodeljevanjem dogodkov, pozitivnih čustev, motivacije in obstojnosti (Luthans, 2002; Scheier & Carver, 1993, str. 26–30). Prav tako se ne bodo ozirali v preteklost in se spominjali težav ali neuspehov, temveč bo njihov pogled v prihodnost naravnano pozitivno.

Če pogledamo, kako optimizem vpliva na managerje/vodje v podjetju, lahko ugotovimo, da imajo navadno optimistično vizijo prihodnosti (Bono & Llies, 2006).

Če se postavimo v vlogo managerja/vodje v podjetju oz. vodstvenega kadra, lahko ima optimizem vpliv tudi na politiko investiranja v podjetje. Natančneje, optimistični managerji bodo pokazali investicijsko občutljivost denarnega toka in pretirano vlagali, ko je internega denarnega toka dovolj, obenem pa vlagali premalo, ko podjetju denarja zmanjkuje. V tem primeru je optimizem osebna lastnost in opisuje subjektivno prepričanje posameznega managerja, da je prihodnja donosnost podjetja bolj rožnata kot je v resnici (Heaton, 2002, str. 33–45).

1.3.3.3 Upanje

»Upanje je pozitivno motivacijsko stanje, ki temelji na energiji, usmerjeni v dosego cilja, in na načrtovanju poti za izpolnitev cilja« (Snyder, Irving, & Anderson, 1991, str. 287). Lazarus (1999, str. 653–678) je poudaril, da je upanje lahko tudi čustvo in vključuje mešanico tako pozitivnih kot negativnih sodb in čustev, kar kaže na negotovost nad pojavom zelenega izida. Je proces razmišljanja, v katerem je misel orodje za iskanje poti do zelenih ciljev (Patel, 2008). Lahko ga opredelimo kot notranjo moč, ki omogoča preseganje sedanjega stanja in omogoča pričakovanje, ki temelji na resničnosti, za svetlejši jutri zase in/ali za druge (Herth, 1993, str. 146).

Lastnost upanja vključuje prepričanje, da posameznik lahko ustvarja poti do zelenih ciljev (Snyder, 2000, str. 8). Posamezniki z močnim upanjem verjamejo, da lahko začnejo in

vzdržujejo razmišljanje v smeri svojih ciljev (produktivno mišljenje) in menijo, da lahko ustvarjajo verjetne poti do ciljev. Biti sposoben načrtovati cilje in se jih lotiti za njihovo doseganje, se imenuje tudi zaporedje mentalnih akcij (Snyder, Rand, & Sigmon, 2002, str. 257–276). To bi naj bila glavna gonilna sila, ki podpira posameznikova pozitivna čustva in psihično dobro počutje, obenem pa upanje razlikuje od podobnih konstruktov, kot so optimizem, samoučinkovitost in samozavest (Snyder et al., 2002, str. 257–276).

Upanje lahko pri ljudeh spodbudi pozitivne misli, kar jim omogoča, da bodo na poti do cilja projicirali več načinov za doseganje tega cilja (Dimovski et al., 2013, str. 57). Godfrey (1987) teoretično razlikuje med tremi različnimi upanji, in sicer:

- upanje, usmerjeno v lastno korist (upanje zame),
- upanje, namenjeno koristi druge osebe (upanje za drugega) in
- upanje, usmerjeno v razmerje z drugim človekom oz. z drugimi ljudmi (skupno življenje ali upanje za naju/nas).

1.3.3.4 Prožnost

Prožnost v podjetju pomeni, da se v primeru neuspeha pri določeni nalogi znamo hitro resetirati in še enkrat osredotočiti na nalogo ter jo poskušamo rešiti na drugačen način kot prvič. Zaposleni, ki so tega sposobni, so v vseh situacijah, tudi, ko jim ne gre najbolje, psihološko močnejši, kar jim omogoča lažje prilaganje, hkrati pa so pripravljeni sprejeti nove izzive (Dimovski et al., 2013, str. 57). Prožnost je (večinoma) obravnavana kot univerzalna, učinkovita strategija za izboljšanje zmogljivosti in navadno ne upošteva svoje relativne moči kot zmožnosti v različnih razmerah (Yu, Cadeaux, & Song, 2017, str. 211–225). Na prožnost zaposlenih ima velik vpliv tudi njihov vodja/direktor. Če jim omogoči, da so samostojnejši in fleksibilnejši, bo obenem zmanjšal tveganje, da bo prihajalo do dolgčasa in konfliktov med sodelavci (Barney & Elias, 2010, str. 487–502; Hill, Erickson, Holmes, & Ferris, 2010, str. 349–358). S tem bo vodja/manager dosegel, da bodo zaposleni zadovoljni s svojo službo in predani podjetju/organizaciji (Kelliher & Anderson, 2008, str. 419–431). Prožnost zahteva raziskovanje novih priložnosti, ki jih je mogoče najbolje doseči, če je zaposlenim dovoljeno, da odstopajo od rutinskih dejavnosti (Eisenhardt, Furr, & Bingham, 2010, str. 1263–1273).

1.3.4 Pozitivno modeliranje

Pozitivno modeliranje je proces, v katerem ima vodja direkten vpliv na svojega zaposlenega (Dimovski et al., 2013, str. 111), hkrati pa zaposlenim omogoča, da se poistovetijo z njim, kar pripomore k lažji samoregulaciji vodje (Avolio & Gardner, 2005, str. 315–338).

Pri procesu pozitivnega modeliranja gre za to, da vodje sledilcem preko svoje avtentičnosti kažejo pravilne poti, ki jih bodo pripeljale do zastavljenih ciljev, s tem pa se osredotočajo na

njihov razvoj in grajenje elementov pozitivnega psihološkega kapitala (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005, str. 343–372). Za nastanek pozitivnega modeliranja je potrebna komunikacija, s katero omogočimo, da vodje svojim zaposlenim dajo vedeti, da imajo tudi oni moč soodločanja in sooblikovanja. Tako lahko ugotovimo, da je zaupanje ključen dejavnik za uspešno modeliranje (Černe & Penger, 2010, str. 837).

Ob pozitivnem modeliranju na individualni ravni, kot sestavnem delu procesa razvijanja avtentičnega vodenja, se razvija tudi pozitivna organizacijska identiteta na ravni celotne organizacije (Černe, 2010), ki povezuje vse deležnike organizacije. To se zgodi preko avtentičnega vodenja s širjenjem skupnih kognitivnih vedenjskih vzorcev (Černe, 2010).

Avtentični vodje tekom procesa pozitivnega modeliranja povečujejo samozavest sledilcev, v njih ustvarjajo upanje, krepijo prožnost in dvigajo nivo optimizma (Gardner et al., 2005, str. 343–372).

Pozitivno modeliranje presega mentorstvo in timsko delo, če se osredotočimo na organizacijsko strukturo v podjetju. Na splošno je pozitivno modeliranje organizacijsko gledano model obnašanja, v katerem se zaposleni in vodstvo na delo drugih odzivajo na pozitiven način. To se običajno začne na vodstveni ravni, na kateri managerji ocenjujejo in krepijo delo zaposlenih. To ocenjevanje se osredotoča na pozitivne aspekte dela, ne pa negativne. Negativno vedenje in delovanje nista nujno prezrta, ampak raje dobita pozitiven preobrat (Lewis, 2017).

Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans in May (2004, str. 801–823) so poudarili pomen pozitivnega modeliranja kot elementa, ki je ključnega pomena za razvijanje avtentičnega vodenja.

1.3.5 Lasten pozitiven razvoj in pot do avtentičnosti

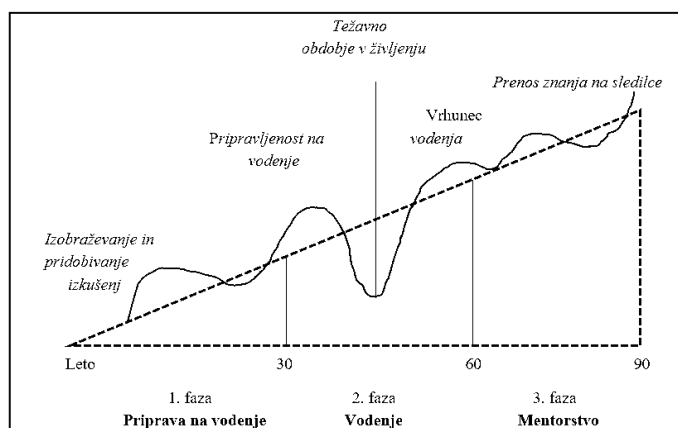
Proces pozitivnega modeliranja sledilce spodbudi, da začnejo razmišljati o vodjevih vrednotah in prepričanjih ter da jih poskušajo vzeti za svoje. S tem si gradijo svojo osebnost (Dimovski et al., 2013, str. 111; Černe, 2010). Tako se ustvarja lasten pozitiven razvoj pri zaposlenih. Šele, ko sledilci sprejmejo vrednote in prepričanja svojih vodij, začnejo razumevati svojo identiteto in razmišljati o svojem napredku (Avolio & Gardner, 2005, str. 315–338).

»Avtentično vodenje poveča intrinzično motivacijo« (Ilies, Morgenson, & Nahrgang, 2005, str. 373–394). Zaposleni z intrinzično motivacijo in razvijanjem elementov pozitivnega psihološkega kapitala v sebi začutijo željo po lastnem razvoju. Pri lastnem pozitivnem razvoju zaposlenih imajo vlogo tudi njihovi vodje/managerji, če se zavedajo pomena

dodatnega učenja oz. izobraževanja svojih sledilcev (Mazutis & Slawinski, 2008, str. 437–457).

Vsak manager, vodja, poslovnež, ki se ukvarja z vodenjem ljudi, si želi, da bi bil uspešen. Vendar stil vodenja, ki bi zagotavljal uspeh, ne obstaja. Hkrati pa lahko vsi, ki si želijo postati avtentični, izkoristijo možnost, da to postanejo. Avtentičnost vodje se razvija skozi vse življenje.

Slika 3: Pot do avtentičnega vodenja



Vir: George, *True North: Discover your authentic leadership*, 2007, str. 16.

George (2007, str. 16) je ustvaril shemo posameznikovega življenja in jo razdelil v tri faze in je prikazana na zgornji sliki. V prvi fazi, ki jo George imenuje priprava na vodenje in traja nekje do 30. leta, se ljudje izobražujemo in poskušamo pridobiti čim več izkušenj, ki nam bodo prišle prav v drugi fazi, imenovani vodenje, ko bomo že zaposleni z delovnimi izkušnjami in pripravljeni za prevzem pomembne vloge v podjetjih. V tej fazi se navadno pojavijo tudi najrazličnejše preizkušnje, ki pripomorejo k razvijanju osebnosti. Po končani drugi fazi, ko nekateri postanejo vodje in uspešno vodijo podjetje, organizacije, nastopi tretja faza, ki se imenuje mentorstvo. V tej fazi uspešni ljudje začnejo razmišljati, kako bodo svoje znanje prenesli na svoje sledilce, ki šele stopajo na karierno pot.

1.4 Model avtentičnega vodenja

Model avtentičnega vodenja je pogojen z uspešnim odnosom med vodjo in sledilcem. Naloga vodje je, da razišče svoj pozitivni psihološki kapital in se z njim poistoveti. Zato mora spoznati in razumeti svoja čustva, vrednote, prepričanja, želje in cilje (Leary, 2000, str. 209–210). S pomočjo tega spoznanja si ustvari integriteto, ki jo mora ves čas zasledovati in ki temelji na moralnem delovanju, ki vključuje tudi poštenost in pravičnost. Integriteta pa se vzpostavlja preko samoregulacije in samozavedanja. Tako lahko začne razmišljati o svojem pozitivnem psihološkem kapitalu, hkrati pa razvije zaupanje svojih sledilcev. Ko razume

sebe, lahko vzpostavi pozitivno modeliranje, s čimer spodbudi zaposlene, da začnejo razmišljati o osebni identifikaciji. To jih spodbudi, da začnejo razmišljati o sebi, si ustvarjajo lasten model razmišljanja o svojih preferencah, identiteti in integriteti, s čimer se v njih začne razvijati pozitiven psihološki kapital, ki je osnova, da so se zaposleni sposobni zavedati samih sebe in izvesti samoregulacijo (Černe, 2010). Tako postanejo bolj avtentični, s čimer povečajo svojo samozavest in zaupanje vodje v njih, kar pa lahko privede do rojevanja novih avtentičnih vodij.

1.4.1 Razvoj avtentičnega vodenja

»Pri razvoju avtentičnega vodenja se dogajanje začne na ravni vodje – poteka prek samozavedanja in samoregulacije – in neposredno vpliva na sledilca. To neposredno vplivanje je imenovano pozitivno modeliranje in opredeljuje osebno identifikacijo na ravni vodja-sledilec« (Dimovski et al., 2013, str. 111). Pomembno vlogo pri razvoju avtentičnega vodenja ima naše življenje, predvsem pomembni dogodki, ki so sooblikovali našo identiteto. Prav tako na razvoj avtentičnega vodenja vpliva naše socialno življenje, in sicer kot razvoj njegovih sledilcev (Černe & Penger, 2010, str. 836, 837).

Razvoj avtentičnega vodenja temelji predvsem na odnosu med vsemi zaposlenimi in na obnašanju zaposlenih, prav tako pa je pomembno, da vodja preko vodenja ustvari kontinuiran proces med njim in zaposlenimi. Predpogoj za to je, da pozna samega sebe, kako avtentičnost deluje in kako se ohranjajo medsebojni odnosi (Avolio & Gardner, 2005, str. 315–338).

Dejavniki razvoja avtentičnega vodenja (Jensen & Luthans, 2006, str. 649) so:

- posameznikova zgodovina – vsak človek v vsakem življenjskem obdobju nabira prepotrebne izkušnje, ki mu lahko nato v določenem trenutku pomagajo pri pomembnejših odločitvah v sedanjosti,
- mejniki v življenju pripomorejo k izpopolnjevanju posameznika. Vodjeve sledilce, če ga resnično prepoznajo kot avtentičnega, lahko to spodbudi, da začnejo razmišljati o lastnem pozitivnem razvoju, ki bo v njihova življenja vnesel novo dimenzijo,
- organizacijski kontekst je razumljen kot odnos med vodjo in sledilci, v katerem mora vladati nedvoumen odnos,
- in pozitiven psihološki kapital.

1.4.2 Avtentično sledenje

Če vodja želi, da mu zaposleni sledijo, je nujno potrebno, da vseskozi ohranja avtentičnost pri vodenju, saj s tem dokazuje, da je zanesljiv vodja, s tem pa si gradi zaupanje svojih zaposlenih (Fields, 2007, str. 195; Burke, Sims, Lazzara, & Salas, 2007, str. 606–632).

Priporočljivo je, da vodja svoje zaposlene seznanja z avtentičnim vodenjem, saj bo s tem utrdil zaupanje, hkrati pa dosegel večji vpliv med sledilci (Fields, 2007, str. 195; Burke et al., 2007, str. 606–632). Če pa hoče vzpostaviti avtentično sledenje, mora sledilcem omogočiti, da razvijajo elemente pozitivnega psihološkega kapitala, ki so samozavest, optimizem, upanje in prožnost (Dimovski et al., 2013, str. 110; Luthans & Avolio, 2003, str. 244–255).

Pri avtentičnem sledenju ima zelo veliko vlogo vodja, saj mora ves čas delovati usklajeno z načeli in takšno osebnostjo, kot jo vseskozi kaže (Sparrowe, 2005, str. 423). Lahko trdimo, da mora voditi z zgledom, saj mora sledilce prepričati, da je zaupljiv človek, oseba, s katero se lahko pogovorijo o vsem, da vé kaj dela in da s svojim načinom vodenja skrbi za njihov samorazvoj. V procesu samorazvoja ima vodja možnost, da jim vcepi tudi tiste lastnosti, ki bodo pripomogle k še večji uspešnosti organizacije. Zavedati se mora, da ga sledilci ves čas opazujejo in ocenjujejo (Dimovski et al., 2013, str. 112). V nasprotnem primeru lahko hitro izgubi kredibilnost.

Ob upoštevanju pozitivnega odnosa med delavčevo profesionalno držo in delovnimi rezultati (kot so npr. produktivnost, koristi/ugodnosti, zadovoljstvo strank) dojemanje avtentičnega vodenja ne le pozitivno vpliva na uspešnost dela in zadovoljstvo zaposlenih, ampak tudi, vsaj posredno, ugodno vpliva na uspešnost vsakega podjetja (Clapp-Smith, Vogelgesang, & Avey, 2009, str. 227–240).

1.5 Zaznavanje avtentičnosti

Ko govorimo o pristnosti avtentičnega vedenja vodje/managerja, lahko naletimo na resnične avtentične vodje, Ladkin in Taylor (2010, str. 64–74) pa opozarjata, da lahko obstajajo tudi takšni vodje, ki zelo dobro igrajo svojo avtentičnost, kar je povsem v nasprotju s konstruktom avtentičnosti, ki temelji na iskrenosti, zaupanju in poštenosti v odnosu vodja-sledilec. Zato lahko pri zaznavanju avtentičnosti naletimo na eno težavo, in sicer, da je zaznavanje vedno subjektivno (Dimovski et al., 2013, str. 114). Ker je avtentičnost introspektiven in relacijski koncept, je dobro, da se zaznavanje avtentičnosti meri tako s strani vodje kot s strani ljudi, ki ga obdajajo (Cooper et al., 2005, str. 475–493; Eagly, 2005, str. 459–474, Fields, 2007, str. 195–206; Ilies et al., 2005, str. 373–394).

Mnogi raziskovalci menijo, da sledilci lažje zaznavajo vodjo kot avtentičnega, če se on obnaša v skladu s standardi, ki jih je postavil in jim vseskozi sledi (Dimovski et al., 2013, str. 115; Ilies et al., 2005, str. 373–394).

Izjemnega pomena je ugotavljanje, ali je vodja avtentičen in do katere stopnje. Zato je potrebno opraviti raziskavo znotraj podjetja, v katero so vključeni vsi (managerji, vodje,

zaposleni ...) in v kateri se upoštevajo tako zgodbe njihovih življenj kot tudi ocenjevanje vodij med zaposlenimi (Shamir & Eilam, 2005, str. 395–417).

1.5.1 Zaznavanje lastne avtentičnosti vodje

Za avtentične vodje je značilno, da imajo povečano sposobnost za učinkovito obdelavo vrednot, prepričanj, ciljev in čustev, sposobnost rabe svojih samo-sistemov za reguliranje obnašanja, medtem ko ves čas delujejo kot vodje, prav tako pa imajo visoko izoblikovano raven jasnosti sebe ter sposobnost za nadzor in upravljanje napetosti med svojimi ter socialnimi zahtevami (Chan et al., 2005, str. 3–41). Za zaznavanje lastne avtentičnosti je potrebno uskladiti samozavedanje in samoregulacijo. Vodje lahko na podlagi tega opravijo evalvacijo samega sebe in ugotovijo, ali so avtentični. Evalvacija mora potekati dalj časa (Dimovski et al., 2013, str. 115; Ladkin & Taylor, 2010, str. 64–74). Iz mnenj avtorjev ugotavljam, da avtentični vodja lastno avtentičnost zaznava skozi odzive njegovih sledilcev, saj se vsi, ki se samoocenjujejo, ocenijo bolje in rezultat ni realen, ampak kljub vsemu merodajen, saj vsak posameznik (vodja) misli, da je najboljši.

Harvey in raziskovalci (Harvey, Martinko, & Gardner, 2006, str. 1–11) so ustvarili tri skupine dejavnikov, ki imajo vpliv na zaznavanje lastne avtentičnosti vodje, kar povzdigne stopnjo samozavedanja pri vodji, s čimer se poveča njihovo zaznavanje lastne avtentičnosti, posledično pa to vpliva tudi na zaznavanje avtentičnosti s strani sledilcev (Dimovski et al., 2013, str. 116). Ti so:

- organizacijski kontekst,
- mejniki v življenju in
- individualni dejavniki, med katere štejemo: psihološko bližino s samim sabo in svojimi zaposlenimi, pristne odnose, uravnoteženo procesiranje in pozitivni psihološki kapital.

1.5.2 Zaznavanje avtentičnosti vodje s strani sledilcev

Čeprav ni popolnega odgovora, kako bi naj zaposleni prepoznali, ali je njihov vodja/manager avtentičen, se prepoznavnost te lastnosti vodje gradi skozi njegovo vedenje, ki naj bi bilo ves čas enako in bi naj sledilo njegovim vrednotam ter prepričanjem (Dimovski et al., 2013, str. 116; Ilies et al., 2005, str. 373–394).

Dimovski in ostali (2013, str. 114–117) ugotavljajo, da je avtentičnost lastnost, ki je zaznana s strani sledilcev in tako zaznavanje je najpogostejše. Vodja se mora zavedati, da je zaznavanje njega s strani sledilcev pomembnejše od njegovega lastnega zavedanja. Pomembno vlogo pri zaznavanju imajo tudi prvi vtis, pa tudi predsodki.

Večja ozaveščenost o osebnih prepričanjih in vrednotah vodje bi naj vodila do vzorcev obnašanja ter izražanja motivov, skladnih z njihovimi vrednotami, ki povečujejo skladnost sledilčevih dojemanj avtentičnega vodje (House, Hanges, Javidian, Dorfman, & Gupta, 2004).

Različne raziskave so pokazale, da močnejše kot je avtentično vodenje, večje je zadovoljstvo sledilcev z vodjo. Navezanost sledilcev na organizacijo postane močnejša, v delo je vložen dodaten trud. Tako se vzpostavi kolektiv, ki je organiziran in predan (Clapp-Smith et al., 2009, str. 227–240). Teorija predvideva, da imajo avtentični vodje, katerih dejanja so v skladu z njihovimi prepričaji, več vpliva na sledilce. Razlog za to je, ker si sledilci avtentičnost razlagajo kot dokaz o zanesljivosti vodje. Z drugimi besedami, sledilci lahko verjamejo, da avtentični vodje, v primeru težav v podjetju, ne bodo iskali rešitev zase, temveč za podjetje (House et al., 2004).

Kenny (1991, str. 155–163) je razvil model uteženega povprečja, ki vsebuje 6 dejavnikov, ki vplivajo na soglasje o zaznavanju vodje in na zanesljivost zaznavanja. Ti so:

- poznavanje (količina informacij s strani predmeta zaznavanja, ki so jim izpostavljeni ocenjevalci),
- prekrivanje (če dva opazovalca zaznata enako vedenje),
- skupni pomen (če dva opazovalca enako ocenjujeta določeno vedenje predmeta ocenjevanja, mu torej pripišeta enak pomen),
- usklajenost (kako konsistentno, nespreminjajoče je vedenje vodje v različnih položajih),
- zunanje informacije (če so informacije, ki jih ocenjevalec dobi iz drugih virov, usklajene z njegovim opažanjem oziroma zaznavanjem) in
- komunikacija (koliko si ocenjevalci med sabo izmenjujejo vtise o predmetu ocenjevanja).

Pomembno je, da med vsemi sledilci obstaja soglasje o zaznavanju vodje kot avtentičnega, saj bo njegova verodostojnost tako imela vpliv na sledilce. Predpogoj za to pa je, da so sledilci z vodjo v neprestanem stiku, saj bo soglasje nižje, če z vodjo ne bodo imeli veliko stika. Seveda pa vsak sledilec po svoje zaznava avtentičnost vodij, zato lahko trdimo, da je to subjektivno. Pomembno je, da sledilec, ko zaznava avtentičnost svojega vodje, upošteva vse njegove lastnosti (Dimovski et al., 2013, str. 117).

1.5.3 Zaznavanje lastne avtentičnosti sledilcev

Sledilec mora za zaznavanje lastne avtentičnosti opraviti samoregulacijo in samozavedanje. Na podlagi tega lahko presodi o lastni avtentičnosti, pri tem pa lahko uporabi metodo introspekcije (Dimovski et al., 2013, str. 117).

Tako, kot smo omenili pri zaznavanju lastne avtentičnosti vodij, lahko tudi sledilec naredi podobne napake in posledično njegova samoocena ni realna. Če želi podjetje zmanjšati subjektivnost, lahko opravi raziskavo, v kateri sodelujejo vsi sledilci in ocenjujejo svoje sodelavce, vendar bi podjetje s tem po nepotrebnem zapravljalo čas in denar (Dimovski et al., 2013, str. 117).

1.5.4 Usklajenost zaznavanja avtentičnosti vodij

Usklajenost zaznavanja avtentičnosti vodje je težko uskladiti, saj imajo vsi deležniki v podjetju, tako vodje kot sledilci, različne poglede na zaznavanje. Usklajenost kot izraz vsebuje dva vidika uporabe izraza. Pri prvem vidiku gre za soglasje med sledilci, ne pa za soglasje med sledilci in vodjo (Fields, 2007, str. 195), pri katerem je pomembno tudi, da je avtentičnost vodje prepoznavna večjemu številu njegovih sledilcev, kar pomeni, da ima avtentičnost vodje večji vpliv na sledilce, ti pa ga zaradi tega zaznavajo kot bolj avtentičnega (*ang. agreement concerning the authenticity of a leader*) (Dimovski et al., 2013, str. 11). Drugi vidik pa predstavlja odraz vodje, ki podjetje/organizacijo vodi usklajeno s svojo osebnostjo, ki jo izraža ves čas in mora biti jasna, da jo sledilci lahko zaznajo (*ang. consistency*) (Sparrowe, 2005, str. 421). Raziskovalci so bolj naklonjeni prvemu vidiku, saj temelji na samoopazovanju pri vsakem posamezniku. Ugotavljanje usklajenosti zaznavanja je precej subjektivno, zato so rezultati raziskav in posledično njihova interpretacija precej različni.

1.6 Rezultati avtentičnega vodenja

Ugotavljamo, da ima avtentično vodenje več plasti razvoja. Najpomembnejši vzrok za nastanek avtentičnega vodenja je ugotovitev, da tradicionalno vodenje ni več primerno za današnji čas, v katerem je pomemben človeški kapital vsakega posameznika. Jensenova in Luthans (2006, str. 646–666) sta se ukvarjala s pomenom avtentičnega vodenja pri malih podjetjih. Dokazala sta, da imajo sledilci, ki zaznavajo avtentičnost njihovega vodje, večje veselje do dela, kar privede do večje produktivnosti. Večja produktivnost sledilcev pa ima posreden vpliv na večjo organizacijsko uspešnost (produktivnost, zadovoljstvo kupcev, dobiček ...) (Dimovski et al., 2013, str. 119). Enako sta leta 2003, torej še pred predstavitvijo Billa Georga o konstruktivnem avtentičnem vodenju leta 2004, ugotovila tudi Petersonova in Luthans, ki sta kot razlog za povečanje organizacijske uspešnosti navedla upanje, ki je eden od elementov pozitivnega psihološkega kapitala (Dimovski et al., 2013, str. 120). Raziskovalci so ugotovili, da imajo samozavest, optimizem, upanje in prožnost pozitivne učinke na zadovoljstvo ter uspešnost zaposlenih (Luthans et al., 2007, str. 541–572).

2 VODENJE V MALIH PODJETJIH

Po vseh vodilnih kazalcih razvitosti (plače, zaposlenost, BDP na prebivalca, dodana vrednost na zaposlenega) je Osrednjeslovenska najrazvitejša regija v Sloveniji. Za njo precej zaostaja Podravska regija, ki bi za izenačitev z Osrednjeslovensko morala dvigniti inovativnost v podjetjih, spodbujati razvoj podjetništva, povečati vlaganja v raziskave in razvoj ter število raziskovalcev v regiji (Hvala, 2013, str. 7).

2.1 Opredelitev malih podjetij

V današnjem poslovnem okolju predstavljajo mikro, mala in srednje velika podjetja ključni element uspešnega in razgibanega gospodarstva. Pravočasno so se sposobna odzvati na nove poslovne priložnosti in svoje inovativne ideje spremeniti v nove izdelke. Kljub temu njihovo delovanje otežujejo nekatere ovire, med katere spadajo (Hvala, 2013, str. 51):

- preveč birokracije in regulacij,
- premalo ustrezno izobraženih ljudi na trgu,
- omejen dostop do virov financiranja,
- neprimerno urejena infrastruktura, ki se uporablja za poslovanje podjetij.

Mala podjetja niso pomanjšane različice velikih, saj se delovanje obeh vrst podjetij med seboj razlikuje (Centrih, 2004, str. 1). Izraz (*angl. small business*) pri nas velikokrat prevajamo kot malo gospodarstvo, drobno gospodarstvo ali kot malo podjetje (Rebernik, 1997, str. 20). Prvi so malo podjetje definirali Američani, in sicer leta 1948. Rebernik (1997, str. 20–21) pravi, da lahko »po tej definiciji kot malo opredelimo podjetje, ki:

- nima prevladujočega položaja v panogi, v kateri posluje,
- nima več kot 500 zaposlenih in
- je v neodvisni lasti in individualno vodeno.«

V Sloveniji delo družb ureja zakonodaja, predvsem Zakon o gospodarskih družbah, v katerem 55. člen opredeljuje mala podjetja in pogoje, da je podjetje opredeljeno kot malo.

»55. člen Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1J 2017) opredeljuje mikro družbo kot tisto, ki izpolnjuje dve od teh meril: povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega deset, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 700.000 evrov in vrednost aktive ne presega 350.000 evrov. Medtem ko je majhna družba tista, ki ni mikro družba in izpolnjuje dve od meril: povprečno število delavcev v poslovnem letu ne presega 50, čisti prihodki od prodaje ne presegajo 8.800.000 evrov in vrednost aktive ne presega

4.400.000 evrov« (Zakon o gospodarskih družbah, Ur. l. RS, št. 15/17, 55. člen).

V Veliki Britaniji je malo podjetje definirano podobno; tam za malo podjetje velja, da je njegov tržni delež majhen, upravlja se na posebljen način in je v neodvisni lasti (Rebernik, 1997, str. 21).

Mala podjetja v Evropi pa so s strani Priporočila Komisije Evropskih skupnosti definirana kot podjetja, ki imajo manj kot 50 zaposlenih oseb. Srednja podjetja so podjetja, ki imajo manj kot 250 zaposlenih oseb. Komisija je sprejela tudi definicijo razlikovanja med najmanjšimi in drugimi malimi srednje velikimi podjetji. Ta podjetja se definirajo kot podjetja z manj kot 10 zaposlenimi osebami (Centrih, 2004, str. 4). Zaradi različnih opredelitev pojmov malega, srednjega in velikega podjetja nam mednarodne primerjave pogosto povzročajo težave. Velike heterogenosti tipov podjetij prav tako prinašajo razlike pri opredelitvah. Različne definicije in opredelitve med državami pomenijo velike razlike v razčlenitvi malih, srednjih in velikih podjetij. Seveda pa je velikost podjetja odvisna od tega, kako jo merimo (Centrih, 2004, str. 4). Zato v literaturi velikokrat naletimo, da se za mikro in mala podjetja uporablja skupen izraz, in sicer mala podjetja.

V literaturi zasledimo tudi delitev, ki pravi, da so podjetja z več kot 500 zaposlenimi velika, podjetja z manj kot 500 zaposlenimi pa spadajo v skupino malih in srednjih podjetij. Ta skupina se deli še na mikro podjetja (manj kot 10 zaposlenih), mala podjetja (zaposlujejo od 10 do 99 ljudi) in srednja podjetja (100 do 499 zaposlenih) (Senjur, 1997, str. 71; Wilkinson, 1999, str. 207).

Kot smo že omenili, je v malih podjetjih lahko en človek zadolžen za vse. V srednje velikih podjetjih pa se v organizacijski strukturi že pojavljajo vodje oddelkov, ki jih nastavijo managerji, zato lahko rečemo, da se vloga managerja zmanjša. Upravljanje podjetja je razdeljeno med različne funkcije, kot so kadrovska, finančna, nabavna, prodajna in proizvodnja (če podjetje proizvaja).

Newell (2002, str. 84) navaja, da raziskave na eni strani kažejo na pozitivni vidik zaposlitve v malem podjetju, in sicer z dokazovanjem, da ljudi delo privlači zaradi boljših medsebojnih odnosov in zanimivejšega dela ter navkljub manjšim ekonomskim nagradam. Manjša podjetja nudijo manj formalno, a bolj osebno delovno okolje. Nekateri avtorji pa so nasprotnega mnenja in opisujejo ugotovitve iz ZDA, ki kažejo, da je kakovost delovnih mest v malih podjetjih generalno nižja od tistih v velikih podjetjih (Atkinson & Storey, 1994, str. 9). Velika podjetja nudijo višje plače in zaposlujejo visoko usposobljene delavce (Glasmeier & Jensen, 2001, str. 69).

Kar se tiče financiranja v malih podjetjih, so ta v slabšem položaju kot velika podjetja. Mala podjetja imajo na razpolago manj finančnih sredstev in so bolj podvržena spremembam v okolju, a se jim lahko istočasno hitreje prilagajajo (Centrih, 2004, str. 19). Prav tako večina mikro in malih podjetij nima kadrovske službe, zato upravljanje s človeškimi viri prevzame vodja/manager (Možina, 2002, str. 22).

Malo podjetje obvladuje vse poslovne funkcije, ki jih najdemo v velikih podjetjih. Zaradi majhnih stroškov, usmerjene specifičnosti in velike fleksibilnosti so lahko poslovno zelo uspešna. Do kadrovskih širitev pride le za potrebe proizvodnje, poslovne funkcije pa so navadno v pristojnosti lastnikov ali direktorjev, če so ti sploh zaposleni. Da malo podjetje (p)ostane uspešno, mora imeti svojo vizijo in znotraj te vizije cilje, za uresničitev katerih je potrebno poseči po različnih strategijah (Artač, 1997, str. 356–364). Prav tako lahko malo podjetje zasluži več na zaposlenega kot veliko podjetje, predvsem zaradi možnosti hitrejšega odziva na zahteve trga in spremembe tehnologij z manjšimi stroški (Andrejčič, Brekić, & Florjančič, 1994, str. 329).

Malo podjetje mora natančno vedeti, kakšno znanje poseduje in katere celote podatkov mora iskati izven podjetja. Ker ima manj sredstev, se mora obračati k zunanjim sodelavcem, pri čemer pa ne sme zanemariti kakovostne pomoči (Andrejčič et al., 1994, str. 332).

Managerji malih podjetij pogosto varčujejo pri informacijskih sistemih, saj želijo čim bolj omejiti stroške poslovanja; pri pridobivanju začetnega kapitala se srečujejo z resnimi ovirami; finančni obstoj malega podjetja »iz rok v usta« ne zagotavlja priložnosti za izobraževanje in razvoj zaposlenih, kar (lahko) pripelje do slabšega izkoriščanja človeških virov v podjetju. Malo podjetje težko dosega visoko ekonomsko učinkovitost, saj ne more izkoriščati učinkov ekonomije velikega obsega do te mere kot jih lahko veliko podjetje (npr. popusti za nabavo velikih količin itd.) (Rebernik, 1997, str. 70).

2.2 Značilnosti vodenja v malih podjetjih

Mala podjetja posedujejo določene lastnosti, ki jih ločijo od večjih. Za upravljanje osebja so pomembne tri opredelitve (Koch & de Kok, 1999, str. 9):

- prevladujoč položaj delodajalca,
- pomanjkanje »klasičnih« stilov vodenja in
- razmeroma nizka stopnja specializacije proizvodnega procesa.

Za mala podjetja je značilno, da je delodajalec navadno tudi lastnik in je v njem tudi zaposlen (Rebernik, 1993, str. 1), zato se šteje za delovno silo podjetja. Običajno v takem podjetju ni zaposlenega dodatnega managerja (vsaj ne za polni delovni čas). To privede do pomanjkanja stikov z vlado in sindikati, kar lastniku omogoča, da zavzame prevladujoč položaj v podjetju.

Narava in ozadje delodajalca bosta tako vplivala na uspešnost podjetja (Koch & de Kok, 1999, str. 9). Kot lastniku sta mu kontinuiteta podjetja in čim večji dobiček najverjetneje najpomembnejša cilja. Njegovo delo je mogoče razumeti kot potrošno blago, katerega uporabnost želi povečati. Povedano preprosteje, delodajalec želi v delu uživati (Lee, 1995, str. 158–164). Zaradi združenih funkcij v eni osebi - hkrati je lastnik in manager podjetja - je upravljanje/vodenje in operativne dejavnosti v malih podjetjih težko ločiti.

Zakon o gospodarskih družbah navaja, da med mala podjetja spadajo tista podjetja, ki imajo manj kot 50 zaposlenih. Zaradi omejenega števila zaposlenih so funkcije v primerjavi z večjimi podjetji manj specializirane. Zaposleni morajo (biti sposobni) opravljati različne naloge. Te naloge so manj formalizirane, a prav tako je potrebna komunikacija med zaposlenimi in delodajalcem/vodjo (Wagner, 1997, str. 411–425).

Lahko se zgodi, da osebam, ki delajo v malih podjetjih in jih vodijo, primanjkuje teoretičnega in praktičnega znanja. Eden izmed razlogov za to je lahko tudi pomanjkanje formalnega izobraževanja na področju upravljanja. Prav tako so možnosti za pridobitev veščin upravljanja s sodelovanjem z drugimi zaposlenimi zelo omejene. Zato delodajalci pogosto niso zmožni pravilno uporabljati klasičnih orodij za upravljanje (Lee, 1995, str. 158–164). Malim podjetnikom, če smo natančnejši, primanjkuje znanja o upravljanju s kadri, ki ga lahko najdemo v večjih podjetjih (Koch & de Kok, 1999, str. 11).

Mnoga majhna podjetja imajo neformalno organizacijsko strukturo, kar zagotavlja trdnejše odnose med vsemi zaposlenimi. V primeru medsebojnih sporov znotraj podjetja bo delodajalec naredil vse, da se problem razreši. Vsekakor se bo izognil dejanjem, s katerimi bi škodil timske duhu (Koch & de Kok, 1999, str. 35).

Vsako podjetje, tudi malo, zaposluje nove ljudi. Za managerje malih podjetij je ustvarjanje in ohranjanje dobre klime v podjetju glavni dolgoročni cilj. Zato je za mala podjetja precej pomembnejše, da ugotovijo, ali se bo prosilec za službo razumel z delodajalcem in zaposlenimi. V kombinaciji s težnjo, da bi za postopke zaposlovanja porabili čim manj časa in denarja, to vodi k visoki priljubljenosti uporabe osebnih povezav (tako sodelavcev kot zaposlenih) pri zaposlovanju (Koch & de Kok, 1999, str. 35).

Tako kot v velikih podjetjih so tudi v malih potrebni sestanki, vendar jih ravno zaradi majhnosti podjetja managerji velikokrat izpustijo. Razlog za to je velikost podjetij, saj majhna podjetja omogočajo hitrejšo komunikacijo, s pomočjo katere je problem mogoče rešiti kar med delovnim procesom ali med odmori, s tem pa podjetja prihranijo na času (Koch & de Kok, 1999, str. 35).

Prevladujoči položaj delodajalca je pogosto povezan s podjetništvom. Van Dijk in Thurik (1995) pravita, da ima podjetništvo opravka s podjetji z enim prevladujočim položajem, s

podjetnikom. Glede na ta opis bi lahko izraz »podjetnik« uporabili namesto »delodajalec«. Vendar pa je po besedah Halla (1995, str. 67) izraz podjetnik pogosto povezan s pripravljenostjo tvegati in težnjo k inovativnosti.

Ni pomembno, ali je podjetje malo ali veliko. Če želi konkurenčno prednost doseči na podlagi človeških virov, si mora zastaviti cilje, izvajati določene aktivnosti in meriti njihove rezultate. Vloga managerjev pri tem je, da človeške vire v podjetju prepoznajo, jih razvijejo in uporabijo (Pfeffer, 1994, str. 63).

V številnih publikacijah s področja upravljanja s človeškimi viri se predpostavlja, da je strategija oblikovana na racionalen način in uperjena k povečanju dobička v določenem časovnem obdobju. Upravljanje s človeškimi viri ali upravljanje osebja se določi podobno, kot del splošne strategije. Zdi se, da to ni realen opis oblikovanja strategije za mala podjetja (Koch & de Kok, 1999, str. 9). Whittington (1993) razlikuje med štirimi prevladujočimi temami v okviru strategije teorij in določa tipologijo, v kateri razlikuje štiri pristope vzdolž dveh dimenzij. Ti dve dimenziji sta:

- namerne proti nepričakovanim procesom oblikovanja strategij in
- maksimizacijo dobička proti pluralističnim rezultatom.

Na splošno delodajalci malih podjetij nimajo ne časa ne znanja, niti niso nagnjeni k temu, da bi za razvoj in spremljanje jasnih dolgoročnih strateških načrtov porabili veliko časa (Koch & de Kok, 1999, str. 11).

Prav vsa podjetja ne morejo delovati, če delovne funkcije niso določene, kar velja tudi za mala podjetja. Drži, da so zaposleni v malem podjetju bolj usposobljeni za upravljanje različnih nalog (Lesinšek, 2012, str. 25).

Rebernik pravi, da imajo mala podjetja številne karakteristike, ki jih označujejo kot poseben gospodarski subjekt, katerega je potrebno krmiliti drugače kot velika podjetja (Rebernik, 1997, str. 1). Zavedati se moramo, da načina vodenja nikakor ne moremo enačiti oz. zamenjevati s stilom vodenja (avtokratski, birokratski,...). Stil vodenja se nanaša na določen vzorec vedenja, ki ga vodja uporablja pri delu z ljudmi (Lipičnik, 1997, str. 121).

Matlay pravi, da stil vodenja v podjetju vpliva na odnose znotraj podjetja, prav tako pa na aktivnosti managementa človeških virov. Lastniki/managerji v mikro in malih podjetjih najpogosteje uporabljajo neformalni stil vodenja, ki je v velikih podjetjih popolnoma odsoten (Matlay, 1999, str. 288–289).

Razni avtorji so ugotavljali, da želijo lastniki malih podjetij obdržati nadzor nad podjetjem čim dlje in posledično niso pripravljeni dodeliti odgovornosti ter delegirati (Macmahon & Murphy, 1999, str. 26; Newell 2002, str. 86; Atkinson & Meager, 1994, str. 32).

Med letoma 1995 in 1997 je bila na vzorcu 6.000 podjetij v Veliki Britaniji izvedena primerjalna raziskava malih, srednjih in velikih podjetij. Rezultati so pokazali, da je v malih podjetjih organizacijska kontrola popolnoma v rokah lastnika oz. managerja, medtem ko je organizacijska kontrola v velikih podjetjih pri upravi direktorjev in njihovem predsedniku (Matlay, 1999, str. 287–288).

Mnogi avtorji kot slabost številnih malih podjetij navajajo tudi pomanjkanje veščin vodenja, ki so potrebne za uspešno vodenje in upravljanje podjetja. Managerji velikokrat nimajo kompetenc oz. niso ustrezno pripravljeni za vodenje podjetja in za odgovornost v povezavi z delovnimi rezultati (MacMahon & Murphy, 1999, str. 26; Mugler, 1993, str. 302; Florjančič & Vukovič, 1998, str. 78). Zaradi tehnološkega razvoja in načina upravljanja nove tehnologije, je izobraževanje vodij nuja (Florjančič & Vukovič, 1998, str. 78–79).

Po besedah Hungerja in Wheelena so največje prednosti in slabosti malih podjetij vsaj na začetku vezane na lastnika oz. managerja, s čimer mislita na njegovo osebno (ne)moč – premoženje, izkušnje, sposobnosti in znanje. Iz tega lahko sklepamo, da je posameznikova osebna moč ključnega pomena za uspeh podjetja, obenem pa je lahko osebna nemoč glavni vzrok za neuspeh podjetja (Duh & Belak, 1997, str. 89).

Manager v podjetju vzpostavi tudi mikrosocialno okolje, ki ga sooblikujejo razmere v njegovi družini (Mugler, 1997, str. 219).

Moramo pa se zavedati, da tako velike multinacionalne korporacije kot tudi mala podjetja potrebujejo preudarno vodenje ter povezovanje vseh komponent: ljudi, opreme, finančnih sredstev, uporabljenih postopkov in tehnik v vsakdanjem delovanju (Burstiner, 1994, str. 94).

Burstiner je mnenja, da lahko povprečen lastnik malega podjetja upravlja od 6 do 8 zaposlenih, preden postane obseg zanj prevelik (1994, str. 102).

Delitev dela, kot kriterij strukturiranja v malih podjetjih, je manj izrazita, kar znižuje potrebo po usmerjanju, »čeprav bo koordinacija (usmerjanje) predvsem z delitvijo delovnih procesov nujna (Mugler, 1993, str. 300).

V malih podjetjih ima, poleg oblikovanih koordinacijskih instrumentov, veliko vlogo tudi spontana koordinacija, ki jo lahko pospešujejo metaekonomski odnosi - prijateljstvo, družinska pripadnost - in pogosti stiki zaradi majhnosti skupine (Mugler, 1993, str. 300).

3 RAZISKAVA O POMENU AVTENTIČNEGA VODENJA V MALIH PODJETJIH V PODRAVSKI REGIJI IN PREDSTAVITEV REZULTATOV

Površina Podravske regije je bila dne, 1. 1. 2017, 2.170 km². Naravnogeografsko podobo Podravske regije tvorijo gričevja na severovzhodu ter subalpsko gozdnato hribovje (Pohorje in Kozjak) in Dravsko-Ptujsko polje ob reki Dravi na zahodu. Maribor je največje urbano središče Podravske regije. Na Dravi je veliko hidroelektrarn, saj se vodno bogastvo regije izkorišča za pridobivanje električne energije. Plodna zemlja pa se izkorišča za kmetijsko dejavnost. Kmetijska zemljišča v uporabi so leta 2013 obsegala 79.485 ha. Leta 2015 je v Podravski statistični regiji živelo 16 % prebivalcev Slovenije. Dne, 1.7.2015, je bilo število prebivalcev 322.545. Statistični kazalnik kaže, da je bila gostota prebivalstva 148,6 prebivalcev/km² (Statistični urad Republike Slovenije, 2017).

- Gostota prebivalstva = število prebivalcev/površina;
- Gostota prebivalstva = 322.545 preb./2.170 km²;
- Gostota prebivalstva = 148,6 preb./km².

Delež prebivalcev, starih 0–14 let, je bil v Podravski regiji drugi najnižji v Sloveniji, in sicer 13,5%. V letu 2015 se je število prebivalcev v Podravski regiji znižalo. Naravni prirast na 1.000 prebivalcev je znašal -1,7, selitveni prirast na 1.000 prebivalcev pa -0,8.

V letu 2015 je bilo delovno aktivnih 119.012 prebivalcev. Število zaposlenih oseb je doseglo 115.021, stopnja delovne aktivnosti pa je znašala 54,8%. Povprečna mesečna bruto plača je znašala 1.420 EUR, registriranih brezposelnih oseb pa je bilo 18.828. Stopnja registrirane brezposelnosti znaša v Podravski regiji 13,6%. Ta je višja od povprečja v Sloveniji, ki je 12,3 %, se pa je brezposelnost v primerjavi z letom 2014 znižala (Statistični urad Republike Slovenije, 2017).

Podravska regija je ustvarila 13% nacionalnega bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP). BDP je bil osmi najnižji v Sloveniji in je v Podravski regiji znašal 4.986 milijonov EUR.

- BDP na prebivalca = BDP v regiji/število prebivalcev;
- BDP na prebivalca = 4.986.000.000 €/322.545;
- BDP na prebivalca = 15.458 €.

V Podravski regiji je leta 2015 delovalo 25.873 podjetij, v vsakem je povprečno delalo 5 oseb. Med leti 2011 in 2015 je bilo v Podravski regiji zgrajenih 14 % vseh stanovanj v državi, kar je drugi največji delež med vsemi regijami. Povprečna uporabna površina stanovanj je 78 m². Leta 2015 je bilo v Podravski regiji zabeleženih 544.125 turističnih nočitev, dve

tretjini so jih ustvarili tuji turisti. V letu 2015 so zbrali 303 kg komunalnih odpadkov na prebivalca, 72 % odpadnih voda je bilo pred izpustom v javno kanalizacijo prečiščenih (Statistični urad Republike Slovenije, 2017).

Občine v Podravski regiji so: Občina Benedikt, Cerkevjak, Cirkulane, Destrnik, Dornava, Duplek, Gorišnica, Hajdina, Hoče - Slivnica, Juršinci, Kidričevo, Kungota, Lenart, Lovrenc na Pohorju, Majšperk, Makole, Markovci, Miklavž na Dravskem polju, Oplotnica, Ormož, Pesnica, Podlehnik, Poljčane, Rače - Fram, Ruše, Selnica ob Dravi, Slovenska Bistrica, Središče ob Dravi, Starše, Sveta Ana, Sveta Trojica v Slovenskih goricah, Sveti Andraž v Slovenskih goricah, Sveti Jurij v Slovenskih goricah, Sveti Tomaž, Šentilj, Trnovska vas, Videm, Zavrč, Žetale ter Mestni občini Maribor in Ptuj (Podravska statistična regija, 2017).

3.1 Predstavitev podjetij, ki so predmet raziskave

V tej nalogi je bila izvedena primerjava med agencijo Altius, d. o. o., in podjetji Medis-M, d. o. o., Prohit, d. o. o., in Mizarstvom Tajhmajster, s. p. Primerjava temelji na čisti donosnosti sredstev (v nadaljevanju ROA), čisti donosnosti kapitala (v nadaljevanju ROE) in dobičkonosnosti prihodkov.

3.1.1 Altius, d. o. o.

Agencija Altius, d. o. o. je bila ustanovljena leta 1992 in danes zaposluje 8 ljudi. V začetku je bila oblikovalski studio, potem se je razvila v agencijo celovitih storitev s področja celostnih grafičnih podob (logotipi in vse vrste tiskovin), komunikacijskih strategij, strateškega upravljanja, odnosov z javnostmi, oglaševanja, spletnih storitev, medijskega načrtovanja, promocij in dogodkov (Altius, d. o. o., 2017).

Ustvarjajo celostne grafične rešitve. Učinkovito in kreativno ustvarijo ter izrazijo blagovno znamko, ki jo izpostavijo kot edinstveno in prepoznavno pri ciljni javnosti. Z načrtovanimi in dobro premišljenimi akcijami uspešno utirajo poti proti ciljem (Altius, d. o. o., 2017).

Za prepoznavnost in uspešnost določenega podjetja oziroma blagovne znamke izdelajo celostno grafično podobo, spletno stran, katalog, brošuro, jumbo plakat, radijske in televizijske oglase, organizirajo dogodke, novinarsko konferenco, oblikujejo etikete in embalažo. Pri vsaki aktivnosti so prisotni od ideje do izvedbe (Altius, d. o. o., 2017).

Tabela 1: Izračun podatkov za Altius, d. o. o.

Finančni podatki	2014	2015	2016	Indeks 2015/2014	Indeks 2016/2015
Sredstva	352.135	781.699	440.398	2,22	0,56
Kapital	271.098	286.705	288.785	1,06	1,01
Čisti prihodki od prodaje	487.012	818.193	297.029	1,68	0,36
Stroški materiala, blaga, storitev		598.810	167.666		0,28
Stroški dela		158.766	146.423		0,92
EBITDA	-807	59.698	-22.071	-73,98	-0,37
Čisti dobiček	1.348	15.606	2.080	11,58	0,13
ROA (v %)		2,8	0,3		
ROE (v %)		5,6	0,7		
Dobičkonosnost prihodkov (v %)		2,4	0,4		

3.1.2 Medis-M, d. o. o.

Podjetje Medis-M d. o. o. je bilo ustanovljeno leta 1996 in od takrat skrbi za distribucijo visokokakovostnih medicinskih pripomočkov, kozmetike, dodatkov v prehrani in ostalih izdelkov za lekarne, specializirane prodajalne, bolnišnice in končne uporabnike. Trenutno zaposluje 14 ljudi (Medis-M, d. o. o., 2017).

Poglavitna dejavnost podjetja Medis-M, d. o. o. je veleprodaja kakovostnih medicinskih pripomočkov za osebno in bolnišnično uporabo, izdelkov za zdravstveno preventivo in lajšanje zdravstvenih težav ter izdelkov za izboljšanje kakovosti življenja (Medis-M, d. o. o., 2017).

Tabela 2: Izračun podatkov za Medis-M, d. o. o.

Finančni podatki	2014	2015	2016	Indeks 2015/2014	Indeks 2016/2015
Sredstva	2.967.409	3.239.613	3.277.900	1,09	1,01
Kapital	1.306.329	1.446.481	1.561.543	1,11	1,08
Čisti prihodki od prodaje	11.037.156	11.412.444	11.285.350	1,03	0,99
Stroški materiala, blaga, storitev		10.376.853	10.221.687		0,99
Stroški dela		391.858	407.447		1,04
EBITDA	817.548	614.416	632.871	0,75	1,03
Čisti dobiček	636.347	460.152	477.729	0,72	1,04
ROA (v %)		14,8	14,7		

Se nadaljuje

Tabela 3: Izračun podatkov za Medis-M, d. o. o. (nad.)

ROE (v %)		33,4	31,8		
Dobičkonosnost prihodkov (v %)		4,1	4,2		

3.1.3 Prohit, d. o. o.

V Prohit, d. o. o., je zaposlena skupina strokovno usposobljenih pravnikov, finančnikov, operaterjev in programerjev. Ti imajo spoštljiv odnos do dolžnikov, v celoti upoštevajo etični kodeks ter varujejo osebne in poslovne podatke. Izvajajo še celovite storitve na področju upravljanja terjatev v predsodnem in sodnem postopku izterjave (Prohit, d. o. o., 2017).

Sodelujejo s podjetji in ustanovami z večjim številom dolžnikov, pa tudi tistimi, ki imajo težave s posameznimi večjimi dolžniki in jim pomanjkanje internih kadrovskih virov ne omogoča učinkovitega izvajanja izterjave. Osredotočeni so na razvoj prilagojenih rešitev za naročnike v vseh delovnih procesih. Njihovo poslanstvo je hitro, strokovno in kakovostno izvajanje celovitih storitev upravljanja terjatev tako za fizične kakor tudi pravne osebe (Prohit, d. o. o., 2017).

Povezujejo se s poslovnimi partnerji v mednarodnem okolju in skrbijo za stalni razvoj zaposlenih ter naročnikov. Denar izterjajo strokovno, varno, hitro in učinkovito. V podjetju si prizadevajo za ustvarjanje pozitivnih odnosov tako med zaposlenimi kakor tudi do naročnikov njihovih storitev. Hkrati se zavedajo, da morajo biti za naročnike kredibilen in zanesljiv poslovni partner, ki zagotavlja visoko kakovostne storitve (Prohit, d. o. o., 2017).

Tabela 4: Izračun podatkov za Prohit, d. o. o.

Finančni podatki	2014	2015	2016	Indeks 2015/2014	Indeks 2016/2015
Sredstva	355.602	568.744	1.627.220	1,60	2,86
Kapital	210.144	437.057	1.047.993	2,08	2,40
Čisti prihodki od prodaje	950.453	1.361.298	1.994.057	1,43	1,46
Stroški materiala, blaga, storitev		756.563	1.044.248		1,38
Stroški dela		308.271	373.130		1,21
EBITDA	152.125	257.209	565.110	1,69	2,20
Čisti dobiček	129.686	226.914	474.104	1,75	2,09
ROA (v %)		49,1	43,2		
ROE (v %)		70,1	63,9		
Dobičkonosnost prihodkov (v %)		19,6	28,3		

3.1.4 Mizarstvo Tajhmajster, s. p.

Družinsko podjetje Mizarstvo Tajhmajster je bilo ustanovljeno leta 1993, korenine podjetja pa segajo že v leto 1960. Njihovi poslovni prostori in proizvodnja obsegajo 600 m² (Mizarstvo Tajhmajster, s. p., 2017).

Izdelujejo vhodna, notranja in protivlomna vrata, poleg tega pa še notranjo opremo iz lesa, kot so kuhinje, jedilnice, spalnice in pisarniško pohištvo. Iz lesa izdelujejo tudi okna in stopnice (Mizarstvo Tajhmajster, s. p., 2017).

Tabela 5: Izračun podatkov za Tajhmajster, s. p.

Finančni podatki	2014	2015	2016	Indeks 2015/2014	Indeks 2016/2015
Sredstva			7.500		
Kapital			7.061		
Čisti prihodki od prodaje			0		
Stroški materiala, blaga, storitev			439		
Stroški dela			0		
EBITDA			-439		
Čisti dobiček			-439		
ROA (v %)			-11,7		
ROE (v %)			-12,4		
Dobičkonosnost prihodkov (v %)			0		

3.2 Primerjava podjetij

V Tabeli 5 so po procentih prikazani ROA, ROE in dobičkonosnost prihodkov.

Tabela 6: Prikaz procentov ROA, ROE in dobičkonosnost prihodkov po posameznih podjetjih

Podjetje	ROA (v %)		ROE (v %)		Dobičkonosnost prihodkov (v %)	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Altius, d. o. o.	2,8	0,3	5,6	0,7	2,4	0,4
Medis-M, d. o. o.	14,8	14,7	33,4	31,8	4,1	4,2
Prohit, d. o. o.	49,1	43,2	70,1	63,9	19,6	28,3
Mizarstvo Tajhmajster, s. p.	0	-11,7	0	-12,4	0	0

Primerjava med podjetij pokaže, da je podjetje Prohit, d. o. o., najboljše v tej skupini podjetij. Najboljši procent ima pri ROA, pri ROE in pri dobičkonosnosti prihodkov. Na drugem mestu sledi Medis-M, d. o. o., nato Altius, d. o. o., najslabše pa je Mizarstvo Tajhmajster, s. p.

3.3 Metodologija

Uporabljene statistične metode in orodja:

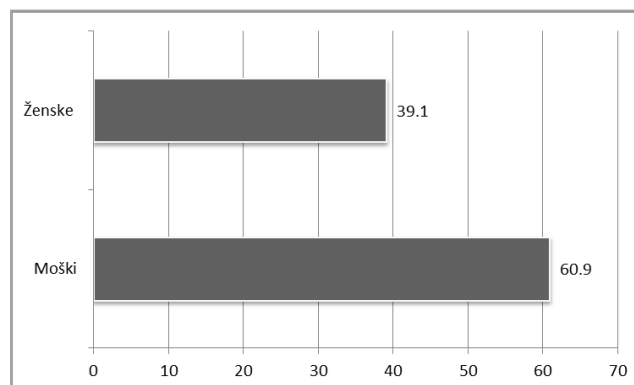
- izračun frekvenc in odstotkov;
- izračun opisnih statistik;
- Spearmanov korelacijski koeficient;
- vsi grafi so oblikovani z MS Excel 2010.

Podatki so analizirani s programom SPSS 22.0. V raziskavi je sodelovalo 54 respondentov, od katerih jih je 8 na anketo odgovorilo le delno (odgovorili so le na prva tri sociodemografska vprašanja), zato smo slednje iz analize in predstavitve rezultatov izločili.

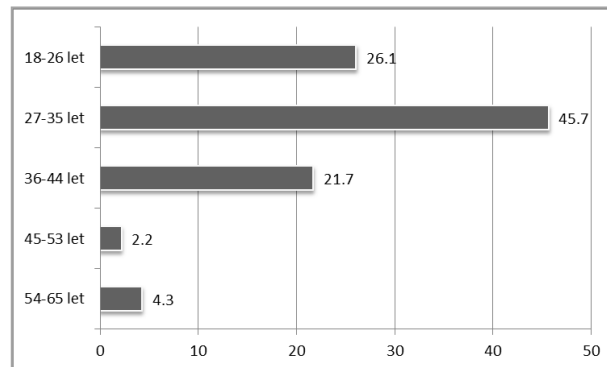
Analiziramo torej 46 respondentov, ki se razlikujejo po spolu (slika 4), starosti (slika 5) in izobrazbi (slika 6), od katerih je:

- večji delež vzorca predstavljajo moški (60,9 %),
- slabo polovico predstavljajo respondenti v starosti 27–35 let (45,7 %),
- večji delež vzorca predstavljajo respondenti z zaključeno univerzitetno ali visokošolsko izobrazbo (67,4 %).

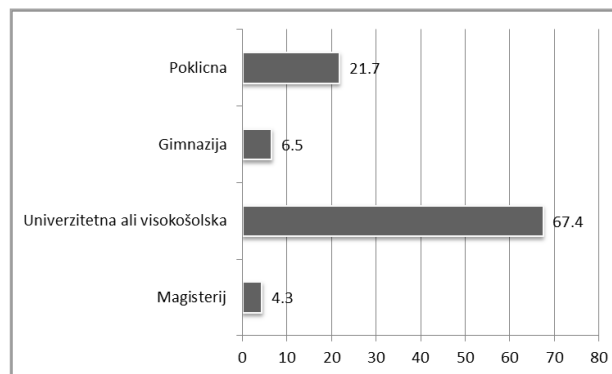
Slika 4: Spol



Slika 5: Starost



Slika 6: Izobrazba

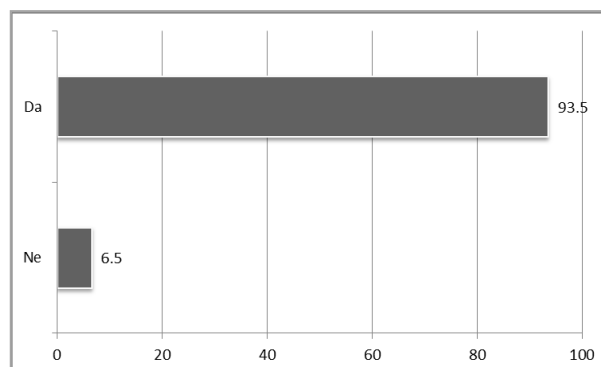


3.4 Analiza anket in intervjujev

3.4.1 Analiza anket

Na sliki 7 je razviden odstotek odgovorov respondentov na vprašanje ali je njihov vodja avtentičen.

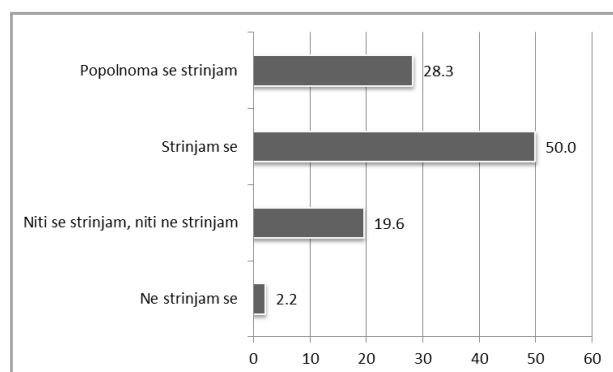
Slika 7: Avtentično vodenje – je vaš vodja avtentičen?



Večina respondentov svojega vodjo ocenjuje kot avtentičnega (93,5 %), le manjši delež (6,5 % oz. 3 respondenti) vodje ne ocenjujejo kot avtentičnega.

Slika 8 predstavlja odgovore oziroma odstotke odgovorov na vprašanje, ali respondentom podjetje zagotavlja pogoje dela za samoiniciativno delo, ki v njih privabi večjo ustvarjalnost na delovnem mestu.

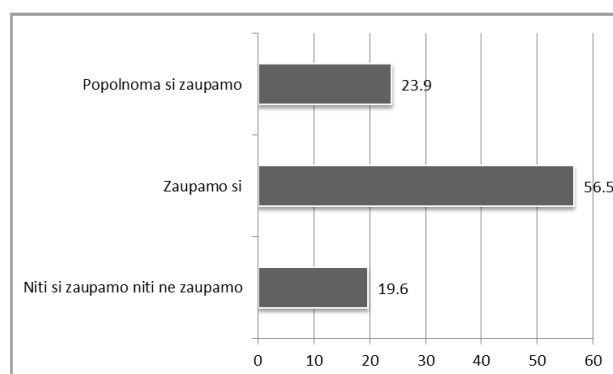
Slika 8: Ali vam vaše podjetje zagotavlja pogoje dela za samoiniciativno delo, ki iz vas privabi večjo ustvarjalnost na delovnem mestu?



Polovica respondentov se strinja, da jim podjetje zagotavlja pogoje dela za samoiniciativno delo (50,0 %), večji delež preostalih se popolnoma strinja (28,3 %), kar pomeni, da ima večina respondentov (78,3 %) pogoje dela za samoiniciativno delo, ki iz njih privablja večjo ustvarjalnost na delovnem mestu. 19,6 % respondentov o tem vprašanju ni odločenih, le 2,2 % oz. 1 respondent se s tem ne strinja.

Na sliki 9 je razviden odstotek odgovorov respondentov na vprašanje, ki se nanaša na stopnjo zaupanja med sodelavci.

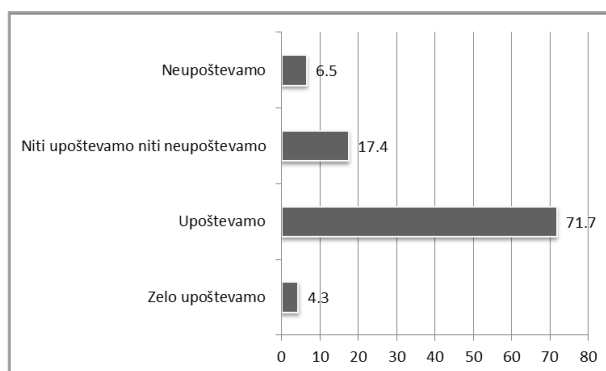
Slika 9: Stopnja zaupanja med vsemi (vključno z vodji, direktorji), ki delate v vašem podjetju?



Dobra polovica respondentov navaja, da si v podjetju zaupajo (56,5 %), večji delež preostalih pa, da si popolnoma zaupajo (23,9 %). Večina respondentov (80,4 %) torej dela v podjetju, v katerem si zaupajo. 19,6 % o tem vprašanju ni odločenih, medtem ko nihče od respondentov ne navaja nezaupanja.

Slika 10 predstavlja stopnjo upoštevanja mnenja respondentov pri odločitvah v podjetju. In sicer gre za štiri stopenjsko lestvico, kjer ocena 1 pomeni neupoštevanje, ocena 4 pa zelo upoštevanje. Na sliki je razviden odstotek odgovorov respondentov.

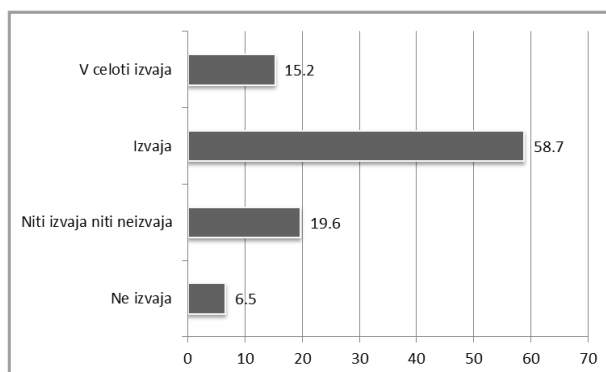
Slika 10: Stopnja upoštevanja vašega mnenja pri odločitvah v podjetju



Večina respondentov navaja, da je njihovo mnenje pri odločitvah v podjetju upoštevano (71,7 %), 4,3 % oz. 2 respondenta navajata, da je mnenje zelo upoštevano, kar pomeni, da je mnenje večine respondentov (76,1 %) pri odločitvah v podjetju upoštevano. 17,4 % respondentov je o tem vprašanju neodločenih, 6,5 % oz. 3 respondenti pa navajajo neupoštevanje njihovega mnenja.

Na sliki 11 sledi odstotek odgovorov respondentov na vprašanje, ali v njihovem podjetju vodja izvaja postopek opolnomočenja.

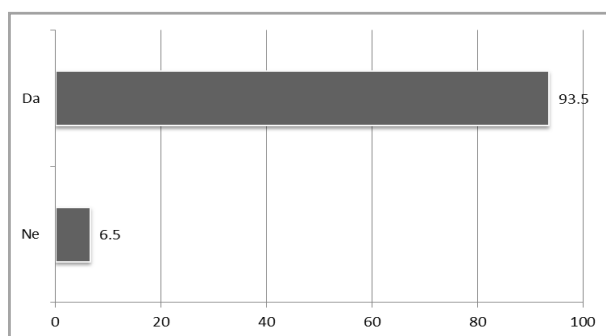
Slika 11: Ali menite, da v vašem podjetju vaš vodja izvaja postopek opolnomočenja?



Večji delež respondentov navaja, da njihov vodja izvaja postopek opolnomočenja (58,7 %), 15,2 % jih navaja, da postopek opolnomočenja izvaja v celoti. Večina respondentov (73,9 %) torej navaja, da vodja izvaja postopek opolnomočenja. 19,6 % respondentov je o tem vprašanju neodločenih, 6,5 % oz. 3 respondenti pa navajajo, da se postopek ne izvaja.

Slika 12 predstavlja odgovore respondentov na vprašanje koliko se čutijo pripadni podjetju, v katerem delajo.

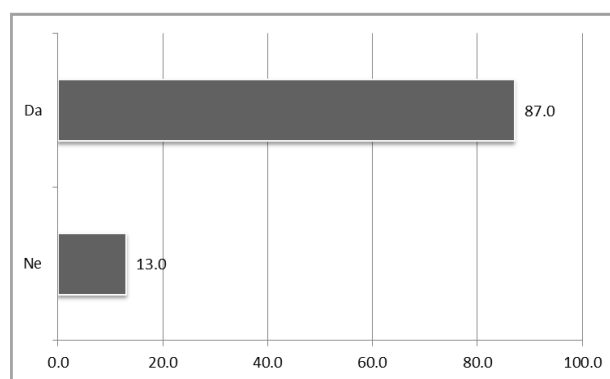
Slika 12: Ali čutite pripadnost do podjetja, v katerem delate?



Večina respondentov čuti pripadnost do podjetja, v katerem delajo (93,5 %).

Na sliki 13 so razvidni odgovori respondentov na vprašanje ali svoje lastne vrednote prenašajo na delo, ki ga opravljajo.

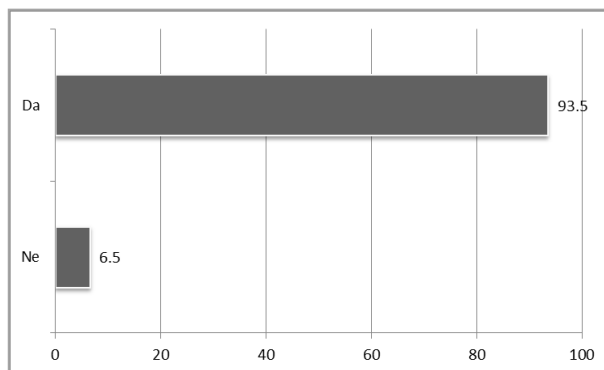
Slika 13: Ali lahko svoje vrednote prenašate na delo, ki ga opravljate?



Večina respondentov svoje vrednote lahko prenaša na delo, ki ga opravljajo (87,0 %).

Na sliki 14 je razvidno kakšno je zadovoljstvo respondentov z delom v podjetju.

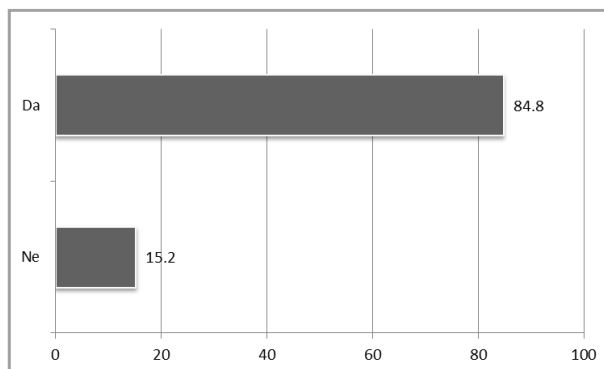
Slika 14: Ali vas delo v podjetju, v katerem delate, osrečuje? Ali svoje delo opravljate z zadovoljstvom?



Večina respondentov delo v podjetju osrečuje, saj ga opravljajo z zadovoljstvom (93,5 %).

Na sliki 15 je razviden odstotek odgovorov respondentov na vprašanje ali zna vodstvo s svojim načinom vodenja izkoristiti njihov pozitivni psihološki kapital, ki vključuje samozavest, optimizem, upanje in prožnost.

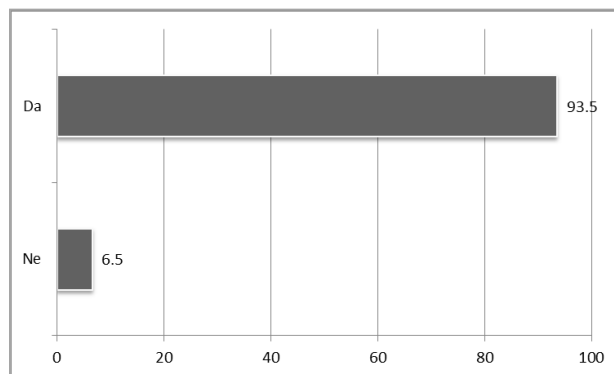
Slika 15: Ali menite, da zna vodstvo s svojim načinom vodenja izkoristiti vaš pozitivni psihološki kapital, ki vključuje samozavest, optimizem, upanje, prožnost?



Večina respondentov meni, da vodstvo s svojim načinom vodenja zna izkoristiti njihov pozitivni psihološki kapital (84,8 %).

Odstotek odgovorov na vprašanje o odnosu njihove vodje, ali je z njimi iskren, pristen, pošten, zna poslušati in se z zaposlenimi odkrito pogovarjati, je prikazan na sliki 16.

Slika 16: Ali menite, da je vaš vodja v odnosu z vami iskren, pristen, pošten, vas zna poslušati in se z vami odkrito pogovarjati?



Večina respondentov meni, da je njihov vodja v odnosu z njimi iskren, pristen, pošten, jih zna poslušati in se z njimi odkrito pogovarjati (93,5 %).

3.4.2 Analiza intervjujev

V nadaljevanju predstavljamo analizo intervjujev z direktorji izbranih podjetij v raziskavi.

V praksi se najpogosteje srečujemo z demokratskimi in avtokratskimi načini vodenja, v sodobnem času pa tudi z avtentičnimi načini vodenja. Na tabeli 7 je razvidno kateri načini vodenja se uporabljajo v obravnavanih podjetjih.

Tabela 7: Načini vodenja

	Demokratski način	Avtokratski način	Avtentičen način
Medis-M	X		X
Prohit	X		X
Mizarstvo Tajhmajster	X	X	X
Altius	X		X

Vsi respondenti menijo, da v precejšnji meri uporabljajo avtentično vodenje v kombinaciji z demokratskim načinom vodenja. Direktorji omenjenih podjetij uporabljajo, v odvisnosti od specifičnih situacij, različne stile vodenja. V vseh podjetjih, ki so predmet raziskave, lahko ugotovimo, da se zaposleni vključujejo v procese odločanja, hkrati pa imajo vodje do svojih zaposlenih visoko stopnjo zaupanja in jih opolnomočijo.

Avtentično vodenje temelji na osebnosti vodje. Pri takšni obliki vodenja je bistveno, da managerji pri vodenju izražajo svojo osebnost, da zaznavajo in ohranjajo svoja čustva, vrednote, preferenco in identiteto, saj lahko samo na takšen način uveljavljajo avtentičnost, ki se je razvila že v filozofiji starih Grkov pred več kot 2.000 leti. Avtentičnim vodjem je

zelo pomembno, da sledijo svojim vrednotam, preko katerih kažejo pot svojim zaposlenim. Na tabeli 8 prikazujemo, kakšne so lastnosti avtentičnega vodenja v obravnavanih podjetjih.

Tabela 8: Lastnosti avtentičnega vodenja

	Izražanje svoje osebnosti	Zaznavanje svojih čustev	Zaznavanje vrednot
Medis-M	X	X	X
Prohit	X	X	X
Mizarstvo Tajhmajster	X	X	X
Altius	X	X	X

Kljub temu, da se nekateri respondenti ne prepoznavajo v teoriji avtentičnega vodenja, vsi večinoma samodejno delujejo oziroma vodijo podjetje na avtentičen način. Pri tem je pomembno, da na prvo mesto postavljajo zaposlene, iz katerih poskušajo izvabiti najboljše. Zelo pomembna lastnost teh vodij je, da znajo opolnomočiti zaposlene in da sebe vidijo kot motivatorja in vodjo, ki zna prepoznavati potencial v posamezniku. Zavedajo se, da njihovo avtentično delovanje prehaja na vse zaposlene ter hkrati njihove kupce in druge deležnike pri poslovanju. Respondenti se globoko v sebi zavedajo svojih vrednosti in hkrati delujejo skladno z njihovimi notranjimi občutki, s tem pa gradijo drugačen sistem od konkurence.

Tabela 9 predstavlja odgovore respondentov na vprašanje: »V čem se, po vašem mnenju, odraža konkurenčna prednost avtentičnega vodenja?«

Tabela 9: Konkurenčna prednost

	Prilagajanje spremembam na trgu	Pozitivna klima	Drugačnost od konkurence – biti avtentičen
Medis-M	X	X	X
Prohit	X	X	X
Mizarstvo Tajhmajster		X	X
Altius	X	X	

Vsi respondenti menijo, da je izrednega pomena, če so zaposleni lahko odprti v svojem razmišljanju in jih kot vodje pri tem podpirajo. Na ta način ustvarijo največji doprinos podjetju in utrjujejo dolgoročno pozicijo podjetja na trgu. Pozitivna klima in merjenje zadovoljstva zaposlenih sta temelja konkurenčne prednosti ter prisotna v vseh podjetjih, ki so predmet raziskave.

V Tabeli 10 je razviden odgovor respondentov na vprašanje katere lastnosti so značilne za vodje obravnavanih podjetij.

Tabela 10: Lastnosti vodje

	Samozavest	Upanje	Optimizem	Zaupanje
Medis-M	X	X	X	X
Prohit	X	X	X	X
Mizarstvo Tajhmajster	X	X	X	X
Altius	X	X	X	X

Tradicionalni viri konkurenčne prednosti organizacij ne zadostujejo več. Tudi respondenti v raziskavi potrjujejo, da postaja upravljanje s človeškimi viri ključen dejavnik, ki omogoča učinkovitost, konkurenčnost in uspešnost podjetja. Zavedajo se, da so zaposleni z visoko stopnjo psihološkega kapitala nagnjeni k učinkovitejšemu doseganju ciljev, večji motivaciji in zadovoljstvu pri delu ter nenazadnje pripadnosti organizacije. Ko je vrednost zgrajenega psihološkega kapitala visoka, podjetja pridobijo številne prednosti, kot so večja pripadnost in produktivnost zaposlenih ter manjša fluktuacija. Pri vseh respondentsih so prisotni elementi psihološkega kapitala, kot so samozavest, upanje, optimizem, zaupanje in prožnost.

Sodobni managerji s svojimi zaposlenimi razvijajo pozitivne/pristne odnose. Odgovori respondentov na vprašanje kako razvijajo pozitivne odnose med zaposlenimi in prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih so razvidni v tabeli 11.

Tabela 11: Zadovoljstvo zaposlenih

	Spodbujanje zdrave prehrane (sadje, voda ...)	Komunikacija in izobraževanje	Delovni pogoji	Teambuildingi
Medis-M	X	X	X	X
Prohit	X	X	X	X
Mizarstvo Tajhmajster	X	X	X	X
Altius	X	X	X	

Nenehne spremembe in naraščajoča konkurenca od podjetij zahtevata, da razpolagajo z iznajdljivimi, inovativnimi zaposlenimi, ki bodo dali vse od sebe ter bodo svoje delo opravili kar najbolj uspešno. Da pa se to lahko uresniči, se morajo zaposleni v podjetju počutiti dobro, torej morajo biti zadovoljni. Respondenti se dobro zavedajo, da so njihovi zaposleni tisti, ki ustvarjajo rezultate, rezultati pa so v korelaciji z zadovoljstvom zaposlenih. Zaposlene spodbujajo na področju zdrave prehrane, jim ustvarjajo priložnosti za številne telesne aktivnosti, s pozitivno medsebojno komunikacijo, v obliki rednih druženj v podjetju in izven njega, povečujejo pripadnost podjetju in jim s tem omogočajo višjo stopnjo inovativnosti ter pripadnosti podjetju. Permanentno izobraževanje pa je postalo stalnica v podjetju. Skozi vse te aktivnosti, priložnosti in ustvarjene možnosti se krepi zaupanje tako po vertikalni kot horizontalni liniji.

Avtentični vodja bi naj bil zgled svojim podrejenim in bi naj s svojimi dejanji pripomogel k temu, da tudi zaposleni ponotranjijo vrednote in sledijo vodji. V tabeli 12 so predstavljeni odgovori respondentov na vprašanje na kakšen način omogočajo svojim zaposlenim, da so na delovnem mestu ustvarjalni, ter izkoristijo svoje znanje in sposobnosti.

Tabela 12: Ustvarjalni zaposleni

	Redni sestanki	Razgovori z zaposlenimi	Interna in eksterna izobraževanja	Projektne skupine
Medis-M	X	X	X	X
Prohit	X	X	X	X
Mizarstvo Tajhmajster	X	X	X	X
Altius	X	X	X	

Tudi pri tem vprašanju so si respondenti enotni. Stalna in redna komunikacija na vseh nivojih pri posameznikih ustvarja večjo samozavest. Prepoznavajo potencialne posameznikov in v odvisnosti od tega formirajo potrebne delovne time, ki vplivajo na višjo produktivnost dela. Pri razgovorih s posamezniki dodatno prepoznavajo njihove potencialne in morebitne napetosti, ki jih rešujejo na skupnih sestankih ali na osebnem nivoju. Respondenti veliko pozornost namenjajo izobraževalnemu procesu in s tem posamezniki samo nadgrajujejo svoje, že osvojeno znanje.

3.5 Preverjanje raziskovalnih vprašanj

3.5.1 Analiza raziskovalnih vprašanj na osnovi anket

RV1: Ali in kako se managerji v malih podjetjih zavedajo pomena avtentičnega vodenja?

Raziskovalno vprašanje smo preverjali s pregledom rezultatov pri več vprašanjih, ki obravnavajo posamezna podpodročja oz. tematike avtentičnega vodenja (Q4, Q6, Q7, Q8, Q9, Q10, Q13):

- 93,5 % respondentov svojega vodjo ocenjuje kot avtentičnega;
- 80,4 % respondentov dela v podjetju, v katerem si zaupajo;
- mnenje 76,1 % respondentov pri odločitvah v podjetju je upoštevano;
- 73,9 % respondentov navaja, da vodja izvaja postopke opolnomočenja;
- 93,5 % respondentov čuti pripadnost podjetju, v katerem delajo;
- 87,0 % respondentov svoje vrednote prenaša na delo, ki ga opravljajo;
- 93,5 % respondentov meni, da je njihov vodja v odnosu z njimi iskren, pristen, pošten, jih zna poslušati in se z njimi odkrito pogovarjati.

Na osnovi pregleda rezultatov in večinskega mnenja respondentov lahko trdimo, da se **managerji v malih podjetjih dobro zavedajo pomena avtentičnega vodenja in slednjega tudi ustrezno izvajajo** – odnosi med vodjo in sodelavci so dobri (si zaupajo, upoštevajo mnenja, so iskreni in pošteni, vodja prenaša odgovornost na zaposlene, zaposleni čutijo pripadnost podjetju in svoje dobre vrednote prenašajo na delo).

V nadaljevanju nas je zanimala tudi medsebojna povezanost analiziranih vprašanj oz. kako se kaže prisotnost več lastnosti/dejavnikov v podjetju, da lahko govorimo o avtentično vodenem podjetju. Rezultate analize za prvo raziskovalno vprašanje predstavljamo v tabeli 13.

Tabela 13: Korelacijska matrika za RV1

Spearman's rho	Q4	Q6	Q7	Q8	Q10	Q13
Q4 Avtentično vodenje zajema kompleksen odnos med vodjo in sodelavci, ki temelji na zaupanju, iskrenosti, poštenosti. Avtentični vodja je tisti, ki zna vzpostaviti kontakt z zaposlenimi, ki zna prepoznavati potenciale v zaposlenih, se z njimi pogovarja, hkrati pa ostaja zvest samemu sebi. Ali menite, da vašega vodjo označujejo tovrstne lastnosti oz. da je vaš vodja avtentičen?	1,000	,412**	-,231	,213	,682**	,287
Q6 S pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice ocenite stopnjo zaupanja med vsemi (vključno z vodji, direktorji), ki delate v vašem podjetju?	,412**	1,000	-,270	,407**	,509**	,282
Q7 S pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice ocenite upoštevanje vašega mnenja pri odločitvah v podjetju?	-,231	-,270	1,000	-,530**	-,406**	-,105
Q8 Ali menite, da v vašem podjetju vaš vodja izvaja postopek opolnomočenja?	,213	,407**	,530**	1,000	,345*	,258
Q10 Ali lahko svoje vrednote prenašate na delo, ki ga opravljate?	,682**	,509**	-,406**	,345*	1,000	,421**
Q13 Ali menite, da je vaš vodja v odnosu z vami iskren, pristen, pošten, vas zna poslušati in se z vami odkrito pogovarjati?	,287	,282	-,105	,258	,421**	1,000

Legenda: **. Povezanost je značilna pri stopnji 0,01 (2-stransko).

*. Povezanost je značilna pri stopnji 0,05 (2-stransko).

Izdelana je bila korelacijska matrika, kjer smo ugotavljali statistično pomembne povezanosti in lastnosti oziroma dejavniki v podjetju.

S Spearmanovim korelacijskim koeficientom smo razkrili nekaj statistično pomembnih povezanosti in lastnosti/dejavnikov v podjetju, in sicer:

- neavtentično vodenje je statistično značilno povezano z nižjim zaupanjem, obratno pa je **avtentično vodenje povezano z višjim zaupanjem** ($r_s = 0,412$); povezanost je statistično značilna pri stopnji 0,01, po moči je srednje močna, po smeri povezanosti pa pozitivna;
- manjše oz. neizvajanje postopka opolnomočenja je povezano z nižjim zaupanjem, obratno pa je **postopek opolnomočenja povezan z višjim zaupanjem**, ($r_s = 0,407$); povezanost je statistično značilna pri stopnji 0,01, po moči je srednje močna in po smeri pozitivna;
- manjše oz. neizvajanje postopka opolnomočenja je povezano z neupoštevanjem mnenja zaposlenih pri odločanju, obratno pa je **izvajanje postopka opolnomočenja povezano z upoštevanje mnenj zaposlenih pri odločanju** ($r_s = -0,530$); povezanost je statistično značilna pri stopnji 0,01, po moči je srednje močna in po smeri negativna;
- neprenašanje vrednot na delo je povezano z neavtentičnim vodenjem, obratno pa je **prenašanje svojih vrednot na delo povezano z avtentičnim vodenjem** ($r_s = 0,682$); povezanost je statistično značilna pri stopnji 0,01, po moči je srednje močna in po smeri pozitivna;
- neprenašanje vrednot na delo je povezano z nižjim zaupanjem, obratno pa je **prenašanje svojih vrednost na delo povezano z višjim zaupanjem** ($r_s = 0,509$); povezanost je statistično značilna pri stopnji 0,01, po moči je srednje močna in po smeri pozitivna;
- neprenašanje vrednot na delo je povezano z neupoštevanjem mnenja zaposlenih pri odločanju, obratno pa je **prenašanje svojih vrednost na delo povezano z upoštevanjem mnenj zaposlenih pri odločanju** ($r_s = -0,406$); povezanost je statistično značilna pri stopnji 0,01, po moči je srednje močna in po smeri negativna;
- neprenašanje vrednot na delo je povezano z manj iskrenim, poštenim odnosom vodje, obratno pa je **prenašanje svojih vrednot na delo povezano z bolj iskrenim, poštenim odnosom vodja** ($r_s = 0,421$); povezanost je statistično značilna pri stopnji 0,01, po moči je srednje močna in po smeri pozitivna;
- neprenašanje vrednot na delo je povezano z manjšim oz. neizvajanjem postopka opolnomočenja, obratno pa je **prenašanje svojih vrednot na delo povezano z izvajanjem postopka opolnomočenja** ($r_s = 0,345$); povezanost je statistično značilna pri stopnji 0,05, po moči je šibka.

RV2: Ali se managerji v malih podjetjih zavedajo, da so zaposleni v podjetju njihovi sledilci, katerim bi naj bili vzor, in na kakšne načine omogočijo svojim zaposlenim, da na delovnem mestu izkoristijo svoje znanje in sposobnosti (človeški kapital)?

Raziskovalno vprašanje smo preverjali s pregledom rezultatov pri več vprašanjih, ki obravnavajo posamezna področja odnosa managerjev in zaposlenih. Vprašanje smo analitično preverjali v dveh korakih.

RV2.1: Ali se managerji zavedajo, da so zaposleni njihovi sledilci, katerim bi naj bili vzor?

Zavedanje managerjev, da so zaposleni njihovi sledilci, smo preverjali z vprašanji Q6, Q7, Q9, Q10, Q11 in Q13:

- 80,4 % respondentov dela v podjetju, v katerem si zaupajo;
- mnenje 76,1 % respondentov pri odločitvah v podjetju je upoštevano;
- 93,5 % respondentov čuti pripadnost podjetju, v katerem delajo;
- 87,0 % respondentov svoje vrednote prenaša na delo, ki ga opravljajo;
- 93,5 % respondentov delo v podjetju osrečuje, ga opravljajo z zadovoljstvom;
- 93,5 % respondentov meni, da je njihov vodja v odnosu z njimi iskren, pristen, pošten, jih zna poslušati in se z njimi odkrito pogovarjati.

Na osnovi pregleda rezultatov in večinskega mnenja respondentov lahko trdimo, da se **managerji v malih podjetjih zavedajo, da so zaposleni njihovi sledilci, katerim so vzor** – to se kaže skozi dobre odnose managerjev z zaposlenimi (si zaupajo, so zadovoljni, se znajo pogovarjati), na drugi strani pa skozi vzpostavljanje pripadnosti podjetju in omogočanje prenosa vrednot zaposlenih na delo.

V nadaljevanju nas je zanimala tudi medsebojna povezanost analiziranih vprašanj oz. kako se kaže prisotnost več lastnosti/dejavnikov v podjetju, tako da lahko govorimo o zavedanju managerjev o tem, da so zaposleni njihovi sledilci in jim predstavljajo vzor.

Rezultate analize za drugo raziskovalno vprašanje predstavljamo v tabeli 14. Izdelana je bila korelacijska matrika, kjer smo ugotavljali statistično pomembne povezanosti in lastnosti oziroma dejavniki v podjetju.

Tabela 14: Korelacijska matrika za RV2.1

Spearman's rho	Q6	Q7	Q9	Q10	Q11	Q13
Q6 S pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice ocenite stopnjo zaupanja med vsemi (vključno z vodji, direktorji), ki delate v vašem podjetju?	1,000	-,270	,412**	,509**	,152	,282

Se nadaljuje

Tabela 14: Korelacijska matrika za RV2.1 (nad.)

Q7 S pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice ocenite upoštevanje vašega mnenja pri odločitvah v podjetju?	-,270	1,000	-,059	-,406**	,113	-,105
Q9 Ali se čutite pripadne podjetju v katerem delate?	,412**	-,059	1,000	,682**	,287	,287
Q10 Ali lahko svoje vrednote prenašate na delo, ki ga opravljate?	,509**	-,406**	,682**	1,000	,159	,421**
Q11 Ali vas delo, v podjetju katerem delate, osrečuje? / Ali svoje delo opravljate z zadovoljstvom?	,152	,113	,287	,159	1,000	,287
Q13 Ali menite, da je vaš vodja v odnosu z vami iskren, pristen, pošten, vas zna poslušati in se z vami odkrito pogovarjati?	,282	-,105	,287	,421**	,287	1,000

Legenda: **. Povezanost je značilna pri stopnji 0,01 (2-stransko).

S Spearmanovim korelacijskim koeficientom smo razkrili nekaj statistično pomembnih povezanosti in lastnosti/dejavnikov v podjetju, in sicer:

- nepripadnost podjetju je statistično značilno povezana z nižjim zaupanjem, obratno pa je **pripadnost podjetju statistično značilno povezana z višjim zaupanjem** ($r_s = 0,412$); povezanost je statistično značilna pri stopnji 0,01, po moči je srednje močna in po smeri pozitivna;
- nepripadnost podjetju je statistično značilno povezana z neprenašanjem vrednot na delo, obratno pa je **pripadnost podjetju statistično značilno povezana s prenašanjem vrednot na delo** ($r_s = 0,682$); povezanost je statistično značilna pri stopnji 0,01, po moči je srednje močna in po smeri pozitivna;
- neprenašanje vrednot na delo je statistično značilno povezano z nižjim zaupanjem, obratno pa je **prenašanje vrednot na delo statistično značilno povezano z višjim zaupanjem** ($r_s = 0,509$); povezanost je statistično značilna pri stopnji 0,01, po moči je srednje močna in po smeri pozitivna;
- neprenašanje vrednot na delo je statistično značilno povezano z neupoštevanjem mnenja zaposlenih pri odločitvah, obratno pa je **prenašanje vrednot na delo statistično značilno povezano z upoštevanjem mnenja zaposlenih pri odločitvah** ($r_s = -0,406$); povezanost je statistično značilna pri stopnji 0,01, po moči je srednje močna in po smeri negativna;
- neprenašanje vrednot na delo je statistično značilno povezano z neiskrenim odnosom vodje, obratno pa je **prenašanje vrednot na delo statistično značilno povezano z iskrenim odnosom vodje** ($r_s = 0,421$); povezanost je statistično značilna pri stopnji 0,01, po moči je srednje močna in po smeri pozitivna.

RV2.2: Kako omogočajo zaposlenim, da izkoristijo svoje znanje in sposobnosti?

Kako managerji omogočajo zaposlenim, da izkoristijo svoje znanje in sposobnosti, smo preverjali z vprašanji Q5, Q7, Q10 in Q12:

- 78,3 % respondentov ima pogoje dela za samoiniciativno delo, ki iz njih privablja večjo ustvarjalnost na delovnem mestu;
- mnenje 76,1 % respondentov pri odločitvah v podjetju je upoštevano;
- 87,0 % respondentov svoje vrednote prenaša na delo, ki ga opravljajo;
- 84,8 % respondentov meni, da vodstvo s svojim načinom vodenja zna izkoristiti njihov pozitivni psihološki kapital.

Na osnovi pregleda rezultatov in večinskega mnenja respondentov lahko trdimo, da **managerji v malih podjetjih zaposlenim dobro omogočajo izkoriščanje njihovih znanj in sposobnosti** – to se kaže skozi dobro vodenje in dobre pogoje dela za zaposlene, ki spodbujajo samoiniciativnost in večjo ustvarjalnost, ter obenem prenos vrednot posameznika na delo, ki ga opravljajo.

V nadaljevanju nas je zanimala tudi medsebojna povezanost analiziranih vprašanj oz. kako se kaže prisotnost več lastnosti/dejavnikov v podjetju, tako da lahko govorimo o načinih omogočanja zaposlenih, da izkoriščajo svoja znanja in sposobnosti. Rezultate analize za predstavljamo v tabeli 15.

Tabela 15: Korelacijska matrika za RV2.2

Spearman's rho	Q5	Q7	Q10	Q12
Q5 S pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice ocenite, ali vam vaše podjetje zagotavlja pogoje dela za samoiniciativno delo, ki iz vas privabi večjo ustvarjalnost na delovnem mestu?	1,000	-,508**	,412**	,369*
Q7 S pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice ocenite upoštevanje vašega mnenja pri odločitvah v podjetju?	-,508**	1,000	-,406**	-,355*
Q10 Ali lahko svoje vrednote prenašate na delo, ki ga opravljate?	,412**	-,406**	1,000	,555**
Q12 Ali menite, da zna vodstvo s svojim načinom vodenja izkoristiti vaš pozitivni psihološki kapital, ki vključuje samozavest, optimizem, upanje, prožnost?	,369*	-,355*	,555**	1,000

Legenda: **. Povezanost je značilna pri stopnji 0,01 (2-stransko).

*. Povezanost je značilna pri stopnji 0,05 (2-stransko).

S Spearmanovim korelacijskim koeficientom smo razkrili nekaj statistično pomembnih povezanosti in lastnosti/dejavnikov v podjetju, in sicer:

- **boljše zagotavljanje pogojev za samoiniciativno delo je statistično značilno povezano z večjim upoštevanjem mnenja zaposlenih pri odločitvah**, obratno pa je slabše zagotavljanje pogojev za samoiniciativno delo statistično značilno povezano z manjšim upoštevanjem mnenja zaposlenih pri odločitvah ($r_s = -0,508$); povezanost je statistično značilna pri stopnji 0,01, po moči je srednje močna in po smeri negativna;
- **boljše zagotavljanje pogojev za samoiniciativno delo je statistično značilno povezano z boljším prenašanjem vrednot na delo**, obratno pa je slabše zagotavljanje pogojev za samoiniciativno delo statistično značilno povezano s slabšim prenašanjem vrednot na delo ($r_s = 0,412$); povezanost je statistično značilna pri stopnji 0,01, po moči je srednje močna in po smeri pozitivna;
- **boljše zagotavljanje pogojev za samoiniciativno delo je statistično značilno povezano z boljším izkoristkom psihološkega kapitala s strani vodstva**, obratno pa je slabše zagotavljanje pogojev za samoiniciativno delo statistično značilno povezano s slabšim izkoristkom psihološkega kapitala s strani vodstva ($r_s = 0,369$); povezanost je statistično značilna pri stopnji 0,05, po moči je šibka in po smeri pozitivna;
- **boljše upoštevanje mnenja zaposlenih pri odločitvah je statistično značilno povezano z boljším prenašanjem vrednot na delo**, obratno pa je slabše upoštevanje mnenja zaposlenih pri odločitvah statistično značilno povezano s slabšim prenašanjem vrednot na delo ($r_s = -0,406$); povezanost je statistično značilna pri stopnji 0,01, po moči je srednje močna in po smeri negativna;
- **boljše upoštevanje mnenja zaposlenih pri odločitvah je statistično značilno povezano z boljším izkoristkom psihološkega kapitala s strani vodstva**, obratno pa je slabše upoštevanje mnenja zaposlenih pri odločitvah statistično značilno povezano s slabšim izkoristkom psihološkega kapitala s strani vodstva ($r_s = -0,355$); povezanost je statistično značilna pri stopnji 0,05, po moči je šibka in po smeri negativna;
- **boljši izkoristek psihološkega kapitala s strani vodstva je statistično značilno povezan z boljším prenašanjem vrednot na delo**, obratno pa je slabši izkoristek psihološkega kapitala s strani vodstva statistično značilno povezan s slabšim prenašanjem vrednot na delo ($r_s = 0,555$); povezanost je statistično značilna pri stopnji 0,01, po moči je srednje močna in po smeri pozitivna.

3.5.2 Analiza raziskovalnih vprašanj na osnovi intervjujev

RV1: Ali in kako se managerji v malih podjetjih zavedajo pomena avtentičnega vodenja?

Raziskovalno vprašanje smo preverjali s pisnimi odgovori na prva 3 vprašanja intervjujev (1,2,3), ki obravnavajo avtentično vodenje, njegova podpodročja in vpliv na konkurenčno prednost podjetja.

Na osnovi pregleda odgovorov in večinskega mnenja respondentov lahko trdimo, da se **managerji v malih podjetjih zelo dobro zavedajo pomena avtentičnega vodenja in ga tudi ustrezno izvajajo**. Uporabljajo ga v kombinaciji z demokratskim načinom vodenja. Zavedajo se, da je to prava usmeritev, če se bodo ravnali po svojih notranjih občutkih.

Zaposleni so vključeni v procese odločanja, direktorji jim zaupajo in jih znajo opolnomočiti tako, da lahko v nadaljevanju sami vodijo projekte oziroma izpeljejo naloge. Vsi respondenti se zavedajo, da je interakcija med njimi in sodelavci nujna, zato je še kako pomembno, da zaposleni z vodjo delijo njegovo vizijo.

Večina respondentov dovoli, da zaposleni pri delu razmišljajo s svojo glavo in se prilagajajo razmeram na trgu. Iščejo inovativne rešitve in na trg vstopajo na svojevrsten način, saj želijo biti na trgu drugačni, ker verjamejo vase, v svoje zaposlene in v svoje storitve. Pozitivno klimo med zaposlenimi je mogoče zaznati pri vseh respondentih, večina podjetij tudi meri zadovoljstvo svojih zaposlenih.

RV2: Ali se managerji v malih podjetjih zavedajo, da so zaposleni v podjetju njihovi sledilci, katerim bi naj bili vzor, in na kakšne načine omogočijo svojim zaposlenim, da na delovnem mestu izkoristijo svoje znanje in sposobnosti (človeški kapital)?

Raziskovalno vprašanje smo preverjali s pisnimi odgovori managerjev na preostala 3 vprašanja intervjujev (4, 5, 6), ki obravnavajo osredotočenost na psihološki kapital, ustvarjanje pozitivne klime ter prepoznavanje potencialov zaposlenih.

Po analizi intervjujev lahko sklepamo, **da se managerji v malih podjetjih zelo dobro zavedajo, da so njihovi zaposleni, katerim so sami največji vzor, kapital podjetja**. Respondenti se zavedajo pomena in vpliva njihove osebnosti na zaposlene. Svojim zaposlenim omogočajo, da krepijo svoj pozitivni psihološki kapital, s čimer se hkrati krepijo motivacija, zadovoljstvo in pripadnost, kar povečuje njihovo produktivnost oziroma zagotavlja učinkovitejše doseganje ciljev.

Večina respondentov skrbi za zadovoljstvo zaposlenih in se zaveda njegovega pomena. Za izgradnjo zadovoljnega in motiviranega tima izbirajo med več načini, od spodbujanja zdrave prehrane, komunikacije in izobraževanja, nudenja ugodnih delovnih pogojev, pri katerih se zaposleni počutijo varne in sprejete, do izvajanja teambuildingov in drugi oblik neformalnih druženj izven delovnega časa. Iz analize intervjujev ugotavljamo, da vsi respondenti redno komunicirajo s svojimi zaposlenimi, bodisi na skupnih ali individualnih sestankih. Organizirani so v projektne skupine, v katerih lahko zaposleni izkoriščajo svoje znanje in sposobnosti. Redna izobraževanja so prisotna v vseh podjetjih.

Respondenti se zavedajo, da so medsebojni odnosi zelo pomembni za razvoj posameznikove osebnosti tako v socialnem, čustvenem kakor tudi intelektualnem smislu. Prav na osnovi odnosov, ki jih gojijo z zaposlenimi, si hkrati ustvarjajo svojo lastno identiteto. Večina respondentov meni, da poskušajo na različne načine iz zaposlenega izvabiti najboljše. Bodisi gre za redne sestanke, osebne razgovore, interna in eksterna izobraževanja ali za oblikovanje projektnih skupin. Zavedajo se, da lahko samo od zaposlenih, ki jih vodijo na ustrezen način, jih stalno spodbujajo in ustrezno usmerjajo, pričakujejo, da bodo razvili ves svoj potencial in tako prispevali k dodani vrednosti ter uspešnosti podjetja.

3.6 Ugotovitve

Na osnovi analize intervjujev direktorjev izbranih podjetij in anket z njihovimi zaposlenimi smo opravili skupno analizo raziskovalnega vprašanja z vidika zaposlenih in direktorjev. Pomembna ugotovitev je, da so si tako zaposleni kot tudi direktorji skoraj povsem enotni v svojih odgovorih ter, da večjih odstopanj med njimi ni.

Iz obeh analiz je razvidno, da se managerji v malih podjetjih zavedajo pomena avtentičnega vodenja, v zaposlenih vidijo steber njihovega podjetja, hkrati pa zaposleni v njihovi vodji vidijo vzornika, ki mu zaupajo in sledijo. Direktorji v izbranih podjetjih veliko pozornost namenjajo zaposlenim, jih vključujejo v procese odločanja in jih na različne načine motivirajo. Uporaba vrednot, kot so iskrenost, poštenost, pristnost, vzajemno zaupanje med zaposlenimi in vodji, so v izbranih podjetjih nekaj vsakdanjega. Vodje znajo na zaposlene tudi prenašati odgovornost in hkrati izkoristiti njihov pozitiven psihološki kapital, ki ga sestavljajo samozavest, optimizem, upanje in prožnost. Večina direktorjev pozna in uporablja avtentično vodenje, v veliki večini pa zraven avtentičnega uporablja še demokratični način vodenja. Vsi direktorji znajo svoje zaposlene opolnomočiti, s čimer iz njih izvabijo najboljše. Njihovo avtentičnost začitijo tudi njihovi kupci. Direktorji izbranih podjetij v prilagajanju spremembam na trgu, v pozitivni klimi in v drugačnosti od konkurence prepoznavajo pomembne konkurenčne prednosti. Direktorji v glavnem težijo k temu, da so njihovi zaposleni zadovoljni, saj se zavedajo, da bodo le s pozitivno klimo in zadovoljnimi zaposlenimi zagotovili dolgoročni obstoj podjetja.

Večina zaposlenih sodeluje v debatah pri odločitvah v podjetju in meni, da je njihovo mnenje upoštevano. Med zaposlenimi v podjetjih vlada visoka stopnja zaupanja. Zaposleni se počutijo varne, upoštevane, vodje jim večinoma znajo prisluhniti, jim zaupajo in lahko izkoristijo svoje potenciale. Večina zaposlenih v izbranih podjetjih lahko izraža svoje mnenje, kar vpliva na izboljšanje samozavesti zaposlenega. Visoka stopnja pripadnosti se pri večini zaposlenih odraža v pripravljenosti na maksimalno borbo za uspeh in obstoj svojega podjetja. To dejstvo potrjuje, da direktorji izbranih podjetij izvajajo avtentično vodenje. Za zaposlene je zelo pomembno, da lahko svoje lastne vrednote prenašajo na delo,

kar je potrdila večina zaposlenih v izbranih podjetjih. Večina zaposlenih tudi meni, da je njihov vodja iskren, pristen in pošten ter se z njimi pogovarja odkrito.

Managerji v malih podjetjih se zavedajo, da so zaposleni njihovi sledilci, katerim so vzor. Svojim zaposlenim omogočajo izkoriščanje njihovih znanj in sposobnosti. Veliko pozornosti namenjajo zadovoljstvu in pripadnosti svojih zaposlenih, saj se zavedajo, da bo takšna zaposlena oseba v svoje delo vlagala več volje, hkrati pa nadgrajevala svoje že pridobljeno znanje in sposobnosti.

Iz analize je mogoče ugotoviti, da večina direktorjev izbranih podjetij svojim zaposlenim omogoča samoiniciativno delo, pri katerem lahko uporabijo človeški kapital, pridobljen tekom življenja. Managerji se zavedajo pomena pozitivnega psihološkega kapitala pri svojih zaposlenih, zato poskušajo ugotoviti, na kakšen način zaposlenim omogočiti, da ga bodo pri svojem delu uporabljali. Veliko vlogo pri tem igra počutje zaposlenega na delovnem mestu. Prav tako na izkoriščanje pozitivnega psihološkega kapitala vpliva tudi odnos med zaposlenimi in na relaciji z vodji. Analiza intervjujev je pokazala, da se vsi obravnavani direktorji zavedajo pomena pozitivnega psihološkega kapitala, kakor tudi upravljanja s človeškimi viri. Direktorji dajajo velik pomen pozitivnemu psihološkemu kapitalu svojih zaposlenih, saj se zavedajo, da bodo tako pridobili njihovo pripadnost, kar bo vplivalo na produktivnejše delo. Iz analize intervjujev je mogoče razbrati, da se direktorji obravnavanih podjetij zavedajo pomena svojih sledilcev, zato veliko pozornosti namenjajo njihovem zadovoljstvu. Vsa obravnavana podjetja skrbijo za zadovoljstvo svojih zaposlenih tako, da jih spodbujajo pri zdravem načinu življenja, jim omogočajo dodatna izobraževanja, jim ponujajo primerne delovne pogoje, pripravljajo razne teambuildinge ter številne druge oblike druženja, v sklopu katerih zaposleni še povečajo svojo pripadnost.

Večina intervjuvancev veliko pozornosti namenja komunikaciji, saj tako pri svojih zaposlenih gradijo samozavest, preko njih lahko prepoznajo njihove potenciale, s pomočjo katerih lahko pripravijo načrt, kako svojim zaposlenim omogočiti, da bodo pri delu lahko uporabili svoj človeški kapital. Prav tako večina podjetij skrbi za pozitivni razvoj svojih zaposlenih tudi tako, da omogoča dodatna izobraževanja. Večina zaposlenih meni, da imajo njihovi vodje visoko stopnjo zaupanja v svoje zaposlene. Analiza anket je pokazala, da večina respondentov navaja, da direktorji obravnavanih podjetij svojim zaposlenim omogočajo, da sodelujejo pri sprejemanju pomembnih odločitev ter tako njihova znanja in sposobnosti (človeški kapital) izkoristijo v dobrobit podjetja. Večina zaposlenih je mnenja, da jih delo v podjetju osrečuje, saj lahko svoje vrednote prenašajo na delo in uporabljajo vrline pozitivnega psihološkega kapitala.

SKLEP

Avtentično vodenje ni definirano s samim načinom vodenja, ampak poudarja samozavedanje posameznika in vodenje, ki izhaja iz njega oziroma iz njegove notranjosti. Pri avtentičnem vodenju ne gre za to, da bi vodja zaposlene spreminjal s sankcioniranjem ali nagrajevanjem, temveč je ključno prepoznavanje posameznikovih potencialov in njihovo izkoriščanje. Na ta način zaposleni-sledilci brez težav sledijo svojemu vodji, mu brezpogojno zaupajo, vse to pa vpliva na njihovo osebno rast, na rast vodje in organizacije. Stališča avtentičnega vodje temeljijo na vrednotah in prepričanjih, ki jim ostaja zvest tudi pod številnimi pritiski.

Pravi vodje se v današnjem času soočajo z nenehnimi izzivi. Te jim narekujejo dnevne spremembe na trgu, nova tehnologija, velika konkurenca in še številni drugi faktorji. Zaradi želje po obvladovanju te zmede na trgu se je pojavila potreba po novem načinu vodenja, ki pozitivno vpliva tako na podjetje kot deležnike, hkrati pa ustvarja ugodno organizacijsko in delovno klimo v podjetju. S pomočjo ključnih psiholoških procesov (identifikacija, zaupanje, upanje, pozitivna čustva in optimizem) avtentični vodje vplivajo na obnašanje in odnos zaposlenih ter s tem oblikujejo optimalno organizacijsko klimo v podjetju.

Od večine vodilnih kadrov danes pričakujemo, da se bodo odločali hitro, zanesljivo, odločno, predvsem pa na avtentičen način. V poslovnem svetu, polnem velike negotovosti, je zelo pomembno, da se vodje zavedajo, da imajo ob sebi svoje zaposlene, ki predstavljajo steber njihovega podjetja. Z opolnomočenjem zaposlenih (s prenašanjem, vedno znova, novih odgovornosti na zaposlene) bodo gradili pozitivni psihološki kapital svojih zaposlenih, ki je eden ključnih temeljev avtentičnega vodenja. Zaradi močnega samozavedanja znajo avtentične vodje prepoznati in sprejeti tudi lastne prednosti ter slabosti, kar vpliva na uravnavanje odnosov z zaposlenimi. Avtentični vodje lahko s pozitivno psihologijo in pozitivnim psihološkim kapitalom dosežejo zadovoljstvo vseh deležnikov, konkurenčno prednost in s tem krepitev dolgoročne pozicije na trgu, kar je cilj vsakega podjetja ali vodje.

Cilj magistrskega dela je bil spoznati avtentično vodenje, v prvem delu najprej s teoretičnega vidika in v nadaljevanju še s praktičnega, saj vedno več managerjev, ne glede na velikost podjetja, pri vodenju uporablja metode avtentičnega vodenja.

Raziskava je bila narejena s pomočjo procesa triangulacije po skupinah, kar pomeni, da smo v 4 izbranih podjetjih raziskovali 2 skupini udeležencev, in sicer direktorje izbranih podjetij ter njihove zaposlene. Vzorčenje je bilo namensko. Za direktorje smo pripravili delno strukturiran intervju, na katerega so odgovarjali pisno, medtem ko so zaposleni na vprašanja odgovarjali s pomočjo spletne ankete. V raziskavo so bila namensko zajeta podjetja iz različnih panog, in sicer: storitveno podjetje, ki se ukvarja z različnimi dejavnostmi, od oglaševanja, oblikovanja, do izposoje delavcev v tujino, obenem pa deluje na domačem in

tujem trgu, podjetje, ki se ukvarja z grosistično prodajo medicinskih pripomočkov, podjetje z mizarsko dejavnostjo, ki se je iz samostojnega podjetnika preoblikovalo v družbo z omejeno odgovornostjo, storitveno podjetje za upravljanje terjatev, ki je največje v svoji panogi v Sloveniji.

Eden od ključnih ciljev magistrskega dela je bil ugotoviti, ali se managerji v malih podjetjih zavedajo pomena avtentičnega vodenja, na kakšne načine ga razumejo, ali ga v svojem vodenju uporabljajo. Preverjali smo, ali se imajo za avtentično vodjo in ali se zavedajo, da je njihovo obnašanje vseskozi pod drobnogledom njihovih zaposlenih. Zanimalo nas je še, kako vidijo odnose v svojem podjetju in kako oz. na kakšne načine svojim zaposlenim omogočijo, da pri delu uporabljajo svoje znanje in sposobnosti. Z anketami smo želeli ugotoviti, kako zaposleni vidijo svojega direktorja, ali čutijo, da so pomemben člen podjetja, v katerem delajo. Zanimalo nas je, ali v podjetjih, v katerih so zaposleni, izvajajo proces opolnomočenja, preko katerega se lahko razvijajo elementi pozitivnega psihološkega kapitala.

Podjetja, zajeta v raziskavi, v večini primerov uporabljajo avtentično vodenje. Managerji obravnavanih podjetij se zavedajo, da imajo njihovi zaposleni eno izmed ključnih vlog pri uspešnosti njihovih podjetij, zato sta vključevanje v procese odločanja in skrb za njihovo osebno rast ter motivacijo stalnica v podjetju. Zaposlenim omogočajo, da svoje vrednote prenašajo na delo, ki ga opravljajo. Pomembno vlogo v izbranih podjetjih ima proces opolnomočenja, v katerega so vključeni vsi štirje elementi pozitivnega psihološkega kapitala. Lahko trdimo, da jih direktorji s pomočjo opolnomočenja posredno gradijo v svojih zaposlenih. V večini primerov imajo zaposleni možnost, da pri delu uporabljajo svoja znanja in sposobnosti, s čimer se krepi njihovo zaupanje, ki je eden najpomembnejših elementov avtentičnega vodenja. Tako se krepi njihovo zadovoljstvo, posledično pa gradi pripadnost, kar ima pozitivne učinke na uspešnost poslovanja podjetja.

Raziskava je pokazala, da je avtentično vodenje v izbranih podjetjih vsekakor prisotno, kar je razvidno tako iz odgovorov direktorjev kot iz rezultatov anket. Prav tako pa je mogoče zaznati karakteristike iz drugih stilov vodenja, kot so avtokratski, participativni in drugi stili vodenja. V vseh podjetjih vodje ocenjujejo, da so zaposleni ključen vir uspeha, hkrati pa se vodje zavedajo, da motivirani zaposleni predstavljajo največjo konkurenčno prednost podjetja.

S poglobljenimi raziskavami in z večjim številom vzorčenja bi lahko področje avtentičnega vodenja še podrobneje raziskali, pri čemer je nujno potrebno širiti dobre prakse v poslovnem okolju. Samo z uporabo avtentičnega načina vodenja bodo sodobni vodje zmogli obvladati vedno večje zahteve trga in uspešno voditi celotno poslovno okolje.

LITERATURA IN VIRI

1. Altius, d. o. o. (2017). Altius - kdo smo. *Altius*. Najdeno 15. junija 2017 na spletnem naslovu <https://www.altius.si/altius/kdo-smo>
2. Andrejčič, R., Brekić, J., & Florjančič, J. (1994). *Globalni in kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
3. Armstrong, M. (1994). *How to be an even better manager*. London: Kogan Page.
4. Artač, V. (1997). Strategija človeških virov je lahko osnova za uspešnost malih podjetij. V G. Vukovič (ur.), *Que vadis management: zbornik referatov*. Kranj: Moderna organizacija.
5. Atkinson, J., & Meager, N. (1994). Running to Stand Still: The Small Firm in the Labour Market. V J. Atkinson & D. Storey (ur.), *Employment, the Small Firm and the Labour Market* (str. 28–102). London in New York: Routledge.
6. Atkinson, J., & Storey, D. (1994). *Small Firms and Employment*. V Atkinson, J. & Storey, D. (ur.) *Employment, the Small Firm and the Labour Market*. London in New York: Routledge.
7. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development. Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 315–338.
8. Avolio, B. J., & Wernsing, T. S. (2008). Practicing authentic leadership. *Positive psychology: Exploring the best in people*, 4, 147–165.
9. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, W. O., 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.
10. Ballock, D. V., Franzese, A. T., Machell, K. A., & Strauman, T. J. (2015). Attachment style and self-regulation: How our patterns in relationships reflect broader motivational styles. *Personality and Individual Differences*, 87 (2015), 90–98.
11. Barney, C., & Elias, S. (2010). Flex-time as a moderator of the job stress-work motivation relationship: A three nation investigation. *Personal Review*, 39(4), 487–502.
12. Barney, J. B. (1996). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading: Addison Wesley.
13. Bass, B., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
14. Bénabou, R., & Tirole, J. (2002). Self-Confidence and Personal Motivation. *The Quarterly Journal of Economics*, 113(3), 871–915.
15. Bendix, R. (1997). *In Search of Authenticity: The Formation of Folklore Studies*. Madison: University of Wisconsin Press.

16. Bennis, W. (2017). Warren Bennis Quotes. *Brainy Quote*. Najdeno 25. maja 2017 na spletnem naslovu <https://www.brainyquote.com/quotes/quotes/w/warrenbenn385287.html>
17. Bono, J. E., & Llies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 317–334.
18. Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multilevel review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606–632.
19. Burstiner, I. (1994). *The Small Business Handbook: A Comprehensive Guide to Starting and Running your own Business*. New York: Fireside.
20. Cacioppe, R., & Albrecht, S. (2000). Using 360 Feedback and the Integral Model to Develop Leadership and Management Skills. *Leadership & Organization Development Journal* 21(8), 390–404.
21. Carr, A. (2004). *Positive psychology: The science of happiness and human strengths*. New York: Brunner Routledge.
22. Centrih, B. (2004). *Primerjava managementa človeških virov v malih in velikih podjetjih* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
23. Chan, A.W. L., Hannah, S. T., & Gardner, W. L. (2005). Veritable authentic leadership: emergence, functioning, and impact. V W. L. Gardner, B. J. Avolio, W. O. Walumbwa (ur.), *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development* (str. 3–41). Oxford: Elsevier.
24. Chemers, M. M. (2002). Integrating Models of Leadership and Intelligence: Efficacy and Effectiveness. V R. E. Riggio, S. E. Murphy & F. J. Pirozzolo (ur.), *Multiple Intelligences and Leadership* (str. 139–160). London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
25. Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G., & Avey, J. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Organizational Studies*, 15(3), 227–240.
26. Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475–493.
27. Cremer, D. D., & Knippenberg, V. D. (2004). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: The moderating role of leader self-confidence. *Organizational behavior and human decision processes*, 95(2), 140–155.
28. Černe, M. (2010). *Model avtentičnega vodenja: empirična preverba* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Černe, M., & Penger, S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, 47(4), 819–842.
30. Černe, M., Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). Metode razvoja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji. *Organizacija znanja*, 14(1–2).
31. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje.

32. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Duh, M., & Belak, J. (1997). Politika malih in srednje velikih podjetij. V M. Rebernik (ur.), *Podjetništvo in management malih podjetij* (str. 81–94). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta in Fakulteta za strojništvo.
34. Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *The Leadership Quarterly*, 16(3), 459–474.
35. Eisenhardt, K. M., Furr, N. R., & Bingham, C. B. (2010). CROSSROADS – Microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. *Organization Science*, 21(6), 1263–1273.
36. Erickson, R. J. (1995). The Importance of Authenticity for Self and Society. *Symbolic Interaction*, 18(2), 121–144.
37. Fields, D. L. (2007). Determinants of Follower Perceptions of a Leader's Authenticity and Integrity. *European Management Journal*, 25(3), 195–206.
38. Florjančič, J., & Vukovič, G. (1998). *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
39. Gardner, W. L., & Schermerhorn, J. R. (2004). Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270–281.
40. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). »Can you see the real me?« A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
41. Gardner, W. L., Fisher, D., & Hunt, J. G. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *The Leadership Quarterly*, 20(3), 466–482.
42. George, B. (2008). World Business Forum. *Hsm Global*. Najdeno 8. maja 2017 na spletnem naslovu <http://us.hsmglobal.com/contenidos/uswbffhome.html>
43. George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering Your Authentic Leadership. *Harvard Business Review*, 87(2), 129–138.
44. George, W. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass.
45. George, W. (2007). Authentic leaders. *Leadership Excellence*, 24(9), 16–17.
46. Giambatista, R. C., Rowe, G. V., & Riaz, S. (2005). Nothing Succeeds Like Succession: A Critical Review of Leader Succession Literature Since 1994. *The Leadership Quarterly*, 16(6), 963–991.
47. Glasmeier, A. K., & Bradford Jensen, J. (2001). Big Firms and Economic Development: Revisiting Works by Bennett Harrison. *Antipode*, 33(1), 49–71.
48. Godfrey, J. J. (1987). *A philosophy of human hope*. Dordrecht: Martinus Nijhoff Publishers.
49. Goffee, R., & Jones, G. (2005). Managing authenticity: the paradox of great leadership. *Harvard Business Review*, 83(12), 6–94.

50. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Prvinsko vodenje: spoznajmo moč čustvene inteligence*. Ljubljana: GV Založba.
51. Graen, G., Rowold, J., & Heinritz, K. (2010). Issues in operationalizing and comparing leadership constructs. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 563–575.
52. Grošelj, M. (2011). *Pomen avtentičnega vodenja in pripadnosti na primeru podjetja Adria Media Ljubljana* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. Hall, G. (1995). *Surviving and prospering in the small firm sector*. London: Routledge.
54. Harvey, P., Martinko, M. J., & Gardner, W. L. (2006). Promoting Authentic Behavior in Organizations: An Attributional Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(6), 1–11.
55. Heaton, J. B. (2002). Managerial Optimism and Corporate Finance. *Financial Management* 32(2), 33–45.
56. Herth, K. (1993). Hope in older adults in community and institutional settings. *Issues in Mental Health Nursing*, 14(2), 139–156.
57. Hill, E. J., Erickson, J. J., Holmes, E. K., & Ferris, M. (2010). Workplace flexibility, work hours, and work-life conflict: Finding an extra day or two. *Journal of Family Psychology*, 24(3), 349–358.
58. House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. London: Sage publications.
59. Hunt, J. G., & Dodge, G. E. (2000). Leadership déjà vu all over again. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 435–458.
60. Hunter, S. T., Bedell-Avers, K. E., & Mumford, M. D. (2007). The typical leadership study: Assumptions, implications, and potential remedies. *The Leadership Quarterly*, 18(5), 435–446.
61. Hvala, T. (2013). *Inoviranje malih podjetjih v Podravju* (magistrsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
62. Ilies, R., Morgenson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudemonic well-being: Understanding leader follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394.
63. Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU (2016). Avtentinčen. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Najdeno 25. maja 2017 na spletnem naslovu <http://bos.zrc-sazu.si/cgi/neva.exe?name=ssbsj&tch=14&expression=zs%3D2230>
64. Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646–666.
65. Kelliher, C., & Anderson, D. (2008). For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality. *International Journal of Human Resources Management*, 19(3), 419–431.

66. Kenny, D. (1991). A general model of consensus and accuracy in interpersonal perception. *Psychological Review*, 98(2), 155–163.
67. Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1–26.
68. Koch, C., & De Kok, J. (1999). *A human-resource-based theory of the small firm*. Zoetermeer: EIM, Small Business Research and Consultancy.
69. Koroman, A. K. (1970). Toward a hypothesis of work behavior. V D. G. Gardner & J. L. Pierce, *Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organizational-based self-esteem literature* (591–622). Colorado: Journal of Management.
70. Kovač, J., Mayer, J., & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
71. Kruse, K. (2013, 12. maj). What is authentic leadership? *Forbes*. Najdeno 8. maja 2017 na spletnem naslovu <https://www.forbes.com/forbes/welcome/?toURL=https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/05/12/what-is-authentic-leadership/&refURL=&referrer=#154833f52ddd>
72. Kyle, D. T. (2000). *Štiri moči voditeljstva: navzočnost, namen, modrost, sočutje*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
73. Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 64–74.
74. Lauriola, M., Litman, J. A., Mussel, P., De Santis, R., Crowson, H. M., & Hoffman, R. R. (2015). Epistemic curiosity and self-regulation. *Personality and Individual Differences*, 83(2015), 202–207.
75. Lazarus, R. S. (1999). Hope: An emotion and a vital coping resource against despair. *Social Research*, 66(2), 653–678.
76. Leary, M. R. (2000). Self-consciousness. A. E. Kazadin (ur.), *Encyclopedia of psychology*, (str. 209–210). Washington, DC: American Psychological Association.
77. Lee, G. L. (1995). Strategic management and the smaller firm. *Small Business and Enterprise Development*, 2(3), 158–164.
78. Lesinšek, T. (2012). *Upravljanje s človeškimi viri v malem podjetju*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
79. Lewis, J. (2017). *What Is Positive Modeling in the Workplace?* Najdeno 15. junija 2017 na spletnem naslovu <http://smallbusiness.chron.com/positive-modeling-workplace-35099.html>
80. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
81. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
82. Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706.

83. Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. V K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (ur.), *Positive organizational scholarship* (str. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler.
84. Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J., & Norman, S. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, (60)1, 541–572.
85. Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business horizons*, 47(1), 45–50.
86. MacCannell, D. (1999). *The Tourist: a new theory of the leisure class*. Berkeley in Los Angeles: University of California Press.
87. Macmahon, J., & Murphy, E. (1999). Managerial Effectiveness in Small Enterprises: Implications for HRD. *Journal of European Industrial Training* 23(1), 25–35.
88. Matlay, H. (1999). Employee Relations in Small Firms: A Micro-business Perspective. *Employee Relations*, 21(3), 285–295.
89. Mayer, J. (2008). Spodbujanje ustvarjalnosti vodilnih timov. *Revija Kadri*, 12. Ljubljana: Zveza društev za kadrovske dejavnosti Slovenije, 43–47. *World cat*. Najdeno 15. junija 2017 na spletnem naslovu <https://www.worldcat.org/title/spodbujanje-ustvarjalnosti-vodilnih-timov/oclc/780995683>
90. Mazutis, D., & Slawinski, N. (2008). Leading organizational learning through authentic dialogue. *Management Learning*, 39(4), 437–457.
91. Medis-M, d. o. o. (2017). O Medis-M. *Medis M*. Najdeno 15. junija 2017 na spletnem naslovu <http://www.medis-m.si/o-medis-m/>
92. Mizarstvo Tajhmajster, s. p. (2017). Mizarstvo Tajhmajster. *Tajhmajster*. Najdeno 15. junija 2017 na spletnem naslovu www.tajhmajster.si/
93. Moss, S. A, Dowling, N., & Callanan, J. (2009). Towards an integrated model of leadership and self-regulation. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 162–176.
94. Možina, S. (2002). Strateški pomen kadrovskih virov. V S. Možina (ur.), *Menedžment kadrovskih virov* (str. 3–42). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
95. Mugler, J. (1993). *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe*. Wien in New York: Springer-Verlag.
96. Mugler, J. (1997). *Lebenszyklus und Besonderheiten der Entwicklung von Klein- und Mittelbetriebe*. V J. Belak(ur.), *Unternehmensentwicklung und Management: unter besonderer Berücksichtigung der Klein- und Mittelbetriebe in den Reformländern*. Zürich: Versus Verlag AG.
97. Möbius, M. M., Niederle, M., Niehaus, P., & Rosenblat, T. S. (2014). Managing Self-Confidence. *Stanford*. Najdeno 5. maja 2017 na spletnem naslovu <https://web.stanford.edu/~niederle/Mobius.Niederle.Niehaus.Rosenblat.paper.pdf>
98. Newell, H. (2002). Accountco: Small Is Beautiful? HR Planning in a Small Firm. V H. Newell & H. Scarbrough (ur.), *Human Resource Management in Context: A Case Study Approach* (str. 79–104). Basingstoke: Palgrave.

99. Patel, V. (2008). Is depression a disease of poverty? *World Health Organization Regional Health Forum South-East Asia Region*, 5(1), 14–23.
100. Penger, S. (2006). *Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
101. Peterlin, J. (2007). *Razvoj voditeljstva v učeči se organizaciji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
102. Peterson, S. J., & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership and Organizational Development Journal*, 24(1), 26–31.
103. Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
104. Prohit, d. o. o. (2017). O podjetju. *Prohit*. Najdeno 15. junija 2017 na spletnem naslovu <https://prohit.si/o-podjetju/>
105. Rebernik, M. (1997). Podjetništvo. *Podjetništvo in management malih podjetij* (str. 1–80). Maribor: Ekonomska fakulteta in Fakulteta za strojništvo.
106. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
107. Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1993). On the power of positive thinking: The benefits of being optimistic. *Current Directions in Psychological Sciences*, 2(1), 26–30.
108. Schneider, S. I. (2001). In search of realistic optimism. *American Psychologist*, 56(3), 250–263.
109. Seligman, M. E. P. (1998). *Learned optimism*. New York: Pocket Books.
110. Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfilment*. New York: Free Press.
111. Seligman, M. E. P., Steen, T. A., & Peterson, C. (2005). Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410–421.
112. Senjur, M. (1997). Slowenien – Gesamtwirtschaftliche Bedingungen für den Strukturwandel der Unternehmensgröße: Die Schrumpfung der Großunternehmen. V J. Belak (ur.), *Unternehmensentwicklung und Management: unter besonderer Berücksichtigung der Klein- und Mittelbetriebe in den Reformländern* (str. 67–78). Zürich: Versus Verlag AG.
113. Shamir, B., & Eliaz, G. (2005). »What's your story?«: A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417.
114. Smrtnik Vitulić, H. (2007). *Čustva in razvoj čustev*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
115. Snyder, C. R. (2000). *Handbook of hope: theory, measures, and applications*. San Diego: Academic Press.
116. Snyder, C. R., Irving, L., & Anderson, J. R. (1991). *Hope and health: Measuring the will and the ways*. Elmsford. New York: Pergamon Press.

117. Snyder, C. R., Rand, K. L., & Sigmon, D. R. (2002). Hope theory: A member of the positive psychology family. *Handbook of positive psychology* (str. 257–266). Oxford: University Press.
118. Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419–439.
119. Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Goin beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational dynamics*, 26(4), 62–74.
120. Statistični urad Republike Slovenije (2017). Statistični podatki za Podravsko regijo. *Statistični urad Republike Slovenije*. Najdeno 23. junija 2017 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/17>
121. Teare, T., & Monk, S. (2002). Learning From Change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(7), 334–341.
122. Turk, D. (2006, 10. oktober). Izogibajmo se ocenjevanju šefov in sodelavcev. *Finance*, str. 17–19.
123. Tymon, W. G., & Stumpf, S. A. (2003). Social Capital in the Success of Knowledge Workers. *Carrer Development International*, 8(1), 12–20.
124. Ule Nastran, M. (2000). *Sodobne identitete: v vrtilcu diskurzov*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
125. Valsania, S. E., León, J. A. M., Alonso, F. M., & Cantisano, G. T. (2012). Authentic leadership and its effect on employees' organizational citizenship behaviours. *Psicothema*, 24(4), 561–566.
126. Vazquez, C., Hervas, G., Rahoba, J. J., & Gomez, D. (2009). Psychological well-being and health: Contributions of positive psychology. *Annuary of Clinical and Health Psychology*, 5(2009), 15–27.
127. Wagner, J. (1997). Firm size and job quality: a survey of the evidence from Germany. *Small Business Economics*, 9(5), 411–425.
128. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of management*, 34(1), 89–126.
129. Whittington, R. (1993). *What is strategy and does it matter?* London: Routledge.
130. Wilkinson, A. (1999). Employment Relations in SMEs. *Employee Relations*, 21(3), 206–217.
131. Wood, M. S., Bradley, S. W., & Artz, K. (2015). Roots, reasons and resources: Situated optimism and firm growth in subsistence economies. *Journal of Business Research*, 68(1), 127–136.
132. Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job permormance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33(4), 338–351.

133. Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., & Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 696–707.
134. Yu, K., Cadeaux, J., & Song, H. (2017). Flexibility and quality in logistics and relationships. *Industrial Marketing Management*, 62(2017), 211–225.
135. Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708–722.
136. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list RS*, št. 65/09 – uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 – *Odl. US*: 82/13, 55/15 in 15/17.
137. Zarnik Horvat, A. (2011). Samospoštovanje in samozavest. *Aktivni*. Najdeno 25. maja 2017 na spletnem naslovu <https://www.aktivni.si/psihologija/samospostovanje-in-samozavest/>
138. Žabkar, V. (1995). *Pomen človeških virov za trženjsko naravnost in konkurenčno prednost malih podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Intervju	4

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

Pozdrav v anketi:

Sem Boris Šmigoc, študent podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti, Univerza v Ljubljani. V sklopu magistrskega študija pripravljam magistrsko delo z naslovom »Vpeljava avtentičnega vodenja v majhno podjetje«. S pomočjo anonimnega vprašalnika in intervjujev želim pridobiti podatke o tem, ali in v kakšnem obsegu se v malih podjetjih že izvajajo sodobni način vodenja in hkrati, ali je delo v podjetju odsev vaše identitete.

Za izpolnjene vprašalnike se že vnaprej zahvaljujem.

Raziskovalni vprašanji magistrskega dela sta:

RV1: Ali in kako se managerji v malih podjetjih zavedajo pomena avtentičnega vodenja?

RV2: Ali se managerji v malih podjetjih zavedajo, da so zaposleni v podjetju njihovi sledilci, katerim bi naj bili vzor, in na kakšne načine omogočijo svojim zaposlenim, da na delovnem mestu izkoristijo svoje znanje in sposobnosti (človeški kapital)?

Anketna vprašanja:

1. Spol:

- a) Moški
- b) Ženski

2. Kateri starostni skupini pripadate?

- a) 18–26 let
- b) 27–35 let
- c) 36–44 let
- d) 45–53 let
- e) 54–65 let

3. Kakšna je vaša najvišja dokončana izobrazba?

- a) (ne)dokončana osnovna šola
- b) Poklicna šola
- c) Gimnazija
- d) Univerzitetna ali visokošolska
- e) Magisterij
- f) Doktorat

4. Avtentično vodenje zajema kompleksen odnos med vodjo in sodelavci, ki temelji na zaupanju, iskrenosti, poštenosti. Avtentični vodja je tisti, ki zna vzpostaviti kontakt z zaposlenimi, ki zna prepoznavati potenciale v zaposlenih, se z njimi pogovarja,

hkrati pa ostaja zvest samemu sebi. Ali menite, da vašega vodjo označujejo tovrstne lastnosti oz. da je vaš vodja avtentičen?

- a) Da
- b) Ne

5. S pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice ocenite, ali vam vaše podjetje zagotavlja pogoje dela za samoiniciativno delo, ki iz vas privabi večjo ustvarjalnost na delovnem mestu?

- a) Popolnoma se strinjam
- b) Strinjam se
- c) Niti se strinjam niti se ne strinjam
- d) Ne strinjam se
- e) Sploh se ne strinjam

6. S pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice ocenite stopnjo zaupanja med vsemi (vključno z vodji, direktorji), ki delate v vašem podjetju?

- a) Popolnoma si zaupamo
- b) Zaupamo si
- c) Niti si zaupamo niti si ne zaupamo
- d) Ne zaupamo si
- e) Sploh si ne zaupamo

7. S pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice ocenite upoštevanje vašega mnenja pri odločitvah v podjetju?

- a) Zelo neupoštevano
- b) Neupoštevano
- c) Niti upoštevano niti neupoštevano
- d) Upoštevano
- e) Zelo upoštevano

8. Opolnomočenje pomeni prenos moči na zaposlenega, pri čemer zaposleni pridobi več svobode in informacij, ki jih potrebuje pri sprejemanju odločitev in polni vključenosti v podjetje. Ali menite, da v vašem podjetju vaš vodja izvaja postopek opolnomočenja?

- a) V celoti izvaja
- b) Izvaja
- c) Niti izvaja niti ne izvaja
- d) Ne izvaja
- e) Sploh ne izvaja

9. Ali čutite pripadnost do podjetja, v katerem delate?

- a) Da
- b) Ne

10. Ali lahko svoje vrednote prenašate na delo, ki ga opravljate?

- a) Da
- b) Ne

11. Ali vas delo v podjetju, v katerem delate, osrečuje? Ali svoje delo opravljate z zadovoljstvom?

- a) Da
- b) Ne

12. Ali menite, da zna vodstvo s svojim načinom vodenja izkoristiti vaš pozitivni psihološki kapital, ki vključuje samozavest, optimizem, upanje, prožnost?

- a) Da
- b) Ne

13. Ali menite, da je vaš vodja v odnosu z vami iskren, pristen, pošten, vas zna poslušati in se z vami odkrito pogovarjati?

- a) Da.
- b) Ne.

PRILOGA 2: Intervju

Sem Boris Šmigoc, študent podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti, Univerza v Ljubljani. V sklopu magistrskega študija pripravljam magistrsko delo z naslovom "Vpeljava avtentičnega vodenja v majhno podjetje". S pomočjo anonimnega vprašalnika in intervjujev želim pridobiti podatke o tem, ali in v kakšnem obsegu se v malih podjetjih že izvajajo sodobni način vodenja in hkrati, ali je delo v podjetju odsev vaše identitete.

Za izpolnjen intervju se že vnaprej zahvaljujem.

Vprašanja za intervju:

1. Zanima me, kakšen način oz. stil vodenja uporabljate pri managementu podjetja? V praksi se najpogosteje srečujemo z demokratskimi in avtokratskimi načini vodenja, v sodobnem času pa tudi z avtentičnimi načini vodenja.
2. Ali ste seznanjeni z novo paradigmo vodenja, ki jo imenujemo avtentično vodenje? Avtentično vodenje temelji na osebnosti vodje. Pri takšni obliki vodenja je bistveno, da managerji pri vodenju izražajo svojo osebnost, da zaznavajo in ohranjajo svoja čustva, vrednote, preferenco in identiteto, saj lahko samo na takšen način uveljavljajo avtentičnost, ki se je razvila že v filozofiji starih Grkov pred več kot 2.000 leti. Avtentičnim vodjem je zelo pomembno, da sledijo svojim vrednotam, preko katerih kažejo pot svojim zaposlenim. Kako bi lahko opisali avtentično vodenje v vašem primeru?
3. Ali menite, da ima vaše podjetje s tem, ko uporabljate model avtentičnega vodenja, konkurenčno prednost pred drugimi podjetji, ki ne uporabljajo takšnega modela? V čem se, po vašem mnenju, odraža konkurenčna prednost avtentičnega vodenja?
4. Avtentični vodja ima izjemno zahtevno nalogo, saj njegovi podrejeni vseskozi spremljajo njegova dejanja in obnašanje, preko katerih lahko vodja postane vzornik svojim podrejenim. Kaj vas označuje kot avtentičnega vodjo? Z osredotočenostjo na pozitivni psihološki kapital lahko današnji vodje razvijejo samozavest, upanje, optimizem in prožnost ter zaupanje in voljo, kar pozitivno vpliva na zaposlene in pripomore k izboljššanju individualne in organizacijske uspešnosti. Ali velja to tudi za vas?
5. Sodobni managerji s svojimi zaposlenimi razvijajo pozitivne/pristne odnose? Zanima me, na kakšen način jih razvijate v vašem podjetju in kako jih vzdržujete? Kaj menite, kaj najbolj prispeva k zadovoljstvu zaposlenih v vašem podjetju in kaj jih najbolj motivira? Kako gradite zaupanje med zaposlenimi?

6. Avtentični vodja bi naj bil zgled svojim podrejenim in bi naj s svojimi dejanji pripomogel k temu, da tudi zaposleni ponotranjijo vrednote in sledijo vodji. Na kakšen način omogočite svojim zaposlenim, da so na delovnem mestu ustvarjalni, da izkoristijo svoje znanje in sposobnosti (človeški kapital)? Kako iz zaposlenega zrabite najboljše? Kako prepoznavate njihove potenciale?