

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE  
**AVTENTIČNO VODENJE NA PRIMERU PODJETJA XEROX  
SLOVENIJA D.O.O.**

Ljubljana, maj 2016

AMRA BAČIĆ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Amra Bačić, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica zaključne strokovne naloge z naslovom Avtentično vodenje na primeru podjetja Xerox Slovenija d.o.o., pripravljene v sodelovanju s svetovalko doc.dr. Sandro Pengler.

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1. AVTENTIČNO VODENJE .....</b>	<b>2</b>
1.1 Opredelitev vodenja.....	2
1.2 Opredelitev avtentičnega vodenja .....	4
1.3 Avtentičnost .....	8
<b>2. AVTENTIČNI VODJA.....</b>	<b>8</b>
2.1 Značilnosti avtentičnega vodje .....	8
2.2 Razvoj avtentičnega vodje .....	12
2.3 Usposabljanje avtentičnih vodij .....	13
2.3.1. Akcijsko učenje .....	13
2.3.2. 360 – stopinjsko vodenje .....	13
2.3.3. Sistem mentorstva.....	14
2.3.4. Sistem nasledstva.....	14
<b>3. AVTENTIČNO VODENJE NA PRIMERU PODJETJA XEROX SLOVENIJA D.O.O. ....</b>	<b>14</b>
3.1. Opis podjetja.....	14
3.2. Raziskovalni del .....	16
3.2.1. Analiza vodje.....	16
3.2.2. Analiza zaposlenih.....	17
3.3. Nasveti za podjetje.....	19
<b>SKLEP .....</b>	<b>19</b>
<b>VIRI IN LITERATURA .....</b>	<b>21</b>
<b>PRILOGE</b>	

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Pet razlogov za nujnost učeče se organizacije .....	3
Tabela 2: Zakoni avtentičnega vodenja.....	5
Tabela 3: Značilnosti avtentičnega vodenja .....	7
Tabela 4: Deset lastnosti kvalitetnega vodje .....	11

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Povezanost med spremenljivkami, ki oblikujejo vodenje.....	2
Slika 2: Pet ravni vodenja po maxwellu .....	6
Slika 3: Značilnosti avtentičnega vodje .....	9
Slika 4: Koraki razvoja avtentičnega vodje.....	12
Slika 5: Organigram podjetja Xerox Slovenija d.o.o. ....	15

## UVOD

Sodobne teorije managementa čedalje bolj postavljajo v ospredje avtentično ali pristno vodenje kot novo perspektivo vodenja. V času izzivov organizacije zahtevajo nove in pristne modele vodenja predvsem zaradi ohranitve konkurenčnega položaja, ki zahteva stalnost vlaganja v nova znanja in razvoj (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 104).

**Struktura** zaključne naloge je zasnovana na treh vsebinskih poglavjih. Prva dva poglavja predstavljata teoretični del naloge. Temeljita na raziskavi sekundarnih virov kot so domača in tuja literatura, strokovni članki in revije ter internetne strani. V prvem poglavju opredeljujem funkcijo vodenja kot funkcije managementa, avtentično vodenje in sam konstrukt avtentičnosti. V drugem poglavju se osredotočam na avtentičnega vodjo, njegove značilnosti in razvoj. V tretjem poglavju se posvečam raziskavi avtentičnega vodenja na primeru podjetja Xerox Slovenija d.o.o. kjer bom s pomočjo polstrukturiranih intervjujev analizirala pogled zaposlenih in vodje na avtentično vodenje.

**Namen** zaključne naloge je raziskava in širitev znanja s področja avtentičnega vodenja. Teoretični del naloge je temeljno izhodišče za raziskavo avtentičnega vodenja na primeru podjetja Xerox Slovenija d.o.o.. Primer imenovanega podjetja lahko doprinese k znanosti kot predmet proučevanja.

**Osnovni cilj** zaključne naloge je predstavitev avtentičnega vodenja na primeru podjetja Xerox Slovenija d.o.o.. Izhodišče za to pa predstavlja teoretični del v prvih dveh poglavjih.

**Metodološko** je zaključna naloga razdeljena na teoretični in raziskovalni del. Pri teoretičnem delu uporabim različne sekundarne vire iz katerih povzamem teorijo s področja avtentičnega vodenja in opredelitev avtentičnega vodje. Pri raziskovalnem delu pripravim vprašanja za polstrukturiran intervju za zaposlene in vodjo. S pomočjo teoretičnih izhodišč analiziram odgovore zaposlenih in vodje ter predstavim avtentično vodenje na primeru podjetja.

**Omejitve** zaključne naloge so časovne, vsebinske in metodološke. Časovne omejitve se nanašajo na čas v katerem je bila raziskava pri podjetju Xerox Slovenija d.o.o. opravljena (april 2016). Stanje v podjetju se nenehno spreminja zaradi različnih izzivov okolja. Vsebinske omejitve se lahko ugotavljajo pri teoretičnem delu pri uporabi sekundarnih virov. Učinek vsebinskih omejitev se lahko omili z uporabo različnih virov skozi različna obdobja raziskovanja in razvoja avtentičnega vodenja. Metodološke omejitve so povezane z enim pristopom analize avtentičnosti na primeru in je lahko analiza raziskave subjektivna.

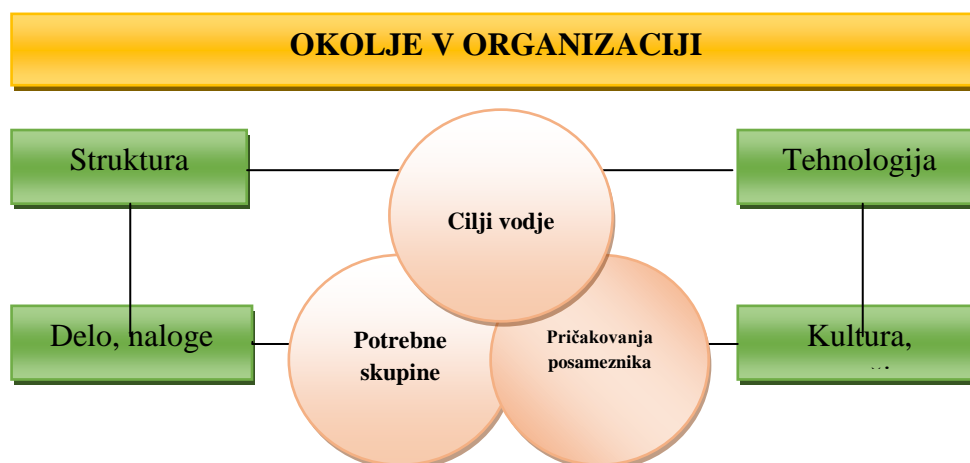
# 1. AVTENTIČNO VODENJE

## 1.1 Opredelitev vodenja

Vodenje je ena izmed štirih temeljnih funkcij managementa, ki vključuje uporabo vpliva za spodbujanje zaposlenih k doseganju ciljev organizacije. Opredeljujemo ga kot sposobnost vodje vplivanja na delovanje in obnašanje zaposlenih v organizaciji ter usmerjanja le teh k doseganju zastavljenih ciljev. V času negotovosti, hitrega razvoja in rasti konkurence ter raznovrstnosti dela je sposobnost dobrega vodenja, ki vključuje oblikovanje kulture podjetja, vzpostavitev dobre komunikacije in motiviranja zaposlenih ključnega pomena za dolgoročni uspeh organizacije. Lahko povzamemo, da je vodenje v svojem najširšem smislu sklop aktivnosti sprožanja akcij, komuniciranje, motiviranje in kadrovanje (Dimovski & Penger, 2008, str.11).

Uspešen vodja v današnjih časih mora imeti sledeče lastnosti: sposobnost deljenja moči, intuitivnost, poznavanje samega sebe, da ima vizijo in celoten sistem vrednot. V trenutnem okolju polnem izzivov so zelo pomembni odnosi, poznavanje ciljev, medsebojno zaupanje, sodelovanje, spoštovanje, ustrezne metode dela a povrhu vsega prilagojen način vodenja sposobnih posameznikov. Sam slog vodenja se mora prilagajati vsem spremembam kot so spremembe organizacijske strukture, kulture, vrednot, prepričanj, norm, motivacijskih sistemov zaposlenih, komuniciranju na vseh ravneh ter na zadovoljstvu notranjih in zunanjih deležnikov podjetja (Možina & Kovač, 2006, str. 141).

*Slika 1: Povezanost med spremenljivkami, ki oblikujejo vodenje*



*Vir: Možina et al, Management nova znanja za uspeh, 2002, str.: 499*

Od tradicionalnega do sodobnega časa so se stili vodenja precej spremenili. Sodobnejši modeli vodenja so mnogo zahtevnejši in kompleksnejši. Uspešno vodenje združuje raznolike vloge vodij glede na konkretne naloge in podrejene. Raziskave kažejo, da je uspešen stil vodenja včasih usmerjen na nalogo, včasih na ljudi, včasih na oboje, včasih niti na eno niti drugo. Za učinkovito izboljšanje umetnosti vodenja je potrebno poznavanje karakteristik vodje in njegovega obnašanja skladno z njimi. Ravno tako je potreben trening na osebni in organizacijski ravni. Za uspešno vodenje ljudi in organizacije je pomembno vpeljevanje celovitih in sistemskih sprememb organizacije (Cimerman et al, 2003, str 13. in 14). V sodobnem času je zelo pomembno, da organizacija ustvarja znanje. Učenje mora dosegati vse zaposlene in ne samo vodstvo. Za spremembo organizacije v učečo se organizacijo, se spreminja tudi način vodenja v tej organizaciji. Vsakdo v učeči se organizaciji se mora učiti, od glavnega direktorja do operativnega delavca (Možina et al, 2003, str. 17, 24). Nujnost učeče se organizacije prikazuje spodnja tabela kjer ugotovljamo najmanj pet razlogov.

*Tabela 1: Pet razlogov za nujnost učeče se organizacije*

Konkurenčna ostrina	Organizacija, ki je usmerjena v nenehno učenje, lahko vzdrži trde konkurenčne razmere zaradi hitrih in nepredvidljivih sprememb na področju trga, tehnologij, ter političnih in demografskih sprememb na vseh ravneh.
Progresivno samospreninjanje	Prizadevanje za razvijanje ustreznih sposobnosti za samotransformacijo oz. nenehno spreminjanje, ki je postalo stalnica življenja v organizaciji.
Prilagodljivi in razmišljajoči zaposleni	Oblikovanje zaposlenih, da bodo prilagodljivi in da razmišljajo o tem kar delajo. To je izrednega pomena, da bi zaposleni izkoristili ves svoj potencial. Takšni zaposleni postajajo delavci znanja in bodo za vselej nadomestili proizvodne delavce.
Razvoj zaposlenih	Čas informacijske tehnologije je čas ko je najbolj pomembno delo na zaposlenih. Tehnologijo je mogoče hitro posnemati, ljudi, njihove ustvarjalnosti, predanosti pa ne.
Teamsko delo	Za uspeh je ključnega pomena zniževanje individualnih nalog in povečevanje teamskega dela. Za učečo se organizacijo zaradi teamskega dela povezujejo prednosti na sledečih področjih: sistematično reševanje problemov, preizkušanje novih pristopov, učenje na podlagi izkušenj, učenje iz primerov drugih ter hitro in učinkovito prenašanje znanja na vse dele organizacije.

*Vir: povzeto po Možina et al, 2002, str. 22- 23*

Učeča se organizacija temelji na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije in kulturi, ki spodbuja prilagodljivost in sodelovanje (Dimovski & Penger, 2008, str. 29). Managerji, ki vodijo učeča se podjetja opuščajo klasične in uvajajo nove pristope s poudarkom na usmerjanju i podpori pri delu. Vodenjski slog se opredeljuje glede na to kakšna je organizacijska klima podjetja (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 281).

Učeča se organizacija se lahko definira kot organizacija kjer so vsi zaposleni vključeni v identifikacijo in reševanje težav. Ta omogoča kontinuirano eksperimentiranje, spremembe in napredovanje, na način, da se vrednost organizacije, učenja in ustvarjanja povečuje (Buble, 2000, str. 61).

## **1.2 Opredelitev avtentičnega vodenja**

Avtentično vodenje je koncept, ki je zasnovan na temeljih filozofije učeče se organizacije in dolgoročno vpliva na njeno delovanje. Sam po sebi se ne opredeljuje kot slog vodenja, vendar vodjo izpostavlja z njegovo osebnostjo, ki mora biti avtentična in skladna z dejanji. Dejanja usklajena z vrednotami pa pripomorejo k boljšemu sledenju in predanosti zaposlenih. Vodja mora biti zrcalo poguma, etičnosti, samozavesti in optimizma. (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 102).

Avtentično vodenje predstavlja glavni izziv učeče se organizacije po letu 2004. To pa zaradi tega ker smo izpostavljeni težjim časom, drugačnim edinstvenim dejavnikom stresa, s katerimi se sodobne organizacije soočajo v današnjem času. Izzivi današnjega časa zahtevajo drugačne, prilagojene poglede na vodenje celotne organizacije, za ohranitev zaupanja, upanja in optimizma (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 103). Že v učeči se organizaciji najdemo drugačen pristop, ki zaposlene motivira k nenehnim izboljšavam sposobnosti za doseganje rezultatov, ki jih želijo, razvoju novih vzorcev razmišljanja ter vseskozi v ospredje postavljajo skupno učenje (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 81).

Model avtentičnega vodenja temelji na prepričanju, da le to udejanja vzorce vedenja, ki temeljijo in gradijo na zaupanju. Med vedenjske lastnosti zaposlenih znotraj organizacije, ki stremi k razvoju avtentičnega vodenja spadajo zavezanost, zadovoljstvo na delovnem mestu, opolnomočenje, in zavezanost k izpolnitvi nalog (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 106). Funkcija vodenja v učeči se organizaciji postaja čedalje bolj zahtevnejša, saj izzivi vodenja, s katerimi se organizacije soočajo, kričijo po novih in bolj pristnih modelih vodenja. Za ohranjanje konkurenčnosti je potrebno stalno vlaganje v znanje in



razvoj Na koncu le tisto, kar pustiš za seboj, zares odneseš s seboj (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 104, 105). Za vodenje zaposlenih potrebujemo vpliv, ki temelji na zavezanosti in predanosti zaposlenih. Avtentično vodenje se ne podeli ali dodeli z delovnim mestom ali izobrazbo, ampak se ga prisluži z integriteto in svojo lastno osebnostjo (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 114).

Rezultat avtentičnega vodenja znotraj organizacije je, da najbolj avtentični posamezniki prevzamejo vlogo vodij, ostali pa sledijo k uresničevanju skupne vizije in ciljev (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 126). Dimovski, Penger in Peterlin v svoji knjigi Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, povzemajo 10 zakonov avtentičnega vodenja. V spodnji tabeli je pregled le teh.

*Tabela 2: Zakoni avtentičnega vodenja*

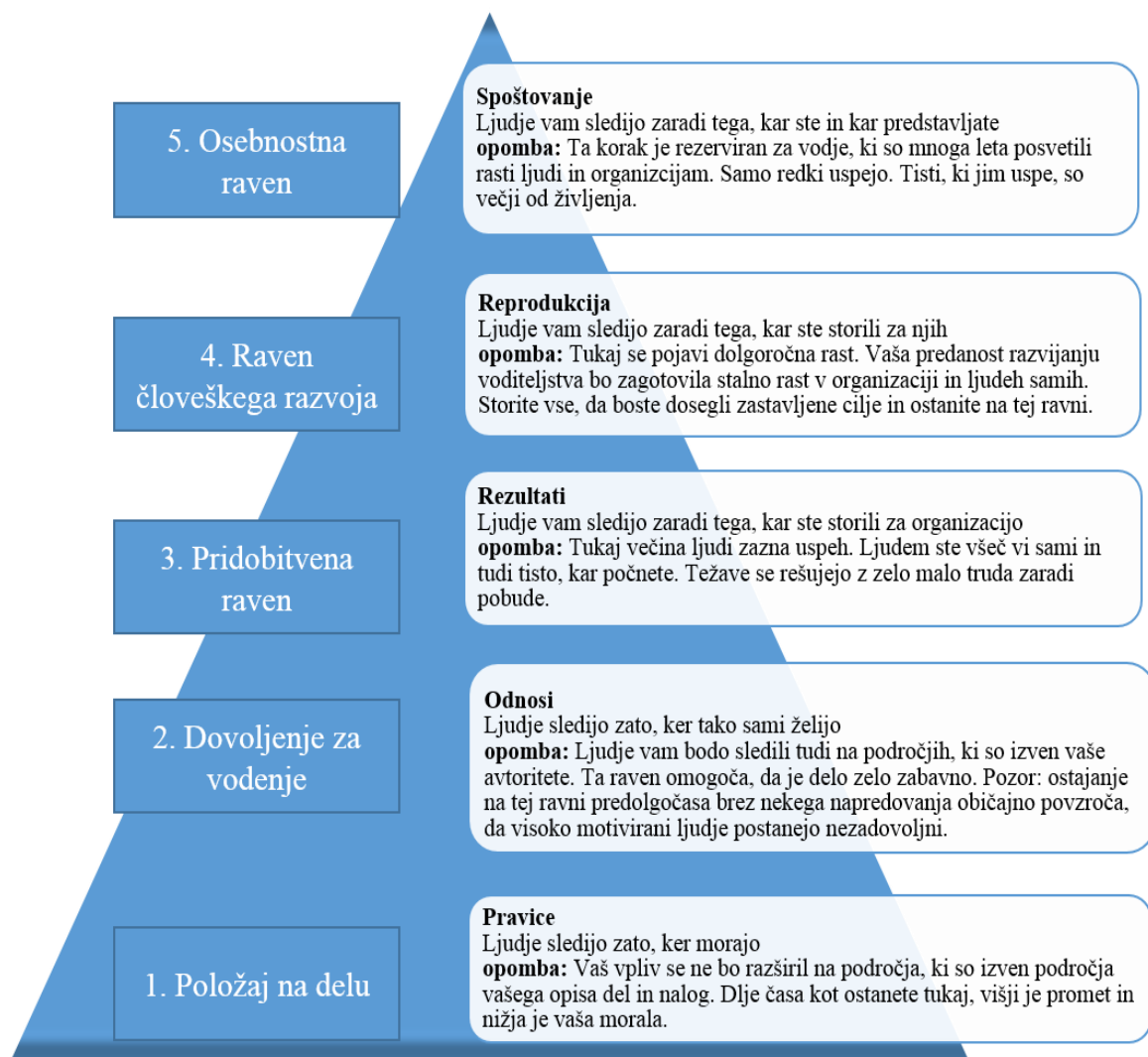
<b>zakon vplivanja</b>	<b>tisti, ki misli da vodi, a nima sledilcev, gre lahko na sprehod.</b>
<b>zakon trdnih temeljev</b>	zaposleni spontano sledijo avtentičnim vodjem, ki so močnejši od njih samih, saj vidijo več kot sledilci, dlje in prej kot drugi
<b>zakon spoštovanja</b>	zaposleni spontano sledijo avtentičnim vodjem, ki so močnejši od njih samih, saj vidijo več kot sledilci, dlje in prej kot drugi
<b>zakon magnetizma</b>	takšen kot si, takšne ljudi privlačiš
<b>zakon povezovanja</b>	avtentični vodje se, preden prosijo za roko, dotaknejo srca
<b>zakon opolnomočenja</b>	le suvereni vodje dajo moč tudi drugim
<b>zakon prioritete</b>	kdor lovi dva zajca hkrati, ne ujame nobenega, so vedeli že stari Rimljani
<b>zakon žrtvovanja</b>	zmagovalci ne postanejo zmagovalci v ringu, tam jih le prepoznamo. Dokazujejo se vsak dan s predanim delom
<b>zakon pravega trenutka</b>	da bi lahko jutri vodili, se moramo danes učiti
<b>zakon zapuščine</b>	vrednost avtentičnega vodje se zrcali v njegovem nasledstvu.

*Vir: Dimovski, Penger, Peterlin, Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str.:104*

Avtentično vodenje se od ostalih konceptov zelo razlikuje saj ne opredeljuje sloga vodenja, ki se ga vodja nauči in prevzame za svojega, ampak v ospredje postavlja osebnost vodje, ki sledi svojemu značaju. Takrat ko vodja uskladi svoja dejanja z vrednotami, lahko pri ljudeh sproži sledenje. Sodobno gospodarstvo potrebuje vodje, ki imajo vizijo in integriteto ter so osredotočeni na dobrobit celotne organizacije na vseh področjih (Dimovski, Penger

& Peterlin, 2009, str. 102). Veliko vlogo pri avtentičnem vodenju igrajo čustva, ki so del ljudina vseh življenjskih področjih. Dejstvo, da za vodenje drugih moramo znati voditi tudi sebe potrjuje vpletenost čustev v proces vodenja. Čustva so odzivi ljudi na notranje in zunanje dogodke. O čustvih govori tudi čustvena inteligenca, ki jo nekateri opredeljujejo kot sposobnost opazovanja in razumevanja lastnih ter čustev drugih ljudi z namenom vplivanja na delo in vodenja le teh (Možina et al, 2002, str. 509-510). Proces avtentičnega vodenja vpliva in prehaja na vse zaposlene. Posledično zaposleni delujejo podobno, to pa vpliva na vodjo, sodelavce, kupce in vse ostale deležnike same organizacije. Maxwell v svoji knjigi 360° Vodja opredeljuje pet ravni vodenja organizacije kot je prikazano spodaj. Avtentično vodenje predstavlja po Maxwellu peto in najvišjo raven vodenja.

Slika 2: Pet ravni vodenja po Maxwellu



Vir: Maxwell, 360° Vodja, 2008, str. 15

Da bi dosegli peto raven vodenja, torej osebnostno raven, mora posameznik iti skozi vse štiri predhodne ravni, kar pomeni, da je potrebno skozi daljše časovno obdobje izkazovati odličnost od začetne ravni. Skozi ta čas se vodja uči, pridobiva na ugledu in sledilcih. Vsakdo znotraj organizacije se lahko odloči postati vodja (Maxwell, 2008, str. 16 in 17).

V spodnji tabeli lahko vidimo prikaz ključnih značilnosti avtentičnega vodenja, ki so pomembne za vodje in zaposlene v organizaciji za doseganje ciljev organizacije.

*Tabela 3: Značilnosti avtentičnega vodenja*

Značilnosti avtentičnega vodenja	Opis
Pozitven 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	Uravnoteženo procesiranje, avtentično vodenje
Procesi vodenja/vedenje pri vodenju	Pozitivno 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	Delujejo kot vzorniki in mentorji
Organizacijski kontekst	Negotovost, etična in socialna odgovornost organizacije, pozitivna podoba organizacije - imidž
Uspešnost	Resnična (finančno vidna), trajna konkurenčna prednost, nad pričakovanji

*Vir: doktorska disertacija, Penger 2006*

Vsa uspešna podjetja v tem času in prostoru so uspešna ker imajo sposobne in učinkovite vodje na ključnih odgovornih položajih. Pomanjkanje dobrega vodstva, ki je usmerjeno v prihodnost, cilje, rezultate, ljudi, reševanje težav in razvoj novih procesov, lahko za organizacijo pomeni hude posledice na področju učinkovitosti (Račnik, 2010, str. 17).

Pri vodenju postaja zelo pomembna osebnostna moč vodje, ki predstavlja orodje le tega. Podrejeni mu sledijo ker ga spoštujejo. Znotraj te definicije lahko ločimo ekspertno in

referentsko moč. Ekspertna izvira iz spretnosti in znanj vodje, referentska pa iz osebnostnih značilnosti, ki podrejenim dajejo občutek, da se lahko z vodjo poistovetijo in mu zato sledijo (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str.: 218).

### **1.3 Avtentičnost**

Avtentičnost pomeni poznati sebe, sprejeti in se ohranjati takšne kot smo. Bolj ko ljudje ohranjajo svoje resnične vrednote, identitete, preference in čustva, bolj avtentični so. Biti avtentičen pomeni biti to kar smo, naravni in izvirni, nikakor kopija. Avtentičnost sama po sebi vključuje naše osebne izkušnje in ravnanje v skladu s svojim jazom torej s tem kar v resnici smo. Pojem avtentičnosti izhaja iz grške filozofije, kot način vodenja, pa določa vodje z naslednjimi kriteriji: zmožnost učinkovitega zaznavanja samega sebe, zmožnost uravnavanja svojega vedenja pri vodenju v skladu s svojim jazom, zmožnost identifikacije lastne identitete ter zmožnost usklajevanja svojega jaza in preferenc z pričakovanj organizacije (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 104, 112)

Če je avtentičnost predmet kontinuiranih sprememb, potem je zelo težko izgledati avtentičen. Potem takem se lahko avtentičnost predstavi v različnih oblikah in sicer skozi etično/kulturološko zgodovino, elastičnost pripadnosti skupini, status identitete, tehnološko posredovane avtentičnosti ter lastni konstrukt (Peterson, 2005, str. 1086-1089).

## **2. AVTENTIČNI VODJA**

### **2.1 Značilnosti avtentičnega vodje**

Avtentični vodja je vodja, ki vodi z zgledom saj izkazuje transparentnost v odločanju, samozavesti, optimizmu, upanju in prožnosti ter skladnosti besed in dejanj. Avtentični vodje navdihujejo svoje zaposlene, da na delovnem mestu delujejo tako kot oni, torej avtentično. Vodja spodbuja osebno identifikacijo svojih zaposlenih. Sodobnega avtentičnega vodjo poganjajo vrednote, ki jih prenaša na ostale zaposlene ter jih usmerja v etično ravnanje in delanje tistega, kar je prav in pošteno (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 108-111).

Velik pomen pri avtentičnem vodenju igra sam vodja in njegov razvoj. Pristni ali avtentični vodja ima pozitivne lastnosti in vrednote, visoko raven samozavedanja in uživa zaupanje zaposlenih. Avtentični vodja ni vodja zaradi samega statusa ali občudovanja drugih.

(Rozman & Kovač, 2012, str. 391). Delovna uspešnost in doseganje dobička sta pomembna vidika vodilnih delovnih mest. Vendar v poslovnem okolju doseganje poslovnih rezultatov je odvisno tudi od razvoja zaposlenih. Tradicionalni vodje so preteklost. Učinkovitejše je vodenje, ki temelji na poznavanju človekovega vedenja (Carnegie D., 2013, str. 27-28).

Današnji vodje se veliko ukvarjajo z ljudmi. Operativne naloge se prenašajo na sodelavce kar omogoča vodji, da se bolj posveti njegovih pravih nalogam kot so postavljanje strategije, vizionarsko razmišljanje, ustvarjanje novih poslovnih priložnosti, doseganje planov in spodbujanje kreativnosti (Račnik, 2010, str. 16). Spodnja slika 3 prikazuje značilnosti avtentičnega vodje iz vidika avtentičnosti.

*Slika 3: Značilnosti avtentičnega vodje*



*Vir: Povzeto po Dimovski et al, Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str. 112*

Uspešen vodja kaže sledeče značilnosti: v odnosih s sodelavci je izjemno prijazen in diskreten, s svojimi delodajalci je prizadeven in spoštljiv, pri vodenju podrejenih je obziren in pošten, ko pa gre za nagrajevanje, je velikodušen do tistih, ki si to zaslužijo. Uspešen vodja je resen in dostopen, vljuden, odločen in sproščen (Krause, 1999, str. 93).

Avtentičnost ali pristnost lahko dobesedno pripišemo človeku, ki je sam svoj avtor. To je človek, ki odkrije svojo energijo in želje ter poišče pot do uresničitve le teh. Pristnost

izvira iz človekove notranjosti. Odraža iskrenost in poštenost. Iskrenost in poštenost daleč presegata ugled in osebnost saj sta povezana z naravo človeka. Pomembno je vedeti kdo je vodja v resnici. Ugled je tisto kar drugi mislijo o njemu, osebnost je tisto kar sam misli o sebi, zančaj pa tisto kar v resnici je. Vodja krepi svojo avtentičnost s poglobljanjem svoje iskrenosti, poštenosti in samozavedanja. Iskrenost in poštenost predstavljata ključna dejavnika pri izgradnji zaupanja. Če ni zaupanja ni verodostojnosti, če ni verodostojnosti ni voditeljstva. Vpliven vodja je verodostojen in se konstantno spoznava. Samospoznavanje je zahteven proces, ki traja celo življenje (Clemmer, 2008, str. 75 - 85).

Uspešen vodja spoštuje vrednote in ima zelo visoke etične standarde, zaznamuje ga integriteta tako v zasebnem kot poslovnem življenju, pozna cilje organizacije in spremlja vse spremembe, vajeti prime v svoje roke in je motivirani za delo, bogati ga dobra retorika in znajo poslušati, v stresu znajo ohraniti mirno kri, do vsega ima pozitiven odnos, motivira delo znotraj teamov, odprt je za predloge in nove ideje, ima sposobnost preopoznavanja in spodbujanja dobrih značilnosti pri drugih, zaveda se svoje odgovornosti in odgovornosti sodelavcev, učinkovito razporeja svoj čas, je ustvarjalen in inovativen, je človek z vizijo, ki delo opravi in vztraja kljub turbulenci v poslovnem svetu (Carnegie, 2013, str. 29 - 35).

Voditelji navdihujejo time z vizijo, složnostjo, prijateljstvom, namenom, praznovanjem, odprtostjo, empatijo, produktivnostjo in spodbudo (Mesiti, 2003, str. 20). Avtentični vodja vodi z zgledom. Zgled ni le najpomembnejša stvar s katero smo zmožni vplivati na druge ljudi, ampak tudi edina (Mesiti, 2003, str. 31).

Pri vodenju imajo čustva zelo pomembno vlogo. V vsakdanjem življenju prihaja do stresnih situacij in nobena organizacija ni imuna na val stresnih dogodkov. Spretni in sposobni vodje se izogibajo jezi in si ne smejo privoščiti, da jih prevzamejo in kontrolirajo negativna čustva. Velik del voditeljstva ima opraviti s kontrolo svojih in tujih čustev. Upravljanje s čustvi je pomembno iz še enega aspekta vodenja. Omogoča vodji, da lahko ohranja čiste misli in svoboden um. To je zelo pomembno pri razmišljanju in odločanju vodje. Čustvena inteligenca igra ključno vlogo pri spopadanju s problemi, ki pridejo nasproti. Obvladovanje čustev pomeni globoko poznavanje sebe in vpliva čustev na druge (Truknett & Truknett, 2005, str. 69 – 70).

Bill Gates je podal mnjenje o tem kako on vidi dobrega vodjo. Dober vodja si mora izbrati eno področje delovanja, ki ga veseli saj brez entuzijazma ne more biti produktive. Skrbno naj izbere sodelavce saj je produktivnost ključna zlasti zato ker povprečen team ne more dosegati nadpovprečnih rezultatov. Mora definirati pojem uspeha ter to razložiti sodelavcem. Ljudi mora imeti rad in znati komunicirati z njimi. Motivirati mora sodelavce, da svoje delo opravljajo boljše kot vodja saj dober vodja ceni kadar podrejeni prevzema del odgovornosti. Delegiranje vodji omogoča, da se sam posveti novim strateškim nalogam.

Graditi mora moralo pri sebi in sodelavcih. Dela naj več kot ostali saj podrejeni ne marajo vodje, ki samo govori. Vodja ne hiti z odločitvami ampak ko se odloči naj za tem stoji. Obvestiti mora sodelavce kdo bo ocenjeval njihovo delo (Buble, 2000, str. 528). Biti kvaliteten vodja pomeni, da moramo najprej odlično poznati in voditi samega sebe. Vodja mora identificirati svoje prednosti in pomanjkanje kompetentnosti ter si prizadevati k nenehnem izboljševanju. V kolikor prične z vodenjem ljudi preden razume in upravlja samega sebe, se bo srečeval s težavami, kar brez dvoma lahko prinese hude posledice. Vodja, ki ne zna upravljati s seboj in s svojimi čustvenimi stanji, ne more suvereno voditi drugih ljudi (Račnik, 2010, str. 14). Spodnja tabela prikazuje deset lastnosti kvalitetnega vodje po Račniku.

*Tabela 4: Deset lastnosti kvalitetnega vodje*

Lastnosti	Opis
<b>Pogum</b>	Samo poznavanje delovnega področja ni dovolj. Ljudje bodo sledili tistim vodjem, ki bodo pokazali, da imajo poleg znanja tudi pogum.
<b>Samoobvladovanje</b>	V stresnih in konfliktnih situacijah mora vodja imeti sposobnost samoobvladovanja, saj le tako lahko obvladuje podrejene.
<b>Občutek za pravičnost</b>	Pravičen vodja si pri podrejenih zasluži spoštovanje in zaupanje. Pravičnost brez izjeme. Ko prične vodja delati izjeme, njegova verodostojnost pade.
<b>Suverenost pri odločitvah</b>	Zelo je pomembna sposobnost hitrega sprejemanja odločitev. Vodja je lahko suveren in hiter pri odločitvah če dobro pozna organizacijo, ljudi, vizijo, poslanstvo in cilje.
<b>Sposobnost načrtovanja</b>	Vodji mora biti v celoti jasno kaj je cilj, koliko časa je na voljo, na kakšen način bodo cilj dosegli ter kakšne vloge imajo posamezni člani tima pri doseganju cilja.
<b>Delo korak več kot drugi</b>	Vodja lahko od ljudi zahteva le toliko kolikor lahko naredi on sam. Vzor je najboljša motivacija
<b>Optimizem</b>	Razpoloženje vpliva na motivacijo in rezultate. Vodja, ki želi dobre rezultate bo poskrbel, da je on tisti, ki seje optimizem.
<b>Simpatija in razumevanje</b>	Ljudje cenijo, če je vodji mar za njih. Ljudem veliko pomeni, da ima vodja razumevanje za njihove probleme.
<b>Sprejemanje polne odgovornosti</b>	Kvaliteten vodja zna polno prevzemati odgovornost za rezultate svojega tima. Svoj tim mora dobro poznati in na podlagi tega razporejati delo in naloge. Za rezultat je v celoti odgovoren vodja.
<b>Sodelovanje</b>	Uspešni vodje sodobnega časa se zavedajo moči sodelovanja. Čedalje bolj dajejo prednost mehkim veščinam vodenja.

*Vir: Povzeto po Račnik, Postani najboljši vodja, 2010, str. 17-19*

## 2.2 Razvoj avtentičnega vodje

Avtentični vodje so vodje, ki se oblikujejo skozi niz življenjskih prelomnic. Takšne so zgodbe velike večine avtentičnih vodij (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 123). Spodnja slika 4 prikazuje tri korake v razvoju avtentičnega vodje.

Slika 4: Koraki razvoja avtentičnega vodje



Vir: Dimovski et al, *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009, str. 147

Avtentični vodja mora najprej doseči avtentičnost in zavedanje avtentičnosti skozi samoregulacijo, samozavedanje in avtentično delovanje. Celoten proces se prične z lastno analizo in razumevanjem izkušenj in pomembnih življenjskih dogodkov. Na vodjo vpliva okolica kot so družina, kultura, otroštvo, izobrazba, vzorniki, delo in potem še same izkušnje z vodenjem ljudi. Avtentični vodje posedujejo dobro zavedanje o sebi, vrednotah, integriteti, poštenosti, odgovornosti, čustveni inteligenci in zanesljivosti. Sebe vidijo kot vzornika drugim. V svojo identiteto vključujejo vlogo vodje (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 124).

Osnova za avtentično vodenje izhaja iz osebne preteklosti vodje. Sem spadajo tudi življenjski zasebni dogodki, ki jim lahko pravimo tudi spožilni dogodki, ki so imeli direktno vlogo pri oblikovanju vodje. Način na katerega ti dogodki vplivajo na vodjo vpliva na razvoj morale in vrednot, ki sta dva ključna dejavnika razvoja avtentičnega vodje. Avtentičnost v vodenju izvira iz tega, da vodja ostaja zvest lastnim idealom in etičnim standardom (Authentic leadership, b.l.). Profesor Dimovski z ekonomske fakultete v



Ljubljani z zagotovstjo pravi, da prehajamo v obdobje velikih sprememb. V ospredje bo postavljen človek z vizijo, ki je sposoben voditi z lastno osebnostjo. Zagovarja prevrednotenje trenutnih strategij vodenja, saj pravi, da so s krizo prišli časi ko se ljudje obračajo vase. Slovenski podjetnik Joc Pečecnik je mnenja, da je avtentičen vodja tisti, ki je dovolj pogumen, da svojo osebnost prenaša v organizacijo. Avtentičen vodja je nekdo, ki zna izbrati sodelavce, ki bodo razumeli in sledili njegovi viziji. V njegovem podjetju je kot sam pravi najpomembnejša vrednota poštenost (O avtentičnem vodenju, 2009).

## **2.3 Usposabljanje avtentičnih vodij**

Okolje v katerem vodja dela največ vpliva na njegov razvoj. Vodja se ne rodi, temveč se razvije. Ravno tako obstaja prepričanje, da vodje ne ustvarimo v poslovnih šolah ker se vodje ne proizvajajo. Vodje nastajajo in se razvijajo. Rast in razvoj avtentičnega vodje je v celoti posledica vsakodnevnega dela, izpopolnjevanja, pridobivanja znanja iz številnih virov, samoanalize in samoraziskave (Dimovski, Penger & Peterlin, str. 150-151, 2009).

Ko vodja raste in se razvija pomaga tudi drugim, da rastejo in se razvijajo. Poleg znanja in spretnosti, se razvijajo tudi vrednote. Vodja ne more drugih spodbuditi, da postanejo nekaj kar sam ni. Vodja, ki ne raste bo težko razvijal vplival na razvoj učeče se organizacije. (Clemmer, 2008, str. 143). V nadaljevanju bomo opredelili ključne načine usposabljanja vodij in sicer akcijsko učenje, metodo 360-stopinjskega vodenja, sistem mentorstva in sistem nasledstva. Način usposabljanja znotraj organizacije lahko razumemo kot vodilo za vse znotraj organizacije (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 154).

### **2.3.1. Akcijsko učenje**

Soočanje zaposlenih z resničnimi delovnimi izzivi, nalogami in projekti, ki so povezani z metodami in oblikami učenja. Primarno je pomembno učenje, sekundarno pa reševanje konkretnega problema. Model je večinoma namenjen razvoju vodstvenega kadra, povečuje motivacijo in pomaga organizaciji pri razvoju novih priložnosti. Uspešno reševanje problemov je tudi ključen motivacijski dejavnik za nadaljne učenje (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 154).

### **2.3.2. 360 – stopinjsko vodenje**

Metoda se v začetku uporablja v namen izboljševanja pomanjkljivosti zaposlenih. Ob identifikaciji pomanjkljivosti in zastavo aktivnosti za odpravo le teh, sledita ocenjevanje delovne uspešnosti ter nagrajevanje. Primarni cilj te metode je odkrivanje razvojnih

možnosti ocenjevanega. Ob pravilni uporabi se lahko razvije veliko pozitivnih vplivov kot je boljša komunikacija med zaposlenimi kar samo po sebi prinaša boljše delovne razmere (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 154-155).

### **2.3.3. Sistem mentorstva**

Metoda se v začetku uporablja v namen izboljševanja pomanjkljivosti zaposlenih. Ob identifikaciji pomanjkljivosti in zastavo aktivnosti za odpravo le teh, sledita ocenjevanje delovne uspešnosti ter nagrajevanje. Primarni cilj te metode je odkrivanje razvojnih možnosti ocenjevanega. Ob pravilni uporabi se lahko razvije veliko pozitivnih vplivov kot je boljša komunikacija med zaposlenimi kar samo po sebi prinaša boljše delovne razmere (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 155-156).

### **2.3.4. Sistem nasledstva**

Vsaka organizacija se mora posvetiti iskanju in usposabljanju naslednikov trenutnih vodij. To je neizogibno za organizacijo, ki razmišlja dolgoročno saj lahko v nasprotnem organizacija zapade v nestabilno okolje. Izjemno pomemben del usposabljanja naslednika je poleg znanja, prenašanje vrednot in nenapisanih pravil organizacije (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 156).

## **3. AVTENTIČNO VODENJE NA PRIMERU PODJETJA XEROX SLOVENIJA D.O.O.**

### **3.1. Opis podjetja**

Podjetje Xerox Slovenija d.o.o. (v nadaljevanju Xerox) je bilo ustanovljeno leta 1994 in je del ameriškega multinacionalnega koncerna Xerox. Podjetje Xerox se ukvarja s prodajo in servisom pisarniških strojev in opreme ter letno ustvari približno 4,5 mio EUR. Poleg prodaje ponuja svojim kupcem tudi svetovanje pri upravljanju dokumentov in produkcijskem tisku. Podjetje ima štiri pomembne sektorje: pisarniški, produkcijski in papirni program ter servis. Pisarniški program obsega prodajo tiskalnikov in potrošnega materiala za pisarniško okolje. Kupci so podjetja in fizične osebe. Produkcijski program

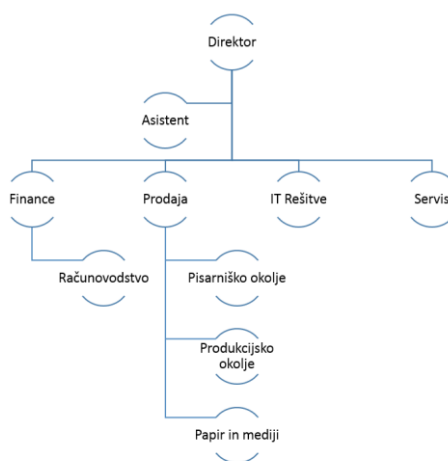
ponuja tiskalnike in potrošni material za velike tiskarne. Tiskalniki v tem segmentu so namenjeni za velike tiskarske naklade zato so kupci manjše in večje tiskarne. Papirni program ponuja portfelj izdelkov papirja in posebnih aplikacij za tisk. Program papirja zajema vse možne materiale, ki omogočajo tisk na digitalnih tiskalnikih kot je Xerox. V podjetju s takšnim portfeljem izdelkov igra servis najpomembnejšo nalogo. Podjetje od ustanovitve skrbi za redna izobraževanja in usposabljanja servisnih delavcev saj to predstavlja eno izmed pomembnih konkurenčnih prednosti.

Podjetje se je od ustanovitve zelo spreminjalo. Ker je del multinacionalnega koncerna se je od velike recesije, ki se je začela v letu 2008/2009 zelo spremenilo. V recesiji so bili deležni reorganizacije i prestrukturiranja. To je pomenilo tudi ukinitvev nekaterih delovnih mest. Optimizacija poslovanja je pripomogla podjetju, da ohrani konkurenčnost na trgu.

Prodaja in servis po spremembah sta organizirana indirektno. Indirektno poslujejo preko lokalne partnerske mreže. Podjetje ima 8 zaposlenih. Direktor podjetja je Admir Joldič, ki je v podjetju zaposlen že sedem let. Organizacijska struktura podjetja je precej ploska. Sestavni deli so oddelek za finance, prodajo in servis.

Podjetje je organizirano v majhne time, ki medsebojno zelo dobro komunicirajo. Ta majhnost omogoča lažjo komunikacijo in hitreje procese. Znano je, da so manjša podjetja bolj fleksibilna in zaradi tega hitreje rešujejo probleme ker lahko hitreje odločajo. Prednost tega majhnega podjetja je tudi ameriški stil poslovnega okolja, ki ga imenujemo »*open space office*«. Njihovi poslovni prostori so zelo svetli, sestavljeni iz direktorjeve pisarne, sejne sobe, kuhinje in velikega prostora za vse zaposlene. Spodnji organigram prikazuje organizacijsko strukturo podjetja.

Slika 5: Organigram podjetja Xerox Slovenija d.o.o.



Vir: Podjetje Xerox Slovenija d.o.o. – Organigram podjetja 2016

Pomembna informacija je, da oddelek financ pokriva ena oseba, prodajo produkcijskega programa in pozicijo vodje opravlja direktor podjetja.

Naj omenimo, da je korporacija Xerox na seznamu najbolj etičnih podjetij na svetu. Kadrovska služba, ki deluje na regionalni ravni redno obvešča zaposlene o njihovih pravicah kar zadeva spoštovanje, etičnost in odgovornost na delovnem mestu. Ravno tako opravljajo letne on-line izpite ter poslušajo predavanja o korupciji in etičnem delovanju.

## **3.2. Raziskovalni del**

V raziskovalnem delu bom raziskovala vodjo in zaposlene. Skozi polstrukturiran intervju bom raziskala lastnosti in značilnosti vodje (Priloga 1) in ugotavljala na kateri stopnji razvoja je le ta ter kakšen odnos ima do svojega dela in zaposlenih. Za zaposlene sem pripravila polstrukturiran intervju (Priloga 2) z vprašanji, ki mi bodo dali odgovore zaposlenih o njihovi izkušnji vodenja pri podjetju Xerox. Vodja in zaposleni niso izobraženi na temo avtentičnega vodenja in bom skozi odgovore na vprašanja ugotavljala avtentičnost vodenja v podjetju.

### **3.2.1. Analiza vodje**

Skozi vprašanja zastavljena vodji sem lahko prišla do ključnih odgovorov, ki so pomembni za analizo oz. ugotavljanje lastnosti in značilnosti vodje ter povezavo z avtentičnim načinom vodenja.

Vodja podjetja Xerox že v zgodnjih poklicnih letih odkriva svoje voditeljske sposobnosti. Sodelavce je najprej pritegnil s svojimi sposobnostmi poslušanja kot sam pravi, ljudje najraje govorijo, zelo malo jih zna poslušati. Z nabiranjem izkušenj skozi leta je napredoval do direktorja podjetja Xerox. Sebe kot vodjo vidi predvsem kot človeka, ki mu je mar za ljudi. Zaveda se povezave med ljudmi in organizacijo. Pravi, da brez dobrih odnosov z zaposlenimi ne more dosežati rezultatov, ki jih postavlja organizacija. Kot odlike dobrega vodje našteva skrb za ljudi, dobro komunikacijo, poznavanje posla in poslovanja podjetja, etičnost, poštenost ter odgovornost. Pozitivnem in samozavestnem pristopu pripisuje veliko vrednost saj pravi, da je to hrbtenica podjetja. Zaposlenim daje občutek varnosti. Ravno tako pripomore k boljšem reševanju vsakdanjih izzivov.

Uspeh svojega stila vodenja pripisuje poznavanju ciljev podjetja in zaposlenih. Za sebe pravi, da je stabilen družinski človek, ki ve kaj hoče in to prinaša tudi v podjetje. Kot slabost izpostavi previsoka pričakovanja od zaposlenih, namreč včasih pozabi, da niso vsi

tako predani podjetju kot je sam. Tukaj pridejo ven pričakovanja in cilji posameznikov. Ravno tako mu precej časa vzamejo priprava regionalnih poročil in večurni konferenčni klici, ki so obvezni. Zaradi regionalnih obveznosti mu včasih zmanjkuje časa za lokalno operativno. Pravi, da je včasih delo stresno, saj so pritiski iz pričakovanj managementa in okolja veliki.

Motivacijo za delo in družino najde v otrocih, zadovoljni ženi, prijateljih in sodelavcih. Meni, da je zasebno življenje še kako prepleteno z poslovnim saj je človek bitje, ki čuti in se ne prižiga ali ugaša kadar je v službi, doma in obratno. Verjame, da je človek kompleksno bitje, ki mora najti vrzeli motivacije, imeti jasne cilje in vizijo. Kadar ima človek vizijo in ve kako jo bo uresničil, lahko najde motivacijo za uresničitev le te.

Meni, da mu zaposleni zaupajo, saj z njim in podjetjem sodelujejo že vrsto let. S podjetjem rastejo tudi sami, tako da smatra da so zaposleni zadovoljni. V podjetju kot je Xerox so dobro vzpostavljeni tudi načini nagrajevanja zaposlenih, ki so odvisni od njihove merljive uspešnosti. Predstavlja pa variabilni del plače. Za odnose znotraj podjetja skrbi tudi z neformalnimi sestanki kjer se skuša zaposlenim približati na način, da pokaže interes za njih tudi izven poslovnega okvirja. Pri odločanju upošteva mnenja zaposlenih ker spoštuje njihovo strokovnost na področjih delovanja.

Na podlagi odgovorov vodje lahko sklepam, da gre za avtentičnega vodjo, ki se razvija. Njegovo delo temelji na človeškem odnosu polnem zaupanja, predanosti in spoštovanju. Poleg tega pa ima vrednote kot so etičnost, poštenost in odgovornost. Svojim zaposlenim zaupa in jih spoštuje tako poslovno kot osebno. Za konec je povedal, da je korporacija Xerox že leta na seznamu najbolj etičnih podjetij na svetu kar je dobra informacija saj to govori o tem, da Xerox sporšuje zakone, zaposlene in poslovne partnerje.

### **3.2.2. Analiza zaposlenih**

Poleg vodje je v podjetju še sedem zaposlenih. Zastavila sem jim vprašanja v zvezi z vodjo in njegovim načinom vodenja ter kako se oni počutijo znotraj organizacije. Odgovori so bili dokaj podobni saj gre za majhno ekipo, ki je zelo povezana. Vsak izmed zaposlenih pokriva svoje področje, ki je deloma ali nič povezano z ostalimi. Naj ponovim, da se podjetje Xerox ukvarja z zelo specifično panogo indirektna prodaje in servisa tiskarske opreme in potrošnega materiala.

Svojega vodjo vidijo kot nekoga, ki je posvečen svojemu delu in v tem uživa. Je odprte narave in dosegljiv za pogovor, nasvete in usmeritve. Posel v katerem podjetje deluje zelo dobro pozna in zaposleni ga spoštujejo tudi zaradi njegove strokovnosti. Opisujejo ga kot

etičnega, poštenega in odgovornega človeka. Na vprašanje o spoštovanju odgovarjajo, da delujejo v takšnem multinacionalnem okolju kjer se nenehno obvešča o pomembnosti etičnosti in spoštovanja na delovnem mestu. To je ena izmed usmeritev korporacije. Počutijo se spoštovano in cenjeno saj je vsakdo izmed njih zelo pomemben člen poslovnega procesa. Kot prednosti vodje izpostavljajo človeški pristop v odnosih. Spoštljivo obnašanje opisujejo kot redkost podjetij v Sloveniji. Vsi so kot prednosti vodje izpostavili odprtost in sposobnost komunikacije.

Slabost vodje vidijo v tem, da se včasih preobremenijo in mu čas ne dopušča, da se posveti določenemu problemu takrat ko nastane. Pravijo, da je v poslu ogromno stresnih situacij kjer je treba ohraniti mirno kri in ta stres se lahko odraža v površnosti in zamujanju rokov izvedbe določenih nalog. To je slabost, ki jo pripisujejo vodji. Na vprašanje o sistemu nagrajevanja so zaposleni odgovarjali mešano. Rdeča nit odgovorov je, da je sistem postavljen in velja za vse podružnice korporacije. Predstavlja denarni variabilni del plače in je odvisen od uspešnosti posameznika. Poleg tega načina nagrajevanja so izpostavili tudi kvartalne in letne nominacije zaposlenih za posebne dosežke. Nadrejeni nominira podrejenega. O zmagovalcu odloča število nominacij na regionalni ravni. Zmagovalci prejmejo priznanje in denarno nagrado.

Vprašanje o zaupanju je prineslo pozitivne odgovore saj so zaposleni mnenja, da brez zaupanja ni zmage. Delujejo v panogi kjer je konkurenca zelo močna in smatrajo, da morajo ohranjati zaupanje i pozitiven odnos do dela če želijo ohranjati svojo pozicijo na trgu. Zanimivo je pa, da nihče ni odgovoril, da se zgleduje po vodji, saj pravijo, da ne čutijo tega odnosa vodja-zaposleni ker se vodja obnaša kot sodelavec. Spoštujejo ga, ampak ga ne doživljajo kot vodjo v tradicionalni obliki. Vodja usmerja in postavlja jasne cilje organizacije ampak svojim zaposlenim omogoča samostojno delo na svojih področjih. Naloge delegira po področjih dela in se vključi kadar je to potrebno. Vodja opravlja redne razgovore z zaposlenimi in spremlja potek dela.

Na vprašanje o tem, ali bi odšli iz podjetja če bi jim drugo podjetje ponudilo 20% višji dohodek so se sprva nasmehnil. V ospredje so postavili odnose in klimo tega drugega podjetja. Zaposleni bi se pred odločitvijo pozanimali za katero podjetje gre, kdo in kakšen je vodja, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih in možnosti napredovanja. Ta odgovor nam da pomembno informacijo o tem kako zelo pomembni so odnosi v podjetju Xerox. Čeprav so del velike korporacije, ki ima zelo natančno določena pravila poslovanja in obnašanja, ugotavljam, da finančna stran ni odločilnega pomena za odhod iz podjetja.

Omenili pa so, da zna včasih biti delo v korporaciji težavno zaradi ogromne količine pravil in direktiv, ki so včasih težko izvedljive lokalno. Zato so ključnega pomena dobri odnosi saj so temelj vsakdanjega življenja tako na poslovnem kot zasebnem področju. Eden izmed zaposlenih je dodal, da ko od doma pride v službo, prinese s seboj tudi kakšno

situacijo s seboj in je treba veliko delati na sebi, da se to uravnoteži. Navaja, da je tudi tukaj izrazita vloga vodje in sicer na kakšen način sprejema zaposlenga kot celoto, torej tudi takrat ko s seboj prinese stres od doma.

### **3.3. Nasveti za podjetje**

S pomočjo teoretičnega dela v prvih dveh poglavjih kjer sem povzemala teorijo iz različnih sekundarnih virov, ugotavljam, da so v podjetju Xerox prisotne značilnosti avtentičnega vodenja. Vodja podjetja je človek, ki je svojo pot skrbno nadgrajeval in izpopolnjeval. S svojo prisotnostjo imam vpliv na zaposlene, da se v podjetju počutijo pomembno in spoštovano. Opolnomočenje je zelo izrazito, saj je vsakdo izmed zaposlenih strokovnjak za svoje področje dela. Pri odločitvah sodelujejo in si pomagajo kadar je to nekomu potrebno.

Ko sem opravljala intervjuje sem ugotovila, da se zaposleni še niso srečali z izrazom avtentično vodenje. Skupaj smo ustanovili, da je podjetje primer avtentičnega vodenja z velikim potencialom. Vodja ima veliko značilnosti avtentičnega vodje, ki so navedene v teoretičnem delu kot so npr.: samozavedanje, samozavest, optimizem, spoštovanje, etičnost in odgovornost. Vodji svetujem naj se še naprej razvija in raste. Ravno tako svetujem, da poišče filter za stres in ravnotežje med delom in prostim časom. Skozi intervjuje z zaposlenimi sem zaznala karakteristike deloholika kar lahko ima negativne posledice pri zasebnem življenju. Ravnotežje je na dolgi rok izrednega pomena.

Moral bi uravnotežiti previsoka pričakovanja do svojih podrejenih. Vsakdo ima svoj maksimum ob danih sredstvih v danem časovnem okvirju. Predlagam tudi organizacijo team buildingov kjer bi se team bolj povezal tudi izven poslovnega okolja.

Biti del velike ameriške multinacionalke povem veliko pravil in direktiv, ki se včasih ne obnesejo ravno najbolje z lokalnimi pravili. Zato predlagam vodji, da posveti nekaj časa za komunikacijo pravil korporacije zaposlenim. Včasih se zaposleni zaradi tega počutijo omejeno in utesnjeno. Poskrbi naj, da vsi jasno razumejo pravila i direktive ter razloge korporacije.

## **SKLEP**

Priča smo nenehnem in hitrem spreminjanju na vseh področjih. Poslovno okolje je pod pritiskom sprememb vodstva, konkurence, ekonomskih in političnih dejavnikov ter kupcev. Vodenje znotraj organizacije igra zelo pomembno vlogo pri uspešnosti podjetja na

dolgoročni ravni. Tradicionalni pristopi k vodenju so že zdavnaj preteklost saj prehaja v ospredje človek kot pomemben člen znotraj celote organizacije. Danes govorimo o pristnem ali avtentičnem vodenju. Čeprav sem skozi študij literature spoznala, da je avtentično vodenje še vedno precej zavito v teorijo, verjamem, da bo čedalje več praktičnih primerov avtentičnega vodenja v podjetjih.

V prvih dveh poglavjih sem povzemala teorijo iz sekundarnih virov, ki zajemajo domačo in tujo literaturo. V prvem poglavju sem predstavila definicije vodenja, avtentičnega vodenja ter njegove značilnosti. Opisala sem tudi sam pojem avtentičnosti oz. pristnosti iz katerega izvira tudi samo avtentično vodenje. V drugem poglavju sem se posvetila raziskovanju značilnosti in lastnosti avtentičnega vodje. Vsebinsko sem predstavila tudi na kakšen način se avtentični vodja razvija in raste, saj je to izrednega pomena za razvoj in rast vseh podrejenih in s tem tudi same organizacije. Tretje poglavje predstavlja praktičen primer avtentičnega vodenja podjetja Xerox Slovenija d.o.o. Opravila sem dva polstrukturirana intervjuja. Opravila sem intervju z vodjo in posebej z zaposlenimi. S pomočjo teoretične podlage teme avtentičnega vodenja, sem analizirala odgovore in podala oceno. Podjetje vsekakor deluje po načelih avtentičnega vodenja čeprav se tega niso zavedali, saj ne poznajo teorij.

Osnovni cilj zaključne strokovne naloge je bil dosežen. Skozi teorijo sem preučila podjetje Xerox in podala nekaj nasvetov za prihodnost. Vodji sem svetovala, da se nauči obvladovati čas in stres ter naj uskladi pričakovanja od zaposlenih. V kolikor tega ne bo nadzoroval se lahko tok avtentičnosti zaustavi in ima lahko negativne posledice za vodjo osebno kot za organizacijo.

Svetla prihodnost bi nas čakala če bi se vsa podjetja izobraževala na temo sodobnih pristopov vodenja, se približevala človeku in ne le interesom posameznikov. Avtentično vodenje je recept za uspeh na dolgi rok. Njegovi pristopi omogočajo razvoj in rast podjetja, ki se začne pri posamezniku in je temelj za celotno organizacijo.



## VIRI IN LITERATURA

1. Authentic leadership (b.l.) V *Wikipedia The free encyclopedia*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu [https://en.wikipedia.org/wiki/Authentic\\_leadership](https://en.wikipedia.org/wiki/Authentic_leadership)
2. Buble M. (2000). *Management*. Split: Ekonomska fakulteta.
3. Clemmer J. (2008). *Učinkoviti vodja - Brezčasna načela osebnega, poklicnega in družinskega uspeha*. Ljubljana: Tuma.
4. Dimovski V. (2005). *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
5. Dimovski V. & Penger S. (2008). *Temelji managementa*. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
6. Dimovski V., Penger S. & Peterlin J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
7. Dimovski V., Penger S. & Žnidaršič J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Krause D. G. (1999). *Zgled vodje*. Ljubljana: Taxus.
9. Maxwell J.C. (2008). *360° vodja – razvijanje našega vpliva od kjerkoli znotraj posamezne organizacije*. Ljubljana: Lisac&Lisac.
10. Mesiti P. (2003). *Povežite se z ljudmi – načela, praksa in portret voditeljstva v 21. stoletju*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
11. Možina S. (2002). *Management, nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
12. Možina S. & Kovač J. (2006). *Management znanja: znanje kot temelj razvoja na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
13. Penger S. (2006). *Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Peterson R.A. (2005). In Search of Authenticity. *Journal of Management Studies*, 42, 1086-1089.
15. Petkovšek J. (2009, 21. februar). *Čas je za avtentično vodenje*. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.dnevnik.si/1042279575>
16. Račnik M. (2010). *Postani najboljši vodja*. Štore: samozaložba Račnik M.

17. Rozman R. & Kovač J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
18. Turknott R.L. & Turknott C.N. (2005). *Decent people, decent company – how to lead with character at work and life*. Mountain View, California: Davies - Black Publishing

## **Priloge**



## **KAZALO PRILOG**

<b>Priloga 1: Polstrukturiran Intervju - Vodja .....</b>	<b>1</b>
<b>Priloga 2: Polstrukturiran Intervju – Zaposleni.....</b>	<b>2</b>



## **PRILOGA 1: Polstrukturiran intervju - Vodja**

1. Ali ste vseskozi življenje opravljali vodilne vloge na različnih področjih življenja?
2. Kdaj ste opazili, da vaše vodstvene sporopnosti in spretnosti prihajajo do izraza ter da vam ljudje sledijo?
3. Ali menite, da ste dober vodja ter kako bi se predstavili kot vodja?
4. Kaj menite, da so najbolj pomembne kompetence in vrednote dobrega vodje? Ali stremite k doseganju oz. izpopolnjevanju le teh?
5. Kolikšno vrednost pripisujete pozitivnem razmišljanju in krepki samozavesti pri vodenju?
6. Kaj so prednosti vašega stila vodenja?
7. Kaj so slabosti vašega stila vodenja? Ali se zavedate le teh?
8. Ali ste vodja, ki sodelavcem pokaze tudi svoje slabosti oz. ali jih skrivate?
9. Kje najdete motivacijo za delo in vodenje?
10. Kako motivirate zaposlene? Ali je vas način vodenja dobro sprejet med vašimi zaposlenimi?
11. Na kakšen način gradite odnose s svojimi zaposlenimi?
12. Ali menite, da vam zaposleni zaupajo in obratno?
13. Kako pomembno je mnenje zaposlenih in ali ga upoštevate pri svojih odločitvah?
14. Ali smatrate, da ste svojim zaposlenim dober vzgled?
15. Ali se poglobljate v cilje posameznikov ali sledite ciljem korporacije?
16. Ali v vaši organizaciji obstaja sistem nasledstva in mentorstva ter na kakšen način deluje?

## **PRILOGA 2: Polstrukturiran intervju – Zaposleni**

1. 1. Kakšen stil vodenja ima vaš vodja? Ali vam takšen stil vodenja odgovarja oz. kateri bi vam bolj odgovarjal?
2. Kakšen stil vodenja ima vaš vodja? Ali vam takšen stil vodenja odgovarja oz. kateri bi vam bolj odgovarjal?
3. Ali se v podjetju kjer delate počutite spoštovano in cenjeno? Ali menite, da vodja upošteva vaše mnenje in pripozna vaš prispevek k skupnem rezultatu?
4. Katere prednosti vašega vodje bi izpostavili kot ključne za uspeh vašega podjetja in medsebojnih odnosov?
5. Katere slabosti lahko izpostavite? Kaj menite, da bi lahko delal bolje?
6. Ali ste zadovoljni z sistemi motivacije in nagrajevanja v vašem podjetju?
7. Ali zaupate vašem vodji? Ali čutite, da vam vodja zaupa?
8. Ali se pri svojem delu zgledujete po svojem vodji? Kako bi opisali obnašanje vodje, ali deli informacije, izkušnje in znanja?
9. Kako potekata komunikacija in učenje znotraj organizacije?
10. Kako bi opisali obnašanje vodje, ali deli informacije, izkušnje in znanja?
11. Ali se lahko v tem podjetju razvijate osebno in poklicno?
12. Če bi vam ponudili 20% višjo plačo za podobno delovno mesto, ali bi odšli iz podjetja?