

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA IN TIMSKEGA DELA NA
PRIMERU PODJETJA GENERAL LOGISTICS SYSTEMS**

Ljubljana, oktober 2015

KATARINA ŽUŽEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Katarina Žužek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Analiza avtentičnega vodenja in timskega dela na primeru podjetja General Logistics Systems, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko, izr. prof., dr. Sandro Penger.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski 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
 - poskrbela, 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
 - pridobila 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 zapisala;
- 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 05. 10. 2015

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 AVTENTIČNO VODENJE.....	3
1.1 Opredelitev funkcije vodenja.....	3
1.2 Avtentično vodenje.....	4
1.2.1 Koncept avtentičnosti	4
1.2.2 Pregled definicij avtentičnih vodij in avtentičnega vodenja.....	5
1.3 Elementi avtentičnega vodenja	10
1.3.1 Pozitivni psihološki kapital	11
1.3.2 Samozavedanje in samoregulacija.....	14
1.3.3 Pozitivno modeliranje.....	17
1.3.4 Lasten pozitiven razvoj	17
1.4 Avtentični vodja	18
1.4.1 Značilnosti avtentičnih vodij	20
1.4.2 Avtentični vodja in njegove sposobnosti.....	22
2 TIMSKO DELO	23
2.1 Opredelitev tima	23
2.2 Udeleženci tima	23
2.3 Sestava in naloge članov tima	24
2.4 Faze razvoja tima.....	25
2.5 Komunikacija in motivacija v timu	26
2.6 Management konfliktov.....	27
2.2 Razvoj avtentičnih vodij v timu.....	28
2.2.2 360-stopinjsko vodenje.....	30
2.2.3 Sistem mentorstva.....	31
2.2.4 Sistem nasledstva.....	31
2.2.5 Pripovedovanje zgodb	32
2.2.6 Coaching.....	32
2.2.7 Simulacije	32
2.3 Učeči se timi	33
2.4 Življenske zgodbe v funkciji razvoja avtentičnih vodij.....	34
3 KVALITATIVNA RAZISKAVA S PRIPOROČILI NA PRIMERU GENERAL LOGISTICS SYSTEMS	35
3.1 Predstavitev podjetja General Logistics Systems.....	35
3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija	37
3.2.1 Cilji raziskave	38
3.2.3 Omejitve raziskave	39
3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov.....	39
3.4. Diskusija in priporočila vodstvu podjetja	48
SKLEP.....	52

LITERATURA IN VIRI	54
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Štiri komponente vodenja	3
Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na razvoj avtentičnosti	5
Slika 3: Kronološki pregled števila prispevkov literature s področja avtentičnega vodenja	9
Slika 4: Černetov model razvoja avtentičnega vodenja prek temeljnih elementov	10
Slika 5: Luthansov model pozitivnega psihološkega kapitala	11
Slika 6: Štiri dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala.....	12
Slika 7: Štiri elementi samozavedanja	14
Slika 8: Proces samoregulacije.....	15
Slika 9: Elementi samoregulacije	16
Slika 10: Štirje dejavniki ravnanja vodje s sledilci	18
Slika 11: Model avtentičnega vodenja in pripadnost sledilcev	20
Slika 12: Značilnosti avtentičnega vodje	21
Slika 13: Avtentični vodja in njegove sposobnosti	22
Slika 14: Začetni koraki vodje pri reševanju konfliktov	28
Slika 15: Metode usposabljanja avtentičnih vodij.....	29
Slika 16: Ključne značilnosti akcijskega učenja	30
Slika 17: Ključne prednosti 360-stopinjskega vodenja	30
Slika 18: Prednosti simulacij.....	33
Slika 19: Logotip in sedež podjetja v Sloveniji.....	36
Slika 20: ISO certifikat 9001 in 14001.....	36
Slika 21: Organizacijska struktura General Logistics Systems.....	37
Slika 22: Rezultati anketiranja o osebnostnih lastnosti zaposlenih.....	40
Slika 23: Rezultati anketiranja o samooceni	40
Slika 24: Rezultati anketiranja o razvitosti avtentičnega vodenja v Sloveniji	41
Slika 25: Struktura respondentov glede na spol	42
Slika 26: Struktura respondentov glede na starost	42
Slika 27: Struktura respondentov glede na najvišjo doseženo formalno izobrazbo v	43
Slika 28: Rezultati anketiranja glede na stopnjo strinjanja o vodji	44

KAZALO TABEL

Tabela 1: Kronološki pregled opredelitev avtentičnega vodenja	6
Tabela 2: Elementi pozitivnega psihološkega kapitala	13
Tabela 3: Udeleženci tima in njihove vloge.....	24
Tabela 4: Faze razvoja tima	25
Tabela 5: Ovire pri komunikaciji	26
Tabela 6: Trije tipi konfliktov po avtorju Senaratne	28
Tabela 7: Polstrukturirani globinski intervju z vodjo prodaje podjetja General Logistics Systems vezan na konstrukt avtentičnega vodenja in timskega dela.....	46

Tabela 8: Priporočila vodstvu podjetja za krepitev avtentičnega vodenja v povezavi z timskim delom	51
--	----

UVOD

Tematiko na temo avtentičnega vodenja in timskega dela sem si izbrala, ker sem bila zaposlena v različnih podjetjih in v različnih timih, tako v javnem in zasebnem sektorju, kjer sem opravljala različne funkcije, ki so vključevale tudi vodenje. Različni načini vodenja pripeljejo do različnih rezultatov, kar sem lahko opazila tudi sama v času zaposlitve. Moje opazovanje je pripeljalo do ugotovitve, da se vodenje pojavlja v različnih oblikah in je odvisno predvsem od posameznika in njegovega načina komunikacije z ostalimi člani njegovega tima. Pritegnilo me je podjetje, v katerem sem bila ravno novo zaposlena in kjer imajo spoštljiv odnos do svojih zaposlenih, saj jih vodja spoštuje in spodbuja k uresničitvi zastavljenih ciljev. Raziskovalci si že dolgo prizadevajo analizirati vodenje, ki bo podjetja pripeljalo do zelenih uspehov. Ob tem se je pojavil nov način vodenja – to je avtentično vodenje.

Organizacije se srečujejo z pritiski, katerim se težko prilagajajo, in dejavniki stresa kličejo po novem načinu vodenja in delovanja. Cilj avtentičnega vodenja je povrniti in se osredotočiti na tisto, kar dejansko predstavlja sam koncept vodenja. Z avtentičnem vodenjem bi bil cilj vzpostavitev in povrnitev temeljitega zaupanja, upanja in optimizma (Avolio & Gardner, 2005).

Namen magistrskega dela je s razširiti znanje s pomočjo avtentičnega vodenja in timskega dela. S pomočjo domače in tuje literature ter različnih virov imam namen proučiti avtentično vodenje in timsko delo v podjetju General Logistics Systems. S proučevanjem znanstvenih vsebin želim raziskovalna konstrukta v magistrskem delu proučiti na podlagi študije primera podjetja, s čimer bo to magistrsko delo doprineslo k znanosti. Proučevanje teoretičnega ozadja raziskovalnih konstruktov bom uporabila za oblikovanje priporočil vodstvu podjetja, kar bom izpeljala v obliki različnih smernic s sodobnim pristopom vodenja v povezavi s timskim delom.

Osnovni cilj magistrskega dela je na podlagi domače in tuje strokovne ter znanstvene literature prikazati pomen avtentičnega vodenja in timskega dela v podjetju General Logistics Systems. Na podlagi proučevanja raziskovalnih konstruktov bom lahko dosegla namen magistrskega dela.

Pomožni cilji magistrskega dela so trije:

1. s pomočjo aktualne domače literature preučiti in opredeliti konstrukta avtentično vodenje in timsko delo;
2. s pomočjo zbranih primarnih podatkov oblikovati konceptualni model avtentičnega vodenja in timskega dela na primeru podjetja General Logistics Systems;
3. vodstvu podjetja podati svoje ugotovitve in predloge, kateri bodo oblikovani na podlagi ugotovitev raziskave.

Na podlagi proučevanja konstrukta avtentično vodenje in timsko delo tako postavljam **glavno tezo**, ki pravi, da avtentični vodja s pravilnim pristopom in metodami spodbuja timsko delo, svoje zaposlene tako spodbuja, da sledijo zastavljenim ciljem in uresničujejo skupno poslanstvo skupaj s podjetjem.

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

1. Ali je avtentično vodenje prisotno v podjetju General Logistics Systems?
2. Imajo zaposleni željo za delo v timu?
3. Ali so zaposleni motivirani za delo v timu?
4. Ali vodja uporablja primerno komunikacijo?
5. Ali so zaposleni v podjetju General Logistics Systems zadovoljni s svojim vodjo in njegovim načinom vodenja?

Temeljna teza in raziskovalna vprašanja bodo predstavljeni v tretjem poglavju magistrskega dela, ki je namenjeno empirični raziskavi o pomenu avtentičnega vodenja in timskega dela na primeru podjetja General Logistics Systems. Odgovore na raziskovalna vprašanja bom podala na podlagi ugotovitev, ki jih bom zbrala z anketo. Za vodjo bom uporabila polstrukturiran globinski intervju.

Struktura magistrskega dela je sestavljena tako, da omogoča enostaven pregled obravnavanih tematik. Magistrsko delo je sestavljeno iz treh poglavij. Prvo poglavje se prične z opredelitvijo funkcije avtentičnega vodenja; v njem bom opredelila avtentično vodenje, uvrstila pregled definicij avtentičnih vodij in avtentičnega vodenja. V drugem poglavju bom obravnavala timsko delo, in sicer bom opredelila tim, udeležence tima, sestave in naloge članov tima. Tretji del pa bo namenjen empiričnem delu, in sicer analizi avtentičnega vodenja in timskega dela na primeru podjetja General Logistics Systems. Delo bom zaključila s priporočili za avtentično vodenje in timsko delo v podjetju General Logistics Systems ter s sklepnimi ugotovitvami, v katerih bom povzela svoje ugotovitve in dognanja.

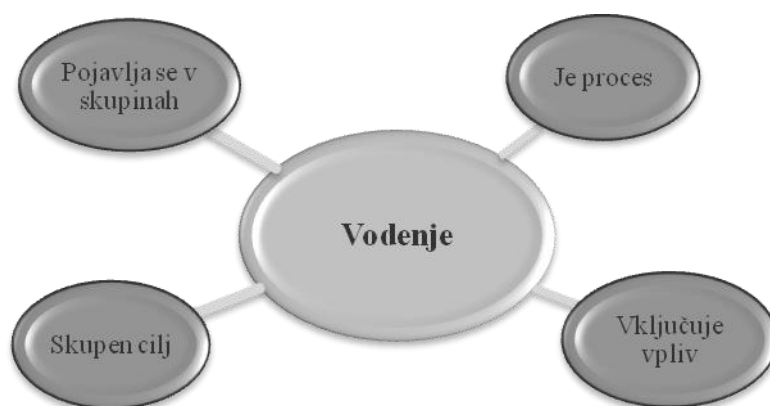
1 AVTENTIČNO VODENJE

1.1 Opredelitev funkcije vodenja

Vodenje je v spremenljivih časih vedno težje, zato v današnjem času organizacije iščejo nov pristop, ki je prenovljen in se osredotoča na pristno vodenje. Vse organizacije se soočajo s pojavi novih izzivov, tehnologije, trga in neizprosne konkurence. Izzivi tako narekujejo organizacijam, da obnovijo zaupanje, upanje in optimizem; organizacije morajo biti sposobne tudi hitrega prilagajanja in odziva na katastrofalne dogodke in tako pokazati veliko prožnost (Avolio & Gardner, 2005). Raziskovalci opozarjajo na široko dostopnost informacij, katere prehajajo preko vseh ravni organizacije. Vedno večje je število posameznikov, ki so vključeni v sam proces vodenja.

Vodenje je predmet, o katerem je bilo v zadnjih letih napisanih največ člankov in knjig s področja managementa (Steers, Sanchez-Runde & Nardon, 2012). Različna literatura proučuje različne teorije vodenja in jih medsebojno primerja; spet druga predstavlja empirične študije vedenja vodij; mnogo znanih del se osredotoča predvsem na iskanje skrivne sestavine, katera bi managerje preoblikovala v nadstandardne vodje (Steers et al., 2012). Avtor definicijo vodenja opredeli kot proces, kjer vodja s svojimi lastnostmi, sposobnosti in vedenjem vpliva na svoje zaposlene in s tem dosegajo skupne cilje. Slika 1 prikazuje štiri temeljne komponente vodenja, kot jih opredeli avtor Northouse (2010).

Slika 1: Štiri komponente vodenja



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

Med štiri temeljne funkcije managementa uvrščamo poleg vodenja tudi organizacijo, planiranje in kontrolo. V širšem pomenu vodenje zajema motiviranje zaposlenih, njihovo kadrovanje, komunikacijo in vodenje v ožjem pomenu. Vodje za učinkovito vodenje uporabljajo dva pristopa: prvi je zadovoljstvo zaposlenih in drugi je pripadnost

organizaciji. Ta dva pristopa gradita skupne vrednote in ustvarjata kulturo, kjer zaposleni pripadajo organizaciji in imajo z njo skupen cilj (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

Pri avtentičnem vodenju se avtentičen vodja ne ukvarja s preučevanjem in posnemanjem uspešnih vodij, njegovo ravnanje in razmišljanje izhaja iz prepričanj, katere ima v svoji osebnosti in izhaja iz sebe. Avtentičnost v vodji se razvije postopoma z učenjem in je povezana z nizom prelomnih dogodkov, ki se zgodijo v njegovem življenju (Dimovski et al., 2009). Avolio in Gardner (2005) menita, da avtentičnega vodenja ni mogoče razviti s programi posebnega usposabljanja, vodja razvije svojo avtentičnost do svojih sledilcev skozi prelomne trenutke in življenjske izkušnje.

Goffe in Jones (2005) menita, da vodja samega sebe ne more označiti kot avtentičnega, temveč to lahko storijo le njegovi zaposleni, ki so v osebnem stiku z njim. Avtentičnost je tako lahko zaznati le s strani drugih. Avtentično vodenje opredelimo samo kot zapleten odnos med vodjo in njegovimi sledilci, zasnovano je na temeljitnem zaupanju in kompetentnosti vodje. Avtentičen vodja tudi ne postaneš z imenovanjem v naziv na določenem delovnem mestu, saj avtentična osebnost oblikuje skozi celotno življenje in je prislužena z integriteto (Dimovski et al., 2013).

1.2 Avtentično vodenje

Pregled literature o avtentičnem vodenju nam razkrije, da ne obstaja enotna definicija (Dimovski et al., 2009a). Obstajajo različne opredelitve avtentičnega vodenja zaradi različnih pogledov avtorjev. Avtentično vodenje, kot ga poznamo danes, ima svoje korenine v pozitivni psihologiji (Luthans & Avolio, 2003). V sodobnem poslovnem okolju, ki je spremenljivo, je za doseg želenih ciljev pomembna dobra strategija razvoja avtentičnega vodenja. Za doseg dobre strategije avtentičnega vodenja moramo kot pomembno sestavino vključiti pozitivna čustva. Avtentično vodenje temelji na popolnem zaupanju med vodjo in njegovimi sledilci (Dimovski et al., 2009). Nanaša se na obnašanje vodje, kateri sodeluje v procesu, kjer spodbuja pozitivne psihološke kapacitete in ustvarja pozitivno naravnano etično klimo v kolektivu, kar posledično privede do krepitev samozavedanja, ponotranji moralne perspektive, vzpostavi uravnoteženo vrednotenje in transparentne odnose vodje in njegovimi sledilci; to posledično stimulira pozitiven razvoj sledilcev (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). Dimovski et al. (2009) menijo, da se skozi čas pri avtentičnem vodenju razvijajo tako vodje in njegovi sledilci; to se zgodi, ko odnosi med njimi postanejo bolj avtentični.

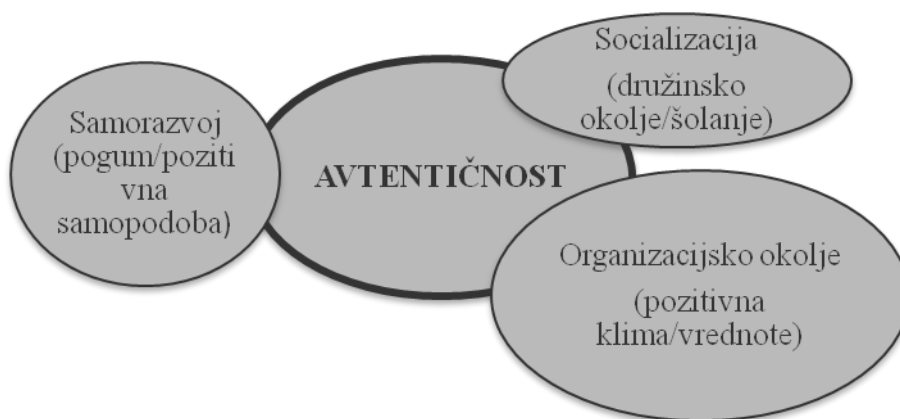
1.2.1 Koncept avtentičnosti

Nestabilne razmere na poslovnem trgu pripeljejo do oblikovanja novega konstrukta, avtentičnega vodenja. Ta način vodenja jasno povezuje delovanje vodje in njegovo sodelovanje z ostalimi člani v organizaciji. Avtentično vodenje je koncept, izvira iz antične starogrške filozofije in je preučevan s frazo »poznati sebe« (angl. *be true to oneself*).

Temelj avtentičnosti temelji izključno na spoznavanju, sprejetju in ohranitvi pristnega samega sebe (Dimovski et al., 2013).

Avtentično vodenje je proces, ki se razvije iz pozitivnih psiholoških sposobnosti vodje in visoko razvitega organizacijskega konteksta. Proces avtentičnega vodenja vpliva na večjo samozavest in samoregulacijo vodje in njegovih sledilcev ter spodbuja pozitivni samorazvoj vodje (Luthans & Avolio, 2003). Vodja svoje sledilce spodbuja k razvoju njihove avtentičnosti z večjim samozavedanjem, samoregulacijo in pozitivnim modeliranjem (Avolio & Gardner, 2005). Slika 2 nam prikaže dejavnike, ki vplivajo na razvoj avtentičnosti.

Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na razvoj avtentičnosti



Vir: V. Dimovski et al., *Napredni management*, 2013, str. 28.

Razvoj koncepta avtentičnosti je torej odvisen od ohranitev svojih temeljnih čustev, vrednot, lastnosti in preferenc, na takšen način postajamo avtentični (Dimovski et al., 2009a).

1.2.2 Pregled definicij avtentičnih vodij in avtentičnega vodenja

V času so se oblikovale mnoge definicije avtentičnega vodenja. Poglobljeno raziskovanje razvoja avtentičnega vodenja se je začelo po letu 2004. Kronološki pregled opredelitev avtentičnega vodenja prikazuje Tabela 1.

Tabela 1: Kronološki pregled opredelitev avtentičnega vodenja

LETO	AVTOR(JI)	DEFINICIJA
1967	Rome & Rome	Hierarhična organizacija je kot posamezna oseba avtentična do mere, kjer skozi vodenje sprejema končnost, negotovost in nepredvidljivost. Zaveda se svoje odgovornosti in možnosti izbire. Priznava svojo krivdo in napake ter uporabi svoj kreativni in izvirni managerski potencial za prilagodljivo planiranje in rast ter tako odgovorno sodeluje v širši skupnosti.
1983	Henderson & Hoy	Avtentičnost vodenja je opredeljeno do mere, na kakšen način podrejeni dojemajo svojega vodjo, ki sprejema organizacijske in osebne odgovornosti za dejanja in napake. Vodja ne manipulira s svojimi podrejenimi. Vodja daje poudarek na svojo osebnost in ne išče drugih krivcev za storjene napake in se ne izgovarja na dane okoliščine.
1997	Bhindi & Duignan	Avtentično vodenje je temelji na avtentičnosti, kar temelji na odkritju svoje osebnosti skozi pomenljiva razmerja znotraj organizacijskih struktur in procesov, ki podpirajo jedrne temeljne vrednote. Organizacijski člani so tisti, ki z vizionarskim vodenjem črpajo svojo energijo in s pomočjo dobrih namenov oblikujejo vizije za prihodnost. Obnovljena zaveza za duhovnost gradi na oblikovanju notranjih razmerij, kjer vključuje občutljivost za čustva, želje udeležencev in potrebe drugih. Vodja se zaveda globalizacije, v kateri je.
2001	Begley	Avtentično vodenje lahko obravnavamo kot metaforo za profesionalno učinkovitost in kot etično prakso. To vodenje temelji na znanju, vrednotah ter spretnostni izvedbi.
2003	George	Avtentični vodje uporabljajo svoje naravne sposobnosti, priznavajo pa tudi svoje pomanjkljivosti, ki se jih trudijo odpraviti. Vodje vodijo z določenim namenom, pomenom in vrednotami in z ljudmi gradijo trajne odnose. Drugi jim sledijo, ker se močno zavedajo, kje je njihovo mesto. So konsistentni in samo-disciplinirani. V primeru, da so njihova načela na preizkusu, ne sklepajo kompromisov. Avtentični vodje so predani lastnemu razvoju svoje osebnosti, saj se zavedajo, da je to vseživljenjska naloga.

se nadaljuje

nadaljevanje

2003	Luthans & Avolio	Avtentično vodenje v organizacijah definirata kot proces, ki črpa iz pozitivnih psiholoških kapacitet in visoko razvitega organizacijskega okolja. Vodja poseduje večjo samozavest, samoregulativo in pozitiven odnos do dela in sodelavcev. Avtentični vodja je tako poln upanja, prepričan vase, prožen, transparenten, moralno-etično usmerjen in večinoma posveča pozornost razvoju sodelavcev, da lahko tudi sami postanejo vodje. Glavno vodilo pri razvoju sledilcev so vrednote, prepričanja in vedenje, ki je model razvoja sledilcev.
2004	Avolio, Luthans & Walumbwa	Avtentični vodje so tisti posamezniki, ki vedo, kdo so, o čem mislijo in kako se vedejo do drugih. Zavedajo se svojih lastnih in tujih vrednot, moralnega vidika, znanja in prednosti. Zavedajo se tudi konteksta, v katerem delujejo, in so prepričani vase, polni upanja, so prožni ter imajo visok moralni ugled.
2004	Begley	Avtentično vodenje se osredotoča na delovanje lastnega znanja, občutljivosti na usmeritve drugih oseb in tehnične izpopolnjenosti, ki vodi v sinergijo delovanja vodenja.
2005	Ilies, Morgeson & Nahrgang	Avtentični vodje se globoko zavedajo svojih vrednot in prepričanj, so samozavestni, pristni, zanesljivi in vredni zaupanja. Osredotočajo se na razvoj prednosti sledilcev in širijo svoje mišljenja ter tako oblikujejo pozitivno organizacijsko klimo.
2005	Shamir & Eilam	Avtorja menita, da je mogoče avtentične vodje razlikovati po različnih stopnjah avtentičnosti. Avtentične vodje opredelita od manj avtentičnih oziroma neavtentičnih preko štirih značilnosti: 1) stopnja ujemanja med osebnostjo in samo vlogo vodje, 2) jasnost samopodobe, 3) v kolikšni meri se cilji izpolnijo in na kakšen način se skladajo z njihovo samopodobo, 4) konsistentnost vedenja in samopodobe.
2007	George in Sims	Avtentični vodje so pristne osebe, so zvesti sebi in svojim prepričanjem. Povrnejo zaupanje in razvijajo prave povezave z drugimi. Ker jim ljudje zaupajo, so tako sposobni motivirati tudi druge, s tem dosegajo visoko raven uspešnosti. Ker so samosvoji in upoštevajo svoja načela, jih ne vodijo pričakovanja drugih. V samem procesu razvoja v avtentične vodje poudarjajo uslužnost drugim pred lastnim uspehom.

se nadaljuje

nadaljevanje

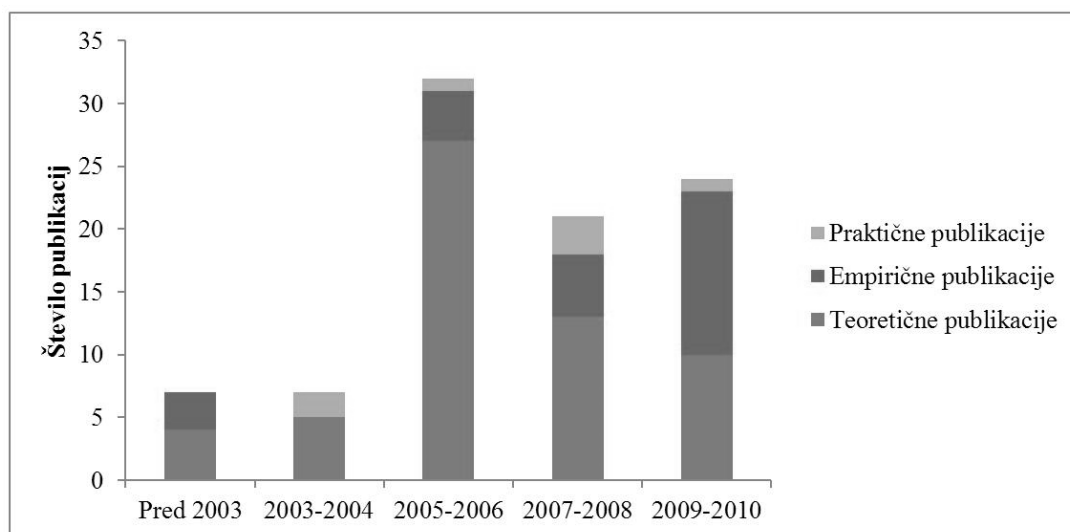
2008	Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson	Avtentično vodenje definirajo kot vzorec vedenja vodje, ki spodbuja pozitivno psihologijo in pozitivno etično klimo. V takem organizacijskem okolju pride do spodbude povečanega samozavedanja in moralnega vidika. Avtentični vodja zgradi predvsem prednosti svojih sledilcev, pozitiven samorazvoj.
2009	Whitehead	Avtor opredeli avtentičnega vodjo kot nekoga, ki se zaveda samega sebe in je skromen. Vedno išče napredek, se zaveda tistih, ki jih vodi, in skrbi za njihovo dobro. Vodja spodbuja visoko stopnjo zaupanja v organizaciji in se zavzema k organizacijskemu uspehu znotraj družbe.
2009	Dimovski, Penger & Peterlin	Avtentično vodenje vpelje filozofijo učeče se organizacije in njeno dolgoročno delovanje v organizaciji. Avtentičnega vodenja ne opredeljuje kot sloga vodenja, vendar se izpostavlja osebnost vodje, ki naj sledi svojemu karakterju.
2013	Dimovski, Penger, Peterlin, Uhan, Černe & Marič	Avtentično vodenje je opredeljeno kot vzvod naprednega managementa. Avtentičnost je značilnost organizacije, ki jo je potrebno oskrbovati in omogočiti, da vsak posameznik znotraj organizacije pripomore k njenemu napredku. Vodja ima ključno vlogo.
2014	Rego, Sousa, Marques, Cunha	Vpliv avtentičnega vodenja na kreativnost in upanje zaposlenih.

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

Gardner et al. (2011) so v svojem pregledu literature s področja avtentičnega vodenja publikacije klasificirali v 3 tipe, in sicer teoretične, empirične in praktične.

Grafični prikaz časovnega pregleda števila posameznega tipa publikacije je prikazan na Sliki 3.

Slika 3: Kronološki pregled števila prispevkov literature s področja avtentičnega vodenja



Vir: Prirejeno 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. 1125-1126.

Avtorji Gardner, Cogliser, Davis in Dickens (2011) so kronološko opredelili literaturo in raziskave s področja avtentičnega vodenja. Prvi empirični poskus definiranja avtentičnega vodenja je bil izveden leta 1983. Manjše število publikacij je nastalo med leti 1999 in 2001. Večje zanimanje raziskovalcev se je pojavilo po letu 2003, kar je tudi povečalo število izdanih publikacij v letih 2005 in 2006. Avtorji so po letu 2006 pozornost preusmerili s teoretičnega vidika na praktični in empirični vidik avtentičnega vodenja.

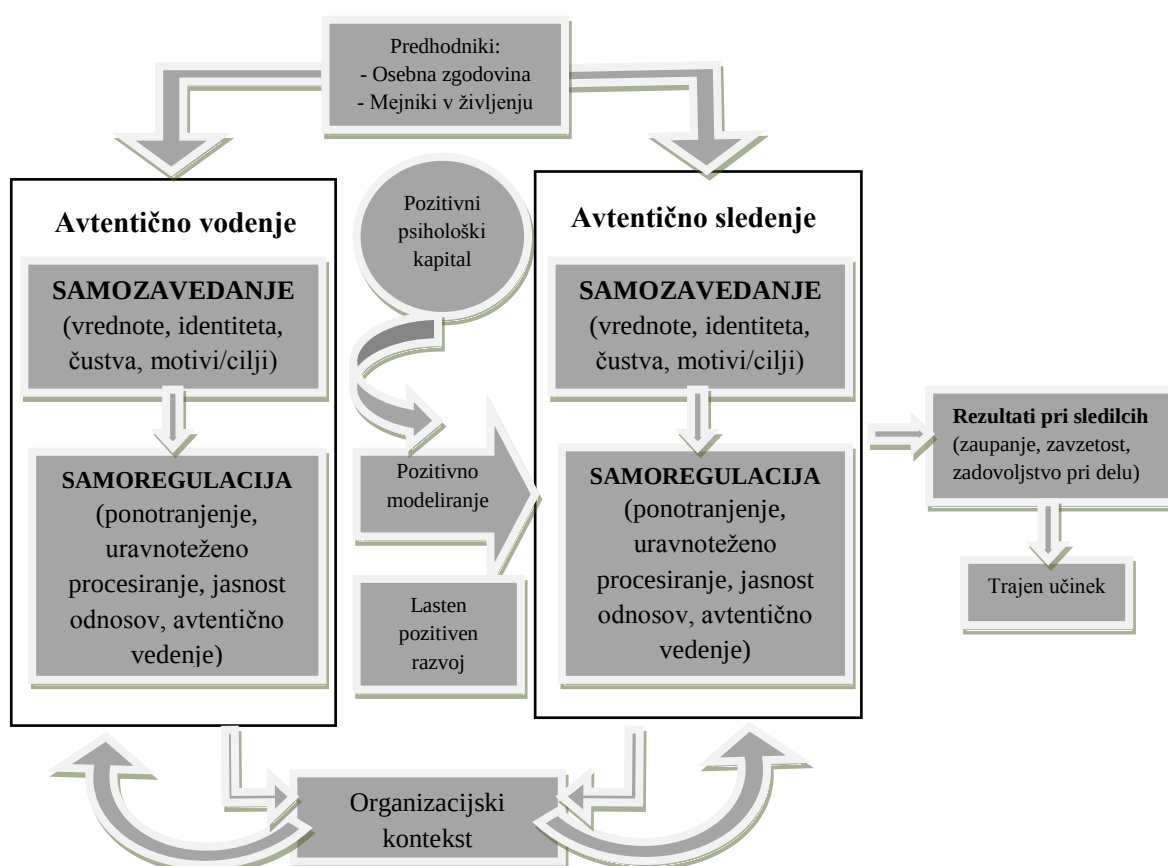
Gardner, Lowe, Moss, Mahoney in Cogliser (2010) so v svojem pregledu v letih od 2000 do 2009 izvedli definicijo 14-ih kategorij teorij vodenja. Klasifikacija se je nagibala k novi smeri vodenja in je bila opravljena na podlagi frekvence števila člankov med leti 2000 in 2009. Prvo mesto so zasedli kontekstualni vplivi na vodenje, na drugem mestu sta bila razvoj in razpoznavnost vodij ter vodenja, tretje mesto je zasedla kategorija etičnega, spiritualnega in avtentičnega vodenja. George (2008) meni, da lahko vsak od nas stori nekaj dobrega za družbo, v kateri je. Vsak dodatek, ki ga posameznik pusti, je lahko kot pečat v zgodovini človeštva. Njegovo mnenje obsega možnost, da je avtentični vodja lahko vsak, ki lahko odkrije svoje notranje poslanstvo in ostane zvest svojim vrednotam. Človeštvo bi moralo s svojimi dejanji poskrbeti za razvoj planeta in ga ohranjati v najboljši možni meri s pravilno sinergijo.

1.3 Elementi avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje se razširi preko avtentičnosti vodje, njegov obseg se osredotoča tudi na odnos z njegovimi sledilci, sodelavci in podrejenimi. V prispevku leta 2003 Luthans in Avolio kot ključne elemente avtentičnega vodenja opredelita samozavedanje, samoregulacijo, pozitivni psihološki kapital in še lastni pozitivni razvoj.

Vodja se preko elementov avtentičnega vodenja osredotoča na svoje zaposlene ter s tem dosega trajne uspešnost organizacije. Avolio, Weber in Walumbwa (2009) pravijo, da gre pri avtentičnem vodenju za vodjo, ki se obnaša etično in pregledno, spodbuja svoje zaposlene za pridobivanje novih informacij in idej ter jih upošteva pri svojem odločanju. Avtorji Dimovski et al. (2013) razložijo med štirimi elementi avtentičnega vodenja: samozavedanjem, samoregulacijo, pozitivnim psihološkim kapitalom in pozitivnim modeliranjem. Slika 4 prikazuje Černetov model avtentičnega vodenja z navedenimi elementi avtentičnega vodenja.

Slika 4: Černetov model razvoja avtentičnega vodenja prek temeljnih elementov



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

Model nam prikazuje, da igrata poleg samozavedanja in samoregulacije pomembno vlogo tudi pozitivni psihološki kapital in pozitivni lastni razvoj. Glavno vlogo igrata pri ustvarjanju avtentičnih sledilcev, to se dogaja v procesu pozitivnega modeliranja. Pozitivne psihološke kapacitete imajo ključno vlogo pri razvijanju posameznikov, timov, učečih se organizacij in v celotni skupnosti, saj s tem dosega cilje trajne konkurenčne prednosti (Avolio & Gardner, 2005).

1.3.1 Pozitivni psihološki kapital

Začetnik pozitivne psihologije je bil raziskovalec Martin Seligman, ki se je osredotočal na psihologijo osredotočeno na pozitivno naravnano plat ljudi in njihove disfunkcije. Kot prvi je zastavil vprašanje o samem obstoju psihološkega kapitala, ki gre preko meje socialnega in človeškega kapitala. Najprej se je potrebno vprašati, »kdo sem«, in se ne osredotočati na vprašanja, kot so »kaj vem« in »koga poznam« (Dimovski et al., 2009a). Trajne rezultate lahko dosežemo le ob ključni strategiji strateškega ravnanja s človekovimi viri, le-ta je osnovana na pozitivni psihologiji (Penger, 2006). Sodobni vodje se morajo osredotočati izključno na več dimenzij kapitala (Dimovski et al., 2013). Slika 5 prikazuje Luthansov model pozitivnega psihološkega kapitala.

Slika 5: Luthansov model pozitivnega psihološkega kapitala

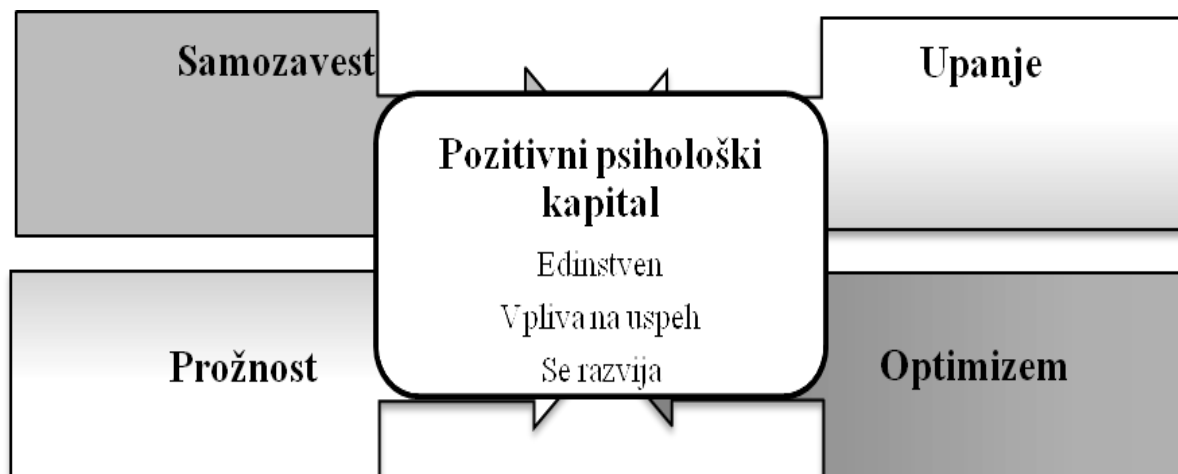


Vir: Prirejeno po V. Dimovski et al., Napredni management, 2013, str. 53.

Model na Sliki 5 nam prikazuje hiter razvoj psihološkega kapitala. Večji poudarek je namenjen vodji, njegovi osebni identifikaciji in zgledu, ki ga daje zaposlenim.

Štiri dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala so prikazane na Sliki 6 in opisane v nadaljevanju.

Slika 6: Štiri dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: Povzeto po F. Luthans & B. J. Avolio, Authentic leadership: A positive developmental approach, 2003, str. 253.

Luthans in Avolio (2003) uvrščata med štiri dimenzije psihološkega kapitala samozavest, upanje, optimizem in prožno miselnost. Opisane dimenzije so opredeljene kot trenutno stanje, ki podpira razvoj in spremembe (Avolio & Gardner., 2005).

Elementi pozitivnega psihološkega kapitala imajo ključno vlogo pri napredovanju prodajnih timov, organizacij in posameznikov, saj morajo le-ti biti odprti za spremembe (Avolio & Gardner, 2005). Tabela 2 nam opiše elemente pozitivnega psihološkega kapitala.

Tabela 2: Elementi pozitivnega psihološkega kapitala

Element	Značilnosti elementa
Samozavest	Avtor Albert Bandura, začetnik teorije, s svojimi raziskavami ugotovi, da lahko samozavest opredelimo kot element pozitivnega psihološkega kapitala, pomemben za doseg zastavljenih ciljev. Osebe z visoko stopnjo motivacije se posvečajo težjim nalogam, saj jim le-te predstavljajo izziv, zato so pripravljene v izpolnitev naloge vložiti veliko truda in časa (Larson & Luthans, 2006). Z močno samozvestjo vodja motivira svoje zaposlene in jim predstavlja pozitiven model za doseganje pozitivno zastavljenih ciljev in model za povečano samozavest (Luthans, 2002).
Upanje	Upanje vodij ima pozitiven vpliv na zadovoljstvo, zvestobo in vedenje zaposlenih (Dimovski et al., 2009). Volja in zastavljena pot sta dve zelo pomembni dimenziji. Sama moč volje predstavlja začetni zagon, ki ga posameznik potrebuje za doseg ciljev, z njo izbere tudi pravo pot (Snyder v Clapp Smith et al., 2009).
Optimizem	Optimizem omogoča, da se posameznik oddalji od neprijetnih izkušenj iz preteklosti in pozabi svoje neuspehe (Penger, 2006).
Prožnost	V času krize in sprememb ima miselna prožnost močan vpliv. Prožne osebe sprejemajo realnost takšno, kot je, s prepričanjem, da ima življenje smisel (Dimovski et al., 2009).

Vir: G. Clapp Smith et al., *Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis*, 2009, str. 230–231; V. Dimovski et al., *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009, str. 134; S. Penger, *Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja*, 2006, str. 81; J. S. Davis. & J. H. Cable, *Positive workplace: Enhancing individual and team productivity*, 2006; F. Luthans. & C. M. Youssef, *Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage*, 2004, str. 153; M. Larson, & F. Luthans, *Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes*, 2006, str. 50; F. Luthans, *Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths*, 2002, str. 62.

Penger (2006) trdi, da se donos pozitivnega psihološkega kapitala kaže v večji učinkovitosti in uspešnosti poslovanja organizacije. Vse to poveča ugled same organizacije. Clapp-Smith, Vogelgesang in Avey (2009) prav tako ugotavljajo, da pozitivni psihološki kapital pripomore k višji stopnji učinkovitosti in s tem k večji uspešnosti organizacije. Teorija predvsem predpostavlja nekakšno povezavo med avtentičnim stilom vodenja in pozitivnostjo ter uspešnostjo sledilcev, obstaja pa malo empiričnih raziskav, ki bi potrdile to predpostavko (Peterson, Walumbwa, Avolio & Hannah, 2012).

1.3.2 Samozavedanje in samoregulacija

Osnovni komponenti avtentičnega vodenja in avtentičnega sledenja sta samozavedanje in samoregulacija (Gardner et al., 2005). Samozavedanje vodje je ključna sestavina avtentičnega vodenja in je povezano s samorefleksijo ter spoznavanjem samega sebe (Dimovski, Černe, Marič, Penger, & Škerlavaj, 2011).

Avtentični vodja s samovrednotenjem spoznava samega sebe, svoje temeljne vrednote, čustva, cilje, katerim sledi (Dimovski et al, 2009). Avtorja Avolio in Gardner (2005) identificirata štiri glavne elemente samozavedanja. Ti štirje elementi samozavedanja so: vrednote, čustva, spoznanje o osebni identiteti ter motivi/cilji. Slika 7 nam prikazuje štiri elemente samozavedanja.

Slika 7: Štirje elementi samozavedanja



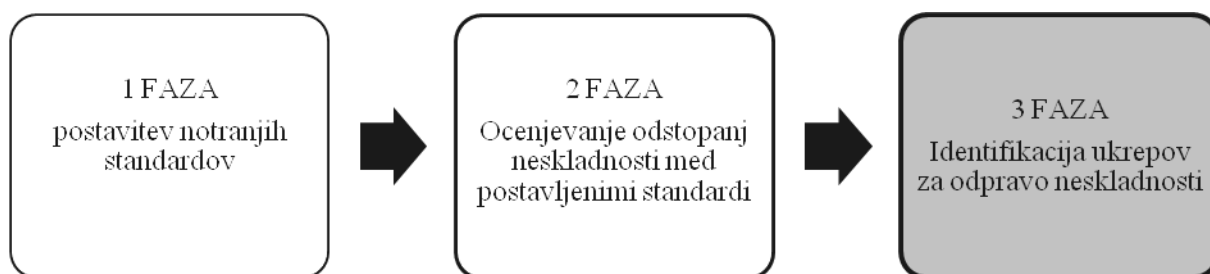
Vir: Povzeto po B. J. Avolio & W. L. Gardner, Authentic leadership development: Getting to the roots of positive forms of leadership, 2005, str. 324.

Samozavedanje lahko razumemo kot proces, kjer se posamezniku omogoča razumevanje lastnih čustev. Posameznik na takšen način razvije razumevanje samega sebe (Dimovski et al., 2013). Samozavedanje ni dokončni cilj, vendar je trajajoč proces, kjer posameznik neprestano ugotavlja svoje unikatne talente, prednosti, namen, temeljne vrednote, prepričanja ter želje (Avolio & Gardner, 2005). Ilies et al. (2005) visoki ravni samozavedanja in slabosti dodajo še razumevanje čustev ter osebnosti, kot komponento čustvene inteligence. Pomen samozavedanja ni samo v samo zavedanju o svojih prednostih, ampak je tu pomembno tudi zavedanje o lastnih slabostih in čustvih. Poglobitev

posameznika vase in zavedanje o življenjskih odločitvah in reakcijah nanje omogoči, da se posameznik zaveda samega sebe (Ladkin & Taylor, 2010).

Ključna za avtentično vodenje je samoregulacija. Nanaša se na obvladovanje samega sebe v skladu s svojo osebnostjo, kjer je ključno ohranjanje odprtih odnosov s svojimi sledilci (Dimovski et al., 2013). Za doseg samokontrole posamezniki uporabljajo tri faze. Prva faza se nanaša na postavitve notranjih standardov, ki so lahko obstoječi ali na novo oblikovani. Druga faza prinaša ocenjevanje neskladnosti med postavljenimi standardi in dejanskimi pričakovanimi rezultati. V zadnji fazi sledi identifikacija procesov aktivnosti namenjenih za odpravo odstopanj (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Slika 8 nam prikazuje proces samoregulacije.

Slika 8: Proces samoregulacije



Vir: V. Dimovski, S. Penger & J. Peterlin, Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str. 122.

Samozavedanje je proces, kjer posamezniku omogoča razumevanje in zavedanje svojih prepričanj, želja in skritih talentov ter s tem zavedanje samega sebe, svojega znanja in zmožnosti. Le na takšen način lahko posameznik razvije razumevanje samega sebe (Dimovski et al., 2013).

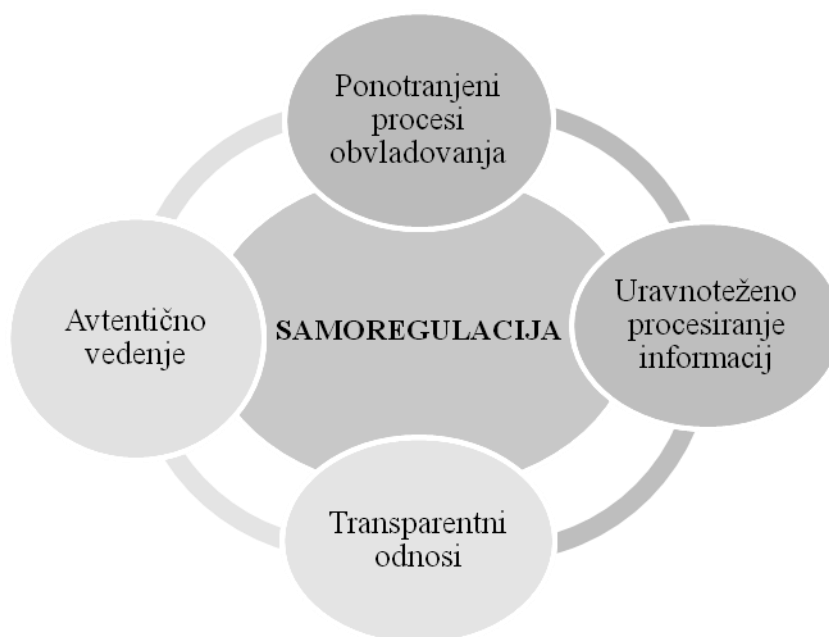
Samozavedanja ne moremo razumeti kot končni cilj, saj je sam proces kontinuiran, kjer se posamezna oseba konstantno razvija, išče svoje prednosti, vrednote in želje (Avolio & Gardner, 2005). Dimovski et al. (2013) menijo, da so za razvoj avtentičnega vodenja v organizacijah najpomembnejši transparentni odnosi in uravnoteženo procesiranje. S povečanim samozavedanjem, samoregulacijo in pozitivnim modeliranjem avtentični vodje spodbujajo razvoj pri svojih sledilcih.

Ponotranjeni procesi oblikovanja pomenijo, da je sam nadzorni sistem postavljen tako, da ga notranji vodje vodijo in nanje ne vplivajo zunanje sile in pričakovanja. Drugi element – uravnoteženo procesiranje informacij govori o predstavitvi podatkov takšnih, kot so (slabi ali dobri). Ključna dejavnika za razvoj avtentičnega vodenja sta transparentnost odnosov in uravnoteženo procesiranje. Povečano samozavedanje, samoregulacija in pozitivno modeliranje pri avtentičnem vodji spodbujajo tudi razvoj avtentičnosti pri njegovih

sledilcih. V primeru, da so sledilci avtentični, le-to pripomore k njihovemu dobremu počutju in doseganju trajnih rezultatov (Avolio & Gardner, 2005).

Samoregulacijo lahko razumemo kot obvladovanje svojega vedenja v skladu s svojo osebnostjo, kjer je pomembno ohranjanje transparentnih odnosov s svojimi sledilci (Dimovski et al., 2013). Gardner et al. (2005) kot elemente samoregulacije opredelijo ponotranjeni proces obvladovanja, uravnoteženo procesiranje informacij, transparentne odnose in avtentično vedenje. Slika 9 nam prikazuje elemente samoregulacije.

Slika 9: Elementi samoregulacije



Vir: W. L. Gardner, B. J. Avolio, F. Luthans, D. R. May & F. Walumbwa, Can you see the real me?, A self-based model of authentic leader and follower development, 2005, str. 347.

Uravnoteženo procesiranje informacij lahko razumemo kot točno in uravnoteženo zaznavanje samega sebe in ocenjevanje svojih lastnosti. Največkrat primerjamo z drugimi načini, kjer primerjamo, s kakšnimi načini se branimo in kakšen je naš ego. Tu poteka presoja pomembnih informacij pred odločanjem (Walumbwa et al., 2008). Transparentne odnose lahko vodja vzpostavi samo na podlagi iskrenih namenov, občutkov in skozi podajanje raznih informacij svojim sodelavcem.

To je način, s katerim se lahko vzpostavijo odprti in močno povezani odnosi. Ponotranjeni procesi obvladovanja so predstavljeni kot nekakšne zmožnost razumevanja lastnih prednosti ter predstavlja razumevanja samega sebe in smisla življenja (Gardner & Randolph-Seng, 2012).

1.3.3 Pozitivno modeliranje

Pozitivno modeliranje je proces, kjer se zaposleni osebno identificirajo s svojim vodjo, kar ima povratni vpliv na samoregulacijo vodje. Sama identifikacija se odvija preko vodje do sledilca in predstavlja glavno sredstvo, s katerim imajo vodje vpliv na svoje sledilce. Skupne kognitivne vedenjske vzorce vodje širijo preko vseh članov organizacije (Dimovski & Penger, 2006). V procesu pozitivnega modeliranja avtentični vodje pri sledilcih gradijo pozitivni psihološki kapital, s katerim vplivajo na povečano samozavest sledilcev, jim dajejo upanje in zaupanje (Iles et al., 2005). S tem krepijo prožnost in dvigajo nivo optimizma v organizaciji. Pri sledilcih se pozitivno modeliranje zrcali v lastnem pozitivnem razvoju. Vedenja, katera hočejo vodje prenesti na svoje sledilce, so visoka samozavest, moralni standardi, konstruktivno reševanje problemov, pripadnost sami organizaciji; ta vedenja se preko posnemanja vedenj vodje razširjajo preko celotne organizacije (Gardner et al., 2005). Avtorja Luthans in Avolio (2003) menita, da je pozitivno modeliranje osnovni gradnik za oblikovanje avtentičnega odnosa med vodji in njihovimi sledilci.

Avtentični vodja predstavlja svojim sodelavcem vzor, je mentor in svetovalec, kjer je njegova naloga spodbujanje osebnega razvoja posameznikov (Dimovski et al., 2009). Sklepamo lahko, da avtentični vodja ne bo poskušal s svojim vplivom podrejenega preobraziti v vodjo ali v osebnost po svoji meri, temveč bo nanj vplival samo z zgledom in kot vzornik (Penger, 2006).

Večina literature s področja avtentičnega vodenja in tudi pozitivnega organizacijskega vodenja se je po mnenju Yammarrino, Dionne, Schriesheim in Dansereau (2008) osredotočala na avtentičnega vodjo, njegova dejanja in vedenja, oziroma na zaznavanje avtentičnega vodje kot posameznika. Premajhna pozornost se je posvečala samemu odnosu med sledilcem in njegovim vodjo, naj bo to v skupinah ali timih. Pomanjkanje literature je bilo tudi strogo omejena na individualno raven analize.

1.3.4 Lasten pozitiven razvoj

Element avtentičnega vodenja imenujemo lasten pozitiven razvoj, kjer sledilci ponotranjijo vrednote in prepričanja avtentičnega vodje, spremeni se njihovo zaznavanje sebe v dejanskem ter možnem, prihodnjem stanju (Dimovski et al., 2013).

Avtentično vodenje vpliva na povečanje motivacije. Zaposleni ugotovijo, da so zmožni doseči več, kot so prej mislili, prevzamejo pobudo za lasten razvoj. Tu gre bolj za lasten pozitiven razvoj sledilca zaradi dobrega zgleda vodje in ne za transformacijo sledilca po željah vodje. Sledilci sami razvijajo elemente pozitivnega psihološkega kapitala, gradijo na

optimizmu, samozavesti, upanju ter miselni prožnosti. S proaktivnim vlaganjem v lasten razvoj lahko vsak posameznik postane avtentičen (Dimovski et al., 2013).

1.4 Avtentični vodja

Kot avtentičnega vodjo označimo osebo, ki se ne pretvarja in ne hlini svojega vodenja (Shamir & Eilam., 2005). Avtentični vodja je vodja z unikatnim, individualnim načinom vodenja, poznavanjem samega sebe ter poseduje znanje in sposobnosti, s katerimi razvija tudi svoje sledilce (Walumbwa et al., 2011).

Avtentični vodja mora poznati namen in smer vodenja, da lahko na ta način ustvari sledilce. Zaposleni bodo manj verjetno sledili vodji, ki bo povzemal vodenje drugih vodij, zato mora biti njegovo vodenje unikatno. V primeru, da je vodja avtentičen, bo zaznal potrebe in pričakovanja svojih sledilcev (Goffe & Jones, 2005); s tem bo tudi razvijal avtentičnost pri svojih sledilcih in nove posameznike, ki so avtentični (Avolio et al., 2005).

Pri tem mora avtentični vodja uporabljati svojo intuicijo in mora biti sposoben dobre presoje, kako in na kakšen način odreagirati v danem trenutku na določeno problematiko (Goffe & Jones, 2005). Posameznik lahko resnično razvije svojo avtentičnost samo na podlagi povezanosti s svojo notranjostjo in s svojimi sledilci, mora biti bližje svojim sledilcem, nuditi podporo in dajati upanje, verjeti vanje in graditi na iskrenih, odkritih odnosih. Vodje morajo voditi z zgledom za sodelavce, kar obljubijo morajo izpolniti, morajo se tudi osredotočiti nase in na svoje sodelavce, ki jim sledijo (Dimovski et al., 2009).

Avtorja Goffe in Jones (2009) opredelita štiri pomembne dejavnike v ravnanju vodje s svojimi sledilci. Ti dejavniki so prikazani na Sliki 10.

Slika 10: Štirje dejavniki ravnanja vodje s sledilci

Situacijski senzor	Poznati sebe	Blizu ampak z distanco	Ustrezna komunikacija
• sposobnost hitrega razpoznavanja situacije • poslušati • opazovati • poudarek na čustvih, motivaciji in neverbalnih znakih vseh, ki vplivajo na delo v organizaciji	• lastne vrednote • lastne prednosti, slabosti • uporabiti prednosti svojih sledilcev	• vzpostaviti pravo razdaljo, saj ne gre za prijateljstvo ampak vodenje • poznati svoje sodelavce in njihove privatne interese in cilje • cilji organizacije so vedno na prvem mestu	• izbrati ustrezno sredstvo komunikacije (ustno, e-pošta), odvisno od vsebine in namena, da se doseže cilj organizacije • jasna vizija, ki vključuje vrednote vodje • jasna, nedvoumna sporočila - kaj storiti in zakaj

Vir: R. Goffee & G. Jones, *Authentic Leadership: Excite others to exceptional performance*, 2009, str. 26.

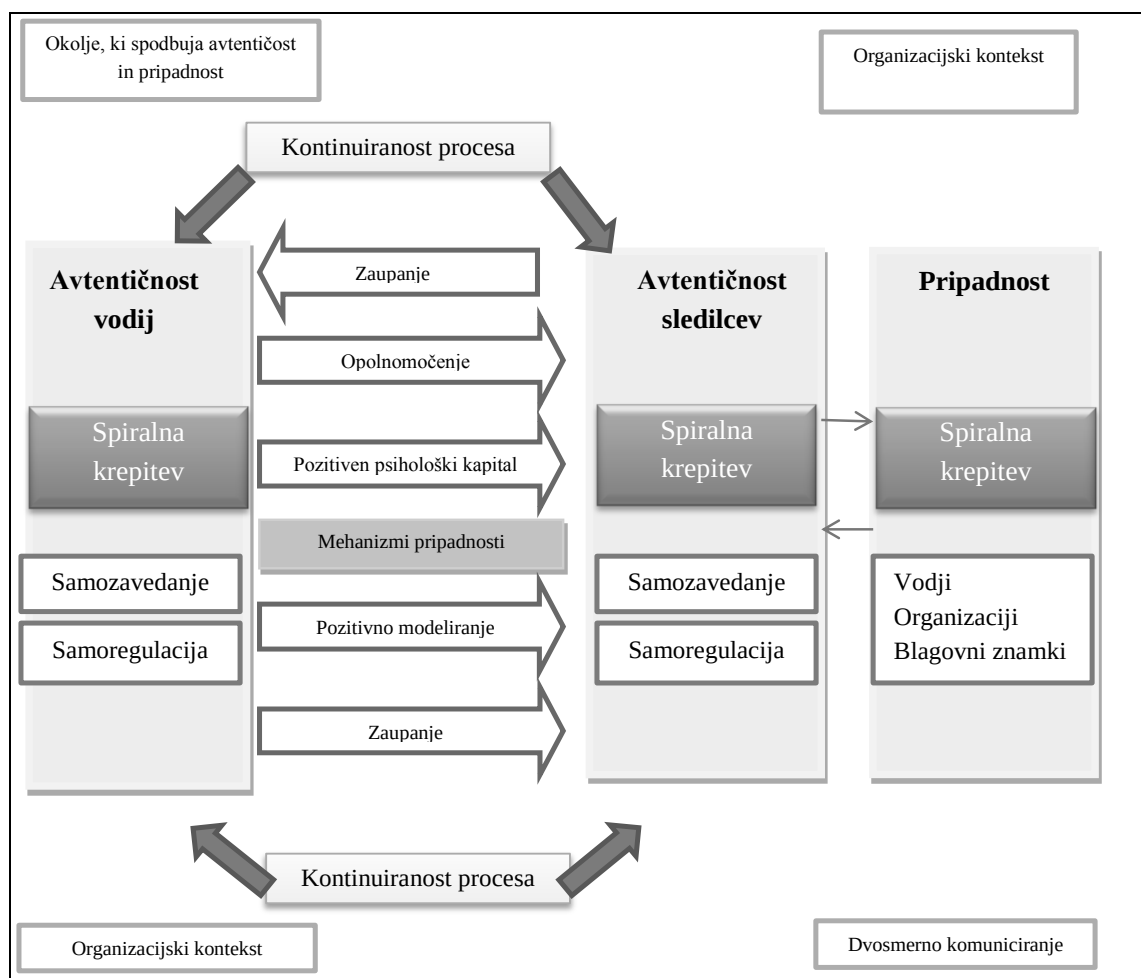
V raziskavah so se pokazali številni pozitivni učinki avtentičnega vodenja na sledilce, kjer so se pokazali kot pomembni dejavniki za zadovoljstvo zaposlenih pri delu (Avolio et al., 2004; Ford & Harding, 2011; Azanza et al., 2013), za boljši delovne rezultate (Iles et al., 2005) in za opolnomočenje zaposlenih (Walumbwa et al., 2010). Pozitivni učinki se kažejo tudi v pozitivnem organizacijskem delovanju in obnašanju zaposlenih, povečanju zaupanja zaposlenih (Clapp-Smith et al., 2009; Zamahani et al., 2011), pridobivanju etičnih vrednot zaposlenih (Hannah et al., 2011; Avolio, Riggio, Sosik, & Zhu, 2011) ter v inovacijah in kreativnosti zaposlenih posameznikov (Škerlavaj, Černe, & Jaklič, 2013).

Elementi avtentičnega vodenja predstavljajo bistvo za sledenje sledilcev in njihovo pripadnost organizaciji, saj pripadnost vodi zaposlene, da razmišljajo in se nagibajo v smeri interesov organizacije, v kateri so zaposleni. Vsi zaposleni morajo slediti interesom organizacije in sprejemati takšne odločitve, ki pomagajo razvijati organizacijo za prihodnost.

Zaposleni se čutijo pripadle organizaciji samo na tak način, da se njihovi cilji in cilji organizacije, v kateri delujejo, popolnoma pokrivajo in izpolnjujejo, in le na takšen način znajo ceniti svojo zaposlitev.

Slika 11 nam prikaže Grošljev model avtentičnega vodenja in pripadnost sledilcev.

Slika 11: Model avtentičnega vodenja in pripadnost sledilcev



Vir: M. Grošelj, *Pomen avtentičnega vodenja in pripadnost na primeru podjetja Adria Media Ljubljana*, 2011, str. 59.

Zaradi zadovoljstva na delovnem mestu zaposleni z veseljem opravljajo svoje delovne zadolžitve, so zadovoljni na delovnem mestu in so vzrok manjše fluktuacije v organizaciji (Grošelj, 2011).

1.4.1 Značilnosti avtentičnih vodij

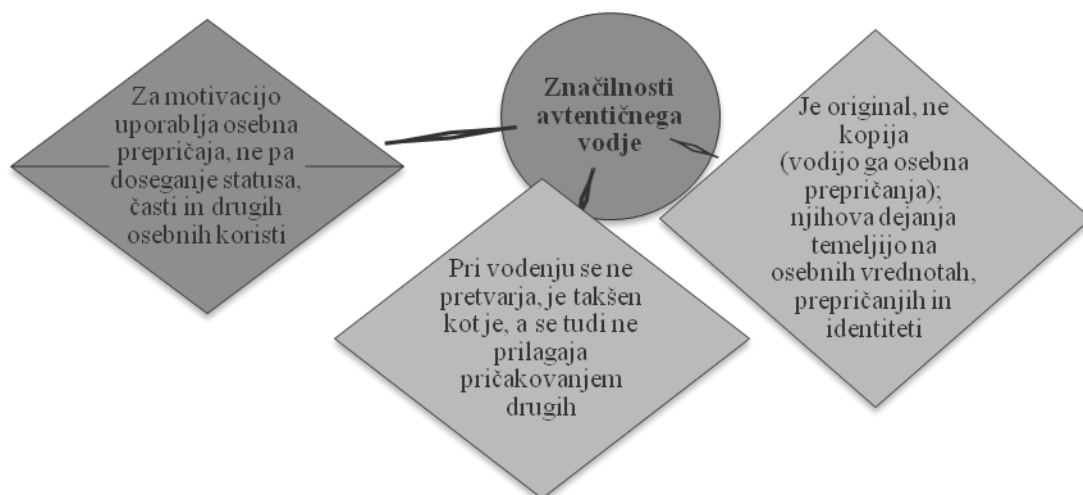
Različni avtorji so želeli opredeliti avtentično vodenje, vendar sta avtorja George in Sims (2007) mnenja, da ni mogoče opredeliti značilnosti, stila in osebnih lastnosti. Avtorja Avolio in Gardner sta opredelila kot avtentične vodje tiste posameznike, ki se zavedajo svojih misli in ravnanj; ob tem jih sledilci zaznavajo in zavedajo lastnih in tujih vrednot. To so vodje, ki se zavedajo znanja in velikih prednosti razmišljanja v širšem obsegu v okolju, kjer delujejo. Biti morajo samozavestni, z veliko upanja in optimizma, prožni in imeti morajo močno moralno zavest. Zaposleni ne sledijo tistim, ki vodijo po zgledu drugih vodij, sledijo le vodji, ki vodi unikatno. Avtentični vodja je sposoben zaznati potrebe in obseg pričakovanj svojih sledilcev (Goffee & Jones, 2005).

S svojo intuicijo in sposobnostjo odlične presoje vodja odreagira na določeno situacijo v danem trenutku (Goffee & Jones, 2005). Dimovski et al. (2013) meni, da vodja, ki je avtentičen, ne analizira in posnema drugih uspešnih vodij. Tu gre za unikaten proces, pri katerem avtentičen vodja izhaja iz lasnega jaza, izraža avtentičnost na vseh vidikih, razmišljanje in vedenje izhajata od znotraj, iz njegovega prepričanja. Vse to se zgodi takrat, ko posamezna oseba zavestno prevzame nase vso odgovornost in se pogumno odloči, da bo postala avtentična v vseh pogledih.

Sama avtentičnost vodje se po navadi vedno začne s pomembnimi negativnimi dejavniki, ki zaznajo človeško osebnost in na podlagi katerih se posameznik uči in razvija (Avolio et al., 2005). Posameznik se tako sooča s prisilo k drugačnemu razmišljanju, oblikovanju temeljnih vrednot in prepričanj (Shamir & Eilam, 2005); le-to predstavlja izhodišče za nadaljnji razvoj in uspeh (Luthans & Avolio, 2003). Etične vrednote avtentičnih vodij so visoke, žal pa tudi oni niso brez pomanjkljivosti in napak. Pomembno je, da znajo napake sprejeti in se iz njih nekaj naučiti, da jih v prihodnosti ne ponovijo (George, 2003).

Elrod (2012), finančni direktor Microsofta, je mnenja, da je razvoj avtentičnega vodje možen le ob predpostavki, da le-ta potekata preko njegovih prednosti in slabosti, kjer mu podpora kažejo njegovi sledilci. Glavni ključ uspeha je zaupanje njegovih sledilcev. Za dosego skupnega delovanja je potrebno, da avtentični vodja spodbuja razvoj avtentičnosti pri svojih sledilcih (Avolio et al., 2005). Slika 12 prikaže značilnosti avtentičnega vodje.

Slika 12: Značilnosti avtentičnega vodje



Vir: Prirejeno po V. Dimovski, S. Penger, J. Peterlin, M. Uhan, M. Černe & M. Marič, *Napredni management*, 2013, str. 134.

Pri razvoju avtentičnega vodenja imajo svoje mesto tudi managerska usposabljanja, saj se na ta način vodja seznani s svojimi prednostmi in tudi slabostmi (Walumbwa, Galvin, & Waldman, 2013).

1.4.2 Avtentični vodja in njegove sposobnosti

Avtentični vodja ne poseduje kombinacije točno določenih sposobnosti, vendar mora deliti svojo voljo in željo za doseganje ciljev skupaj s svojimi zaposlenimi. Nujno je potrebno, da vodja zgradi medsebojno zaupanje med sodelavci, dobre medsebojne odnose in spoštovanje, kjer ne vmešava različnih kompromisov in svoje lastne osebnosti; le na tak način bo dosegel zadane cilje (Goffe & Jones 2014).

Slika 13 prikazuje avtentične vodje in njihove sposobnosti, ki so potrebne za dosego trajajočih vrednot.

Slika 13: Avtentični vodja in njegove sposobnosti



Vir: Prirejeno po B. George, Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value, 2003, str. 12.

Vodje skozi proces avtentičnega vodenja kažejo odprtost, neposrednost, željo po uspehu in priznanju svojih omejitev, transparentne odnose in zavezanost k odgovornosti za lastna dejanja, z nagrajevanjem poštenosti in integritete (Dimovski et al., 2013).

2 TIMSKO DELO

2.1 Opredelitev tima

Tim predstavlja skupina ljudi, kjer sodelujeta dva člana ali več, članom pa je skupno to, da imajo skupne cilje. Posamezniki, ki so vključeni v timu, imajo različna znanja in značaje; pomembno je, da se člani medsebojno dopolnjujejo, vendar le ob dobri samokontroli in vzpostavljenem notranjem ravnovesju. Pravilno vzpostavljeno ravnovesje se kaže kot pripadnost enakemu cilju, kjer prevladujeta medsebojno sodelovanje in visok delovni standard (Andrejčič, 1994). Naloge članov v timu se povezujejo, dopolnjujejo za doseg skupnih ciljev. Posamezniki vključeni v sodelujoč tim medsebojno sodelujejo pri vseh fazah dela in so medsebojno odvisni, samostojno dokončanje dela ni mogoče, saj jih omejujejo skupne odločitve in odgovornost, katere so porazdeljene med udeležence tima.

Podjetja sestavljajo time zelo raznoliko, saj tako pridobijo različna znanja z različnih področjih. Sestava tima je raznolika in v večjih organizacijah predstavlja obliko reševanja specifičnih problemov (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993). Glavni nalogi ljudi, ki delujejo v timu, sta medsebojna povezava in želja po razrešitvi skupnih nalog. Člani tima se morajo strinjati, da je za doseg cilja organizacije potrebna medsebojna pomoč (Parker, 1990). Člani v timu sodelujejo pri odločanju, medsebojni pomoči pri opredelitvi in dosegu zastavljenih ciljev (Možina et al., 1994).

Avtorji težko opredelijo, kako naj bo sestavljen tim, saj ima o tem vsak svojo predstavo. Skupno stališče, ujemanje v skupnem faktorju je, da je tim sestavljen iz oseb, ki imajo skupni cilj, medsebojno komunicirajo in sodelujejo ter na tak način dosejajo zastavljene cilje organizacije. Rešitev zahtevnih nalog v timu zahteva od udeležencev spontano in svobodno vzdušje, zagotovljeno mora biti, da se člani med seboj dobro razumejo, da se spoštujejo, izražajo svoje mnenja in ideje in so predani enakemu cilju. Veliko vlogo pri kakovosti dobrega tima ima tudi velikost tima, kjer se priporoča, da tim sestavlja nekje od pet do devet članov (Račnik, 2010).

2. 2 Udeleženci tima

Oblikovanje kakovostnega tima predstavljajo udeleženci tima, ki imajo dobre lastnosti in so pripravljeni medsebojno sodelovati. Večina misli, da za sestavo najboljšega tima potrebujemo inteligentne osebe in dobrega vodjo, žal je to velikokrat daleč od resnice. V taki sestavi se večinoma pojavijo različna mnenja, vsiljevanje rešitev posameznikov, čemur sledi konec sestanka v slepi ulici. Uspešni timi imajo člane, ki se razlikujejo med seboj po vlogah, te so potrebne za dobro reševanje zadanih ciljev.

2.3 Sestava in naloge članov tima

Poleg vodje tima in njegovih članov lahko sestavljajo tim tudi drugi vpleteni, s katerimi sodelujejo v izvrševanju svojih nalog. Tabela 3 prikazuje udeležence tima in njihove vloge.

Tabela 3: Udeleženci tima in njihove vloge

Udeleženci tima	Njihove naloge/vloge
Vrhnji management	Skrbi za usklajenost ciljev s strateškimi cilji organizacije. Odloča o izpeljavi določenega projekta v timu, opredeljuje pomembnost vpeljave novosti, nadzoruje delo tima in sodeluje pri odločitvah.
Stranka/naročnik	Obstoj projektov brez naročnikov ni možen. Je predstavljen v vlogi naročnika oziroma uporabnika storitev. Lahko je notranji ali pa zunanji naročnik.
Manager ali vodja	Je odgovoren za doseg zastavljenih ciljev tima v okviru predpisanih rokov in stroškov. Izvaja posamezne faze managementa, katere so: planiranje, organizacija, vodenje in kontrola.
Tim, predstavlja ožji in širši tim	Udeleženci morajo imeti potrebna znanja za izvedbo nalog.
Ožji tim	V samo izvedbo projekta vključijo večino svojega časa, nekje do 6 %, določeni so že pred samim začetkom izvedbe posameznega projekta. Strokovnost in specifično znanje sta pomembni že pri pripravi samega projekta.
Širši tim	Širši tim lahko sodeluje pri projektu občasno ali pa celotni čas.
Poslovno/funkcijski managerji	Iščejo kader za točno določene projekte in so odgovorni zanje.

Vir: Prirejeno po A. Stare, Obvladovanje sprememb v izvedbi projekta, 2010, str. 40-42.

Organizacije in posamezniki tima, so vpeti v samo izvedbo projekta ter imajo velik vpliv na rezultate. Zaključek in uspešnost projekta sta odvisna od delovanja vodje tima, članov tima in drugih vpletenih. Za doseg kakovostnih ciljev je potrebno, da se člani tima poistovetijo s svojim projektom.

2.4 Faze razvoja tima

Različni avtorji opredeljujejo različne faze razvoju tima. Psiholog B. W. Tuckman je že leta 1970 odkril, katere faze razvoja mora preživeti tim, če želi biti uspešen; podrobno so opisane v Tabeli 4.

Tabela 4: Faze razvoja tima

Faze razvoja	
1. Faza - Oblikovanje (angl. <i>forming</i>)	Skupina se v tej fazi uči sodelovanja, odnosi med člani so spoštljivi, vzdušje med njimi je formalno. Člani iščejo sebi podobne in svoje zaveznike. Prvi vtisi so močni in jih ni mogoče več spremeniti. Nepredvidljivost v tej fazi je velika.
2. Faza - Divjanje (angl. <i>storming</i>)	Čas pogajanj med člani, pod kakšnimi pogoji bo deloval tim. Rešujejo se nesporazumi. Veliko timov med to fazo razpade, saj ne vzdržijo medsebojnega pritiska. Težave, ki jih timi ne rešijo v tej fazi, se pokažejo kasneje. Pomembna je vloga vodje, ki postavlja meje in daje predloge. V tej fazi se opredelijo cilji, vloge in namen tima.
3. Faza - Normiranje (angl. <i>norming</i>)	Razvoj timskega duha, sprememba vlog, svobodna delitev informacij. Vodja tim le še usmerja.
4. Faza - Izvajanje (angl. <i>performing</i>)	Dosežena optimalna stopnja produktivnosti in kakovosti ter sprejemanje pravih odločitev. Udeleženci tima dosežejo pripadnost cilju organizacije, cenijo eden drugega in osebno rastejo.

Vir: Prirejeno po H. Robbins & M. Finley, Why teams don't work: what went wrong and how to make it right. Great Britain: Orion Business, 1997.

Tim mora iti skozi te faze, lahko tudi s pomočjo različnih testov in delavnic, kjer udeleženci krepijo svoj tim. Dobra sestava članov v timu lahko privede tudi do pospešitve od faze oblikovanja do faze izvajanja. Ob dobri sestavi nista nujno potrebni faza divjanja in faza normiranja, saj ju lahko preskočimo. V timu največjo težavo predstavlja prilagajanje, ki je nujno potrebno za razvoj in uspeh dobrega tima.

2.5 Komunikacija in motivacija v timu

Dobro delovanje tima predstavlja medsebojno komuniciranje vseh članov v timu. Lahko bi rekli, da se komunikacija predstavlja nosilec vseh notranjih socialnih dogajanj. Je proces informacij med člani tima in predstavlja način izmenjave idej, stališč, dejstev in mnenj (Možina, 1994). Udeležencu predstavlja udeležbo v analizi problema, kjer kot skupina skupaj sprejemajo odločitve in usklajujejo delo do uresničitve skupnega zastavljenega cilja. S komunikacijo skupina tudi spozna in rešuje težave, s katerimi se sooča. Z dosego optimalne energije člani pri delu praviloma dosežejo skupni cilj (Lipičnik, 1997).

S komunikacijo članov je omogočen prenos informacij znotraj tima. Imamo nekoga, ki sporočilo pošilja, vsebino sporočila in prejemnika. Uspešnost komunikacije lahko merimo in določimo z dosego ciljev. Postavlja se vprašanje, ali je bil cilj dosežen ali ni bil. Doseganje namena pokaže na doseganje zastavljenih ciljev.

Pri komunikaciji lahko pride do motenj, ki se kažejo na različne načine in jih ob pravilni prepoznavi in opredelitvi lahko odpravimo. Stane Možina opozarja na ovire, katerih odstranitev, bi omogočila nemoteno komunikacijo. Tabela 5 prikazuje ovire, ki nastanejo pri komunikaciji.

Tabela 5: Ovire pri komunikaciji

Ovire	Opis ovire
1. Problem zaupanja	Ljudje medsebojno uporabljajo besedno komunikacijo, zato je zaupanje med njimi zelo pomembno. Brez dobrega zaupanja med člani ne moremo pričakovati dobre komunikacije. Tudi vodja bo uspešno izvajal komunikacijo s timom samo v primeru obojestranskega zaupanja.
2. Problem ustvarjanja medsebojnih odvisnosti, ciljev, vrednot	Sprejemanje informacij od sodelavcev je lažje kot od nadrejenega. Kako so zreli člani v timu, se kaže tudi v tem, da člani nimajo težave s sprejemanjem avtoritete. Vodja mora predstaviti navodila in nasvete v primerni obliki za vse člane tima, brez izražanja nadvlade.
3. Problem priznanj dajanja	Problem, ki pri komunikaciji predstavlja težavo, je priznanje za dani prispevek; velikokrat je spregledano, kar daje občutek manjvrednosti v timu. Vsi zaposleni morajo obvladati empatijo in pohvale sodelavcu za uspešno izpeljano nalogo. Vodja ne sme zamuditi priložnosti, da svojega zaposlenega pohvali, saj se v nasprotnem primeru pojavi zamera na strani zaposlenega.

se nadaljuje

nadaljevanje

4. Problem strukture	Komunikacija je tekoča in sproščena samo ob predhodni razporeditvi vlog in v timu ni mogoče čutiti nelagodja oziroma nezadovoljstva zaradi različno dodeljenih vlog, vsekakor bo to vodja težko zaznal. Naloge in vloge morajo biti natančno opredeljene in razporejene.
----------------------	--

Vir: Prirejeno po S. Možina, S.. Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994, str. 287.

Motivacijo lahko opredelimo kot sposobnost vodje za spodbujanje članov, da kakovostno opravijo delo v timu (Richman, 2012). Z dobro motivacijo doseže vodja večji izkoristek znanja, kakovostnejšo izvedbo zadane naloge in znižanje stroškov dela. V primeru slabe motiviranosti se to kaže v nesoglasjih, nizki storilnosti in morali med udeleženci tima, kar lahko pripelje do samega propada naloge (Stare, 2011).

Sam vodja deluje kot motivator svojim članom v timu, kjer s sledenjem storijo tisto, kar jim je bilo naročeno s strani vodje. Za doseg določenih odzivov si vodja v vlogi motivatorja pomaga z ustreznimi sredstvi, lahko v obliki materialnih ali v obliki nematerialnih spodbud. Večinoma so nagrade podeljene v denarni obliki, občasno v obliki materialnih dobrin. Z uporabo denarnih nagrad zaposleni veliko razmišljajo in konstantno prispevajo svoje ideje, imajo vpliv pri odločanju in veliko svobode pri pripravi novih idej in projektov (Dimovski et al., 2009). Velikokrat se zgodi, da vodja nima na voljo denarnih nagrad, v tem primeru uporablja nematerialne nagrade (Stare, 2011).

2.6 Management konfliktov

Konflikt označimo kot zavedanje osebe ali več oseb, vključenih v tim, o različnih pogledih v mnenjih in željah (Wall in Callister v Senaratne, 2013). Vodja ima pomembno vlogo pri reševanju konfliktov, saj so v nasprotnem primeru posledice lahko velike. Kažejo se lahko predvsem v daljšem času pri izvedbi naloge, večjih stroških in slabi kakovosti opravljenega dela. Vse to lahko ogrozi obstoj zadane naloge ali projekta. Konflikti lahko pripeljejo so medsebojnega nesodelovanja članov tima, kjer se pokažejo množice različnih stališč in posledično tudi frustracije, medsebojne zamere in nezadovoljstva. Avtentični vodja bo znal konflikte obrniti v svojo korist in s tem povečati ustvarjalnost zaposlenih (Stare, 2011). Avtor Senaratne opredeli tri tipe konfliktov, ki so prikazani na Tabeli 6.

Tabela 6: Trije tipi konfliktov po avtorju Senaratne

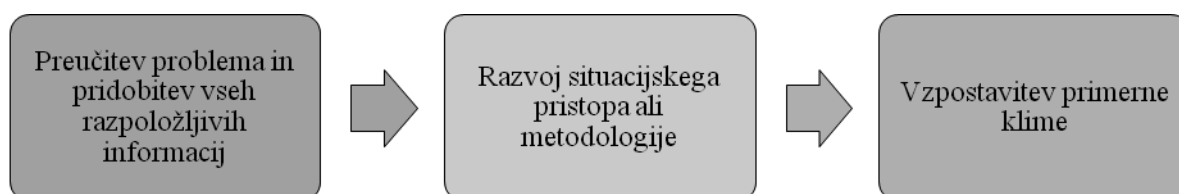
Tipi konfliktov	Opis konfliktov
1. Konflikti glede nalog	Pojavijo se nesoglasja članov tima glede vsebine odločitev.
2. Konflikti pri procesu	Način opravljanja nalog povzroči nesoglasja v timu.
3. Konflikti pri odnosih	Problem nastane pri nestrinjanju glede vrednot in norm, kar prinese napetosti, razdražljivost in sovražnost med člani tima.

Vir: S. Senaratne, *Managing intragroup conflicts in constructions project teams*, 2013, str. 158.

Vodja bo predvidel konflikte že v sami fazi planiranja. Ob pojavu le-teh je potrebno takojšne reševanje, če je možno v začetni fazi konflikta, ko ga vodja najprej preuči in se informira, zakaj je prišlo do konflikta (Kerzner, 2009).

Začetni koraki vodje pri reševanju konfliktov so prikazani na Sliki 14.

Slika 14: Začetni koraki vodje pri reševanju konfliktov



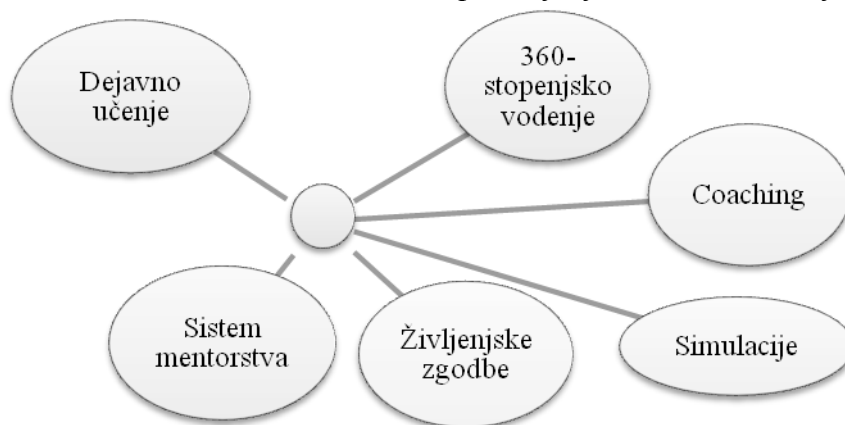
Vir: H. Kerzner, *Project management, a system approach to planning, scheduling, and controlling*, 2009, str. 291.

Avtentični vodja si mora po informiranju o nastalem problemu zgraditi zaupanje v timu, iskati motive konflikta, poslušati vse vpletene v konfliktu in podati svoje nepristransko mnenje (Kerzner, 2009).

2.2 Razvoj avtentičnih vodij v timu

Dobri vodje se ne rodijo, zanje potreben razvoj. Največjo vlogo pri razvoju vodje igra okolje, v katerem se vodja razvoja (Dimovski et al., 2009). Na kakšen način se bo avtentični vodja razvil, je odvisno od dejavnikov, ki so del njegovega življenjskega razvoja. Kakovosten razvoj v avtentičnega vodje zahteva celovit pristop in vključitev celotne okolice posameznika. Aktiven posameznik, ki uživa v svojem poslanstvu, je zmožen doseči stopnjo avtentičnega vodje (Dimovski et al., 2013). Razvojne metode usposabljanja avtentičnih vodij so predstavljene na Sliki 15.

Slika 15: Metode usposabljanja avtentičnih vodij



Vir: Prirejeno po V. Dimovski et al., Napredni management, 2013, str. 161-168.

Različne metode usposabljanja avtentičnih vodij se medsebojno popolnoma dopolnjujejo, s tem omogočajo kakovosten razvoj vodje in članov projektnega tima. Med te metode vključujemo dejavno učenje, 360-stopinjsko vodenje, sistem mentorstva, sistem nasledstva, simulacije in metodo pripovedovanja življenjskih zgodb.

2.2.1 Akcijsko ali dejavno učenje

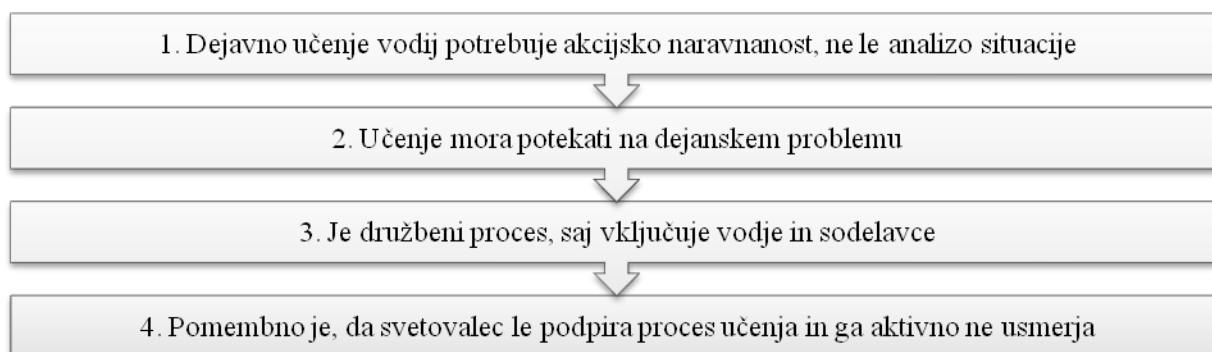
Akcijsko učenje, katerega imenujemo tudi dejavno učenje, vključuje konkretne probleme in išče rešitve zanje. Zagotavlja nam, da si z reševanjem konkretnih problemov zagotavljamo možnost za vedno nove izboljšave znotraj organizacije in njenega okolja. Za proces akcijskega učenja so najboljše izhodišče problemi v organizaciji (Teare & Monk, 2002).

Akcijsko učenje ima dva cilja, ki sta medsebojno odvisna. Primaren cilj predstavlja naučiti se učiti, sekundarni cilj predstavlja soočanje s konkretnimi izzivi, ki se trenutno dogajajo v organizaciji in jih tudi rešiti.

Model z učnimi izzivi in povečuje motivacijo pri posamezniku. Poznamo različne načine dejavnega učenja, vendar se med seboj razlikujejo. Osnovno obliko predstavlja reševanje istega problema v delovni skupini posameznikov z dobrim mentorjem. Uspešno rešen izziv predstavlja zadovoljstvo vseh in daje motivacijo za nadaljnje učenje (Dimovski et al., 2009).

Na Sliki 16 so predstavljene ključne značilnosti akcijskega učenja.

Slika 16: Ključne značilnosti akcijskega učenja



Vir: Prirejeno po V. Dimovski et al., Napredni management, 2013, str. 162.

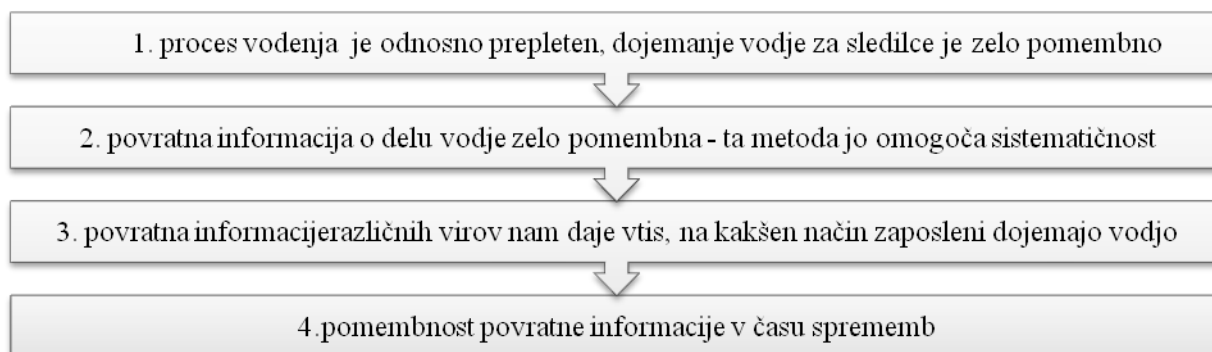
2.2.2 360-stopinjsko vodenje

360-stopinjska metoda omogoča vodji prikaz svojega odseva v ogledalu, to pomeni, da s pomočjo iskanja resnice dobi vpogled v svoje delo. Dobre rezultate povratne informacije lahko dobimo tudi že pri 270-stopinjski metodi, kjer vključimo manj sodelavcev v ocenjevanje.

Glavna prednost metode je načrtno izobraževanje posameznikov na področjih, kjer izobraževanje potrebujejo.

Ključne prednosti metode 360-stopinjskega vodenja prikazuje Slika 17.

Slika 17: Ključne prednosti 360-stopinjskega vodenja



Vir: Prirejeno po V. Dimovski et al., Napredni management, 2013, str. 163.

Na zastavljena vprašanja mora vodja odgovarjati iskreno, vključene osebe ga morajo poznati v različnih situacijah. Zaupanje v vodjo in govorjenje resnice o njegovem delu je zelo težko za zaposlene, saj si ne morejo predstavljati posledic (Dimovski et al., 2009).

Metoda daje velik poudarek napredku pri razvoju zaposlenih ter zmanjšanju njihovih pomanjkljivosti. Pomemben je razvoj posameznikov na področjih, ki jim ne ustrezajo. Največkrat sodeluje več opazovalcev, da dobimo bolj verodostojne rezultate, komunikacija med zaposlenimi pa se izdatno izboljša. Metodo lahko obravnavamo kot avtentično ob primeru iskrenosti vodij in njihovih zaposlenih. Zastavljeni vprašalniki so večinoma namenjeni tistim, ki vodjo dobro poznajo (Dimovski et al., 2009).

2.2.3 Sistem mentorstva

Učeče se organizacije postavljajo znanje v ospredje kot ključno vrednoto. Najpomembnejše je, da se avtentični vodja zaveda svojega znanja, ki ga poseduje in ga v najboljši meri tudi preda svojim varovancem. Pridobivanje novih znanj v organizacijah je ključno za doseg novih dosežkov. Pričakuje se, da vodje sprejemajo vlogo učitelja in mentorja za svoje zaposlene. Pomembno je, da je vodja, ki je nekomu mentor, tudi sam imel dobrega mentorja, ki ga je učil dobro in kakovostno. Vodje lahko le na tak način postanejo dobri mentorji svojim varovancem. Medsebojno spoštovanje predstavlja pglavitni faktor v odnosu med vodjo in zaposlenimi, saj tako dosežejo razvoj, in sicer tako vodje kot tudi zaposleni (Dimovski et al., 2009). Mentorstvo predstavlja za avtentičnega vodjo izziv in motivacijo za razvoj ter predajo znanja na novo generacijo.

2.2.4 Sistem nasledstva

Organizacije potrebujejo za dolgoročen razvoj vedno nov kader, da bodo usposabljalne. Za razvoj mora podjetje razvijati svoje zaposlene in dajati možnost zaposlitve novega kadra. Ob prihodu zaposlenega mu je potrebno opredeliti, kaj se od njega pričakuje, kakšne ima možnosti napredovanja in do katerega delovnega mesta. Izbor novega zaposlenega naslednika poteka tako, da vodja najprej opravi zasebni razgovor s potencialnimi zaposlenimi in opredeli svoja pričakovanja o izbiri naslednika. Vodja tako prepreči, da pride do kakšnih konfliktov med zaposlenimi, saj ga pred prihodom pouči o vseh podrobnostih. Praviloma je izbira naslednika javna in lahko povzroči odhod perspektivnih kadrov. Kandidati, ki žal niso bili izbrani, se največkrat počutijo prizadete. Izbira naslednika na delovno mesto ni odvisna od ene osebe, ampak je v rokah širšega kroga - vodstva. Načrtno kakovostno usposabljanje naslednika vsebuje pridobivanje najnovejšega znanja in povezovanje poslovnih vezi. Vodje posedujejo strateške kompetence, ki so temelj za oblikovanje nasledstva, ki služi kot predmet za izgradnjo zmogljivosti potencialnih vodij. Vodja se kot mentor počuti strateško pomemben, saj s svojim znanjem pripomore h konkurenčnosti same organizacije. Razvoj organizacije je v veliki meri odvisen od truda vodje, katerega ta vlaga v pomembne mentorske odnose (Kyle, v Dimovski et al., 2009).

2.2.5 Pripovedovanje zgodb

Zgodbe pripovedujemo z željo, da dosežemo obe polovici možganov sogovornika, razum in čustva; pripovedovanje zgodb je koristno orodje v razvoju avtentičnih vodij. Zgodba nam daje vpogled v lastno osebnost, kjer sebe sporočamo na način, da drugi ponotranji naše doživljanje (Luwisch, v Dimovski et al., 2013). Sporočanje zgodb obravnavamo kot ključni element pri komuniciranju, managementu izobraževanja in inovacij v 21. stoletju. Zaposleni svojim zaposlenim posredujejo zgodbe na osebnoizpoveden način; s tem opišejo rešitev določenega problema v okviru svojega delovnega mesta in prenašajo delovne izkušnje na svoje sodelavce. S pripovedovanjem zgodb se lahko delijo izkušnje, osebne anekdote in ideje. Študije kažejo pozitivno povezavo med pripovedovanjem zgodb in intelektualnim, socialnim in čustvenim razvojem posameznikov (Dimovski et al., 2013).

2.2.6 Coaching

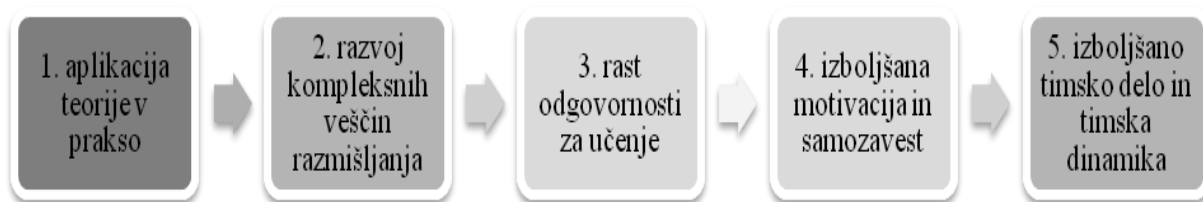
Mednarodna zveza trenerjev meni, da je coaching lahko v pomoč posamezniku, kjer skozi razvojni proces izboljšuje svojo čustveno inteligenco in doseže cilj. Coaching daje vodji spoznanje, kaj točno želi spremeniti, kam želi priti in kaj mora storiti, da doseže svoj cilj (Zidar Gale, v Dimovski et al., 2013).

Na voljo so številni modeli coachinga, tako na makro in mikro ravni. Kot posebnost velja omeniti na mikro ravni, kjer prevladuje model GROW. Model je zasnovan na osnovi, ko vodja postavlja cilje, analizira stvarnost in možnosti razvoja ter s spodbujanjem odločnosti razvija zavedanje in odgovornost odločanja (Dimovski et al., 2013).

2.2.7 Simulacije

Simulacije situacije vodenja imajo ključno vlogo pri razvoju vodje, saj lahko v naprej pripravljeni situaciji opazujemo reakcijo in odziv vodje. Vodji postavimo določen poslovni scenarij, ki ga reši, vendar sprejete odločitve prinesejo nove okoliščine, v katerih morajo vodje delati. Takšen igre pripomorejo k izboljšanju timskega dela, vodje se soočajo s izzivi v realističnih situacijah, ki pa niso realne, kar pripomore k holističnemu pogledu na situacijo (Dimovski et al., 2013). Adobor in Daneshfar (v Dimovski et al., 2013) povzemata koristi simulacij, ki jih prikazuje Slika 18.

Slika 18: Prednosti simulacij



Vir: Prirejeno po Adobor & Daneshfar; V. Dimovski et al., Napredni management, 2013, str.168.

Simulacije dopuščajo napake, iz katerih se zaposleni lahko nekaj naučijo, in nimajo resnih posledic zanje in vpletene, kar omogoča varno učno okolje. Uspeh simulacij je odvisen od usmeritve avtorja simulacije in zasnovane same aktivnosti. Narava simulacije in timska dinamika imata velik vpliv na izid. Udeleženci simulacij preferirajo simulacije z jasno opredelitvijo odločitve in izida (Dimovski et al., 2013).

2.3 Učeči se timi

Učenje je proces, ki se nikoli ne zaključi. Posamezniki, ki so vključeni v organizacijo, se tako morajo nenehno prilagajati in učiti, saj le na ta način dobimo sinergijo. Znotraj učečega se tima je učenje težje, saj je vključenih več oseb, ki morajo biti tudi v prihodnosti uspešne v vse manj konstantnem svetu. Avtorji Dimovski et al. (2009) ugotavljajo, da v učečih se timih z avtentičnem vodenjem in pravilno komunikacijo pospešimo razmišljanje in aktiviramo razmišljanje zunaj okvirjev. Vključeni posamezniki se v učečih se timih učijo drug od drugega, zamisli krožijo od enega do drugega, komunikacija med njimi je bolj sproščena.

Ugotovitev avtorjev je tudi, da učeči se timi predstavljajo jedro učeče se organizacije. Želimo je, da zaposleni vseeno čutijo podporo pri vodjah, saj na ta način poskrbimo za sodelovanjem med vodstvom in zaposlenimi (Grubiša, 2001).

2.4 Življenjske zgodbe v funkciji razvoja avtentičnih vodij

Dimovski et al. (2013) predpostavljajo, da se ljudje ne rodijo kot vodje, vendar ima tu ključno vlogo razvoj in njegovo okolje, v katerem deluje. Vse to kaže na dejstvo, da vodij ne moremo razvijati samo v poslovnih šolah in drugih za to usposobljenih institucijah, le-te so namenjene za množično učenje vodij. Težko ocenimo, na kakšen način je avtentičen vodja dosegel preboj na vodilni položaj, vse je odvisno od primera in situacije v kateri se je ta posameznik znašel.

Goffee in Jones (2005) trdita, da vodja ne more vzpostaviti svoje avtentičnosti, če ne bo ustrezno ukrepal glede svojega odnosa na pretekle dogodke, se jih odrešil in se povezal s svojimi sledilci. Na podlagi osebne zgodovine avtentični vodje vzpostavijo skupne točke s svojimi sledilci. Počutiti se morajo dobro v svoji koži, vedeti morajo od kod izhajajo in kdo so in uporabiti svoja ozadja za graditev odnosov s sledilci. Gardner et al. (2005) pojmujejo osebno zgodovino vodje in ključne mejnike njegovega življenja za predhodnike za razvoj avtentičnega vodenja. Pomemben vpliv imajo tudi posamezni negativni dogodki, kot so bolezen, izguba službe, smrt v družini in drugi negativni primeri ter vpliv pozitivnih dogodkov, kot so napredovanje na delovnem mestu, nova poznanstva, spoznavanje oseb, ki imajo drugačen pogled na svet (Gardner et al., 2005).

3 KVALITATIVNA RAZISKAVA S PRIPOROČILI NA PRIMERU GENERAL LOGISTICS SYSTEMS

3.1 Predstavitev podjetja General Logistics Systems

Podjetje General Logistics Systems, logistične storitve, d.o.o. je del sistema General Logistics Systems International Holding B.V. na Nizozemskem, ki je bilo ustanovljeno leta 1999. General Logistics Systems je del vseevropskega podjetja, ki zagotavlja zanesljive in visoko kvalitetne storitve paketne distribucije, dostava ekspresnih pošilk in logistične storitve z dodano vrednostjo.

Preko lastnih družb in partnerjev podjetje ponuja svoje storitve v 37 evropskih državah in je preko pogodbenih zvez povezano s celim svetom. Po vsej Evropi ima podjetje na voljo 39 centrov za pretovarjanje in 662 skladišč, približno 14.000 zaposlenih in 18.000 vozil je vsak dan pripravljenih za preko 220.000 strank. Letno je poslanih preko 350 milijonov paketov, promet znaša 1,96 milijarde evrov. General Logistics Systems je sinonim za »European Leader in Quality« za kar se vsak dan zavzemajo njegovi zaposleni.

V Sloveniji je dnevno zaposlenih preko 110 delavcev oziroma pogodbenih partnerjev, z voznim parkom 62 manjših vozil ter 5 večjimi vozili. Manjša vozila skrbijo za razvoz domačih in mednarodnih pošilk, večja vozila so večinoma namenjena za vsakodnevno regijsko povezovanje med sortirnimi centri v Sloveniji, saj podjetje logistično pokriva Slovenijo s sedmimi poslovnimi enotami, od tega je ena enota namenjena za mednarodno poslovanje. Vse storitve – pošiljke, v domačem in mednarodnem prometu, so sistemsko vodene in sledljive s črtno kodo.

Prevoz pošilk v domačem prometu poteka »od vrat do vrat«, z dostavo kjerkoli v Sloveniji naslednji dan in z 24-urno dostavo. Za občasne pošiljatelje ima podjetje na voljo tudi posebno storitev, Parcel Shop enote; kjer so služijo kot priročne enote za sprejemanje in oddajo paketov vsem, ki imajo dolge delovne čase in preprosto strukturo cen.

Slovenija ima že več kot 250 Parcel Shop enot, ki so razprostrte po celotni državi. Prevoz pošilk lahko naročijo tako pravne kot tudi fizične osebe. Slika 19 prikazuje logotip in sedež podjetja v Sloveniji.

Slika 19: Logotip in sedež podjetja v Sloveniji



Vir: General Logistics Systems, d. o. o., Predstavitev podjetja General Logistics Systems, d. o. o., 2014.

General Logistics Systems kakovostno izvaja svoje storitve, ima visoko raven kulture medsebojnih odnosov in poslovanja ter z razvojem gradi dobro ime podjetja. Sistem poslovanja v podjetju je usklajen z vsemi zahtevami pridobljenih certifikatov DIN EN ISO 9001:2008 - Sistem vodenja kakovosti, ki ga je podelila agencija DEKRA.

Podjetje je tudi okoljsko osveščeno podjetje in v vseh hčerinskih podjetjih izvaja trajnostne projekte, v mnogih državah pa je podjetje prejelo že certifikat ISO 14001 za svoj sistem ravnanja z okoljem. Slika 20 prikazuje ISO certifikata 9001 in 14001.

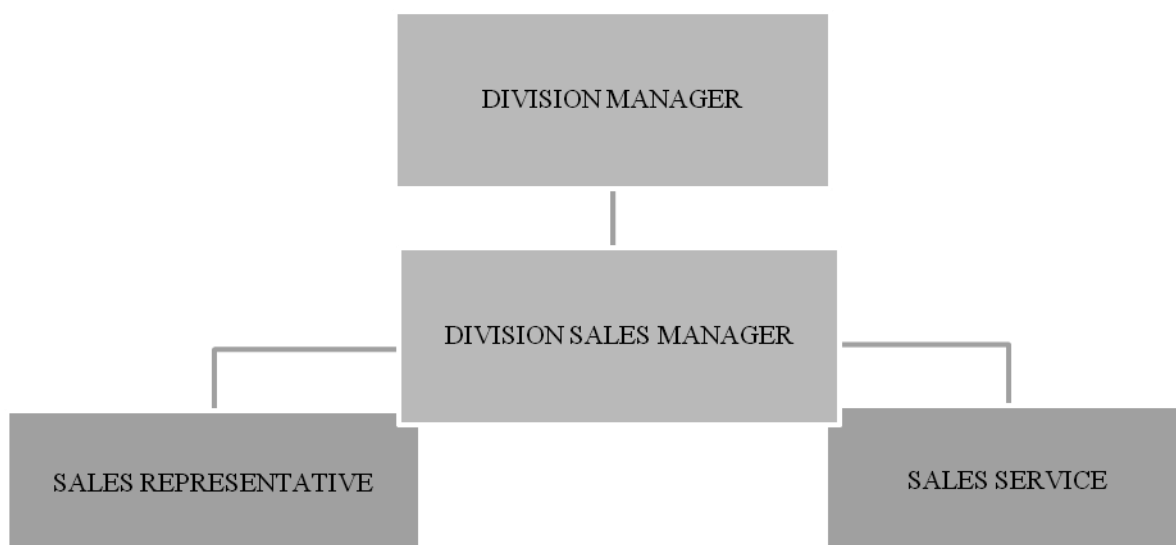
Slika 20: ISO certifikat 9001 in 14001



Vir: General Logistics Systems d.o.o., O podjetju, 2014.

Na Sliki 21 pa je predstavljena organizacijska struktura podjetja General Logistics Systems.

Slika 21: Organizacijska struktura General Logistics Systems



Vir: General Logistics System, Interno gradivo, 2014, str. 15.

Poslanstvo podjetja General Logistics Systems je, postati prvi na tržišču glede na kakovost izvajanja storitev paketne distribucije, kar nameravajo doseči z nadaljnjim širjenjem svoje mreže in števila različnih produktov na trgu. Podjetje želi graditi na svojem slovesu kot zanesljiv, visoko kakovosten in tudi cenovno ugoden dobavitelj storitev paketne distribucije.

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

Raziskovalni del magistrskega dela temelji na kvalitativni analizi na primeru podjetja General Logistics Systems, d. o. o. Pri raziskovalnem delu sem izvedla kvalitativno raziskavo. Viri podatkov so primarni in sekundarni. Empirični del magistrske naloge temelji na kvalitativni analizi, ki je bila opravljena s pomočjo primarne raziskave, tj. Anketnega vprašalnika. Primarni podatki so bili pridobljeni s pomočjo anketnega vprašalnika, ki je bil poslan po elektronski pošti zaposlenim v podjetju General Logistics Systems. Vodja je vprašalnike svojim zaposlenim posredoval v izpolnitev.

Vprašnik sem izoblikovala na podlagi proučevanja in analize različnih spletnih virov ter široko zastavljene literature, ki predstavlja osnovo teoretičnega dela mojega magistrskega dela. Vprašnik vsebuje nagovor anketirancem z obrazložitvijo namena izvedbe ankete ter zagotovilo, da je anketa anonimna. Vprašnik sem razdelila na tri vsebinske dele. V prvem delu so vprašanja o načinu vodenja, v drugem delu vprašanja o timskem delu, tretji del se nanaša na pridobivanje splošnih podatkov o samih anketirancih. Vprašanja so zaprtega tipa. Prva dva dela imata podane trditve, pri katerih anketiranec na petstopenjski lestvici označi stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo oziroma nestrinjanja. V prvem delu so

postavljena vprašanja, kjer je potrebno razvrščanje, v drugem delu so postavljena vprašanja, kjer je pomemben izbor najpomembnejše možnosti izmed danih.

Vprašalnik sem pripravila s pomočjo spletnega programa 1KA, kjer sem pridobljene podatke analize še dodatno analizirala s pomočjo MS Office orodij. S pomočjo izvedbe vprašalnika v elektronski obliki se je skrajšal čas pridobivanja in obdelave podatkov ter same analize. S pomočjo takšne vrste analize se je zmanjšala tudi možnost napak pri obdelavi podatkov.

Z vodjo tima sem opravila tudi polstrukturirani globinski intervju, ki je preverjal prisotnost avtentičnega vodenja. Pri pridobivanju celotne slike stanja v podjetju je pripomoglo tudi moje opazovanje, saj sem v podjetju bila kratek čas zaposlena.

3.2.1 Cilji raziskave

Osnovni cilj magistrskega dela je na podlagi domače in tuje strokovne ter znanstvene literature prikazati pomen avtentičnega vodenja in timskega dela v podjetju General Logistics Systems. Na podlagi proučevanja raziskovalnih konstruktov bom lahko dosegla namen magistrskega dela.

Pomožni cilji magistrskega dela so trije:

1. s pomočjo aktualne domače in tuje literature preučiti in opredeliti konstrukta avtentično vodenje in timsko delo,
2. s pomočjo zbranih primarnih podatkov, oblikovati konceptualni model avtentičnega vodenja in timskega dela na primeru podjetja General Logistics Systems,
3. vodstvu podjetja podati svoje predloge in ugotovitve, ki bodo oblikovani na podlagi ugotovitev raziskave.

3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Na podlagi proučevanja konstrukta avtentično vodenje in timsko delo, tako postavljam **glavno tezo** ki pravi, da avtentični vodja s pravilnimi pristopi v procesu motiviranja, spodbuja timsko delo in s tem svoje zaposlene tako motivira, da sledijo zastavljenim ciljem in uresničujejo poslanstvo podjetja General Logistics Systems d.o.o.

S pomočjo anketnih vprašalnikov in polstrukturiranega intervjuja sem želela dobiti odgovore na naslednja raziskovalna vprašanja, ki sem jih preverjala v empiričnem delu.

1. Ali je avtentično vodenje prisotno v podjetju General Logistics Systems?
2. Imajo zaposleni željo za delo v timu?
3. Ali so zaposleni motivirani za delo v timu?
4. Ali vodja uporablja primerno komunikacijo?
5. Ali so zaposleni v podjetju General Logistics Systems zadovoljni s svojo vodjo in njegovim načinom vodenja?

3.2.3 Omejitve raziskave

Omejitve raziskave so časovne, metodološke in vsebinske. Med časovne omejitve sodi interval zajemanja ključnih podatkov za raziskavo, saj je bila kvalitativna raziskava izvedena v obdobju od junija do septembra 2015. Metodološke omejitve se navezujejo na morebitno problematiko subjektivnega pogleda na problematiko. Anonimni anketni vprašalniki lahko kljub temu predstavljajo možnost subjektivnih ocen zaposlenih. Zaposleni ne želijo vedno zaupati vseh podatkov pri anketah, saj se bojijo razkritja osebnosti. Vsebinske omejitve pa se večinoma nanašajo na problem varovanja poslovnih skrivnosti podjetja General Logistics Systems.

3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

Končna raziskava je prinesla tudi zaprtje spletnega mesta, kjer je bila anketa naložena. Začela sem z obdelavo podatkov. Popolnoma rešenih je bilo 12 anket zaposlenih in 2 anketi, ki sta jo rešila vodja in njegova pomočnica ter 1 polstrukturiran globinski intervju. Podatke sem analizirala in povezala s pridobljenimi odgovori iz intervjuja.

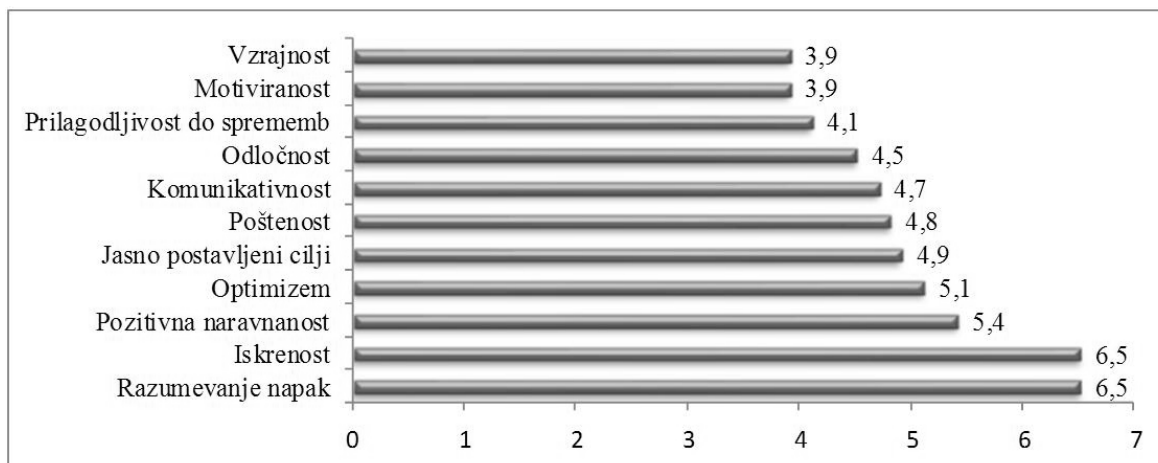
3.3.1 Analiza anketnih vprašalnikov za vodje

Anketi za vodjo in njegovo pomočnico sta bili razdeljeni dne 24. 6. 2015, anketiranje je potekalo do 15. 7. 2015, anketo sta izpolnila oba, vodja in njegova pomočnica v celoti.

Anketiranca sta bila moški in ženska. Vodja in njegova pomočnica sta v starostni skupini med 41 in 60 let. V prvem starostnem razredu, manj kot 26 let, ni bilo nobenega respondenta, v drugem starostnem razredu, od 26 do 35 let, je 1 respondent, kar predstavlja 50 % respondentov, v tretjem starostnem razredu, od 36 do 45 let, je bil 1 respondent, kar predstavlja 50 % respondentov, v četrtem razredu, od 46 do 55 let, in v zadnjem razredu, nad 55 let, ni nobenega respondenta.

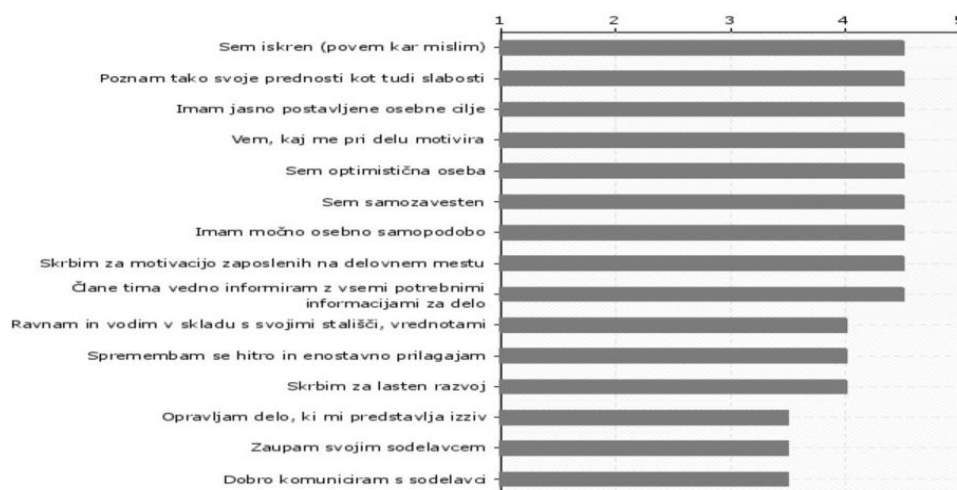
Slika 22 prikazuje, katere osebne lastnosti so za oba respondenta najpomembnejše, da jih zaposleni poseduje. Respondenta sta razvrščala značilnosti od 1 do 11, pri čemer 1 predstavlja najpomembnejšo značilnost, 11 pa najmanj pomembno značilnost. Z najvišjo povprečno oceno sta ocenila vztrajnost (3,9), motiviranost (3,9) ter prilagodljivost do sprememb (4,1), medtem ko so najnižjo povprečno oceno dobile pozitivna naravnost (5,4), iskrenost (5,7) ter daleč za vsemi iskrenost (6,5) in razumevanje napak (6,5).

Slika 22: Rezultati anketiranja o osebnostnih lastnosti zaposlenih



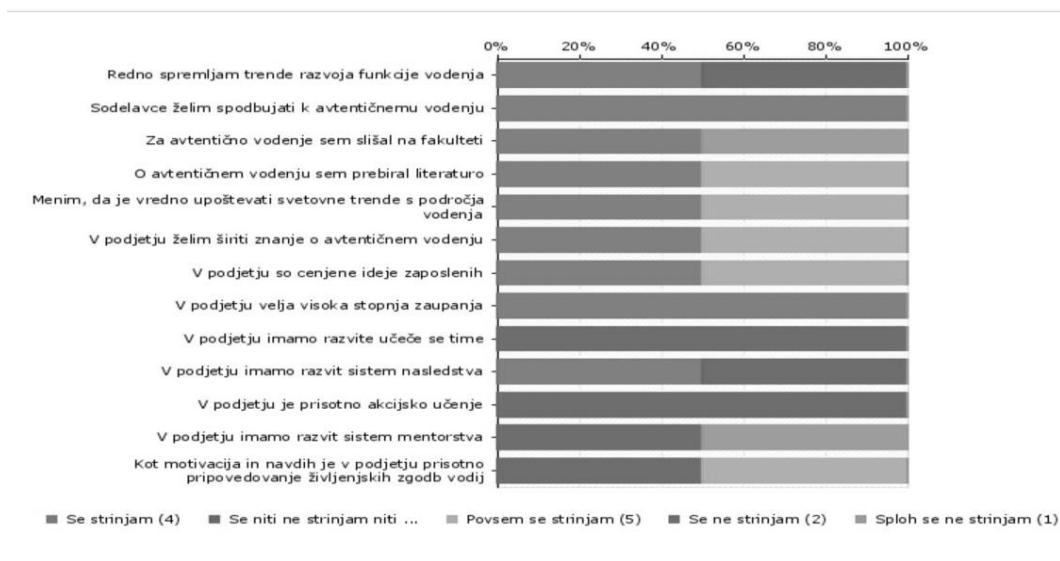
Slika 23 prikazuje rezultate odgovorov respondentov, kjer sta podala svojo samooceno. Oba respondenta sta se opredelila, da sta iskrena (povem, kar mislim) (4,5), poznam svoje prednosti kot tudi slabosti (4,5) ter imam jasno postavljene osebne cilje (4,5), najmanj pa sta ocenila :opravljam delo, ki mi predstavlja izziv (3,5) in zaupam svojim sodelavcem (3,5) ter dobro komuniciram s svojimi sodelavci (3,5).

Slika 23: Rezultati anketiranja o samooceni



Slika 24 prikazuje rezultate odgovorov respondentov glede razvitosti avtentičnega vodenja v Sloveniji. Respondenta sta se opredelila, da sta o avtentičnem vodenju prebrala literaturo (4,5), menita, da je vredno upoštevati svetovne trende s področja vodenja (4,5) ter, da so v podjetju cenjene ideje zaposlenih (4,5), najmanj pa se opredelila do tega, da imajo v podjetju razvite učeče se time (3,1), v podjetju je prisotno akcijsko učenje (3,1) ter da imajo v podjetju razvit sistem mentorstva (2,1).

Slika 24: Rezultati anketiranja o razvitosti avtentičnega vodenja v Sloveniji



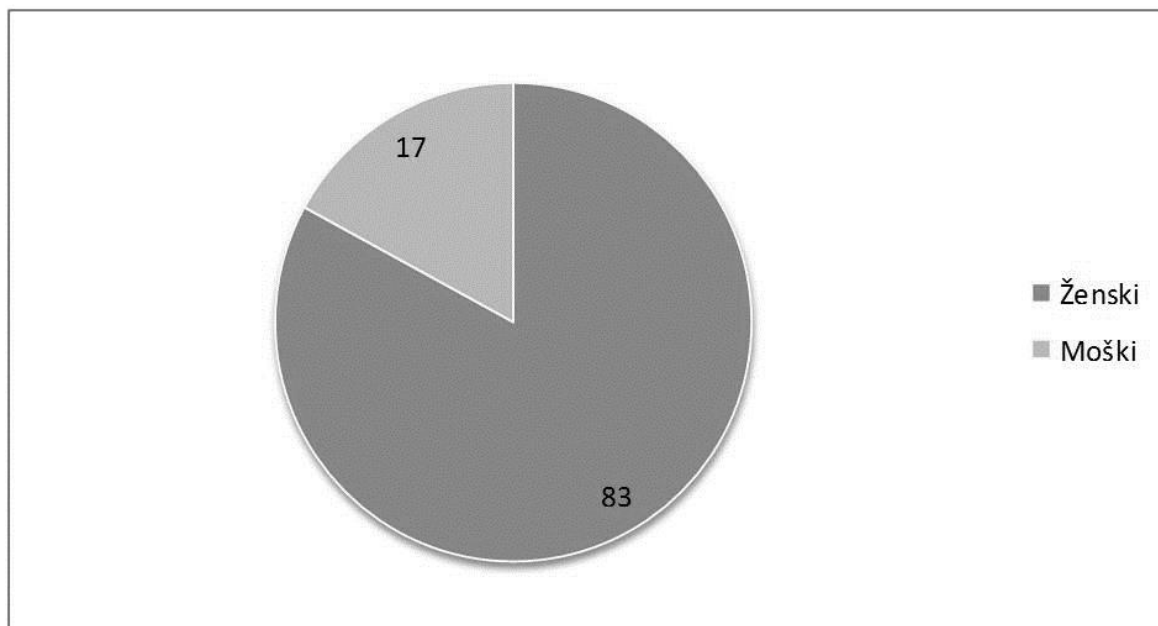
3.3.1 Analiza anketnih vprašalnikov za zaposlene

Anketni vprašalniki so bili med zaposlene razdeljeni različno, saj v družbi dela nekaj sodelavcev tudi na terenu in so časovno omejeni. Spletna anketa je bila zaposlenim posredovana dne 24. 6. 2015, anketiranje je potekalo do 27. 7. 2015, odziv je bil dober, vendar slabši od pričakovanega.

Analiza podatkov kaže, da je vprašalnik pravilno izpolnilo 12 zaposlenih v podjetju General Logistics Systems. Vseh veljavnih anketnih vprašalnikov je sicer 26, vendar vsi niso želeli zaupati podatkov o izobrazbi in spolu.

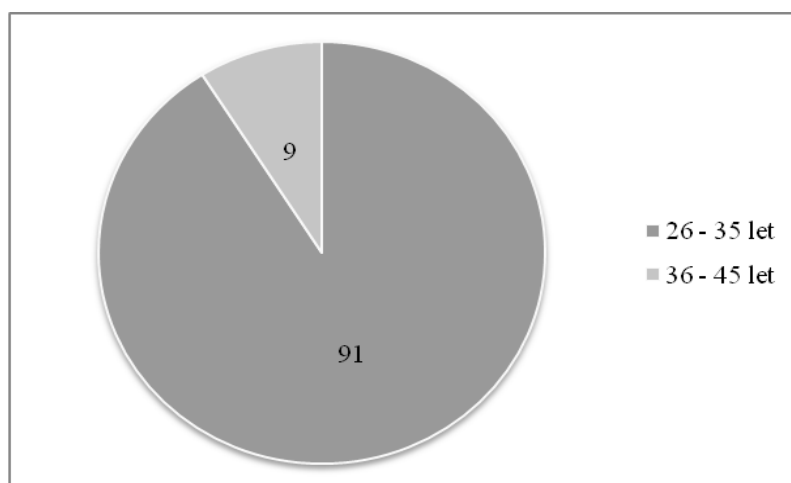
Slika 25 prikazuje, da je pri anketnem vprašalniku sodelovalo 10 predstavnikov ženskega spola, kar predstavlja 83 %, sodelujočih, ter 2 predstavnika moškega spola, kar predstavlja 17 % sodelujočih.

Slika 25: Struktura respondentov glede na spol v %



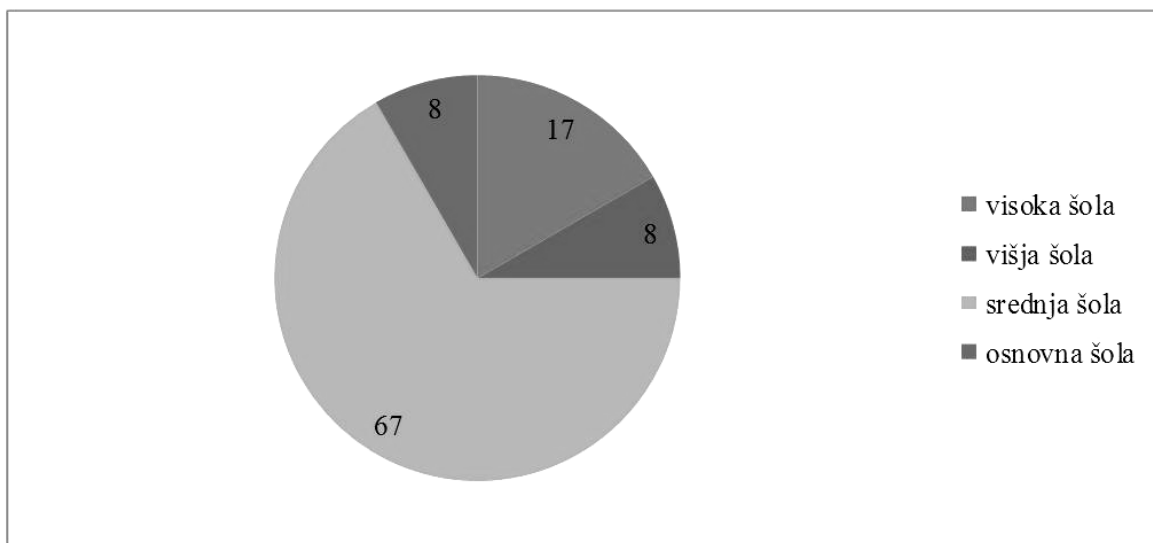
Slika 26 nam prikazuje starostno strukturo respondentov, ki je razdeljena v pet razredov. Vprašanje je pravilno izpolnilo 10 respondentov. Od tega v prvem starostnem razredu, manj kot 26 let, ni bilo nobenega respondenta, v drugem starostnem razredu, od 26 do 35 let, je 11 respondentov, kar predstavlja 91 % respondentov, v tretjem starostnem razredu, od 36 do 45 let, je bil 1 respondent, kar predstavlja 9 % respondentov, v zadnjem, petem starostnem razredu, nad 55 let, tudi ni bilo nobenega respondenta.

Slika 26: Struktura respondentov glede na starost v %



Slika 27 prikazuje strukturo respondentov glede na najvišjo formalno doseženo izobrazbo. Struktura je razdeljena na šest razredov. Vprašanje je pravilno izpolnilo 12 respondentov, od tega je v prvem razredu, osnovna šola ali manj, 1 respondent, kar predstavlja 9 %, v drugem razredu, srednja šola, je 8 respondentov, kar predstavlja 66 %, v tretjem razredu, višja šola, je bil 1 respondent, 9 %, v četrtem razredu, visoka šola/univerzitetna šola, sta bila 2 respondenta, oziroma 16 %, v petem razredu, magisterij in v zadnjem razredu, doktorat, ni bilo nobenega respondenta.

Slika 27: Struktura respondentov glede na najvišjo doseženo formalno izobrazbo v %

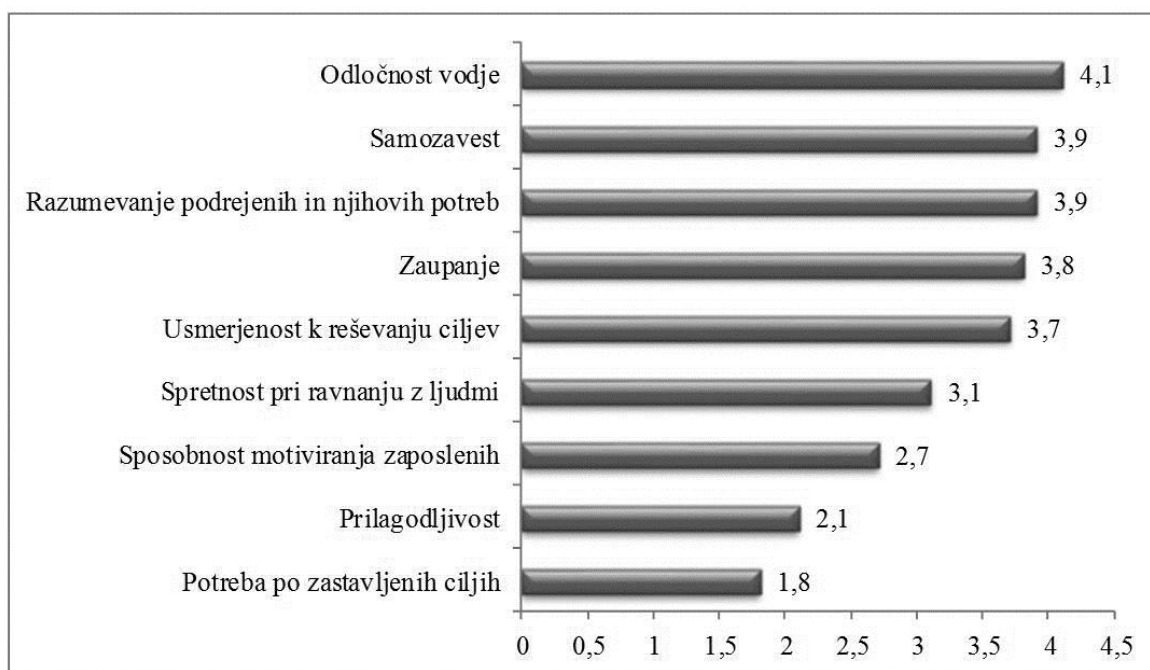


Struktura respondentov glede na področje dela je pri vseh enaka, saj je vseh 12 respondentov uvrščenih v prodajo. Glavna dejavnost podjetja je prodaja storitev različnim organizacijam in posamezniku.

Vsi respondenti so uvrščeni v eno kategorijo glede števila zaposlenih, saj sodelujejo v timu. Vseh 12 respondentov, ki so v celoti izpolnili anketo je uvrščenih v skupno skupino, 6 do 15 zaposlenih.

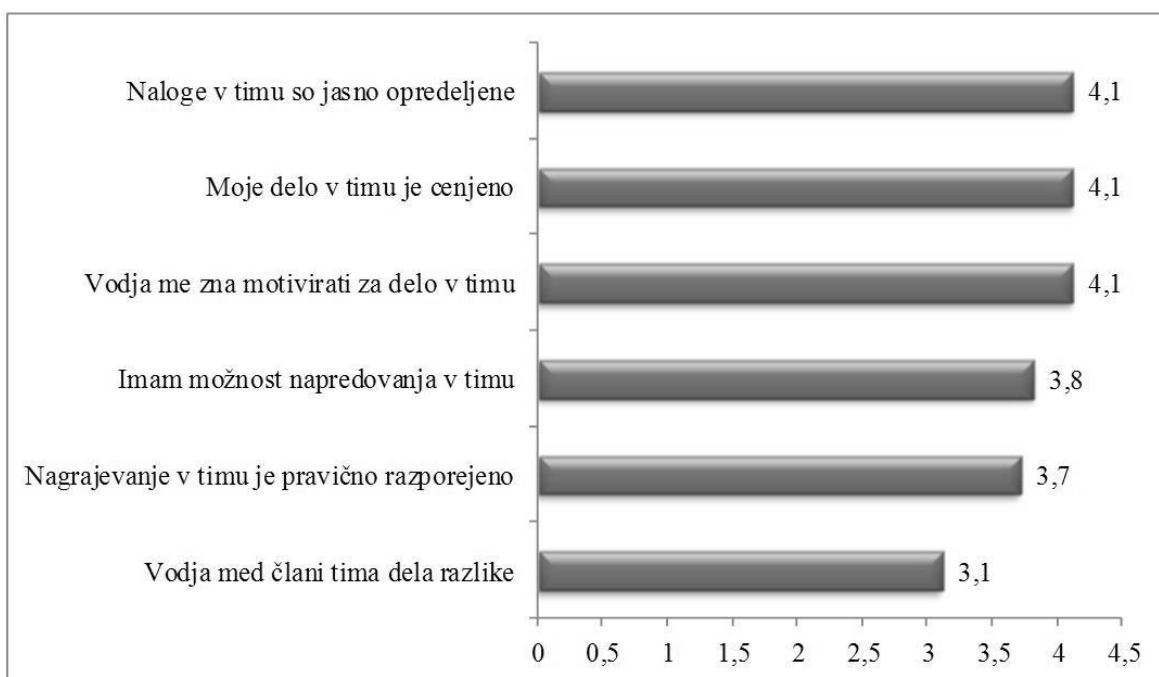
Slika 28 nam prikazuje, da se je največ respondentov pri vprašanju o vodji in njegovem načinu vodenja odločilo, da se na voljo lahko zanesejo (3,9) in je odnos vodje do zaposlenih dober (3,7), najmanj pa se jih je strinjalo s trditvama »vodja mi zna predstaviti vizijo podjetja« (2,8) in »vodja je usposobljen za svojo nalogo« (2,7). Iz analize je razvidno, da ima trditev »vodja je karizmatičen« večjo podporo kot trditev »vodja je pošten in etičen«. Analiza nam pokaže, da so zaposleni z načinom vodenja zelo zadovoljni, vendar je ta trditev dobila nižje ocene v primerjavi z ostalimi.

Slika 28: Rezultati anketiranja glede na stopnjo strinjanja o vodji in njegovem načinu vodenja



Slika 29 prikazuje rezultate o timskem delu. Največ respondentov se je strinjalo s trditvami, da se jim zdijo delovni pogoji dobri (4,2), naloge v timu so jasno opredeljene (4,1) ter da je njihovo delo cenjeno (4,1), najmanj se jih je opredelilo za trditev, da imajo možnost napredovanja v timu (3,8), nagrajevanje v timu je pravično razporejeno (3,7) ter, da vodja med člani tima dela razlike (3,1).

Slika 29: Rezultati anketiranja glede na stopnjo strinjanja o tiskem delu na delovnem mestu



3.3.2 Analiza polstrukturiranega globinskega intervjuja

Zbiranje primarnih podatkov je sem podprla s polstrukturiranim globinskim intervjujem. Okvirno zasnovo in vprašanja sem pripravila predhodno, uporabljena so bila vprašanja odprtega tipa, intervjuvanec je imel prosto pot pri podajanju odgovorov. Intervju je bil opravljen 24. avgusta 2015 na sedežu podjetja General Logistics Systems, d. o. o. v Ljubljani na naslovu Cesta V Prod 84 z vodjo prodajnega oddelka. V Tabeli 7 sledijo odgovori vodje prodaje vezani na avtentično vodenje in tisko delo.

Tabela 7: Polstrukturirani globinski intervju z vodjo prodaje podjetja General Logistics Systems vezan na konstrukt avtentičnega vodenja in timskega dela

Vprašanje	Odgovor
1. Se smatrate za dobrega vodjo? Kako bi sebe opisali kot vodjo (način vodenja, razumevanje z zaposlenimi, na kakšen način poteka medsebojna komunikacija)?	»Jaz za sebe mislim, da sem dober vodja, saj poskušam s svojim vedenjem dobro vplivati na motivacijo zaposlenih. Vodim po občutku in z navdušenjem, na takšen način želim povezati zaposlene in ustvariti motivacijsko vedenje. Po mojem mnenju zaposleni od vodje pričakujejo varnost, poštenost, odgovornost in resnost. Na delovnem mestu je lahko prijateljsko vzdušje, vendar do določene meje, saj pretirana domačnost ni zaželena. Z zaposlenimi imam prijateljski odnos in jim nudim podporo, ko jo potrebujejo, vendar to lahko dosežem samo z dobrim opazovanjem in spoznavanjem zaposlenega. Komunikacija je sproščena, vsak zaposleni se ob nastanku problema obrne name in skupaj najdeva rešitev.«
2. Katere vrednote in značilnosti so po vašem mnenju tiste, ki so pomembne pri oblikovanju dobre vodje?	»Dober vodja se lahko oblikuje z učenjem iz svojih napak. Vodstvene spretnosti žal niso prirojene, največ jih je lahko naučenih, vendar vodenje včasih postane naporno in težavno, takrat je čas, da se vprašamo, ali nam je vodenje v veselje ali breme. Za dobro vodenje je potreben dober vodja, ki razume svoje zaposlene, uspešno vodi tim, ima sproščeno komunikacijo s svojimi člani, je strokoven in stoji za svojimi besedami.«
3. Ali po vašem mnenju vodite skladno s svojimi prepričanji in vrednotami?	»Ja. Vodim tako, kot se mi zdi ustrezno, vendar se tudi prilagajam.«
4. Vidite priložnosti za izboljšavo svojega vodenja in na kakšen način?	»Trenutno ne, mogoče v prihodnosti.«
5. Kaj po vašem mnenju pri vašem vodenju predstavlja prednost?	»Odprta komunikacija in razumevanje zaposlenih.«

se nadaljuje

nadaljevanje

6. Se zavedate svojih slabosti? Ali jih kdaj pokažete svojim sodelavcem? Kakšno je vaše mnenje o tem, da vodja razkrije svoje slabosti in napake svojim zaposlenim?	»Ja, zavedam se svojih slabosti, vendar jih nikoli ne pokažem zaposlenim. Po mojem mnenju ni dobro, da svoje slabosti pokažemo svojim zaposlenim, saj s tem izgubimo cenjenost in spoštovanje sodelavcev.«
7. Od kje izhaja vaša motivacija za delo? Je to zaslužek, osebno zadovoljstvo?	»Delo me motivira, saj se konstantno spreminja okolje v katerem delujemo. Zaslužek je tudi pomemben in predstavlja del motivacije.«
8. Kakšen odnos imate s svojimi zaposlenimi? Ali menite, da dobro poznate njihove prednosti in slabosti?	»Moj odnos je korekten. Od zaposlenih pričakujem samostojnost in samoiniciativnost na delovnem mestu, disciplino in doseganje zadanih ciljev. Ja, določene prednosti in slabosti poznam, verjetno ne vseh.«
9. Ali svojim zaposlenim zaupate? Ali pri delu in odločanju upoštevate njihove predloge in mnenje?	»Svojim zaposlenim popolnoma zaupam in pričakujem tudi zaupanje z njihove strani. Pri svojem odločanju upoštevam tudi predloge svojih zaposlenih.«
10. Ali med zaposlenimi v vaši organizaciji poteka prenos znanja in izkušenj na odprt način? Ali je vaša organizacijska kultura pogojena z odprtim podajanjem informacij?	»Komunikacija je odprta. Stremimo k odprtemu podajanju informacij med zaposlenimi in ustvarjanjem dobrega vzdušja.«
11. Menite, da vam zaposleni sledijo in v vas vidijo vzgled, ki ga pri svojem delu posnemajo?	»V večini mi sledijo in me imajo za vzgled.«
12. Ali svojim sodelavcem pomagata razvijati njihove sposobnosti?	»Na začetku spoznavam svoje sodelavce, kasneje jim nudim pomoč, da razvijejo svoj potencial. V kolikor so zaposleni pripravljeni na timsko delo, jim nudim vso pomoč.«
13. Na kakšen način motivirate zaposlene, da z veseljem hodijo na delo (so poleg denarnih nagrad pomembni tudi nematerialni dejavniki)?	»V podjetju imamo nagradni sistem, kjer zaposleni ob doseganju rezultatov dobijo denarno nagrado. Ob posebnih dosežkih jih nagradimo z dodatnimi nagradami.«
14. Na kakšen način svoje zaposlene motivirate za delo v timu?	»Bonus zaslužek in možnost napredovanja v timu.«
15. Upoštevate predloge zaposlenih v timu?	»Dober predlog je zaželen.«

se nadaljuje

nadaljevanje

16. Na kakšen način rešujete konflikte v timu? Kateri so ključni faktorji pri komunikaciji v timu? Zagovarjate odkrito komunikacijo?	»Po mojem mnenju je odkrita komunikacija ključna za uspešen tim. Konflikte rešujemo takoj, ko se pojavijo.«
17. Na kakšen način komunicirate s člani tima (pisno, po e-mailu, osebno, preko telefona)?	»Dnevno sem prisoten v pisarni in sem na voljo članom tima. V primeru službene odsotnosti sem sodelavcem na voljo po telefonu in e-mailu.«
18. Uporabljate odkrito komunikacijo?	»Ja. S svojimi sodelavci se odkrito pogovorim.«
19. Na katerih vrednotah temelji izbiranje vaših novih kadrov?	»Vztrajnost, motiviranost in prilagajanje spremembam so po mojem mnenju ključne sestavine zaposlenega.«

Vodja prodaje je odgovore podajal samozavestno in sproščeno, odgovori izražajo visoko stopnjo samozavesti in zaupanje vase. Zaveda se pomena avtentičnega vodenja in pomembnost timskega dela v napredni organizaciji za doseg uspešnosti podjetja. Pri vodji je moč opaziti visoko stopnjo zaupanja vase. Njegovo vodenje deluje v skladu s svojim resničnim jazom, kjer se odražajo njegove vrednote, čustva, prepričanja in misli. Sodelavce pozna dobro, zaveda se njihovih prednosti in pomanjkljivosti, glede nanje jim ustrezno dodeli delovne zadolžitve. Svojim zaposlenim popolnoma zaupa in jih vključi v svoje odločitve.

3.4. Diskusija in priporočila vodstvu podjetja

Na podlagi kvalitativne raziskave, izvedene s pomočjo anketnih vprašalnikov med člani tima in njihovim vodjo, ter z izvedbo intervjuja z vodjo prodaje v nadaljevanju podajam bistvene ugotovitve, analizo bistvenih raziskovalnih vprašanj in oblikujem priporočila vodstvu podjetja.

Rezultati opravljene empirične raziskave potrjujejo prisotnost avtentičnega vodenja v podjetju. Na podlagi ugotovitev v nadaljevanju predstavljam, kaj bi bilo mogoče še izboljšati v podjetju, da bi bil vodja s pomočjo svojih sledilcev v prihodnosti še uspešnejši. Na podlagi izvedenih merskih instrumentov ugotavljam, da vodjo odlikujejo visoka stopnja samozavesti, optimizem, dobro poznavanje lastnih motivacijskih dejavnikov in ciljev ter motiviranje svojih sledilcev. Zaveda se svojega vpliva na zaposlene, vendar jim tega ne pokaže. Z zaposlenimi se raje poistoveti in jim želi biti čim bolj podoben. S tem načinom je pridobil zaupanje zaposlenih in ohranil distanco. Pri svojem delu je vodja samozavesten, spremlja ga velika mera optimizma in je pozitivno naravnan.

Rezultati, pridobljeni z opazovanjem in na podlagi empirične raziskave kažejo na podobno obnašanje s strani zaposlenih. Njihova želja je, da so pri delu čim bolj podobni svojemu vodji, ga posnemajo in mu sledijo z navdušenjem. Zavedajo se, da je njihov vodja pošten, zato ga cenijo in mu popolnoma zaupajo. Na podlagi rezultatov ankete, pridobljene s strani vodje, podajam oceno in hkrati predlagam, da vodja pri delu več pozornosti nameni spremljanju dela svojih zaposlenih. S tem bo pridobil boljši vpogled v delo zaposlenih, zmanjšalo se bo tudi število napak pri njihovem delu. Na podlagi rezultatov ankete s strani zaposlenih podajam ugotovitev, da bi bilo potrebno, da se povratne informacije s strani vodje bolj pogosto posredujejo zaposlenim, in sicer v čim krajšem možnem času. S tem bi bili zaposleni hitro seznanjeni z rezultati svojega opravljenega dela.

Dober vodja se prilagaja spremembam, išče izboljšave svojega vodenja in želi postati še boljši. Tudi sledilci vodje ne posnemajo vseh njegovih dobrih lastnosti, vendar se želijo približati in posnemajo vsaj del teh lastnosti. Vsak lahko z veliko vloženega truda poskrbi, da bo pri delu uspešen, se motivira ter z svojim delovanjem motiviral tudi druge.

- **Raziskovalno vprašanje 1: Ali je avtentično vodenje prisotno v podjetju General Logistics Systems?**

S pomočjo kvalitativne raziskave sem prišla na podlagi vseh podatkov in informacij in osebnih vtisov, katere sem si ustvarila med zaposlitvijo v podjetju, in z izvedbo raziskave, tako anketne kot na podlagi intervjuja, do ugotovitve, da je avtentično vodenje prisotno v podjetju. Med zaposlitvijo v podjetju sem lahko izkusila izvajanje avtentičnega vodenja v praksi, zato lahko potrdim, da so vse preverjene lastnosti avtentičnega vodenja še dodatno potrjene z izvedbo empirične raziskave. Povzetek vseh ugotovitev, bi lahko strnila v eno samo in sicer, vodja zasleduje elemente avtentičnega vodenja in pri svojem vodenju sledi svojim vrednotam, vodi z namenom, z čustvi ter motivira zaposlene, da skupaj dosegajo in uresničujejo cilje podjetja.

- **Raziskovalno vprašanje 2: Ali so zaposleni motivirani za delo v timu?**

Glavni razlog, da sem mnenja da so zaposleni motivirani za delo v timu je, da sem med zaposlitvijo v podjetju to lahko izkusila na lastni koži; spoznala sem, da se zaposleni čutijo odgovorni za svoje delo, so pripadni timu, saj skupaj dosegajo še boljše rezultate, poznajo sistem nagrajevanja, kar jih še dodatno motivira. Prav tako se zavedajo, da je njihovo delo izredno cenjeno in čutijo osebno pripadnost. Vložen trud vodi k veliki motiviranosti za delo, ki jo njihov vodja z svojo avtentičnostjo le še dodatno podkrepi.

Izvedba kvalitativne raziskave v podjetju in moje opazovanje, sta potrdila, da zaposlene delo, ki ga opravljajo, zelo veseli. Zaposleni cenijo, da so za svoj prispevek v timu nagrajeni. Pri svojem delu se počutijo odgovorne, so samostojni in inovativni ter imajo

poštenega vodjo. Ostali motivatorji v podjetju so še: dodatna nagrajevanja ob izjemnih zasluhkih, napredovanje in razvoj.

- **Raziskovalno vprašanje 3: Ali vodja motivira svoje zaposlene?**

Na podlagi pridobljenih rezultatov s pomočjo kvalitativne raziskave in osebnih vtisov ugotavljam, da se vodja posluhuje motivacije, ki jo narekuje podjetje. Z njo spodbuja in krepi motivacijo svojih zaposlenih. Najpogostejša uporabljeni motivatorji v podjetju so poleg osnovne plače tudi možnost napredovanja, denarne oblike nagrad, podajanja idej, osebni razvoj, možnost izobrauavanja, občutek pripadnosti ter dobri medsebojni odnosi. Zaposleni so motivirani za delo že zaradi same vsebine dela, saj je delo, ki ga opravljajo zelo zanimivo. Večina zaposlenih iščejo potencialne stranke, pripravljajo ponudbe za svoje storitve. Stranke se nanje lahko zanesejo in jim dajejo občutek pomembnosti, ki je ključen motivator, saj spodbuja zaposlene, da so pri delu motivirani in zelo vztrajni.

- **Raziskovalno vprašanje 4: Ali vodja uporablja primerno komunikacijo?**

Na podlagi pridobljenih rezultatov s pomočjo kvalitativne raziskave in osebnih vtisov ugotavljam, da je v podjetju komunikacija dvosmerna. Vodja se nenehno posvetuje s svojo pomočnico in člani tima o najboljših možnih rešitvah. Varno okolje v podjetju zagotavlja odprto in iskreno komunikacijo, člani tima vodjo obravnavajo kot vrednega zaupanja. Vodja sprejema povratne informacije zaposlenih in jih upošteva pri svojih odločitvah. Mnenje vodje je, da lahko skupina najde bistveno boljše rešitve kot posameznik. Komunikacija v timu poteka na sestankih in tudi med delom. Skupinska komunikacija je ključna za uspešen tim. Člani tima od vodje pridobijo vse informacije potrebne za delo, kar pomeni, da se podatki ne skrivajo. Ob napakah posameznikov v timu, jih vodja povabi na pogovor in skupaj poskušajo najti ustrezno rešitev, vendar se celoten tim zaradi nastale napake ne kaznuje.

- **Raziskovalno vprašanje 5: Ali so zaposleni v podjetju General Logistics Systems zadovoljni z vodjo in njegovim načinom vodenja?**

Izvedena kvalitativna raziskava in osebni vtis kažeta na to, da je to prvo podjetje, kjer sem ob zaposlitvi bila zadovoljna z delovnim mestom, odnosi v podjetju so zelo dobri in zaposleni so zadovoljni s svojim vodjo. Med zaposlitvijo sem lahko tudi sama poleg ostalih opazila bistvene prednosti vodje, in sicer so to samozavest, vztrajnost, odgovornost in poštenost. Kot glavno prednost vodje lahko izpostavim tudi to, da so vsi zaposleni enakovredni v podjetju, ne glede na položaj, in da lahko vsak pove svoje mnenje. Ugotavljam, da sta način in pristop vodje pri vodenju ustrezna.

3.4.1 Priporočila vodstvu podjetja

Teoretični del mi je bil v pomoč za razširitev znanja o avtentičnem vodenju in timskem delu. Na podlagi pridobljenega znanja v prvem delu magistrskega dela, sem na koncu oblikovala zaključne ugotovitve in priporočila podjetju. Kvalitativna raziskava je pokazala, da je v podjetju General Logistics Systems prisotno avtentično vodenje, s pomočjo zaposlitve v podjetju in opravljenega intervjuja sem prišla do podrobnejših ugotovitev. Način vodenja je ustrezen, tega se zavedajo zaposleni in njihov vodja. Vodji in zaposlenim sem predstavila bistvene elemente avtentičnega vodenja ter lastnosti in značilnosti. Vodstvu podjetja sem podala priporočila, ki so prikazana v tabeli 8.

Tabela 8: Priporočila vodstvu podjetja za krepitev avtentičnega vodenja v povezavi z timskim delom

Priporočila	Smernice
1. Napake zaposlenih	Na začetku zaposlitve so zaposleni zmedeni ob poplavi vseh informacij in se ob napaki nočejo izpostaviti, saj ne poznajo okolja in reakcije zaposlenih. Za vključitev v okolje potrebuje na novo zaposleni veliko dodatne podpore vodje. Začetne napake je kasneje veliko težje popraviti.
2. Reševanje konfliktov	Delo v timu potrebuje dodaten nadzor vodje, vključeni posamezniki so različni in potrebujejo usmeritev. Vodja mora uspešno odpravljati napetosti med udeleženci tima in ustrezno reševati notranje konflikte. Vodja mora vključiti v pogovor tudi preostale zaposlene, da izrazijo svoje mnenje in se vključijo v diskusijo. Spodbujanje vodje za sodelovanje, medsebojno spoštovanje in spodbujanje različnih pogledov pripelje do uspešnega tima.
3. Motivacija	Dodatna spodbuditev sodelavcev za doseg zastavljenih ciljev. V obliki pohvale, dodatnih nagrad. Večjo motivacijo lahko dosežejo z vplivanjem na razvoj pozitivnega upanja pri zaposlenih preko vmesnih doseženih rezultatov, ki jih predstavijo na sestankih tima.
4. Ovire, problemi - podcilji	Vodja s člani tima večinoma oblikuje dolgoročne cilje, potrebno bi bilo oblikovati tudi manjše podcilje, nuditi spodbudo za izvedbo.
5. Posameznikovo delo - Timsko delo	Zaposleni radi sodelujejo v timu, saj jih to spodbuja in motivira. Organizirati bi morali več skupnih druženj, saj bi tako povečali učinkovitost zaposlenih.

SKLEP

Sodobni čas daje velik pomen avtentičnemu vodenju, saj prinaša ta način vodenja bolj osebni pristop; starejši načini vodenja so se zelo razlikovali in niso upoštevali pomembnosti zaposlenih. Je edini način vodenja, je pristen, drugačen in vodi k učinkovitosti podjetij, ki se želijo razvijati v sodobnem času. Napovedi za prihodnost so v gospodarstvu slabe, kar pomeni, da je potrebna prilagoditev podjetij, to pa lahko dosežejo z avtentičnim vodenjem. Vodje bodo z njegovo pomočjo poskrbeli, da se bosta med zaposlenimi kljub slabim razmeram v državi ohranjala pozitivna klima in optimizem. S pomočjo pozitivne klime se bodo zaposleni na delovnem mestu počutili dobro, z veseljem bodo prihajali na delo in bodo visoko motivirani za doseg zastavljenih ciljev.

V sodobnem svetu, ko je prilagajanje nenehnim spremembam v ospredju, je možno zagotavljati uspeh in obstanek organizacij na trgu le s pravilno kombinacijo zmožnosti in kognitivnih sposobnosti skupine posameznikov. Izzivi narekujejo potrebo po spremembah,. Obnoviti je potrebno zaupanje, upanje in optimizem med zaposlenimi, organizacije morajo razvijati pozitivni psihološki kapital svojih zaposlenih. Iščejo vodje z visokimi moralnimi in etičnimi vrednotami, ki imajo izgrajeno samozavestno osebnost in razvijajo družbeno odgovornost tudi izven same organizacije. V timu uvajajo odkrito in iskreno komunikacijo, kar omogoča članom svobodno podajanje mnenj in svojih predlogov za večjo ustvarjalnost. Okolje temelji na zaupanju, kjer se člani tima počutijo varne in opolnomočene. Skupaj s timom dosegajo avtentični vodje boljše rezultate in ustvarjajo zadovoljne posameznike, kar omogoča rast organizacije.

Glavni cilj magistrskega dela je bil preučiti koncept avtentičnega vodenja in timskega dela na primeru podjetja General Logistics Systems. Obravnavano problematiko sem na začetku preučevala iz teoretičnega vidika, kar je predstavljeno v **prvem poglavju**. Na začetku sem s poglobitvijo in z zbiranjem ustrezne literature predstavila sam koncept avtentičnega vodenja ter opredelila njegove najpomembnejše značilnosti. V **drugem poglavju** sem preučevala timsko delo ter predstavila njegove glavne prednosti in slabosti. Teoretičnemu delu nato sledi **tretji, raziskovalni del**, kjer sem začela s predstavitev podjetja General Logistics Systems. Podjetje se konstantno povečuje, nudi vedno več storitev za svoje kupce in poslovne partnerje, kar kaže na hitro rast. Razlog predstavitve tega podjetja je bil tudi moja zaposlitev v omenjenem podjetju, kjer sem lahko izkusila, na kakšen način je avtentično vodenje prisotno, na kakšen način vodja motivira svoje zaposlene, jih združuje v tim, da skupaj uresničujejo poslanstvo ter stremijo k doseganju skupnih ciljev podjetja. Kvalitativna raziskava je bila izvedena na podlagi opazovanja med zaposlitvijo v podjetju, anonimnih anketnih vprašalnikov in globinskega intervjuja. V zadnjem poglavju sem predstavila tudi priporočila za vodstvo podjetja General Logistics Systems.

V magistrskem delu sem **izpolnila** zastavljen osnovni cilj ter pomožne **cilje** in potrdila **temeljno tezo**, ki pravi, da avtentični vodja s pravilnimi pristopi v procesu motiviranja,

spodbuja timsko delo in s tem svoje zaposlene tako motivira, da sledijo zastavljenim ciljem in uresničujejo poslanstvo podjetja General Logistics Systems, d. o. o. Preko kombinacije teoretičnega in praktičnega dela sem pridobila odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja. Moje ugotovitve so, da je v podjetju General Logistics Systems v timu prisotno avtentično vodenje, avtentični vodja za svoje delo uporablja avtentične pristope v obvladovanju komunikacije, pri motiviranju zaposlenih in reševanju konfliktov, s tem vpliva na uspešen tim zaposlenih, ki vsakodnevno radi prihajajo na delo.

Poleg glavnega cilja magistrskega dela so bili tudi vsi pomožni cilji doseženi. Poleg tega, da sem dosegla vse zastavljene cilje magistrskega dela, mi največ pomeni to, da sem lahko med zaposlitvijo v podjetju izkusila uporabo avtentičnega vodenja v praksi. Podjetju sem oblikovala priporočila za izboljšanje trenutnega stanja.

LITERATURA IN VIRI

1. Andrejčič, R. (1994). *Globalni in kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
2. Avolio, B. J., Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the roots of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
3. Avolio, B. J., Riggio, R. E., Sosik, J. J., Zhu, W. (2011). The effect of authentic transformational leadership on follower and group ethics. *Leadership Quarterly*, 22(5), 801-817.
4. Azanza, G, Moriano, J. A., Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones*, 29(2), 45-50.
5. Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G., Avey, J. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
6. 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.
7. Černe, M. (2008). *Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Dimovski, V., Penger, S., Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija. Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
10. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J. (2008). Razvoj avtentičnega voditeljstva v učeči se organizaciji: študija primera podjetja ACH, d.d. *Organizacija*, 41(2), A97-A105.
11. Dimovski, V., Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education.
12. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.

13. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J. (2009a). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
14. Dimovski, V., Černe, M., Penger, S., Škerlavaj, M., Marič, M. (2011). Razvoj modela avtentičnega vodenja in empirična preverba. *Organizacija*, 44(1), A11–A22.
15. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Dimovski, V., Uhan, M., Penger, S., Peterlin, J. (2013). Misija (ne)mogoče: integriteta v poslu. *MQ: Revija Združenja Manager*, 25, 12-14.
17. Ford, J., Harding, N. (2011). The impossibility of the 'true self' of authentic leadership. *Leadership*, 7(4), 463-479.
18. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me?. A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
19. 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.
20. Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt, J. G. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *The Leadership Quarterly*, 20(1), 466–482.
21. Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss T. W., Mahoney, K. T., Cogliser, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000–2009. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 922–958.
22. 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.
23. George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
24. George, B. (2008). *World Business Forum*, New York, 23-24.

25. George, B., Sims, P. (2007). *True North: Discover Your Authentic Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
26. Goffee, R., Jones, G. (2005). Managing authenticity: The paradox of great leadership. *Harvard Business Review*, 83(12), 86–94.
27. Hannah, S. T., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. (2011). Relationship between authentic Leadership, Moral Courage, and Pro-social Behavior. *Business Ethics Quarterly*, 21(4), 555-578.
28. Hannah, S. T., Fry, L. W., Walumbwa, F. O. (2011). Leadership in action teams: team leader and members' authenticity, authenticity strength and team outcomes. *Personnel Psychology*, 64(3), 771-802.
29. Henderson, J. E., Hoy, W. K. (1983). Leader authenticity: The development and test of an operational measure. *Educational and Psychological Research*, 3(2), 63–75.
30. Ilies, R., Morgeson, F. P., Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394.
31. Kerzner, H. (2009). *Project management, a system approach to planning, scheduling, and controlling* (10th ed.). New York : John Wiley & Sons.
32. Ladkin, D., Taylor, S. S. (2010). Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 64-74.
33. Larson, M., Luthans, F. (2006). Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(1), 45–62.
34. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Luthans, F. (2002). Positive organizational behaviour: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57–75.
36. Luthans, F., Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. V K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (ur.), *Positive organizational scholarship* (str. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler.

37. Luthans, F., Youssef, C. M. (2004). Human, social, and new positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160.
38. Luthans, F., Luthans, K. W., Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50.
39. Luthans, F., Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. V K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (ur.), *Positive organizational scholarship*; San Francisco: Barrett-Koehler (241-261).
40. 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.
41. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice*. Los Angeles: Sage Publications, Inc.
43. Parker, M. G. (1990). *Team Players and Team work*. Oxford: Jossey-Bass Publisher.
44. Penger, S. (2006). *Učeha se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
45. Peterson, C., Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. New York: Oxford/American Psychological Association.
46. Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Hannah, S. T. (2011). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 502-516.
47. Račnik, M. (2010). Najdeno 7. junija 2015 na spletnem naslovu: <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&title=kvalitetni-vodje-lastnosti&more=1&c=1&tb=1&pb=1>
48. Rome, B. K., Rome, S. C. (1967). Humanistic research on large social organizations. V J. F. T. Bugental (ur.), *Challenges of humanistic psychology* (str. 181–193). New York: McGraw-Hill.

49. Rozman, R., Kovač, J., Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana. Gospodarski vestnik.
50. Richman, L. (2012). *Improving Your Project Management Skills*. New York: American Management Association.
51. Shamir, B., Eilam, G. (2005). »What's your story?« A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417.
52. Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419-439.
53. Stajkovic, A. D., Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26, 62–74.
54. Stare, A. (2010). *Obvladovanje sprememb v izvedbi projekta* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. Stare, A. (2011). *Projektni management : teorija in praksa*. Ljubljana: Agencija Poti.
56. Steers, R. M., Sanchez-Runde, C., Nrdon, L. (2012). Leadership in a global context: New direction in research and theory. *Journal of World Business*, 47(4), 479-482.
57. Škerlavaj, M., Černe, M., Jaklič, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63-85.
58. Vogelgesang, G. R., Leroy, H., & Avolio, B. J. (2013). The mediating effects of leader integrity with transparency in communication and work engagement/performance. *The Leadership Quarterly*, 24(3), 405-413.
59. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
60. 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.

61. 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.
62. Whitehead, G. (2009). Adolescent leadership development: Building a case for an authenticity framework. *Educational Management Administration and Leadership*, 37, 847–872.
63. Yammarrino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 693–707.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik zaprtega tipa za zaposlene	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik zaprtega tipa za vodjo.....	4
Priloga 3: Vprašalnik za polstrukturirani intervju za vodjo tima.....	9

Priloga 1: Anketni vprašalnik zaprtega tipa za zaposlene

Spoštovani,

sem Katarina Žužek, študentka podiplomskega študija na Ekonomski Fakulteti v Ljubljani, in v okviru svoje magistrske naloge opravljam raziskavo na temo »Avtentično vodenje in timsko delo na primeru podjetja General Logistics Systems«. Z vašimi odgovori bom lahko prikazala trenutno stanje in na podlagi ugotovitev podala morebitne predloge za izboljšave.

Vprašalnik vam ne bo vzel več kot 10 minut in je **anonimen**, saj podatki v magistrskem delu ne bodo predstavljeni v posamični obliki, zato vas prosim, da spodnji vprašalnik izpolnite v skladu z navodili pri posameznem vprašanju in na vprašanja odgovarjate iskreno in natančno.

Vprašalnik je sestavljen iz treh delov. Prvi del zajema vprašanja, ki se nanašajo na način vodenja, drugi del zajema področje timskega dela, tretji del pa zajema splošne podatke o anketirancu.

Vprašanja o vodenju na delovnem mestu

I. Označite ustrezno številko glede na stopnjo strinjanja s trditvijo o vodji in njegovim načinom vodenja.

Pri odgovorih na vprašanja uporabite spodnjo vrednostno lestvico in obkrožite samo en odgovor:

- 1 – sploh se ne strinjam
- 2 – se ne strinjam
- 3 – se niti ne strinjam niti strinjam
- 4 – se strinjam
- 5 – povsem se strinjam

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
Na vodjo se lahko zanesem.	1	2	3	4	5
Odnos vodje do podrejenih je dober.	1	2	3	4	5
Vodja mi zaupa.	1	2	3	4	5
Vodja me zna motivirati.	1	2	3	4	5
Vodja je usposobljen za svojo nalogo.	1	2	3	4	5
Vodja mi zna predstaviti vizijo podjetja.	1	2	3	4	5
Vodja je pošten in etičen.	1	2	3	4	5
Vodja je karizmatičen.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

Komunikacija vodje je primerna.	1	2	3	4	5
Vodja me spoštuje.	1	2	3	4	5
Vodja je odprt za nove predloge in ideje	1	2	3	4	5
Vodja mi pomaga pri uresničitvi zadanih ciljev.	1	2	3	4	5

II. Kateri stil vodenja je prevladujoč v vaši družbi?

Razvrstite spodaj naštetе stile vodenja od 1 do 6 tako, da s številko 1 označite po vašem mnenju prevladujoč stil vodenja, s številko 6 pa najmanj uporabljen stil vodenja.

Trenerski (Vodja razvija svoje zaposlene za prihodnost.)	
Narekovalni (Vodja postavlja visoke standarde izvedbe.)	
Družinski (Vodja ustvarja harmonijo in čustvene vezi med zaposlenimi.)	
Avtoritativni (Vodja združuje ljudi, da sledijo njegovi viziji.)	
Demokratski (Ustvarjanje konsenzov s sodelovanjem.)	
Ukazovalni (Vodja zahteva takojšnje izvršitev ukazov.)	

Značilnosti vodje, ki so za vas najpomembnejše, da jih vodja poseduje?

Spodaj naštetе značilnosti vodje razporedite tako, da s številko 1 označite za vas najpomembnejšo značilnost vodje, s številko 10 pa najmanj pomembno značilnost vodje.

Sprejemanje odgovornosti	
Sposobnost motiviranja ljudi	
Spretnost pri ravnanju z ljudmi	
Zaupanje	
Prilagodljivost	
Potreba po zastavljenih ciljih	
Odločnost	
Samozavest	
Usmerjenost k reševanju sporov	
Razumevanje podrejenih in njihovih potreb	

Vprašanja o timskem delu na delovnem mestu

I. Označite ustrezno številko glede na stopnjo strinjanja, ki se navezuje na timsko delo na delovnem mestu.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
Vodja me pravilno motivira za delo v timu.	1	2	3	4	5
Imam možnost napredovanja v timu.	1	2	3	4	5
Moje delo je cenjeno.	1	2	3	4	5
S svojim delovnim mestom sem zadovoljen.	1	2	3	4	5
Vodja med člani tima dela razlike.	1	2	3	4	5
Dosežki so ustrezno nagrajeni.	1	2	3	4	5
Nagrajevanje je pravično razporejeno med člane tima.	1	2	3	4	5
Delovni pogoji so dobri.	1	2	3	4	5
Konflikte v timu vodja rešuje sprotno.	1	2	3	4	5
Naloge v timu so jasno opredeljene.	1	2	3	4	5

Demografija

Splošni podatki o anketirancu.

1. Spol:

1. Moški
2. Ženski

2. Vaša starost:

1. Manj kot 26
2. 26-35
3. 36-45
4. 46-55
5. Nad 55

3. Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

1. Osnovna šola ali manj
2. Srednja šola

Anketni vprašalnik zaprtega tipa za vodjo

Priloga 2: Anketni vprašalnik zaprtega tipa za vodjo tima

Spoštovani,

pred Vami je anketa, s katero želim v svojem magistrskem delu: Avtentično vodenje in timsko delo ugotoviti ali obstaja v vašem podjetju avtentično vodenje in se povezuje s timskim delom. Anketa Vam ne bo vzela več kot 10 minut Vašega časa. Prosim, da na vprašanja odgovarjate iskreno in natančno. Na podlagi Vaših odgovorov bom oblikovala predloge, ki bodo izboljšali trenutno stanje.

I. SAMOOCENA

Pri odgovorih na vprašanja vas prosim, da uporabite spodnjo vrednostno lestvico in obkrožite samo en odgovor:

- 1 – sploh se ne strinjam
- 2 – se ne strinjam
- 3 – se niti ne strinjam niti strinjam
- 4 – se strinjam
- 5 – povsem se strinjam

	Sploh se ne strinja m (1)	Se ne strinja m (2)	Se niti ne strinja niti strinja m (3)	Se strinja m (4)	Povsem se strinja m (5)
Sem iskren.	1	2	3	4	5
Poznam tako svoje prednosti kot tudi slabosti.	1	2	3	4	5
Imam jasno postavljene osebne cilje.	1	2	3	4	5
Vem, kaj me pri delu motivira.	1	2	3	4	5
Sem optimističen.	1	2	3	4	5
Sem samozavesten.	1	2	3	4	5
Imam močno osebno samopodobo.	1	2	3	4	5
Ravnam v skladu s svojimi stališči, vrednotami.	1	2	3	4	5
Vodim skladno s svojimi vrednotami.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

Spremembam se hitro in enostavno prilagajam.	1	2	3	4	5
Opravljam delo, ki mi predstavlja izziv.	1	2	3	4	5
Zaupam svojim sodelavcem.	1	2	3	4	5
S sodelavci imam iskrene odnose.	1	2	3	4	5
Dobro komuniciram s sodelavci.	1	2	3	4	5
Zavedam se vrednot in znanja zaposlenih.	1	2	3	4	5
Skrbim za lasten razvoj.	1	2	3	4	5
Spodbujam zaposlene, da so zavzeti za delo.	1	2	3	4	5
Izkazujem osebni interes do zaposlenih	1	2	3	4	5
Skrbim za motivacijo zaposlenih na delovnem mestu	1	2	3	4	5
Sem optimističen pri vodenju tima	1	2	3	4	5
Cenim delo, ki ga opravijo zaposleni	1	2	3	4	5
Sodelavcem pomagam pri razvoju sposobnosti.	1	2	3	4	5
S svojim zgledom pri delu sodelavce veliko naučim.	1	2	3	4	5
Poslušam in tudi upoštevam predloge zaposlenih.	1	2	3	4	5
Cenim vsako opravljeno delo sodelavcev.	1	2	3	4	5
Spremljam delo podrejenih sodelavcev.	1	2	3	4	5
Verjamem v boljšo prihodnost.	1	2	3	4	5
Delujem v najboljšem interesu vseh sodelavcev.	1	2	3	4	5
V primeru negotovosti sodelavcem pomagam.	1	2	3	4	5

II. Pomembnost osebnih lastnosti zaposlenih

1. Prosim vas, da obkrožite črko pred tistimi osebnostnimi lastnostmi, ki so za vas pomembne pri zaposlenih. Sami lahko navedete morebitne druge lastnosti, ki so za vas prav tako pomembne in bi jih želeli izpostaviti.

Razvrstite in označite po pomembnosti osebnih lastnosti zaposlenih od 1 (najpomembnejše) do 11 (najmanj pomembne).

Iskrenost		Motiviranost	
Odločnost		Vztrajnost	
Komunikativnost		Optimizem	
Prilagodljivost		Poštenost	
Jasno postavljeni cilji		Pozitivna naravnost	
Odprtost do sprememb		Razumevanje napak	

III. Lastnosti za idealnega vodjo

Obkrožite črko pred tistimi lastnostmi, za katere menite, da bi najbolje opisale idealnega vodjo. Navedete lahko morebitno drugo lastnost, ki je za vas prav tako pomembna in bi jo želeli izpostaviti. Obkrožite lahko največ tri (3) lastnosti.

1. Avtoriteta
2. Strast do svojega dela
3. Pogum
4. Sposobnost učinkovite komunikacije
5. Dostopnost
6. Znanje
7. Empatičnost
8. Sodelovalnost
9. Drugo: _____

IV. Razvitost avtentičnega vodenja v Sloveniji

Pri odgovorih na vprašanja vas prosim, da uporabite spodnjo vrednostno lestvico in obkrožite samo en odgovor:

1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – se niti ne strinjam niti strinjam, 4 – se strinjam
5 – povsem se strinjam

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
Zase lahko rečem, da sem avtentični vodja. ¹	1	2	3	4	5
Redno spremljam trende razvoja funkcije vodenja.	1	2	3	4	5
Za avtentično vodenje sem že slišal.	1	2	3	4	5

¹ Avtentično vodenje določa vodje, ki vodijo z zgledom, imajo jasno osebno identiteto, močno moralno zavest, so samozavestni, optimistični, dostopni, se zavedajo svojih prednosti in slabosti, vodijo skladno s svojimi prepričanji in vrednotami, njihova pozitivna čustva spodbujajo razvoj, motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, s katerimi gradijo na visoki stopnji zaupanja (Avolio & Gardner, 2005; Dimovski et al., 2009).

Za avtentično vodenje sem slišal na fakulteti.	1	2	3	4	5
Za avtentično vodenje sem slišal iz tujine.	1	2	3	4	5
O avtentičnem vodenju sem prebiral literaturo.	1	2	3	4	5
Menim, da je vredno upoštevati svetovne trende s področja vodenja.	1	2	3	4	5
V podjetju že imamo vpeljan koncept avtentičnega vodenja.	1	2	3	4	5
Sodelavce želim spodbujati k avtentičnemu vodenju.	1	2	3	4	5
V podjetju želim širiti znanje o avtentičnem vodenju.	1	2	3	4	5
O avtentičnem vodenju nameravam organizirati izobraževanje.	1	2	3	4	5
Sodelavci so seznanjeni z avtentičnim vodenjem.	1	2	3	4	5
V podjetju lahko zaposleni izkoristijo svoj potencial.	1	2	3	4	5
V podjetju so cenjene ideje zaposlenih.	1	2	3	4	5
V podjetju velja visoka stopnja zaupanja.	1	2	3	4	5
Karakterne lastnosti vodij se kot vzor prenašajo na delovanje vseh zaposlenih.	1	2	3	4	5
Ustvarjamo podjetje, ki spodbuja nenehno učenje.	1	2	3	4	5
Zaposleni so poenoteni s podjetjem kot celoto.	1	2	3	4	5
Kot motivacija in navdih je v podjetju prisotno pripovedovanje življenjskih zgodb vodij.	1	2	3	4	5
V podjetju imamo razvite učeče se time.	1	2	3	4	5
V podjetju imamo razvit sistem nasledstva.	1	2	3	4	5
V podjetju je prisotno akcijsko učenje.	1	2	3	4	5
Uporabljamo metodo 360-stopinjskega ocenjevanja.	1	2	3	4	5
V podjetju imamo razvit sistem mentorstva.	1	2	3	4	5

V. DEMOGRAFIJA

Pri naslednjih vprašanjih vas prosim, da obkrožite črko pred podanim odgovorom, ki velja za vas.

Spol:

1. Moški
2. Ženski

Koliko sodelavcev vodite?

1. Nimam neposredno podrejenih sodelavcev
2. 1-5 sodelavcev
3. 6-10 sodelavcev
4. 11-20 sodelavcev
5. 21-50 sodelavcev
6. 51 in več

Kako velika je organizacija, kjer opravljate funkcijo vodje?

1. Mikro (do 10 zaposlenih)
2. Majhna (do 50 zaposlenih)
3. Srednja (do 250 zaposlenih)
4. Velika (več kot 250 zaposlenih)

Tip organizacije, v kateri ste zaposleni?

1. Proizvodna
2. Storitvena
3. Trgovska
4. Javna uprava

Vir: Povzeto po V. Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str. 100-125; V. Dimovski et al., Napredni management, 2013, str. 17-122; P. M. Algera & M. Lips-Wiersma, Radical Authentic Leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic, 2012, str. 118 – 131; B. J. Avolio & W. L. Gardner, Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, 2005, str. 315 – 338; B. Shamir & G. Eilam, "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development, 2005, str. 396-398; W. L. Gardner, C. C. Cogliser, K. M. Davis & M. P. Dickens, Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. The Leadership Quarterly, 2011, str. 1121; B. George, Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value, 2003, str. 12; B. J. Avolio & F. O. Walumbwa, Authentic leadership: Moving HR leaders to a higher level, 2005, str. 274-276.

Za sodelovanje se Vam najlepše zahvaljujem.

Vprašanja za polstrukturiran intervju

1. Se smatrate za dobrega vodjo? Kako bi sebe opisali kot vodjo (način vodenja, razumevanje z zaposlenimi, na kakšen način poteka medsebojna komunikacija)?
2. Katere vrednote in značilnosti so po vašem mnenju tiste, ki so pomembne pri oblikovanju dobrega vodje?
3. Ali po vašem mnenju vodite skladno s svojimi prepričanji in vrednotami?
4. Vidite priložnosti za izboljšavo svojega vodenja in na kakšen način?
5. Kaj po vašem mnenju pri vašem vodenju predstavlja prednost?
6. Se zavedate svojih slabosti? Ali jih kdaj pokažete svojim sodelavcem? Kakšno je vaše mnenje o tem, če vodja razkrije svoje slabosti in napake drugim zaposlenim?
7. Od kje izhaja vaša motivacija za delo? Je to zaslužek, osebno zadovoljstvo?
8. Kakšen odnos imate s svojimi zaposlenimi? Ali menite, da dobro poznate njihove prednosti in slabosti?
9. Ali svojim zaposlenim zaupate? Ali pri delu in odločanju upoštevate njihova mnenja in predloge?
10. Ali med zaposlenimi v vaši organizaciji poteka prenos znanja in izkušenj na odprt način? Ali je vaša organizacijska kultura pogojena z odprtim podajanjem in prenosom znanja?
11. Menite, da vam zaposleni sledijo in v vas vidijo zgled, ki ga tudi pri svojem delu posnemajo?
12. Ali svojim sodelavcem pomagata razvijati njihove sposobnosti?
13. S čim motivirate zaposlene, da z veseljem hodijo na delo (so poleg denarnih nagrad pomembni tudi nematerialni dejavniki)?
14. Na kakšen način svoje zaposlene motivirate za delo v timu?
15. Upoštevate predloge zaposlenih v timu za doseg želenega cilja?
16. Na kakšen način rešujete konflikte v timu? Kateri so ključni faktorji pri komunikaciji v timu? Zagovarjate odkrito komunikacijo?
17. Na kakšen način komunicirate s člani tima (pisno, po e-mailu, osebno, preko telefona)?
18. Uporabljate odkrito komunikacijo?
19. Na katerih vrednotah temelji izbiranje vaših novih kadrov?