

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**DRUŽBENO ODGOVORNO AVTENTIČNO VODENJE NA
PRIMERU PODJETJA INTERBLOCK**

Ljubljana, september 2021

EVA BERNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Eva Bernik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Družbeno odgovorno avtentično vodenje na primeru podjetja Interblock , pripravljenege v sodelovanju s svetovalko red. prof. 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 poskrbela, 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

UVOD	1
1 AVTENTIČNO VODENJE	3
1.1 Opredelitev	3
1.2 Samozavedanje pri avtentičnem vodenju	7
1.3 Psihološki kapital	8
1.4 Značilnosti avtentičnega vodje	9
1.5 Družbeno odgovorno avtentično vodenje	9
2 AVTENTIČNO VODENJE PRI PODJETJU INTERBLOCK D.D.	10
2.1 Predstavitev podjetja Interblock d.d.	10
2.1.1 Splošno	10
2.1.2 Lastnosti, ki podjetje naredijo dober primer za potrebe diplomske naloge.....	11
2.2 Metode in tehnike raziskovanja	11
2.3 Analiza na podlagi dejanja: dobava zaščitne opreme	12
2.3.1 Opis okoliščin	12
2.3.2 Vloga podjetja.....	15
2.3.3 Analiza okolja.....	16
2.3.4 Analiza notranjih dejavnikov.....	17
2.3.5 SWOT analiza.....	17
2.3.6 Etični vidik.....	18
2.3.7 Ugotovitve	18
2.4 Analiza na podlagi intervjuja z g. Jocom Peččnikom.....	19
2.4.1 Intervju.....	20
2.4.2 Ugotovitve	25
SKLEP	25
LITERATURA IN VIRI	26

KAZALO TABEL

Tabela 1: Zakoni avtentičnega vodenja.....	5
Tabela 2: SWOT analiza	17

KAZALO SLIK

Slika 1: Mreža moči/interesa zunanjih deležnikov	15
--	----

UVOD

Zaradi močne in stalne konkurence, želje po obstanku in po uspehih podjetja stremijo k številnim izboljšavam, ki pomembno vključujejo tudi inovativne pristope vodenja. Zavedati se moramo, da smo v nemirnem času, kar lahko opazimo tudi v poslovnem okolju. V poslovnem okolju je moč zaznati pomanjkanje etičnosti in načelnosti in vse to vodi k temu, da se pojavi želja, da postane stil vodenja tak, da se bodo ljudje zaupali (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 102). George (2003) nam pove, da je potreba po vodji, ki gradi trajne organizacije, vodi z vrednotami, z namenom in samo integriteto. Tak vodja motivira svoje zaposlene in strankam na ta način zagotovi boljše storitve, delničarjem pa dolgoročno vrednost. Vodenje, ki v ospredje postavlja vrednote in samo pristnost, se zato imenuje avtentično vodenje (Gardner, Coglisler, Davis & Dickens, 2011).

V zadnjem desetletju je eden izmed stebrov iz področja vodenja, ki hitro raste, ravno avtentično vodenje (Mücelandili, Turan & Erdil, 2013). Za bitko z delovnim okoljem, ki se spreminja in je nemirno, razgibano, novo, se s strani organizacij kaže potreba po avtentični vodji. Le oni so tisti, ki kreirajo razlike med organizacijami, zaposlenim pa pomagajo najti smisel in povezavo na samem delovnem mestu. Beseda avtentičnost ravno pridobiva na prepoznavnosti, na področju filozofije in psihologije pa ni nova. Ta beseda izhaja iz antične grške filozofije (Mücelandili, Turan & Erdil, 2013). Med samo akademsko literaturo s področja managementa se beseda avtentičnost pojavi skupaj s pojmom vodenje, morala in organizacijsko struktura, ki je pozitivno naravnana. Vrednote in vodenje sta ves čas povezana. Bennis (2007) je prepričan, da imajo voditelji, ki so zgledni, šest kompetenc. Te kompetence pa so naslednje (Harter, 2002):

- spodbujajo druge, naj se jim na poti doseganja samega poslanstva pridružijo,
- ustvarjajo občutek za poslanstvo,
- ustvarijo zaupanje in pozitiven pogled na stvari,
- za svoje podrejene ustvarijo družbeno strukturo, ki je prilagodljiva ter
- razvijajo druge voditelje, naj na cilju dosežejo zastavljene rezultate.

Posredovanje izkušenj, misli posameznika, želje, prepričanja, potrebe, preference in čustva, se pravi vse, kar posameznika opredeli, vsebuje avtentičnost in vse to spodbudi posameznika, da sovpada s svojim pravim jazom (Harter, 2002). Osebna rast in razvoj vsakega posameznika sta direktno povezana z avtentičnim vodenjem. Avtentični vodja je opredeljen kot pozitivno naravnan, ima občutek do sočloveka, je samozavesten in je udeležen pri samem razvoju novih vodij (Arda, Aslan & Alpkan, 2016).

Opolnomočenje zaposlenih je eden glavnih členov pri avtentičnem vodenju – pomemben del je prenos moči na zaposlene v smislu odločanja. V današnjem svetu, ki je precej negotov in se hitro spreminja, je postalo opolnomočenje pomembno predvsem v organizacijah. Na ta način imajo zaposleni večji občutek samostojnosti in kontrolo nad svojim delom. Zaposleni na ta način občutijo večji smisel svojega dela. Menijo, da je to

delo bolj usklajeno z vrednotami, ki jih imajo. Pri svojem delu in sposobnostih se počutijo večje. Številne organizacije želijo odgovornost svojih delavcev spustiti na nižjo raven in jim želijo povečati celovitost delovnih nalog, ki jih opravljajo. Na ta način postanejo organizacije učinkovitejše (Lee, Willis & Tian, 2018).

Za kritike je opolnomočenje nova prevara vodstva, ki pomaga pri večanju jakosti dela in samega tveganja v službi, za zagovornike pa je to orodje, ki pomaga pri dvigu kvalitete življenja, preživetega na delovnem mestu (Lincoln, Travers, Ackers & Wilkinson, 2002). Eden izmed glavnih vidikov za obetavno doseganje ciljev je povečanje moči zaposlenih in posledično tudi povečanje njihovega doprinosa k podjetju. Dodeljevanje moči zaposlenim, da lahko prevzamejo določeno odgovornost in sprejmejo odločitve, je opredelitev opolnomočenja (Hunjra, Ul Haq, Akbar & Yousaf, 2011). Cilj motivacijske prakse je povečati učinkovitost in posledično povečati udeležbo pri procesu samega odločanja, na ta način se poveča tudi moč zaposlenih. Za dosego tega pa je ključna odprava ovir med vodstvom in zaposlenimi (Meyerson & Dewettinck, 2012). Opolnomočenje je sistem, ki delavcu poda pooblastilo za odločanje. Velikokrat se povezuje s prenosom odgovornosti od ljudi, ki vse koordinirajo in imajo večje odgovornosti, do vseh ostalih zaposlenih (Saif & Saleh, 2013).

Zaznavanje zaposlenih in njihovo dojetje opolnomočenja so ključnega pomena, če želijo biti organizacije uspešne, ko vpeljujejo sam sistem opolnomočenja, pri katerem so podvrženi številnim naporom. Kaj in koliko opolnomočenja si zaposleni želijo, pa določi organizacija. Določene raziskave nam pokažejo, da je nadzor v organizaciji negativen in da so ljudje različni in si zato želijo tudi različne stopnje nadzora (Mitchell, 2016, str. 5).

Pravo opolnomočenje je trajnostno in da se le-to doseže, je potrebno upoštevati različne vidike, in sicer so to psihološki in strukturni. S spremembo vloge v organizaciji, z zrelostjo ali pa s samimi izkušnjami, ki se dogajajo v življenju posameznika, se spreminja tudi opolnomočenje. Sama slika opolnomočenja je lahko merljiva le v določenem trenutku, ker se stalno giblje in spreminja. Pri merjenju moramo upoštevati vse vidike opolnomočenja zaposlenih, ker je le-to precej kompleksno (Mitchell, 2016).

Zaposleni imajo neka svoja pričakovanja, ki so vezana na dejanja ali opuščena dejanja, ki so vezana na razmerja, odgovornosti v povezavi z delom. Sledilci lahko zaznavajo svoje vodje, kot da jim ni mar, če pričakovanja sledilcev in vodij niso uravnana (tak primer je na primer lahko, če je povečan obseg dela do te mere, ko delavec sam ne zmore več) (Wong & Giessner, 2018, str. 758).

Cilj diplomskega dela je na podlagi sekundarnih virov identificirati ključne elemente avtentičnega vodenja, ter z njihovo pomočjo prepoznati morebitne podobne elemente v vodenju podjetja Interblock d.d., oziroma skupine z njim povezanih podjetij. Vse to z namenom ugotavljanja prisotnosti etičnega avtentičnega vodenja.

Temeljna hipoteza diplomskega dela je: »Vodstvo podjetja Interblock ima pri vodenju vlogo avtentičnih vodij«. Ta teza je oblikovana na podlagi domneve, da je ugled, ki ga to podjetje kot proizvajalec ter kot zaposlovalec uživa, najverjetneje posledica med drugim tudi posluževanja sodobnih pristopov vodenja, kot je avtentično vodenje ter, bolj specifično, etično vodenje.

1 AVTENTIČNO VODENJE

1.1 Opredelitev

Koncept avtentičnosti izhaja iz grške filozofije, "da bi se sami izrazili za resnične" (Harter, 2002), konstrukt pa je povezoval z etičnostjo in udejanjanjem "višjega dobrega" (Hutchinson v Gardner, Coglisser, Davis & Dickens, 2011, str. 1121). Pojem avtentičnosti se pogosteje pojavlja zadnjih 80 let. Ta pojem izhaja iz psihologije, ki je pozitivno naravnana. Iz osebnih izkušenj vsakega posameznika izhajajo nove karakteristike avtentičnosti, ki obeležijo misli, prepričanja v delovanje "s svojim pravim jazom," svoja čustva in vrednote (Harter, 2002). Kernis, (2003) je k temu dodal tudi samopodobo, saj je bistvena za stabilno in visoko samospoštovanje ter določa naslednje komponente avtentičnosti, in sicer: nepristransko obdelavo, povezavo, zavest in delovanje (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2006, str. 345). Mnogi avtorji navajajo opredelitve o avtentičnosti, kot je navedeno v slovarju: biti "pristen", "ne pa ponaredek" (Shamir & Eilam, 2005, str. 396), toda Penger (2006, str. 92) nas opozarja, da pojma avtentičnosti ne smemo istovetiti s pojmom iskrenost ali pristnost.

Po letu 2004 je predstavljen eden izmed pomembnejših izzivov avtentičnega vodenja učeče se organizacije. Razlog tiči v tem, da živimo v težjih časih, prisotni so različni faktorji stresa in z vsem tem se danes spopadajo organizacije. Zaradi današnjih izzivov so potrebni različni pogledi na samo vodenje celotne organizacije z namenom, da bi se ohranili zaupanje optimizem in upanje (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 103). Motiviranje zaposlenih k stalnim izboljšavam in k vestnosti za doseganje rezultatov, ki si jih podjetje želi doseči, je le eden izmed pristopov v učeči organizaciji, kjer tudi spodbujajo nove načine razmišljanja in kjer se jim zdi predvsem pomembno skupno učenje (Dimovski et al., 2005, str. 81).

Avtentično vodenje je na pozitiven način povezano z rastjo in razvojem vsakega posameznika (Arda, Aslan & Alpkan, 2016, str. 247) in temelji na stopnji samozavedanja, ki je visoka, in na samem konceptu "biti zvest samemu sebi" (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Od drugih konceptov vodenja se razlikuje prav po tem, da ne določa stila vodenja, ki naj bi ga sam vodja imel, temveč postavlja v ospredje njegov značaj in osebnost in to sta tudi glavna elementa pri delu same vodje (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 102).

Gre za konstrukt v več nivojih in več dimenzijah, ki se navezuje na raven organizacije, timov ali posameznikov. Avtentičnost je težje meriti zaradi različnih dejavnikov, ki se prepletajo med seboj, in sicer so to: kontekst, ki je posledica kompleksnosti in obsežnosti, stanje, vedenje in značajske lastnosti (Cooper, Scandura & Schriesheim, 2005). Temelji na prepričanju, da temelji, ki pripomorejo k zaupanju, udejanjajo vzorce vedenja.

Izzivi vodenja so tisti, na katere naletijo organizacije in ki kličejo po bolj pristnih in novejših modelih vodenja. Ravno zato postaja funkcija vodenja v sami učeči se organizaciji vse bolj zahtevna. V razvoj in znanje je potrebno nenehno vlagati, če želimo ohraniti konkurenčnost. Dimovski pravi, da na koncu le tisto, kar pustiš za seboj, zares odneseš s seboj (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 104, 105). Vodja, ki je avtentičen, se razvija počasi in na ta način se razvijajo tudi pripadajoči sledilci, njihov odnos na ta način postaja avtentičen (Gardner, Avolio, Luthans, May & Welumwa, 2005). Avtentični vodja spodbuja rast sledilcev na ta način, da se le-ti pričnejo zavedati sebe. Vodje svoje sledilce navdušujejo in spodbudijo k lastnemu razvoju, vendar to ni le želja vodij, temveč tudi samih zaposlenih. Do izgradnje avtentičnosti posameznika vodi optimističen lastni razvoj (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005, str. 387).

Avtentično vodenje je sestavljeno iz štirih dimenzij, ki so samozavedanje, uravnotežena obdelava, notranja moralna perspektiva in relacijska preglednost. Samozavedanje se nanaša na to, kako samega vodjo sprejema svet, da razume svoje prednosti in slabosti, da se zaveda svojih omejitev in da ve, na kakšen način ga vidijo drugi ter da se zaveda, kakšna je njegova možnost vpliva nanje. Uravnotežena obdelava nam pove, da vodja sprejema odločitve na podlagi analiz, ki so objektivne in pripomorejo k uresničitvi postavljenih ciljev. Notranja moralna perspektiva predstavi visoka merila, ki so postavljena v povezavi z moralnim delovanjem in sočutjem do sočloveka in vse to prispeva k oblikovanju moralnih vrednot in posledično so taka tudi vsa nadaljnja ravnanja. Na ta način so sprejete odločitve, ki so v skladu z le-temi vrednotami. Relacijska preglednost pa nam pove, da s strani vodje izvemo iskrena mnenja in občutke ter tudi miselnost, da spoštuje mnenja drugih oseb. Glavni dejavnik avtentičnega vodje predstavlja preplet zgoraj opisanih dimenzij (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008; Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005; Rego, Sousa, Marques & e Cunha, 2014; Rego, Sousa, Marques & e Cunha, 2014, str. 202).

Tisti posamezniki, ki so najbolj avtentični, prevzamejo samo vlogo vodje in to je tudi rezultat avtentičnega vodenja v notranjosti organizacije. Ostali posamezniki pa stremijo k uresničitvi vizije in skupnih ciljev (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 126). Dimovski v knjigi z naslovom Avtentično vodenje v učeči se organizaciji povzema 10 zakonov samega avtentičnega vodenja predstavljenih v tabeli 1.

Tabela 1: Zakoni avtentičnega vodenja

Zakoni	Opis
Zakon vplivanja	Tisti, ki misli, da vodi, a nima sledilcev.
Zakon trdnih temeljev	Zaposleni spontano sledijo avtentičnim vodjem, ki so močnejši od njih samih, saj vidijo več kot sledilci, dlje in prej kot drugi.
Zakon spoštovanja	Zaposleni spoštujejo avtentične vodje, ker se zavedajo, da vidijo stvari, ki jih sami ne in znajo prav ravnati.
Zakon magnetizma	Takšen, kot si, takšne ljudi privlačiš.
Zakon povezovanja	Avtentični vodje se, preden prosijo za roko, dotaknejo srca.
Zakon opolnomočenja	Le suvereni vodje dajo moč tudi drugim.
Zakon prioritete	Kdor lovi dva zajca hkrati, ne ujame nobenega, so vedeli že stari Rimljani.
Zakon žrtvovanja	Zmagovalci ne postanejo zmagovalci v ringu, tam jih le prepoznamo. Dokazujejo se vsak dan s predanim delom.
Zakon pravega trenutka	Da bi lahko jutri vodili, se moramo danes učiti.
Zakon zapuščine	Vrednost avtentičnega vodje se zrcali v njegovem nasledstvu.

Vir: Dimovski in drugi (2009), Avtentično vodenje v učeči se organizaciji.

Avtentično vodenje je samostojen pojem.. Avtentični vodja ni obvezno tudi transformacijski vodja (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Na značaju voditeljev, ki so sočutni do sočloveka, ki imajo vrednote in v katerih je narava stika med njimi in sledilci, ki jim sledijo, je zgrajeno avtentično transformacijsko vodenje (Bass & Steidlmeier, 1999).

Pri samem spodbujanju sledilcev vodje računajo na pozive, ki so inspiracijski, na simulacijo (intelektualno) in posamezno obravnavo. Želijo si, da le oni ponotranjijo same želene vrednote (Bass & Steidlmeier, 1999). Avtentični vodje se zanašajo na zavedanje samega sebe in prepoznavnost pri samem odnosu do sledilcev (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005). Za opredelitev avtentičnega vodenja so bile oblikovane različne definicije. Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans in May (2004) so opredelili avtentičnega vodjo kot nekoga, ki se globoko v sebi zadeva samega načina razmišljanja in čustvovanja. To je nekdo, ki se zaveda zaznavanja drugih, ki ima sočutje do sočloveka, znanja, vrednote in se zaveda svoje prednosti ter prednosti drugih ljudi. Opredelili so ga kot nekoga, ki ve, v kakšnem kontekstu deluje in je zraven tudi pozitivno naravnani, se zna prilagoditi in ima visok občutek za sočloveka. Harter (2002) pravi, da je avtentičnost kot neko posestvanje izkušenj, ki izhajajo iz posameznika, misli, želja, prepričanj in samega procesa, v katerem je združeno lastno spoznavanje in predvidevanje, da posamezna oseba deluje v skladu z resničnimi prepričanji in s svojimi praviimi čustvi. Luthans in Avolio (2009) menita, da je ključnega pomena pri samem avtentičnem vodenju, da posameznik razume, kako se razviti v pozitivno osebo, kaj na to vpliva in da se tako razvija tudi voditelj in njegovi sledilci, ekipa, združenje in skupnost, torej celotna družba.

Ilies, Morgeson in Nahrgang (2005) menijo, da sta dva pristopa, ki sta filozofsko naravnana k posameznikovemu dobremu počutju, povezana z avtentičnim vodenjem. Prvi je hedonizem, drugi pa blaginja. Iz te opredelitve je moč sklepati, da avtorji menijo, da tak avtentični vodja vsak dan v življenju izraža svoj pravi jaz, živi lepo življenje po samem Aristotelu. Posledica tega je uresničevanje samega sebe (evdajmonija), vodje, ki ima optimističen vpliv na pozitivno počutje njegovih sledilcev.

Koncept avtentičnega vodenja, ki je manj zaželen, sta postavila Shamir in Eilam (2005) in poudarila štiri attribute avtentičnega vodje:

- Vodilna vloga ima vpliv na podobo vodje.
- Podoba same vodje je jasna in se vrti okrog močnih prepričanj.
- Cilji vodje so skladni s pomembnimi vrednotami in zanimanji.
- Vedenje vodje sovпада s podobo samega sebe.

Vendar ta pogled ne upošteva moralne perspektive, ki je bila razvita v prejšnji opredelitvi. Najbolj splošno sprejeta opredelitev samega avtentičnega vodenja znotraj literature je opredelitev Walumbwe, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson. Vprašalnik o samem avtentičnem vodenju, ki je avtomatiziran, zajema štiri glavne komponente. Razlaga se nanaša na vedenje in vzorce vodje, ki poudarja pozitivne psihološke sposobnosti in pozitivno etično klimo ter si želi na ta način spodbujati moralne perspektive, razvoj informacij in odnose s svojimi sledilci. Na ta način želi spodbuditi pozitiven razvoj le teh (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008).

Avtentične vodje opisujejo kot osebe, ki se zavedajo samih sebe, ki so direktne in gledajo široko, ki delujejo usklajeno s svojimi osebnimi vrednotami, občutki in vzroki. Del avtentičnega vodenja je tudi optimistična načelnost, za katero velja močna moralna zahteva, ki vodi odločanje in vedenje. Avtentično vodenje temelji na štirih elementih, ki so sledeči: zavedanje samega sebe, nedvoumnost odnosov, uravnotežena obravnava informacij in notranji moralni vidiki (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008).

Černe, Jaklič in Škerlevaj (2013) predstavljajo avtentično vodenje kot konstrukt, ki se vrti okrog zavedanja samega sebe, samoregulacije in modeliranja, ki je pozitivno naravnano. Dognali so, da so sami rezultati združeni s konstruktoma, ki sta ustvarjalnost vsakega posameznika in ekipna domiselnost, pozitivni. Černe, Dimovski, Marič, Penger in Škerlevaj (2014) potem predstavljajo drugo definicijo avtentičnega vodenja. Po tej definiciji postane vplivno razumevanje med situacijskimi obvezami, kjer imajo večjo vlogo sledilci, ki jim jo dodeli vodja. Določene študije se navezujejo na vidike razmerij, vendar še vedno trdijo, da samo avtentično vodenje opisuje postopek vplivanja in cilj tega je razvoj sledilcev.

1.2 Samozavedanje pri avtentičnem vodenju

Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005) prepoznajo samoregulacijo ter samozavedanje kot dva primarna elementa samega razvoja avtentičnega vodenja. Zavedanje samega sebe je proces, kjer vsak posameznik preko samorefleksije in s spoznavanjem samega sebe razume svoje želje, svoja prepričanja in talente, ki jih ima. Zaveda se tudi svojih pozitivnih in negativnih lastnosti (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005). Na ta način prepozna svoja znanja in zmožnosti. Samopodoba posameznika ima ključno vlogo pri zavedanju samega sebe. Zavedanje in sprejemanje sta bistveni komponenti, ki podata nek smisel prednosti posameznika in njegove slabosti, in sicer s pomočjo samozavesti (Kernis, 2003). Temeljne vrednote, ki jih avtentične vodje prepoznajo preko vrednotenja samega sebe in jih sprejmejo, so naslednje: motiv, čustva, identiteta in cilji, le-to so štirje elementi zavedanja. Ključnega pomena so sodelovanje posameznikov, ocenjevanje dela posameznikov, razvijanje skupnih ciljev in ohranjanje zaupanja pri organizaciji.. Spodbujanje različnega načina mišljenja in različnih pogledov svojih sledilcev je zadeva, ki so ji avtentični voditelji zelo naklonjeni (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004). V več pozitivno naravnanih čustvih se pokaže večje sovpadanje med nekim jazom, ki naj bi bil idealen, in dejanskim jazom. Na ta način se razvije večje samozavedanje v samem procesu razvoja avtentičnega vodenja (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). Zavedanje samega sebe se nanaša na poznavanje narave vsakega posameznika in je večplastna, vpliva pa na proces osebnega ustvarjanja samega smisla v odnosu do družbenega sveta (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008).

Avolio in Gardner dokazujeta, da osebnost vsakega posameznika in njegove vrednote usklajujejo avtentični sledilci, in sicer skozi proces samoregulacije. Pri samem procesu samoregulacije so pomembni naslednji elementi: avtentično vedenje, obdelava informacij, ki je uravnotežena, odnosi, ki so transparentni, in odnosi obvladovanja (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005).

V poslanstvu vsakega posameznika je zapisana tudi notranja moralna perspektiva, ki temelji na samoregulaciji, v posameznikovih vrednotah in v želji po samem ustvarjanju sprememb (Shamir & Eilam, 2005). Če želi posameznik sprejeti ustrezno informirano odločitev, je predhodna uravnotežena obdelava vhodnih informacij ključnega pomena (Banks, McCauley, Gardner & Guler, 2016). Pri tem pa je potrebno upoštevati stališča in mnenja ostalih udeležencev in vse ostale informacije, ki so dostopne in hkrati vplivajo na odločitev in so kar se da nepristranske (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008).

Relacijska preglednost se tiče prikazovanja samega sebe, na drugi strani pa je izkrivljeni jaz (Banks, McCauley, Gardner & Guler, 2016). Toda pomembna je pravilna izmenjava informacij v povezavi z iskrenim mišljenjem, samim prepričanjem in z izkazovanjem pravih občutkov. Na ta način si želijo avtentične vodje spodbujati razkrivanje samega sebe,

odprtost in bližnje odnose s posameznimi osebami (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005).

1.3 Psihološki kapital

Osebni pozitivni razvoj in optimistični psihološki kapital sta dve značilnosti, ki sta v neposredni povezavi z avtentičnim vodenjem. Sam psihološki kapital poudarja perspektivo, v kateri je bistvo »kdo si« in ima fokus na razvoju samega sebe. Psihološki kapital se pokaže kot gradnik višjega reda in kot samo jedro v pozitivno naravnem organizacijskem vedenju (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007). Opredeljuje se kot mešanica med samozavestjo, upanjem, optimizmom in prožnostjo. Pozitivni psihološki kapital ima kar pomembno zmožnost, da lahko vpliva na samozavedanje same vodje. Ljudje, ki imajo visoko stopnjo pozitivnega psihološkega kapitala, se bodo skoraj zagotovo videli kot osebe, ki so pozitivne (Harvey, Martinko & Gardner, 2006). Samozavest se opredeljuje kot lastnost, ki naj bi napovedovala vodstvo in zato je to pomembno.

Vodja vpliva na svoje podrejene z osnovnim orodjem, ki je pozitivno modeliranje. Poteka zgolj med vodjo in sledilcem in je dvosmeren proces (Avolio, Gardner, Walumbwa, & May, 2004). Avtentični vodje v samem procesu pozitivnega modeliranja povečujejo samozavest sledilcev ter v njih spodbujajo upanje, navdajajo jih z optimizmom in krepijo samo prožnost (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Avtentični voditelji namerno, na podlagi načelnih temeljev, spodbujajo sledilce, naj izvedejo etične in častne odločitve, kot da bi bile to njihove lastne (Hannah, 2007).

Osnova za lasten pozitivni razvoj je prav tako spodbuden za same sledilce. Mazutis in Slawinski menita, da ima lahko avtentično vodenje vpliv na vrsto dvogovora, ki se dogaja v organizacijah. To bi lahko v veliki meri vplivalo na voditelje in njihove privržence, ker bi avtentični vodja na ta način lahko dopustil, da bi spodbujali odprt dialog med člani te organizacije (Mazutis & Slawinski, 2008). Iz tega bi torej sledilo, da bi poštenost in odprtost vodila k še večjemu uspehu v organizacijah. Na tem mestu je potrebno omeniti tudi psihološko bližino, ki ima pomembno vlogo. Razlagamo si jo kot bližino, tako v čustvenem odnosu kot tudi v samem delovnem odnosu med voditelji in tistimi, ki jim sledijo. Na ta način lahko vodje razumejo tiste dejavnike, ki imajo vpliv na samo vedenje ljudi, ki so po rangu nižje kot oni in s tem povezano uspešnost (Harvey, Martinko & Gardner, 2006).

Psihološki razvoj, ki je pozitiven, ima fokus na perspektivi, ki pove »kdo postajaš«. Med odprtim dvogovorom in procesom samega pozitivnega formiranja sledilci ponotranjijo vrednote in načela vodje in na ta način postanejo jasnejši v odnosih do drugih (Avolio & Gardner, 2005).

1.4 Značilnosti avtentičnega vodje

Kot ena izmed prednosti avtentičnosti je spodbujanje vere v vodstvo, ker je sledilec pomembna odkritosrčnost in odprtost avtentičnih vodij (Houchin, 2011). Avtentični vodja je prepoznan kot samozadostna oseba in oseba, ki se sama obvlada, kot neka herojska figura, ki lahko povzroči spremembe v organizaciji in lahko vpliva na sledilce v pozitivnem smislu (Tomkins & Nicholds, 2017). Luthans in Avolio (2003) sta mnenja, da je avtentični vodja sposoben prepoznati in spoštovati razlike med vsakim posameznikom ter da je zmožen pomagati posamezniku, da svoje talente izboljša in nadgradi ter jih oblikuje v svojo konkurenčno prednost.

Dimovski, Penger in Petrlin (2009) opredeljujejo avtentičnega vodjo, kot da je to nekdo, ki zna delovati z visoko ravno avtentičnosti in se zaveda, kdo je v resnici, kakšna prepričanja ima in da ves čas deluje v skladu z vrednotami, ki jih ima. V času svojega delovanja gradi kredibilnost in si na ta način pridobiva zaupanje in spoštovanje sledilcev. Vse to pripelje do tega, da začnejo sledilci zaznavati njegov način vodenja kot avtentičnega.

Nietzschejevo pojmovanje nam pove, da je avtentična oseba tista, ki ima svoje vrednote in ne podleže samim vrednotam drugih oseb. Meni, da je vodenje za avtentične vodje to, kar sami občutijo in da so res to, kar so, torej njihov pravi jaz in ne, da so vodilni zaradi samega položaja. Pri uveljavljanju te vodilne vloge se ne delajo, da so nekaj, kar niso, in ne delajo to, kar od njih pričakujejo drugi, temveč delujejo v skladu s samim seboj. Ni res, da bi avtentične vodje prevzele vloge na vodilnih položajih zaradi statusa ali česar koli drugega. Ne želijo biti kopije, ampak izvorni, vendar to ne pomeni, da so neprekosljivi ali pa da imajo kakšne posebne osebne lastnosti, ki bi bile precej drugačne od ostalih. Možno je, da bodo njihove vrednote vsebinsko podobne tistim, ki jih imajo kakšne druge vodje, ampak je razlika v samem procesu, skozi katerega so dosegli ta spoznanja. Oblikovali so jih preko njihovih osebnih izkušenj. Delajo to, kar dejansko govorijo. Želijo učinkovati skozi svoje vrednote in skozi prepričanja, ki jih imajo, in ne želijo ustreči oziroma delati tako, kot jim zapovedujejo drugi. Njihova integriteta je na visoki stopnji (Shamir & Eilam, 2005).

1.5 Družbeno odgovorno avtentično vodenje

Družbena odgovornost je ena ključnih komponent poslovanja podjetij, ki bi morala biti vsem v interesu, a se žal v preteklosti o tem ni veliko govorilo, zato so bila tudi družbeno manj odgovorna podjetja s strani potrošnikov skorajda nekaznovana. Družbena neodgovornost je namreč, če trg na to ni pozoren, negativna eksternalija. To pomeni, da škodi vsem, a je neposredna škoda za individualni subjekt manjša od škode, ki temu subjektu nastane, če se negativni eksternaliji izogne. Če bi se negativnim eksternalijam vsi izognili, bi bilo najbolje za vse, problem nastane le, da je prvi, ki tako pravilo krši, nagrajen z najboljšim izidom. Zato se take prakse običajno regulira z zakoni, v primeru družbene odgovornosti pa le do neke mere, naprej pa z osveščanjem potrošnikov, ki s

svojimi nakupnimi odločitvami taka dejanja nagrajujejo ali kaznujejo. S tem se tudi za podjetja, ki zasledujejo izključno ekonomski interes, zahteva po etičnem ravnanju pojavlja preko ponudbe in povpraševanja na trgu. Prav ta pojav, kako podjetja iščejo optimalno raven družbene odgovornosti, opisujeta avtorja McWilliams in Siegel (2001).

Kot izhaja iz njunega članka, družbena odgovornost še zdaleč ni črno-bela, temveč obstaja cel spekter možnih nivojev družbene odgovornosti. Poenostavljeno se lahko kategorizirajo kot ekonomska odgovornost, zakonska odgovornost, filantropska odgovornost ter etična odgovornost. Filantropska odgovornost je povsem prostovoljna in načeloma niti ni pričakovana, je pa zaželena. Žal pretežno ni iskrena in se uporablja predvsem za izboljšanje javnega mnenja o podjetju. Vseeno pa obstaja tudi znaten delež altruistično motiviranih filantropsko odgovornih dejanj (Carroll, 2016).

2 AVTENTIČNO VODENJE PRI PODJETJU INTERBLOCK D.D.

2.1 Predstavitev podjetja Interblock d.d.

Izbrali smo enega največjih dobaviteljev elektronskih namiznih iger na svetu in sicer podjetje INTERBLOCK. Podjetje je na trgu prisotno že več kot 29 let in je v igralništvu postalo sinonim za izvrstno inovativnost, dober stil in tehnično popolnost. To podjetje se je znašlo v središču pozornosti med epidemijo COVID-19 zaradi dobave zaščitne opreme s strani povezanega podjetja PDI d.o.o.. Interblock je tudi del skupine Elektronček, a POS Elektronček d.o.o. je potrebno razlikovati od podjetja Elektronček d.o.o.

2.1.1 Splošno

Podatki iz poslovnega in sodnega registra:

- Dolgi naziv PRS: INTERBLOCK igralniške tehnologije d.d.
- Pretekla imena: ELEKTRONČEK, podjetje za razvoj elektronike, d.d.
- Kratko ime PRS: INTERBLOCK
- Davčna številka SI: 73757713
- Matična: 5330840000
- Status: POSLOVNI SUBJEKT POSLUJE
- Zavezanec za DDV: Da
- Število zaposlenih: 200 do 249
- Datum vpisa: 16. 3. 1990

Podjetje INTERBLOCK se ukvarja z izdelavo električnih strojev in naprav in z izdelavo elektronike.

Podjetje je imelo v letu 2020 preko 173 mio € sredstev, 42 mio € prihodkov in približno 1 mio € čiste izgube. Večinskega lastnika, g. Joca Pečečnika, revija Manager ocenjuje v letu 2019 kot 5. najbogatejšega Slovenca z ocenjenim neto premoženjem 155 mio €.

2.1.2 Lastnosti, ki podjetje naredijo dober primer za potrebe diplomske naloge

Menim, da je to podjetje idealni primer uspešnega domačega podjetja, po katerem se mnogi zgledujejo. Gre namreč za podjetje, ki uživa velik ugled, ki mu je pomemben tako pri mednarodnih poslih kot tudi pri domačih poslih, pri čemer imam v mislih predvsem prenovno Plečnikovega stadiona. Torej je vrednost dobrega imena in prepoznavnosti kot družbeno odgovorno podjetje zelo velika. Hkrati gre za podjetje, ki se je odzvalo na državni klic na pomoč in se, prek povezanega podjetja, lotilo dobave COVID-19 zaščitne opreme. V tem poslu ni imelo še nikakršnih izkušenj, temveč le možnost izpeljave posla zaradi svoje dobavne verige, ki jo sicer uporablja pri dobavi sestavnih delov za potrebe lastne proizvodnje. Hkrati pa je bilo to podjetje eden največjih dobaviteljev zaščitne opreme v obdobju, ki je sedaj pod drobnogledom zaradi morebitnih nepravilnosti, imena vpletenih podjetij pa se že medijsko precej pojavljajo, pretežno z negativno konotacijo.

2.2 Metode in tehnike raziskovanja

Kot glavne metode analize bomo uporabili sledeča orodja analize poslovnega okolja:

- Analizo makro okolja (PESTLE)
- Analizo deležnikov
- SWOT analizo
- Intervju z g. Jocom Pečečnikom

Glede na naravo posla, ki je enkratno ter s strani države jamčen, menimo ,da analiza Porterjevih petih silnic oziroma analiza konkurence nista potrebni.

Pri odločanju o smiselnosti posla se bomo naslonili pretežno na dve tematiki:

- Družbena odgovornost podjetij
- Izzivi zunanjega poslovnega okolja podjetja

Naredili bomo tudi obsežnejšo analizo okoliščin, kot je stanje na trgu zaščitne opreme, koncept javnih naročil, predstavili bomo ključne elemente aktualne afere in ostale relevantne okoliščine, ki omogočajo lažje razumevanje tveganj, ki z vstopom v tak posel nastanejo.

Raziskovalna vprašanja:

- Do kakšne mere je razvito avtentično vodenje v Interblock d.d.?

- Kateri notranji in zunanji dejavniki so vplivali na odločitev o sodelovanju pri dobavi zaščitne opreme? Kako pomembno vlogo sta pri tem imela etičnost in družbena odgovornost?
- Kako bi vodstvo ravnalo v novi podobni situaciji?

2.3 Analiza na podlagi dejanja: dobava zaščitne opreme

Najprej naj poudarimo, da je formalno posel dobave zaščitne opreme opravilo podjetje Public Digital Infrastructure d.o.o., ki pa je dejansko povezano podjetje, v lasti nizozemskega holdinga Elektroncek Group B.V., za katerega je znano, da je v pretežni (če ne celo 100 %; točnega podatka žal ne moremo pridobiti) lasti podjetnika Joca Pečecnika. Posredni dokaz povezanosti je tudi dejstvo, da so zaščitno opremo prevažali v tovornjakih z napisom Interblock. Iz tega sklepamo, da gre za tako imenovani SPV (angl. Special Purpose Vehicle) podjetje.

Menimo, da je večina dejavnikov bilo znanih še pred vstopom v posel, zato je pripravljena sledeča analiza.

V zvezi z izdelavo analize poslovnega izziva smo se poslužili različnih virov podatkov o izbranem subjektu. Pri tem smo si pomagali s portalom AJPES-JOLP, kjer smo pridobili finančne in lastniške podatke o skupini podjetij. Podatke o sklenjenih poslih smo pridobili iz vladnega »Poročila o stanju, razlogih, zalogah in naročilih osebne zaščitne ter kritične medicinske opreme ob razglasitvi epidemije sars-cov-2 (covid-19) ter nabavah, ki so omogočile Sloveniji uspešen spopad z njo«.

Ker gre za dobro znano skupino podjetij kot tudi medijsko dobro pokrito dogajanje, smo veliko podatkov izvedeli že preko sprotnega spremljanja aktualnih dogodkov. Vse dodatne informacije smo uspeli najti na novičarskih spletnih straneh, pretežno na portalu Finance.si.

Predhodno smo pregledali strokovno in znanstveno literaturo na teme pomanjkanja zaščitne opreme, javnega naročanja, finančnih posledic za podjetje, ki posluje z državo, družbene odgovornosti podjetja ter na povezane tematike. Prav tako smo pregledali ključne dele Zakona o javnem naročanju.

2.3.1 Opis okoliščin

Ob pojavu prvega vala okužb v letu 2020 je postala v Sloveniji aktualna tema dobava zaščitne opreme za potrebe boja proti epidemiji COVID-19, saj jo je bilo praktično nemogoče dobaviti. Kot je javno znano, je podjetje sprejelo izziv dobave zaščitne opreme Zavodu za blagovne rezerve. To pa zna iz več vidikov predstavljati precejšen izziv za podjetje, ki se nahaja v politično precej napetem poslovnem okolju, hkrati pa na področju dobave medicinske opreme nima nikakršnih izkušenj.

Kitajska proizvede večino svetovnih zaščitnih mask, pri povprečni dnevni produkciji 180 milijonov mask dnevno (podatek za februar). Vendar že sami ukrepi na Kitajskem zahtevajo, da približno 900 milijonov Kitajcev ob vsakem izhodu iz stanovanja nadenejo svežo masko (Wang et. al. 2020). Res je, da večina ne gre od doma čisto vsak dan ter da marsikdo uporabi isto masko večkrat, vendar so se že znatno okrepile proizvodne kapacitete. Na drugi strani se je tudi močno povečal obseg prizadetih območij, zato je bila diskrepanca med potrebami (povpraševanjem) in ponudbo velika.

A zaščitne maske so le najbolj očiten primer pomanjkanja zaščitne opreme, saj poleg njih v taki situaciji primanjkuje tudi razkužil, vizirjev in vrste druge zaščitne opreme. Le-to je bilo na trgu izjemno težko pridobiti, od nje pa so odvisna življenja. Zato so se države posluževale različnih načinov pridobivanja zaščitne opreme, vključno s skrajno spornimi zasegi zaščitne opreme znotraj držav članic Evropske unije. Slovenija je bila v podobni situaciji in se je pri tem poslužila dobaviteljev – posrednikov, ki so blago dobavili Zavodu za blagovne rezerve.

Javna naročila (angl. Public procurement) so v splošnem znana kot vir neučinkovitosti ter tveganj za korupcijo. Gre namreč za razpolaganje z javnim denarjem, pri katerem javni uslužbenci, z izjemo moralnih razlogov, nimajo prave motivacije ravnati gospodarno. Velikokrat je celo nasprotno, saj aktivno uspešno pogajanje večkrat privede do grenkega priokusa na nasprotni strani, prav tako zahteva precej energije in časa zaposlenega, včasih lahko kvalitetno pogajanje (oz. stiskanje nasprotne strani) privede tudi do osebnih zamer, žalitev, groženj. Torej kar nekaj za javnega uslužbenca neprijetnih potencialnih situacij, katerim se lahko s popustljivostjo izogne. Do tukaj lahko govorimo o neučinkovitosti, naslednja faza pa je korupcija, ko javni uslužbenec dobi denarno ali kakšno drugo korist v zameno za sprejem dražje ponudbe. Jasno so tem dejavnikom izpostavljeni tudi nakupi v zasebnem sektorju, le da je »razdalja« do prve osebe, ki jo tovrstno obnašanje neposredno prizadene, bistveno manjša in je zato verjetnost za odkrivanje neučinkovitih in/ali koruptivnih praks bistveno večja.

Ker lahko skozi javna naročila poniknejo ogromne količine denarja, se države po vsem svetu trudijo sistem javnih naročil kar se da izboljšati. Tudi Slovenija ni izjema. Tako trenutno velja Zakon o javnem naročanju, po katerem morajo vsa naročila javnih subjektov v vrednosti 20.000€ ali več potekati skladno s tem zakonom. Sicer je to najvišja meja za splošno nabavo, za gradnjo in nekatere druge storitve/blago je ta meja višja, jasno pa predstavlja le omejitev in si lahko to mejo posamezni subjekti postavijo tudi nižje oziroma se lahko za izvedbo posameznih naročil, nižjih od meje, vseeno odločijo za izvedbo javnega naročanja. Z jasno določenimi pravili in možnostmi nadzora se vsekakor zmanjša tveganje pred korupcijo, a se je ne odpravlja. Vseeno je namreč moč najti obvode, kako se lahko nekatere ponudnike postavlja na prvo mesto.

Pridobljeno zmanjšanje tveganja korupcije pride z določeno ceno, ki se odraža skozi različne aspekte javnega naročila. Tukaj je denimo onemogočanje pogajalskih taktik,

prilagojenih na posameznega ponudnika, kakršnih se lahko poslužujejo zasebna podjetja, medtem ko morajo državna vse ponudnike obravnavati na enak način. S tem se po našem mnenju izgubi kar nekaj denarja, saj iz prakse kolegov vidimo, kako daleč uspejo priti s pogajanjem s pomočjo raznih trikov. Še višjo ceno pa predstavlja birokratizacija javnih naročil, ki dotične subjekte nemalokrat odvrne od naročila (in posledično investicije), odvrne od iskanja ponudb v tujini, predvsem pa upočasni postopek naročila in dobave. To dela določene subjekte manj agilne v ključnih situacijah in posledično manj učinkovite.

To pa je tudi razlog, zakaj je tak sistem javnega naročanja neprimeren za krizne razmere, kakršne so nastopile ob pojavu epidemije COVID-19. Zato je smiselno v takih razmerah sistem javnih naročil zaobiti in se odzvati ustrezno agilno. Jasno pa je odgovornost na odločevalcih, da ravnajo s skrbnostjo dobrega gospodarja. Poleg omenjenih posledic pa lahko pride tudi do vmešavanja politike v posle, kar jih lahko naredi tvegane.

Posebnost poslov dobave zaščitne opreme Zavodu za blagovne rezerve je, zakaj se je sploh pojavila potreba po vmesnih členih (sicer bi lahko denimo samo brezplačno neposredno povezali Zavod za blagovne rezerve z dobavitelji). Razlogov za to je po našem mnenju več. Čeprav se v javnosti omenja predvsem neusposobljenost kadrov za mednarodna naročila, osebno menimo, da so znatno vlogo odigrala tudi vsa nedobavljena naročila po svetu, eno od njih tudi v Sloveniji. Pritisk javnosti, če bi vlada »izgubila« več milijonov evrov na prevari, bi bil namreč izjemno velik, zato razumemo, da so tovrstno tveganje, hkrati z ostalimi tveganji, ki izvirajo iz nepoznavanja mednarodne trgovine, preložili na posrednike in si s tem zaščitili hrbet.

To je smiselna poteza tako za vlado kot tudi za marsikatero podjetje, saj se je načeloma priporočljivo izogibati nepotrebnim tveganjem (se razume, da se s tem plača tudi neko premijo za tveganje tistemu subjektu, ki tveganje prevzame). Naprej je samo vprašanje analize stroškov in koristi (angl. Cost-benefit analysis), če je tveganje ceneje sprejeti ali nekomu plačati, da ga sprejme namesto nas.

Kasneje pa so v javnost prišle informacije o domnevnem privilegiranem položaju nekaterih dobaviteljev, preplačilih določene opreme in podobno. Brez dvoma je vsaj del tega pripisati neučinkovitosti postopkov, med katerimi najbolj bode v oči »uradniško« pregledovanje ponudb. Uradna razlaga je namreč, da so ponudbe pregledovali po vrsti, pri čemer so vsako ponudbo proučili v celoti. Se razume, da ob omejeni ekipi to vzame precej časa. Po našem mnenju bi morali iz vsake ponudbe v prvi fazi zbrati le ključne informacije, potem pa s tega seznama izbrati najzanimivejše ponudbe ter le-te natančno proučiti in ugotoviti, katere so primerne za sprejem. Menimo, da je to zgolj organizacijska neučinkovitost, vendar brez naklepa okoriščanja. Kot omenjeno, presojo prepuščamo drugim. V vsakem primeru je potrebno v zvezi s tem proučiti morebitne dane provizije v denarju ali uslugah in le-te primerno sankcionirati kot tudi hkrati oprati poštene deležnike vseh sumov.

2.3.2 Vloga podjetja

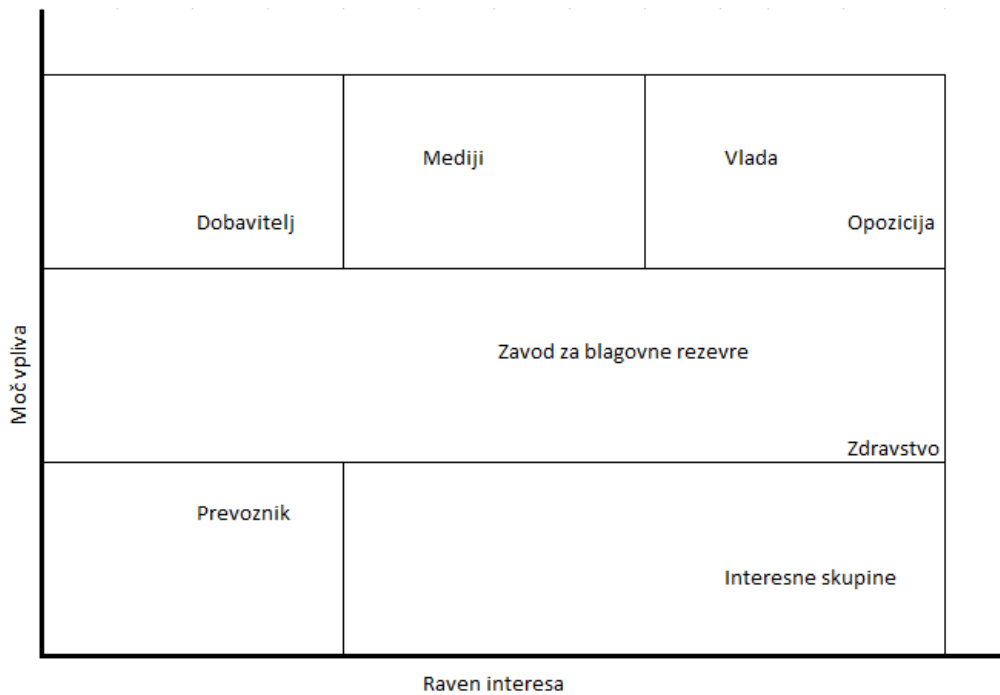
Vloga podjetja v tem poslu je, da uporabi svojo oskrbno verigo oziroma druge poslovne ter prijateljske povezave po svetu, da Zavodu za blagovne rezerve pod vnaprej dogovorjenimi pogoji dobavi prepotrebno zaščitno opremo. To vključuje založitev denarja, dobavo in dostavo opreme do lokacije skladišča, predajo opreme kot tudi vsa tveganja, ki lahko izvirajo iz dobaviteljev, naključnega uničenja na poti ali česa tretjega.

Konkretno je pri tem izzivu na preizkušnji predvsem filantropska odgovornost. Deležniki tega posla

- PDI d.o.o.
- g. Joc Pečečnik in z njim povezana podjetja
- Država
 - Zdravstvo
 - Zavod za blagovne rezerve
 - Vlada
 - Opozicija
 - Mediji
 - Interesne skupine (nasprotniki in podporniki vlade)
- Kitajski dobavitelj
- Prevoznik

Zgoraj naštetih ključnih deležnikov imajo pri tem poslu različne interese, katerih mreža moči je predstavljena na Sliki 1. Interes skupine podjetij ter njihovega večinskega lastnika je v tem primeru predvsem družbena odgovornost ter pozitiven PR (oziroma vsaj ne negativen). Potem je tukaj država, ki v prvi vrsti krvavo potrebuje kvalitetno zaščitno opremo, vendar so tukaj dodani še postranski interesi, tako je interes vlade, da se izkaže v dobri luči kot učinkovit krizni manager, interes opozicije, da prikaže vlado kot neustrezno, mediji, ki potrebujejo odmevne zgodbe, ter posamezne interesne skupine, ki pretežno delujejo proti oziroma v podporo vladi.

Slika 1: Mreža moči/interesa zunanjih deležnikov



Vir: lastno delo

2.3.3 Analiza okolja

Običajno se pri analizi poslovnega okolja neke države uporabi analizo PESTLE, vendar menimo, da so v konkretnem primeru ključni le nekateri dejavniki, saj gre za skupino podjetij z bogato zgodovino poslovanja v Sloveniji, hkrati pa gre za enkratni posel in ne denimo za investicijo, dolgotrajnejše vzpostavljanje sistema ali kaj podobnega. Zato se bomo pri analizi ekosistema posvetili predvsem ključnim dejavnikom.

Če pogledamo politično okolje, lahko vidimo, da je Slovenija že vrsto let politično močno razdeljena na levi in desni pol, pri čemer oba delujeta izključevalno in se na vso moč borita za oblast. Ker imata oba pola precej podobno podporo, pogosteje prihaja do političnih nestabilnosti. Denimo že kar 12 let nobena vlada ni uspela zaključiti svojega mandata. Hkrati konstantno prihaja do upravičenih kot tudi neupravičenih političnih prerekanj, obtožb, interpelacij, iskanja potencialnih »okostnjakov iz omare« in podobno. Oba politična pola gresta, v zasledovanju cilja menjave vlade, precej daleč, večkrat pa se je že zgodilo, da je v teh bojih kdo bil prizadet kot kolateralna škoda.

Mednarodno ima Slovenija zmeren sloves koruptivnosti, ki je denimo precej manjši kot pri Rusiji, ki slovi kot izjemno koruptivna država. Ironično se tuji podjetniki pritožujejo, češ da je zaradi korupcije poslovanje v Sloveniji bolj oteženo kot v drugih, bolj koruptivnih državah, saj se pri slednjih v splošnem »ve«, koliko je potrebno komu plačati za kakšno uslugo. Vse pogodbe javnih subjektov morajo po zakonu vsebovati protikorupcijsko klavzulo, ki ni časovno omejena in lahko povzroči ničnost posla.

Ekonomsko se je Slovenija po dvojni recesiji razmeroma uspešno opomogla. Gospodarstvo je bilo vse do pričetka epidemije v fazi konjunktura, država pa nima težav z likvidnostjo. To si zaenkrat zagotavlja z razmeroma ugodnim zadolževanjem, napovedani pa so tudi močni ekspanzivni monetarni ukrepi s strani Evropske Centralne Banke.

Pri socialnem okolju vidimo, da so ljudje pretežno bodisi politično apatični, bodisi pripadni kateremu od polov. Hkrati so tudi zelo občutljivi na vedno nove afere, še posebej če gre za afero s strani političnih nasprotnikov. Skupaj z mediji se razmeroma hitro ustvari javni linč, za katerega se včasih žal izkaže, da je neupravičen in/ali pretiran. Tehnološko ima Slovenija vzpostavljeno vso ključno infrastrukturo, potrebno za izvedbo tovrstnega posla. Večjih posebnosti ni.

Pravni sistem je sicer kvalitetno zasnovan, a se pogosto v javnosti pojavljajo pomisleki o učinkovitosti. Predvsem je pri tovrstnih pomislekih v ospredju sodstvo, ki velja za počasno in nepredvidljivo. Predvsem na nižjih stopnjah naj bi se namreč pogosto sodilo »pravičniško« in ne skladno s pravnimi normami, zato pogosto oseba, ki ima pravno »prav«, ne more računati na zmago že na prvi stopnji. To tudi podaljša povprečno trajanje postopka, kar nekoliko oslabi percepcijo vsiljivosti pogodb (angl. contract enforcement).

2.3.4 Analiza notranjih dejavnikov

Podjetje oziroma skupina podjetij ima dolgoletne izkušnje v mednarodnem poslovanju ter dobro vzpostavljeno dobavno verigo, ki vključuje tudi kitajske dobavitelje. Hkrati ima tudi veliko izkušenj z mednarodno logistiko, vključno z lastno organizirano logistiko znotraj države. Skupina podjetij je tudi finančno odločno stoječa ter uživa velik ugled v javnosti, tako slovenski kot mednarodni.

Na drugi strani pa podjetje nima nikakršnih znanj ali izkušenj na področju medicinske oziroma zaščitne opreme. Tako ne pozna ne produktov niti kateri proizvajalci so zaupanja vredni, kakšni so običajni pogoji na trgu itd.

2.3.5 SWOT analiza

SWOT analiza je predstavljena v Tabeli 2. Glede na to, da naj bi šlo za neprofitni posel, bomo med priložnosti in prednosti navedli tudi tiste dejavnike, ki posel delajo varnejši, čeprav dejansko niso priložnosti.

Tabela 2: SWOT analiza

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none">– Finančno močna skupina podjetij– Dolgoletne mednarodne izkušnje– Ustaljena oskrbna veriga– Ustaljena logistika	<ul style="list-style-type: none">– Nepoznavanje trga zaščitne opreme– Nepoznavanje zaščitne opreme

Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> – Rešitev pomanjkanja mask v Sloveniji* – Nekolikšno izboljšanje javne podobe – Dobra plačilna sposobnost naročnika (države) – Z odlokom zagotovljena nakupna cena vse do največje predpisane 	<ul style="list-style-type: none"> – Posel lahko pade pod drobnogled nasprotnikov – Lahko pride do goljufije s strani dobavitelja – Podjetje lahko postane kolateralna škoda političnih bojev – Večja PR škoda za skupino podjetij – Kasneje lahko (začasno) pride do ničnosti posla
<p>*Podjetje je v trenutku odločanja v prepričanju, da mask ni niti jih ne more zagotoviti nihče drug. Ta priložnost je predvsem etične narave.</p>	

Vir: Lastno delo

2.3.6 Etični vidik

Glede na SWOT analizo je vidno, da je večja verjetnost, da s takim poslom podjetju nastane škoda kot pa korist, hkrati je tudi velikost potencialne škode večja od potencialne koristi. Vendar na drugi strani imamo družbeno odgovornost in, glede na v tistem trenutku znane podatke, tudi reševanje življenj. Ali naj podjetje tak posel sprejme? In ali naj tak posel sprejme brez plačila za tveganje?

V trenutku sprejema posla so javni podatki za Slovenijo kazali, da opreme res kronično primanjkuje in je nihče ni sposoben dobaviti. Že čisto iz nekega poštenja je v taki situaciji državi, ki ti je omogočila, da mirno in varno živiš, konec koncev je tudi dovolj razvita, da je pripomogla k ustvarjanju premoženja v preteklosti, pošteno nekaj vrniti v taki situaciji.

Povrhu pa je tukaj še družbena odgovornost in utilitaristični pogled na situacijo. Družba je v neposredni in veliki nevarnosti, ti pa jo lahko rešiš. Menimo, da je odgovorno v taki situaciji sprejeti tudi večjo žrtev, kot je opisan posel. Utilitaristično pa kopica potencialno rešenih življenj zdaleč odtehta vso potencialno škodo, kakršno lahko podjetje utrpi. Zato je etična odločitev v takem primeru lahko samo ena: pomagati po svojih najboljših močeh ne glede na racionalni izid analize.

2.3.7 Ugotovitve

Glede na opravljeno analizo lahko ugotovimo, da je verjetnost, da se tak posel za skupino podjetij in lastnika razplete pozitivno, zares majhna, medtem ko obstaja velika verjetnost, da bo skupini podjetij s tem povzročena škoda, bodisi zaradi sprejemanja odgovornosti za posel s področja, kjer podjetje ni strokovnjak, bodisi zaradi poslovnih goljufij katerega od dobaviteljev, ali katerega drugega od tveganj, za katera podjetje prevzema odgovornost. Potem pa je tukaj še politično obračunavanje, v sklopu katerega lahko podjetje oziroma skupina podjetij hitro postane kolateralna škoda.

Tako lahko razločimo dva skrajna scenarija, pozitivni scenarij, kjer si podjetje malo izboljša javno podobo, a je verjetnost za tak razplet najverjetneje manjša od 50 %, glede na to kaj vse gre lahko narobe, ampak vseeno recimo, da sta oba scenarija verjetna točno 50 %. Na drugi strani pa imamo scenarij, ko se podjetju naredi bistveno večja škoda na javni podobi in hkrati lahko tudi finančna škoda. Iz tega lahko zaključimo, da vstop v tak posel ni racionalen.

In to se je dejansko zgodilo, podjetje je, sicer po nabavni ceni, dobavilo zaščitno opremo po razmeroma visoki ceni in dobavilo je napačne maske. Našteto podjetju ni neposredno finančno škodovalo, vendar pa taki zdrsi načenjajo javno podobo. Vsekakor pa je to zanemarljivo proti škodi, ki se podjetju dogaja zaradi javnega linča, ki je del političnega obračunavanja. V prvi vrsti gre za velik udarec javni podobi, v primeru, da pogodba postane naknadno nična, pa bo podjetje utrpelo še veliko finančno škodo (strošek letalskega prevoza, razlika v ceni opreme, za katero je pričakovati, da bo do takrat že znatno padla).

Vseeno pa je bila ta odločitev etična in družbeno odgovorna. V njihovi koži bi se odločili enako, poskusili bi pomagati po svojih najboljših močeh z uporabo svojih poznanstev. Vsekakor bi se glede na znana dejstva takega posla lotili bolj previdno, predvsem na način, da bi samo posredovali kontakte podjetjem, ki so na tem področju strokovnjaki. S tem bi se odpovedali pozitivni publiciteti, vendar hkrati tudi ne bi prevzemali odgovornosti za dele posla, na katerega nimamo vpliva ali pa zadostnega znanja za učinkovito upravljanje.

Med nastajanjem te diplomske naloge smo se uspeli podrobneje posvetiti naslednjim tematikam predmeta, ki so ključno pripomogle pri izdelavi diplomske naloge:

- Orodja za analizo poslovnega okolja in še posebej obravnavan del Analiza deležnikov
- Družbena odgovornost podjetij
- Izzivi zunanjega poslovnega okolja podjetja

Pri tem smo spoznali, kako pomembno je podrobno poznavanje poslovnega okolja, v katerem podjetje posluje. Še pomembneje pa je, da se kot ekonomisti ne smemo zanašati zgolj na izračune pri sklepanju poslov, ampak moramo upoštevati še psihološke dejavnike, goljufije in neracionalne interese, ki lahko poslu naredijo veliko škodo. Vsekakor pa smo potrdili tezo, da se je včasih potrebno odločati utilitaristično, v čim večjo splošno korist, tudi če nam samim povzroči nekaj škode (dobrota je sirota), a s tem v bistveno večji meri pomagamo množici drugih ljudi.

2.4 Analiza na podlagi intervjuja z g. Jocom Peččnikom

Dne 14. 09. 2021 je bil opravljen intervju z g. Jocom Peččnikom, na katerem je odgovoril na vsa vnaprej pripravljena vprašanja kot tudi na nekatera podvprašanja, ki so se porajala med poslušanjem odgovorov.

2.4.1 Intervju

Ali ste seznanjeni s konceptom avtentičnega vodenja?

Da, približno sem.

Kako bi na hitro opisali vodstveno strukturo podjetja Interblock?

Interblock je delniška družba, ki ima glede na delovanje svoje dejavnosti v igralništvu določene komponente, ki niso tipične za slovenski prostor. Predvsem veliko ljudi ne pozna te dejavnosti in ne ve, da je to ena najbolj zaprtih dejavnosti, ki imajo zelo stroga pravila tako za prireditelje kot za proizvajalce, zato je poudarek na tem izvajanju notranje varnosti in preverjanje vseh partnerjev in samih postopkov. Ena od top prioritet našega podjetja, pred vama sedita dva partnerja, ki sta najbolj javni osebnosti na tem planetu, ker moramo razkrivati od finančnih podatkov do osebnih povezav do podjetja in redno poročati vsem organom v igralniški industriji po svetu. Sicer imamo klasičen upravni odbor, imamo izvršnega direktorja, ki to pelje in to za enkrat funkcionira in vodimo iz Slovenije tudi vse podružnice po svetu.

Kdo oziroma na katerih ravneh so glavni odločevalci? Koliko je takih ključnih ljudi?

Taki ključni ljudje smo praktično 4. Gre za upravni odbor, kjer smo 3 ljudje, ki imamo licence, in pa direktor, ki celotno podjetje vodi in pač ustvarja neko strategijo, ki jo nekako konceptualno zastavljamo kar večkrat na mesec ali pa celo na teden. Gre za zelo dinamično okolje, mi nismo neka klasična korporacija, ki danes planiramo za 3 leta v naprej, neke splošne plane imamo, vendar prilagajamo svoj koncept poslovanja praktično tedenskim razmeram. Sedaj pa sploh, odkar je pandemija.

No ampak recimo pri teh strateških zadevah imajo posamezni zaposleni možnost dati nek predlog ali imajo strogo določene svoje zadolžitve?

70 odstotkov je stroge zadolžitve, kar morajo posamezni zaposleni narediti, 30 odstotkov pa lahko predlagajo kakšne izboljšave. Gre za to, da smo mi podjetje, ki izdelujemo produkte, ki so po meri naših kupcev in tisti, ki so v front linijah s kupci praktično delajo z njimi intervjuje, jim oni narekujejo kaj oni potrebujejo, tako da tukaj ni veliko filozofije kaj, kako narediti neke analize in plane, ker direktno iz trga dobivamo direktne informacije, kaj je treba narediti, govorim o produktnem smislu. To se potem v podjetju skreira, seveda pa fantje s toliko letnimi izkušnjami dajo dobre predloge kako produkt narediti boljši in kako neko osnovno idejo, ki jo kupce potrebuje narediti še bolj učinkovito in še boljše. Tako da 30 odstotkov sicer sodelujejo zaposleni pri sami ideji, 70 odstotkov pa ne, ker je to naročilo trga.

Del avtentičnega vodenja je tudi etično vodenje. Kot primer etičnega vodenja bi izpostavila dobavo zaščitne opreme, ko ste s svojim zgledom pokazali zaposlenim in ostalim, da vam

je mar. Ste zelo znana osebnost v Sloveniji, večina ljudi vas povezuje s pos Elektrončkom, kar pomeni, da je vaša javna podoba potem tudi javna podoba podjetja, kljub temu da se spomnim tiste zgodbe, kako ste to predali zaposlenim, je potem tudi javna podoba Elektrončka do neke mere in podobna je potem tudi ta povezava s PDI-jem, se pravi vaša dejanja kažejo vašim zaposlenim in okolici, da ste bili pripravljeni nekaj narediti in se precej izpostaviti, a se je na žalost potem to izkazalo kot dejansko tveganje.

V tej točki moram poudariti, da Interblock in dobava medicinske opreme nimata nič skupnega. Mi se vedno zavzemamo za etično vodenje in ne smatramo svojih ljudi kot sužnjeve zaposlenih, ki tam delajo kar ene škatle, ampak gre za neko družinsko podjetje, ki ima nenormalno veliko stikov in z lastniki in z direktorji in stalno spreminjanje.

Kar se tiče etičnosti in dobave zaščitne opreme, gre za popolnoma drugo podjetje, ki je v okviru podjetja Elektronček, gre za podjetje PDI, tukaj gre pa še za višji nivo kot etična zveza, neko sočutje do sodržavljanov v Sloveniji, ki so v enem trenutku bili brez vseh zaščitnih sredstev in kjer je najvišja politika v Sloveniji zintegrirala nas podjetnike, da sodelujemo v tem procesu. Ker sama ni imela pripravljenih vzvodov javnega naročanja oz. vzvodi, ki so bili pripravljeni za javno naročanje, so totalno odpovedali. Ker če se nekdo, ki se v Sloveniji ukvarja z dobavo medicinske opreme 20 ali 30 let in pozna vse dobavitelje, v nekem trenutku ni bil sposoben dobaviti opreme, ki smo jo morali eni popolnoma izven te dejavnosti nabavljati, je bilo hudo narobe in ne verjamem, da gre tukaj za politiko, verjamem da gre za nesposobnost in neučinkovitost hitro reagirati. Mi smo se tukaj na poziv najvišje politike, ki so nas direktno poklicali, mene osebno, odzvali tako, da smo se v to spustili, čeprav takrat nismo vedeli, v kaj smo se spustili, danes vemo več o tem, vendar še vedno ne preveč.

Koliko nevšečnosti vam je z vidika dobavne verige povzročila ta nabava? Ali ste lahko uporabili iste dobavitelje ali samo njihove kontakte za medicinsko opremo?

Ne, poiskali smo novega dobavitelja, ker sodelujemo z dobavitelji proizvodnih igralnih naprav za področje casinoja in ti dobavitelji ne delajo zaščitnih mask, tako da smo našli popolnoma novega dobavitelja, ki pa je bil naš partner konkurent v igralniški dejavnosti in se je s tem tudi ukvarjal. Koliko mi je pa to predstavljalo problemov in preglavic? Največ kar sem jih imel v življenju, je bilo za te maske. To je bil najhujši proces in največ sem se presekiral za to in najbolj hudo mi je bilo, ker na koncu, ko sem vse naredil, sploh ne gre za ta denar in za to tožbo, ki obstaja, ampak gre za ta odnos, da tisti najvišji politiki, ki te v enem trenutku kličejo, ti v drugem trenutku obrnejo hrbet in te pustijo kot pingvina na sredi ledene ploskve, ko te vsi porivajo na sredino in to sem si zapomnil in s tem bom živel in upam, da bom imel kdaj priložnost, da bom to korigiral tudi v realnem življenju, da se bodo tudi oni počutili tako, kot sem se jaz, brez vsakega sovraštva.

Kako ste ocenjevali tveganje takega posla?

Tveganje takega posla nisem ocenjeval na nično tveganje, v bistvu je bilo moje tveganje usmerjeno v to, da sem si jaz drznil vzeti 10 milijonov kredita in sem ga na Kitajsko nakazal in vso skrb in miselnost o tveganju sem usmeril v to, ali bom dobil robo iz Kitajske, kar sem nakazal. Niti najmanj pa nisem mislil in pričakoval, da me bo prinesla naokoli lastna država. Tukaj nisem videl nobenega tveganja, ker je SIT banka to financirala, ker je medresorska komisija izbrala cene in kvaliteto opreme in ker sem bil posrednik med tema dvema bregovoma, ker država ni imela sama vzvodov, da si to priskrbi. Prvi naš dogovor, ki sem ga imel z najvišjimi politiki, govorim o Toninu, Počivalšku in medresorski komisiji in SOVA je preverjala tega dobavitelja, je bil, da jaz organiziram dobavitelja, od katerega bo država kupila in ne PDI. Na kar je prišlo do izgube tistega tovornjaka v Postojni za 5 milijonov evrov in je prišel nekje nek sklep vlade, da država ne sme to sama uvažati in je zato to prenesla na nas podjetnike in na koncu veste, kaj se zgodilo. Mi smo kar nekaj milijonov te opreme pripeljali sem in kot vsi ostali pod istimi pogoji v istem momentu se je to zablokiralo. Zakaj se je zablokiralo, vedo samo tisti, ki so zablokirali, ker vsi drugi so dobili plačano, razen mi nismo, ker smo delali z nič marže. Verjetno obstaja možnost, da se je moralo dokazati, da so naše maske, ki so bile pol cenejše, zanič, da so lahko upravičili nakup dražjih mask. Ne pozabite, da smo mi prodajali maske po 1,75 eur, maske so se pa kupovale od 3,5-3,8 eur in ostali so vsi dobili plačano, mi pa ne. Jaz to vidim tako kot nek motivacijski element, da nekdo reče pač maske so zanič in jih ne bomo plačali. Preden smo mi maske uvozili, je Biro veritas kot svetovni revizor te medicinske opreme ali kot nadzornik pri Zavodu republiških rezerv dobil vzorce, katerim je pogledal certifikate in vzorce in jih potrdil. Na podlagi pisnega potrdila smo mi maske naročili in plačali, na podlagi naročilnice smo jih mi nabavili in Zavod je podpisal dobavnico, na kateri piše, da so jih prevzeli, da so ustrezne in da so oni lastniki. In če je to kultura v državi, da z dobavnico prevzetega blaga ne plačaš, potem smo sedaj v tožbi, kjer smo. Nismo ocenjevali nobenih rizikov. Če bi se bal, da mi država ne bo plačala ... to je enako, kot če se vi utapljate in vam dam kisik, potem vas rešim in me vi potunkate. To tako približno zgleda. To je nivo naše politike in dogovora z njimi. To je nečloveško, ker to je razmišljanje naše politike, ki ima zgolj parcialne kratkoročne interese, te požre in izpljune v istem dnevu. Ampak to se bo vsem enkrat maščevalo. Na koncu dneva ima vsak svojo palico, to so vam že babice povedale. Bomo že prišli na skupni imenovalac.

Kaj je bilo odločilno, da ste se odločili pomagati državi?

To, da sem gledal in občutil tiste prve dni v marcu, kot da je v Sloveniji vojna, to da te pokliče minister za obrambo in te prosi za pomoč, da je v skladiščih 3.000 mask in če lahko pomagam. To, da so klicali vse podjetnike, ne samo mene, moji pametnejši, starejši kolegi so rekli, da ne morejo, jaz sem se pa pač 3 tedne trudil in sem uredil. Danes pa izpade, da so oni pametnejši od mene, ampak jaz sem še vedno ponosen, da sem to naredil. In še enkrat bi naredil isto.

No saj to je bilo pa naslednje vprašanje, če vam je danes za to žal? In če bi naredili še enkrat isto?

Finančno mi je žal, popolnoma, ker smo skoraj bankrotirali, ne pozabiti da smo bili tudi mi eno leto zaprti v dejavnosti, ki je bila kompletno zaprta in je še danes delno zaprta. Za našo firmo je bilo 5 milijonov »keša« ogromno denarja, ampak smo nekako preživeli. Prodal sem svojo družinsko zemljo, da sem lahko to pokril, ker bi me sicer SIT Banka zadavila, če ne bi to obrnil. Kar se pa tiče same situacije, pa sem Slovenec, sem državljan, čutim nekaj do okolja, kjer sem rojen in kjer živim in če bom nehal to čutiti, potem je brez veze, da sem tukaj in je brez veze, da imamo državo, potem je brez veze, da smo ljudje. Verjamem v dobro, v dobre namene in v to, da se dobre stvari dobro končajo. Še vedno so se nama (meni in Tomažu) na vsaki poti, čeprav smo vse delali po najtežji poti, kar jih je in tudi tukaj se bo dokazalo, da smo imeli dobre namene in da nismo zaslužili in da niso pravilno ravnali z nami.

Kako na to gledajo vaši zaposleni?

V redu. Kar se tiče zaposlenih, nismo imeli posebne debate, vsi so razočarani, ker me poznajo dokaj dobro, ker smo že toliko let skupaj, ampak saj so generalno razočarani nad celotno državo in stanjem. Kar svoje občutke napišite in bo najboljše.

Del avtentičnega vodenja je tudi etično vodenje. Ali menite, da vam take geste dvigujejo neko karizmo pri zaposlenih?.

Jaz to ne gledam tako. Tisti, ki so 30 let s teboj, te poznajo. Verjetno si polovico naših zaposlenih misli, da sem navaden norec, ki ga je lahko prinesli naokoli kot malega oslička, tako kot me je država. Jaz nisem zahteval garancije, nisem nič zahteval od države, če minister za gospodarstvo potrdi, potem smatraš, da je država en kredibilen partner, ena avtoriteta, vendar ni, pri nas ni. Vsak podjetnik, ki dela z državo, si mora zagotoviti plačilo z garancijo, ker te ljudje, ki obvladujejo to državo, nimajo nobene etike. Vi ne greste v trgovino in vzamete jogurt in ga ne plačate. Oni so pa naročili opremo, jo potrdili in je niso plačali. Ne moremo govoriti o tem, da je naša trenutna vlada sposobna avtentičnega vodenja na nivoju politike, ker nima vrednot. Imajo vrednote previsoke samopodobe in preveč egoistične interese od danes do jutri. In to ni noben moj emocionalen odziv, to so dejstva, ki jih morajo vsi mladi vedeti! V tej državi, ko ti eden lahko nekaj naroči, lahko ti v to življenje in denar vložiš, ampak imaš več kot 50 odstotkov verjetnosti, da te bo nekdo prinesel naokoli, ker se lahko oseba, s katero si se to dogovoril, zamenja in naslednji bo šel zanalašč proti vam, ker ste del njega. Mi pa sploh zamenjave vlade nismo imeli, pri nas je pa ista vlada, ki nas je prosila in naročila, se je na koncu skrila kot krtki v luknje, da jih ne bo kdo slučajno pozval na odgovornost, kot da smo delali kriminal in sem si kupil dve jahti in to na račun te opreme. Sam sem se prijavil na računsko sodišče, sam sem se prijavil na KPK, sem bil prvi v zgodovini, ki je to naredil. Poslal sem vse dokumente, vse kar sem napisal, je samo to, da ena moja pogodba s PDI-jem ni imela statusno pravilne oblike, podpisal jo je Ivan Gale na drugi strani, ki je najbolj pljuval proti nam. Šlo je pa zato, da boš še to vedela, da smo prvo dobavo mask izvajali mi, ki nismo imeli pojma. Jaz nisem vedel, kaj je to FFP, kaj je to R, zato sem dal strokovnjakom in komisiji, kjer so bili

zdravniki in vsi ti, da so to naročili, podpisali in potrdili, potem sem naročil naprej. In prva pošiljka mask je prišla zelo hitro, po nekaj dneh, ker ni bilo nič, ker se spomnim rondoja, kjer je bila 1 km dolga kolona, kjer so na to opremo čakali. Oprema pa je prišla napačno iz proizvodnje, bila je pakirana v velike paketke, kjer je gor pisalo 2R maska, notri je bil majhen kontrolni listič, kjer je pisalo, da je to FFP 2. In seveda to nasprotniki. Takoj so zagrabili kot, da sem jih prinesel naokoli prodajal FFP 2 maske kot 2R. In takrat sem šel, ko sploh nisem vedel, kaj se dogaja, vem, da so se pol ure pred tem minister za zdravstvo in minister za gospodarstvo prišli k meni v Roje slikat in da je naša opremo vojska, policija spremljala iz letališča, da je ne bi kdo vzel, to je bil tak kaos. Zvečer sem že imel napad na to, da smo prodali napačne maske in smo šli naslednji dan na državne rezerve, kjer sem rekel, da se opravičujem, če so maske napačne, ne vidim nobenega problema, vzel sem telefon, dal na zvočnik, poklical dobavitelja in sem mu rekel, da nam je dobavil napačne maske, maske dobiš takoj nazaj in nam nazaj pošlji nove. Dobavitelj mi je rekel kaj je narobe z maskami, sem rekel, da kontrola in je povedal, da bodo rekli proizvajalcu naj pošlje nove. Nobenega problema, zaključena zgodba, jaz plačam transport še enkrat, med tem, ko so na Zavodu skočili v zrak, da ne more it iz države 2 milijona mask, ker jih imajo na zalogi samo 3.000 in sem jim rekel, če niso ta prave. Sem vprašal Zavod koliko je najcenejša maska, ki ste jo do sedaj kupovali in so rekli da 0,75 evra. Sem dal na zvočnik in rekel dobavitelju za 0,50 evra mi jih boš prodal in da on plača transport, je rekel velja in je bilo dogovorjeno. Smo naredili novo pogodbo za 2 milijona mask za 0,5 evra na željo Zavoda, ki je na drugi strani podpisal Ivan Gale in ta pogodba je izključno omenjena v poročilu protikorupcijske komisije, da sem bil privilegirani, ker so naredili še eno pogodbo z mano, ker ni bila v planu, v bistvu so pa oni napačno robo dobavili in ne jaz.

Zasledila sem zanimivo zgodbo, a iz nepreverjenega vira, kaj se je zgodilo s podjetjem POS elektronček, na kakšen način ste predali na zaposlene. Lahko na kratko opišete?

Elektrončkov je več, ta v katerem sedite, potem pa Pos Elektronček, ki še vedno uporablja to ime. Preden sem vstopil v igralništvo, leta 1996, sem imel podjetje, ki se je ukvarjalo z računalniškimi blagajnami, to podjetje še danes obstaja pod istim imenom Pos Elektronček in ko sem šel ven iz te industrije, smo imeli več kot 1000 blagajn po Sloveniji in sem svojim zaposlenim povedal, da jim prodam podjetje za 1 evro, v kolikor me nihče od naših strank 1 leto ne bo poklical. To je bilo zato, ker je v tistem času bil oglas za blagajno in na vsakem prospektu je bila napisana moja osebna telefonska številka. Vse te stranke so mene klicale, če je bilo kaj narobe in smo bili z njimi zelo prijatelji. Ko so izvedeli, da se umikam, je nastala panika. Šlo je za blagajne, ki beležijo njihov dnevni promet. No in ti moji fantje, ki so takrat delali za mene z Jankom Kuharjem v Celju, ki je še danes večinski lastnik in pa direktor sem pač dal pogoje, da se čez eno leto dobimo pri notarju in za 1 evro lahko odkupi 100- odstotno firmo, če me eno leto noben ne pokliče. In oni so stranke napadali, kakor so pač jih in čez eno leto smo se res dobili pri notarju in sem prodal podjetje za 1 evro in še danes kar dobro delajo.

V zaključni nalogi lahko napišeš, da mi lastniki smo zelo zainteresirani in svojim zaposlenim vedno dajemo deleže in bonitete, problem je v tem, da ko firme rastejo in ko nove nastajajo bi vsi zaposleni radi bonitete od tega, nihče pa ne bi prispevali. Kaj naj jaz dajem moj delež konstruktorju, če imam 100 milijonov kredita firme za katerega imam osebno poroštvo, potem pa njemu rečem, ali boš dal, če ti dam 0,5 odstotka 500.000 evrov tudi ti osebnega in reče, da to pa ne. In večina je to problem, da v bistvu je tukaj ena še bom rekel neuskklajena simbioza med lastništvu zaposlenih in nami, lastniki, ki smo iz garaž rastli, ker mi nismo iz bogatih družin, ampak smo na poti rasti gradili podjetja iz bančnih kapitalov, kar je sila težko. Seveda smo 30 let pod totalnimi riziki, ker lahko imaš vse ali nič, to je čisti poker. Če bi mi vsi od očeta dobili 10 milijonov kapitala, bi pa rekli, okej, 10 odstotkov bomo dali za naše zaposlene, kdorkoli bo toliko let z nami, soustvaril, je to druga stvar. Mi nismo še v tem, nismo Nemčija in Amerika, ki so 100 let pred nami. Mogoče naši otroci, mogoče vi boste imeli tak privilegij, ampak kot kaže ne, ker bo država še nas nacionalizirala haha.

2.4.2 Ugotovitve

V intervjuju z gospodom Pečečnikom opazimo več elementov avtentičnega vodje. Tako se on skupaj z najožjo ekipo stoodstotno posveča podjetju, kar vključuje njihov čas, trud, osebna poroštva in drugo. S tem svojim zaposlenim dajejo zgled in so motor tega podjetja.

Zaposlene tudi ustrezno nagrajujejo ter s tem skrbijo za nizko fluktuacijo, kar jim omogoča imeti zanesljivo ekipo. Pri nagrajevanju sicer ne uporabljajo podeljevanja delnic podjetja, saj lastniki le-teh ne želijo deliti z ljudmi, kateri niso pripravljeni prevzemati tudi dela tveganj, katerim so izpostavljeni. A to ne predstavlja večje ovire, saj je iz omenjene nizke fluktuacije ter dejstva, da gre za eno najuspešnejših slovenskih podjetij očitno, da so zaposleni dovolj motivirani. Radodarnost do zaposlenih lahko ocenimo tudi iz dejanja v zvezi s podjetjem POS Elektronček, ko je gospod Pečečnik skupaj s solastniki podjetje na koncu podaril svojim zaposlenim.

Žal vrsta posla ne omogoča opolnomočenja zaposlenih v večji meri, je pa zato toliko bolj očitni element etičnega ter družbeno odgovornega vodenja. To se je še posebej izkazalo pri dobavi COVID-19 zaščitne opreme, ko so preko povezanega podjetja v skupini po svojih najboljših močeh želeli pomagati državi pri obvladovanju zdravstvene krize. In še več, kljub izjemno slabi izkušnji, bi gospod Pečečnik tako dejanje ponovil.

SKLEP

Skozi analizo se je izkazalo, da tudi podjetje Interblock ni izjema med uspešnimi podjetji, saj tudi to potrebuje kot tudi ima avtentičnega vodjo, ki s svojo karizmo, predanostjo, odnosom in drugimi lastnostmi zaposlenim predstavlja gonilno silo, kateri zlahka sledijo. Edini element avtentičnega vodenja, ki je zastopan v manjši meri, je opolnomočenje

zaposlenih, katerega po besedah g. Pečečnika, poslovni proces več kot toliko niti ne dopušča.

Vseeno pa se v njegovi vodstveni zgodovini, še na primeru drugega podjetja, najde izjemen primer opolnomočenja zaposlenih in sicer na način, da jim je v celoti prepustil podjetje za eno leto. Po tem letu uspešnega poslovanja pod vodstvom zaposlenih, pa celotno podjetje za simboličen 1 Euro prenesel nanje.

Zato pa so toliko bolj prisotni drugi elementi, med katerimi moramo izpostaviti etično ter družbeno odgovorno vodenje. Pri tem še posebej izstopa dobava COVID-19 zaščitne opreme, pri kateri smo skozi analizo posla ugotovili, da racionalno ni drugega racionalnega razloga zakaj v tak posel sploh stopiti, brez da upoštevamo vse pasti, ki so se izkazale šele naknadno. To v analizi ocenimo kot del filantropske odgovornosti, ki je najvišja raven družbene odgovornosti. Ugotovitve analize posla je na intervjuju potrdil tudi gospod Pečečnik, ki je hkrati dodal, da bi podobno dejanje tudi v prihodnosti ponovil.

Menimo, da je tovrstno vodenje podjetja ustrezno in nam lahko služi kot zgled, ne nazadnje to kažejo tudi poslovni rezultati.

LITERATURA IN VIRI

1. Arda, Ö. A., Aslan, T. & Alpkan, L. (2016). Review of Practical Implications in Authentic Leadership Studies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 246–252.
2. 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.
3. Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L. & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634–52.
4. Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, 10(2), 181–217.
5. Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world: Introduction to the special issue. *American psychologist*, 62(1), 2.
6. Cooper, C. D., Scandura, T. A. & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16, 475–493.
7. Černe, M., Jaklič, M. & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Australian Journal of Management*, 63–85.
8. Černe, M., Dimovski, V., Marič, M., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2014). Congruence of leader self-perceptions and follower perceptions of authentic leadership: Understanding what authentic leadership is and how it enhances employees' job satisfaction. *Australian Journal of Management*, 39(3), 453–471.

9. Dimovski V., Penger, S. & Peterlin J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
10. Esqueda, A. O., Ngo, T., Susnjara, J. *Journal of Banking and Finance*. *The effect of government contracts on corporate valuation*.
11. Finance, Siol: *Joc Pečecnik se dogovarja za prodajo večinskega deleža v Interblocku*. Pridobljeno 15. maja 2020 iz <https://live.finance.si/8955976/Siol-Joc-Pececnik-se-dogovarja-za-prodajo-vecinskega-deleza-v-Interblocku>
12. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. (2005). »Can you see the real me?« A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
13. Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145.
14. George, B. (2003). *Authentic leadership: rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
15. Hannah, S. T. (2007). The authentic high-impact leader. V D. Crandall (ur.), *Leadership lessons from West Point* (str. 88-106). Hoboken: John Wiley & Sons Inc.
16. Harter, S. (2002). Authenticity. V C. R. Snyder & S. J. Lopez (ur.), *Handbook of positive psychology* (str. 382–394). Oxford University Press.
17. Harvey, P., Martinko, M. J., Gardner, W. L. (2006): Promoting Authentic Behavior in Organizations: An Attributional Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12 (3), 1–11.
18. Houchin, G. (2011). *Authentic leadership in sports teams*. Chattanooga: The University of Tennessee at Chattanooga.
19. Hunjra, A. I., Ul Haq, N., Akbar, S. W. & Yousaf, M. (2011). Impact of employee empowerment on job satisfaction: an empirical analysis of Pakistani service industry. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(11), 680.
20. Connelly, J., (2020), Interblock-Luxury gaming products, *Get to know Interblock*. Pridobljeno 14. maja 2020 iz <http://www.interblockgaming.com/about/>
21. Kernis, M. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1–26.
22. Lee, A., Willis, S. & Tian, W., A. (2018). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation and moderation. *Journal of Organizational Behaviour*, 39(3), 306-325.
23. Lincoln, N. D., Travers, C., Ackers, P. & Wilkinson, A. (2002). The meaning of empowerment: The interdisciplinary etymology of a new management concept. *International journal of management reviews*, 4(3), 271-290.
24. Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241, 258.
25. Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241, 258.

26. Luthans, F. & Avolio, B. J. (2009). The »point« of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 291–307.
27. Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.
28. Mazutis, D. & Slawinski, N. (2008). Leading organizational learning through authentic dialogue. *Management learning*, 39(4), 437-456.
29. McWilliams, A., Siegel, D. (2001). Academy of management review. *Note, Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective*, 26(1), 117-127.
30. Meyerson, G. & Dewettinck, B. (2012). Effect of empowerment on employees performance. *Advanced Research in Economic and Management Sciences*, 2(1), 40-46.
31. Mitchell, K. J. (2016). *Employee empowerment for a multigenerational workforce: an integrative and dynamic model*. Washington: Fielding graduate university.
32. MMC RTV Slovenija (2020). *Vprašljiva dokumentacija za kupljeno medicinsko opremo*. Pridobljeno 15. maja 2020 iz <https://www.rtv slo.si/slovenija/vprasljiva-dokumentacija-za-kupljeno-medicinsko-opremo/523880>
33. MMC RTV Slovenija, (2020, 23. April) *Ozadje naročanja in nakupov zaščitne opreme*. Pridobljeno 15. maja 2020 iz <https://4d.rtv slo.si/arhiv/tarca/174688312>
34. Müceldili, B., Turan, H. & Erdil, O. (2013). The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 673–681
35. Penger, S. (2006). *Učeca se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437.
37. Saif, N. I. & Saleh, A. S. (2013). Psychological empowerment and job satisfaction in Jordanian hospitals. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(16), 250-257.
38. Shamir, B. & Eilam, G. (2005). “What's your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395-417.
39. Šimanc, J., Finance, *Dobava zaščitne opreme: protikorupcijska komisija bo preverjala pogodbe*. Pridobljeno 15. maja 2020 iz <https://www.finance.si/8960626/Dobava-zascitne-opreme-protikorupcijska-komisija-bo-preverjala-pogodbe>
40. Tomkins, L. & Nicholds, A. (2017). Make me authentic, but not here: Reflexive struggles with academic identity and authentic leadership. *Management Learning*, 48(3), 253-270.
41. Urad vlade za komuniciranje, (2020), *15. redna seja Vlade Republike Slovenije*. Najdeno 15. 5. 2020 na spletnem naslovu <https://www.gov.si/novice/2020-05-05-15-redna-seja-vlade-republike-slovenije/>

42. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
43. Wang, M.-W., Zhou, M.-Y., Ji, G.-H., Ye, L., Cheng, Y.-R., Feng, Z.-H. & Chen, J. (2020). European Review for Medical and Pharmacological Sciences, *Mask crisis during the COVID-19 outbreak*, 24(1).
44. Wong, S., I. & Giessner, S., R. (2018). The thin line between empowering and laissez-faire leadership: an expectancy-match perspective. *Journal of Management*, 44(2), 757–783.
45. Zupančič, A., (2020), Elektroncek group, investments group. *O nas*. Pridobljeno 15. maja 2020 iz <https://www.elektroncekgroup.nl/sl/o-nas/>