UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ANALIZA ELEMENTOV AVTENTIČNEGA VODENJA NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA

Ljubljana, marec 2014

MIHA TAUFER

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Miha Taufer, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Analiza elementov avtentičnega vodenja na primeru izbranega podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko dr. Sandro Penger.

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

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
    - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
    - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 9.3.2014 Podpis avtorja:_____

KAZALO

UVOD **1**
1 AVTENTIČNO VODENJE **3**
1.1 Opredelitev funkcije vodenja 3
1.2 Avtentično vodenje 5
1.2.1 Koncept avtentičnosti 6
1.2.2 Opredelitev avtentičnega vodenja 7
1.2.3 Pregled teorij avtentičnega vodenja 8
1.3 Avtentični vodja in vodenje 11
1.3.1 Značilnosti avtentičnih vodij 12
1.3.2 Sposobnosti avtentičnega vodje 14
1.3.3 Načini usposabljanja avtentičnih vodij 15
1.3.3.1 Akcijsko učenje 16
1.3.3.2 360 stopinjsko vodenje 17
1.3.3.3 Sistem mentorstva 17
1.3.3.4 Sistem nasledstva 18
2 ELEMENTI AVTENTIČNEGA VODENJA **18**
2.1 Pozitivni psihološki kapital 20
2.1.1 Samozavest 23
2.1.2 Upanje 24
2.1.3 Optimizem 26
2.1.4 Miselna prožnost 27
2.2 Samoregulacija 27
2.2.1 Uravnoteženo procesiranje informacij 28
2.2.2 Ponotranjenje moralnega vidika 29
2.2.3 Avtentično vedenje 30
2.2.4 Relacijska transparentnost 30
2.3 Samozavedanje 30
2.3.1 Vrednote 31
2.3.2 Čustva 32
2.3.3 Identiteta 32
2.3.4 Cilji in motivi 32
2.4 Pozitivno modeliranje 33
2.5 Lasten pozitivni razvoj 33
3 KVALITATIVNA RAZISKAVA S PRIPOROČILI NA PRIMERU PODJETJA AVANT CAR D.O.O. **34**
3.1 Predstavitev podjetja Avant car d.o.o. 34
3.1.1 Dejavnost podjetja 35
3.1.2 Poslanstvo, vizija, vrednote in slogan 35
3.1.3 Mobilnost nove generacije 36

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija ... 37
3.2.1 Cilji raziskave ... 38
3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja ... 38
3.2.3 Omejitve raziskave ... 39
3.2.4 Oblikovanje anketnega vprašalnika in vprašanj za polstrukturirani intervju ... 39
3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov ... 40
3.3.1 Značilnosti avtentičnega vodenja dveh vodij ... 40
3.3.2 Predstavitev metodologije merjenja avtentičnosti ... 41
3.3.3 Zaznana avtentičnost direktorja ... 42
3.3.4 Lastna avtentičnost direktorja, vodij in zaposlenih ... 45
3.4 Zaključne ugotovitve in priporočila za vodstvo podjetja Avant car ... 47
SKLEP ... 50
LITERATURA IN VIRI ... 52

KAZALO SLIK

Slika 1: Štiri komponente vodenja ... 4
Slika 2: Medgeneracijska predaja vodenja ... 6
Slika 3: Značilnosti avtentičnega vodje ... 13
Slika 4: Načini usposabljanja avtentičnih vodij ... 16
Slika 5: Černetov model razvoja avtentičnega vodenja prek temeljnih elementov ... 19
Slika 6: Luthansov model pozitivnega psihološkega kapitala ... 21
Slika 7: Štiri dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala ... 22
Slika 8: Proces samoregulacije ... 28
Slika 9: Razvijanje moralne komponente avtentičnega vodenja ... 29
Slika 10: Elementi samozavedanja ... 31
Slika 11: Podjetje Avant car ... 34
Slika 12: Slogan podjetja Avant car ... 36
Slika 13: Mobilnost prihodnosti ... 36
Slika 14: Družina električnih vozil ... 37
Slika 15: Povprečno številko točk vezano na zaznano avtentičnost direktorja, dodeljeno s strani vodij in zaposlenih ... 42
Slika 16: Povprečne vrednosti ocen vodij in zaposlenih za posamezne trditve, ki se nanašajo na zaznano avtentičnost direktorja ... 44
Slika 17: Povprečne vrednosti ocen za direktorja, vodje in zaposlene po posameznih trditvah, ki se nanašajo na lastno avtentičnost ... 46

KAZALO TABEL

Tabela 1: Kronološki pregled pomembnejših teorij avtentičnega vodenja 8
Tabela 2: Razvoj sposobnosti avtentičnega vodje..... 14
Tabela 3: Sposobnosti avtentičnega vodje po Robinu Sharmi 15
Tabela 4: Vaje in zgledi za treniranje samozavesti 23
Tabela 5: Priporočila vodjem za razvoj pozitivnega upanja 25
Tabela 6: Načrt kvalitativne raziskave 38
Tabela 7: Povzetek polstrukuriranega globinskega intervjuja 40
Tabela 8: Priporočila vodstvu podjetja..... 49

UVOD

V današnjem svetu se, zaradi vse hitrejših sprememb v globalnem okolju, od organizacij zahteva nenehno prilagajanje na nove razmere ter hitro okrevanje v primeru kriznih situacij. Prav zato se je na področju vodenja v zadnjih letih pojavil nov koncept preučevanja, in sicer avtentično vodenje (Avolio & Gardner, 2005). Nov, avtentičen način razmišljanja in vodenja je sedaj potreben bolj kot kdaj koli v preteklosti (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009a). Avtentično vodenje se je pojavilo kot odgovor na krizo v današnjem svetu. Razlogi za to so socialni izzivi, turbulentni časi in grožnje po svetu, kot so nihanje borznih tečajev, terorizem ter kriza, povezana z neetičnim vedenjem vodij (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009b).

Kompleksne organizacije 21. stoletja zahtevajo nov pristop k vodenju. Avtentično vodenje od zaposlenih zahteva pristen način vodenja, ki bi ustrezal potrebam zaposlenih v sodobnih organizacijah (Dimovski et al., 2009a). Prav ta, nov koncept vodenja, zajema kompleksen odnos med vodjo in sodelavci, ki temelji na zaupanju in je utemeljen na kompetentnosti vodje. Če vodja pozna avtentične potrebe in sposobnosti svojih sodelavcev, potem lahko zagotovi motivacijo, spremljanje napredka in orodja za uspešno doseganje rezultatov in opravljanje delovnih nalog (Dimovski et al., 2013). Chemers (v Dimovski et al., 2013) pravi, da avtentično vodenje potrebuje učinkovito angažiranje sodelavcev. To je dosegljivo v dveh ravneh in sicer: (1) vsak zaposleni mora učinkovito uporabiti in izkoristiti svoje sposobnosti, kot so inteligentnost, ustvarjalnost, eksplicitno in tacitno znanje ter (2) vodja koordinira sredstva glede na delovno okolje na najbolj učinkovit in prilagodljiv način.

Koncept avtentičnosti so raziskovali že starogrški filozofi. Avtentičnost naj bi bil način, kako posameznik deluje in kako se spreminja glede na pritiske iz okolice. Biti avtentičen pomeni »poznati sebe« in »tvoj resnični jaz«, se sprejemati in biti to, kar v resnici si in ne kopija drugih (Dimovski et al., 2009a). Avtentično vodenje se od drugih načinov vodenja loči po tem, da izpostavlja osebnost vodje, ki sledi svojemu značaju, in ne opredeljuje slog vodenja, ki bi ga moral vodja prevzeti. Avtentično vodenje daje zaposlenim občutek zaupanja, ob tem pa ustvarja pogoje za spodbujanje njihove osebne in strokovne rasti. Tak način vodenja vpliva na ljudi tako, da postanejo pozitivno naravnani, dodajajo pomen svojim odločitvam in delujejo v korist celotnega podjetja (Avolio et al., 2005).

V literaturi zasledimo več različnih elementov avtentičnega vodenja, najpogosteje pa se pojavljajo štirje dejavniki, ki pokrivajo te elemente (Avolio, Weber & Walumbwa, 2009). Ti dejavniki so samozavedanje, ponotranjena moralna perspektiva, uravnoteženo procesiranje in transparentnost odnosov. Največkrat se kot najpomembnejša omenjata samozavedanje in samoregulacija. Samozavedanje povezujemo s samorefleksijo in spoznavanjem samega sebe. Po Avoliu in Gardnerju (2005) je samozavedanje vodje izhodiščni element za razvijanje avtentičnega vodenja, samoregulacija pa pomeni obvladovanje svojega vedenja skladno s svojo osebnostjo in obenem ohranjanje jasnih, odprtih odnosov do sledilcev in sodelavcev

(Dimovski et al., 2013). Luthans in Avolio (v Dimovski et al., 2013) pa poleg samozavedanja in samoregulacije, opredelita še pozitivni psihološki kapital in lasten pozitivni razvoj kot pomembna elementa avtentičnega vodenja. Prav ti dve sestavini avtentičnega vodenja imata ključno vlogo pri procesih samozavedanja in samoregulacije, saj ju okrepita.

Psihološki kapital in avtentično vodenje sta vezana na zaupanje med vodjo in sledilci. Vodstvene sposobnosti avtentičnih vodij privedejo do boljših rezultatov, če jim sledilci verjamejo in zaupajo (Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey, 2009). Avtentični vodje si po drugi strani prizadevajo ustvarjati pozitivno organizacijsko klimo, s tem pa dvigujejo stopnjo psihološkega kapitala optimističnih in samozavestnejših sledilcev (Woolley, Caza & Levy, 2011). V času visoke brezposelnosti in gospodarske nestabilnosti bi morala podjetja iskati svoje konkurenčne prednosti v še neizkoriščenem potencialu človeškega kapitala ter energijo vlagati v razvoj psihološkega kapitala sledilcev (Norman, Avey, Nimnicht & Pigeon, 2010).

Namen magistrskega dela je, s pomočjo tuje in domače literature, sistematično proučiti in prepoznati elemente avtentičnega vodenja v preučevanem podjetju ter na podlagi izvedene kvalitativne raziskave oblikovati priporočila za vodstvo. S pomočjo aktualnih in ključnih znanstvenih prispevkov s področja avtentičnega vodenja, bom skušal analizirati elemente letega. Proučevana problematika je aktualna in zanimiva za raziskovanje, saj je za vsako organizacijo izjemno pomembno, da v današnjem, hitro spreminjajočem se okolju, postane in tudi ostane konkurenčna. Bistveno je, da vodje čutijo odgovornost do podjetja, se posvečajo svojim sledilcem in pozitivno vplivajo na njih.

Osnovni cilj magistrske naloge je analizirati elemente avtentičnega vodenja in jih prikazati na primeru izbranega podjetja.

Pomožni cilji so trije:

- s pomočjo aktualnih tujih in domačih znanstvenih člankov ter internih podatkov in poročil, podrobneje proučiti elemente avtentičnega vodenja;
- oblikovati konceptualni model elementov avtentičnega vodenja;
- v izbranem podjetju izvesti kvalitativno raziskavo ter vodstvu podjetja podati priporočila.

Na podlagi proučevanja konstrukta avtentičnega vodenja in njegovih elementov postavljam **temeljno tezo** magistrskega dela, ki pravi, da so v izbranem podjetju prisotni elementi avtentičnega vodenja, ki pomagajo vodji pri vodenju svojih sledilcev, da skupaj dosegajo zastavljene cilje, kar pozitivno vpliva na boljše rezultate in ugled podjetja.

Kvalitativna raziskava bo temeljila na naslednjih **raziskovalnih vprašanjih**:

1. Ali je v izbranem podjetju prisotno avtentično vodenje?
2. Ali so v izbranem podjetju prisotni elementi avtentičnega vodenja?

3. Na kakšen način vodje vplivajo na sledilce?
4. Ali avtentično vodenje doprinese k uspehu v izbranem podjetju?

Metodološko bom magistrsko delo razdelil na teoretični in raziskovalni del. Teoretični del bo vseboval dve poglavji, uporabljena bo metoda deskripcije, ki pojave opisuje, opazuje, primerja, analizira in ustvarja sklepe na podlagi povezav. Uporabil bom tudi metodo komparacije za primerjanje, analiziranje in proučevanje ugotovitev posameznih avtorjev. Prvo poglavje bo namenjeno proučevanju konstrukta avtentičnega vodenja in vodje, v drugem poglavju pa se bom osredotočil na proučevanje elementov avtentičnega vodenja. Osnovo za teoretični del magistrskega dela bodo predstavljali sekundarni viri podatkov, kamor bo vključena predvsem tuja znanstvena literatura s področja avtentičnega vodenja. Raziskovalni del bo temeljil na kvalitativni raziskavi v izbranem podjetju, ki jo bom opravil s pomočjo anonimne ankete zaposlenih in uporabo sekundarnih virov. Za večjo objektivnost rezultatov bom v raziskovalni del vključil strukturirane intervjuje, poglobljene nestrukturirane intervjuje in neposredno opazovanje. Namen kvalitativne raziskave je primerjava teoretičnega dela z empiričnim, ki ji bo sledil sklop priporočil vodstvu.

Med **omejitve magistrskega dela** uvrščam vsebinske, metodološke in časovne. Vsebinske omejitve se nanašajo na sekundarne vire, na katerih temelji preučevani konstrukt. Z uporabo različnih virov informaciji jih skušam preseči. Metodološke omejitve so povezane z možnostjo obstoja subjektivnega pogleda na tematiko, kar skušam preseči s pomočjo metode triangulacije, pri kateri proučevani pojav pogledamo iz različnih zornih kotov in preverimo, ali smo prišli do zanesljivih in veljavnih ugotovitev. Med časovne omejitve pri raziskovalnem delu sodi interval zajemanja podatkov. Raziskava je bila izvedena na primeru preučevanega podjetja v aprilu 2014.

1 AVTENTIČNO VODENJE

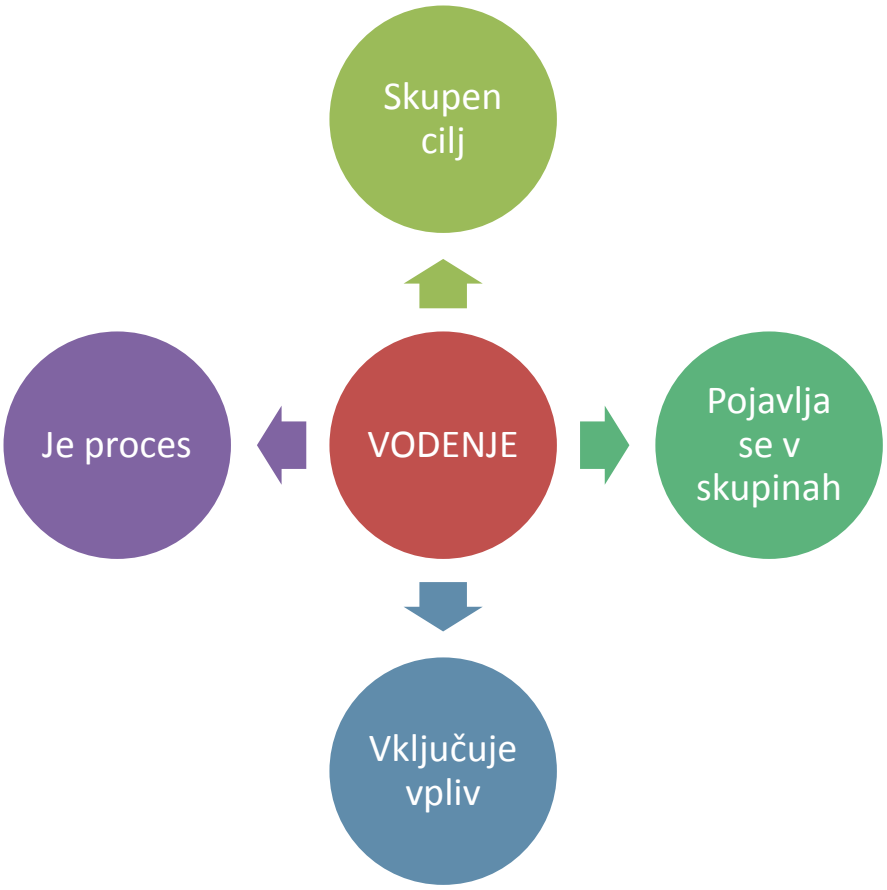
1.1 Opredelitev funkcije vodenja

Vodenje je predmet razprave številnih raziskovalcev in zelo širok pojem že od takrat, ko so ljudje začeli delovati v skupinah. Zato s področja vodenja, kjub obsežni strokovni literaturi, splošna opredelitev ne obstaja. Razvitih je toliko opredelitev vodenja, kolikor obstaja njegovih teorij. Vodenje je proces, ki poteka med vodjo in sledilci, pri tem pa vodja s svojimi lastnostmi vpliva na svoje sledilce, kar posledično prinaša rezultate (Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004). Vodenje (v Dimovski, Penger in Žnidaršič, 2005) je poleg planiranja, organiziranja ter kontroliranja, ki se izvaja na različnih ravneh v organizacijski strukturi podjetja, opredeljeno kot eno izmed štirih temeljnih funkcij managementa. V širšem pomenu vodenje obsega motiviranje, kadrovanje in komuniciranje, v ožjem pomenu pa lastnosti in ravnanje vodje. Vodje za učinkovitost sledilcev uporabljajo dva pristopa, to sta pripadnost

organizaciji in zadovoljstvo. Na ta način v organizaciji gradijo skupno organizacijsko kulturo in vrednote ter sledilcem vnašajo voljo, da si tudi sami želijo dosegati iste cilje.

Vodenje je tudi proces, pri katerem vodja s svojim vedenjem, sposobnostmi in lastnostmi vpliva na svoje sledilce tako, da skupaj dosežejo zastavljene cilje. Ravno ta opredelitev vključuje štiri komponente, kot prikazuje Slika 1.

Slika 1: Štiri komponente vodenja



Vir: P. G. Northouse, Leadership: Theory and practice, 2010, str. 3.

Vodenje vključuje vpliv, saj je brez vpliva nemogoče biti vodja. Pojavlja se v skupinah in vključuje vplivanje na skupino posameznikov s skupnim namenom, pri tem pa ni pomembna velikost skupine. Ker vodenje vključuje skupen cilj, imajo vodje in sledilci skupen namen. Vodja sodeluje s sledilci in svojo energijo usmerja v posameznike za doseganje izbranih ciljev (Northouse, 2010).

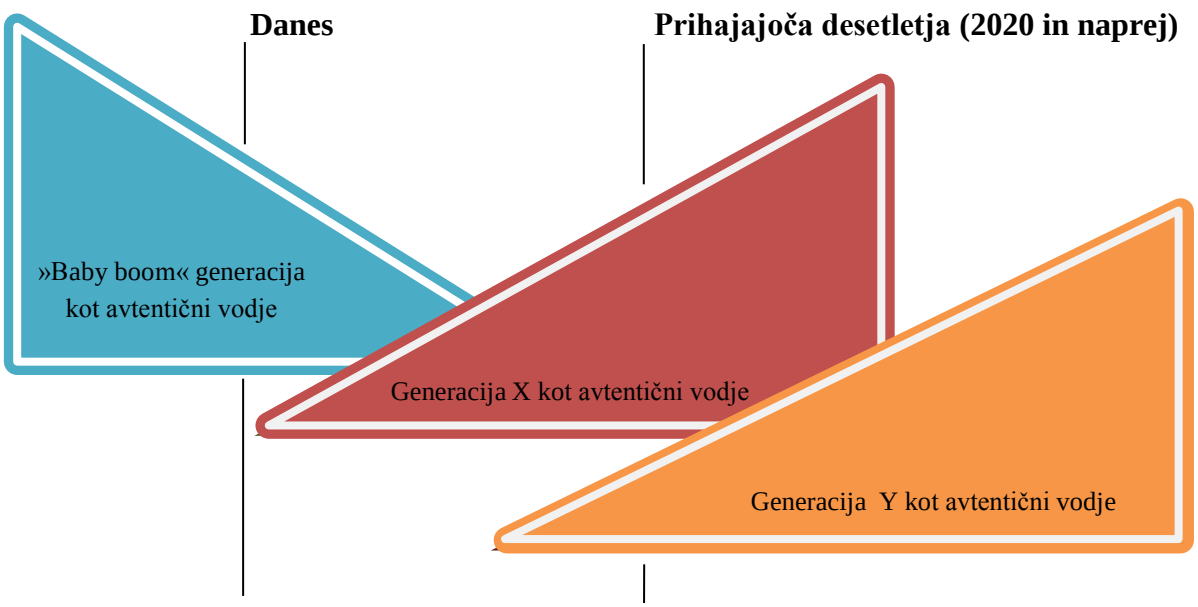
Vodenje opredelimo kot eno izmed funkcij v podjetju, ki je povezana z zaposlenimi in se osredotoča na vrednote, poslanstvo ter vizijo podjetja. Ker gre za kompleksno in zelo raznoliko področje znanja, zajema različne aktivnosti in ravnanja vodij, kot so: nadziranje, odločanje, komuniciranje, načrtovanje lastnega dela in dela svojih sodelavcev, usmerjanje

sledilcev k doseganju ciljev, navdihovanje in motiviranje sledilcev, vrednotenje in nagrajevanje dela ter usposabljanje in razvijanje sledilcev, ter preprečevanje in reševanje konfliktov. Zato je v času izzivov in nenehnih sprememb za doseganje želenih rezultatov podjetja ključen model razvoja avtentičnega vodenja (Vrčko, 2004).

1.2 Avtentično vodenje

V zadnjem desetletju se je pojavilo novo področje preučevanja vodenja, in sicer avtentično vodenje. V teh nepredvidljivih časih je vodenje vedno bolj zahtevno, zato edinstveni dejavniki stresa, s katerimi se vsakodnevno soočajo podjetja, danes kličejo po pristnem avtentičnem vodenju (Avolio et al., 2005, str. 315). Avtentično vodenje je koncept, ki omogoča dosledno vpeljavo filozofije učeče se organizacije in njeno dolgoročno blagodejno delovanje. Tukaj gre za poseg v temeljne koncepte vodenja in njegovo vrednostno usmeritev in ne za potrebo po stilski preobrazbi vodenja. Kompleksne organizacije 21. stoletja zahtevajo nov pristop k vodenju, osnovni vrednoti vodenja pa sta razvoj in učenje. Koncept avtentičnega vodenja je odgovor na klic zaposlenih po pristnem načinu vodenja, ki bi ustrezal potrebam zaposlenih v sodobnih organizacijah. Nova paradigma vodenja se osredotoča na osebne konkurenčne prednosti posameznika in razvijanje pozitivnega organizacijskega vedenja, kateri vključuje samozavest, optimizem, upanje in prožnost (Dimovski et al., 2009a, str. 102). Čeprav se je avtentično vodenje množično začelo omenjati šele v zadnjem desetletju, njegove prve omembe segajo precej dlje v zgodovino. Že leta 1938 je Chester Irving Barnard, eden zgodnjih znanilcev humanističnega pogleda na management, prvič omenil avtentičnost v povezavi z managementom. Avtentične sposobnosti vodje je takrat uporabil kot lakmusov test kakovosti vodje (v Dimovski et. al., 2005). Raziskovalci, ki se v današnjem času ukvarjajo z vodenjem, vidijo razvoj in obstoj avtentičnega vodenja v medgeneracijskem prenosu vodenja (Slika 2).

Slika 2: Medgeneracijska predaja vodenja



Vir: B. Lloyd-Walker & D. Walker, Authentic leadership for 21st century project delivery, 2011, str. 390.

Generacija »baby boom« (45–65 let) bo konstrukt avtentičnega vodenja predala generaciji X (30–45 let), katera bo v naslednjih 10 letih postala najpomembnejša skupina v organizacijah, tako po številu članov kot tudi pri sprejemanju odločitev. Generacija Y (mlajši od 30 let), ki v današnjem času počasi prihaja na srednje vodstvene ravni, bo kasneje prevzela odgovornost za razvoj vodenja. Bodoči vodje tega stoletja torej pripadajo generaciji X in ne generaciji Y, prav tako imajo povsem drugačne vrednote, pričakovanja in način dela kot vodje generacije »baby boom« (Loyd-Walker & Walker, 2011, str. 384–390).

1.2.1 Koncept avtentičnosti

Avtentičnost pomeni »poznati sebe« (angl. *know thyself*) in »tvoj resnični jaz« (angl. *to thine own self be true*), ti dve frazi pa imata korenine že v grški filozofiji. Bistvo avtentičnosti je, da poznamo sebe in se sprejmemo takšne, kot v resnici smo. Bolj ko so ljudje nagnjeni k ohranjanju svojih resničnih vrednot, čustev, preferenc in identitete, bolj avtentični so (Dimovski et al., 2009a). Pri opredelitvi avtentičnosti ne gre za to ali je posameznik popolnoma avtentičen ali ne. Posamezniki so samo bolj ali manj avtentični oziroma neavtentični, kar pomeni, da gre za stopnjo doseganja avtentičnosti, saj avtentičnost ni opredeljena kot izključujoče stanje. Avtentičnost vključuje tako posameznikove osebne izkušnje, kot vedenje v skladu z njegovim resničnim jazom (kar resnično misli in v kar verjame) (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Zaupanje ljudi si pridobimo samo, če smo pristni in avtentični, in ne s posnemanjem drugih. Veliko se naučimo od izkušenj drugih, ne moramo pa biti uspešni, če želimo biti kot oni (George, 2007). Avtentičnost je lastnost, ki nam jo pripišejo drugi in nas opredelijo tako, kot nas vidijo.

Samega sebe ne moremo opredeliti kot avtentičnega, vendar nas kot takega vidijo samo ljudje, ki so v stiku z nami (Goffee & Jones, 2005).

Veliko raziskovalcev pojem avtentičnosti zamenjuje s pristnostjo in iskrenostjo. Lionel Trilling (1972) (v Dimovski et al., 2009a) definira pristnost kot skladnost med priznanimi in dejanskimi občutki, to pa pomeni, da pristnost pripelje do stopnje, na kateri se zunanji izrazi občutkov in misli osebe skladajo z resničnimi notranjimi občutki. Gre torej za mero iskrenosti, do katere drugim predstavimo svoj lastni jaz. Po Avoliju in Gardnerju (v Dimovski et al., 2009a) pa omenjeni pojem pomeni, da oseba deluje v skladu z resničnim jazom, sebe izraža na načine, ki so povezani z notranjimi mislimi in občutki, kar pomeni, da izraža lastno identiteto.

1.2.2 Opredelitev avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje je definirano kot nekaj, kar pomaga ljudem, da so bolj pozitivni, da razmišljajo širše, da izkoristijo prednosti, ki jih imajo, dodajajo občutek za tisto, kar je prav ter tako izboljšujejo učinek celotnega podjetja (Jensen & Luthans, 2006). Avtentično vodenje se od drugih načinov vodenja razlikuje po tem, da izpostavlja osebnost vodje, da naj sledi svojemu značaju, in ne opredeljuje slog vodenja, ki bi ga moral vodja prevzeti. Vodja sproži sledenje na druge ljudi šele po tem, ko so dejanja usklajena z njegovimi vrednotami (Dimovski et al., 2009a). Avtentično vodenje je v skladu s prepričanji in vrednotami, zaposlenim daje občutek zaupanja, obenem pa ustvarja pogoje za spodbujanje osebne in strokovne rasti. Takšen način vodenja vpliva na to, da so ljudje bolj pozitivni, dodajajo pomen svojim odločitvam in delujejo v korist celotnega podjetja (Avolio et al., 2005). Luthans in Avolio (v Yammarino, Dionne, Schriesheim & Dansereau, 2008, str. 693) opredelita avtentično vodenje kot proces, ki črpa tako iz pozitivnih psiholoških sposobnostih, kot iz visoko razvitega organizacijskega okolja, rezultat tega pa se kaže v večjem samozavedanju in samoobvladovanju pozitivnega vedenja vodij in sledilcev, ki spodbuja pozitiven razvoj. Avtentično vodenje ljudem pri delu zagotavlja, da se zanesejo drug na drugega, saj temelji na ideji zaupanja in transparentnosti (Walumbwa, Christensen & Hailey, 2011).

Avtentično vodenje je večdimenzionalen konstrukt in vsebuje bistveno več kot le zvestobo samemu sebi. Avtentično vodenje širi skupne kognitivne vedenjske vzorce preko elementov pozitivnega organizacijskega vedenja in pozitivnega ravnanja vseh članov organizacije, z namenom oblikovanja pozitivne organizacijske identitete učeče se organizacije (Penger & Dimovski, 2006). V literaturi najdemo splošno strinjanje o štirih faktorjih, kateri pokrivajo elemente avtentičnega vodenja (Avolio et al., 2009), to so: samozavedanje, uravnoteženo procesiranje, ponotranjena moralna perspektiva in transparentnost odnosov. Avtentično vodenje je kontinuiran proces, saj se elementi avtentičnosti skozi življenje vodje nenehno oblikujejo in spreminjajo. Posameznik si avtentično vodenje prisluži le z integriteto, ker se ga ne podeli ali dodeli z delovnim mestom (Dimovski et al., 2009a). Raziskovanje avtentičnega

vodenja dviga segmentacijo vodenja na nov nivo, saj upošteva osebo, ki je vodja, in njegov osebni slog, ki je neločljivo povezan z vsakim posameznikom (Walumbwa et al., 2011).
George (v Klenke, 2007, str. 68-97) pravi, da za izgradnjo trajnega podjetja potrebujemo avtentične vodje, katerih lastnost je poštenost in predanost podjetju. Navaja tudi, da morajo avtentični vodje imeti globok smisel za vodenje ljudi in so zvesti svojim vrednotam. Predlaga, da naj podjetja izberejo avtentičnega vodjo zaradi njegovega značaja, vrednot in sposobnosti motiviranja sledilcev, pri tem pa sočasnega ustvarjanja pristne vrednosti za kupce. Po Georgu (2003) Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans in May (2004) povzamejo, da je glavni razlog za množično zanimanje praktikov in teoretikov za avtentično vodenje v tem, da imajo avtentični vodje zelo velik vpliv na končne izkaze uspeha podjetja. Velik vpliv imajo tudi v zunanjem okolju, saj skrbijo za stike z javnostjo in se ukvarjajo s socialnimi in organizacijskimi problemi družbe.

1.2.3 Pregled teorij avtentičnega vodenja

Čeprav je avtentično vodenje relativno novo področje, se že nekaj časa s pojmom avtentičnosti ukvarjajo različni raziskovalci. Pričelo se je z razvojem Luthansove šole pozitivnega organizacijskega vedenja v letu 2004 (Penger & Dimovski, 2006). Poleg tujih praktikov (George, 2003) in akademikov (Luthans & Avolio, 2003; Avolio et al., 2004; Copper, Scandura & Schriesheim, 2005; Gardner et al., 2005; Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005; Sparrowe, 2005; Walumbwa, Wernsing, Avolio, Peterson & Gardner, 2008) je tema avtentičnega vodenja pritegnila veliko pozornosti tudi med slovenskimi raziskovalci (Penger, 2006; Peterlin, 2007; Dimovski et al., 2009a). V Tabeli 1 je prikazan kronološki pregled pomembnejših teorij s področja avtentičnega vodenja.

Tabela 1: Kronološki pregled pomembnejših teorij avtentičnega vodenja

Leto	Avtor(ji)	Prispevek	Vsebinski izvleček prispevka
2003	**George**	Predstavitev konstrukta avtentičnega vodenja širši javnosti z uspešnico Avtentično vodenje	Avtentični vodja pozna svoje pomanjkljivosti in trdo gara za odpravo le-teh. Uporablja svoje sposobnosti in se zaveda, da se vodja razvija vse življenje. Ključne značilnosti avtentičnega vodje so: namen, vrednote, sočutnost, samodisciplina in povezujoči odnosi.
2003	**Luthans in Avolio**	Prva opredelitev avtentičnega vodenja in avtentičnega vodje	Avtentično vodenje je proces, ki črpa iz visoko razvitega organizacijskega okolja in pozitivnih psiholoških sposobnosti.
2004	**Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans in May**	Proces vplivanja avtentičnega vodje na vedenje sledilcev	Avtentični vodje preko pozitivnega organizacijskega vedenja, zaupanja, upanja, pozitivnih čustev in identifikacije vplivajo na sledilce.

2005	**Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa**	Pozitivno modeliranje	Osredotočenost na samozavedanju in samoregulaciji vodje, manj na pozitivnih psiholoških stanjih. S pozitivnim modeliranjem avtentični vodja vpliva na razvoj sledilcev. Avtentični sledilci so posledica razvoja avtentičnega vodenja.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

2005	**Sparrowe**	Avtentično vodenje in samopripovedni pristop	Kritika sodobne perspektive avtentičnega vodenja. Prispevek ima drugačen pogled na avtentičnost, saj ta ni le stanje posameznika, ampak se kaže v odnosu do drugih.
2005	**Avolio in Gardner**	Razvoj avtentičnega vodenja: pozitivna teorija vodenja	Pozitivni elementi teorij vodenja: transformacijsko, karizmatično, duhovno, uslužno. Elementi avtentičnega vodenja: pozitivni psihološki kapital, pozitivna moralna komponenta, samoregulacija in samozavedanje.
2005	**Ilies, Morgeson in Nahrgang**	Avtentično vodenje in dobro občutje	Proces avtentičnega vodenja in elementi avtentičnosti ter sledenje preko grajenja identitet. Opredelitev vplivanja pozitivnih čustev, vpetosti v družbeno okolje, sposobnosti vodij in sledilcev, osebnega razvoja in samoučinkovitosti pri avtentičnem vodenju.
2005	**Cooper, Scandura in Schriesheim**	Teorija avtentičnega vodenja, razvoj vodenja	Kritika modela Avolia in raziskovalcev (2004), saj se sprašujejo o smiselnosti konstrukta avtentičnega vodenja in opozarjajo na nujnost definiranja vidikov ter smernic bodočega raziskovanja te teorije.
2005	**Shamir in Eilam**	Psihološka teorija o avtentičnosti: pristop življenjskih zgodb	Teorija temelji na pristopu življenjskih zgodb, saj so le te pomemben element razvoja avtentičnega vodenja. Avtentičen je tudi vodja z negativnimi lastnostmi. Izražena skrb glede širine začetnih pojmovanj konstrukta avtentičnega vodje in vodenja.
2005	**Eagly**	Skladnost vlog avtentičnega vodje	Raziskovanje nekaterih mejnih pogojev za teorijo avtentičnega vodenja. Problem relacijske avtentičnosti in vzrokov za neuspeh, ter neusklajenost pri zaznavanju avtentičnosti vodje s strani različnih sledilcev.
2006	**Harvey, Martinko in Gardner**	Pomen pripisovanja	Poudarja transparentnost in subjektivno zaznavanje vedenja vodje. Model avtentičnega vodenja je podoben prejšnjim.
2006	**Jensen in Luthans**	Avtentični podjetniki	Zaznavanje avtentičnih podjetnikov s strani njihovih podrejenih vpliva na zadovoljstvo pri delu, pozitiven odnos in veselje do dela ter pripadnost zaposlenih.

2007	**George**	Univerzalnost avtentičnega vodje	Kvalitativne raziskave na podlagi intervjujev prikazujejo, da avtentični vodje nimajo splošnih značilnosti, ki bi označevale idealnega vodjo. Avtentičnost izhaja iz posameznikove življenjske zgodbe. Uspešen avtentični vodja se ne rodi, temveč se razvija vse življenje.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

2007	**Klenke**	Avtentično vodenje in identitete	Predlagani model avtentičnega vodenja, ki temelji na identitetah. Razvoj avtentičnega vodenja določajo sistemi samoidentitet, identitet vodje in duhovnih identitet.
2007	**Fields**	Zaznavanje avtentičnosti vodje	Zaznavanje avtentičnosti in integritete vodje s strani sledilcev. Ocenjevanje vodje o usklajenosti vedenja z njegovimi vrednotami.
2007	**Endrissat, Müller in Kaudela-Baum**	Empirična podlaga avtentičnega vodenja	Pomembnost avtentičnosti in integritete pri opredelitvi dobrega vodje pokažejo s kvalitativno raziskavo med managerji v Švici. Model se osredotoča na stik s sodelavci in tako obravnava določene elemente avtentičnega vodenja drugače kot predhodniki.
2008	**Toor in Ofori**	Avtentično vodenje v gradbeništvu in razvoj projektnih vodij	Uporaba avtentičnega vodenja v gradbeništvu. Avtentični vodje projektov zagotavljajo trajno konkurenčno prednost podjetja.
2008	**Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson**	Razvoj in validacija meril avtentičnega vodenja	Raziskovalni model je osredotočen na samoregulacijo in samozavedanje, medtem ko je pozitivni psihološki kapital bolj spodbujevalec razvoja. Glede na vprašalnik za merjenje avtentičnega vodenja je raziskava pokazala pozitivne povezave med avtentičnim vodenjem in uspešnostjo zaposlenih.
2008	**Yammarino, Dionne, Schriesheim in Dansereau**	Večnivojska analiza avtentičnega vodenja in pozitivnega organizacijskega vedenja	Avtentično vodenja ima s pomočjo večnivojske analize (na nivoju posameznika, dvojice, skupine/tima in organizacije) vpliv na pozitivno organizacijsko vedenje in preko tega na uspešnost.
2009	**Gardner, Fischer in Hunt**	Avtentično vodenje in emocionalno delo	Model emocionalnega vodenja in avtentičnosti. Avtentični vodja spontano izraža svoja čustva.
2010	**Ladkin in Taylor**	Utelešeno avtentično vodenje	Avtentično vodenje ne temelji zgolj na notranjih občutjih in čustvih, temveč tudi na zahtevah konteksta, v okviru katerega se izvaja vodenje. Trije ključni vidiki utelešenega avtentičnega vodenja: samo-izpostavljenost, zveze in vodstvene zmožnosti.

2010	**Walumbwa, Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, Avolio**	Psihološki procesi, avtentično vodenje in vedenje sledilcev	Avtentično vodenje pozitivno vpliva na organizacijsko vedenje in zavzetost sledilcev. Za pojasnitev povezave so se osredotočili na identifikacijo sledilcev z vodjo in njihovimi občutki opolnomočenja. V raziskovalni vzorec je bilo zajetih 387 zaposlenih in 129 njihovih vodij.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

2011	**Darvish in Rezaei**	Vpliv avtentičnega vodenja na zadovoljstvo pri delu in skupinsko pripadnost	Raziskava pokaže korelacijo med avtentičnim vodenjem, zadovoljstvom pri delu in skupinsko pripadnostjo. V timih, kjer imajo vodje več značilnosti avtentičnosti, sledilci čutijo večje zadovoljstvo in so bolj pripadni.
2012	**Peterson, Walumbwa, Avolio in Hannah**	Odnos med avtentičnim vodenjem in delovno uspešnostjo sledilcev: posredniška vloga pozitivnosti sledilca v ekstremnih okoljih	Literatura poudarja pomen avtentičnosti in pozitivnosti vodje na rezultate organizacije, vendar raziskav za potrditev te povezave ni. Raziskovalci so avtentično vodenje proučili v policiji in vojski, kar pomeni v stresnih in bolj ekstremnih delovnih okoljih. Na delovno uspešnost sledilcev avtentični vodja vpliva preko pozitivnih čustev in s krepitvijo psihološkega kapitala sledilcev.
2012	**Rego, Sousa, Marques in Cunha**	Vpliv avtentičnega vodenja na ustvarjalnost	Avtentično vodenje tako neposredno kot tudi posredno spodbuja ustvarjalnost zaposlenih preko psihološkega kapitala.
2012	**Algera in Lips-Wiersma**	Oblikovanje pogojev za avtentično delovanje vseh članov organizacije	Avtorji so kritični glede obstoječe teorije avtentičnega vodenja. Predlagajo bolj radikalno obliko avtentičnega vodenja, poudarek je bolj na razumevanju pogojev za avtentično vedenje vseh članov in ne na posameznemu vodji. Le tako bodo doseženi cilji teorije avtentičnega vodenja.
2013	**Dimovski, Penger, Peterlin, Uhan, Černe in Marič**	Napredni management	Avtentično vodenje je tisto, ki daje napredni organizaciji moč za doseganje uspešnosti. Avtentičnost je v organizaciji dragocena značilnost, ki jo je potrebno negovati in omogočiti, da vsak posameznik v organizaciji pripomore k njenemu napredku.

Vir: Povzeto po W. L. Gardner, C. C. Cogliser, K. M. Davis & M. P. Dickens, Authentic leadership: A review of the literature and research agenda, 2011, str. 1122; Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str. 102; Dimovski et al., Napredni management, 2013, str. 9-10.

1.3 Avtentični vodja in vodenje

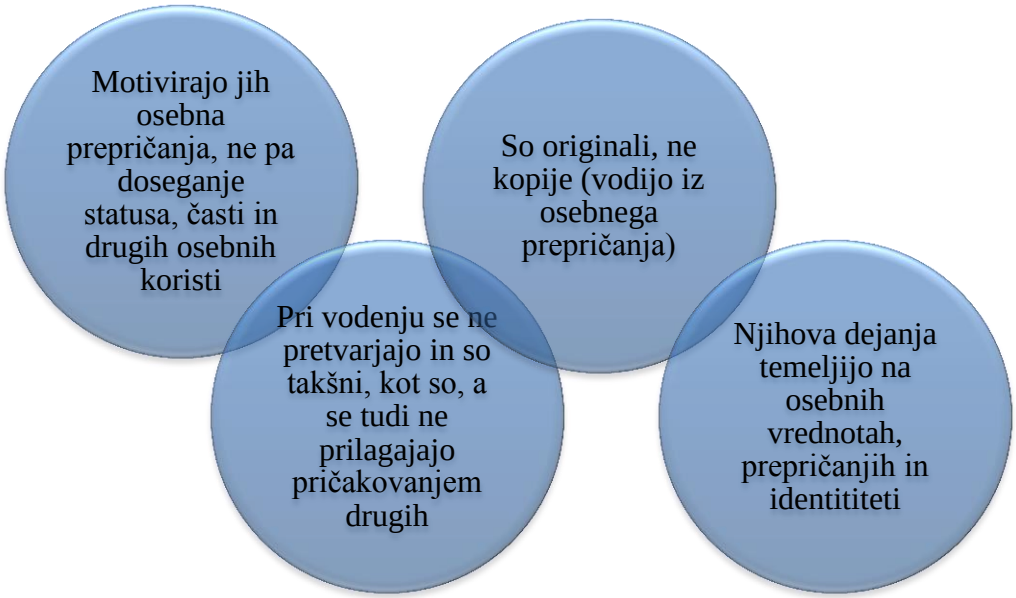
Avolio, Luthans in Walumbwa (v Dimovski et al., 2009a) definirajo avtentične vodje kot tiste vodje, ki se zavedajo svojega razmišljanja in vedenja in kjer jih drugi zaznavajo kot osebe, ki se zavedajo lastnih in tujih vrednot, moralnih vidikov, znanja in prednosti. Luthans in Avolio (v Dimovski et al., 2009a) pravita, da avtentični vodje znajo prepoznati in ceniti individualne razlike, so sposobni za prepoznavanje posameznikov s talentom ter le-tem pomagajo tako, da svoje talente nadgradijo v razlikovalne konkurenčne prednosti. Avtentični vodje imajo pozitivno energijo, moralni značaj in samodisciplino, visoko stopnjo integritete, jasne cilje, samozavest in upanje, skrb za druge, prožnost in osebne vrednote (Avolio et. al, 2005; George, 2003; George, 2007; Luthans et. al, 2003). Avtentičen vodja je zvest samemu sebi, je pristen in ne kopija, njegova motivacija izhaja iz lastnih prepričanj, njegovo vedenje pa je odraz njegovih lastnih vrednot, prepričanj in njegovega notranjega jaza. Je oseba, ki se ne pretvarja in ne hlini svojega stila vodenja, ampak ves čas gradi na svoji podobi in vodi na osnovi njegovega lastnega jaza (Shamir & Eliam, 2005). Z dodelitvijo na določeno delovno mesto ne postaneš avtentičen vodja, saj avtentično osebnost razvijamo skozi vse življenje in si jo moramo prislužiti z integriteto. Bistvo sodobnega managementa je, da podjetje poskuša prenesti pooblastila z vrha navzdol, to pa je odvisno od močnega voditelja, kateremu mora biti ta naloga velik izziv. Ni ga večjega izziva, kot biti dovolj pogumen in svojim sodelavcem služiti kot zgled. Prav zgled vodje na svoje sledilce je bistvo in središče avtentičnega vodenja (Dimovski et al., 2013).

1.3.1 Značilnosti avtentičnih vodij

Avtentični vodja je zvest samemu sebi in svojim vrednotam, sodelavci mu zaupajo, zato jih je sposoben motivirati za doseganje skupnih ciljev in posledično boljših rezultatov (George & Sims, 2007). Avtentični vodje so osebe z visoko ravnjo avtentičnosti in zmeraj vedo, kdo so, v kaj verjamejo in kaj cenijo. Avtentični vodje so tudi direktivni, participativni in včasih celo avtoritarni. Zaradi svojih osebnih vrednot jih sledilci spoštujejo in jim zaupajo, ker v njih prepoznajo avtentično vodenje. Avtentični vodje na delovnih mestih navdihujejo in spodbujajo sodelavce tako, da ti delujejo avtentično in čutijo večji smisel, kadar delujejo v skladu s svojimi moralnimi načeli. Hkrati je pomemben tudi odnos med vodjo in zagnanostjo za delo, saj se je ta pri sledilcih izkazala za pozitivno in močno povezavo s ključnimi poslovnimi rezultati, kot so produktivnost, zadovoljstvo kupcev, dobiček, nesreče, fluktuacija delavcev, kultura in imidž (Dimovski et al., 2009a).

Avtorja Shamir in Eilam (2005) v svojem delu povzameta štiri značilnosti avtentičnega vodje: (1) avtentičen vodja se pri vodenju ne pretvarja, je tisto, kar je in pri svojem vodenju ne posnema drugih; (2) avtentičnega vodjo motivirajo osebna prepričanja in ne doseganje statusa, časti ali kakršnekoli druge osebne koristi; (3) je original in ne kopija drugih in; (4) njegova dejanja temeljijo na osebnih vrednotah, prepričanjih in identiteti (Slika 3).

Slika 3: Značilnosti avtentičnega vodje



Vir: B. Shamir & G. Eilam, »What's your story?« A life-stories approach to authentic leadership development, 2005, str. 396–398.

Avtentični vodje želijo prek svojega vodenja služiti drugim ter biti iskreni do svojih sledilcev, saj jih bolj kot moč, denar in prestiž zanima opolnomočenje ljudi. Pri vsem tem pa jih ne vodi le razum, temveč tudi srce, strast in sočutje. Pomembno je poudariti, da se le ti ne rodijo že z razvitimi lastnostmi avtentičnega vodje, četudi imajo mnogi ta, tako imenovani naravni dar vodenja, vendar ga skozi čas razvijajo, da postanejo izjemni voditelji. Podjetje vodijo z namenom, smislom in vrednotami, z ljudmi pa gradijo dolgotrajne odnose. Avtentični vodje priznajo svoje napake in vedno delajo na tem, da jih premagajo. So zelo samodisciplinirani, ljudje pa jim sledijo, saj vedno vedo, pri čem so. Avtentični vodje so predani svojemu razvoju, saj vedo, da je potrebno celo življenje osebnostno rasti, da postanejo dobri vodje (George, 2008).

Značilnost avtentičnega vodenja je, da se skozi čas razvijajo tako vodje kot sodelavci, in sicer takrat, ko odnosi med njimi postanejo bolj avtentični. Medtem ko sodelavci sprejmejo vrednote in prepričanja svojega vodje, se njihovo pojmovanje lastnih in mogočih jazov spreminja in razvija. Ko spoznajo, kdo so, postanejo bolj transparentni do vodje, ta pa to odraža v svojem lastnem razvoju ter razvoju identitete. Avtentični vodja je sodelavcem vzornik, mentor, trener in svetovalec, je torej spodbujevalec osebnega razvoja posameznikov. Avtentični vodje pri sodelavcih spodbudijo osebno identifikacijo, katera se nanaša na proces, pri katerem posameznikovo prepričanje o neki osebi postane samoopredelujoče. Sodobni avtorji so mnenja, da avtentični vodje vplivajo na identiteto sodelavcev, ki pa povratno vpliva na samoregulatorne procese pri njih samih. Luthans in Avolio sta mnenja, da je izziv

avtentičnega vodje identificirati prednosti sledilcev in jim pomagati, da jih razvijejo, istočasno pa jih morajo povezati s skupnim ciljem in vizijo podjetja (Dimovski et al., 2009a).

1.3.2 Sposobnosti avtentičnega vodje

Avtentičen vodja je pri svojih sledilcih sposoben spodbuditi motivacijo, zavezanost in zadovoljstvo ter jih pri tem navdušiti, da skupaj dosežejo zastavljene cilje. Za uspešnost le teh pa mora najprej razviti določene prvine, kot so razvoj upanja, razvoj zaupanja med člani tima, razvoj pozitivnih čustev in razvoj optimizma med sodelavci (Tabela 2) (Dimovski et al., 2009a).

Tabela 2: Razvoj sposobnosti avtentičnega vodje

Sposobnosti	Opis
Razvoj upanja	Upanje je pozitivno motivacijsko stanje in načrtovanje poti za doseganje ciljev. Avtentičen vodja mora ohranjati realistično upanje med sodelavci in biti zaupanja vreden. To pa doseže na različne načine: (a) z doseganjem visoke ravni zavezanosti, sodelovanja, delitve znanja in transparentnosti; (b) s sporočanjem pomembnih in zanesljivih informacij (c) s spodbujanjem podpornih vprašanj.
Razvoj zaupanja med člani tima	Zaupanje v vodenje je povezano s počutjem sledilcev. Če ti verjamejo v sposobnost, integriteto in avtentičnost vodje, so bolj zaupljivi, pripravljeni na eksperimentiranje ter pridobivanje novih znanj. Vodja pri sledilcih gradi pozitivnost, dobroto in integriteto s spodbujanjem odprte komunikacije, zagnanosti, s skupnimi informacijami, z delitvijo vtisov in občutkov o ljudeh, s katerimi delajo, z izkazovanjem individualizirane skrbi za sledilce in s spoštovanjem sledilcev.
Razvoj pozitivnih čustev	V zadnjem času imajo čustva pomembno vlogo pri delovanju in vodenju organizacije, saj sledilci od vodje pričakujejo čustveno oporo. Pozitivna čustva pripeljejo do pozitivnih človeških odnosov in vedenja v organizacijah. Prav tako širijo spoznanja ljudi, jih spodbujajo k novemu načinu razmišljanja, novim idejam ter kreativnemu mišljenju. Pozitivno vedenje posameznikov pripelje tudi do tega, da lažje obvladujejo stres, se soočajo z neprijetnimi dogodki ter lažje razvijajo dolgoročne cilje. Sledilci so zaradi višje stopnje čustvene inteligence bolj zadovoljni, uspešnejši pri svojem delu in tako zgradijo okolje, v katerem so vsi zmagovalci.
Razvoj optimizma med sodelavci	Optimisti negativne dogodke pripisujejo zunanjim, začasnim vzrokom, pozitivne pa notranjim, stabilnim vzrokom. Avtentični vodje morajo biti polni optimizma, ker so zaradi tega bolj motivirani in zadovoljni, lažje se soočajo s težavami in so pri reševanju le teh bolj vztrajni. Tudi pri svojih sodelavcih avtentičen vodja spodbuja optimizem in tako viša raven optimizma v celotni organizaciji.

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

Robin Sharma je strokovnjak na področju vodenja in se že vrsto let ukvarja s preučevanjem avtentičnega vodenja. V Sharma (2012) je opredelil deset sposobnosti avtentičnega vodje, kar je predstavljeno v Tabeli 3.

Tabela 3: Sposobnosti avtentičnega vodje po Robinu Sharmi

Sposobnost avtentičnega vodje	Opis
Govori resnico	Avtentični vodja je pošten, jasen in avtentičen. Je iskren in vedno govori resnico. Ne dovoli prikrivanja resnice, saj to ni v skladu z njegovimi prepričanji.
Vodi s srcem	Avtentičen vodja vedno pokaže svoja čustva in vodi ljudi s srcem. Ni mu mar za druge, zato svoj čas namenja razvoju ljudi okoli sebe.
Ima močno moralno zavest	Resnično moč avtentičnega vodje začutijo vsi okrog njega. Svojo osebnost razvija v skladu s svojimi vrednotami, je plemenit in dober, zato mu ljudje zaupajo, ga spoštujejo in poslušajo.
Je pogumen	Avtentičen vodja je vizionar, vedno izbere pravo pot in ne tisto, katera je enostavnejša. Ni ga strah drugih mnenj, tudi če misli drugače kot ljudje okrog njega.
Gradi time in ustvarja skupnosti znotraj organizacije	Ljudje pri svojem delu vedno iščejo občutek skupnosti in ravno avtentičen vodja ustvarja delovno okolje, ki povezuje ljudi med sabo. Spodbuja medčloveške povezave in trajajoča prijateljstva.
Se poglobi vase	Avtentičen vodja pozna svoj lastni jaz, zaveda se svojih prednosti in slabosti ter želi odpraviti svojo strahove.
Je sanjač	Avtentičen vodja ima veliko domišljije, sanja nemogoče sanje, ustvarja načrte in fantazije, katere vodijo do boljšega delovnega okolja.
Skrbi zase in za svoje potrebe	Avtentičen vodja skrbi za svoje psihično in fizično počutje, saj je doseganje izjemnih dosežkov izraz dobrega počutja.
Strmi k odličnosti in ne popolnosti	Avtentičen vodja se zaveda, da ni popoln, vendar nenehno dviguje svoje standarde ter stremi k odličnosti.
Ustvarja zapuščino	Avtentičen vodja celo življenje gradi svojo zapuščino in na ljudeh pusti pomemben pečat.

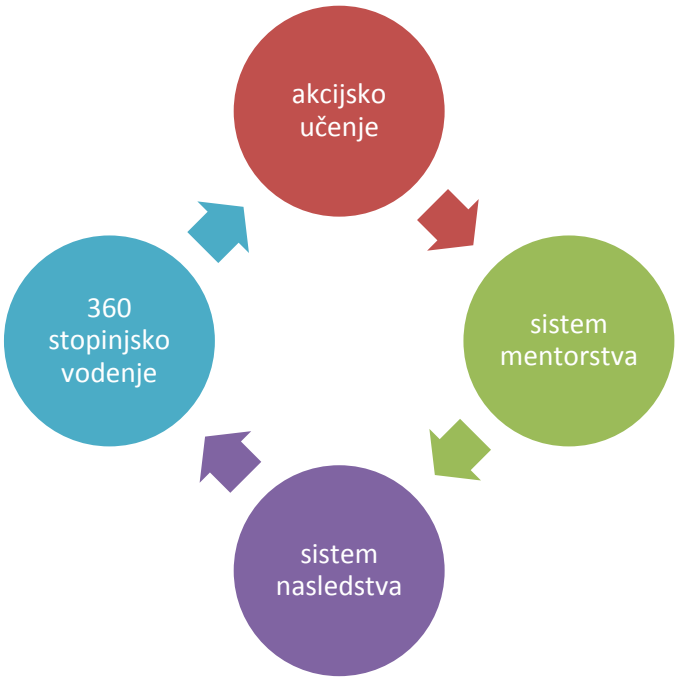
Vir: R. Sharma, 10 Things Authentic Leaders Do, 2012.

Avtentični vodje so se sposobni soočiti s problemi in jih oceniti na različne načine. Pred končnimi odločitvami podzavestno v ospredje postavijo potrebe ostalih, saj se čutijo odgovorni delovati najprej v korist drugih, nato šele v korist sebi. Ustvarjajo visoke moralne vrednote, sposobni so se prilagoditi vsaki situaciji, svojim sledilcem pa sporočajo, kaj mislijo in kako se odločajo. Avtentičen vodja je enostavno človek, kateremu zaupamo prihodnost (May, Chan, Hodges & Avolio, 2003).

1.3.3 Načini usposabljanja avtentičnih vodij

Avtentični vodja je pripravljen sprejeti povratne informacije in jih uporabiti za krepitev svojih pozitivnih lastnosti. Dimovski z raziskovalci (2009) opredeli ključne načine usposabljanja avtentičnih vodij in sicer kot (1) akcijsko učenje, (2) 360 stopinjsko vodenje, (3) sistem mentorstva in (4) sistem nasledstva (Slika 4).

Slika 4: Načini usposabljanja avtentičnih vodij



Vir: V. Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009a, str. 154–156.

Omenjeni načini se med seboj dopolnjujejo in omogočajo razvoj vseh udeleženih v organizaciji. Načini usposabljanja so osnovani na poudarku razvoja socialnega in pozitivnega psihološkega kapitala. Ker so ključni za razvoj avtentičnega vodje, jih v nadaljevanju tudi predstavljam (Dimovski et al., 2009a).

1.3.3.1 Akcijsko učenje

Akcijsko učenje pomeni zagotavljanje možnosti nenehnega izboljševanja in obravnavanje stvarnih problemov ter iskanje rešitev znotraj organizacijskega okolja. Najboljše izhodišče za proces akcijskega učenja v podjetju so organizacijski problemi. Cilja akcijskega učenja sta dva in sicer primarni in sekundarni, ki se med seboj dopolnjujeta. Dejanski cilj je soočanje zaposlenih z resničnimi delovnimi problemi, nalogami ali projekti v povezavi s specifičnimi metodami in oblikami učenja. Primarni cilj je naučiti se učiti, sekundarni cilj pa je učenje na konkretnem problemu in ga hkrati tudi rešiti. Takšen model učenja povečuje motivacijo in nudi možnost preoblikovanja organizacijskega problema v priložnost za razvoj podjetja, ki je pretežno namenjen usposabljanju vodstvenih delavcev, za katere to pomeni učni in delovni izziv. Poznanih je veliko načinov dejavnega učenja, vendar je temeljna metoda delovna skupina posameznikov z istim ali podobnim problemom, pri snovanju procesa učenja in dela pa jim pomaga svetovalec. Dejavno učenje omogoča širjenje učenja zunaj skupine na ostale člane organizacije. Uspešna rešitev problema dviguje samozavest sodelujočih in je ključni motivacijski dejavnik prihodnjega učenja (Penger & Peterlin, 2010, str. 34).

1.3.3.2 360 stopinjsko vodenje

Pri metodi 360 stopinjskega vodenja je značilno, da vodja pridobiva informacije z vseh strani. Če želi izboljšati svoj način vodenja, mora odpraviti blokado, ki so jo okrog njega ustvarili sodelavci z namenom, da bi mu ustregli ali zamolčali informacije. Metoda omogoča razvojno in ocenjevalno osredotočenost. V primeru razvojne osredotočenosti so sodelujoči vključeni v aktivnosti le v smeri izboljševanja pomanjkljivosti, ki so se izkazale pri posameznem sodelujočem. V drugem primeru gre za ocenjevalno osredotočenost podjetja na podlagi rezultatov in deluje v smeri nagrajevanja, kot je napredovanje, zvišanje plače, ali kaznovanja ocenjevanega, kot je znižanje plače. Praktiki in raziskovalci priporočajo uporabo metode v namene razvoja zaposlenih in šele po uspešni izvedbi le-te, za ocenjevanje delovne uspešnosti in nagrajevanje zaposlenih. Metoda zagotavlja možnosti načrtovanja usposabljanja in izobraževanja posameznikov na določenih področjih. Ocenjevanje s strani več opazovalcev se je izkazalo za bolj zanesljivo in nepristransko kot pa ocenjevanje neposredno s strani nadrejenega. Izkazalo se je, da ob pravilni uporabi metode odkrivanja razvojnih možnosti ocenjevanega, le-ta pozitivno vpliva na komunikacijo med zaposlenimi in izboljša medosebne odnose med njimi. Aplikacija 360-stopinjske metode omogoča vodji pridobiti sliko njegovega jaza. Če vodja želi doseči resnično avtentičnost te metode, mora na vprašanja odgovarjati iskreno, hkrati pa morajo na vprašanja odgovarjati le ljudje, ki vodjo dobro poznajo in so v rednih stikih z njim. Pri izvajanju te metode je smiselno zagotoviti tajno zbiranje podatkov (Dimovski et al., 2009a, str. 154–155).

1.3.3.3 Sistem mentorstva

Dolgoročno razmerje med vodjo in njegovimi sodelavci, ki je v korist vsem udeležencem, opišemo kot mentorstvo. Sodelavci mentorja spoštujejo in se z njim odkrito pogovarjajo, on pa na drugi strani z njimi deli bogate izkušnje (Selwa, 2003). Avtentični vodje so dolžni prevzeti vlogo učitelja in mentorja sledilcem. Naloga mentorja je spodbujati osebni razvoj posameznikov in skrbeti za razvoj timov. Mentor omogoča rast svojih sledilcev, to pa doseže tako, da prisluhne pripombam in predlogom, spodbuja delo ter ga po potrebi tudi usmerja. Vsak dober mentor ima tudi svojega mentorja, kateri pospešuje njegovo rast. Kyle (v Dimovski et al., 2009a, str. 155) v svojem delu opiše odnos med mentorjem in varovancem kot obojestransko spoštovanje, hkrati pa kot sočasen razvoj obeh strani. Mentor svojemu varovancu daje nasvete, ki temeljijo na lastnih izkušnjah in znanju, naloga varovanca pa je, da mentorju prisluhne ter mu zaupa, saj je le-ta njegov ideal in zgled. Tudi mentor se uči od svojega varovanca in njegovih svežih pogledov, zato pri tej metodi ne gre le za enostransko učenje. Poleg zgoraj naštetega pa mora mentor vlagati tudi v ključne mentorske odnose, če želi, da je organizacija še naprej uspešna in konkurenčna.

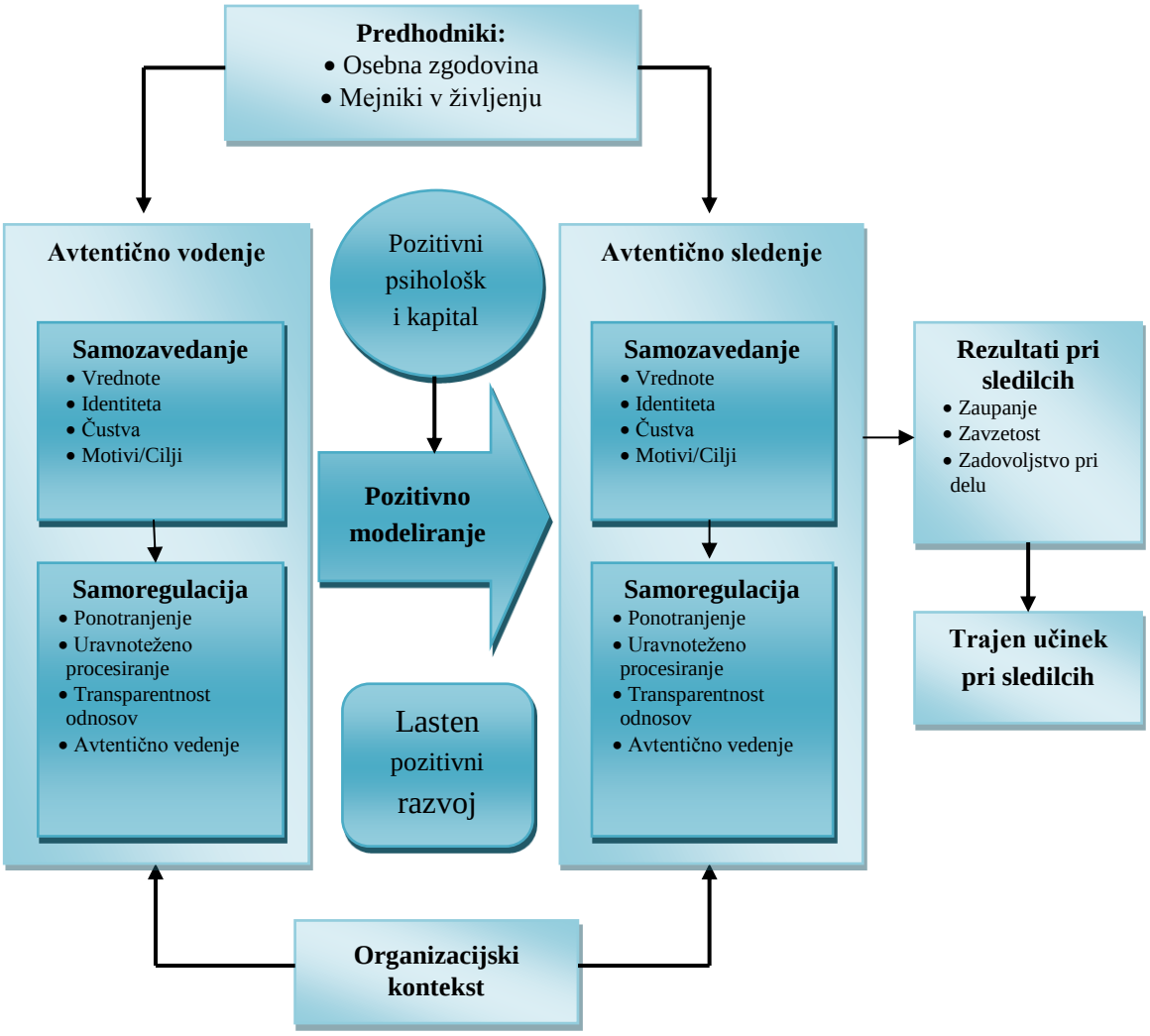
1.3.3.4 Sistem nasledstva

Za trajno konkurenčno prednost organizacije je iskanje in usposabljanje naslednikov neizogibno. Organizacija se mora razvoju nasledstva posvetiti dovolj zgodaj, drugače se pojavi nestabilnost v njenem delovanju (Giambatista, Rowe & Riaz, 2005, str. 964). Organizacija mora poskrbeti, da med sledilci, ki imajo velik voditeljski potencial, poteka jasna komunikacija o kariernih možnostih posameznikov. Naslednika vedno izbere in vzgoji širši krog obstoječega vodstva in nikoli en sam človek. Usposabljanje posameznikov vključuje pridobivanje najnovejšega znanja in navezovanja novih poslovnih stikov doma in v tujini. Zelo pomembno je tudi prenašanje vrednot in nenapisanih pravil organizacije. Za odhod ključnih kadrov iz podjetja mora vodja opraviti zasebne pogovore z vsemi morebitnimi nasledniki in opredeliti svojo izbiro. Pri izbiri naslednika ne sme odločati le ena oseba, prisotnih mora biti več vodstvenih delavcev, ki bodo na novega naslednika počasi prenesli vrednote in nenapisana pravila organizacije. Sodelavci se morajo z načinom vodenja izbranega naslednika pri konkretnih projektih tudi spoznati. Organizacija mora pravočasno razviti sistem nasledstva za lahkoten prehod na novega vodjo (Dimovski et al., 2009a, str. 156).

2 ELEMENTI AVTENTIČNEGA VODENJA

V Dimovski et al. (2013) avtorji ločijo med štirimi elementi avtentičnega vodenja, in sicer: samozavedanjem, samoregulacijo, pozitivnim psihološkim kapitalom in pozitivnim modeliranjem. Kot ključne elemente avtentičnega vodenja Luthans in Avolio (2003) definirata samozavedanje, samoregulacijo in pozitivni psihološki kapital, temu pa še dodata lasten pozitivni razvoj. Navedeni elementi so predstavljeni v Černetovem modelu avtentičnega vodenja (Slika 5) (Dimovski et al., 2013).

Slika 5: Černetov model razvoja avtentičnega vodenja prek temeljnih elementov



Vir: V. Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009a, str. 122; M. Černe, Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja, 2008, str. 12.

V procesu vodenja avtentični vodje s sledilci preko okrepljenega samozavedanja, samoregulacije in pozitivnega modeliranja udejanjajo cilje organizacije in se pri tem osebno identificirajo tako s sledilci, kot tudi z organizacijo, s čimer je sklenjen proces osebne in organizacijske identifikacije (Penger, 2006). Pomembno vlogo pri procesih samozavedanja in samoregulacije igrata pozitivni psihološki kapital in lasten pozitivni razvoj, saj omenjena procesa okrepita. V procesu pozitivnega modeliranja ter ustvarjanja avtentičnih sledilcev je vloga pozitivnega psihološkega kapitala in lastnega pozitivnega razvoja najpomembnejša. Pozitivne psihološke kapacitete igrajo ključno vlogo pri razvijanju posameznikov, timov, učečih se organizacij in skupnosti, s ciljem doseganja trajne konkurenčne prednosti (Avolio & Gardner, 2005).

2.1 Pozitivni psihološki kapital

Strokovnjaki s področja organizacije so enotnega mnenja, da je v organizacijski znanosti čas za dve novi smeri, in sicer za tako imenovano pozitivno organizacijsko vedenje in pozitivni psihološki kapital. Za uspešno vodenje sledilcev in podjetja morajo sodobni vodje v svoj proces vodenja integrirati elemente pozitivnega organizacijskega vedenja in pozitivne psihologije. Management pozitivnega psihološkega kapitala uspešno usmerja in kanalizira človeške talente, razvija prednosti posameznikov in psihološke zmožnosti za doseganje produktivnih, etičnih in trajnih rezultatov. Prav tako prinaša trajno konkurenčno prednost in omogoča uresničitev pozitivne organizacijske podobe oziroma identitete organizacije (Dimovski et al., 2013).

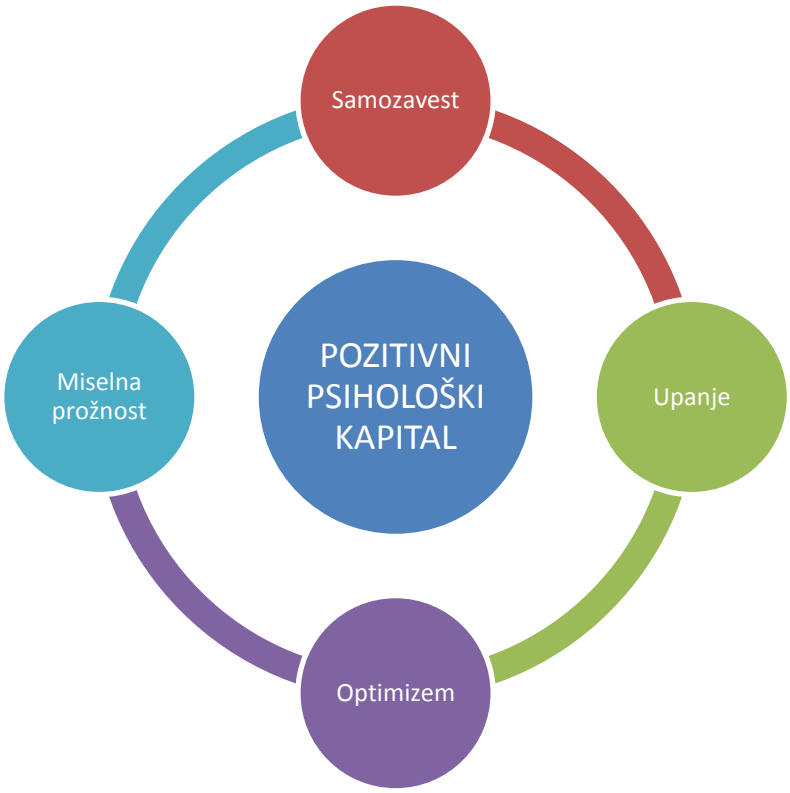
Tako človeški kot socialni kapital se v zadnjem času veliko obravnavata, razlog za to pa je zavedanje mnogih strokovnjakov, da so človeški viri konkurenčna prednost organizacije v globalnem gospodarstvu. Po mnenju profesorja Luthansa, pionirja na področju teorije organizacijskega vedenja ter teorije organizacije in managementa, so znanstveniki povsem zanemarili pozitivni psihološki kapital (Dimovski et al., 2009a). Ključna strategija za doseganje trajnih in nadpovprečnih rezultatov je tako imenovana strategija strateškega ravnanja s človekovimi viri, ki je osnovana na pozitivni psihologiji (Penger, 2006). Za ustvarjanje trajne uspešnosti organizacije je potrebno upoštevati tako nefinančna in neotipljiva sredstva, kot tudi tiho znanje, ki vključuje človekov socialni in psihološki kapital (Dimovski et al., 2009a). V nadaljevanju je prikazan Luthansov model pozitivnega psihološkega kapitala (Slika 6).

Slika 6: Luthansov model pozitivnega psihološkega kapitala

Vir: V. Dimovski et al., Napredni management, 2013, str. 53.

Sodobni vodje z osredotočenostjo na osebne konkurenčne prednosti in prednosti posameznika ter z razvijanjem dobrih osebnih lastnosti namesto slabih, razvijejo samozavest, upanje, optimizem in miselno prožnost. Zato je pri njih vprašanje »kdo sem« enako pomembno kot »kaj vem« in »koga poznam« (Dimovski et al., 2009a). Luthans in Avolio (2003) identificirata ravno te štiri dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala, definirane kot stanje, kar pomeni, da so odprte za razvoj in spremembe (Slika 7).

Slika 7: Štiri dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala



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

Pozitivni psihološki kapital pripomore k višji stopnji učinkovitosti in s tem k večji uspešnosti v podjetju (Clapp-Smith et. al., 2009). Prav tako je najboljši možni predhodnik ali pa posledica avtentičnega vodenja, saj s svojimi štirimi psihološkimi sposobnostmi, ki so: samozavest, upanje, optimizem in prožnost, omogočajo avtentičnim vodjem izboljšave na področju boljše proizvodnje, podpore uporabnikom in vodenju svojih sledilcev. Vodje morajo z osredotočenostjo na pozitivni psihološki kapital pozornost posvečati predvsem prednostim posameznika in razvijanju dobrih kvalitet ter zanemariti njegove osebne slabosti in disfunkcije. Za managerje je v obdobju svetovne krize in v času ponovnega oživljanja gospodarstva ključno, da poskrbijo za ustrezno pozitivno organizacijsko kulturo in oblikujejo pozitivno organizacijsko identiteto, ki bo razvijala intelektualni, socialni ter pozitivni psihološki kapital organizacije (Dimovski et. al., 2013).

Pozitivni psihološki kapital vidi zaposlene kot samozavestne, optimistične, polne upanja in prožne. Pri njem je pozitivno ravno to, da ga razvijamo v smeri dolgoročnega uspeha in razvoja konkurenčnosti. Za doseganje konkurenčne prednosti mora organizacija prilagoditi pristope k razvoju psihološkega kapitala glede na situacijo, katera je specifična zanjo. Psihološka lastnost je na primer samozavest. Tu je potrebno poudariti, da ni nujno, da bodo novo zaposleni na novem delovnem mestu samozavestni, kljub dejstvu, da so bili takšni na prejšnjem, če ne bo s strani njihovih novih managerjev in sodelavcev vložen trud za razvoj

krepitve njihove samozavesti. Vsak zaposlen v novo službo prinese zalogo psiholoških in življenjskih izkušenj, organizacije pa bi morale takšno dinamiko zaposlenih razumeti kot priložnost, saj so odprti za strukturne spremembe in obnovo pozitivnega psihološkega kapitala (Dimovski et al., 2009a).

2.1.1 Samozavest

Samozavest izhaja iz teoretičnih in empiričnih raziskav psihologa Bandure, opredeljena pa je kot zaupanje človeka v lastne sposobnosti za mobiliziranje motivacije, spoznavnih virov in za izpeljavo akcij, potrebnih za izvedbo določene naloge (Penger, 2006). Özbej (v Haydar Sar, Avcu & Isiklar, 2010) samozavest opredeljuje kot samozavedanje in samopriznanje svojih sposobnosti. Samozavesten posameznik se ima rad, zaveda se svojih čustev in ima vedno točno določene cilje, katere zaradi svoje samozavesti tudi večkrat doseže. Psihološki kapital je močno povezan z delovno uspešnostjo. Samozavestni ljudje izbirajo naloge, ki so polne izzivov, širijo motivacijo in napore, da bi dosegli cilje ter so vzdržljivi in vztrajni pri soočanju z ovirami. Posamezniki z visoko stopnjo samozavesti imajo manjšo verjetnost, da odstopijo od določenega problema zaradi napake. Izziv jim je uspeti, vztrajati in se potruditi za dokončanje naloge (Dimovski et. al., 2013).

Med vajami in zgledi za treniranje samozavesti avtentičnega vodje najdemo programe mojstrskih izkušenj, programe učenja prek neposrednih izkušenj drugih, programe družbenega prepričanja in mnenj kompetentnih posameznikov ter program fizične in psihološke kondicije posameznikov (Tabela 4) (Dimovski et al., 2009a).

Tabela 4: Vaje in zgledi za treniranje samozavesti

Vaje in zgledi	Opis
Program mojstrskih izkušenj	▪ Potencialno najmočnejši pristop k razvijanju samozavesti, saj daje neposredne informacije o uspehu. ▪ Najuspešnejši pristop k razvijanju samozavesti zaposlenih. ▪ Stremeti k ciljem, ki predstavljajo izziv, hkrati pa morajo biti dosegljivi, konkretni in specifični. ▪ Izkustvene vaje, usposabljanje na delovnem mestu in mentorstvo prispevajo h graditvi samozavesti z vodenimi izkušnjami. ▪ Mojstrske izkušnje, ki jih pridobimo z vztrajnostjo in s sposobnostjo učenja, oblikujejo močan in trajen občutek samozavesti. V primeru težav, samozavest, zgrajena na zlahka dosegljivih uspehih, ne bo trajna.

»nadaljevanje«

»se nadaljuje«

Program učenja prek neposrednih izkušenj drugih in opazovanja	▪ Učenje, pridobljeno z opazovanjem na neposrednih izkušnjah drugih ljudi pri enakih opravilih, npr. demonstracija uspešnega mentorja ali opazovanje relevantnega modela. ▪ Učenje z opazovanjem in izdelava relevantnih modelov – če ljudje vidijo druge uspeti, začnejo verjeti, da so tudi sami sposobni uspeha. ▪ Opazovanje drugih pri spodrsljajih vnese dvome v posameznikovo sposobnost uspešnega izvajanja podobnih aktivnosti. Čim bolj je model podoben posamezniku in čim bolj zanesljiva je naloga, tem večji bo učinek razvijanja samozavesti.
Program družbenega prepričanja in mnenj kompetentnih posameznikov	▪ Kompetentni posamezniki lahko pri zaposlenih pomagajo razvijati samozavest. Hkrati pa imajo neprijazne besede in negativne povratne informacije močan vpliv na padec samozavesti in motivacijo zaposlenih. ▪ Majhna negativna pripomba lahko močno vpliva na posameznikovo samozavest; na žalost, pa pozitivne povratne informacije nimajo tolikšnega vpliva kot negativne pripombe. ▪ Z naravnostjo, pristnostjo, objektivnimi informacijami in spodbudnimi akcijami je mogoče doseči, da postane družbeno prepričanje učinkovitejše.
Program fizične in psihološke kondicije posameznikov	▪ Pri ocenjevanju samozavesti se ljudje pogosto zanašajo na fizične in emocionalne občutke. Pri negativnih se samozavest močno zmanjša, razen če ne gre za trajno bolezen. ▪ Dobro fizično in psihološko stanje posameznika ni nujno najpomembnejši dejavnik samozavesti, je pa dobro izhodišče za gradnjo le-te in psihološkega kapitala.

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

Vodje se največkrat izkažejo za nesamozavestne osebe, ker se držijo zunanjih standardov in si postavijo nerealistične cilje (Novicevic, Harvey, Buckley, Brown & Evans, 2006). Samozavest vodje močno vpliva na samozavest njegovih sledilcev, saj jim ravno on predstavlja pozitivni model za povečanje samozavesti in za dosego pozitivnih rezultatov (Luthans, 2002).

2.1.2 Upanje

Psiholog Snyder (v Dimovski et al., 2009a) opredeli upanje kot pozitivno motivacijsko stanje, ki temelji na interakciji med tremi dejavniki. Ti dejavniki so cilji, delovanje in pot. Visoko upanje motivira in vodi zaposlene do uresničevanja lastnih ciljev. To jim daje sposobnost za generiranje alternativnih poti v smeri izpolnjevanja njihovih ciljev, če jim prvotni cilji niso omogočeni. V času gospodarske krize je pomembno, da se zaposleni čutijo varne in ohranjajo upanje za lepšo prihodnost, zato je element avtentičnega vodenja tudi pozitivno gledanje na stvari in vzbuditev upanja (Dimovski et. al., 2013).

Značilnost avtentičnih vodij z veliko mero upanja je ta, da so uspešnejši, si postavljajo visoke cilje, načrtujejo poti za uresničitev teh ciljev in imajo vedno alternative za izpolnitev le-teh (Dimovski et. al., 2013). Študije so pokazale, da ima upanje vodij občutno pozitiven vpliv na finančno uspešnost poslovne enote, na zadovoljstvo zaposlenih, lojalnost, zadržanje in na njihovo vedenje. Če vodje zaposlenim izkažejo zaupanje in jih vodijo s pozitivnimi pričakovanji, kot na primer, da jim bo uspelo uresničiti zastavljene naloge, potem je to zelo uspešen način za krepitev njihovega upanja ter za krepitev njihove volje, smisla za delovanje in moči hotenja (Dimovski et al., 2009a). V Tabeli 5 so prikazana priporočila vodjem za razvoj pozitivnega upanja.

Tabela 5: Priporočila vodjem za razvoj pozitivnega upanja

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

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

Avolio in raziskovalci (2004) menijo, da avtentični voditelji igrajo pomembno vlogo pri razvoju upanja, kadar se identificirajo s svojimi sledilci. Avtentični vodje so sposobni ohraniti realistično upanje, hkrati pa so vredni zaupanja ter tako zmožni povečevati upanje tudi v

sledilcih, saj verjamejo v njihove sposobnosti. Zaposleni zato zaznajo avtentične vodje kot zanesljiv in verodostojen vir informacij.

2.1.3 Optimizem

Seligman (v Dimovski et al., 2009a) ugotavlja, da je optimizem tesneje povezan s celovito pozitivno psihologijo kot pa z drugimi konstrukti. Optimizem vključuje pozitiven pojasnjevalni stil, ki pozitivne dogodke pripisuje notranjim, trajnim in povsod prisotnim vzrokom, negativne dogodke pa zunanjim, začasnim in specifičnim vzrokom. Osredotočanje posameznikov na ugodne dogodke močno poveča njihovo samospoštovanje in vnemo do dela. Hkrati jim omogoča oddaljitev od neprijetnih življenjskih doživetij, ščiti jih pred negativnimi izidi, občutkom krivde, nesamospoštovanjem in neuspehom. Ravno obratno pa je pri pesimistih, saj le ti ugodne dogodke v življenju pripisujejo sreči, pomoči drugih ali določenim situacijskim dejavnikom. Po drugi strani pesimisti neuspehe v življenju pripisujejo lastnemu neuspehu, le-ta pa je trajen in zmeraj prisoten. Takšni ljudje se zelo redko učijo na napakah ali uspehih in ne dopuščajo možnosti, da bi se razvijali skozi življenjske izzive (Dimovski et al., 2009a).

Optimisti so osebe, ki pričakujejo, da se jim bodo želene stvari zgodile, po drugi strani pa je negativen razplet položaja značilen za pesimiste. Ljudje z visoko stopnjo optimizma so uspešnejši, vedno pričakujejo pozitivne rezultate ne glede na osebne zmožnosti in pozitivno gledajo v prihodnost ne glede na pretekle težave ali neuspehe. Optimisti pri srečanju s težavami ostanejo motivirani še naprej, saj so mnenja, da niso nastale zaradi njih, temveč zaradi zunanjih dejavnikov (Dimovski et. al., 2013).

Za graditev optimizma Schulman (v Dimovski et al., 2009a) ponuja več taktik: (1) identificiranje samouničevalnih prepričanj, kadar se soočamo z izzivom, (2) ocenitev natančnosti prepričanj in (3) nadomeščanje disfunkcijskih prepričanj z bolj konstruktivnimi prepričanji. Po Schneiderju (v Dimovski et al., 2009a) je idealen tip optimizma realističen optimizem. Ljudje so pri tem tipu optimizma zmožni uporabljati tako optimistične kot pesimistične razlagalne stile, svoj stil pa prilagodijo nastali situaciji. Odločilno vlogo pri razvijanju in ravnanju optimizma imajo tudi tehnike managementa stresa in razvoj pobud za uravnoteženje življenja.

Schneider (v Dimovski et al., 2009a) za razvijanje optimizma vodjem ponuja tri pristope: prvi pristop imenujemo prizanesljivost do preteklosti – pretekle neuspehe se moramo naučiti sprejemati in si oprostiti za napake, ki jih ni več mogoče popraviti; drugi pristop imenujemo spoštovanje sedanjosti – sposobnost ljudi, da se znajo zavedati pomena sreče in zadovoljstva; tretji pristop pa je iskanje priložnosti v prihodnosti – negotova prihodnost je kot priložnost za napredovanje, do katere imajo posamezniki pozitivni odnos. Izsledki raziskav so pokazali, zakaj je pri razumevanju notranjega delovanja avtentičnega vodenja pomembno, da se od vseh zaposlenih in vodje pričakuje večji optimizem, pri tem pa je potrebno poudariti, da je naloga avtentičnega vodje dvigniti raven optimizma. Odgovor je, da le avtentično vodenje sproža in

omogoča delovanje vseh članov organizacije za oblikovanje njene pozitivne identitete (Dimovski et al., 2009a). Optimistični posamezniki so bolj motivirani in se lažje lotijo zahtevnejših nalog, imajo visoka moralna načela, so bolj zadovoljni, pri soočanju s težavami so vztrajni in se vedno trudijo za dobro počutje ostalih (Luthans, 2002). Ljudje z visoko stopnjo optimizma so sposobni izvajati zahtevne naloge hitreje in natančneje, pri reševanju problemov so sposobni razmišljati v več smeri in imajo v glavi zmeraj pripravljenih več rešitev (Davis & Cable, 2006).

2.1.4 Miselna prožnost

Miselna prožnost je sposobnost posameznika ali skupine, da si po slabi izkušnji opomore in poskuša nastalo težavo še enkrat rešiti. Od ostalih treh komponent psihološkega kapitala se razlikuje po tem, da ni proaktivna, ampak relacijska, kar pomeni takojšen odgovor na neuspeh (Dimovski et. al., 2013). Po najnovejših raziskavah prožni posamezniki dvigujejo delovno uspešnost in učinkovitost prek neuspehov in težav; sposobni so preiti tudi na višjo raven uspešnosti ter uresničiti vizijo, poslanstvo in vrednote svojega dela. Miselna prožnost je razvojna komponenta in se pri ljudeh razvija in udejanja v vsakodnevnih aktivnostih. Prožnost definiramo kot proces in ne kot končni cilj, v organizacijski psihologiji pa kot zmožnost odskočiti, odvrniti se od negotovosti, negativnosti, neuspeha, napak ali pozitivnih, vendar prevelikih sprememb. Posamezniku prožnost predstavlja zaščitne mehanizme, ki delujejo s pomočjo okrepitve sredstev in zmanjšanja dejavnikov tveganja v njegovem okolju (Dimovski et al., 2009a).

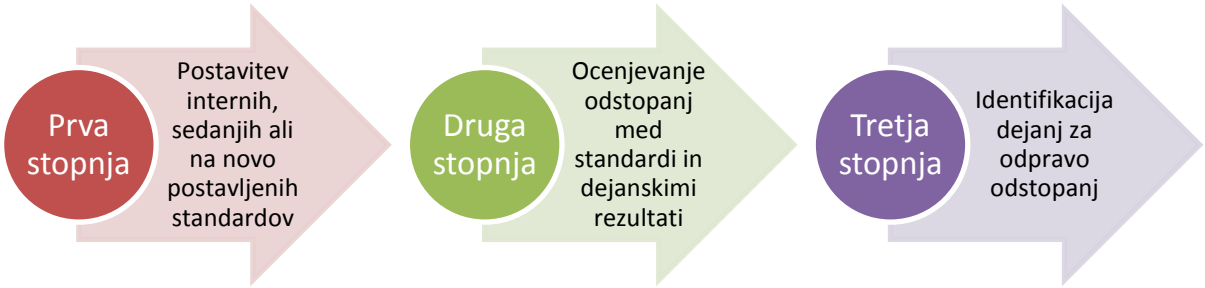
Za razvijanje miselne prožnosti Mastenova (v Penger, 2006) predlaga tri strategije, ki so: osredotočenost na sredstva, na tveganje in na procese. Pri strategiji osredotočenosti na sredstva gre za krepitev resursov, ki povečujejo verjetnost pozitivnih rezultatov kljub prisotnosti tveganja. Pri strategiji osredotočenosti na tveganje gre za zmanjšanje tveganj in dejavnikov stresa, ki povečujejo verjetnost nezaželenih rezultatov. Organizacije zaposlenim nudijo zdravstveno zavarovanje, športne programe in programe pomoči, da bi zmanjšali fizična in psihološka tveganja, kot so problemi z zdravjem, stresom, izčrpanostjo, alkoholom in drogami. V proizvodnji skušajo z varnostnimi pravili zmanjšati možnost za nesreče in nastanek poškodb. Strategija osredotočenosti na procese vključuje mobilizacijo moči prilagodljivih sistemov, potrebnih za koriščenje sredstev pri ravnanju z nastajajočimi dejavniki tveganja (Penger, 2006).

2.2 Samoregulacija

Samoregulacija je proces, kjer vodje uskladijo svoje vrednote s svojimi nameni in dejanji (Dimovski et al., 2009a). Hkrati pomeni obvladovanje svojega vedenja v skladu s svojo osebnostjo in ohranjanje jasnih odprtih odnosov do sledilcev in sodelavcev (Dimovski et. al., 2013). Vodje pri oceni samoregulacije skozi proces dosežejo uskladitev, pri katerem

postanejo avtentični in transparentni za sodelavce. V nadaljevanju je prikazan proces samoregulacije, opredeljen v Dimovski et. al. (2009a) (Slika 8).

Slika 8: Proces samoregulacije



Vir: Prirejeno po V. Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009a.

V procesu samoregulacije se preučujejo vrednote, motivi in cilji zaposlenih. Posamezniki si prizadevajo za razvoj/ pridobitev samokontrole na naslednji način. V prvi stopnji postavijo interne, sedanje ali na novo postavljene standarde; v drugi stopnji ocenjujejo odstopanje med postavljenimi standardi in dejanskim ali pričakovanim vedenjem; in v tretji, zadnji stopnji, pa identificirajo tista dejanja, ki bodo odstopanja odpravila (Dimovski et al., 2009a). Samoregulacija pomeni uravnoteženo procesiranje informacij, ponotranjenje moralnega vidika, avtentično vedenje in relacijsko transparentnost (Gardner et al., 2005). Lastno obnašanje posamezniki nadzorujejo z višjo stopnjo samoregulacije na način, ki se ujema z moralnimi standardi in odgovornostjo v odnosu do sodelavcev (Penger, 2006).

2.2.1 Uravnoteženo procesiranje informacij

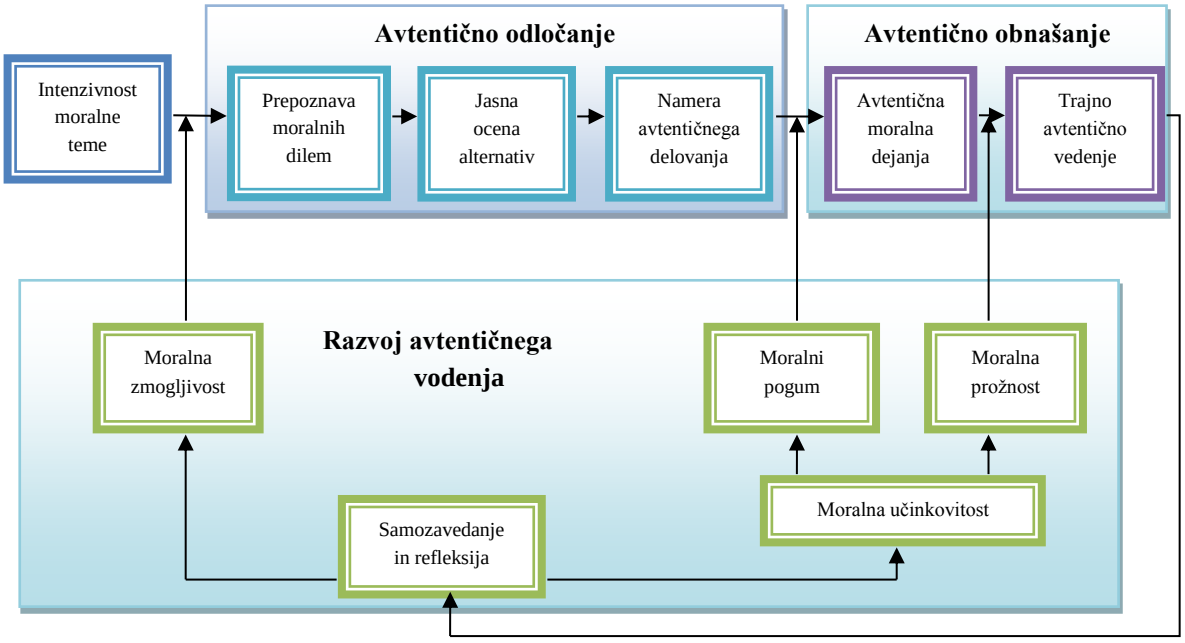
Uravnoteženo procesiranje informacij je definirano kot sposobnost objektivnega analiziranja relevantnih informacij pred končno odločitvijo vodje. Avtentični vodje so dovzetni do različnih idej, ki jih predlagajo drugi ter so dovzetni za mnenja svojih sodelavcev (Wong & Cummings, 2009). Kernis (2003, v Gardner et al., 2005) pravi, da uravnoteženo procesiranje informacij najbolje razumemo, če upoštevamo, kako motivacijska prisotnost vpliva na procese, s katerimi ljudje z nizko ali varljivo visoko samozavestjo izbirajo in tolmačijo informacije. Takšne osebe se ne zavedajo osebnih pomanjkljivosti, denimo pomanjkanja znanja iz določenega področja, negativnih čustev in osebnih lastnosti, ki veljajo za nezaželene. Pri osebah z optimalno samozavestjo, vključujoč avtentične vodje, najdemo povsem drugačen vzorec. Te osebe so manj obremenjene z egom, zato znajo objektivneje oceniti in sprejeti pozitivne ter negativne vidike, lastnosti in kvalitete o sebi. Pri uravnoteženem procesiranju gre za objektivno presojanje vseh relevantnih informacij pred

odločanjem in vključuje uravnoteženo ter točno zaznavanje in ocenjevanje samega sebe (Gardner et al., 2005).

2.2.2 Ponotranjenje moralnega vidika

Luthans in Avolio (2003, v Avolio in Gardner, 2005) menita, da avtentično vodenje in njegov razvoj vsebujeta povezano etično-moralno komponento. May et al. (2003) ponuja poglobljeno raziskovanje moralne komponente avtentičnega vodenja, katera opisuje proces etičnega in transparentnega odločanja ter verjame, da ima večina ljudi potencial postati avtentični moralni vodja (Slika 6).

Slika 9: Razvijanje moralne komponente avtentičnega vodenja



Vir: D. R. May, T. D. Hodges, A. Y. L. Chan & B. J. Avolio, Developing the Moral Component of Authentic Leadership, 2003, str. 250.

Model predstavlja praktične načine, s katerimi organizacije v vodjih razvijejo avtentično odločanje in vedenje. Raziskovalci želijo prikazati, kako naj vodja sprejema moralne odločitve in deluje avtentično. Avtentični vodja s svojim etičnim obnašanjem pošilja pomembno sporočilo svojim sledilcem ter se obenem trudi doseči takšno klimo in delovno okolje, ki podpirata etično obnašanje in timsko delo med svojimi sledilci. Če pride med vodjo in sledilci do nasprotujočih si stališč, je avtentični vodja sposoben priti do ustreznih rešitev. To stori na tak način, da se postavi v vlogo drugega ter tako predvidi posledice njegovih odločitev, preden dejansko ukrepa. Vodje, ki izkazujejo višji nivo moralnih kvalitet, z večjo verjetnostjo prepoznajo moralne dileme na delovnem mestu. Uspešnost, pogum, moralna

sposobnost in prožnost pomagajo vodjem, da ostanejo osredotočeni in delajo, kar je moralno prav (May et al., 2003).

2.2.3 Avtentično vedenje

Kernis (2003, v Gardner et al., 2005) avtentično vedenje vidi kot delovanje v skladu s svojimi vrednotami, željami in potrebami posameznika. Poleg tega je avtentično vodenje v nasprotju z vedenjem, ki temelji na ugajanju drugim ali nagrajevanju ter lažnim vedenjem, s katerim bi se izognil kazni. Avtentičnost se ne kaže z obsedenostjo, kjer posameznik kaže svoj pravi jaz, vendar se odraža v svobodnih in naravnih izražanjih čustev, nagnjen in motivov. Avtentično vedenje je pozitivno povezano s samozavedanjem in uravnoteženim procesiranjem informacij. Z avtentičnostjo se dopolnjujejo zavedanje, procesiranje in vedenjske komponente, vendar so hkrati od njega ločene. Ravno zato mora biti avtentičnost dosežena na vsaki stopnji interakcije z drugimi komponentami, če želimo doseči avtentično vodenje.

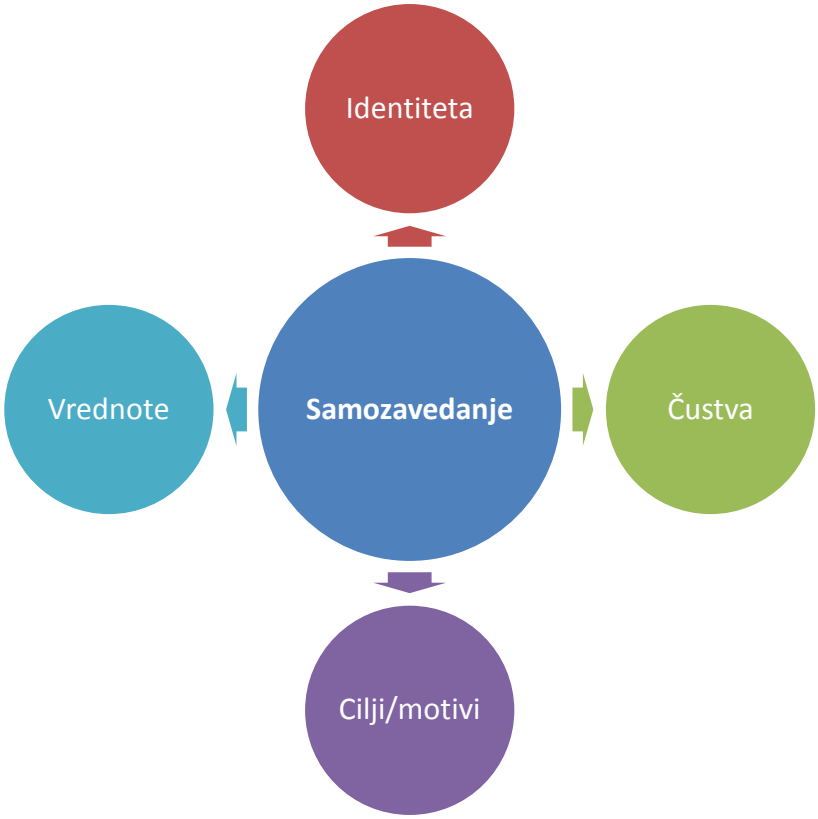
2.2.4 Relacijska transparentnost

Relacijska transparentnost vodje se nanaša na prikazovanje resničnega in ne lažnega jaza. To se dogaja skozi selektivni proces samorazkritja zaradi ustvarjanja vezi, temelječih na zaupanju in intimnosti s sodelavci. Na podlagi teh vezi so tako tudi sledilci spodbujeni k podobnim ravnanjem. Pri relacijski transparentnosti gre za doseganje odprtosti in zaupanja v tesnih medsebojnih odnosih, kar pomeni vključevanje zavezanosti pomoči sodelavcem z vidika določanja pozitivnih in negativnih vidikov njihovih resničnih jazov (Gardner et al., 2005). Večjo odprtost v svojih interakcijah ustvarijo relacijsko transparentni vodje. Ravno te vodje, poleg odprtosti in zaupanja zaznamuje tudi poštenost ter sposobnost vzpostavljanja tesnih odnosov s sledilci. Ta način jim omogoča razumevanje svojega tima in poslanstva organizacije. S povečanjem samozavedanja vodje tudi sledilci postanejo bolj jasni pri sporočanju vrednot, ciljev, čustev in motivov drugim (Walumbwa et al., 2011).

2.3 Samozavedanje

Samozavedanje vodje po Avoliu in Gardnerju (2005) je izhodiščni element za razvijanje avtentičnega vodenja. Samozavedanje je proces, kjer posameznik razume svoje talente, prepričanja, želje, prednosti in temeljne vrednote, s tem pa se zaveda svojega znanja in zmožnost vplivanja na druge ljudi. Posameznik se poglobi v lastno osebnost, na ta način se spomni pomembnih dogodkov v svojem življenju, kaj je takrat občutil in kako je reagiral in tako doseže stik s samim sabo (Ladkin & Taylor, 2010). Samozavedanje je povezano s samorefleksijo in spoznavanjem samega sebe. Avtentični vodje preko introspekcije spoznajo svoja čustva, cilje oziroma motive, vrednote in osebno identiteto, kar predstavlja štiri komponente samozavedanja (Slika 10) (Avolio et al., 2005).

Slika 10: Elementi samozavedanja



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

Za doseganje avtentičnosti vodje je ključno poznavanje samega sebe, prav tako je to pomembno tudi pri sledilcih. Avtentični vodje z modeliranjem vrednot in obnašanja ter aktivnim razvijanjem samorazvoja tudi med sledilci spodbudijo proces vpogleda vase. Cilj sledilcev z visoko stopnjo samozavedanja je, da se od vodje čim več naučijo in tako dobijo priložnost, da ga nekega dne nasledijo. Naloga slednjega pa je, da skozi proces modeliranja spodbudi sledilce z nizko stopnjo samozavedanja, da se zazrejo vase in tako dosežejo višjo raven samozavedanja (Gardner et al., 2005).

2.3.1 Vrednote

Schwartz (v Gardner et al., 2005) opredeljuje vrednote kot zamisel za nekaj zaželenega ter kot neke vrste vodnik družbenim akterjem (organizacijski vodje, politiki, posamezniki): kako izbrati ukrepe, ocenjevati ljudi in dogodke ter razložiti svoja dejanja in ocene. Posameznik mora imeti vpogled in znanje o vrednotah, da je trdno prepričan o njih, zato je samozavedanje glede lastnih vrednot predpogoj za avtentičnost in avtentično vodenje (Gardner et al., 2005). Avtentičnega vodjo usmerja nabor vrednot, katere ga pripravijo, da dela dobro in pošteno za vse interesne skupine. Vrednote avtentičnega vodje se oblikujejo skozi osebna prepričanja,

razvita skozi študij, introspekcijo in posvetovanje z drugimi ter tako postanejo njegov moralni kompas (George, 2012).

2.3.2 Čustva

Poznavanje samega sebe ne vključuje le zavesti o lastnih mislih, vrednotah in motivih, temveč tudi zavedanje čustev. Čustveno inteligentni posamezniki razumejo vzroke in posledice čustev na kognitivnem nivoju, ki se spreminjajo skozi čas. Slednje po Ashakanasyju in Tseju (v Gardner et al., 2005) povečujejo zavest o lastnih in drugih čustvih, s tem pa se izboljšuje sposobnost za obravnavanje individualnega posameznika. Osnovna komponenta čustvene inteligence je čustveno samozavedanje, ki igra pomembno vlogo pri uspešnem vodenju (Gardner et al., 2005). Sočutje je ključna sestavina čustvene inteligence in za avtentične vodje predstavlja sposobnost razumeti čustva sledilcev (Hannah & Avolio, 2011).

Avtentični vodje s pomočjo informacij, ki jih dajejo čustva, vplivajo na razmišljanje in vedenje sledilcev na način, kateri jim omogoča uspešnejši razvoj in udejanjenje organizacijskih izzivov. Takšna sprememba razmišljanja in vedenja pomeni glavni način vplivanja čustev na razvoj avtentičnega vodenja. Organizacijska identiteta se na ta način razvije preko oblikovanja identitete posameznikov. V posameznikih nekateri pozitivni ali negativni čustveni občutki sprožijo globok občutek samorefleksije, ki na koncu vpliva na usmeritve, ki jim posameznik sledi pri razvoju vodenja (Penger, 2006).

2.3.3 Identiteta

Schlenker (v Gardner et al., 2005) definira identiteto kot teorijo posameznika, ki medsebojno povezuje in pojasnjuje lastne pomembne funkcije, značilnosti in izkušnje. Samoidentifikacija je proces določanja in izražanja lastne identitete in sicer, zasebno skozi razmišljanje o sebi in javno s pomočjo samorazkritja, samopredstavitve in drugih dejavnosti. Identiteta definirana kot »biti pravi jaz«, je družbeno grajena in izpopolnjena v letih odnosov, s čimer postane relativno stabilen del vsakega posameznika. Identiteta vodje in posameznikov mora biti močna, kar velja tudi za kolektivno identiteto sodelavcev. Identiteta je lahko družbena ali osebna, pri čemer družbena identiteta daje občutek pripadnosti in temelji na podlagi obsega, v katerem posameznik vidi sebe kot člana določene skupine. Osebna identiteta v daljšem časovnem obdobju vpliva na akterjevo razmišljanje o samointerakciji z drugimi in je povezana z družbeno identiteto. Spoštovanje človeka, poštenost in odgovornost so temelji osebne identitete avtentičnega vodje (Gardner et al., 2005).

2.3.4 Cilji in motivi

Bolj avtentične vodje motivira predvsem samopreverjanje in samoizboljševanje ciljev, medtem ko manj avtentične vodje spodbuja predvsem ego-obrambni motiv za prizadevanje k samookrepitvi in samoobrambi ciljev. Vodje v procesu razvoja avtentičnega vodenja dosežejo

večje samozavedanje in večjo usklajenost med svojim dejanskim in idealnim jazom. Rezultat tega je boljše počutje posameznika in bolj pozitivna čustva (Gardner et al., 2005).

2.4 Pozitivno modeliranje

Pozitivno modeliranje je proces osebne identifikacije zaposlenih z vodjo, povratno pa to vpliva tudi na samoregulacijo vodje (Avolio et al., 2005). Avtentični vodje v tej fazi širijo skupne kognitivne vedenjske vzorce prek vseh članov organizacije. Avtentični vodje tekom pozitivnega modeliranja povečujejo samozavest sledilcev, ustvarjajo v njih upanje, dvigajo raven optimizma in krepijo prožnost (Dimovski et. al., 2013).

Pri avtentičnem odnosu med vodjo in sledilci igra pozitivno modeliranje pomembno vlogo (Luthans & Avolio, 2003). Razumemo ga kot sredstvo, preko katerega avtentične vodje svojim sledilcem posredujejo pozitivne vrednote, čustva, cilje, motive, vedenja ter tudi skrb za razvoj sledilcev (Moss, Downing & Callahan, 2009). Iz globokega poznavanja sebe in lastnega prepričanja ter iz zavedanja in regulacije pozitivnih psiholoških prednosti in pojasnil sodelavcem, ki jih podajajo preko dejanj in besed za dosego željenih rezultatov, izvirajo zaupanje avtentičnemu vodji, upanje in optimizem (Avolio et al., 2004). Avtentični vodje pri sledilcih spodbudijo učenje in tako ustvarijo razmere za njihov lasten pozitivni razvoj ter s tem omogočajo organizacijsko učenje (Mazutis & Slawinski, 2008).

2.5 Lasten pozitivni razvoj

Sčasoma, ko odnosi med vodjo in zaposlenimi postajajo bolj avtentični, se poleg vodje razvijajo tudi podrejeni (Cooper, Scandura & Schriesheim, 2005; Gardner et al., 2005). Ko sledilci v procesu pozitivnega modeliranja oziroma neposrednega vpliva vodje, ponotranjijo vrednote in prepričanja vodje, se njihovo pojmovanje lastnih, dejanskih in verjetnih zmožnosti spremeni. Zaposleni bolje spoznajo sami sebe in zato postanejo transparentni v odnosu do vodje, pri tem pa se razvije podoba in identiteta tako vodje kot sledilca (Penger, 2006). Temu elementu avtentičnega vodenja rečemo lasten pozitivni razvoj (Dimovski et. al., 2013).

Avtentično vodenje vpliva na notranjo motivacijo zaposlenih (Ilies et al., 2005), kateri vrednote in prepričanja avtentičnega vodje tudi ponotranjijo. Pri tem se pri zaposlenih spremeni zaznavanje sebe v dejanskem stanju in v tem, kaj postanejo (Avolio et al., 2005). Slednji posledično prevzamejo iniciativo za svoj lasten razvoj, saj spoznajo, da so sposobni doseči več, kot so prej mislili. Do preobrazbe zaposlenih ne pride na željo vodje, temveč lastne želje po zgledovanju po vodji. Zaposleni sami delujejo v smeri grajenja samozavesti in ustvarjanja upanja. Vsak, ki vlaga vase in v lasten razvoj, postane avtentičen (George, 2007).

3 KVALITATIVNA RAZISKAVA S PRIPOROČILI NA PRIMERU PODJETJA AVANT CAR D.O.O.

V tem poglavju preizkusim konceptualni model in tezo magistrskega dela na primeru slovenskega podjetja Avant car d.o.o.. Na osnovi teoretičnega dela iz prejšnjih poglavij in kvalitativnega raziskovanja preverim, ali so v izbranem podjetju prisotni elementi avtentičnega vodenja. Ti elementi pomagajo vodji pri vodenju sledilcev ter skupnem doseganju zastavljenih ciljev, kar pozitivno vpliva na boljše rezultate in ugled podjetja. S kvalitativnim znanstvenoraziskovalnim pristopom analiziram stanje v podjetju, pripravim priporočila ter ugotovitve posredujem vodstvu podjetja.

3.1 Predstavitev podjetja Avant car d.o.o.

Podjetje Avant car d.o.o. (v nadaljevanju Avant car) je ponudnik storitev mobilnosti, kot so: rent-a-car, najem vozil z voznikom, kratkoročni in dolgoročni poslovni najem (FLEET management) in upravljanje voznih parkov.

Slika 11: Podjetje Avant car

Vir: Avant car d.o.o., Predstavitev podjetja Avant car d.o.o., 2013a.

Začetki segajo v leto 1979, ko se je turistično podjetje Globtour d.o.o. pričelo ukvarjati z dejavnostjo rent-a-car. Odtlej že več kot 20 let pridobivajo izkušnje, stranke in mednarodno veljavo. V preteklosti so delovali pod licencami podjetij Inter Rent**,** Eurodollar**,** Budget in Sixt**,** od leta 1997 so se odločili za delovanje pod licenco National Car Rental (v nadaljevanju NCR). S pridobitvijo licence NCR so se za oddelek začeli novi časi, saj so z novim vodstvom in ambiciozno ekipo postavili strateški plan, katerega cilj je predvsem pridobivanje zaupanja strank. V letu 2003 se je podjetje Globtour na osnovi strateške analize odločilo za odprodajo oddelka rent-a-car. Podjetje od tedaj z isto ekipo in pod enakimi pogoji deluje kot samostojno podjetje Avant Car. Leta 2010 so se v podjetju odločili za povsem samostojno pot brez podpore licence NCR. V letih delovanja so poleg ljubljanske poslovalnice postavili mrežo poslovalnic po Sloveniji na lokacijah letališče Ljubljana, Bled, Kranjska Gora, Koper in Maribor. V letu 2014 so začeli udejanjati začrtano strategijo širitve svoje dejavnosti na tuja tržišča in odprli poslovalnico tudi na Hrvaškem. Poleg tržne diverzifikacije se je podjetje vsled zaznanih razvojnih priložnosti odločilo tudi za strategijo diferenciacije, kar kažejo z aktivnostmi na področju električne mobilnosti. V ta namen so znotraj podjetja vzpostavili tudi raziskovalno razvojni oddelek, ki ga sestavlja interdisciplinarni tim strokovnjakov. Podjetje Avant Car se dandanes ponaša z voznim parkom več kot 1000 vozil ter široko paleto storitev, ki so namenjene tako posameznikom kot podjetjem.

3.1.1 Dejavnost podjetja

Avant car je specializirano podjetje za zagotavljanje celostnih in kakovostnih storitev mobilnosti. Svojim strankam nudijo napredne oblike mobilnosti, prilagojene njihovim individualnim potrebam. Gonilni sili razvoja podjetja sta zavezanost iskanju novih priložnosti in usmerjenost v raziskovanje novih možnosti za dosego gospodarne mobilnosti. Avant car tako izzive sodobnega življenjskega sloga in naprednih poslovnih procesov ter njihovih potreb po različnih načinih mobilnosti premaguje s široko ponudbo storitev.

3.1.2 Poslanstvo, vizija, vrednote in slogan

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

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

Slogan podjetja se glasi »Mobilnost po vaši meri«. Je temelj njihovega odnosa do stranke in zaveza za pripravo rešitev, ki so v skladu z njihovimi potrebami in pričakovanji stranke, a so hkrati stroškovno in funkcionalno optimalne (Slika 12).

Slika 12: Slogan podjetja Avant car

Vir: Avant car d.o.o., O podjetju, 2014b.

Vrednote podjetja so poslovna odličnost, kompetentnost - profesionalnost in odgovornost, zadovoljstvo strank in zaposlenih, hitrost in prilagodljivost, zanesljivost in doslednost, spodbujanje sprememb in ustvarjalnosti, etičnost v odnosu do strank in med zaposlenimi, timsko delo, sodelovanje in neprestano učenje.

3.1.3 Mobilnost nove generacije

Avant car je vse od ustanovitve glasnik in nosilec novih gibanj na področju celovite in gospodarne mobilnosti. Ves čas svojega obstoja so zavezani odgovornosti do soljudi ter do naravnega in ekonomskega okolja. Zavedajo se, da morajo biti nove tehnologije na področju mobilnosti v službi človeka in njegovega poslovanja (Slika 13).

Slika 13: Mobilnost prihodnosti

Vir: Avant car d.o.o., O podjetju, 2014b.

Kot ponudnika optimalnih rešitev mobilnosti s ciljem energetske samozadostnosti se vidijo v zagotavljanju svobode gibanja, trajnega sobivanja z naravo in ustvarjanja dodane vrednosti v obliki finančnih prihrankov za uporabnike. Konec lanskega leta so med prvimi v Evropi v slovensko floto vključili tudi električna vozila. Kot prvi evropski ponudnik mobilnosti tako predstavljajo družino električnih vozil (vseh ključnih avtomobilskih razredov), ki jo sestavljajo Smart ED, Opel Ampera, Nissan Leaf in Tesla Model S (Slika 14).

Slika 14: Družina električnih vozil

Vir: Avant car d.o.o., Predstavitev podjetja Avant car d.o.o., 2013a.

Podjetje Avant car vidi raziskovalne prednosti v okviru zastavljene strategije v spodbujanju in razvijanju električne mobilnosti. Eno izmed načrtovanih področij delovanja je tudi vzpostavitev najemne ponudbe, ki bo pokrivala vse ključne tržne segmente (avtomobilske razrede). Avantcarova električna flota sega od najmanjšega razreda (Smarta), do električne limuzine visokega razreda (Tesla Model S).

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

Raziskovalni del magistrskega dela je temeljil na kvalitativni raziskavi v izbranem podjetju, ki sem jo opravil s pomočjo anonimne ankete zaposlenih in uporabo sekundarnih virov. Za večjo objektivnost rezultatov sem v raziskovalni del vključil strukturirane intervjuje, poglobljene nestrukturirane intervjuje in neposredno opazovanje. Za preučevanje študije primera sem uporabil metodo triangulacije, saj sem proučevano problematiko opazoval z različnih zornih kotov, s tem pa sem izločil pristranskost in zagotovil večjo objektivnost rezultatov. Namen kvalitativne raziskave je bila primerjava teoretičnega dela z empiričnim, kateri je sledil sklop priporočil vodstvu.

V Tabeli 6 je prikazan načrt kvalitativne raziskave na primeru podjetja Avant car, katero sem izvedel v več korakih.

Tabela 6: Načrt kvalitativne raziskave

<table>
<tr><td colspan="3">I.
IZHODIŠČE KVALITATIVNE RAZISKAVE</td></tr>
<tr><td colspan="2">I. a
Opredelitev problematike magistrskega dela</td><td>I. b
Oblikovanje raziskovalnih vprašanj</td></tr>
<tr><td colspan="3">II.
RAZVOJ IN POJASNITEV KONCEPTUALNEGA MODELA</td></tr>
<tr><td colspan="3">III.
IZBOR ENOTE OPAZOVANJA – izbira podjetja</td></tr>
<tr><td colspan="3">IV.
PRIPRAVA NA FAZO ZBIRANJA EMPIRIČNEGA GRADIVA</td></tr>
<tr><td colspan="2">IV. a
Oblikovanje anketnega vprašalnika zaprtega tipa za vodje oddelkov in zaposlene</td><td>IV. b
Oblikovanje vprašanj za polstrukturirani intervju za vodje oddelkov</td></tr>
<tr><td colspan="3">V.
ZBIRANJE EMPIRIČNEGA GRADIVA</td></tr>
<tr><td>V. a
Izvedba ankete z vodji oddelkov in zaposlenimi</td><td>V. b
Izvedba intervjuja z vodjo oddelka</td><td>V. c
Neposredno opazovanje – lastna prisotnost</td></tr>
<tr><td colspan="3">VI.
OBDELAVA PODATKOV IN UREJANJE GRADIVA</td></tr>
<tr><td colspan="3">VII.
KVALITATIVNA ANALIZA PRIMERA</td></tr>
<tr><td colspan="3">VIII.
INTERPRETACIJA REZULTATOV IN PRIPOROČILA VODSTVU</td></tr>
<tr><td colspan="3">IX.
ZAKLJUČEK RAZISKAVE</td></tr>
</table>

3.2.1 Cilji raziskave

Cilj raziskave je bil s pomočjo primarnih virov podatkov analizirati elemente avtentičnega vodenja in jih prikazati na primeru izbranega podjetja ter oblikovati priporočila za vodstvo, ki bodo v pomoč vodjem pri uporabi teh elementov v prihodnosti.

3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza magistrskega dela se glasi: V izbranem podjetju so prisotni elementi avtentičnega vodenja, ki pomagajo vodji pri vodenju svojih sledilcev, da skupaj dosegajo zastavljene cilje, kar pozitivno vpliva na boljše rezultate in ugled podjetja.

Kvalitativna raziskava je temeljila na naslednjih **raziskovalnih vprašanjih**:

1. Ali je v izbranem podjetju prisotno avtentično vodenje?
2. Ali so v izbranem podjetju prisotni elementi avtentičnega vodenja?
3. Na kakšen način vodje vplivajo na sledilce?
4. Ali avtentično vodenje doprinese k uspehu v izbranem podjetju?

V nadaljevanju dela sem v okviru kvalitativne raziskave odgovoril na zgornja raziskovalna vprašanja in podal priporočila vodstvu podjetja Avant car.

3.2.3 Omejitve raziskave

Med **omejitve magistrskega dela** uvrščam vsebinske, metodološke in časovne. Vsebinske omejitve so se nanašale na sekundarne vire, na katerih je temeljil preučevani konstrukt. Z uporabo različnih virov informacij sem jih skušal preseči. Metodološke omejitve so bile povezane z možnostjo obstoja subjektivnega pogleda na tematiko, kar sem skušal preseči s pomočjo metode triangulacije. Pri tej metodi proučevani pojav pogledamo iz različnih zornih kotov in preverimo, če smo prišli do zanesljivih in veljavnih ugotovitev. Med časovne omejitve pri raziskovalnem delu sem identificiral intervale zajemanja podatkov. Raziskava je bila izvedena na primeru preučevanega podjetja v aprilu 2014. Preučevano podjetje se je zlasti v luči razmer na trgu vedlo in odzivalo dinamično, medtem ko je sama raziskava bila statična.

3.2.4 Oblikovanje anketnega vprašalnika in vprašanj za polstrukturirani intervju

Izdelava študije primera je bila izvedena na ravni celotnega podjetja Avant car. V ta namen sta bila oblikovana dva različna anketna vprašalnika (Priloga 2), in sicer ločeno za vodje ter za zaposlene na nižjih ravneh. Vprašalnik je zajemal vprašanja o avtentičnem vodenju in njegovih elementih, s čimer sem želel preveriti prisotnost avtentičnosti in prepoznavanje elementov avtentičnega vodenja v podjetju. Anketiranci so najprej ocenili direktorja in nato še sebe, sama vprašanja so bila identična. V obeh vsebinskih sklopih so anketirani stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami ocenili z naslednjimi ocenami: 1 = Sploh se ne strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3 = Niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 = Se strinjam, 5 = Popolnoma se strinjam. Poleg izvedene ankete sem dodatne informacije in končno sliko o podjetju dobil še z izvedbo polstrukturiranega intervjuja (Priloga 1), katerega sem opravil z dvema vodjema, katera sta po hierarhični ravni takoj za direktorjem.

Kot izhodišče za pripravo anketnih vprašanj in vprašanj za intervju, ki se nanašajo na avtentično vodenje in njegove elemente, je bila knjiga Napredni Management (Dimovski et al., 2013).

3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

Anketne vprašalnike je v celoti izpolnilo 14 članov kolektiva, od tega direktor, 5 vodij na višjih ravneh in 8 sledilcev. Vodje in sledilci so ocenjevali stopnjo strinjanja s trditvami, ki so se nanašale na avtentično vodenje in njegove elemente. Prav tako so izpolnili dva identična anketna vprašalnika, pri čemer so v prvem ocenjevali direktorja, v drugem pa še sami sebe. Dobljeni rezultati zaznane avtentičnosti direktorja (Slika 16) in lastne avtentičnosti sledilcev in vodij (Slika 17) so prikazani kot povprečje vseh odgovorov na določeno vprašanje.

3.3.1 Značilnosti avtentičnega vodenja dveh vodij

Polstrukturirana globinska intervjuja sem opravil z dvema vodjema. Na podlagi njunih odgovorov je bilo možno zaznati veliko značilnosti avtentičnega vodje (Tabela 7).

Tabela 7: Povzetek polstrukuriranega globinskega intervjuja

Vodja	Odgovori
Vodja 1	Opiše se kot nekoliko strog vodja, saj tudi pri komuniciranju z zaposlenimi deluje na takšen način. Izpostavi predvsem vodenje na konceptu učenja. Ocenjuje se kot uspešen vodja, ne-odvisen od drugih. Kot vodja deluje v skladu s svojimi prepričanji in vrednotami, ima se za optimistično, samozavestno in pozitivno osebo. Odnosu do svojih sledilcev daje velik pomen. V timu sicer prevladuje zelo prijateljski odnos, vendar vseeno poskuša ohranjati avtoriteto, predvsem zaradi poslovno kulturnega odnosa do zaposlenih in strank. Čeprav občasno prihaja do nesoglasij, se trudi zadevo rešiti skupaj s timom, saj mu mnenje sledilcev veliko pomeni. Pri sledilcih še vedno opaža, da jih motivira predvsem denar, želja po skupnem doseganju cilja pa se pri nekaterih ne opazi več. Negativnost vodje se v veliki meri odraža tudi pri sledilcih, kateri to občutijo kot jezo na njih same. Vodja se z vsakodnevnim stresom dobro spopada, v težkih situacijah se vedno znajde in odreagira na ustrezen način. Pri svojih sledilcih občasno opazi, da se težje spopadajo s stresom ter da jim odgovornost še vedno predstavlja problem. Svojih prednosti in slabosti se vodja dobro zaveda. Prednost, kot je strokovno znanje, redno uporablja in nadgrajuje, prav tako dobro obvlada komunikacijo z novimi sledilci in vključevanje le teh v svoj tim. Kot slabost je izpostavil predvsem nizko stopnjo potrpežljivosti v odnosu do svojih sledilcev, saj pravi, da so nekateri prepočasni in se težko privajajo na spremembe.

»nadaljevanje«

»se nadaljuje«

Vodja 2	Sama sebe opiše kot direktno, razumevajočo in nekoliko strogo vodjo, vendar slednjo le, kadar je to po njenem mnenju potrebno. Tudi pri komuniciranju s sledilci deluje na takšen način. Ocenjuje se kot uspešen vodja, saj med svoje sledilce vnaša dobro delovno klimo. Še posebej se ji zdi pomemben skupen pristop tima k prizadevanju uspešnosti zastavljenih ciljev. Kot vodja deluje v skladu s svojimi prepričanji in vrednotami, drži se načel, ima se za optimistično, samozavestno in pozitivno osebo. Odnosu do svojih sledilcev daje velik pomen, njihovo zaupanje in spoštovanje si pridobi s tem, da vedno stoji za dogovorjenim. V timu prevladuje prijateljski odnos, česar se zaveda in pravi, da zna ohranjati avtoriteto. Njeno negativnost in slabo voljo opazijo tudi sledilci, vendar dodaja, da se trudi, da le ta ne vpliva na njihov odnos. Mnenje sledilcev ji veliko pomeni, rade volje tudi priskoči na pomoč, če za to vprašajo. Pravi, da vsakodnevnega stresa ne občuti preveč, saj si naloge dobro organizira in jih skupaj s sledilci tudi uspešno reši. V težkih situacijah se uspešno znajde in poskuša čim prej priti do ustreznih rešitev. Svojih prednosti in slabosti se dobro zaveda. Prednosti, kot sta odločnost in hitra odzivnost na dogodke, redno uporablja pri svojem delu. Kot slabost je izpostavila predvsem hitro vzkipljivost.

Obe vodji sta za pojem avtentično vodenje že slišala. Pri podajanju odgovorov sta delovala zelo prepričljivo, in tudi odgovori so odražali visoko stopnjo optimizma ter zaupanja vase. Opaziti je bilo, da svoje sledilce vodita zelo samozavestno, pri vodenju se odražajo njune vrednote, prepričanja, čustva in pozitivne misli. Oba se dobro zavedata svojih prednosti in slabosti, katere pokažeta tudi svojim sledilcem. Svojim sledilcem zaupata in jim priskočita na pomoč, če za njo prosijo. Poleg tega oba izpostavita, da izredno cenita mnenje sledilcev, vendar opažata, da celoten tim deluje na zelo prijateljskem nivoju, kar včasih pripelje do nepriznavanja odnosa zaposleni-vodja. V takšnih primerih včasih pride tudi do slabe volje s strani sledilcev, katera se nato odraža pri vodji in vzdušju v celotnem kolektivu.

3.3.2 Predstavitev metodologije merjenja avtentičnosti

Po Dimovskem et al. (2013) so meritve zaznane avtentičnosti vodje pomembnejše od meritev lastne avtentičnosti, saj ima zaznana avtentičnost večji vpliv na avtentično sledenje in na rezultate z vidika sledilcev. Pomembno je, kako vodjo zaznavajo njegovi sledilci in da vodja z njimi goji jasne, tesne in iskrene odnose.

V nadaljevanju najprej podam ugotovitve in interpretacijo rezultatov glede zaznane avtentičnosti direktorja. Vprašalnik je vseboval 15 vprašanj, anketiranci pa so svojo stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami določili z ocenami od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenila popolno nestrinjanje, 5 pa popolno strinjanje s trditvijo. Maksimalno možno število doseženih točk je bilo 75.

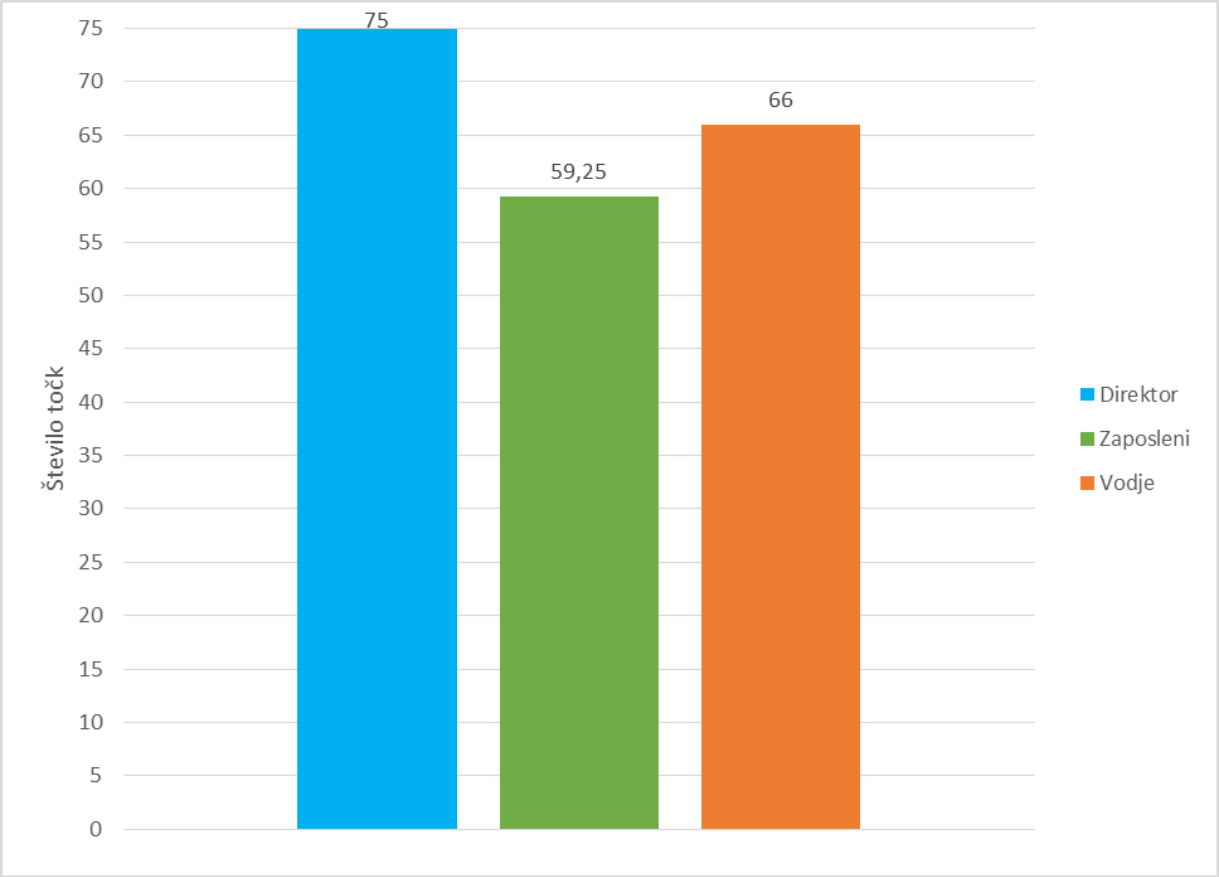
Po Dimovskem et al. (2013) sem klasificiral rezultate oziroma zbrane točke v 4 kategorije, in sicer:

- 66 točk ali več - posameznik (vodja ali sledilec) je zelo avtentična oseba
- 50 - 65 točk - še vedno zelo zadovoljiva stopnja avtentičnosti, z možnostjo, da v prihodnosti oseba postane zelo avtentična
- 33 - 49 točk – posameznik je povprečno avtentičen
- 33 točk ali manj – posameznik ima resnične težave z avtentičnim vedenjem.

3.3.3 Zaznana avtentičnost direktorja

Vodje in zaposleni so izpolnili vprašalnik zaprtega tipa, pri čemer so ocenjevali avtentičnost direktorja, kar pomeni, da je v tem vprašalniku šlo za meritev zaznane avtentičnosti. Kot že prej omenjeno, v Dimovskem et al. (2013) izpostavijo izreden pomen te meritve. V spodnji sliki je prikazano povprečno število točk, vezano na zaznano avtentičnost direktorja, dodeljeno s strani vodij in zaposlenih (Slika 15).

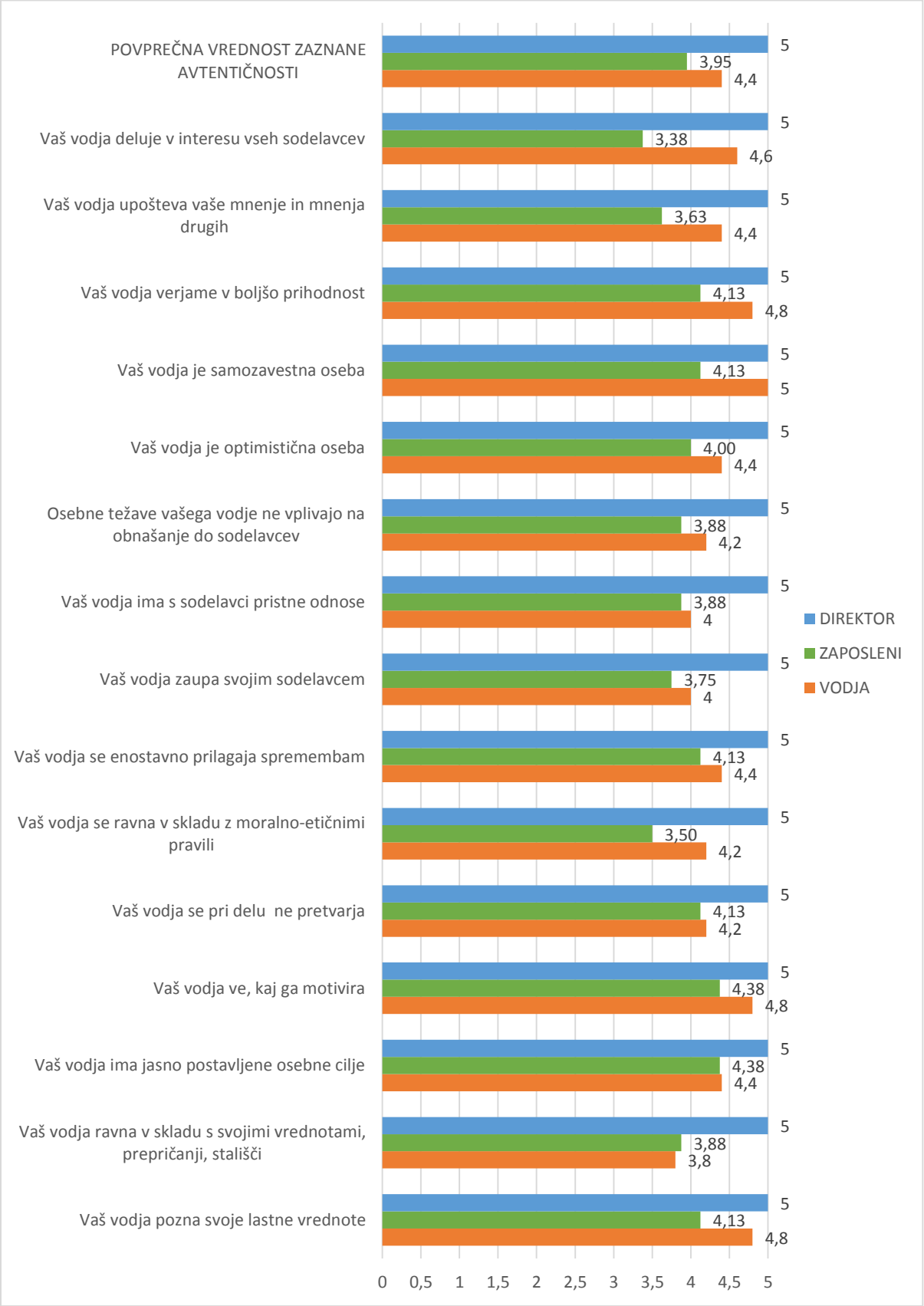
Slika 15: Povprečno številko točk vezano na zaznano avtentičnost direktorja, dodeljeno s strani vodij in zaposlenih



Števila, prikazana nad stolpci na Sliki 15 izražajo povprečno število točk 5 vodij (oranžen stolpec) in 8 zaposlenih (zelen stolpec). Na podlagi prej omenjene lestvice (v Dimovski et al., 2013) zaključimo, da so vodje mnenja, da je direktor podjetja zelo avtentična oseba, saj so mu dodelili 66 točk in ga tako uvrstili v prvo kategorijo lestvice. Po drugi strani pa so zaposleni direktorja uvrstili v drugo kategorijo z 59.25 točk in tako menijo, da direktor izraža zelo zadovoljivo stopnjo avtentičnosti. Za primerjavo je na Sliki 15 dodano tudi direktorjevo lastno mnenje (modri stolpec), kateri se vidi kot zelo avtentična oseba, saj se je s kar 75. točkami uvrstil v prvo kategorijo.

V nadaljevanju je prikazana natančnejša razčlenitev ter povprečne vrednosti ocen vodij ter zaposlenih za posamezne trditve, ki se nanašajo na zaznano avtentičnost direktorja. Za primerjavo je dodano tudi direktorjevo mnenje o lastni avtentičnosti (Slika 16).

Slika 16: Povprečne vrednosti ocen vodij in zaposlenih za posamezne trditve, ki se nanašajo na zaznano avtentičnost direktorja

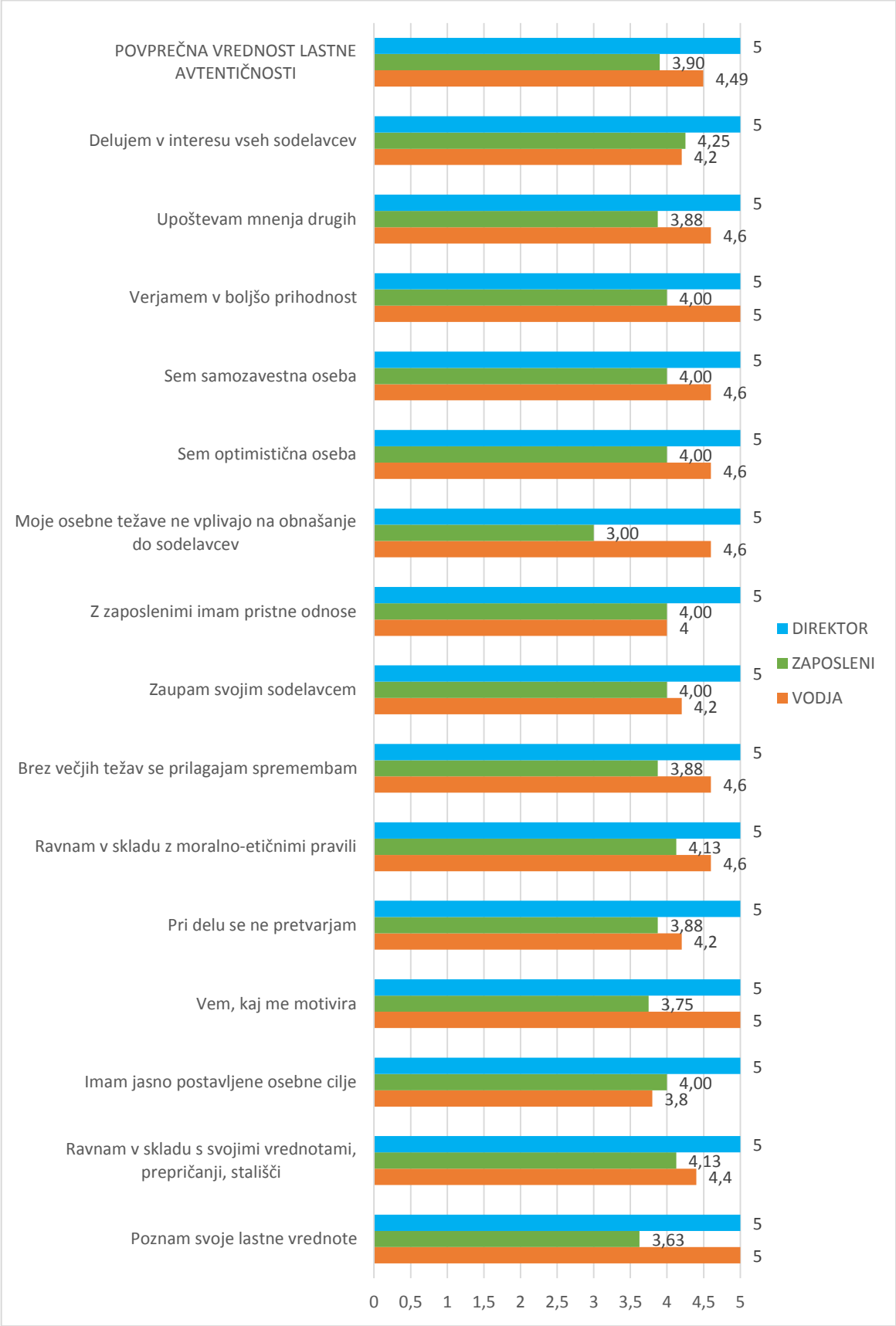


Iz Slike 16 je razvidno, da vodje direktorja zaznavajo kot zelo avtentično osebo, kar se odraža v visoki povprečni oceni 4.4. Povprečna ocena s strani zaposlenih je 3.95, kar pomeni, da ga ti zaznavajo kot avtentično osebo. Razlog za prejeto višjo povprečno oceno s strani vodij kot zaposlenih je verjetno dejstvo, da so vodje z direktorjem v dnevnem stiku ter ga tako bolje poznajo, zaradi česar so ga natančneje ocenili po posameznih trditvah. S strani obeh ocenjevalnih skupin je najvišje ocene prejel za trditve, katere se nanašajo na optimizem, samozavest, lastne vrednote in prilaganje na spremembe. Prav tako so enotnega mnenja, da ima direktor jasno postavljene osebne cilje in dobro ve, kaj ga motivira ter se pri delu ne pretvarja. S strani tako vodij kot zaposlenih je bil slabše ocenjen pri trditvah, ki se nanašajo na zaupanje sodelavcem, pristne odnose z njimi in ravnanje v skladu z moralno-etičnimi pravili.

3.3.4 Lastna avtentičnost direktorja, vodij in zaposlenih

V prejšnji točki sem preverjal v kakšni meri vodje in zaposleni zaznavajo avtentičnost direktorja, v tej točki pa preverim lastno avtentičnost direktorja, vodij in zaposlenih ter poskušam ugotoviti, kakšno stopnjo avtentičnosti si pripišejo. V nadaljevanju so prikazane povprečne vrednosti za direktorja (modri stolpci), vodje (oranžni stolpci) in zaposlene (zeleni stolpci) po posameznih trditvah, ki se nanašajo na lastno avtentičnost (Slika 17).

Slika 17: Povprečne vrednosti ocen za direktorja, vodje in zaposlene po posameznih trditvah, ki se nanašajo na lastno avtentičnost



Iz Slike 17 je razvidno, da se direktor in vodje zaznavajo kot zelo avtentične osebe, kar kažejo tudi povprečne ocene 5 oziroma 4.49, zaposleni pa zaznavajo sebe kot avtentične s povprečno oceno 3.9. Vodje so si najvišje ocene dodelili pri trditvah, ki se nanašajo na lastne vrednote, motivacijo in pozitivno gledanje v prihodnost. Sami sebe ocenjujejo kot zelo optimistične in samozavestne osebe, prav tako delujejo v skladu z moralno-etičnimi pravili. Slabše ocene so si dodelili pri trditvah, ki se nanašajo na zaupanje med zaposlenimi ter odnose med njimi in pri določanju osebnih ciljev. Podobno kot vodje so si tudi zaposleni najvišje ocene dodelili pri trditvah, ki se nanašajo na optimizem, samozavest in delovanje v skladu z moralno-etičnimi pravili. Sami sebe vidijo kot osebe, ki delujejo v interesu vseh zaposlenih in delujejo v skladu s svojimi prepričanji in stališči. Slabše ocene so si dodelili pri trditvah, ki se nanašajo na prilaganje na spremembe, vpliv osebnih težav na obnašanje do drugih in motivacijo.

3.4 Zaključne ugotovitve in priporočila za vodstvo podjetja Avant car

Rezultati kvalitativne raziskave kažejo, da je v podjetju Avant car prisotno avtentično vodenje. Rezultati anketnih vprašalnikov kažejo, da je direktor zelo avtentična oseba, saj so ga vodje po metodologiji Dimovskega (Dimovski et al., 2013) uvrstili v prvo kategorijo, oziroma je oseba, ki izraža zelo zadovoljivo stopnjo avtentičnosti, saj so ga zaposleni uvrstili v drugo kategorijo. Tudi povprečna ocena avtentičnosti potrjuje to dejstvo, saj je s strani vodij znašala 4.4, s strani zaposlenih pa 3.95.

Priporočila za vodstvo podjetja sem oblikoval na podlagi slabše ocenjenih trditev in ugotovitev iz polstrukturiranega intervjuja s ciljem, da bodo pripomogla k izboljšanju teh področij.

Direktor je bil s strani tako vodij kot zaposlenih slabše ocenjen pri trditvah, ki se nanašajo na zaupanje med zaposlenimi, pristne odnose med njimi in ravnanje z moralno-etičnimi pravili. S strani zaposlenih je slabše ocene prejel pri trditvah, ki se nanašajo na njegovo delovanje v interesu vseh zaposlenih ter upoštevanje njihovih mnenj. Predlagal bi mu, da naj gradi na transparentnih in iskrenih odnosih z zaposlenimi ter medsebojni komunikaciji, saj se bodo le ti tako lažje identificirali z njim in tudi bolje razumeli njegovo delovanje. Prav tako bo z razvijanjem samozavedanja in samoregulacije dosegel, da bo deloval v interesu vseh zaposlenih in večkrat upošteval njihovo mnenje.

Pri zaznavanju lastne avtentičnosti vodij rezultati ankete kažejo na slabše ocene pri trditvah, ki se nanašajo na zaupanje in odnos med zaposlenimi ter določanje osebnih ciljev. Zaposleni se prav tako težje prilagajajo na spremembe, na njihovo delo pa dostikrat vplivajo osebne težave. V intervjuju z vodjema je bilo možno zaznati težave z motiviranjem zaposlenih. Oba menita, da jim je denar še vedno na prvem mestu, zaradi česar bi podjetju predlagal, naj razmisli o možnosti nagrajevanja zaposlenih tudi med letom in ne samo na koncu leta.

Opaziti je tudi, da negativnost obeh vodij močno vpliva na obnašanje zaposlenih in delovno klimo v timu, kar posledično pripelje do nezaupanja in slabega odnosa. Čeprav mnenje zaposlenih vodjema veliko pomeni, tega na podlagi rezultatov, pridobljenih s strani samih ni bilo opaziti. Predvsem vidim težavo v tem, da je odnos med vodjema in zaposlenimi nekoliko preveč sproščen, kar je pripeljalo do zabrisane meje med tema nivojema. V tem primeru zato večkrat pride do slabe volje s strani sledilcev, mnenje vodja pa vzamejo kot žalitev in ne kot pomoč. Zaradi slabega vzdušja v timu se vodja večkrat tudi umakneta, kar posledično sledilci občutijo kot nedelovanje v njihov interes. V podjetju sta vodja določena kot t.i. tiha oziroma neuradna vodja, zaradi česar se sledilci v določenih situacijah obračajo na direktorja. Na tem mestu bi podjetju predlagal uradno določitev nazivov, s čimer bi se razjasnili vprašanji, kot sta: kdo komu poroča in na koga se kdo v določeni situaciji obrača, kar bi nenazadnje vodilo tudi k razbremenitvi direktorja.

Oba vodja se trudita obdržati dobro vzdušje v timu in poskušata graditi zaupanje med zaposlenimi. Svoje sledilce vodita zelo samozavestno, saj je pri vodenju opaziti njune vrednote, prepričanja, čustva in pozitivne misli. Zavedata se svojih prednosti in slabosti ter kažeta visoko stopnjo optimizma ter prepričanja in zaupanja vase. Mnenje sledilcev obema veliko pomeni, vedno jim priskočita na pomoč in jim tudi zaupata.

Tako na podlagi zgoraj zapisanega potrdim tezo tega magistrskega dela, ki pravi, da so v izbranem podjetju prisotni elementi avtentičnega vodenja, ki pomagajo vodji pri vodenju svojih sledilcev ter skupnem doseganju zastavljenih ciljev, kar pozitivno vpliva na boljše rezultate in ugled podjetja.

V nadaljevanju bom na kratko povzel ugotovitve in odgovoril na raziskovalna vprašanja.

Raziskovalno vprašanje 1: Ali je v izbranem podjetju prisotno avtentično vodenje? Na prvo raziskovalno vprašanje odgovarjam pritrdilno. Med izvedbo raziskave sem tako na podlagi anket kot intervjujev prišel do ugotovitve, da je v podjetju prisotno avtentično vodenje, na kar kažejo relativno visoke ocene posameznih vodij in zaposlenih.

Raziskovalno vprašanje 2: Ali so v izbranem podjetju prisotni elementi avtentičnega vodenja? Tudi na drugo raziskovalno vprašanje odgovarjam pritrdilno, saj sem preko anket in intervjujev ugotovil prisotnost elementov avtentičnega vodenja. Slabši rezultati so se sicer pokazali le pri motiviranju zaposlenih.

Raziskovalno vprašanje 3: Na kakšen način vodje vplivajo na sledilce? Pri intervjuju je bilo zaznati, da vodja v timu ohranjata dobro vzdušje, gradita zaupanje med zaposlenimi ter jih vodita zelo samozavestno. Pri vodenju je opaziti njune vrednote, prepričanja, čustva in pozitivne misli. Ugotovil sem tudi manjšo pomanjkljivost v odnosu med vodjema in zaposlenimi in sicer, le ta je izrazito prijateljski, kar vodi do zabrisane meje med obema nivojema.

Raziskovalno vprašanje 4: Ali avtentično vodenje doprinese k uspehu v izbranem podjetju? Po mojem mnenju avtentično vodenje vsekakor doprinese k uspehu v izbranem podjetju. To trditev podpiram tudi z osebnim pogledom na vodenje v podjetju ter dodajam, da je podjetje kljub težkim gospodarskim razmeram ohranilo visoko raven profesionalnosti na področju dolgoletnih odnosov s svojimi partnerji in dobavitelji. Svoj uspeh kažejo tudi s širitvijo na tuje trge in mobilnostjo električne prihodnosti.

Za konec vodstvu podjetja podam priporočila, kako po mojem mnenju še dodatno izboljšati avtentično vodenje v podjetju (Tabela 8).

Tabela 8: Priporočila vodstvu podjetja

Priporočila vodstvu podjetja	Opis
1. KOMUNICIRANJE ZNOTRAJ PODJETJA	Zaradi pomanjkanja komunikacije priporočam redne sestanke, s katerimi bi vsakodnevno na kratko pregledali odprte zadeve. Komunikacija med direktorjem, vodji in sledilci bi se pri tem še okrepila, saj bi tako tudi sledilci imeli več možnosti za postavljanje vprašanj in izražanje lastnih mnenj.
2. ODNOSI V PODJETJU	Neformalna srečanja zunaj podjetja, kot so teambuilding, organiziranje zimskih športnih aktivnosti, pohodi v hribe, obiski adrenalinskih parkov, pikniki in drugo. Takšna srečanja so izrednega pomena za ohranjanje dobrih odnosov med zaposlenimi. Ravno zaradi takšnih srečanj bi tako vodje kot sledilci ohranjali bolj posloven odnos v podjetju in posledično zmanjšali nivo prijateljskega odnosa.
3. DOLOČITEV VODIJ	Podjetju svetujem, da obstoječi neuradni naziv »tihi vodja« nadomesti z uradnim, s čimer bi danes zabrisano mejo med zaposlenimi in vodji izostrilo. Pri tem bi si vodje pridobili večje spoštovanje s strani sledilcev, kar pa bi nenazadnje vodilo tudi k razbremenitvi direktorja.
4. RAZVOJ KARIERE	Podjetju priporočam, da vsem zaposlenim omogoči ter jim tudi predstavi jasne kriterije za napredovanje glede na delovno dobo, dodatno izobraževanje in ocenitev posameznih vodij.
5. NAGRAJEVANJE / MOTIVIRANJE	Podjetju svetujem, da izvaja nagrajevanje tudi med letom in sicer v obliki nefinančnih nagrad, kot so boni za usposabljanje in izobraževanje zaposlenih, vikend paketi z luksuznim vozilom, vstopnice za razne prireditve in podobno.
6. SAMOZAVEST	Podjetju priporočam, da še naprej spodbuja razvijanje samozavesti zaposlenih. Pri tem naj si pomaga s tehniko razvijanja samozavesti z mojstrskimi izkušnjami, saj po mnenju mnogih strokovnjakov predstavljajo najbolj vpliven pristop razvijanja samozavesti posameznika. Poleg tega priporočam tudi širjenje pozitivnih povratnih informacij, saj pomembno vplivajo na samozavest zaposlenih. Vodja morata večkrat pohvaliti delo svojih sledilcev in tudi kritike morajo biti izključno usmerjene v delo in nikoli v sledilce. Na tak način bosta dosegla, da se bodo tudi zaposleni počutili kot pomemben člen znotraj podjetja.

7. UPANJE	Podjetju svetujem spodbujanje razvijanja upanja zaposlenih in sicer s tehniko postavljanja ciljev, pri čemer so ključnega pomena jasno zastavljeni, realni ter merljivi cilji, katere vodja določa skupaj s sledilci.

»nadaljevanje«

»se nadaljuje«

8. OPTIMIZEM	Podjetju priporočam, da naj še naprej spodbuja razvijanje optimizma med zaposlenimi, saj jim ta omogoča osredotočanje na ugodne dogodke, ki močno povečajo njihovo samospoštovanje in vnemo do dela. Hkrati pa optimizem ščiti zaposlene pred negativnimi izidi oziroma neuspehi. Tako svetujem razvoj realističnega optimizma v podjetju, ki zaposlenim omogoča zmožnost uporabe optimističnih in pesimističnih razlagalnih stilov in glede na situacijo le ti svoj stil prilagodijo.
9. MISELNA PROŽNOST	Podjetju priporočam, da spodbuja razvoj prožnosti zaposlenih. Kot predpogoj za njihov razvoj je potrebno spodbudno delovno okolje, za katerega poskrbi vodja. Takšno okolje omogoča spremembe in dovoljuje razvoj osebnostne rasti in samospoštovanja zaposlenih ter zagotavlja delovna mesta, kjer prihaja do razvoja pripadnosti zaposlenih podjetju. Tako podjetju svetujem uporabo strategije za razvoj prožnosti, osredotočeno na tveganje. Pri tej strategiji gre za zmanjšanje tveganj in dejavnikov stresa, ki povečujejo verjetnost nezaželenih rezultatov. Priporočljivo je, da podjetje zaposlenim nudi zdravstvene ugodnosti ter programe pomoči, kjer bi zmanjševali psihična in fizična tveganja.

Na podlagi izvedene kvalitativne raziskave v podjetju Avant car sem oblikoval priporočila vodstvu podjetja, ki so predstavljena v Tabeli 8. Kot ugotovimo, pozitivni psihološki kapital in s tem prava mera samozavesti, upanja, optimizma in miselne prožnosti doprinesejo k dvigu tako zaželenih finančnih kot nefinančnih rezultatov. S tem mislim predvsem na zadovoljstvo in dobro počutje zaposlenih ter njihovo pripadnost podjetju. Na podlagi omenjenih priporočil podjetju predlagam, naj se v prihodnje še naprej osredotoča na razvijanje elementov avtentičnega vodenja, saj menim, da bo vodstvo s pomočjo le teh še dodatno izboljšalo način avtentičnega vodenja.

SKLEP

Sodobne organizacije 21. stoletja ne stremijo več samo k dobičku podjetja kot primarnemu cilju, ampak se osredotočajo predvsem na zadovoljevanje potreb vseh deležnikov. Ravno te spremembe, ki se dogajajo v zadnjih letih, spodbujajo podjetja k pristnemu avtentičnemu vodenju. Takšne organizacije potrebujejo avtentične vodje, saj so le ti sposobni v podjetju ustvariti pozitivno mišljenje, spodbujati zaposlene k osebnostni rasti in jim pomagati pri uresničevanju njihovih ciljev in ciljev organizacije. Zavedajo se, da je znanje tisto, ki jim prinese trajne konkurenčne prednosti, katere jih spodbujajo k nenehnemu učenju in izpopolnjevanju. Avtentični vodja mora biti predan nenehnemu učenju in širjenju znanja na svoje podrejene, saj s tem pridobiva pripadnost in zaupanje sledilcev, kar pozitivno vpliva na rezultate in ugled podjetja.

Osnovni cilj magistrskega dela je bil analizirati elemente avtentičnega vodenja in jih prikazati na primeru izbranega podjetja. Obravnavano problematiko sem na začetku preučeval iz teoretičnega vidika, kar sem predstavil v **prvem poglavju.** V njem sem preučil različne definicije avtentičnosti in avtentičnega vodenja, ki jih navajajo številni tuji in domači avtorji. V nadaljevanju sem podrobno predstavil tudi značilnosti in sposobnosti avtentičnih vodij ter različne načine usposabljanja le teh. V **drugem poglavju** sem avtentično vodenje podkrepil še s preučevanjem njegovih elementov, kateri so pozitivni psihološki kapital, samoregulacija, samozavedanje, pozitivno modeliranje in lasten pozitivni razvoj. V teoretičnem delu sem uporabil metodo deskripcije, ki pojave opisuje, opazuje, primerja, analizira in ustvarja sklepe na podlagi povezav. Poleg omenjene metode sem uporabil tudi metodo komparacije za primerjanje, analiziranje in preučevanje ugotovitev posameznih avtorjev. Osnovo za teoretični del predstavljajo sekundarni viri podatkov, predvsem tuja znanstvena literatura s področja avtentičnega vodenja.

Tretje poglavje magistrskega dela sem zaključil s kvalitativno raziskavo na primeru podjetja Avant car, v sklopu katere sem raziskoval prisotnost avtentičnega vodenja in njegovih elementov v izbranem podjetju. Najprej sem predstavil podjetje Avant car, čemur je sledila predstavitev raziskovalne zasnove in metodologija ter analiza in interpretacija rezultatov. Kvalitativna raziskava je bila izvedena na podlagi opazovanja, anonimnih anketnih vprašalnikov zaprtega tipa in polstrukturiranega intervjuja. Na koncu sem predstavil še priporočila za vodstvo podjetja. Z namenom izločanja pristranskosti in subjektivnosti sem se opiral na več različnih virov pridobivanja informacij, in sicer tako na interne vire podjetja kot tudi na lastne izkušnje in opazovanje z udeležbo.

V magistrskem delu sem tako **izpolnil** zastavljeni **osnovni cilj** kot tudi **pomožne cilje** ter potrdil **temeljno tezo**, ki pravi, da so v izbranem podjetju prisotni elementi avtentičnega vodenja. Ti elementi pomagajo vodji pri vodenju svojih sledilcev do skupnega doseganja ciljev, kar pozitivno vpliva na boljše rezultate in ugled podjetja. Skozi ugotovitve teoretičnega in praktičnega dela sem odgovoril tudi na zastavljena raziskovalna vprašanja, ter menim, da je v podjetju prisotno avtentično vodenje in njegovi elementi, katere sem prepoznal tudi pri posameznih vodjih. Avtentično vodenje tako doprinese k uspehu v izbranem podjetju, kar poleg opravljene raziskave potrdim tudi z osebnim pogledom na vodenje.

V magistrskem delu sem prepoznal tudi določene vsebinske, metodološke in časovne omejitve. Vsebinske omejitve se nanašajo predvsem na sekundarne vire, na katerih temelji preučevani konstrukt. Te omejitve sem skušal preseči z uporabo različnih virov informacij. Metodološke omejitve so povezane z možnostjo obstoja subjektivnega pogleda na tematiko, kar sem presegel s pomočjo metode triangulacije. Med časovne omejitve pri raziskovalnem delu pa sodi interval zajemanja podatkov, saj je bila raziskava izvedena v aprilu 2014.

LITERATURA IN VIRI

1. Algera, P. M., & Lips-Wiersma, M. (2012). Radical Authentic Leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic. *The Leadership Quarterly*, *23*(1), 118-131.
2. Antonakis, J., Cianciolo, A., & Sternberg, J. R. (2004). *The nature of leadership.* London: International Educational and Progessional Publisher Thousand Oakes.
3. *Avant car d.o.o.* (2013a). Predstavitev podjetja Avant car d.o.o. (interno gradivo). Ljubljana: Avant car d.o.o.
4. *Avant car d.o.o.* (2013b). O podjetju. Najdeno 2. decembra 2013 na spletnem naslovu http://www.avantcar.si/si
5. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the roots of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 315–338.
6. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, *15*(6), 801–823.
7. Avolio, B. J., Weber T. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, *60*(1), 421–449.
8. Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital. *Journal of Leadership & Organizational studies*, *15*(3), 227–240.
9. 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.
10. Černe, M. (2010). *Model avtentičnega vodenja: empirična preverba* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Darvish, H. & Rezaei, F. (2011). The impact of authentic leadership on job satisfaction and team commitment. *Management and Marketing*, *6*(3), 421–436.
12. Davis, J. S., & Cable, J. H. (2006). Positive Workplace: Enhancing Individual and Team Productivity. *PMI Global Congress Proceedings.* Najdeno 1. aprila 2012 na spletnem naslovu http://www.pmimontgomerycountymd.org/download/PMI%20Global%20Conference%20Seattle%20October%202006%20Davis%20&%20Cable.pdf
13. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009a). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
14. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009b). Skupna zakladnica znanja in komunikacijska mreža. *Poslovna asistenca*, *16*(2), 14–17.
15. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013) *Napredni management.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

17. Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *The Leadership Quarterly, 16*(1), 459–474.
18. Endrissat, N., Müller, W. R., & Kaudela-Baum, S. (2007). En Route to an Empirically-Based Understanding of Authentic Leadership. *European Management Journal, 25*(3), 207–220.
19. Fields, D.L. (2007). Determinants of Follower Perceptions of a Leader's Authenticity and Integrity. *European Management Journal, 25*(3), 195–206.
20. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). »Can you see the real me?« A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly, 16*(3), 343–372.
21. Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly, 22*(6), 1120–1145.
22. George, B. (b.l.). Leadership Is Authenticity, Not Style. *Business Leadership.* Najdeno 1. aprila 2012 na spletnem naslovu http://media.wiley.com/product_data/excerpt/16/07879734/0787973416.pdf
23. George, B. W. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value.* San Francisco: Jossey-Bass.
24. George, B. W. (2007). Authentic Leaders. *Leadership Excellence, 24*(9), 16–17.
25. George, B. W. (2008). Leadership Is Authenticity, Not Style. *Publikacija.* Najdeno 9. avgusta 2011 na spletnem naslovu http://media.johnwiley.com.au/product_data/excerpt/16/07879734/0787973416.pdf
26. George, B., & Sims, P. (2007). *True North: Discover Your Authentic Leadership.* San Francisco: Jossey-Bass.
27. Goffee, R., & Jones, G. (2005). Managing authenticity: the paradox of great leadership. Harvard Business Review, *83*(12), 6–94.
28. Hannah, S. T., & Avolio, B. J. (2011). Leader character, ethos, and virtue: Individual and collective considerations. *The Leadership Quarterly, 22*(5), 989–994.
29. Harvey, P., Martinko, M. J., & Gardner, W. L. (2006). Promoting Authentic Behavior in Organizations: An Attributional Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 12*(3), 1–11.
30. Haydar Sar A., Avcu R., & Isiklar A. (2010). Analyzing undergraduate students'self confidence levels in terms of some variables. *Procedia Social and Behavioral Sciences, 5*(7), 1205–1209.
31. Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *Leadership Qtrly, 16*(3), 373–394.
32. Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership and Organization Development Journal, 27*(8), 646–661.
33. Klenke, K.(2007). Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective. *International Journal of Leadership Studies*, 68-97.

34. Ladkin, D. & Taylor, S.S. (2010). Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, *21*(1), 64-74.
35. Lloyd-Walker, B., & Walker, D. (2011). Authentic leadership for 21st century project delivery. *International Journal of Project Management, 29*(4), 383–395.
36. Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive, 16*(1), 57–75.
37. Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. V K. S. Cameron, V.E. Dutton, & R. E. Quinn (ur.), *Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline* (str. 241–258). San Francisco: Berrett-Koehlerr.
38. May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B.J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics, 32*(3), 247–260.
39. Mazutis, D., & Slawinski, N. (2008). Leading organizational learning through authentic dialogue. *Management Learning*, *39*(4), 437–456.
40. Moss, S.A., Dowling, N., & Callanan, J. (2009). Towards an integrated model of leadership and self regulation. *The Leadership Quarterly*, *20*(2), 162–176.
41. Norman, S. M., Avey, J. B., Nimnicht, J. L., & Pigeon, N. G. (2010). The Interactive Effects of Psychological Capital and Organizational Identity on Employee Organizational Citizenship and Deviance Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 17*(4), 380–391.
42. Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice.* Los Angeles: Sage Publications, Inc.
43. Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Buckley, M. R., Brown, J. A., & Evans, R. (2006). Authentic Leadership: A Historical Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *13*(1), 64–76.
44. Penger, S., & Dimovski, V. (2006). Trendi učeče se organizacije. Razvoj avtentičnega vodenja in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. *Teorija in praksa, 43*(3–4), 427–445.
45. Penger, S. (2006). *Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
46. Penger, S., & Peterlin, J. (2010). Vodenje organizacije nove generacije: avtentično vodenje – kdo so avtentični vodje in kako vzpodbudimo njihov razvoj? *Zbornik prispevkov Zdravstveni management* (str. 29–39). Ljubljana: Zbornica zdravstvene nege Slovenije.
47. Peterlin, J. (2007). *Razvoj voditeljstva v učeči se organizaciji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
48. Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly, 23*(3), 502-516.

49. Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M.P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437.
50. Shamir, B., & Eilam, G. (2005). »What's your story?« A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 395–417.
51. Sharma, R. (2008). 10 Things Authentic Leaders Do. *University of Oregon.* Najdeno 30. januarja 2012 na spletnem naslovu http://leadership.uoregon.edu/upload/files/tip_sheets/10_things_authentic_leaders_do.pdf
52. Sparrowe, R.T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 419-439.
53. Toor S. R., & Ofori G. (2008). Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership. *International Journal of Project Management, 26*, 620-630.
54. Vrčko, M. (2004). *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Ljubljana: Biro Praxis.
55. Walumbwa F.O., Christensen A.L., & Hailey F. (2011). Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge workers. *Organizational dynamics*, *40*(2), 110-118.
56. Walumbwa, F., Wernsing, T., Avolio, B., Peterson, S., & Gardner, W. (2008). Authentic Leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, *34*(1), 89–126.
57. Walumbwa, F.O., Wang, P, Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B.J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviours. *The Leadership Quarterly*, *21*(5), 901-914.
58. Wong, C., & Cummings, G., (2009). Authentic leadership: a new theory for nursing or back to basis? *Journal of Health Organization and Management*, *23*(5), 522–538.
59. Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2011). Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 18*(4), 438–448.
60. Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., & Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behaviour: A meso, multi–level perspective. *The Leadership Quaterly, 19*(6), 693–707.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Opomnik za polstrukturirani intervju: 1
Priloga 2: Anketni vprašalnik zaprtega tipa za vodje in zaposlene 2

Priloga 1: Opomnik za polstrukturirani intervju:

1. Kako bi opisali sebe kot vodjo na splošno (vaš stil vodenja, odnos s sledilci, komuniciranje, cilji pri vodenju)?

2. Ali ocenjujete, da ste uspešen vodja? Kakšen naj bi bil po vašem mnenju uspešni vodja? Kaj je tisto, kar ga odlikuje kot odličnega vodjo?

3. Kaj je tisto, kar po vašem mnenju spodbudi zaposlene, da so motivirani in zadovoljni na delovnem mestu ter da čutijo pripadnost podjetju?

4. Ali kot vodja delujete v skladu s svojimi prepričanji in vrednotami?

5. Na kakšen način si pridobite spoštovanje in kredibilnost ter zaupanje svojih zaposlenih?

6. Ali bi rekli zase, da ste samozavestna, optimistična in pozitivno naravnana oseba?

7. Kakšen pomen dajete odnosu svojih zaposlenih, kako ga ohranjate in gradite ta odnos?

8. Ali ste kdaj zaznali, da se vaša slaba volja ali negativnost odraža pri vaših sodelavcih in če ste, ali ste kaj ukrepali glede tega in kako?

9. Kaj vam pomeni mnenje svojih sodelavcev? Ali jim priskočite na pomoč, ko vas za to prosijo?

10. Ali se zavedate svojih prednosti in slabosti pri vodenju? Ali bi jih lahko nekaj izpostavili?

11. Kako odreagirate v težkih situacijah? Se vam zdi, da ste se sposobni obvladati in na kakšen način?

12. Kako se soočate z vsakodnevnim stresom na delovnem mestu?

13. Kakšni so vaši načrti za prihodnost na področju vodenja?

14. Bi želeli izpostaviti še kaj na temo avtentičnega vodenja?

Priloga 2: Anketni vprašalnik zaprtega tipa za vodje in zaposlene

Lastnost	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam

Spoštovani,

prosim Vas za pomoč pri raziskovanju avtentičnega vodenja v okviru svojega magistrskega dela. Anketa je **anonimna** in Vam ne bo vzela več kot **10 minut** Vašega časa. Prosim za iskrenost in natančnost Vaših odgovorov, saj mi boste na ta način pomagali ugotoviti dejansko stanje v podjetju.

Prosim, da pri vsaki spodaj napisani trditvi označite ustrezno številko tako, da pri tem upoštevate: 1 = Sploh se ne strinjam, 2 = Se ne strinjam, 3 = Niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 = Se strinjam, 5 = Popolnoma se strinjam.

Vaš vodja pozna svoje lastne vrednote	1	2	3	4	5
Vaš vodja ravna v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči	1	2	3	4	5
Vaš vodja ima jasno postavljene osebne cilje	1	2	3	4	5
Vaš vodja ve, kaj ga motivira	1	2	3	4	5
Vaš vodja se pri delu ne pretvarja	1	2	3	4	5
Vaš vodja se ravna v skladu z moralno-etičnimi pravili	1	2	3	4	5
Vaš vodja se enostavno prilagaja spremembam	1	2	3	4	5
Vaš vodja zaupa svojim sodelavcem	1	2	3	4	5
Vaš vodja ima s sodelavci pristne odnose	1	2	3	4	5
Osebne težave vašega vodje ne vplivajo na obnašanje do sodelavcev	1	2	3	4	5
Vaš vodja je optimistična oseba	1	2	3	4	5
Vaš vodja je samozavestna oseba	1	2	3	4	5
Vaš vodja verjame v boljšo prihodnost	1	2	3	4	5
Vaš vodja upošteva vaše mnenje in mnenja drugih	1	2	3	4	5
Vaš vodja deluje v interesu vseh sodelavcev	1	2	3	4	5

I. Vaš vodja:

II. Zase lahko trdite:

Lastnost	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Poznam svoje lastne vrednote	1	2	3	4	5
Ravnam v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči	1	2	3	4	5
Imam jasno postavljene osebne cilje	1	2	3	4	5
Vem, kaj me motivira	1	2	3	4	5
Pri delu se ne pretvarjam	1	2	3	4	5
Ravnam v skladu z moralno-etičnimi pravili	1	2	3	4	5
Brez večjih težav se prilagajam spremembam	1	2	3	4	5
Zaupam svojim sodelavcem	1	2	3	4	5
Z zaposlenimi imam pristne odnose	1	2	3	4	5
Moje osebne težave ne vplivajo na obnašanje do sodelavcev	1	2	3	4	5
Sem optimistična oseba	1	2	3	4	5
Sem samozavestna oseba	1	2	3	4	5
Verjamem v boljšo prihodnost	1	2	3	4	5
Upoštevam mnenja drugih	1	2	3	4	5
Delujem v interesu vseh sodelavcev	1	2	3	4	5

Vir: Povzeto po V. Dimovski et al. Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009a, str. 101-123; V. Dimovski et al., Napredni management, 2013, str. 17-44, str. 107-152; B. J. Avolio & Gardner W. L., Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, 2005, str. 315–338.