

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA V IZBRANEM
TELEKOMUNIKACIJSKEM PODJETJU**

Ljubljana, september 2016

MARKO MIHAJLOVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Marko Mihajlovič, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza avtentičnega vodenja v izbranem telekomunikacijskem podjetju, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Sandro Penger

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 22. september 2016

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 UČEČA SE ORGANIZACIJA	2
1.1 Opredelitev učeče se organizacije	2
1.2 Zgodovina učeče se organizacije.....	5
1.3 Organizacijsko učenje kot proces učeče se organizacije.....	6
1.4 Značilnosti učeče se organizacije	7
1.5 Izzivi učeče se organizacije	8
1.6 Spreminjanje organizacij v učeče se organizacije	11
2 AVTENTIČNO VODENJE	12
2.1 Avtentične vodje.....	14
2.2 Elementi avtentičnega vodenja.....	16
2.2.1 Samozavedanje.....	16
2.2.2 Samoregulacija	17
2.2.3 Pozitivni psihološki kapital in lasten razvoj vodje.....	17
2.2.4 Samozavest.....	19
2.2.5 Upanje	19
2.2.6 Optimizem.....	20
2.2.7 Prožnost.....	20
2.3 Načini usposabljanja avtentičnih vodij.....	20
2.4 Avtentično vodenje in kadrovanje.....	21
3 RAZISKAVA V IZBRANEM PODJETJU	23
3.1 Zasnova raziskovanja in metodologija.....	23
3.1.1 Cilji raziskave.....	24
3.1.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja.....	24
3.1.3 Omejitve raziskave	24
3.1.4 Oblikovanje anketnega vprašalnika in vprašanj za polstrukturirani intervju	24
3.2 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov	25
3.2.1 Značilnosti avtentičnega vodenja	25
3.2.2 Predstavitev metodologije merjenja avtentičnosti.....	26
3.2.3 Zaznana avtentičnost vodje	26
3.2.4 Zaznana lastna avtentičnost.....	29
3.2.5 Primerjava avtentičnosti vodje in zaposlenih.....	31
3.3 Zaključne ugotovitve.....	33
SKLEP	34
LITERATURA IN VIRI	36

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Zgodovinski pregled opredelitev učeče se organizacije.....	5
Tabela 2: Kronološka opredelitev definicij avtentičnega vodenja in avtentičnosti	13
Tabela 3: Primerjava tradicionalnega in avtentičnega vodja	15
Tabela 4: Temeljne značilnosti avtentičnega stila vodenja.....	16
Tabela 5: Načrt kvalitativne raziskave	23
Tabela 6: Povzetek polstrukturiranega globinskega intervjuja	25
Tabela 7: Klasifikacija rezultatov	26

KAZALO SLIK

Slika 1: Razvoj učeče se organizacije po Daftu	3
Slika 2: Sengejev model učeče se organizacije.....	4
Slika 3: Model učeče se organizacije	7
Slika 4: Stare vloge managerjev	9
Slika 5: Nove vloge managerjev	10
Slika 6: Proces samoregulacije.....	17
Slika 7: Luthansov model pozitivnega psihološkega kapitala	18
Slika 8: Štiri dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala.....	19
Slika 9: Načini usposabljanja avtentičnih vodij	21
Slika 10: Ključne vloge kadrovskega managerja	22
Slika 11: Število točk, vezano na zaznano avtentičnost vodje.....	27
Slika 12: Povprečne vrednosti ocen za posamezne trditve, ki se nanašajo na zaznano avtentičnost vodje.....	28
Slika 13: Število točk, vezano na zaznano lastno avtentičnost	29
Slika 14: Povprečne vrednosti ocen za posamezne trditve, ki se nanašajo na zaznano lastno avtentičnost	30
Slika 15: Primerjava avtentičnosti vodje in zaposlenih	32

UVOD

Najbolj so uspešne tiste organizacije, ki večjo pozornost posvečajo znanju zaposlenih in njihovemu doprinosu. V učeči se organizaciji sodelujejo vsi zaposleni pri razvoju strategije in vizije. Značilnost učeče se organizacije je horizontalna organizacijska struktura in prilagodljiva kultura, ki omogoča enakost, sodelovanje in razvoj idej v organizaciji. Učeča se organizacija nenehno teži k povečevanju sposobnosti učenja. Senge (1996) vidi nesposobnost učiti se kot pogubno za organizacijo in posameznika ter organizacijam predlaga, naj poskušajo obvladati pet elementov, prek katerih bodo postale sposobne učiti se in so ključnega pomena za organizacijo, če se želi približati učeči se organizaciji.

Predmet obravnave diplomskega dela sta dva koncepta: učeča se organizacija in avtentično vodenje. Učeča se organizacija je edinstvena v svojem razmišljanju. Gre za idealno predstavo organizacije v sodobnem okolju. Njeno udejstvovanje prinese organizaciji bistveno več svobode in bolj motivirane, znanja želeče se zaposlene. Koncept avtentičnega vodenja pa predstavlja novo obliko vodenja in v pričujočem delu bomo spoznali prednosti vodenja in elemente, ki so zanj potrebni. Namen avtentičnega vodenja je vplivati na zaposlene na način, da bodo znotraj organizacij dosegali načrtovane poslovne cilje in jih morebiti celo presegli. Vodenje ni samo ukazovanje. Gre za veliko odgovornost do različnih elementov, ki tvorijo celoto (Možina et al., 2002).

Metoda dela bo preučevanje domače in tuje literature. V drugem delu pa bom z anketnim vprašalnikom zaprtega tipa in polstrukturiranim intervjujem preveril prisotnost modela učečih se organizacij in avtentičnega vodenja v izbranem telekomunikacijskem podjetju. Raziskovalni del diplomskega dela bo temeljil na kvalitativni in kvantitativni analizi. Na podlagi podatkov, pridobljenih v analizi, bom ugotavljal, ali sta v izbranem podjetju prisotna konstrukta učeče se organizacije in avtentičnega vodenja.

Namen diplomskega dela je analizirati avtentično vodenje v izbranem telekomunikacijskem podjetju. Sestavni del managementa je vodenje. Predstavlja pa posebno odgovornost do organizacije. Sodobne učeče se organizacije so uvedle nove tehnike planiranja, vodenja, organiziranja in kontroliranja poslovanja ter nenehno izboljšujejo pretok informacij po celotni hierarhični piramidi. Z razvojem novih informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij se je moral spremeniti način vodenja sodobnih organizacij 21. stoletja in te so se morale pravočasno odzvati na spremembe.

Temeljni cilj naloge je osvetliti pozitivne vplive avtentičnega vodenja na delovanje organizacije. Na podlagi proučevanja konstrukta učeče se organizacije in avtentičnega vodenja postavljam sledečo **hipotezo**: v izbranem telekomunikacijskem podjetju so prisotni elementi avtentičnega vodenja. Hipotezo bom preveril s teoretičnim in empiričnim proučevanjem. Kvalitativna raziskava bo temeljila na naslednjima raziskovalnima vprašanjema:

- Ali je v izbranem podjetju prisotno avtentično vodenje?
- Ali so v izbranem podjetju prisotni elementi avtentičnega vodenja?

V prvem delu bom predstavil koncept učeče se organizacije, opredelil njeno bistvo in predstavil tudi njen razvoj oz. zgodovino. Izpostavil bom tudi značilnosti učeče se organizacije in njene izzive. V nadaljevanju teoretičnega dela bom prešel na drugi koncept, avtentično vodenje. Predstavil bom njegov pomen in obravnaval vsak element posebej.

V drugem delu naloge bom s pomočjo anketnega vprašalnika in polstrukturiranega intervjuja preveril vpeljanost konceptov v podjetju in s kvantitativno analizo ali ovrigel ali sprejel postavljeno hipotezo ter odgovoril na postavljeni raziskovalni vprašanji.

1 UČEČA SE ORGANIZACIJA

V današnjem svetu se živi zelo hitro. Dinamika vsakdana je močno spremenila družbo in tudi poslovni svet. Globalizacija je svet pomanjšala in informacije lahko v eni sekundi zaokrožijo naokoli. Podjetja morajo danes poslovati drugače, kot so nekoč. Srečujejo se s popolnoma novimi tržnimi razmerami, saj je konkurenca vse hujša, tekmovanje vse večje, tehnologija vse naprednejša in spremembe na vsakem koraku in vsakem trenutku. Odgovor na vse naštetu je nov pristop, t. i. učeče se organizacije. Poslovno okolje v našem času je precej turbulentno, zato je ključnega pomena, da se organizacije hitro odzovejo na vse dražljaje.

1.1 Opredelitev učeče se organizacije

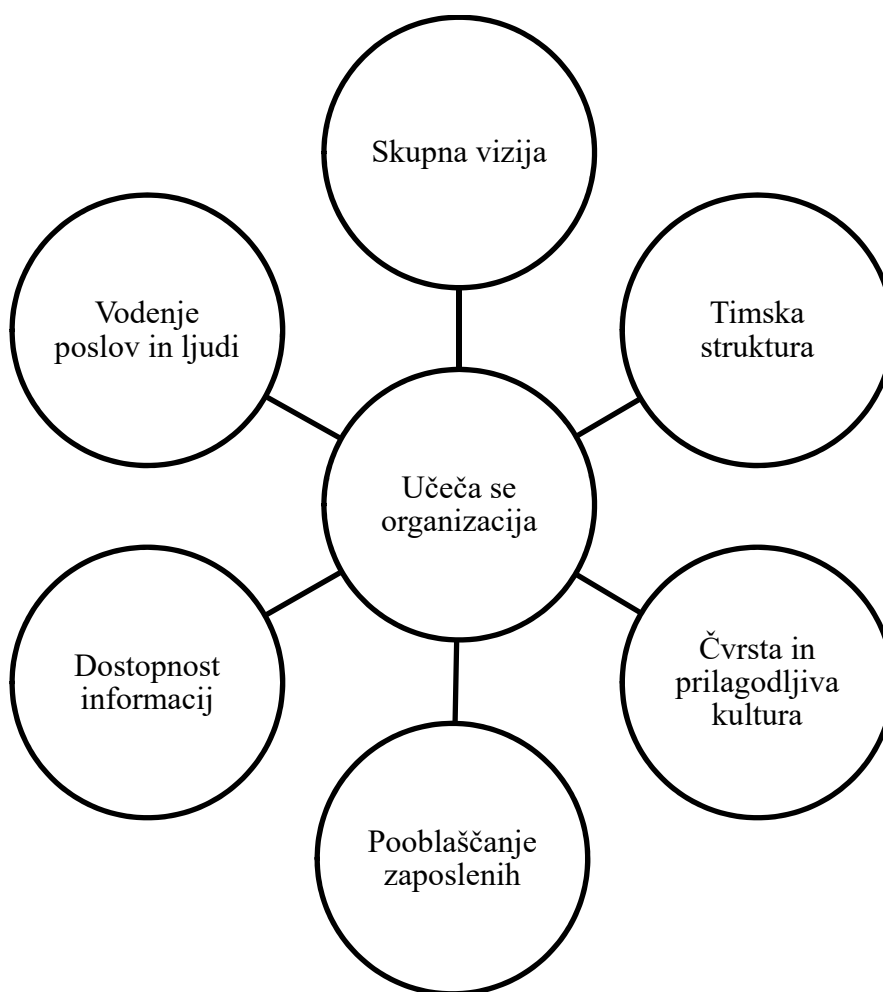
Koncept učeče se organizacije je utemeljen na pojmi enakost, odprtost informacij, nizka stopnja hierarhije, širok kontrolni razpon in organizacijska kultura, ki krepi in poudarja večjo prilagodljivost in delo v timu. Organizacija, ki jo pojmuje kot učeča se organizacija, je tista, v kateri si ljudje prizadevajo izboljšati svoje sposobnosti za doseg boljših rezultatov, po katerih tudi hrepenijo, imajo nov način razmišljanja in so svobodni v skupnih prizadevanjih (Senge, 1990). Bistvo Sengejeve teorije je, da se ljudje konstantno želijo izkazati in gojijo nove ter izboljšane, bolj elastične, ekspanzivne vzorce mišljenja. Učenje ni domena le vrhnjega vodstva, temveč poteka na vseh ravneh organizacije. Vodstvo organizacije mora motivirati in nagraditi prizadevanja zaposlenih pri učenju in spodbujati njihovo kreativnost. Znotraj omenjene teorije je Senge (1990) opredelil naslednje stebre učeče se organizacije: sistemsko mišljenje, osebno mentorstvo, mentalni modeli, skupna vizija in timsko učenje.

Med prvimi teoretiki je Argyris (1978 v Dimovski, Penger, Škerlavaj, & Žnidaršič, 2005, str. 93) učečo se organizacijo prepoznal kot proces prepoznavanja in popravljanja napak. Učenje v organizaciji poteka prek individualnega učenja posameznikov, ki so v vlogi agentov. Pedler, Burgoyne in Boydell (1991) so učečo se organizacijo opredelili kot organizacijo, ki spodbuja učenje vseh svojih zaposlenih. Organizacija se nenehno preoblikuje v namen doseganja svojih strateških ciljev. Huber (1991 v Dimovski et al., 2005, str. 93) jo je povezal s štirimi tvorbami. Prva je pridobivanje znanja, sledita distribucija in interpretacija informacij in tudi organizacijski spomin. Ferjan (1999) je svojo teorijo razvil na dejstvu, da obstaja znotraj organizacije posebna kultura sodelovanja, ki povezuje osebe in timsko delo. To pomeni, da ljudje znotraj organizacije čutijo enakopravnost, enakovrednost, cenjenost in občutek povezanosti. Ferjan (1999) je v nadaljevanju zagovarjal tudi, da je učenje v organizaciji proces, ki organizacijo popelje do spoznavnega procesa ter do stanja nenehnega izboljševanja in prilagajanja. Hitreje, kot se je organizacija sposobna učiti, uspešnejša je lahko. Za to pa mora izpolnjevati pogoj, da imajo člani organizacije zadostno informacijsko polje. Garvin (1993, str. 80) je učečo se organizacijo dojel kot organizacijo, ki je sposobna ustvariti, pridobivati in prenašati znanja in nadgrajevati svoje vedenje. Na tak način pa je sposobna tudi navzven pokazati nova znanja ter spoznanja. Opredelitev učeče se organizacije torej pomeni, da so nove ideje ključnega pomena, če učenje v organizaciji poteka (Garvin, 1993, str. 80). Izvor idej ni pomemben. Lahko pridejo tudi izven organizacije ali pa so prenesene prek izobraženih

poznavalcev. Pomembno je, da jih organizacija zna obrniti sebi v prid. Huczyski in Baughan (2001 v Dimovski, V., Penger, S., & Škerlavaj, M., 2007, str. 189) zatrjujejo, da z izboljšano in hitro komunikacijo in usklajenostjo zaposlenih lahko prek vključitve zaposlenih v procese organizacije, pripomore h konstantnemu eksperimentiranju, izboljševanju in povečanju sposobnosti.

Prednost učeče se organizacije je, da je sposobna razviti novo znanje. To znanje je sposobna hitro prepoznati, povečati in ga izkoristiti. Potencial učeče se organizacije se lahko še dodatno potencira z aktivnostmi, ki se odvijajo ali znotraj ali zunaj same organizacije. To je možno doseči z različnimi pristopi. Lahko se znotraj timskega dela spodbuja in deli znanje tudi s pomočjo motivacije ostalih. Malhotra (1996 v Dimovski et al., 2005, str. 93) pa zagovarja, da naj učeča se organizacija uči na osnovi izkušenj, naj se ne omejuje s preteklostjo. Daft in Marcic (2013, str. 17) sta se osredotočila na učečo se organizacijo kot organizacijo, kjer so ljudje vključeni v odkrivanje in reševanje problemov, lahko nenehno eksperimentirajo, spreminjajo ter izboljšujejo. Hkrati pa s tem povečujejo sposobnost za rast, učenje in doseganje ciljev organizacije (Daft, & Marcic, 2013, str. 17).

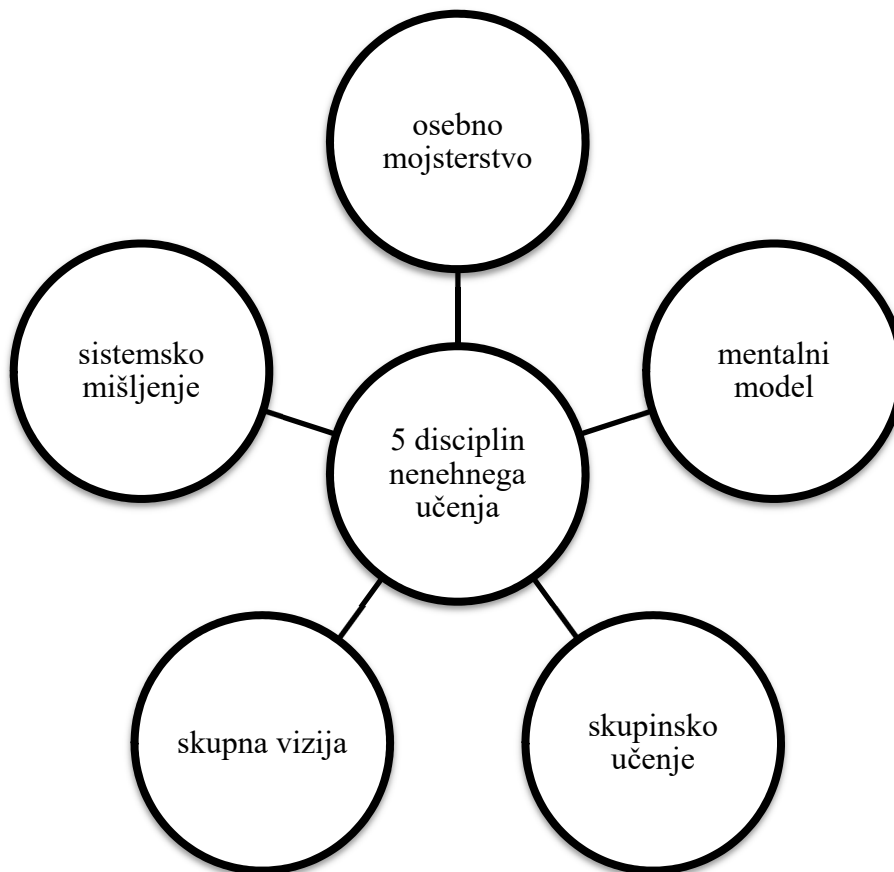
Slika 1: Razvoj učeče se organizacije po Daftu



Vir: R. L. Daft & D. Marcic, Management The New Workplace, 2013, str. 40, slika 15.

Značilnost učeče se organizacije je zavedanje pomena znanja zaposlenih oziroma intelektualnega kapitala. Učeča se organizacija vidi znanje in intelektualni kapital kot konkurenčno prednost, ob stalno spreminjajočem se okolju vidijo znanje kot ključno. Struktura organizacije, ravnanje z zaposlenimi, procesi managementa, organizacijska kultura in drugo so prilagojeni podpori takšnemu ravnanju z znanjem, ki vodi organizacijo k ustvarjanju trajne konkurenčne prednosti.

Slika 2: Sengejev model učeče se organizacije



Vir: P. M. Senge, Leading learning organizations. Training & Development, 1996, str. 36, slika 2.

Učeča se organizacija temelji na znanju in Senge (1996, str. 36) je definiral 5 disciplin nenehnega učenja. Sistemsko mišljenje pripomore, da na bolj ustvarjalen način podjetje dobi vpogled v vzorce in odnose z namenom trajne konkurenčne prednosti. Mentalni modeli so temeljne predpostavke, vrednote, prepričanja, norme in predstave, ki vplivajo na posameznikovo razumevanje realnosti in uresničevanje akcij. Osebnostno mojstrstvo pomaga kontinuirano oblikovati in izpopolnjevati osebno vizijo, razvijati potrpežljivosti in bolj objektivno obravnavati realnost. Skupna vizija posameznike v organizaciji usmerja in jim daje energijo. Skupinsko učenje Sange (1996, str. 36) obravnava kot proces usklajevanja in razvoja sposobnosti skupine za doseganje željenih rezultatov. Temelji na osebnem mojstrstvu in skupni viziji, ki sta nujna, a ne zadostna pogoja za uspešno skupinsko učenje, saj morajo biti zaposleni sposobni sodelovati med seboj, kar pa jim omogoča skupni dialog.

Intelektualni kapital je sestavljen iz človeškega in strukturnega kapitala. Je neotipljiv vir sredstev organizacije in v času ekonomije znanja in hitrih sprememb edini pomemben vir, ki ga lahko organizacija posreduje (Dimovski et al., 2005, str. 29, 30).

Zaposleni s svojim znanjem, sposobnostmi in domišljijo ustvarjajo konkurenčno prednost organizacije. Svoje nove zamisli so zmožni vključiti v nove produkte ali storitve, s čimer ustvarijo prednost njihove organizacije pred konkurenco. Te inovacije organizaciji zagotavljajo poslovni uspeh in obstoj na trgu. Učenje in znanje posameznikov, timov in organizacije kot celote so elementi vsake organizacije, ki želi uspešno delovati v prihodnosti.

Teoretikov je veliko, ki so pisali o učeči se organizaciji in vsi so ostali dokaj enotni s svojimi teorijami. Vsi poudarjajo znanje, učenje in pripravljenost za razvoj. Kadri na vodilnih položajih v organizacijah so spoznali, da za uspešno vodenje ni pomemben staž v organizaciji, ampak osebni vidik vodje zaposlenih.

1.2 Zgodovina učeče se organizacije

Začetki osemdesetih let prejšnjega stoletja so nam prvič postregli s pojmom učeča se organizacija. Koncept izvira iz Amerike in Velike Britanije. Prav slednja je najbolj zaslužna za razmah koncepta v Evropi. Intenzivnejše se pojem učeče se organizacije v literaturi pojavlja v zadnjem stoletju, saj lahko podjetja svojo prednost na trgu dosežejo prav s hitrim in stalnim učenjem. Največji preskok pa je naredil Peter Senge po letu 1990, ko je začel objavljati strokovne članke in knjige.

Tabela 1: Zgodovinski pregled opredelitev učeče se organizacije

Avtor	Leto	Opredelitev
Argyris	1978	Organizacija se uči prek posameznikovega učenja, ki je v razmerju do organizacije v vlogi agenta.
Senge	1990	Definira pet ključnih elementov učeče se organizacije: sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo, mentalni modeli, skupna vizija in timsko učenje. Značilnosti učeče se organizacije pa opredeli kot: odprtost do okolja, sposobnost neprestanega učenja in želja po povečevanju sposobnosti učenja.
Weick	1991	Opredeli organizacijsko učenje kot notranji proces učeče se organizacije, znanje pa spodbuja akcijo in pospešuje razvoj. Skozi povezan proces se vzpostavi učinek vpliva zunanjega okolja na organizacijo in razmerja v njej.
Huber	1991	Učečo se organizacijo sestavljajo štirje konstrukti, ki so: organizacijski spomin, pridobivanje znanja, distribucija in interpretacija informacij.
Dimovski	1994	Učeča se organizacija je osredotočena na razvoj novega načina mišljenja, individualnega in skupinskega učenja ter povečevanje sposobnosti za dosego ciljev. Takšna organizacija je odprta, sposobna sprejemati in deliti znanje ter se stalno učiti. Odprtost, prožnost in naravnost k znanju pa povečuje doseganje trajnega uspeha.
Malhotra	1996	Naloga managerjev v učeči se organizaciji je spodbujanje kreativnosti, odprtosti, komunikacije, sistemskega mišljenja in učenja na izkušnjah iz preteklosti.

se nadaljuje

Tabela 2: Zgodovinski pregled opredelitev učeče se organizacije (nad.)

Avtor	Leto	Opredelitev
Oakland	1999	Naloga vrhnjega managementa v učeči se organizaciji je, da oblikuje skupno vizijo, politiko in motivira zaposlene v smeri stalnega učenja. Organizacija mora biti odprta tudi navzven.
Huczynski, Buchanan	2001	Učeča se organizacija temelji na vključevanju vseh v reševanje problema, s čimer organizacija poveča svoje sposobnosti na podlagi eksperimentiranja in hitrejšega reševanja problemov.
Drucker	2001	Definira ključne dejavnike za delovanje učeče se organizacije kot: učinkovitost komunikacije, opolnomočenost zaposlenih, odprtost, zavezanost vrhnjega managementa, spodbujanje eksperimentiranja in ustreznost plačilnih shem. Predpostavka za uspešno delovanje pa je predvsem pripravljenost zaposlenih za stalno učenje, ki vodjam omogoča njihovo opolnomočenje in poveča možnost motivacije za doseganje skupnih ciljev.
Daft, Marcic	2001	Ključni dejavniki za učinkovito delovanje učeče se organizacije so spremembe v: organizacijski strukturi, vodenju, odnosu do opolnomočenja zaposlenih, organizacijski kulturi in participaciji zaposlenih pri odločanju. Vodje so odgovorne za spodbujanje učenja znotraj celotne organizacije in omogočajo participacijo zaposlenih pri odločanju.

Vir: V. Dimovski, S. Penger, & M. Škerlavaj, *Organiziranje in odločanje*, 2007, str. 189–190, tabela 17.

Britanska vlada je želela spodbuditi vseživljenjsko učenje posameznika in družbe. Oblikovale so se mreže učečih se mest in tako bi lahko dosegli socialno in ekonomsko prenovo družbe. V Sloveniji se prav tako povečuje vpeljanost učečih se organizacij, sodeč po strokovnih objavah. Vse več podjetij se odloča za prevzem omenjenega koncepta (Muc, 2002, str. 176).

1.3 Organizacijsko učenje kot proces učeče se organizacije

Učenje v organizaciji je eden najpomembnejših virov trajne konkurenčne prednosti. Predstavlja pa tudi gonilno silo za uspešnost poslovanja. Organizacijsko učenje spada pravzaprav med znanstvene discipline v okviru organizacijske teorije.

Učenje, ki se odvija v učeči se organizaciji v svoje bistvo vključuje prenos informacij v znanje in znanje se naknadno pretvori v boljše delovanje. Ta proces odrazi tako informacije kot znanje v vedenjske in kognitivne spremembe (Dimovski et al., 2005). Organizacijsko učenje ima ogromno definicij. Osredotočili se bomo na pristop, ki ga predstavlja kot celoto in mu pripisuje štiri ključne vidike (Dimovski et al., 2005): informacijski, interpretacijski, strateški in vedenjski.

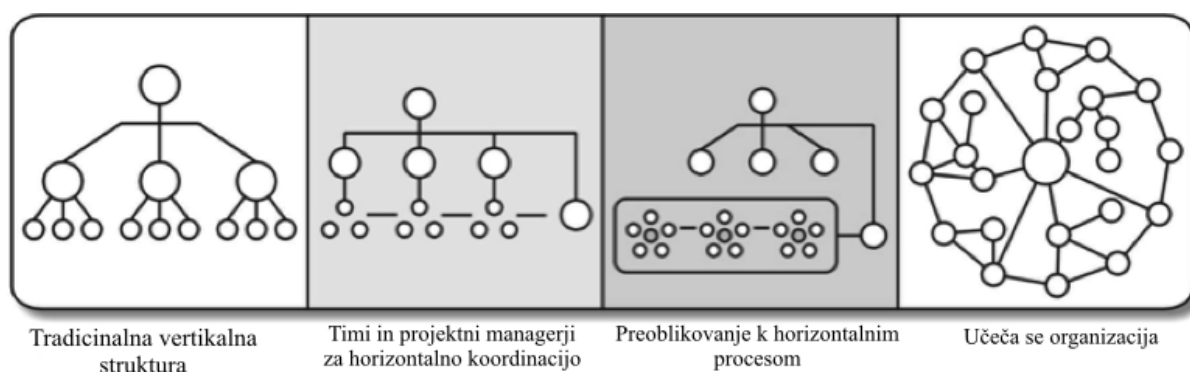
Izziv sprememb organizacijskega učenja je odvisen od sposobnosti ljudi, ali so se pripravljene učiti danes in so se sposobni učiti tudi v prihodnosti (Guns, & Anundsen, 1998, str. 16). Zaposleni v organizaciji morajo poznati vse stopnje učenja, da ga bodo lahko sprejeli. Prva stopnja sestoji iz pridobivanja stališč, prepričanj, vrednot, načel, spretnosti in znanj. Sledi korak uporabe. Gre za aktivnost in ne predstavlja dejanskega učenja. Tretja raven je razmišljanje, pri tem pa se mora subjekt odstraniti iz postopka in na zadevo gledati nevtralno. Četrta stopnja je nadgradnja prejšnje, saj k razmišljanju uvaja še ukrepe, kar vodi k spremembam. Potreben je odziv na priložnost, ali problem z izdelavo strategije in tako lahko organizacijo popelje do željenih rezultatov z uporabo visokega učinka učenja. V zadnji fazi oz. stopnji pa je bistven pretok informacij na podlagi manjših

sprememb, ki pa bistveno okrepijo druga drugo brez kakršnegakoli dodatnega zavestnega prizadevanja (Guns, & Anundsen, 1998, str. 16).

1.4 Značilnosti učeče se organizacije

Na dnevni bazi dobivamo informacije o propadih podjetij in tudi o njihovih vrhunskih uspehih. Sploh te slednje niso nikoli zaspale na lovoriakah prvih uspehov, ampak so si skozi različna obdobja prizadevala, da vpeljejo vse več sprememb, vlagajo v razvoj in posledično ustvarjajo konkurenčno prednost. Za uspešno poslovanje se je treba vseskozi povezovati, nenehno ustvarjati povsem sveža strateška partnerstva, prisluhniti potrošnikom in se jim tudi prilagajati (Dimovski et al., 2005, str. 25). Učeča se organizacija tvori izredno učinkovito in močno organizacijsko kulturo, ki podjetje povezuje še tesneje. Organizacija s takšno delovno in organizacijsko kulturo sprejema tudi zunanje okolje, trg, politiko, socialna in finančna vprašanja. Tovrstna organizacija uporablja tudi posebno politiko ravnanja z zaposlenimi pri delu, ki vključuje zaupanje v svoje zaposlene, jim zaupa odgovornost in samoiniciativnost (Možina et al., 2002, str. 23). Učečo organizacijo prepoznamo po integriranem in hkrati prožnem sistemu. To pomeni, da organizacija spodbuja avtonomno delo skupin, decentralizacijo. Posamezniki dobijo vse več odgovornosti, obenem pa se razvija tudi močan integriran sistem veljavnih organizacijskih vrednot in način dela, ki ga sprejmejo vsi. Hierarhije ni, dosežena pa je najvišja stopnja horizontalne koordinacije in strukture (Dimovski, & Penger, 2003). Ta struktura je prilagodljiva in oblikovana tako, da spodbuja enakost, sodelovanje in posledično nastanek idej. To pomeni, da je organizacija sposobna hitro najti nove priložnosti, se spopasti s krizami in hkrati konkurenčnost na visokem nivoju. Težava običajne organizacijske strukture je, da so aktivnosti določene na vseh ravneh organizacije, kar posledično pomeni skromnejše sodelovanje med oddelki, koordinacija pa je v domeni hierarhije, ki ustvarja distanco med managerji in zaposlenimi. Hierarhija sicer doprinese lažji nadzor, vendar jo to hkrati hromi in preobremenjuje. Opisane težave organizacije s hierarhijo lahko rešijo z uvajanjem učeče se organizacije (Možina, 2014). Na Sliki 3 so prikazane tudi ostale strukture podjetij. Značilnosti, ki jih srečamo v sleherni učeči se organizaciji so timsko delo, deljenje znanja med zaposlenimi, prenos informacij, spodbujanje izobraževanj in usposabljanj ter bogata zakladnica znanja.

Slika 3: Model učeče se organizacije



Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005, str. 80, slika 15.

Organizacijska struktura sodobne učeče se organizacije je povsem drugačna od svoje predhodnice, tj. klasične organizacije. Hierarhija je odpravljena. V ospredje pa je prišla horizontalna koordinacija in komunikacija. Management znanja in proces organizacijskega učenja sta tako postala glavna konkurenčna prednost. Uvedba slednje pa je v organizacijah s hierarhijo kar velik izziv za managerje, saj je potrebno preoblikovati individualno in tacitno znanje v organizacijsko (Dimovski et al., 2005, str. 80). To pa za seboj prinese izboljšane sposobnosti zaposlenih. Namen spremembe pa je doseg boljših rezultatov.

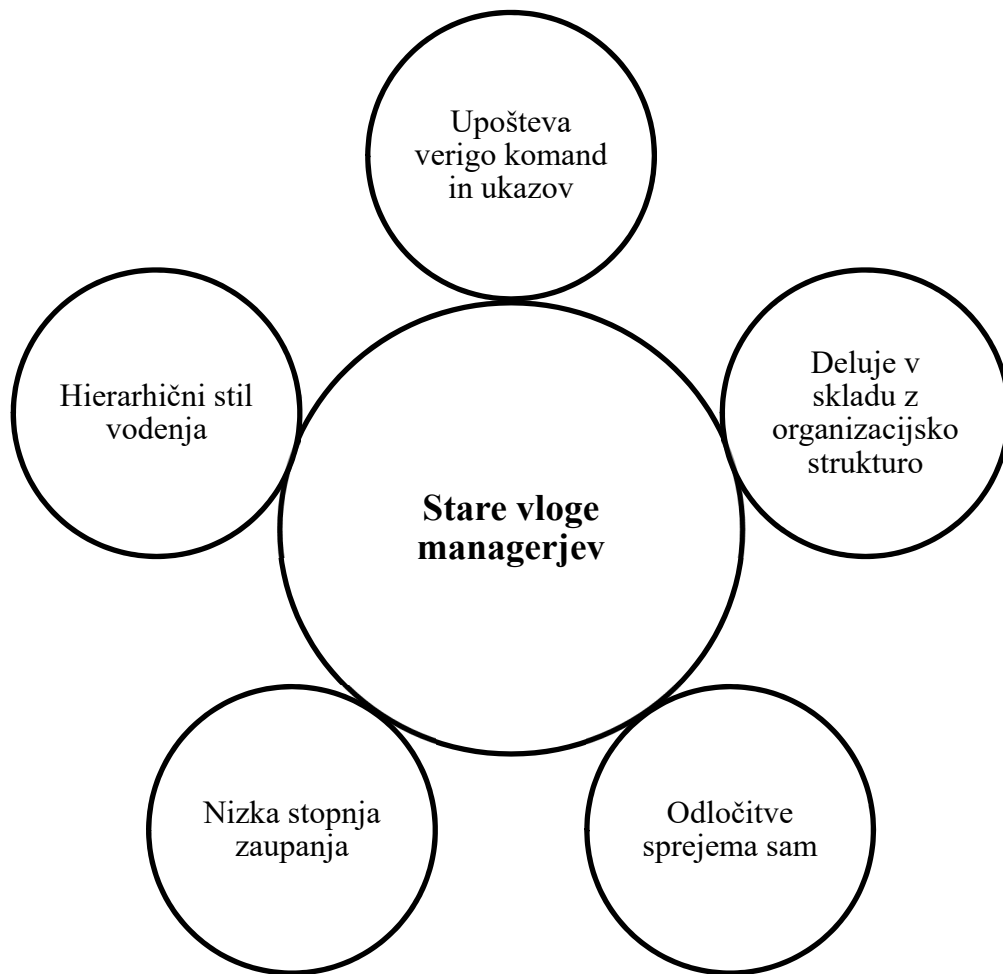
Razvoj učeče se organizacije je odvisen tudi od zaposlenih. Nimajo le managerji ključne vloge. Njihova naloga je, da prepoznajo najboljši možen korak oz. odziv na dogajanje na trgu, znajo uporabiti vire znanja in se spopadajo z vsemi spremembami, ki se odvijajo okoli organizacije. Zaposleni v organizaciji so tisti, ki stopijo v stik s kupci, dobavitelji. Prav tako so v stiku z najnovejšo tehnologijo. Morajo biti informirani, da lahko zaznajo in rešujejo probleme. Vsak posameznik v organizaciji je pomemben in organizacija mu mora posvečati posebno pozornost, da še dodatno pripomore k delovni vnemi, ustvarjalnosti in želji po uspehu zaposlenega. Učeča organizacija je prav zato tako pomembna in edinstvena, saj se po svojem bistvu ločuje od ostalih organizacijskih struktur. Zaposleni v obravnavani organizaciji morajo imeti določene lastnosti, da lahko uspešno delujejo znotraj nje. Bistveno je, da jih odlikuje elastičnost in prilagodljivost. Pomembno je, da so organizirani in vedoželjni. Vsako novo informacijo morajo sprejeti in razumeti ter jo uporabiti in deliti naprej. Njihovo delo mora biti učinkovito, pri delu morajo biti zbrani in fokusirani. Vsekakor sta pomembni lastnosti tudi razum in želja po uspehu. Zaposleni v učeči se organizaciji morajo biti edinstveni in hkrati koristni, odgovorni in samoiniciativni.

1.5 Izzivi učeče se organizacije

Izzivi današnjih managerjev so popolnoma drugačni od izzivov managerjev izpred desetletij. Danes šteje predvsem odzivnost. Biti prvi je zelo pomembno. Samo če je manager organizacije vizionar, potem podjetje lahko dobro posluje. Definitivno je eden izmed izzivov sledenje spremembam na trgu, kar pomeni, da morajo vpeljati nove koncepte in procese. Novodobnega managerja lahko primerjamo z internetom, saj mora biti odprt, zasnovan na znanju, povezljivosti, eksperimentalnosti in brezmejnosti (Dimovski et al., 2005, str. 27). V nadaljevanju so na Sliki 4 in Sliki 5 predstavljene vloge starih in novih managerjev.

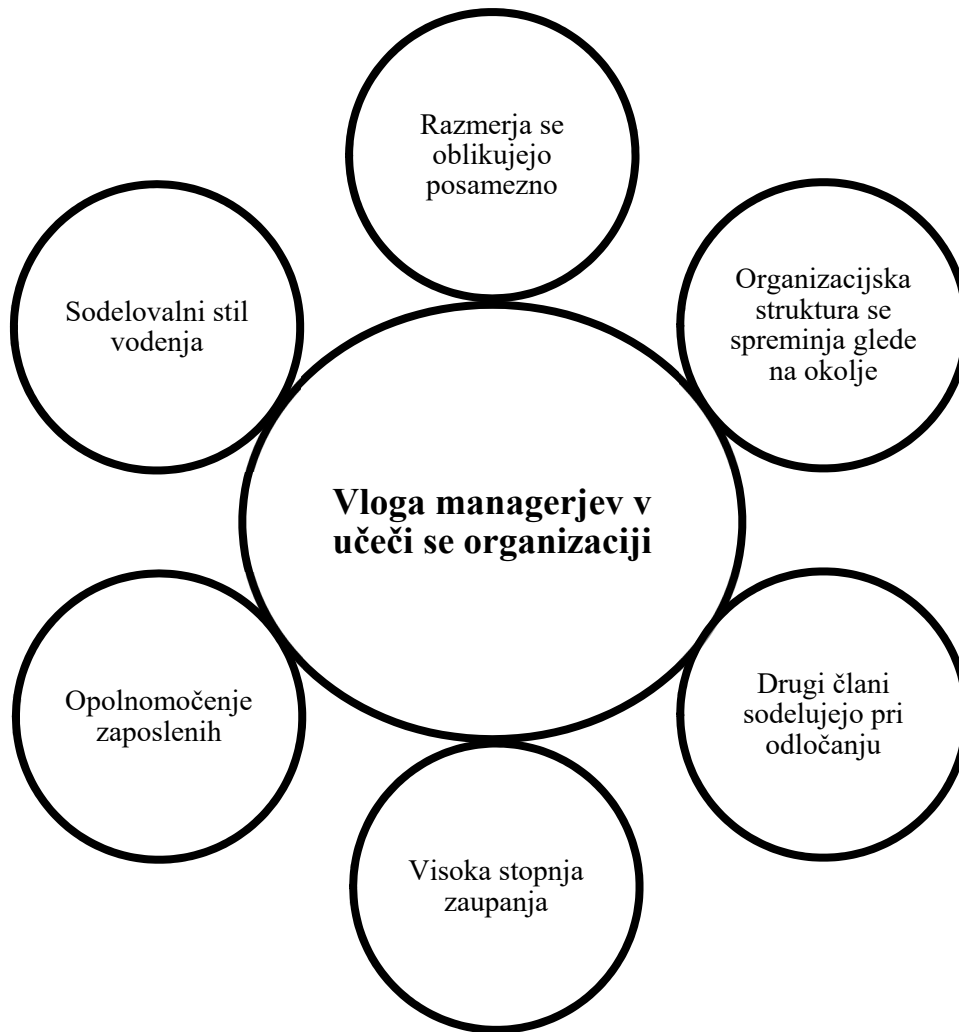
Slika 5 prikazuje izzive novih managerjev. Tradicionalni vodja odločitve sprejema sam in zaposleni mu sledijo. Novi vodja pa mora po konceptu učeče se organizacije sodelovati z zaposlenimi, zgraditi močno vez zaupanja in odločanje prepustiti tudi ostalim (Dimovski et al., 2005). Kot večji izziv učeče se organizacije lahko obravnavamo izziv ravnanja s človeškimi viri. Najboljši vodja je tisti, ki ima ustvarjeno kulturo sodelovanja z vsemi člani. Nagrajevanje posameznika je sicer zelo dobrodošlo, ni pa zadostno. Le organizacije z vzpostavljeno kulturo sodelovanja imajo vodje, ki se razvijajo skupaj z drugimi zaposlenimi s ciljem učiti se in razvijati se. Da je uspeh organizacije večji, je treba zaposlene trenirati na področju, kjer imajo največ spretnosti, saj bodo tako v kratkem času dosegli vidne rezultate. To pa deluje stimulatивно za nadaljnje delo.

Slika 4: Stare vloge managerjev



Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, Učeba se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 27, slika 3.

Slika 5: Nove vloge managerjev



Vir: V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, & J. Žnidaršič, *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005, str. 29, slika 5.

Izziv globalne konkurenčnosti je ena od glavnih značilnosti današnjega dne. Mej med državami praktično ni več. Podjetja delujejo globalno. Transport je postal cenejši. Vse več je govora o globalni vasi. Svet je postal majhen. Okusi potrošnikov se zlivajo v eno, kulturne razlike so vse manjše, tehnologija se spreminja na dnevni bazi. Uspešni managerji aktivno govorijo vsaj dva ali tri tuje jezike, organizacije pa morajo pri poslovanju upoštevati časovne, kulturne in geografske razlike. 21. stoletje je prav zaradi novih tehnologij in hitrejših komunikacijskih ter trženjskih poti kupce naredila vse strožje in bolj zahtevne, saj pričakujejo nove izdelke, storitve in dostopnost na trgu. Vse pogosteje od organizacij zahtevajo, da se izdelke prilagodi posebej za določenega kupca, kar zelo spremeni organizacijsko kulturo (Dimovski et al., 2007, str. 9).

Posledica globalizacije je vse večja raznolikost zaposlenih. V modernih poslovnih okoljih delujejo v timih člani, ki prihajajo iz najrazličnejših koncev sveta (Možina et al., 2002). Prav to pa prinese za seboj medkulturne razlike in nove izzive za managerje, ki morajo vse

to usklajevati, sicer bi prišlo do konfliktov, ki pa so lahko zelo nevarni za poslovanje organizacij. Družbenih raznolikosti organizacije ne smejo prezreti. Spoznavanje kultur postane tako ključnega pomena za vodenje v učečih se organizacijah.

1.6 Spreminjanje organizacij v učeče se organizacije

Vsaka sprememba zahteva svoj čas in zahteva veliko priprav. Sodobno poslovno okolje spremlja dinamično dogajanje na trgu, ki pa se nenehno spreminja in je zelo dovzetno za spremembe tako notranje kot tudi zunanje (Možina et al., 2002, str. 35). Vsakršno spreminjanje ali preoblikovanje organizacije predstavlja za organizacijo nov izziv oz. mora sprejeti nove ideje in nova znanja. Odvijata se dva tipa sprememb (Dimovski et al., 2005, str. 117). Pod prvi tip sprememb uvrščamo operativne spremembe, ki temeljijo na delovni politiki osnovnih del organizacije in procesov na vseh nivojih poslovanja. Pod drugi tip sprememb pa padejo transformacijske spremembe, ki zajamejo tudi preoblikovanje in prenavo organizacije. Zunanji trendi, vzorci in potrebe na trgu, ki jih zaznajo managerji, organizaciji pomagajo pri prilagajanju in pri priložnostih (Dimovski et al., 2005, str. 117). Prvi korak za spremembo je potrebno oblikovati novo vizijo, postaviti nove cilje, strategijo in končati s spremembo organizacijske strukture in kulture (Kelemina, 2009). Treba je narediti tudi načrte, kako z uporabo nove tehnologije lahko pomagamo k večji učinkovitosti organizacije, kako bomo oblikovali vrednote, razvijali spretnosti in sposobnosti zaposlenih ter jih usmerjali k večji kreativnosti (Muc, 2002, str. 177). Zaposleni se morajo zavedati pomembnosti sprememb. Samo na novo zastavljena strategija in cilji niso zadostni. S tem se strinjata tudi Daft in Marcic (2013, str. 17), ki navajata, da vodenje organizacije ne pomeni več le meritev in kontrole, ampak je dober rezultat odvisen od managerja, ki je sposoben spremembo zagnati in aktivno sodelovati pri preoblikovanju organizacije z manj hierarhije, ki pa se je vseeno sposobna hitro spremeniti in prilagoditi.

Dimovski, Peterlin in Penger (2008) poudarjajo, da če podjetje uvede učečo se organizacijo takoj v javnosti, pridobi ugled, je bolj privlačno za vlagatelje in tudi izboljša poslovni rezultat. Med zaposlenimi je mogoče zaznati večjo motiviranost in zadovoljstvo ter boljše medsebojno komunikacijo. Razlogi, ki dokazujejo nujnost učeče se organizacije, so (Možina et al., 2002, 22–24): konkurenčna ostrina, progresivno samospreminjanje, prilagodljivi in razmišljajoči zaposleni in timsko delo.

Spremembe so lahko dobre in slabe. Model učeče se organizacije spremembam daje velik pomen. Spremembe vidi model kot odgovor na dogajanje na trgu. Pomembno pa je sosledje dogodkov, kako se spremembe izvajajo (Dimovski et al., 2005, str. 117). Podjetje mora spremljati vsak korak svoje globalne konkurence, strank, konkurence in vseh ostalih dejavnikov in slediti njihovim silnicam. Prav tako mora spremljati interne procese. Kakšni plani, cilji in težave se pojavljajo znotraj podjetja. V naslednjem koraku se mora zavedati, da so spremembe potrebne. Ovrednotiti mora svoje probleme, identificirati priložnosti, definirati potrebe in preučiti, kakšna tehnologija in proizvodi so za vse postopke potrebni. Ko vse to sprovede, je čas za začetek. Ustvarijo se timi, nastopi kreativnost in spremembe se implementirajo v organizacije.

2 AVTENTIČNO VODENJE

Beseda vodja je imela včasih drugačen pomen, kot je razumljen v učeči se organizaciji. Ekonomija znanja zahteva nov tip vodij. Njihovo delo je vse bolj kompleksno in večdimenzionalno. Vsak dan mora izkazati večjo sposobnost in nenehno širiti svoja obzorja ter pridobivati nova znanja. Učeča se organizacija tako uvaja odprto organizacijsko strukturo, ki temelji na znanju in povezljivosti. Sposobni morajo obvladati večšine odločanja, upravljati z ustvarjalnico, predvideti prihodnost, politično motivirati, strateško razmišljati in napovedati razvoj dogodkov (Dimovski et al., 2005, str. 55). To pomeni, da morajo biti vodje vizionarji in voditi tudi na daljavo. Iskati morajo nove izzive in ne sme jih biti strah neuspeha oz. morajo imeti managerski pogum ter sposobnost dobre presoje ljudi (Dimovski et al., 2005, str. 55). Najboljši managerji so vodje, ki ustvarjajo vizijo za prihodnost, ki je razumljiva in sprejeta v celotni organizaciji (Daft, & Marcic, 2013, str. 15). Senge (1996, str. 36) vodjo opredeli kot človeka, ki se zavzame za velike spremembe tako v organizaciji kot tudi pri sebi. Njegovo vodenje temelji na razvoju novih veščin sposobnosti in razumevanja. Senge (1996, str. 36) dodaja še, da v učečih organizacijah poznamo tri vrste voditeljev: področni, izvršni in povezovalni.

Področni vodja je pobudnik pomembnih organizacijskih eksperimentov. Ti pripomorejo k novim učnim zmožnostim za izboljšanje poslovnih rezultatov (Senge, 1996, str. 37). Nosi veliko odgovornosti in je usmerjen izključno v rezultate. Njegova glavna vloga je izvesti večje eksperimente v organizaciji in s svojim znanjem voditi preostale v organizaciji. Vsak začetek projekta se začne z oblikovanjem skupine področnih vodij, ki na projektu delajo do leto dni (Senge, 1996, str. 63). V tem času razvijejo svoje razumevanje, razmišljanje, raziščejo osnovne miselne modele in ustvarijo skupno vizijo. Ta znanja nato začnejo širiti po organizaciji in jo vključiti v delo. Področni vodje so najpogosteje pragmatiki, ker je včasih lahko tudi težava, saj so jim pojmi, kot so sistemsko razmišljanje, miselni modeli in dialog včasih nejasni (Senge, 1996, str. 63). Najboljši vodje se prelevijo v skeptike. Na začetku so skeptični, ampak dovezetni in odprti ter motivirani k poslovnim rezultatom (Senge, 1996, str. 63).

Izvršni vodja pomaga področni vodji. Je razvijalec učne infrastrukture in z zgledom vodi proces razvijanja norm in znanja kulture učenja (Senge, 1996, str. 63). V največjo pomoč področnim vodjem so izvršni vodje, saj so njihovi zaščitniki, mentorji in somišljeniki. Izvršne vodje sicer še vedno dojemamo kot najmočnejše ljudi v organizaciji, ki sprejemajo ključne odločitve. V učeči se organizaciji pa se to spremeni, saj izvršni vodje nastopijo kot učitelji, oskrbniki in oblikovalci (Senge, 1996, str. 64).

Slednji tip vodje v učečih se organizacijah je po Sengu (1996, str. 6) povezovalec, lahko tudi začetnik nove kulture, s svojim prostim gibanjem po organizaciji išče tiste, ki so pripravljeni izpeljati spremembe, pomagati pri organizacijskih eksperimentih in širjenju novega znanja. Omenjeni tip ima najmanj cenjeno vlogo, vseeno pa spada med bolj učinkovite, saj služijo kot mentorji, notranji svetovalci in pomočniki področnih vodij. Pogosto se prosto gibljejo po podjetju in spremljajo neformalne povezave. Da lahko organizacija uspe, morajo za razvoj strategije prispevati tudi zaposleni, ne samo vodje. Prav tako je na njih, da razmišljajo o konkurenci, učinkoviti uporabi novih znanj, spremembah v okolju in na trgu. Zaposleni so namreč v stiku z deležniki podjetja (kupci, dobavitelji, partnerji itd.), so informirani, imajo znanje in zato lahko sodelujejo pri reševanju problemov, razvijanju rešitev, razvijanju strategij in izboljšanju poslovanja

(Možina et al., 2002). Iz tega sledi, da ima pomembno vlogo v učeči se organizaciji že en sam zaposleni. Ravno to je tudi razlog, zakaj se mu posveča toliko pozornosti.

Tabela 2: Kronološka opredelitev definicij avtentičnega vodenja in avtentičnosti

Vir, avtorji	Leto	Definicija
Rome & Rome	1967	V hierarhični organizaciji je avtentičnost zaznana le do mere, kjer se pri vodenju v organizaciji še dopuščata omejenost in negotovost. Krivda in napake se priznavajo, fleksibilno planiranje in rast pa izhajata iz kreativnosti vodij, ki se pokaže kot družbena odgovornost organizacije.
Henderson & Hoy	1983	Posameznikova avtentičnost se prikazuje skozi dojemanje sodelavcev, ki ga obravnavajo kot osebo, ki sprejme odgovornost za svoja dejanja, procese v organizaciji in tudi napake. Posameznik ni manipulativen in zagledan vase. Vodja je neavtentičen, če prelega odgovornost za napake na podrejene, izkorišča svojo moč za manipuliranje in v ospredje postavlja samo svoje interese.
Bhindi & Duignan	1997	Osnova avtentičnega vodenja izhaja iz posameznikove avtentičnosti, ki ima svoje korenine v odkrivanju svoje osebnosti preko medsebojnih odnosov znotraj organizacijskih procesov in struktur. Ti slonijo na vrednotah, vodenju s srcem, članih organizacije, ki oblikujejo vizijo prihodnosti in spiritualnosti, ki spodbuja sočutnost in oblikovanje pristnih odnosov med posamezniki.
Begley	2001	Avtentično vodenje označi kot učinkovito, profesionalno in predvsem etično sprejemljivo vodenje. Temelji na vrednotah, osebnostnih spretnostih in znanju.
George	2003	Avtentično vodenje temelji na vodenju z vrednotami, pravimi namerami, samodisciplini in nenehnemu razvoju vodje. Vodja stoji za svojimi dejanji, je dosleden, gradi trajne odnose z zaposlenimi, se zaveda svojih napak in gradi vrednote.
Luthans & Avolio	2003	Avtentično vodenje temelji na samoregulaciji in samozavedanju vodje in sledilcev. Vodja je optimističen, samozavesten, poln upanja, transparenten, ima visoko stopnjo moralne odgovornosti ter preko transparentnosti in svojih vrednot pomaga sledilcem, da se razvijejo v avtentične vodje.
Avolio, Luthans & Walumbwa	2004	Avtentični vodja se zaveda sebe in svojega jaza. Ostali jih vidijo kot posameznike, ki se zavedajo svojih prepričanj, vrednot in znanja, in to znajo prepoznati tudi v ostalih. Prepoznajo kontekst, v katerem delujejo, so prožni, samozavestni, visoko moralno odgovorni in znajo vlivati upanje.
Begley	2004	Avtentični vodja mora znati uporabiti lastno izvirnost in znanje ter predvsem sprejeti mišljenje ostalih.
George & Sims	2007	Avtentični vodje so izvirni, zvesti svojim prepričanjem in predvsem zvesti sami sebi in svojemu jazu. Na podlagi teh lastnosti ga drugi prepoznajo kot zaupanja vrednega posameznika, ki jim pomaga pri lastnem razvoju, jih motivira in z njimi razvija dolgoročno pozitivno naravnani odnos. Avtentični vodja postavlja interese ostalih pred osebne interese.
Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson	2008	Avtentično vodenje definirajo kot vzorec obnašanja, ki izhaja iz pozitivnih psiholoških sposobnosti in pozitivne etične klime. Takšen vodja lahko posledično vodi svoje sledilce in v njih poveča raven: notranje moralne perspektive, samozavedanja, transparentnih odnosov, uravnoteženega procesiranja informacij in pozitivnega samorazvoja.
Whitehead	2009	Avtentični vodja preko visoke stopnje etike in moralnega obnašanja pridobiva zaupanje zaposlenih, je samozavesten, ponižen in stremi k izboljšavam tako svojih kot interesov sledilcev. Vodja je predan organizacijskemu uspehu na podlagi upoštevanja konstrukta socialnih vrednot.

se nadaljuje

Tabela 2: Kronološka opredelitev definicij avtentičnega vodenja in avtentičnosti (nad.)

Dimovski, Penger & Peterlin	2009	Avtentično vodenje poudarja pomembnost osebnostnih lastnosti vodje in se ne osredotoča na slog vodenja. Omogoča implementacijo prednosti učeče se organizacije in njeno delovanje.
Dimovski, Penger, Peterlin, Uhan, Černe & Marič	2013	Avtentični vodja v organizaciji odigra ključno usmerjevalno vlogo, vodenje je torej le vzvod managementa, avtentičnost pa je značilnost vodje, ki jo je treba spodbujati, negovati in tako omogočiti napredek vsakega posameznika znotraj organizacije.

Povzeto in prirejeno po W. L. Gardner, C. C. Coglister, 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, M. Uhan, S. Penger, J. Peterlin, M. Černe, & M. Marič., Napredni management, 2013, str. 19–25.

2.1 Avtentične vodje

Koncept se je pojavil šele v zadnjem desetletju. Bistvo avtentičnega vodenja je vpeljava dosledne filozofije učeče se organizacije. Zaposleni koncept pozdravljajo, saj predstavlja »mehko« obliko vodenja. Avtentično vodenje namreč temelji na posamezniku in na njegovih konkurenčnih prednostih ter razvija pozitivno organizacijsko vedenje, hkrati pa vključuje tudi optimizem, upanje, samozavest, prožnost in zmagovalno miselnost (Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009, str. 102). Avtentično vodenje lahko definiramo kot vodenje, ki temelji na pozitivnih osebnostnih lastnostih vodij, njihovih vrednotah in stališčih, obenem pa njihove karakterne lastnosti veljajo za vzor in se prenašanje na delovanje vseh zaposlenih v organizaciji (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004, str. 805). George (2007, str. 16) ugotavlja, da idealni vodja ne obstaja, vendar ljudje vodjem sledijo, če so pristni in avtentični, ne pa kopija drugih. Goffee in Jones (2005) pa sta vlogo avtentičnega vodja pripisala le ljudsko izbranim ljudem, saj se vodja ne more sam oklicati, ampak ga mora za to označiti okolica.

Pojem avtentičnosti je opredeljen kot poznavanje in sprejemanje samega sebe ter ohranjanje svojega jaza (Dimovski et al., 2009, str. 104). Dober avtentičen vodja deluje na podlagi svojih vrednot, čustev, motivov in ciljev, ki se tesno prepletajo z organizacijo. Tak vodja je steber organizacije. So tudi edinstveni, motivirani in verjamejo v osebna prepričanja ter se pri tem ne pretvarjajo in prilagajajo (Dimovski et al., 2009, str. 105).

Tradicionalni vodja sam vodi, to pomeni, da sam načrtuje in sam planira. Samo on sprejema odločitve in razdeljuje naloge. Obnaša se nadrejeno, dominantno in ne dopušča veliko osebne svobode. Komunikacija je navadno enosmerna. Takšno vodenje je značilno za stresno okolje, saj se tam zaposleni počutijo varne in zaščitene, ker niso odvisni sami od sebe (Dimovski et al., 2009). Pri tem pa je težava pri ambicioznih zaposlenih, ki ne pridejo do izraza in takšno vodenje dojemajo kot negativno.

Težava je tudi pri motivaciji, saj se na takšen stil vodenja odzovejo s pasivnostjo in apatijo do dela (Dimovski et al., 2009). Zaposleni ne razmišljajo ob delu. Njihov cilj je izvrševanje in ne rast ter razvoj. Če pa slučajno zaposleni razmišlja o drugačni rešitvi in nekaj naredi po svoje, ga lahko čakajo sankcije. Avtentično vodenje tukaj poda zaposlenim roko in jih usmerja v sodelovanje. Komunikacija je dvosmerna in spodbuja, usmerja ter prepušča odločanje. Avtentični vodja opazuje zaposlene, odkriva težave, nezadovoljstvo in spodbuja k samorasti. Moč vodje ne izvira iz nadrejenega položaja, ampak pride iz spoštovanja

drugih. Avtentični stil vodenja je primeren za krizne čase, kjer ljudje v timu potrebujejo zmagovalno vodjo (Dimovski et al., 2009). Pomembna lastnost stila je tudi, da so vodje pripravljene vložiti veliko energije in s tem sprejeti tudi tveganja (Možina et al., 2002, str. 504).

Avtentično vodenje je največ uspeha želo v času gospodarske krize, kjer so zaposleni kljub slabim razmeram na trgu vseeno delovali kot motivirani člani organizacije. Zadovoljstvo in skrb za zaposlene sta glavna cilja, ki prispevata k uspešnosti podjetja, omenjena cilja pa sta bistvo avtentičnega vodenja (Dimovski et al., 2009).

Tabela 3: Primerjava tradicionalnega in avtentičnega vodja

Tradicionalni vodja	Avtentični vodja
Način vodenja: Način vodenja je zaprt ali omejen – predvsem je poudarek na delu, podatkih, pravilih in birokraciji.	Način vodenja: Govorimo o odprtem načinu vodenja, saj je bistven razvoj zaposlenih njihovo zadovoljstvo in motivacija.
Tip vodenja: Pomemben je posameznik, zato rečemo temu individualistična usmerjenost – klima je zato tekmovalna, lahko tudi konfliktna.	Tip vodenja: Sodelovanje je timsko in veliko pomeni zaveznitvo med vodjo in zaposlenimi.
Nadzor vodenja: Natančna navodila in strikten nadzor nad delavci in dogajanjem. Moč odločanja je pri enem.	Nadzor vodenja: Enakovreden dialog na relaciji zaposlen – vodja, prav tako enakovredno odločanje.
Usmerjenost vodenja: Ne razmišlja o trgu, ampak se ukvarja zgolj s podjetjem, ki ga vodi – ne razmišlja o trendih na trgu.	Usmerjenost vodenja: Je napreden, inovativen v odnosu do strank in poslovnih partnerjev ter se usmerja v trg.
Vizija vodenja: Usmerjenost na bližnjo prihodnost – kratkoročnost.	Vizija vodenja: Pomembna vizija in poslanstvo podjetja – dolgoročnost.
Posredovanje znanja: Pridobljeno strokovno znanje skriva in ga ne posreduje naprej. Znanje je moč.	Posredovanje znanja: Bistvena je delitev znanja med vse zaposlene, saj je potreba po znanju v učeči se organizaciji velika.
Sprejemanje napak: So nezaželene in razumljene kot poraz ter lahkomiselnost.	Sprejemanje napak: So del poslovanja, na katerih se uči in pridobiva nove izkušnje.

Vir: V. Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str. 135, tabela 16.

2.2 Elementi avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje temelji na odprtem načinu vodenja in postavlja razvoj zaposlenih in njihovo zadovoljstvo ter motivacijo v ospredje. Timsko sodelovanje in zaveznitvo z enakovrednim dialogom na relaciji zaposlen – vodja so lastnosti omenjenega vodenja. Avtentični vodja je napreden in inovativen ter vizionar. Svoje znanje deli med zaposlene. Samo vodenje pa je sestavljeno iz veliko elementov, ki jih bomo obravnavali v nadaljevanju.

Tabela 4: Temeljne značilnosti avtentičnega stila vodenja

ZNAČILNOSTI AVTENTIČNIH VODIJ	DEJAVNIKI
Pozitiven psihološki kapital vseh zaposlenih	Samozavest, optimizem, upanje in miselna prožnost.
Samozavedanje vodje	Vrednote vodje, spoznanja in moč čustvene empatije drugih, izdelana podoba, identiteta ali imidž vodje.
Samoregulacija vodje	Uravnotežene procesiranje, avtentično vodenje.
Procesi vodenja/ vedenje pri vodenju	Positivno modeliranje, osebna in družbena identifikacija, prelivanje čustev, podpiranje samodeterminacije, pozitivne družbene izmenjave.
Samozavedanje sodelavcev	Vrednote, spoznanja in čustvena komponenta zaposlenih.
Samoregulacija sodelavcev	Uravnoteženo procesiranje, relacijska transparentnost, avtentično vodenje.
Razvoj sodelavcev	
Organizacijski kontekst	Negotovost, etična in socialna odgovornost organizacije, pozitivna podoba organizacije – imidž.
Uspešnost	Resnična (finančno vidna), trajna konkurenčna prednost, nad pričakovanji.

Vir: V. Dimovski, S. Penger, & J. Peterlin, Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str. 109–110, tabela 11.

2.2.1 Samozavedanje

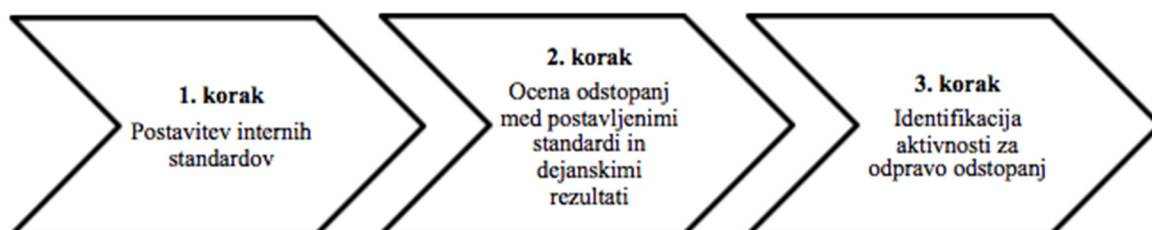
Čas krize je pokazal, kako zelo pomembna je vloga čustvene inteligence posameznika, vodje ali skupine. Samozavedanje in samoregulacija pa sta poleg pozitivnega psihološkega kapitala in lastnega pozitivnega razvoja vodje osnovni komponenti avtentičnega vodenja (Avolio, & Gardner, 2005). Vsak posameznik mora prepoznati svoje želje, talente, prepričanja, prednosti in temeljne vrednote, ki jih zastopa. Karizmatični vodje skozi proces samorefleksije spoznavajo samega sebe in tako pridobijo avtentičnost, pri tem pa pridejo do štirih ključnih komponent samozavedanja: svoja čustva, vrednote, cilje oz. motive in osebno identiteto (Avolio, B. J., & Gardner, W. L., 2005). Čustva bodo prevladala nad našimi odzivi in dejanji, če ne vemo, kdo smo, kaj smo in kako čutimo, pravi Goleman (2001, str. 30–31). Če torej izhajamo iz obeh izjav, je pomembno poznavanje svojih motivov, razumevanje svojih potreb in da se zavedamo, kakšno je lastno čustveno zaznavanje stvari. Vsa svoja dejanja moramo spreminjati tako, da bodo pozitivno vplivala na organizacijo in ji prinesla večji uspeh. Zavedanje o nas samih, našem vedenju je naš temelj za odločanje o tem, katere stvari so pomembne in katere niso. Samozavedanje vodje

se kaže v vrednotah, spoznanju in moči čustvene empatije do drugih, izdelana podoba, identiteta in imidž vodje (Dimovski et al., 2009, str. 109).

2.2.2 Samoregulacija

Samoregulacija je bistvena sestavina avtentičnega vodenja in je uporabna kot proces vodij za usklajevanje svojih vrednot s svojimi nameni in dejanji (Dimovski et al., 2009, 109). Proces samoregulacije pomeni, da vodja postane avtentičen in kredibilen za sodelavce. Samoregulacija pravzaprav pomeni obvladovanje samega sebe. Samoregulacija vodje se tako kaže v uravnoteženem procesiranju in avtentičnem vodenju, medtem ko se samoregulacija sodelavcev kaže še v relacijski transparentnosti (Dimovski et al., 2009, 109).

Slika 6: Proces samoregulacije



Povzeto in prirejeno po V. Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str. 122.

Samoregulacijo lahko povežemo v tri stopnje, to so: postavljanje notranjih vrednot; preverjanje odstopanj med ravno postavljenimi vrednotami in dejanskimi vrednotami; pot do odprave odstopanj med postavljenimi in dejanskimi vrednostmi (Dimovski et al., 2009).

2.2.3 Pozitivni psihološki kapital in lasten razvoj vodje

Na trgu se bije vse težji boj. Prednost pred tekmeci si podjetje lahko zagotovi tudi s človeškimi viri, človekovim kapitalom in socialnim kapitalom. Nekaj več od naštetega pa je še pozitivni psihološki kapital, ki je zmes med človeškim in socialnim kapitalom (Dimovski et al., 2009, str. 120). Luthans je eden izmed prvih raziskovalcev psihološkega kapitala. Postavil je teorijo, ki temelji na »kaj znaš« in »koga poznaš« s predpostavko »kaj imaš« (Dimovski et al., 2009, str. 119–121).

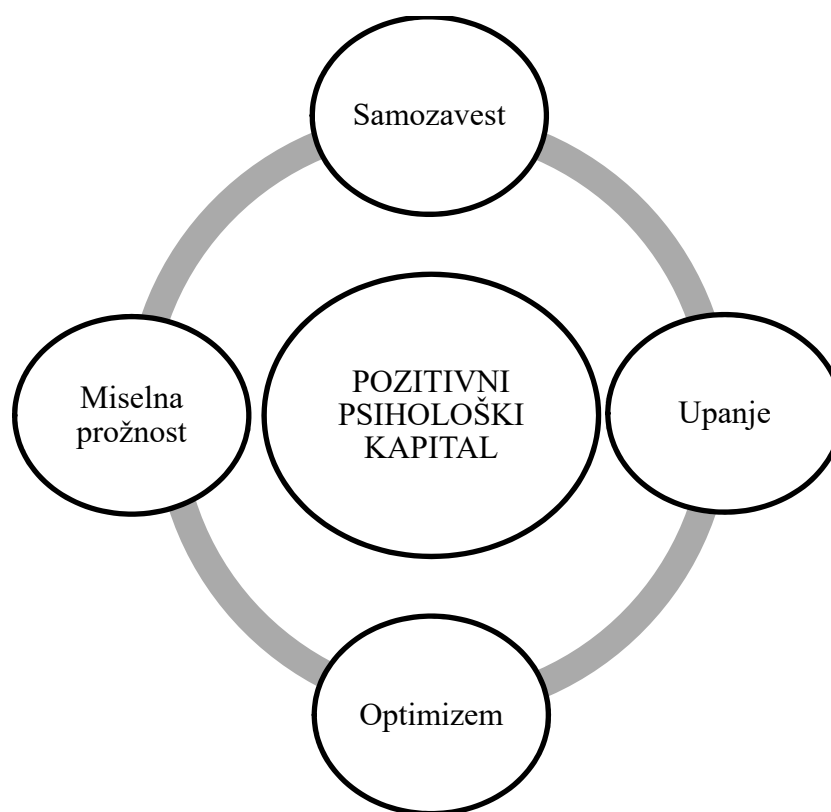
Pozitivni psihološki kapital je definiran kot pozitivno psihološko stanje razvoja posameznika, ki temelji na konceptu pozitivne psihologije (Dimovski et al., 2009, str. 120). Avtentične vodje v okviru omenjene teorije odlikujejo (Luthans, & Avolio, 2003, str. 241–261): samozavest: posameznik ima zaupanje samega vase in po svojih najboljših močeh prispeva k izpolnitvi določenih nalog; optimizem: posameznik mora razmišljati pozitivno, saj bo tako lažje prispel do cilja; upanje: posameznik mora biti ciljno usmerjen in z upanjem brez negotovosti narediti spremembe in upati na najboljše; prožnost: posameznik jo dokaže v težkih trenutkih, saj mora biti takrat močan in trden. Pozitiven psihološki kapital je unikaten, merljiv, lahko ga razvijamo in močno vpliva na uspešnost ter učinkovitost organizacije (Luthans, & Youssef, 2004, str. 150).

Slika 7: Luthansov model pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: V. Dimovski et al., *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009, str. 120, slika 23.

Slika 8: Štiri dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: V. Dimovski et al., *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009, str. 121, slika 25.

2.2.4 Samozavest

Samozavest je zaupanje delavca v lastne sposobnosti za mobiliziranje motivacije, spoznanih virov in izpeljavo akcije, ki je potrebna za izvedbo določene naloge (Banduri v Dimovski et al., 2009, str. 127). Samozavest pomeni verjeti v zmožnost posameznika, da mobilizira kognitivne vire in doseže želene oz. specifične cilje (Luthans, & Youssef, 2004, str. 150).

Stopnja samozavesti na delovnem mestu je odvisna od vsakega posameznika. Nanjo pa zagotovo močno vplivata prav delovno okolje in vedenje. Organizacija lahko načrtno poveča samozavest zaposlenih v treh korakih (Pierce, & Gardner, 2004, str. 591–622): zaposlenim se omogoči več možnosti za sodelovanje, samonadzora in svobode izražanja; prava komunikacija: dober vodja namreč pozna vse svoje zaposlene in z njimi različno komunicira, glede na njihove zmožnosti in sposobnosti (vezano na graje in hvale); osebne izkušnje: ko je nekdo pri nečem uspešen, ga to popelje še v večjo učinkovitost in posledično tudi večjo samozavest.

2.2.5 Upanje

Upanje pomeni pričakovati od prihodnosti le najboljše in hkrati verjeti, da je to za nas dosegljivo. Upati do konca oziroma kot pravi rek »upanje umre zadnje«. Upanje je pozitivno stanje, v katerem se prepletajo in medsebojno delujejo trije dejavniki: cilj, delovanje in pot (Snyder v Luthans, 2002, str. 62). Za posameznika, ki upa, torej verjame v

prihodnost, je značilno tudi trdno prepričanje, da bo dosegel svoj zastavljeni cilj. V glavi pa ima že izrisane poti, kako bo prišel do cilja. Upanje pomeni imeti voljo in najti način za doseganje ciljev (Luthans, & Youssef, 2004, str. 150).

2.2.6 Optimizem

Optimizem se je šele pred kratkim pridružil komponentam pozitivnega organizacijskega vedenja. Optimisti so pozitivni ljudje, ki ne glede na situacijo ohranijo motiviranost do dela in se lažje lotijo nalog. So zadovoljni s seboj in s svojim delom ter vztrajajo do zastavljenih ciljev. V primeru neuspeha kljub vsemu ne obupajo in verjamejo, da je to le začasni neuspeh in da bo kmalu vse bolje. Optimizem namreč pozitivno vpliva na čustveno stanje zaposlenih in posledično tudi na njihovo motiviranost pri delu. Optimizem tesno povezujemo s pozitivno psihologijo, saj je vključen pojasnjevalni način, ki pozitivne dogodke utemeljuje z notranjimi, ki so stabilni in ves čas prisotnimi vzroki, medtem ko na negativne situacije vplivajo zunanji razlogi (Avey, Luthans, & Youssef, 2010, str. 413). Posameznika s takšnim načinom razmišljanja vodi v osredotočanje na pozitivne situacije in tako zvišuje njegovo samozavest, ga motivira k delu in brani pred negativnimi pritiski zaradi neuspeha. Optimizem v organizacijo pravzaprav prinese nastajanje pozitivnih dogodkov z realnim vplivom na cilje kot posledica posameznikove osebnosti (Luthans, & Youssef, 2004, str. 150). Optimizem je torej skrb za motiviranost, zadovoljstvo in uspešnost zaposlenih (Luthans 2002, str. 64). Vse naštetu je hkrati tudi bistvo avtentičnega vodenja, kar optimizem še dodatno potrди kot sestavino obravnavane teorije.

2.2.7 Prožnost

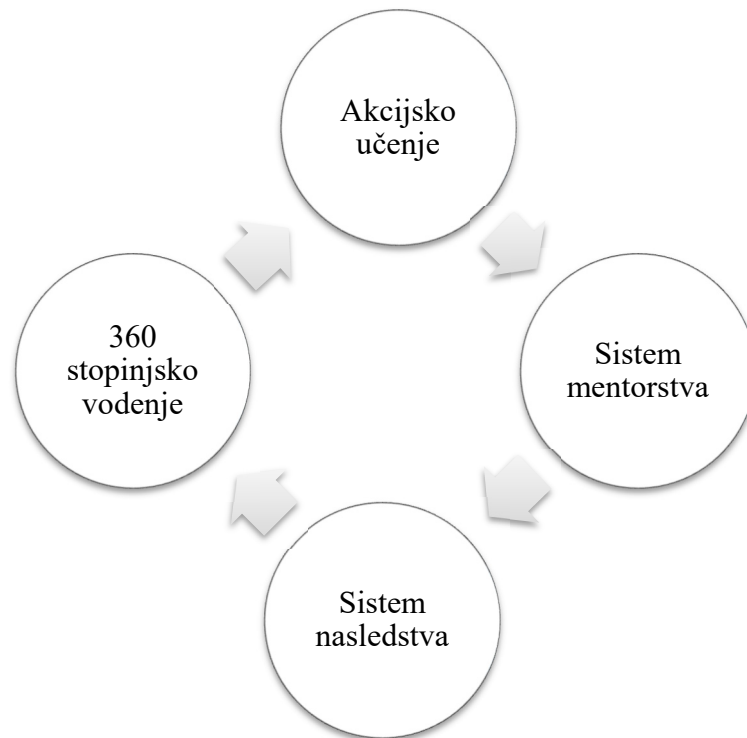
Prožnost je definirana kot sposobnost, ki jo ima vodja ali celotna organizacija, da se odvrne od negotovosti, neuspeha ali napak in tudi prevelikih pozitivnih sprememb (Luthans, & Youssef, 2004, str. 153). Je pa prožnost sestavljena iz treh komponent (Luthans, & Youssef, 2004, str. 154): sprejemanje realnosti, podkrepljeno upanje z vrednotami in zmožnost improvizacije in prilagajanja spremembam.

Prožnosti se lahko nauči in razvija tudi pri navadnih ljudeh. Razvoj je možen skozi obdobja življenja oziroma se nenehno razvija. Prožnost je pravzaprav zmožnost okrevanja po negativnih, preobsežnih spremembah in neuspehu v organizaciji (Luthans, & Youssef, 2004, str. 150).

2.3 Načini usposabljanja avtentičnih vodij

Avtentični vodja zna sprejeti povratne informacije in jih uporabiti za krepitev svojih pozitivnih lastnosti. Dimovski et al. (2009) opredelijo štiri ključne elemente usposabljanja avtentičnih vodij (prikaz Slika 9): akcijsko učenje (zagotavljanje možnosti nenehnega izboljševanja in obravnavanje stvarnih problemov ter iskanje rešitev znotraj organizacijskega okolja), 360 stopinjsko vodenje (vodja pridobiva informacije z vseh strani), sistem mentorstva (avtentični vodje so dolžni prevzeti vlogo učitelja) in mentorja sledilcem in sistem nasledstva (organizacija mora pravočasno razviti sistem nasledstva za lahkoten prehod na novega vodjo). Omenjeni načini se med seboj povezujejo in dopolnjujejo ter omogočajo razvoj vseh zaposlenih v organizaciji.

Slika 9: Načini usposabljanja avtentičnih vodij



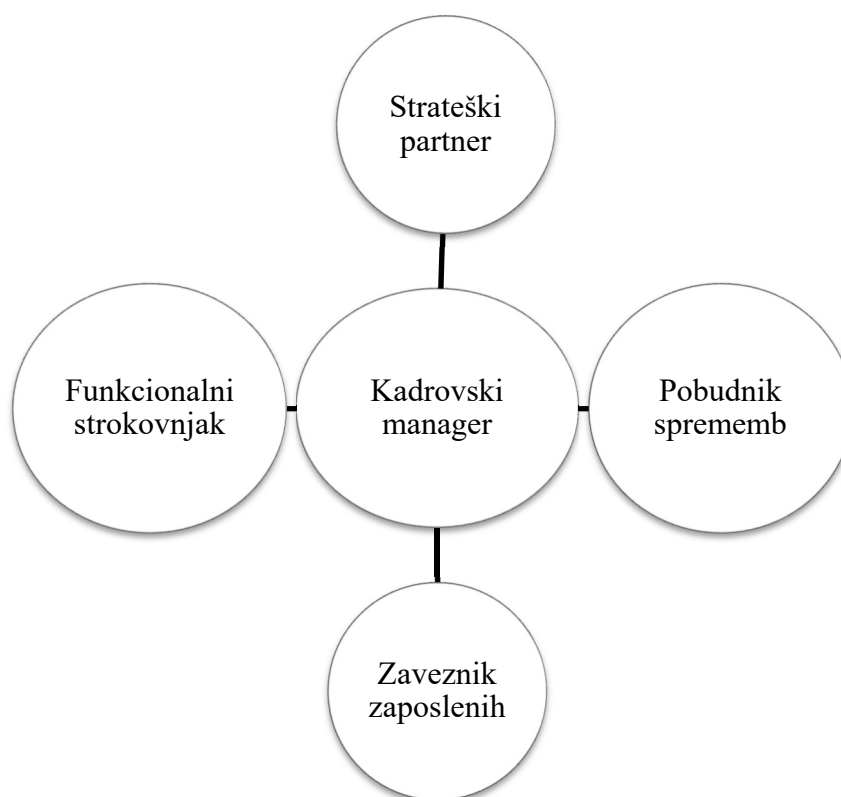
Vir: V. Dimovski et al., *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009, str. 154–156, slika 34.

2.4 Avtentično vodenje in kadrovanje

Avtentično vodenje je vse bolj priljubljen in uveljavljen stil vodenja kadrovskih managerjev in velja kot nuja uporaba v praksi (Regner Kovač, 2016, str. 5). Vodenje po omenjenem principu pa ni tako preprosto. Socializacija in razvoj zaposlenih vplivata na razvoj avtentičnih vodij in zaposlenih oz. sledilcev v organizaciji, iz česar lahko izpeljemo tudi dejstvo, da je proces avtentičnega vodenja prepleten tudi s sistemi in strateškimi aktivnostmi ravnanja z zmožnostmi človeka (Dimovski et al., 2009, 145). Uspeh avtentičnega kadrovskega managerja je odvisen v prvi vrsti od ravni zavezanosti pri sledilcih. To pa lahko doseže zgolj, če z njimi deli pomembnejše informacije, jim je pripravljen stati v oporo v težjih situacijah in spodbuja njihovo razmišljanje (Armstrong, 2005).

Poslovno okolje se hitro spreminja in organizacije morajo graditi, a tudi ohranjati svoje morebitne konkurenčne prednosti in to lahko dosežejo tudi s pomočjo svojih zaposlenih. Ravno to je tudi razlog, da so kadrovski managerji tako zelo pomemben element v teoriji avtentičnega vodenja. Rezultat procesa avtentičnega vodenja so tudi rezultati človeških virov, ki prinašajo trajno konkurenčno prednost kot posledico učinkovitega izkoristka človeškega kapitala (Penger, Černe, Dimovski, & Peterlin, 2009, str. 40). To je možno doseči le, če se zaposleni kadrovskim managerjem zaupajo in jih imajo za vzor. Tako je velikega pomena tudi, kakšni so kadrovski managerji. Morajo biti namreč navdihujoči, tako da se zaposleni lažje poistovetijo z njimi.

Slika 10: Ključne vloge kadrovskega managerja



Vir: D. Ulrich, *Human resource champions: The agenda for adding value and delivering results*, 1996, str. 24, slika 8.

Kadrovski manager mora biti v prvi vrsti funkcionalni strokovnjak. Zagotoviti mora učinkovito oblikovanost in izpeljanost posameznih procesov človeških virov, da lahko v nadaljevanju sploh igra strateško vlogo (Regner Kovač, 2016, str. 7). Kot je prikazano na zgornji sliki po zgledu Ulricha (1996), mora tako delovati manager kot oglaševalec aktivnosti človeških virov, pobudnik sprememb, prav tako mora manager širiti pozitivno iniciativo za spremembe, saj mu bodo zaposleni le tako zaupali in mu sledili. Kadrovski manager je lahko uspešen le, če je aktiven v vseh svojih štirih vlogah. Tako kot avtentične vodje mora tudi kadrovski manager izhajati iz sebe in svojih vrednot, se zavedati samega sebe in imeti visoka etična načela. Avtentični kadrovski manager se zavzema za odličnost v vsem, kar počne in dviguje standarde v celotni organizaciji (Shelton, 2008, str. 2). Zanj pa velja tudi, da spodbuja pozitivno vodenje na vseh ravneh, kar doprinese vzajemno delovanje, ki se odraža v izpolnjevanju interesov organizacije in zaposlenih ter vodi do trajnostnega delovanja in uspešnost (Armstrong, 2005).

Naloge, s katerimi se srečujejo sodobni avtentični kadrovski managerji, so vse bolj kompleksne in od managerjev se pričakuje, da bodo drugače organizirali posel, bili bolj odprti in bili sposobni obvladati tudi kompleksnejše probleme. Izrednega pomena je v organizaciji povezovanje področij ravnanja z zmožnostmi človeka tudi z drugimi področji zunaj organizacije. Izziv sodobnih avtentičnih kadrovskih managerjev je nedvomno tudi intenziven prenos internega znanja, kjer se daje velik poudarek na mentorstvo (Kohont, 2012, str. 13).

Raziskava, ki jo je opravila Regner Kovačeva (2016) je pokazala, da slovenski managerji konstruktivno avtentičnega vodenja in učeče se organizacije priznavajo visok potencial. Opravljena raziskava je na ravni skoraj stotih slovenskih kadrovskih managerjev pokazala, da imajo zelo visoko razvite avtentične značilnosti. Renger Kovačeva (2016, str. 11–12) kadrovskim managerjem ponuja naslednja priporočila: naj dobro spoznajo organizacijo, v kateri delujejo; naj bodo proaktivni in samozavestni pri uvajanju sprememb; naj nenehno razvijajo svoje kompetence; krepijo strateške vloge na področju ravnanja z zmožnostmi človeka; naj si postavljajo lastne izzive; krepijo zaupanje z zaposlenimi; povezujejo ravnanja z zmožnostmi človeka z drugimi področji znotraj organizacije, naj usklajujejo vrednote in uporabljajo metode za spodbujanje avtentičnega vodenja.

3 RAZISKAVA V IZBRANEM PODJETJU

Avtentično vodenje je bilo predstavljeno v prvih dveh sklopih diplomske naloge, v tem poglavju pa bom preveril, ali so v izbranem telekomunikacijskem podjetju prisotni elementi avtentičnega vodenja. Vpeljanost le-teh vodji pomaga pri vodenju zaposlenih in pozitivno vpliva na organizacijo, gledano interno in eksterno. Raziskavo sem opravil v telekomunikacijskem podjetju, ki želi ostati neimenovano.

3.1 Zasnova raziskovanja in metodologija

Raziskava temelji na multimetodološkem pristopu raziskovanja primarnih in sekundarnih podatkov. Primarni podatki so pridobljeni s pomočjo kvantitativne raziskave. Anonimne anketne vprašalnike so izpolnili zaposleni v istem oddelku izbranega podjetja. Vprašalniki so bili povzeti po strokovni monografiji Napredni management avtorja Dimovski et al. (2013). Kvalitativni del raziskave, polstrukturiran intervju, pa sem opravil z vodjo izbranega podjetja. Vprašanja za intervju sem sestavil s pomočjo vprašalnikov, ki so bili predstavljeni v knjigi Napredni management (Dimovski et al., 2013). Pridobljene rezultate opravljenih raziskav sem primerjal med seboj, da sem ugotovil stanje avtentičnosti vodje s strani več zornih kotov in preveril prisotnost elementov avtentičnega vodenja.

Načrt raziskave predstavljam v Tabeli 5.

Tabela 5: Načrt kvalitativne raziskave

1	IZHODIŠČE KVALITATIVNE RAZISKAVE	Oprelitev problematike diplomskega dela Oblikovanje raziskovalnih vprašanj
2	RAZVOJ IN POJASNITEV KONCEPTUALNEGA MODELA	
3	IZBOR ENOTE OPAZOVANJA – izbira podjetja	
4	PRIPRAVA NA FAZO ZBIRANJA EMPIRIČNEGA GRADIVA	Oblikovanje anketnega vprašalnika zaprtega tipa za zaposlene Oblikovanje vprašanj za polstrukturirani intervju za vodjo oddelka
5	ZBIRANJE EMPIRIČNEGA GRADIVA	Izvedba ankete med zaposlenimi Izvedba intervjuja z vodjo oddelka
6	OBDELAVA PODATKOV IN UREJANJE GRADIVA	
7	INTERPRETACIJA REZULTATOV	
8	ZBIRANJE EMPIRIČNEGA GRADIVA	
9	ZAKLJUČEK RAZISKAVE	

Raziskavo diplomske naloge sem izvedel, kot prikazuje Tabela 5. Najprej sem definiral problematiko in postavil osnovno tezo, nato sem oblikoval raziskovalna vprašanja. Sledila je analiza strokovne in znanstvene literature. Zbral sem tudi empirično gradivo za izvedbo raziskave in oblikoval ter izvedel anketni vprašalnik in kasneje še strukturiran intervju. V naslednji fazi sem analiziral zbrane podatke in jih ob koncu tudi primerjal ter predstavil v pričujočem delu.

3.1.1 Cilji raziskave

Cilj raziskave je bil s pomočjo opravljene kvantitativne in kvalitativne raziskave analizirati elemente avtentičnega vodenja v izbranem telekomunikacijskem podjetju.

3.1.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza diplomske naloge je: V izbranem telekomunikacijskem podjetju so prisotni elementi avtentičnega vodenja.

Kvantitativna raziskava je temeljila na naslednjima **raziskovalnima vprašanjema**:

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

V nadaljevanju diplomskega dela sem v okviru kvalitativne raziskave odgovoril na zgornji raziskovalni vprašanji.

3.1.3 Omejitve raziskave

Pri pisanju diplomske naloge sem se srečal z vsebinskimi in metodološkimi omejitvami. Sekundarni viri so predstavljali temelj mojega teoretičnega dela. Skušal sem najti čim več del, ki ali potrjujejo, ali dopolnjujejo že predelane teoretske poglede na avtentično vodenje in z njim povezano učečo se organizacijo. S pomočjo sekundarnih virov sem omenjena konstrukta obravnaval iz različnih zornih kotov. Kot drugo navajam metodološko oviro, kar sem reševal z metodo triangulacije, kar pomeni, da sem uporabil tako kvantitativno kot tudi kvalitativno metodo raziskovanja.

3.1.4 Oblikovanje anketnega vprašalnika in vprašanj za polstrukturirani intervju

Anketni vprašalnik je vključeval vprašanja o avtentičnem vodenju in pripadajočih elementih. Z njim sem želel preveriti prisotnost avtentičnega vodenja in prepoznavanje njegovih elementov v izbranem telekomunikacijskem podjetju. Anketiranci so odgovarjali na enaka vprašanja dvojno, najprej so ocenili vodjo, nato še sebe. V obeh sklopih pa so lahko podali oceno med 1 in 5, pri čemer je 1 predstavljala mnenje, da se sploh ne strinja s trditvijo; 2 – da se ne strinja, 3 – da se niti strinja niti ne strinja; 4 – da se strinja in 5 – da se popolnoma strinja s trditvijo. Anketi je sledil še polstrukturirani intervju (Priloga 1), ki sem ga opravil z vodjo oddelka anketirancev. Vprašanja za polstrukturirani intervju sem sestavil po vzoru knjige Napredni management (Dimovski et al., 2013).

3.2 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

Anketne vprašalnike je izpolnilo 21 zaposlenih. Vsi so na enakem položaju, torej nihče izmed anketirancev nima naziva vodja. Polstrukturirani intervju pa je opravljen z vodjo anketirancev. Izbrano telekomunikacijsko podjetje v nalogi ne bo imenovano na njihovo željo, saj se ne želijo izpostavljati.

3.2.1 Značilnosti avtentičnega vodenja

Polstrukturirani intervju sem opravil z vodjo oddelka izbranega telekomunikacijskega podjetja. V Tabeli 6 povzemam odgovore na vprašanja, vezana na značilnosti avtentičnega vodenja.

Tabela 6: Povzetek polstrukturiranega globinskega intervjuja

Vprašanje	Odgovor
Kako bi opisali sebe kot vodjo in ali ocenjujete, da ste uspešen vodja?	Moj stil vodenja je sproščen in lahkoten. Smo velik oddelek in zdi se mi pomembno, da poznam celotno svojo ekipo tudi z vidika njihovih hobijev in preživljanja prostega časa. K vsakemu lahko pristopim in imam sproščen pogovor, seveda pa sem v prvi vrsti tudi njihov vodja, kar pomeni, da moram podati tudi jasna navodila in usmeritve, kaj se od njih pričakuje. Sebe bi ocenila kot dobrega vodjo, saj opažam, da naš oddelek deluje v timu, vidim, kako si vsakodnevno pomagamo med seboj in iz meseca v mesec dosegamo boljše prodajne rezultate.
Ali kot vodja delujete v skladu s svojimi prepričanji in vrednotami? Kako ste si priborili spoštovanje in zaupanje svojih zaposlenih?	Moje vrednote in prepričanja so v skladu z vrednotami našega podjetja. Verjamem v dobro in da lahko s skupnimi močmi dosežemo več. Zaposleni me vidijo vsak dan. Moje delo je koordiniranje in v končni fazi stalno sestankovanje z vodji drugimi oddelki in planiranje prihodnosti. Vsak teden imamo sestanek, da se osveži naše znanje in podajo nove informacije. Moji zaposleni vejo, da imam srce na pravem mestu in se za njih borim tudi sedaj, ko imamo težke čase in se skozi po hodnikih šušlja o odpuščanju. Trudim se, da sem zaposlenim dober zgled in da moja beseda obvelja oz. je verodostojna. Praznih obljub ne dajem. Če ne bi bila samozavestna, ne bi mogla biti vodja. Sem zelo optimistična in pozitivna oseba. Moja prednost pri vodenju je moj človeški čut. Zaznam ljudi, kdaj so dobre in slabe volje, tako da znam pristopiti do njih in se pogovoriti z njim. Znana sem po tem, da so moja vrata za vsakogar in vedno odprta. Moja slabost je mogoče v tem, da naš oddelek pokriva res ogromno dimenzijo informacij in nisem vedno seznanjena z vsem drobnim tiskov naših produktov ali storitev. Pri tem pa vem, da se lahko zanesem na svojo ekipo.
Med vami in med zaposlenimi je zaupanje?	Jaz upam, da je. Vsaj iz moje strani je. Jaz zaupam svoji ekipi, jo spoštujem in verjamem, da so najboljši v tem, kar počnejo. Sodelavci so med seboj spletli močne prijateljske vezi in ne dvomim v zaupanje med njimi.

Iz pogovora z vodjo lahko sklepam, da deluje v skladu z avtentičnim načinom vodenja. Vodja je večkrat izpostavila visoko stopnjo sodelovanja, ekipnega dela in prenosa informacij. Zanimiv je koncept motiviranja, ki deluje na principu tekmovalnosti. Tekmovalnost ni v skladu z avtentičnim načinom vodenja, saj lahko vodi v individualnost, kar pa se oddalji od našega koncepta. Vodja je ob tem omenil, da se skupaj trudijo za boljši rezultat, kar pa vseeno spada v koncept. Analizirani oddelek je ravno na prelomnici glede dela in vodja je omenila, kako išče nove poti za organizacijo dela, kar pomeni, da je prilagodljiva in da podpira spremembe. Iz pogovora je bilo tudi razvidno, da vodja jasno komunicira, saj zaposlenim vsak teden poda navodila oz. plan dela. Zaupanje je prisotno na delovnem mestu, je še poudarila vodja.

3.2.2 Predstavitev metodologije merjenja avtentičnosti

Pomembno je, kako vodjo vidijo njegovi sledilci. Po Dimovski et al. (2013) so meritve zaznane avtentičnosti vodje pomembnejše od meritev lastne avtentičnosti, saj ima zaznana avtentičnost večji vpliv na avtentično sledenje in na rezultate z vidika sledilcev. Sledi prikaz in interpretacija rezultatov glede zaznane avtentičnosti vodje.

Anketni vprašalnik je vseboval 15 vprašanj, anketiranci pa so ocenili svojo stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami z ocenami med 1 do 5. Če so označili trditev s stopnjo 1, je pomenilo popolno nestrinjanje, v primeru ocene 5 pa popolno strinjanje s trditvijo. Maksimalno možno število doseženih točk je bilo 75. V Tabeli 7 je prikazana klasifikacija rezultatov oziroma so zbrane točke porazdeljene v štiri sklope (Dimovski et al., 2013).

Tabela 7: Klasifikacija rezultatov

Zbrane točke	Sklop
66 ali več	Posameznik (vodja ali zaposleni) je zelo avtentična oseba.
50–65	Še vedno zadovoljiva stopnja avtentičnosti, vendar z možnostjo izboljšanja.
33–49	Posameznik je povprečno avtentičen.
33 ali manj	Posameznik nima avtentičnega vedenja.

Vir: Dimovski et al., Napredni management, 2013, str. 85, tabela 12.

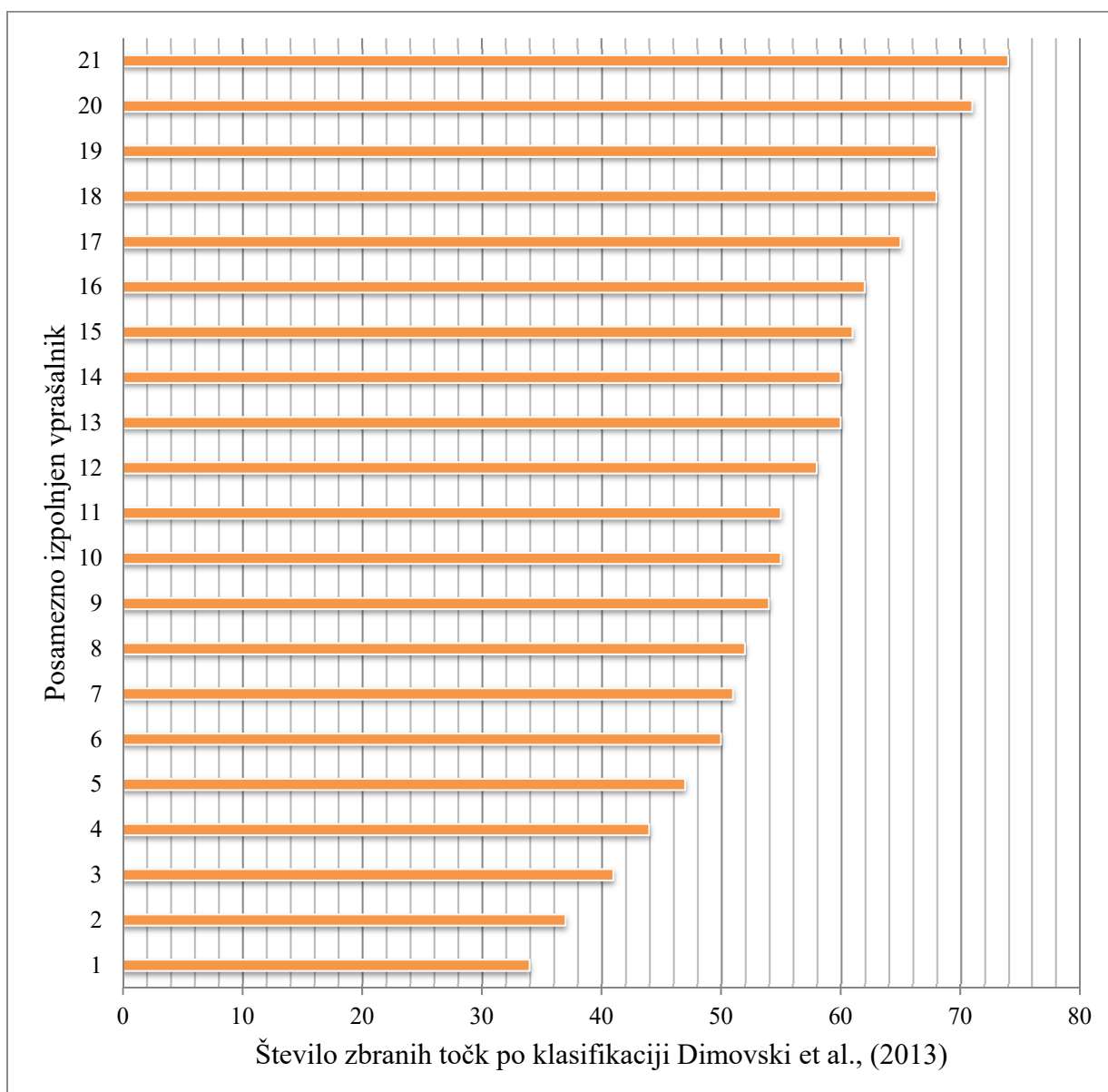
3.2.3 Zaznana avtentičnost vodje

Zaposleni so izpolnili anketni vprašalnik zaprtega tipa in vsi ocenjevali svojo vodjo, to pomeni vodjo oddelka v izbranem telekomunikacijskem podjetju.

Na Sliki 11 so prikazani rezultati vseh 21 anket, vezani na zaznano avtentičnost vodje. Rezultati so razvrščeni od največjega do najmanjšega zbranega števila točk. Vsaka horizontalna črta predstavlja posamezno izpolnjeno anketo. Daljša, kot je črta, večja avtentičnost je zaznana. Šest anketirancev je vodjo ocenilo z nižjo kategorijo kot preostali. Omenjeni anketiranci so namreč mnenja, da je vodja povprečno avtentičen. Štirje anketiranci pa so vodjo umestili v najvišjo kategorijo, to pomeni, da jo vidijo kot zelo avtentično vodjo. Na podlagi obravnavane lestvice (Dimovski et al., 2013) lahko zaključimo, da so zaposleni ocenili, da je vodja na še vedno zelo zadovoljivi stopnji avtentičnosti, vendar z možnostjo, da v prihodnosti postane zelo avtentičen vodja. Nabral je namreč v povprečju 55,57 točk.

Z vprašalnikom sem želel meriti zaznane lastnosti avtentičnega vodje. Na Sliki 12 je prikazano povprečno število točk, vezano na zaznano avtentičnosti vodje.

Slika 11: Število točk, vezano na zaznano avtentičnost vodje



Iz Slike 12 lahko razberemo, da zaposleni sicer v svoji vodji vidijo zametke avtentičnosti, vendar ga še ne vidijo kot zelo avtentičnega vodjo. Povprečna vrednost avtentičnosti vodje v očeh zaposlenih je namreč 3,7. Najbolje so zaposleni za vodjo ocenili trditve, da je vodja samozavestna oseba. Zelo visoko so ocenili tudi trditvi »Vaš vodja se ravna v skladu z moralno-etičnimi pravili« in »Vaš vodja verjame v boljšo prihodnost«, kjer so podali oceno 3,95. Med najslabše ocenjeni trditvi pa sta se umestili »Vaš vodja se pri delu ne pretvarja« in »Vaš vodja ima s sodelavci pristne odnose«, saj je njuna povprečna ocena 3,43.

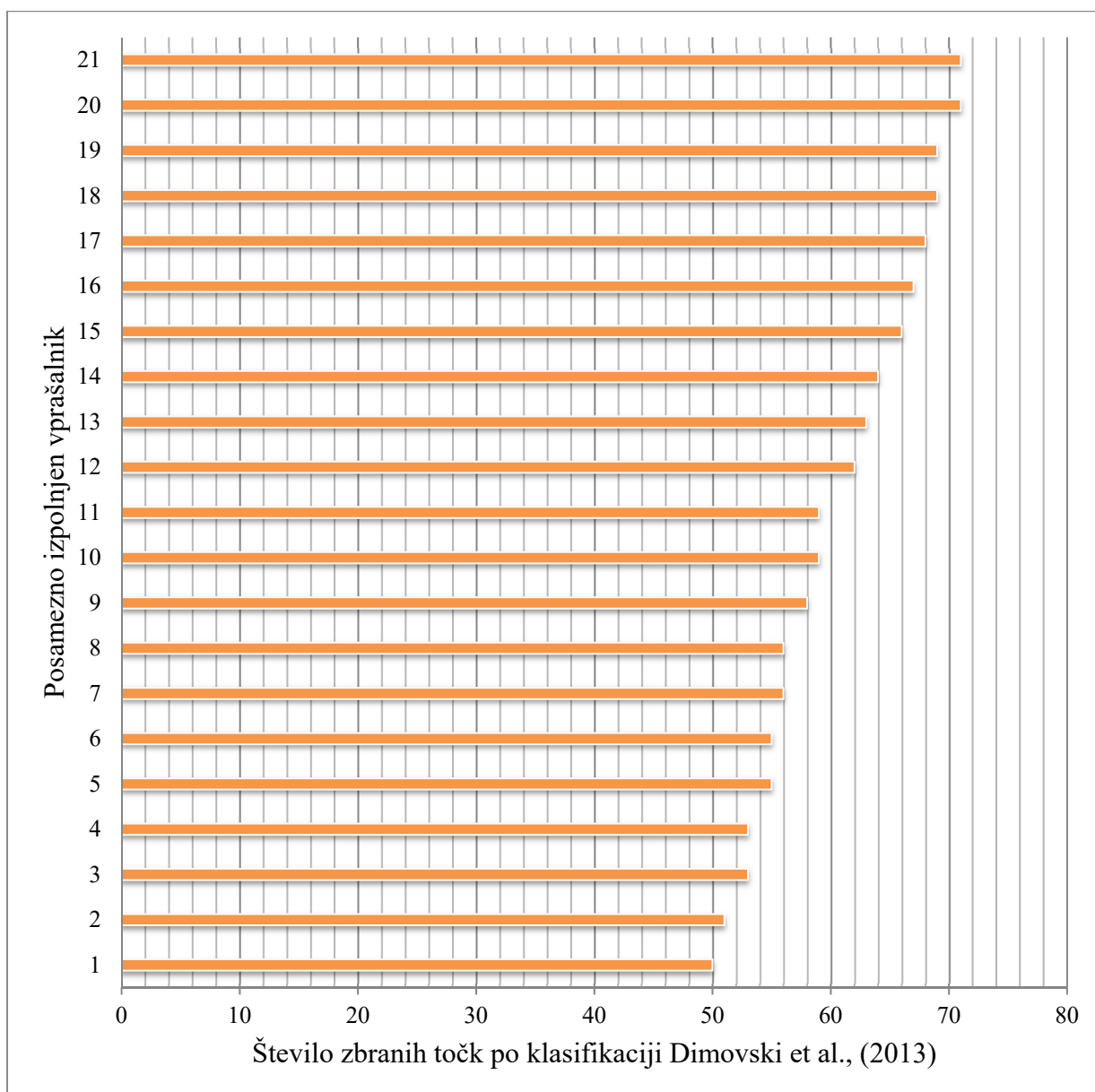
Slika 12: Povprečne vrednosti ocen za posamezne trditve, ki se nanašajo na zaznano avtentičnost vodje



3.2.4 Zaznana lastna avtentičnost

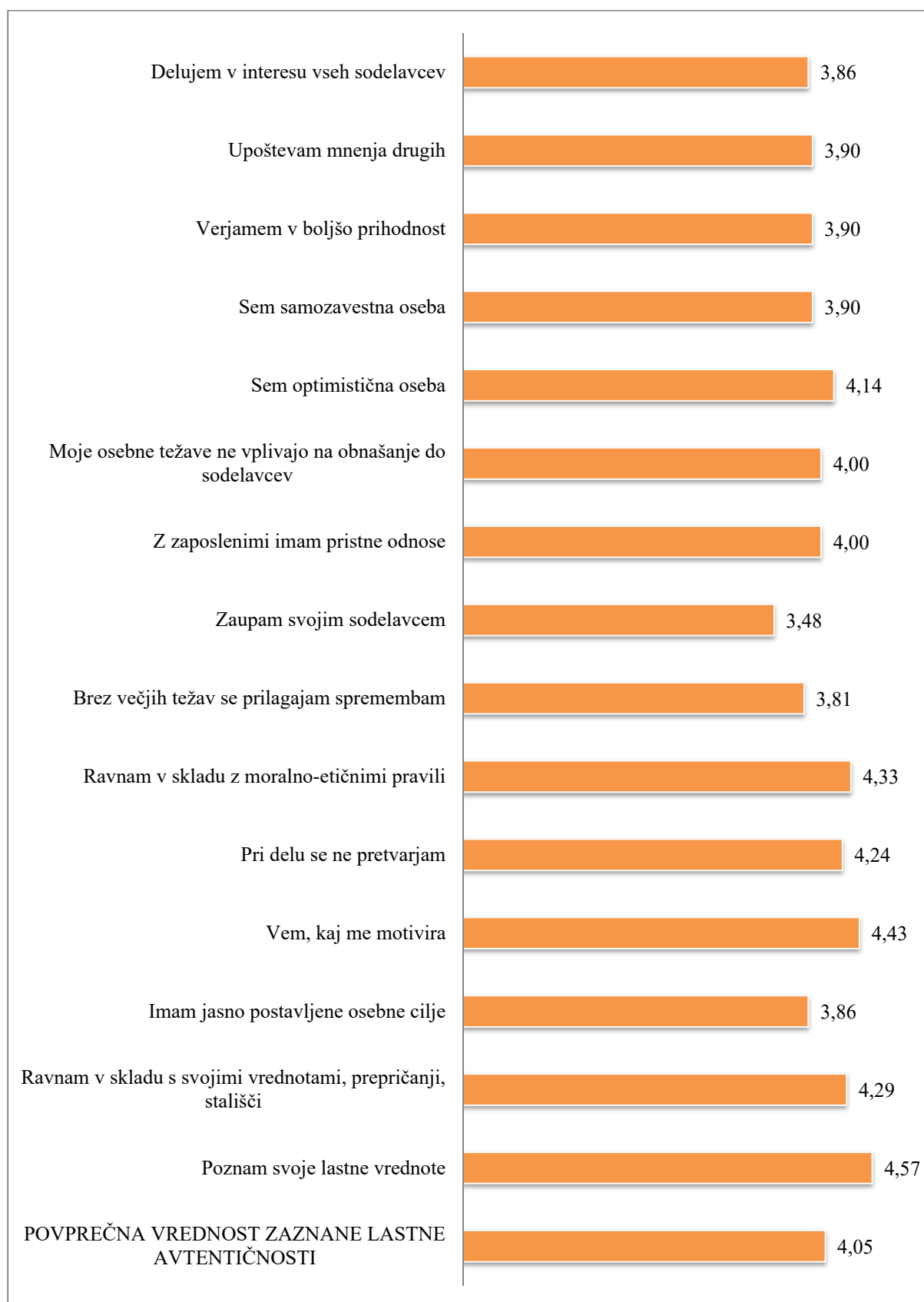
Z anketnim vprašalnikom sem preveril tudi zaznano lastno avtentičnost. Dimovski et al. (2013) pravijo, da rezultati razkrivajo vrednost glede zaznavne avtentičnosti sledilcev oz. avtentičnega sledenja. Zaposleni so stopnjo svoje avtentičnosti ocenili z nekoliko višjo oceno, saj so zbrali povprečno 60,71 točk, še vedno pa ostajajo v drugi kategoriji, kjer je zaznana zadovoljiva stopnja avtentičnosti, a vendar je prostora za izboljšanje še veliko.

Slika 13: Število točk, vezano na zaznano lastno avtentičnost



Slika 13 prikazuje številko točk, vezano na zaznano lastno avtentičnost. Vsaka horizontalna črta predstavlja eno izpolnjeno anketo. Sedem anketirancev je lastno avtentičnost ocenilo zelo visoko in umestili so se v najvišjo kategorijo po klasifikaciji Dimovskega et al. (2013), torej med zelo avtentične osebe. Preostali anketiranci so lastno avtentičnost prepoznali do druge stopnje, kar pomeni, da se vidijo kot avtentične osebe, vendar se lahko še izboljšajo.

Slika 14: Povprečne vrednosti ocen za posamezne trditve, ki se nanašajo na zaznano lastno avtentičnost



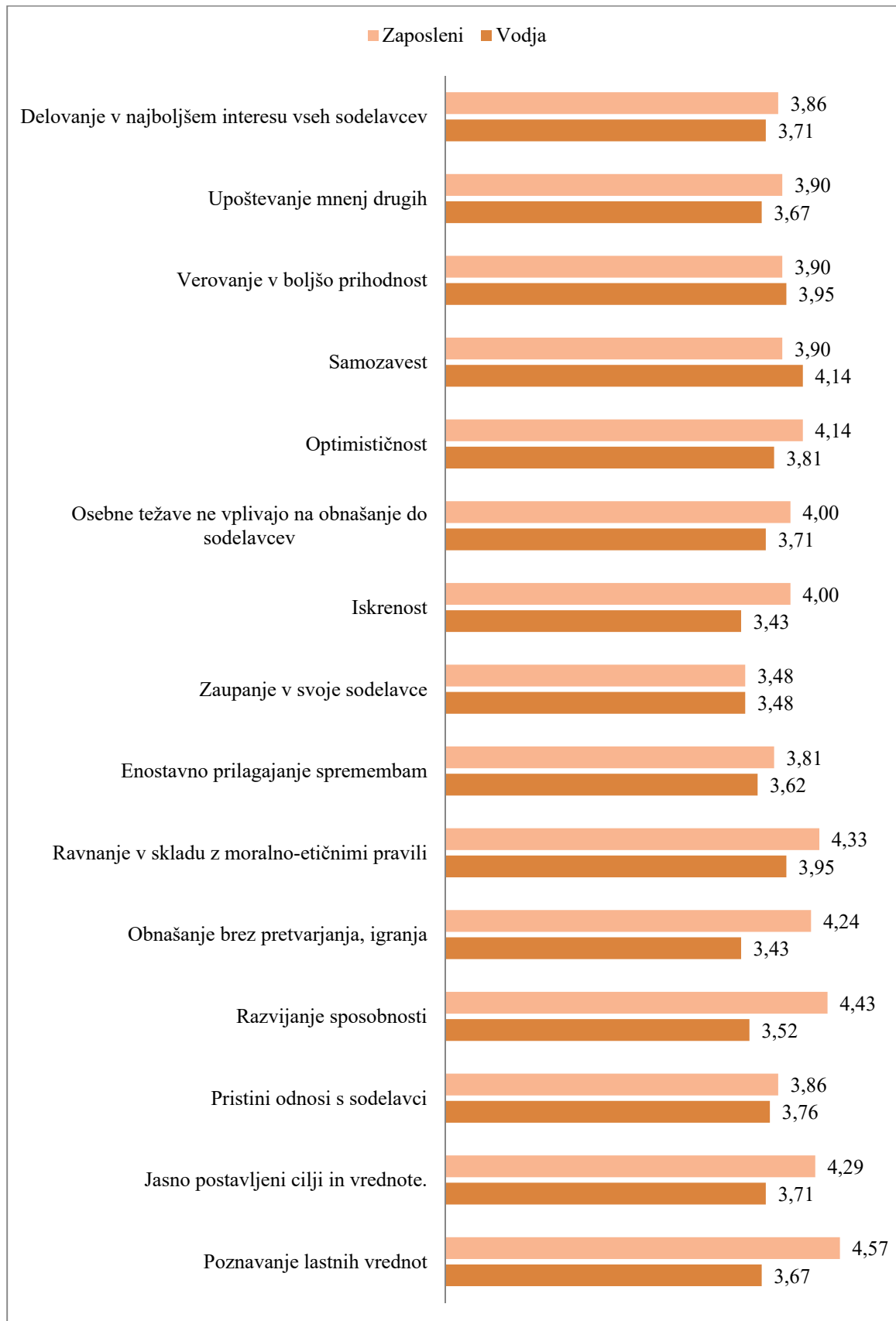
Pri odgovorih so najvišje ocenili trditev, da poznajo svoje lastne vrednote. Sledila je trditev »Vem, kaj me motivira«. Najnižjo oceno so v povprečju zaposleni pripisali trditvi, da zaupajo svojim sodelavcem. Nizko pa so ocenili še trditev »Brez večjih težav se prilagajam spremembam«.

3.2.5 Primerjava avtentičnosti vodje in zaposlenih

Na Sliki 15 je podana primerjava zaznanih avtentičnih lastnosti zaposlenih in vodij. Samo pri eni trditvi, ki se je nanašala na samozavest, je višjo stopnjo avtentičnosti dosegel vodja. Trditev o zaupanju so zanimivo ocenili z enako vrednostjo tako za zaposlene kot zase, gre pa za eno izmed najnižjih ocenjenih vrednosti. Največje neskladje so anketiranci izrazili pri trditvah o poznavanju lastnih vrednot in razvijanju lastnih sposobnostih. Najvišjo vrednost dosežejo zaposleni pri trditvi o poznavanju lastnih vrednot, medtem ko najnižji doseženi vrednosti avtentičnosti pripadeta vodji. Gre za trditvi o iskrenosti in pretvarjanju.

Vodje in sledilci (Dimovski et al., 2013) izkazujejo še vedno zelo zadovoljivo stopnjo avtentičnosti, z možnostjo, da v prihodnosti postanejo zelo avtentični. To pomeni, da lahko z vpeljavo koncepta učeča se organizacija bistveno izboljšajo svoj položaj na trgu in tudi zaznavanje pozitivnih lastnosti avtentičnega vodenja tako pri vodjah kot sledilcih.

Slika 15: Primerjava avtentičnosti vodje in zaposlenih



3.3 Zaključne ugotovitve

Rezultati kvalitativne raziskave so pokazali, da je v izbranem telekomunikacijskem podjetju prisotno avtentično vodenje. Rezultati anketnih vprašalnikov kažejo, da vodja vsebuje lastnosti avtentične osebe, saj so ga anketiranci po metodologiji (Dimovski et al., 2013) uvrstili v drugo kategorijo, kar pomeni še vedno zadovoljiva stopnja avtentičnosti, vendar z možnostjo izboljšanja. Prav tako povprečna ocena avtentičnosti potrjuje izpostavljeno dejstvo, saj so anketiranci vodji pripisali povprečno oceno 3,70, pri sebi pa so stopnjo avtentičnosti ocenili s 4,05.

S pomočjo polstrukturiranega intervjuja sem preveril elemente avtentičnega vodja pri vodji anketiranega oddelka. Izkazalo se je, da vodja vsebuje lastnosti avtentičnega vodenja, saj velja za pozitivno, optimistično, prilagodljivo, osebo stremečo k spremembam, ki spoštuje sodelovanje med sodelavci. Vodja zaposlenim jasno predstavi njihove naloge in usmerja pri delu, prav tako ceni sproščen pogovor. Izpostavljen je bil tudi način prenosa informacij, saj vodja vsak teden skliče sestanek, da poda informacije in usmeritve podjetja.

Rezultat ankete, v kateri so zaposleni ocenjevali svojo vodjo, je pokazal, da vodja ravna v skladu z moralno-etičnimi pravili in verjame v boljšo prihodnost. Pogrešajo pa pristnost odnosov in zaznavajo pretvarjanje, saj so tem trditvam podali najnižjo oceno. Nasploh je odstopanje med najvišjo ocenjeno trditvijo in najnižjo zelo majhno.

Anketa je vsebovala tudi vprašanja, ki so se nanašala na zaznavo lastne avtentičnosti. Pri teh odgovorih je prišlo do večjega odstopanja med najvišjo in najnižjo oceno. Najnižja ocena je pripadla zaupanju svojim sodelavcem. Najvišjo stopnjo avtentičnosti pa so si pripisali pri trditvi o poznavanju lastnih vrednot. Večjo avtentičnost so zaposleni zaznali pri sebi, le pri zaupanju so izenačili oceno z vodjo. Največjo razliko pri ocenjevanju so anketiranci izrazili pri trditvah o poznavanju lastnih vrednot in razvijanju lastnih sposobnosti.

Na kratko bom povzel ugotovitve in odgovoril na postavljeni raziskovalni vprašanji.

Raziskovalno vprašanje 1: Ali je v izbranem podjetju prisotno avtentično vodenje?

Odgovor je pritrdilen. Na to kažejo zbrane točke v anketi, kjer se tako vodja kot lastna zaznava avtentičnosti umesti v drugo kategorijo lestvice (Dimovski et al., 2013), kjer je zaznana zadovoljiva stopnja avtentičnosti, a vendar je še dovolj prostora za napredek oz. izboljšanje.

Raziskovalno vprašanje 2: Ali so v izbranem podjetju prisotni elementi avtentičnega vodenja?

Drugo raziskovalno vprašanje tudi odgovarjam pritrdilno. Preko anket in polstrukturiranega intervjuja sem ugotovil prisotnost elementov avtentičnega vodenja. Vodja je izpostavila timsko delo, dober prenos informacij, samozavest, optimističnost, vpeljevanje sprememb in motiviranje.

SKLEP

Novi časi so prinesli tudi nove koncepte v podjetništvu. Bistvo diplomske naloge sta bila koncept učeče se organizacije in avtentično vodenje ter njegovi elementi. Smisel učeče se organizacije so prilagodljivost, timsko delo, enakost, odprtost informacij in nizka stopnja hierarhije. Slednje dejstvo sem pogrešal pri svoji raziskavi. V polstrukturiranem intervjuju z vodjo je bilo jasno povedano, da vodja koordinira delo in določa naloge oz. cilje. Zaposleni tako nimajo veliko odgovornosti, hierarhija je še vedno vzpostavljena. To je v nasprotju s konceptom učeče se organizacije, saj kot zatrjujeta Dimovski in Penger (2003), v njih ni hierarhije oz. vlada najvišja stopnja horizontalne koordinacije in strukture. Druga točka, po kateri tudi praksa v izbranem podjetju odstopa od koncepta, je, ko je vodja omenila, da se na temo podrobnih informacij obrne na svojo ekipo. Avtentični vodja mora biti zgled svojim sledilcem oz. zaposlenim in nenehno širiti svoja obzorja ter pridobivati nova znanja. Kot so zapisali Avolio et al. (2004, str. 805), je avtentično vodenje lahko definirano kot vodenje, ki temelji na pozitivnih osebnostnih lastnostih vodij, njihovih vrednotah in stališčih, obenem pa njihove karakterne lastnosti veljajo za vzor in se prenašajo na delovanje vseh zaposlenih v organizaciji.

Osnovni cilj diplomskega dela je bil analizirati elemente avtentičnega vodenja in preveriti njihovo prisotnost v izbranem telekomunikacijskem podjetju. V **prvem poglavju** sem obravnaval tematiko učeče se organizacije in preučil različne definicije. Pomagal sem si z navajanjem številne domače in tuje literature. V **drugem poglavju** sem teoretično obdelal avtentično vodenje in predstavil njegove značilnosti ter sposobnosti avtentičnih vodij. Izpostavil sem naslednje elemente avtentičnih vodij: samozavedanje, samoregulacija, pozitivni psihološki kapital in lasten razvoj vodje, samozavest, upanje, optimizem in prožnost. V teoretičnem delu sem uporabil metodo deskripcije, ki konstrukte opisuje, primerja med seboj, analizira in pripelje do zaključkov na podlagi povezav. Poleg omenjene metode sem uporabil tudi metodo komparacije za primerjanje, analiziranje in preučevanje ugotovitev posameznih avtorjev. V **tretjem delu** sem s pomočjo anketnega vprašalnika in polstrukturiranega intervjuja preveril vpeljanost koncepta avtentičnega vodenja in elementov.

V diplomskem delu sem **izpolnil** zastavljeni **osnovni cilj** in potrdil **temeljno tezo**, ki pravi, da so v izbranem podjetju prisotni elementi avtentičnega vodenja. Ti elementi pomagajo vodji pri vodenju svojih zaposlenih do skupnega doseganja ciljev. Skozi ugotovitve teoretičnega in praktičnega dela sem odgovoril tudi na zastavljeni raziskovalni vprašanji. V izbranem telekomunikacijskem podjetju je prisotno avtentično vodenje ter njegovi elementi.

Za zaključek bi predlagal izbranemu telekomunikacijskemu podjetju nekaj priporočil, kako bi lahko izboljšali trenutno ugotovljeno zadovoljivo stopnjo avtentičnosti, in sicer:

- Izmenjava mnenj med vodjami oddelkov je potrebna v večjem obsegu kot je do sedaj, saj se dogaja, da vodja pozna le delavce v svoji skupini in če je po naravi bolj strog, lahko oceni vse svoje podrejene z nižjo oceno, pa čeprav imajo npr. višjo produktivnost kot delavci iz druge skupine, ki imajo bolj »blagega« vodjo.
- Zmanjšanje števila neformalnih vodij, saj je potrebno ločiti odgovorne in nalogodajalce od delavcev, ki so izvajalci nalog. Posamezne obstoječe neformalne vodje imajo pa neki vmesni status in nihče pravzaprav ne ve najboljše, kakšen točno je njihov namen.

- Razvojni pogovori, ki so potrebni, da se ugotovi, kakšne so želje delavcev v prihodnje, če se vidijo v istem oddelku, ali vidijo prihodnost drugje. Če se vidijo v oddelku, kaj točno potrebujejo za nadaljnji napredek in podobno.
- Učenje iz napak predvsem pomeni, da se ne obsoja delavcev, ki storijo napako, temveč, da se iz narejenih napak vsi nekaj naučijo, pa če se napaka ponovi, se pogleda, ali je morda tako narejen proces ali določene stvari niso bile dovolj jasno skomunicirane.
- Skrb za prenos in nadgradnjo obstoječega znanja v smislu, da vodja predlaga vsebine izobraževanj ali sodeluje kot izvajalec le-teh. Poleg veliko e-poštnih sporočil na dnevnem nivoju delavec potrebuje tudi tedenski ali vsaj mesečni sestanek skupine, kjer vodja pove, kaj je tisto, kar je najbolj pomembno v preteklih tednih in kaj se bo dogajalo v prihajajočem obdobju, da pripravi skupino na spremembe, še preden ta to izve iz e-poštnih sporočil.

LITERATURA IN VIRI

1. Armstrong, G. (2005). Differentiation through people: How can HR move beyond business partner? *Human Resource Management*, 44(2), 195–199.
2. Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430–452.
3. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
4. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004, december). Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–82.
5. Daft, R. L., & Marcic, D. (2013). *Management The New Workplace* (8th ed.). South-Western: Cengage Learning.
6. Dimovski, V., & Penger, S. (2003). Virtual Management: A Cross-Section Of The Management Process Illustrating Its Fundamental Functions Of Planning, Organizing, Leading And Controlling In A New Era Organization. *Journal of Business & Economic Research*, 1(10), 27–36.
7. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
8. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.
9. Dimovski, V., Peterlin, J., & Penger, S. (2008). Razvoj avtentičnega voditeljstva v učeči se organizaciji: Študija primera podjetja ACH, d.d.. *Organizacija*, 41(2), 97–105.
10. Dimovski, V., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2007). *Organiziranje in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Dimovski, V., Uhan, M., Penger, S., Peterlin, J., Černe, M. & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Ferjan, M. (1999). *Organizacija izobraževanja*. Moderna organizacija: Kranj.
13. Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91.
14. George, W. (2007). Authentic Leaders. *Leadership Excellence*, 24(9), 1–16.
15. Goffee, R., & Jones, G. (2005). Managing authenticity: the paradox of great leadership. *Harvard Business Review*, 83(12), 6–94.
16. Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
17. Guns, B., & Anundsen, K. (1998). *The faster learning organization: gain and sustain the competitive edge*. San Francisco: Jossey-Bass.
18. Kelemina, D. (2009). Različnost koncepta učeče se organizacije med slovenskimi podjetji. *Organizacija*, 42(3), 132–144.
19. Kohont, A. (2012). HRM: managerji v kontekstu internacionalizacije. *HRM*, 10(47), 10–14.
20. Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57–72.

21. Luthans, F., & Avolio, B.J. (2003). Authentic leadership: A positive development approach. VK. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (ur.), *Positive organizational scholarship* (str. 241–261). San Francisco: Barret-Koehler.
22. Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160.
23. Možina, S. (2014). *Vloga zaposlenih v učeči se organizaciji*. Najdeno 5. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID041107.doc>
24. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
25. Muc, M. B. (2002). Učeča se organizacija. Management, kakovost razvoj. *Zbornik 2. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru z mednarodno udeležbo* (str. 177–186). Koper: Fakulteta za management Koper.
26. Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *The learning company: A strategy for sustainable development*. New York: McGraw-Hill.
27. Penger, S., Černe, M., Dimovski, V., & Peterlin, J. (2009). Avtentično vodenje v luči uresničevanja strategije strateškega ravnanja s človeškimi viri (SHRM): vodja, zavest samemu sebi, ustvarja zaupanje. *HRM*, 29(7), 36–41.
28. Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30(5), 591–622.
29. Regner Kovač, N. (2016) Razvitost avtentičnega vodenja med slovenskimi kadrovskimi managerji. *Izzivi managementu*, 8(1), 5–13.
30. Senge, P. M. (1996). Leading learning organizations. *Training & Development*, 50(12), 36–37.
31. Shelton, K. (2008). Authentic leaders add value. *Leadership Excellence*, 25(2), 2.
32. Ulrich, D. (1996). *Human resource champions: The agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Pripravljena vprašanja za polstrukturirani intervju.....	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik zaprtega tipa za vodje in zaposlene	2

PRILOGA 1: Pripravljena vprašanja za polstrukturirani intervju

- Kako bi opisali sebe kot vodjo na splošno (vaš stil vodenja, odnos s sledilci, komuniciranje, cilji pri vodenju)?
- Ali ocenjujete, da ste uspešen vodja? Kakšen naj bi bil po vašem mnenju uspešen vodja? Kaj je tisto, kar ga odlikuje kot odličnega vodjo?
- Kaj je tisto, kar po vašem mnenju spodbudi zaposlene, da so motivirani in zadovoljni na delovnem mestu ter da čutijo pripadnost podjetju?
- Ali kot vodja delujete v skladu s svojimi prepričanji in vrednotami?
- Na kakšen način si pridobite spoštovanje in kredibilnost ter zaupanje svojih zaposlenih?
- Ali bi rekli zase, da ste samozavestna, optimistična in pozitivno naravnana oseba?
- Kakšen pomen dajete odnosu svojih zaposlenih, kako ga ohranjate in gradite ta odnos?
- Ali ste kdaj zaznali, da se vaša slaba volja ali negativnost odraža pri vaših sodelavcih in če ste, ali ste kaj ukrepali glede tega in kako?
- Kaj vam pomeni mnenje svojih sodelavcev? Ali jim priskočite na pomoč, ko vas za to prosijo?
- Ali se zavedate svojih prednosti in slabosti pri vodenju? Ali bi jih lahko nekaj izpostavili?
- Kako odreagirate v težkih situacijah? Se vam zdi, da ste se sposobni obvladati in na kakšen način?
- Kako se soočate z vsakodnevnim stresom na delovnem mestu?
- Kakšni so vaši načrti za prihodnost na področju vodenja?
- Bi želeli izpostaviti še kaj na temo avtentičnega vodenja?

PRILOGA 2: Anketni vprašalnik zaprtega tipa za vodje in zaposlene

Spoštovani,

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

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

- Zase lahko trdite

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

- Vaš vodja

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

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