

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**ANALIZA AVTENTIČNEGA VODENJA NA PRIMERU PODJETJA
MIKROGRAFIJA**

Ljubljana, februar 2026

MIHA GABERC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Miha Gaberc študent Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete, avtor predloženega dela z naslovom Analiza avtentičnega vodenja na primeru podjetja Mikrografija, pripravljenega v sodelovanju z mentorjem doc. dr. Simonom Colnarjem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo pisnih del UL EF, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo pisnih del UL EF;
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 Univerze v Ljubljani Ekonomski fakulteti v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, 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;
11. da sem preveril verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 25.02.2026

Podpis študenta: _____

POVZETEK

V zaključni strokovni nalogi sem raziskoval avtentično vodenje in preverjal, ali se ta način vodenja uporablja v podjetju Mikrografija. V teoretičnem delu sem obravnaval pojem avtentičnega vodenja, njegov razvoj ter vlogo avtentičnega vodje v učeči se organizaciji. Poseben poudarek je bil namenjen značilnostim avtentičnega vodje, kot so samozavedanje, delovanje v skladu z vrednotami, etično ravnanje, odprta komunikacija in gradnja zaupanja med vodjo in zaposlenimi. V praktičnem delu sem predstavil podjetje Mikrografija in njegovo organizacijsko strukturo ter analiziral prisotnost avtentičnega vodenja na podlagi intervjuja z vodjo in anketnega vprašalnika med zaposlenimi. Rezultati raziskave so pokazali, da so elementi avtentičnega vodenja v podjetju jasno prepoznavni in pozitivno vplivajo na odnose med zaposlenimi, njihovo zadovoljstvo ter delovno klimo. Na podlagi ugotovitev so bila oblikovana priporočila za nadaljnji razvoj avtentičnega vodenja v podjetju.

KLJUČNE BESEDE: avtentično vodenje, vodja, zaposleni, vrednote ter samozavedanje.

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

In the final professional thesis, I examined authentic leadership and assessed whether this leadership approach is applied in the company Mikrografija. In the theoretical part, I discussed the concept of authentic leadership, its development, and the role of an authentic leader in a learning organization. Special emphasis was placed on the key characteristics of an authentic leader, such as self-awareness, acting in accordance with values, ethical behavior, open communication, and building trust between leaders and employees. In the practical part, I presented the company Mikrografija and its organizational structure and analyzed the presence of authentic leadership based on an interview with a manager and a questionnaire conducted among employees. The results of the research showed that elements of authentic leadership are clearly recognizable in the company and have a positive impact on employee relationships, job satisfaction, and the working climate. Based on the findings, recommendations were formulated for the further development of authentic leadership in the company.

KEY WORDS: authentic leadership, leader, employees, values, self-awareness.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD.....	1
2	AVTENTIČNO VODENJE	1
2.1	Vodenje	1
2.2	Opredelitev avtentičnega vodje.....	4
2.3	Razvoj avtentičnega vodje.....	7
2.4	Avtentično vodenje v učeči se organizaciji.....	9
3	METODOLOGIJA	10
4	AVTENTIČNO VODENJE V PODJETJU MIKROGRAFIJA.....	11
4.1	Predstavitev podjetja	11
4.2	Analiza intervjuja z vodjo	14
4.3	Analiza anket z zaposlenimi	15
4.4	Odgovori na raziskovalno vprašanje.....	17
4.6	Omejitve raziskave in predlogi za prihodnje raziskave	18
5	SKLEP	19
	SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	19
	LITERATURA IN VIRI.....	19
	PRILOGE	21

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Značilnosti in opisi vodje</i>	<i>4</i>
<i>Tabela 2: Pot do avtentičnosti znotraj podjetja</i>	<i>8</i>

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Lastnosti uspešnega vodje</i>	<i>2</i>
<i>Slika 2: Pot do avtentičnega vodje</i>	<i>5</i>
<i>Slika 3: Organigram podjetja Mikrografija d.o.o.</i>	<i>13</i>
<i>Slika 4: Analiza rezultatov anket</i>	<i>16</i>

1 UVOD

Poznamo več stilov vodenja, vsak ima svoje prednosti in slabosti. Stile vodenja, ki se nanašajo na odnose z ljudmi, delimo na tri glavne, in sicer navdihujoče vodenje, avtentično vodenje ter služabniško vodenje. Te sloge pogosto imenujemo tudi pozitivno vodenje. Pozitivno vodenje izvajajo posamezniki, ki so pristni, zaupanja vredni, zanesljivi in verodostojni ter pomagajo zaposlenim, da spoznajo sebe in razumejo druge (Raso, 2019).

Problematika moje zaključne strokovne naloge se osredotoča na avtentično vodenje in njegov vpliv na vodje, zaposlene ter vse, ki so povezani s podjetjem. Raziskati je potrebno, kako se avtentični stil vodenja odraža v vsakodnevni praksi ter kakšne prednosti in izzive prinaša. V teoretičnem delu bo izziv pridobiti verodostojne in aktualne znanstvene vire ter jih smiselno povezati v celoto.

Namen zaključne strokovne naloge je podrobno raziskati pomen avtentičnega vodenja ter ugotoviti, kako se ta oblika vodenja prepoznava in uresničuje v podjetju Mikrografija. Cilj zaključne strokovne naloge je raziskati in predstaviti vodenje, opredeliti pojem avtentičnega vodenja ter njegove ključne značilnosti, prepoznati lastnosti avtentičnega vodje, in analizirati vpliv avtentičnega vodenja na zaposlene ter podjetje. Poleg tega je cilj zaključne strokovne naloge predstaviti podjetje Mikrografija, njegovo organizacijsko strukturo, storitve, vizijo in organizacijsko kulturo ter na podlagi intervjuja z izbranim vodjo in anketnega vprašalnika med zaposlenimi analizirati prakso vodenja v podjetju. V zaključni strokovni nalogi bom odgovoril na raziskovalno vprašanje, v kolikšni meri je v podjetju Mikrografija prisotno avtentično vodenje.

Struktura zaključne strokovne naloge je metodološko razdeljena na dva dela, in sicer teoretični in praktični. V teoretičnem delu bom podrobno raziskal pomen avtentičnega vodenja, način prepoznavanja avtentičnega vodje ter njegov vpliv na podjetje in širše okolje. V praktičnem delu zaključne strokovne naloge bom predstavil podjetje Mikrografija ter analiziral rezultate intervjuja z izbranim vodjo in anketnega vprašalnika med zaposlenimi. Na podlagi pridobljenih podatkov bom podal zaključne ugotovitve in priporočila. Zaključna strokovna naloga bo dopolnjena s slikami, grafi in tabelami, ki bodo pripomogle k boljši preglednosti in razumevanju obravnavane tematike.

2 AVTENTIČNO VODENJE

2.1 Vodenje

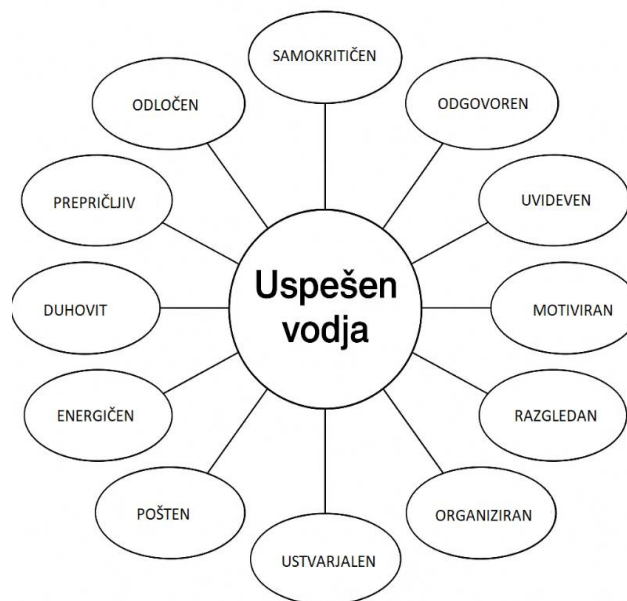
Obnašanje vodij povezujemo s interdisciplinarnim področjem, ki se ukvarja s preučevanjem človeških odnosov, vodenja in uspešnosti v organizacijah. Za vodenje je potrebnih več veščin, vključno s psihologijo, sociologijo, zmožnostjo preučevanja ljudi, izboljševanjem procesov, ekonomijo, etiko, svetovanjem kot tudi znanjem iz managementa. Vse te discipline so pomembne za managerje, saj so v vsaki organizaciji v končni fazi ljudje tisti, ki se odločajo in nadzirajo, kako bo organizacija dobila in uporabila resurse. Prepričanja in osebni občutki vodij o sebi, sodelavcih in organizaciji pomembno vplivajo na njihovo ravnanje in uspešnost pri delu. Od teh pogledov je odvisno, ali organizacija sledi zastavljeni strategiji ali zaide z začrtane poti, kar lahko vodi v nesoglasja in konflikte. Po drugi strani lahko spodbudno in odprto vodenje poveže različne talente in poglede zaposlenih ter omogoči, da kot skupina dosežejo bistveno več, kot bi lahko dosegli posamezno (Dimovski in drugi, 2005).

Uspešni vodje imajo določene skupne lastnosti, vendar raziskave kažejo, da ni enotnega pravila za dobro vodenje. Gre za kompleksen proces, ki je ves čas potrebno prilagajati okoliščinam. Kljub temu lahko iz prakse razberemo nekatere ključne značilnosti dobrih vodij. Kot prvo je pomembna inteligentnost, še posebej sposobnost hitrega in ustreznega prilagajanja. Najuspešnejši vodje so nadpovprečno inteligentni in sposobni razmišljati o več stvareh hkrati, niso pretirano racionalni, saj to lahko škoduje komunikaciji. Pomembne so tudi osebnostne lastnosti, kot so dominantnost, ki se kaže kot želja po vplivu, ekstravertiranost, čustvena stabilnost, poštenost, odgovornost in zanesljivost. Te lastnosti dobrih vodij krepijo zaupanje med vodjem in sodelavci ter omogočajo učinkovito vodenje.

Uspešni vodje so pogosto tudi ustvarjalni, izvirni in sposobni spodbujanja ustvarjalnosti pri drugih. Jasna in prepričljiva komunikacija je ključna za dodeljevanje nalog in idej. Vodje so tudi razumevajoči, kar jim omogoča boljše razumevanje ljudi in gradnjo kakovostnih odnosov. Prav tako imajo pozitivno samopodobo, ki se kaže kot samozavest, pripravljenost na rast in samokritičnost. Odločnost jim omogoča sprejemanje težkih odločitev, tudi če so te v čustveno zahtevnih situacijah. Nenazadnje sta za dobrega vodjo ključni še etičnost in želja po pomoči ostalim. Etična načela se odražajo v občutku za pravičnost vodij in njihovem odgovornem ravnanju, medtem ko se njihova želja po pomoči drugim vsakodnevno kaže v sodelovanju in podpori podrejenim. Le vodja, ki zna povezati ljudi, jih spoštuje in navdihuje, lahko ustvari uspešno in ustvarjalno delovno okolje (Mayer, 2004).

Uspešnega vodjo opredeljuje več medsebojno povezanih lastnosti, ki so prikazane na sliki 1 v obliki miselnega vzorca. Iz prikaza je razvidno, da mora vodja delovati samokritično in odgovorno, biti uvideven do sodelavcev ter hkrati motiviran za doseganje ciljev. Pomembno je, da je razgledan, dobro organiziran in ustvarjalen pri reševanju izzivov, obenem pa pošten in dosleden v svojem ravnanju. Učinkovit vodja izžareva energijo, zna v primernih trenutkih uporabiti tudi humor, je prepričljiv v komunikaciji ter odločen pri sprejemanju odločitev.

Slika 1: Lastnosti uspešnega vodje



Vir: lastno delo na podlagi Mayer (2004).

Dimovski in drugi (2013) opozarjajo, da na proces odločanja vplivajo mnoge razlike med posamezniki. Nekateri od teh vplivajo samo na določene procese, ostale pa na celoten proces. Opozarjajo na štiri glavne razlike, in sicer vrednote, osebnost, nagnjenost k tveganju in nagnjenost k nesoglasjem. Vrednote so načela, ki jih uporabljamo v procesu odločanja. Pridobimo jih že zelo zgodaj in so temeljni del posameznikovega razmišljanja. Vrednote vplivajo na postavljanje ciljev, ker jih je potrebno upoštevati pri izbiri med različnimi opcijami in določanju pomembnosti posamičnega cilja. Vplivajo tudi pri razvijanju in izbiri alternativ ter pri fazi vrednotenja in kontrole, ne moremo mimo vrednot, ko izboljšujemo procese. Jasno je, da so vrednote pomemben del odločanja, osebnost pa je prav tako pomembna v procesu odločanja. Glavne povezave med odločanjem in osebnostjo so bile moč opaziti v različnih delih procesa. Nekateri so boljši v odločanju v drugem delu procesa kot drugi. Inteligenca je prav tako povezana z različnimi fazami procesa odločitev. Povezanost med osebnostjo in procesom sprejemanja odločitev se razlikuje glede na spol in družbeni status. Nagnjenost k tveganju je različna med vsako vodjo. Optimisti so bolj naklonjeni tveganju, ker predpostavljajo, da bodo rezultati vedno ugodni.

Prav tako kažejo raziskave, da imajo moški večjo naklonjenost k tveganju kot ženske, pripravljeni so recimo zapustiti varno službo in odpreti lastno podjetje. Nekateri primeri kažejo, da so vodilne ženske, ki so ostale v korporacijah, ustvarile veliko dodatno vrednost v procesu odločanja. Osebe, ki tveganju niso naklonjene, si postavijo drugačne cilje, drugače ocenjujejo različne možnosti in tudi izberejo druge možnosti kot tiste, ki so tveganju naklonjene in so v isti situaciji. Osebe, nenaklonjene tveganju, si izberejo alternative, ki prinašajo nizko stopnjo tveganja ali negotovosti. Po drugi strani mnogi ljudje raje sprejmejo večje tveganje, ko delujejo v skupini, najverjetneje zato, ker se tako tveganje porazdeli. Ko sprejmemo odločitev, se lahko pojavi nesoglasje, še posebej kadar je odločitev psihološko ali finančno pomembna. Vedno namreč ostane veliko možnosti, ki jih nismo izbrali, čeprav imajo tudi te svoje prednosti. Nesoglasje se lahko reši s priznanjem storjene napake, vendar to žal ni pogosta praksa. Ljudje nesoglasja raje razrešujejo tako, da poiščejo dodatna dejstva, ki jim gredo v prid, na primer s tem, da pokažejo, kakšne bi bile neugodne posledice, če bi izbrali drugo možnost. Svojo odločitev pogosto predstavijo kot manjšo napako, kot je v resnici, ter jo dodatno pohvalijo (Dimovski in drugi, 2002).

Dimovski in Penger (2008) sta preučevala vodje tudi z vidika njihove zunanosti in vedenja, pri čemer sta upoštevala privzgojene kretnje. Osredotočila sta se na iskanje skupnih značilnosti med vodji ter na kriterije, ki bi jih moral imeti vodja. Pri tem so bile razlike najbolj očitne pri notranjem razmišljanju; vsak vodja je imel lastno raven čustvene inteligence in lastna vodila, po katerih se ravna. Navzven so se vodje razlikovale tako po videzu kot tudi po vedenju v družbenih in fizično zahtevnih situacijah, bistvenega pomena pa so tudi delovne lastnosti vodje. Osebnostnih lastnosti vodij ni mogoče preprosto opredeliti in preveriti po vnaprej določenem seznamu, saj gre za zapletene značilnosti, ki so med seboj povezane in se različno izražajo glede na okoliščine.

Kot je opisano v tabeli 1, vodja za uspešno delovanje potrebuje skupek različnih značilnosti, ki skupaj oblikujejo celovito in avtentično osebnost. Te lastnosti zajemajo osebnostne, socialne in delovne kompetence ter sposobnost razumevanja ljudi in situacij. Prav preplet navedenih elementov vodjo jasno razlikuje od drugih ter mu omogoča učinkovito in zaupanja vredno vodenje. Navedene značilnosti se v praksi ne pojavljajo ločeno, temveč se med seboj dopolnjujejo in skupaj vplivajo na kakovost odločanja, medosebne odnose ter doseganje

organizacijskih ciljev. Njihovo zavestno razvijanje predstavlja pomemben temelj dolgoročno uspešnega in odgovornega vodenja.

Tabela 1: Značilnosti in opisi vodje

Značilnost	Opis
Osebnost	Vodja je natančen, avtentičen in samozavesten. Deluje etično, ima karizmo ter gradi prijetno delovno okolje.
Družbena spretnost	Vodja mora biti prilagodljiv in pripravljen sodelovati z drugimi.
Razumevanje in presojevanje	Vodja je odločen, dober v razmišljanju in preudaren. Ima strokovno znanje in se izraža tekoče ter inteligentno.
Delovne navade	Osredotočen je na doseganje ciljev, prevzema odgovornost in zna učinkovito razporejati naloge.
Vedenje v družbi	Vodja mora imeti voljo in žilico za sodelovanje, znati vzdrževati dobre odnose in prilagajati strategije glede na sogovornike.
Fizična kondicija	Vodja je športno aktiven in s svojo pozitivno energijo vpliva tudi na druge. Povezuje zdrav življenjski slog z delavnostjo.

Vir : lastno delo na podlagi Dimovski in Penger (2008).

2.2 Opredelitev avtentičnega vodje

Koncept avtentičnosti ima svoje začetke že v starem veku, kar opisuje znani starogrški pregovor "spoznaj samega sebe". Že v zgodnjih začetkih avtentičnosti je bilo poudarjeno, da pot do osebne izpolnitve temelji na iskanju svoje resnice in samouresničitve. Sodobna teorija avtentičnega vodenja temelji na podobnih temeljih in opredeljuje avtentične vodje kot tiste, ki dobro poznajo sami sebe in ravna skladno s svojimi vrednotami in prepričanji. V zadnjih desetletjih, ko je zaupanje v politične in poslovne voditelje močno upadlo, se je povečalo zanimanje za raziskovanje avtentičnega vodenja in njegovega vpliva na podrejene ter organizacije. Celoviti pregledi raziskav potrjujejo, da avtentično vodenje predstavlja pomembno področje raziskovanja sodobnega managementa. Čeprav obstajajo različne definicije avtentičnega vodenja, večina raziskovalcev poudarja bistveno skupno značilnost, in sicer biti zvest samemu sebi. Koncept avtentičnega vodenja najpogosteje zajema štiri temeljne značilnosti, in sicer samozavedanje, ki se kaže na način, da človek razume, kako njegovo dožemanje sveta vpliva nanj; iskrenost do drugih, ki pomeni, da je vodja odprt in iskren pri

izražanju svojih misli in čustev; odprtost, kar pomeni, da zna presojeti določeno situacijo tudi z drugih vidikov ter upoštevati različna mnenja; in ravnanje v skladu s svojimi vrednotami, kar pomeni, da deluje v skladu s tem, v kar verjame, kar se odraža v njegovih odločitvah in vedenju. Vodje, ki izkazujejo te značilnosti avtentičnosti, lahko pomembno prispevajo k vzpostavitvi pozitivnega delovnega okolja ter spodbujajo vrsto ugodnih organizacijskih rezultatov. Raziskave dokazujejo, da avtentično vodenje vodi do večje organizacijske uspešnosti, nižje stopnje izgorelosti zaposlenih, višje ravni delovne predanosti in zadovoljstva ter boljše učinkovitosti zaposlenih (Steffens in drugi, 2021).

Poti do avtentičnega vodje so različne, ena izmed njih je prikazana na sliki 2. Slika prikazuje štiri zaporedne korake. Prvi korak je spoznaj sebe, drugi razumi svojo vlogo, tretji uporabi spoznanja v praksi, četrti pa bodi iskren in avtentičen. Gre za poenostavljen model, ki služi kot izhodišče za samorazvoj in refleksijo vodje.

Slika 2: Pot do avtentičnega vodje



Vir: lastno delo na podlagi Steffens in drugi (2016).

Avtentično vodenje pomeni, da je vodja zvest samemu sebi in ravna v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji in motivi. Tak vodja se dobro zaveda svojih moči, slabosti, čustev in ciljev, pri tem pa ni motiviran za osebne koristi ali priznanja, ampak vodi iz notranjih prepričanj. Avtentičnost ni nekaj, kar se enkrat naučiš, ampak je proces, ki se razvija skozi samorefleksijo, učenje in gradnjo zaupanja z drugimi. Razvoj avtentičnega vodenja vključuje nekaj pomembnih elementov. Prvi element je pozitiven psihološki kapital, ki vključuje samozavest, upanje, optimizem in sposobnost prilagajanja, kar vodji pomaga ohranjati fokus in motivacijo. Drugi element je pozitivna moralna perspektiva, ki pomeni, da vodja deluje etično in transparentno. Tretji element je samozavedanje, ki vodi do razumevanja lastnih vrednot, čustev in identitete, četrti je samoregulacija, ki pomeni, da vodja svoje vrednote uskladi z dejanji in s tem pokaže pristnost.

Avtentični vodje vplivajo na svoje sledilce na več načinov, in sicer s pozitivnim zgledom, kjer kažejo, kako živeti svoje vrednote, z identifikacijo, kjer sledilci prepoznajo njihove vrednote kot pomembne, z širjenjem pozitivnih čustev, s spodbujanjem samostojnosti in z odnosi, ki temeljijo na zaupanju in spoštovanju. Sledilci tako razvijajo samozavedanje in samoregulacijo, kar jim omogoča, da tudi sami delujejo avtentično. Skupaj to pomeni, da avtentično vodenje ustvarja boljše delovno okolje, spodbuja osebni in profesionalni razvoj ter povečuje

zadovoljstvo, motivacijo in učinkovitost zaposlenih. Avtentičnost je torej proces, ki zahteva stalno delo in interakcijo med vodjo in sledilci (Avolio in Gardner, 2005).

Čeprav številne definicije in pretekle raziskave avtentičnega vodenja priznavajo pomen odnosa med vodjem in njegovimi podrejenimi ter pomen okolja, pogosto umeščajo bistvo avtentičnega vodenja v samega vodjo. Avtentičnost je v teh pogledih razumljena kot značilnost vodje, ki za sebe trdi, da je avtentičen. Avtentično vodenje se pogosto opredeljuje glede na to, kaj vodja počne in kako pozna samega sebe, pri tem poudarjajo štiri ključne dimenzije avtentičnega vodenja: samozavedanje, iskrenost do drugih, odprtost in ravnanje v skladu s svojimi vrednotami. Vse te definicije so osredotočene na vodjo kot posameznika. Ena izmed razlag avtentičnosti temelji na narativnem razumevanju samega sebe, ki ga navdihuje filozofija Paula Ricoeurja. Po tem pristopu je avtentičnost razvijajoč proces, ki vključuje spremembe in oblikovanje značaja skozi daljše obdobje. Vrednote in cilji vodje se v tem okviru kažejo v odnosu do življenjskih sprememb in ne zgolj skozi njegove trenutne izjave. Pri tem imajo pomembno vlogo tudi drugi člani organizacije, vendar »avtentični jaz« ostaja del vodjeve osebnosti. Splošne analize avtentičnega vodenja še dodatno potrjujejo razumevanje, da se avtentičnost umešča v vodjo. Černe in drugi (2014), Goffee in Jones (2005) ter Harvey in drugi (2006) poudarjajo, da je izražanje resničnega jaza zapleten proces, ki zahteva, da vodja uravnoteži nasprotujoča si čustva in telesne mimike ter jih izrazi na način, ki ga ostali doživljajo kot vodstvenega.

V psiholoških analizah je izpostavljeno, da prevladujoče teorije avtentičnega vodenja ponujajo preveč poenostavljen pogled. Ford in Harding (2011) opozarjata, da takšen pristop zanemarija trpljenje, notranje napetosti in temne plati vodenja. Posledično se lahko zgodi, da postane avtentičen vodja popolnoma vključen v organizacijo do te mere, da izgubi lastno subjektivnost. Ta pogled ponuja globlje razumevanje notranjosti vodje, a se še vedno osredotoča na njegovo psihološko strukturo in način, kako se ta kaže v njegovem vedenju. Sidani in Rowe (2018) se s tem ne strinjata ter zagovarjata pristop, osredotočen na podrejene, saj menita, da avtentičnost vodje ni zgolj notranja lastnost, ampak jo morajo zaznati tudi drugi. Po tem pristopu vodja ni avtentičen, čeprav razume samega sebe, če njegovi sodelavci njegove avtentičnosti ne prepoznajo.

Avtentično vodenje je torej razumljeno kot odnos med vodjo in podrejenimi, ki temelji na dožemanju podrejenih. Prisotno mora biti tako v notranjem doživljanju vodje kot tudi v njegovem vedenju, ki izraža to pristnost navzven. Walumbwa in drugi (2008) menijo, da avtentičnost nastaja med vodjo in njegovimi podrejenimi skozi njuno medsebojno sodelovanje, vendar pri tem ostaja ključno, da se avtentičnost vodje izraža skozi njegove vrednote, prepričanja in čustva. Zaradi tega je avtentično vodenje kompleksen pojav, ki kljub raznolikim pogledom ostaja utemeljen v notranjosti vodje, ki mora biti izražena in prepoznana v njegovem vedenju, kar je ključno (Larsson in drugi, 2021).

Raziskava Domínguez-Escrig in drugi (2022), je raziskovala povezavo med avtentičnim vodenjem in uspešnostjo organizacije. Ugotovili so, da so spremembe ključnega pomena za napredek pri inovacijah, še posebej ko je trg nepredvidljiv. Da bi organizacija ohranjala napredek, je pomembno razumeti dejavnike, ki vplivajo na razvoj novih trendov, kar lahko vodi v pridobitev konkurenčne prednosti. Sposobnost hitrega zaznavanja sprememb na trgu je pomembna za dobrega vodjo, vendar sama prepozna sprememb še ne pomeni zagotovila za uspeh. Ključno je razumeti, kateri dejavniki pri vodji sprožijo inovativnost in kako ta nato vpliva na uspešnost. Pomembno je poudariti, da avtentično vodenje ni povezano le z inovativnostjo, ampak ga je potrebno gledati v širšem kontekstu skupaj z ostalimi dejavniki, delovnim okoljem in sposobnostmi vodje. Vodja, ki zna izkoristiti informacije iz organizacije

in trga za lastno učenje ter nadgrajevanje znanja, dobro vpliva tudi na podrejene, pri katerih se posledično poveča želja po učenju. Takšno pridobivanje znanja z obeh strani, torej s strani vodje in zaposlenih, pozitivno vpliva na iskanje inovativnih rešitev. V primeru, da vodja zna motivirati zaposlene na način, da se jim porodi želja po inovacijah, je avtentični stil vodenja pri tem zelo uspešen. Ta način vodenja namreč ponuja močne temelje za spodbujanje ustvarjalnosti, kar vodji omogoča, da od zaposlenih pridobi inovativne ideje.

Članek Černe in drugi (2013) opisuje opisuje raziskavo povezanosti med organizacijo in avtentičnim vodenjem ter se osredotoča na težave reševanja izzivov, povezanih z inovativnostjo. Inovativne ideje se razvijajo na ravni celotne organizacije, vendar so pri tem ključni posamezniki, ki so pripravljeni sodelovati in podpirati tako organizacijo kot vodjo. Avtentičen stil vodenja ima neposreden vpliv na posameznike, ki si želijo prispevati k razvoju inovativnosti v podjetju. Avtentičnost vodje se z razvojem inovacij postopoma spreminja, saj se vodja s podporo sodelavcev prilagaja spremembam, ki jih narekuje dinamično tržno okolje. Temelj avtentičnega vodenja je zaupanje zaposlenih, kar vodi v močnejšo čustveno povezanost in podporo. Kreativnost posameznikov je pogosto povezana z njihovim odnosom z vodjo in z načinom, kako ta spodbuja občutek pripadnosti okolju, bolj kot so uspešne te lastnosti, večja je kreativnost. Učinkovit vodja je tisti, ki pozna samega sebe do potankosti, kar mu omogoča, da svoje vedenje usklajuje s pričakovanji in potrebami tako organizacije kot njenih članov. Čeprav inovativnost ne temelji izključno na vodji, vseeno predstavlja pomemben dejavnik pri spodbujanju inovativnega razmišljanja in obnašanja v organizaciji.

Avtentično vodenje pozitivno vpliva na počutje posameznikov in prispeva k ustvarjanju prijetnega delovnega okolja. Tako se oblikuje dobra klima, kjer se zaposleni počutijo sproščeno in posledično izkažejo večjo zvestobo do organizacije. Dobro počutje in kakovost zdravja zaposlenih sta pokazatelja, da avtentično vodenje nudi prednosti pred drugimi slogi, kot sta avtoritarno ali tradicionalno vodenje. Vodja, ki pozna samega sebe in je usmerjen v osebni razvoj, lažje vzpostavi stik s posamezniki ter pokaže skrb za njihovo fizično in duševno zdravje. Avtentični vodje stremijo tudi k širjenju svojega znanja in razumevanja, kar še dodatno krepi njihov odnos z zaposlenimi.

Osrednji poudarek avtentičnega vodenja je na zavedanju samega sebe in svoje osebnosti. V sodobni ter tehnološko usmerjeni dobi se od vodij pričakuje prilagodljivost, saj se okolje hitro spreminja in zahteva drugačne pristope k vodenju. Z združevanjem osebnega razvoja vodje in vpliva na zaposlene lahko organizacija spodbuja motivacijo ter ustvarjalno razmišljanje, kar vodi do inovativnih rešitev. Avtentični vodja postavlja posameznika v ospredje in s tem omogoča, da zaposleni najdejo smisel in zadovoljstvo v svojem delu. Takšen vodja spodbuja zadovoljstvo med njim ter podrejenimi in svoj vpliv ne gradi na avtoriteti, temveč na zaupanju in povezanosti. Za vzpostavitev kakovostnega odnosa med avtentičnim vodjo in zaposlenimi je nujno tudi, da so sodelavci pripravljeni do določene mere odpreti ter deliti svoje izkušnje, pohvale, ideje in težave. Le tako se lahko odnos postopoma pogloblja in izboljšuje. Naziv »avtentičen« vodja ni nekaj, kar si vodja sam prisvoji, ampak mu ta naziv lahko pripisujejo le sodelavci na podlagi izkušenj z njim (Kos, 2020).

2.3 Razvoj avtentičnega vodje

Pomembno je, da ne ostanemo samo pri tem, da so posamezni vodje avtentični, ampak da se ta način vodenja razširi na vse zaposlene v organizaciji. V organizacijah, ki se stalno učijo in razvijajo, je ključno, da vodje in zaposleni skupaj rastejo in postajajo avtentični. S tem

organizacija oblikuje jasno in pozitivno identiteto ter pridobi dolgoročno konkurenčno prednost (Dimovski in drugi, 2013).

Tabela 2 prikazuje, kako se avtentičnost v podjetju gradi postopoma skozi pet medsebojno povezanih faz, ki zajemajo analizo obstoječega stanja, načrtovanje ključnih oseb in pristopov, prenos v prakso, spremljanje rezultatov ter povratne informacije za nadaljnje izboljšave. Gre za strukturiran in razvojno usmerjen proces, ki omogoča sistematično uvajanje avtentičnega vodenja v organizacijo. Posamezne faze se med seboj dopolnjujejo in skupaj prispevajo k oblikovanju trajne organizacijske kulture, ki temelji na zaupanju, doslednosti in osebni odgovornosti.

Tabela 2: Pot do avtentičnosti znotraj podjetja

Faza	Opis aktivnosti
1. Analiza	Ugotoviti, v kolikšni meri so zaposleni že avtentični znotraj organizacije.
2. Načrtovanje	Pripraviti načrt, kdo so ključne osebe s vplivom in na kakšen način jih je najbolje nagovoriti.
3. Prenos v prakso	Izvajanje avtentičnega vodenja na treh ravneh: – razvoj posameznikov – pozitivni zgled vodij do zaposlenih ter obratno – širjenje avtentičnega vodenja med vsemi v organizaciji.
4. Rezultati	Sledenje rezultatom, kot so: – več avtentičnega vodenja – zadovoljstvo zaposlenih – prepoznavna identiteta organizacije – oblikovanje učeče se organizacije.
5. Povratne informacije	Na podlagi rezultatov se proces znova oceni in optimizira.

Vir : lastno delo na podlagi Dimovski in drugi (2013).

Avtentično vodenje temelji na samozavedanju, samoobvladanju, pozitivnem psihološkem kapitalu ter vodenju z zgledom. Ti temelji omogočajo vodji, da deluje skladno s svojimi vrednotami, gradi zaupanje in spodbuja dobre odnose v organizaciji. Samozavedanje pomeni razumevanje lastnih čustev, vrednot, motivov in obnašanja, kar omogoča boljše razumevanje razlogov za različne odzive in prispeva k pristnosti ter notranji usklajenosti. Samoobvladovanje se nanaša na sposobnost obvladovanja vedenja in čustev, pri čemer vodja z visoko stopnjo samoobvladovanja deluje premišljeno, ohranja profesionalnost v težkih situacijah in je etičen. Pomembna je tudi sposobnost odprte komunikacije ter objektivnosti pri presojanju. Pozitivni psihološki kapital vključuje lastnosti, kot so samozavest, optimizem, upanje in prilagodljivost. Ti dejavniki omogočajo vodji in sodelavcem, da ostajajo motivirani, osredotočeni in odporni

na stres. Vodja z razvitim pozitivnim psihološkim kapitalom navdihuje tudi druge k osebni rasti. S svojo natančnostjo, iskrenostjo in pristnostjo spodbuja zaposlene k zaupanju, zavzetosti in oblikovanju podobnih vedenjskih vzorcev. Skupaj ti elementi omogočajo, da vodja deluje avtentično, spodbuja zaupanje in dolgoročno prispeva k pozitivnemu organizacijskemu okolju (Dimovski in drugi, 2013).

Proces, ki pripelje zaposlene do sledenja vodji, se začne s samozavestjo vodje. To pomeni, da vodja dobro razume lastna prepričanja, čustva, cilje in interese. Takšno razumevanje samega sebe neposredno vpliva na posameznikovo sposobnost samokontrole, saj mu omogoča usklajevanje vedenja in čustev z etičnimi načeli ter moralnimi vrednotami. Samozavedanje in samokontrola skupaj oblikujeta temelje vodjevega psihološkega kapitala, ki predstavlja kombinacijo njegove samopodobe, samozavesti in pričakovanj. Ta psihološki kapital ima ključno vlogo pri gradnji zaupanja, saj odnos med vodjo in zaposlenimi temelji na zaupanju. Pozitivno vpliva na zaposlene in posledično povečuje njihovo motivacijo za osebni in poklicni razvoj. S tem, ko rastejo, se razvijata tudi njihova mentaliteta in mentalno zdravje. Po daljšem obdobju začnejo tudi sami kazati znake samozavedanja in samokontrole, podobno kot njihov vodja na začetku (Dimovski in drugi, 2013).

V raziskavi Dimovski in drugi (2011), so avtorji analizirali razvoj koncepta avtentičnega vodje ter oblikovali načrt za krepitev avtentičnosti v vodenju. Ugotovili so, da se vodja skozi čas razvija in oblikuje, kar posledično vpliva tudi na zaposlene. Ker avtentično vodenje temelji na iskrenosti, osebni rasti in spoštovanju drugih, takšen vodja navdihuje sodelavce, da mu sledijo in se ob njem razvijajo. Avtentično vodenje v ospredje postavlja ne le razvoj samega vodje, temveč tudi krepitev zaposlenih. Organizacija se skozi tak proces oblikuje kot skupnost, ki raste skupaj z razvojem svojih članov. Več kot posameznik vlaga v lastni razvoj, bolj se pokaže njegova osebna avtentičnost. Vendar takšna vlaganja zahtevajo konstantnost, vztrajnost in predanost. Proces razvijanja avtentičnosti vključuje tako vsakodnevno prakticiranje avtentičnega vodenja kot tudi razmislek o trenutnih razmerah in izzivih. S tem se postopoma oblikuje avtentičen vodja, ki skupaj z zaposlenimi, pripravljenimi na osebno rast, ustvarja vedno bolj spodbudne in optimistične rezultate. Tak pristop dolgoročno prispeva k večji učinkovitosti in zdravju organizacije.

2.4 Avtentično vodenje v učeči se organizaciji

Učeča se organizacija je organizacija, ki se uči kot posameznik. Ustvarja, hrani in prenaša znanje, da se lahko izboljša in prilagodi spremembam. Zaposleni sodelujejo, delijo znanje, razvijajo skupne vizije in se učijo v ekipah. Pomembno je, da je okolje za učenje spodbudno. Moderni pristopi vključujejo tudi trajnost. Sodelovanje in učenje zaposlenih pomagata, da organizacija deluje bolje (Eriksson in Lycke, 2025)

V učeči se organizaciji je osrednji poudarek na nenehnem razvoju posameznikovega znanja, veščin in osebnega razvoja. Tak pristop omogoča uspešnejše uresničevanje zastavljenih ciljev ter spodbuja nenehni napredek. Organizacija se oblikuje na način, ki spodbuja skupinsko učenje, inovativno razmišljanje ter deluje brez predsodkov ali škodljivih prepričanj. Ena izmed ključnih kompetenc učeče se organizacije je sposobnost preventivnega in prilagodljivega vodenja, kar pomeni, da se zna pravočasno in ustrezno odzvati na nepredvidljive izzive. Da bi zaposleni aktivno sodelovali v učnem procesu, je pomembno njihovo razmišljanje in vedenje usmeriti v dejansko izvajanje učnih aktivnosti in preizkušanje znanja v praksi. Za doseganje visokih poslovnih rezultatov ter oblikovanje pozitivnega ugleda organizacije je priporočljivo uporabiti model Future-O. Ta model poudarja, da se interes zaposlenih za učenje pogosto

prebudi šele, ko vodje sami s svojim vedenjem pokažejo angažiranost in spodbudijo sodelavce k učenju. Future-O sestavljajo ključne komponente, ki vodijo organizacijo k spodbujanju znanja in razvoja.

V današnjem konkurenčnem poslovnem okolju si vodje želijo imeti vpliv na vire in talente znotraj organizacije, ki jih lahko razvijajo in jim pomagajo pri rasti. Avtentično vodenje se pri tem izkaže kot idealen pristop, saj temelji na zaupanju, spoštovanju in načelnosti. V učeči se organizaciji je tak slog vodenja ključen za vzpostavljanje visoke stopnje zaupanja ter za zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih, kar dolgoročno vodi k doseganju organizacijskih ciljev (Dimovski in drugi, 2009)

Za avtentične vodje v učeči se organizaciji velja, da so nepristranski, odzivni in realno ocenjujejo svoje sposobnosti ter zmogljivosti. Nove izzive sprejemajo odprtih rok, saj jih razumejo kot priložnosti za učenje in razvoj. Avtentičen stil vodenja pojasnjuje procese, ki izhajajo iz starejših, bolj tradicionalnih modelov značilnih za klasične organizacije, zato nove teorije na tem področju poudarjajo pomen samozavedanja kot ključnega dejavnika vpliva vodje na dolgoročno uspešnost, učinkovitost in razvoj učeče se organizacije. Avtentični vodje s svojim zgledom, zaupanjem in ustvarjanjem spodbudnega delovnega okolja spodbujajo učenje in razvoj v celotni organizaciji. Njihova naloga ni le vodenje, temveč tudi povezovanje, spodbujanje in uravnavanje odnosov med zaposlenimi, skrbijo za interakcijo med posamezniki, ekipami in celotno organizacijo. Svoje dobre prakse prenašajo tudi navzven, do strateških partnerjev in drugih ključnih deležnikov. Na ta način avtentični vodja ne vpliva le na notranjo rast organizacije, temveč se to odraža tudi v širšem poslovnem okolju (Dimovski in drugi, 2009).

Razvoj avtentičnega vodje je postopno in vključuje več različnih pristopov, ki se med seboj dopolnjujejo. Ključno je, da vodja razvija pozitivne lastnosti, kot so samozavest, optimizem, upanje in prilagodljivost, saj prav te lastnosti spodbujajo željo po nenehnem učenju. Eden od učinkovitih načinov za rast je učenje skozi dejanske izzive v organizaciji, kjer sodelavci skupaj iščejo rešitve in pridobljeno znanje takoj uporabijo v praksi, kar prispeva k izboljšanju procesov. Vodja mora biti tudi odprt za povratne informacije, saj brez njih težko prepozna lastne pomanjkljivosti. Redni pogovori in ocenjevanja z različnih vidikov pomagajo pravočasno odkriti odstopanja in jih odpraviti. Pomemben del razvoja je tudi mentorski pristop, kjer vodja svoje izkušnje in znanje deli z drugimi, hkrati pa se uči iz odzivov mentorirancev, kar ustvarja proces, v katerem vsi pridobivajo in utrjujejo znanje. Na dolgi rok je potrebno zagotoviti tudi nasledstvo, saj organizacija vedno potrebuje nove vodje. Priprava potencialnih naslednikov je odgovornost celotnega vodstvenega tima, kar omogoča nadaljevanje avtentičnega vodenja in dolgoročno rast organizacije (Dimovski in drugi, 2009).

3 METODOLOGIJA

Za zbiranje podatkov sem izbral anketo in intervju. Anketa s predhodno določenimi odgovori mi je omogočila enostaven in pregleden način zbiranja podatkov od večjega števila ljudi. Ker so bila vprašanja in odgovori enaki za vse anketirance, so bili podatki medsebojno primerljivi in jih je bilo lažje statistično analizirati. Poleg tega anketa omogoča prihranek časa, zagotavlja anonimnost ter anketirancem daje dovolj časa za razmislek pri podajanju odgovorov, kar prispeva k bolj iskrenim in premišljenim ocenam. Intervju sem uporabil zato, ker omogoča poglobljen vpogled v obravnavano tematiko. Na ta način sem lahko vzpostavil osebni stik z respondentom in bolje razumel ozadje njegovih odgovorov. Med intervjujem sem lahko

vprašanja dodatno pojasnil ali jih po potrebi prilagodil, kar mi je omogočilo pridobitev podrobnejših mnenj, izkušenj in stališč (Srivastava, 2024).

Pri pripravi vprašanj ankete sem se osredotočil na glavne značilnosti avtentičnega vodenja, kot so samozavedanje, transparentnost, etično ravnanje in kakovost odnosov z zaposlenimi. Vsako vprašanje sem oblikoval tako, da omogoča jasne in primerljive odgovore, zato sem uporabil lestvico od 1 do 5. Pri tem sem se naslonil na predhodne raziskave in teorije ter uporabil kontrolni seznam, kateri vključuje verodostojnost, natančnost, razumnost ter utemeljenost, ki omogoča sistematično preverjanje kakovosti posameznega vira (Harris, 2020). Posebno sem pazil tudi, da so bila vsa vprašanja za anketirance jasna, kar jim je omogočalo, da podajo premišljene in natančne odgovore.

Anketo je izpolnilo pet sodelavcev, ki so vodji najbližje, kar pomeni, da so njihove ocene čim bolj natančne. Intervju z vodjo pa mi je omogočil, da sem dobil več informacij o njegovem pristopu k vodenju, razmišljanju in strategijah, ki jih uporablja. S tem sem lahko primerjal podatke iz ankete in intervjuja ter povečal zanesljivost svojih ugotovitev. Pri raziskavi sem pazil tudi na anonimnost sodelavcev in prostovoljnost sodelovanja. Zbrane podatke sem pri anketi analiziral s pomočjo statistike, grafov in pregleda vseh vprašanj, medtem ko sem odgovore iz intervjuja ocenil z lastnimi komentarji in s pomočjo literature.

4 AVTENTIČNO VODENJE V PODJETJU MIKROGRAFIJA

4.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Mikrografija je bilo ustanovljeno leta 1992 s strani še sedanjega lastnika in direktorja gospoda Boštjana Gaberca. Takrat je pri rosnih 20 letih začel z razvijanjem slik iz mikrofilmov v primernih prostorih. Ko je pridobil več strank in uveljavil posel, je začel zaposlovati in dodajati storitve, po katerih je zaznal potrebo na trgu. V letu 2024 so prihodki znašali 8.796.782 €, povprečno število zaposlenih je bilo 91,65, poleg tega pa je v podjetju okrog 20 študentov. Sedež podjetja se nahaja v Novem mestu, podružnice pa so v Mariboru, Ljubljani in Kranju. Mikrografija je prisotna tudi v Avstriji, Nemčiji, Hrvaški, Srbiji in Bosni.

Danes razvijanje mikrofilmov predstavlja manj kot 1 % prihodkov, pri čemer se bo ta delež v prihodnje še dodatno zmanjševal. Podjetje danes ponuja svojim strankam širok portfelj storitev in rešitev. Storitve, ki jih podjetje ponuja, so fizična hramba dokumentacije, skeniranje dokumentacije, notranja pravila in profesionalno svetovanje, dnevni zajem dokumentacije, izobraževanja, podatkovni center, uničenje dokumentacije, servis in vzdrževanje naprav za delo z dokumenti ter prepis iz mikrofilma. Podjetje ponuja več lastno razvitih rešitev, med katerimi so dokumentni sistem, elektronsko podpisovanje dokumentov, množično skeniranje in zajem metapodatkov, hramba dokumentov, e-računi ter najnovejša možnost iskanja po vsebini dokumentov s pomočjo umetne inteligence.

Prednost Mikrografije je, da omogoča svojim strankam digitalizacijo dokumentacije na vsakem koraku, ko se srečajo z njo. Podjetje tako nudi rešitve, ki so primerne za dokumente ob nastanku, njihovo likvidacijo ter pri hranjenju ali uničenju. Od konkurence se razlikujejo po tem, da večina konkurenčnih ponudnikov pokriva le posamezna področja, medtem ko Mikrografija strankam ponuja celovit nabor storitev pri enem ponudniku. To strankam omogoča enostavnejše integracije in bolj usklajeno postavitve procesov, saj se posamezne storitve med seboj dopolnjujejo. Mikrografija se hkrati zaveda, da lahko konkurenčna podjetja bistveno

hitreje napredujejo, če se osredotočijo le na posamezno področje, zato se morajo še toliko bolj truditi, da vsakodnevno razvijajo in krepijo celoten portfelj.

Pomembna prednost podjetja je tudi, da so njihove storitve uporabne za skoraj vsako podjetje, zato niso vezani na eno samo panogo. To pomeni, da je njihov trg zelo širok in raznolik. Takšna razpršenost jim omogoča večjo stabilnost, saj podjetja, ki delujejo izključno znotraj enega sektorja, v času krize pogosto občutijo upad poslovanja, medtem ko druge panoge v istem obdobju še naprej rastejo. Posledično so prisotni v številnih panogah, med drugim v bančništvu in finančnih institucijah, državnih in javnih upravi, energetiki, kemični in naftni industriji, farmaciji in zdravstvu, informatiki in telekomunikacijah, kulturnih dejavnostih, notariatu, proizvodnji, storitvenih dejavnostih, transportu in logistiki, trgovini, zavarovalništvu ter še v mnogih drugih področjih.

Zaradi dolgoletne prisotnosti na trgu in uspeha na svojem področju je podjetje pridobilo zaupanje številnih partnerjev. Največji izmed njih so Zeuschel, Smartis, Intrix, Rekono in ADD. Večina partnerjev se ukvarja z dobavo in prodajo skenerjev, ki jih Mikrografija trži v njihovem imenu. Ostali partnerji jim pomagajo pri prodaji rešitev ter grajenju lastnih rešitev. V podjetju si prizadevajo, da so pri razvoju lastnih rešitev čim manj odvisni od zunanjih ponudnikov. Takšen pristop jim omogoča večjo varnost v primeru propada ponudnikov ter hkrati prispeva k nižjim stroškom in večjemu nadzoru nad razvojem. Reference podjetja so obsežne in vključujejo velike naročnike, kot so Petrol, Slovenske železnice, Zavarovalnica Triglav, Zavarovalnica Sava, CGP, Založba Rokus Klett, Toyota, CAT Logistic, Porsche Slovenia in mnoge druge.

Za dobro počutje zaposlenih skrbi podjetje vsakodnevno z zagotavljanjem kakovostnih delovnih pogojev, kot so ustrezno urejen delovni urnik, kakovostna računalniška oprema, velike delovne mize, nastavljivi stoli in dovolj dnevne svetlobe. Zaposlenim omogočajo tudi uporabo kavomata in avtomata, urejeno parkirišče ter različne možnosti za sprostitev, kot so družabne igre, namizni nogomet in pikado. Podjetje Mikrografija svojo uspešnost in zanesljivost gradi na trdnih temeljih kakovosti, varnosti in odgovornosti. Njihova zavezanost k odličnosti se kaže v številnih mednarodno priznanih certifikatih, ki potrjujejo visoke standarde poslovanja in profesionalni pristop. Eden najpomembnejših certifikatov, ki ga podjetje poseduje, je ISO 27001, mednarodni standard za upravljanje varovanja informacij. Ta potrjuje, da Mikrografija dosledno skrbi za zaščito podatkov, varovanje zasebnosti uporabnikov ter učinkovito obvladovanje informacijskih tveganj. S tem podjetje krepí zaupanje strank in partnerjev ter dokazuje svojo zanesljivost pri ravnanju z občutljivimi podatki. Poleg tega ima podjetje certifikat ISO 9001, ki dokazuje usmerjenost v kakovostno upravljanje storitev in procesov. Certifikat imajo že od leta 2000, kar priča o dolgotrajni zavezanosti k izboljšavam, optimizaciji delovnih postopkov in osredotočenosti na zadovoljstvo strank. Mikrografija s tem zagotavlja zanesljive, preverjene in učinkovite rešitve.

Pomembno priznanje predstavlja tudi FSCC certifikat, ki podjetju omogoča obdelavo tajnih podatkov na najvišji stopnji zaupnosti za potrebe NATA, Evropske unije in nacionalnih organov. S tem dokazujejo najvišjo stopnjo varnostnih standardov pri ravnanju z občutljivimi informacijami, kar jih uvršča med zaupanja vredne partnerje tudi v najbolj zahtevnih projektih. Podjetje se lahko pohvali tudi s platinasto bonitetno odličnostjo, ki potrjuje finančno stabilnost, zanesljivost ter visoke etične in profesionalne standarde vodenja. Najvišja bonitetna ocena odraža uspešno poslovanje in utrjuje zaupanje vseh deležnikov, s katerimi sodelujejo.

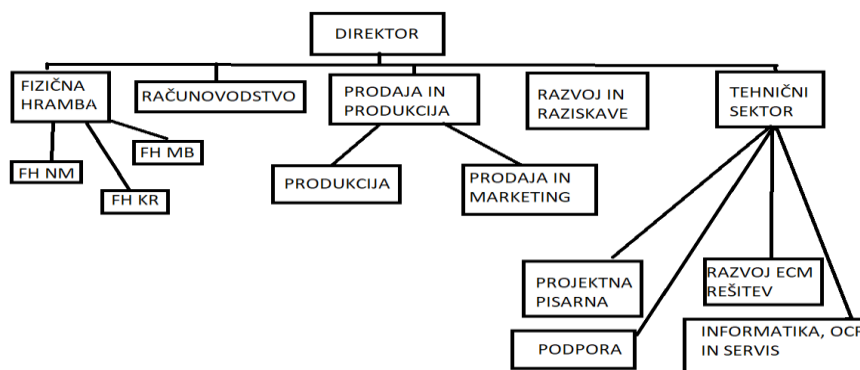
Mikrografija ni usmerjena le v poslovno odličnost, temveč tudi v dobrobit svojih zaposlenih. Certifikat Družini prijazno podjetje potrjuje prizadevanja za ustvarjanje okolja, v katerem

zaposleni lahko učinkovito usklajujejo poklicno in zasebno življenje. V podjetju verjamejo, da k uspehu prispeva vsak posameznik, zato spodbujajo kulturo, ki temelji na medsebojnem spoštovanju, sodelovanju in razumevanju. Mikrografija deluje kot ena velika družina, v kateri ima vsak pomembno vlogo. Z mislijo na družbo in okolje so prejeli tudi certifikat Družbeno odgovoren delodajalec, ki potrjuje njihovo usmerjenost v usklajevanje interesov naročnikov, lastnikov, širše družbe in zakonodajnega okolja. Vizija podjetja je postati mednarodno prepoznavno in uveljavljeno podjetje, ki ponuja vrhunske rešitve na področju elektronskega poslovanja. Ključ do tega cilja predstavljajo strokovni, inovativni in prilagodljivi zaposleni, ki s svojo predanostjo in znanjem omogočajo uspešno izvedbo projektov ter konkurenčno prisotnost na trgu.

Poslanstvo podjetja je razvijanje celovitih rešitev na področju e-poslovanja z uporabo lastnih in partnerskih tehnologij. Njihove rešitve omogočajo boljšo urejenost poslovnih procesov, večjo preglednost ter hiter dostop do dokumentov ne glede na čas ali kraj. Ob tem podjetje skrbno usklajuje cilje naročnikov s poslovnimi cilji podjetja ter zakonodajnim okvirom, v katerem stranke delujejo. Poleg zadovoljstva strank so za Mikrografijo izjemno pomembni tudi motivirani in predani zaposleni, ki predstavljajo ključno konkurenčno prednost podjetja. Delovanje temelji na vrednotah, ki jih dosledno uresničujejo v vsakdanjem poslovanju. Vsaki stranki se posvetijo individualno ter ji ponudijo rešitve, prilagojene njenim potrebam. S sodobnim, inovativnim in odgovornim pristopom razvijajo brezpapirne rešitve, s katerimi želijo ustvarjati dodano vrednost in se razlikovati na trgu. Velik poudarek namenjajo tudi trajnostnemu razvoju, saj se zavedajo pomembnosti skrbi za okolje in družbo. Njihova prizadevanja na tem področju so bila prepoznana z ISO 14001 in certifikatom Green Star, ki potrujeta trajnostni pristop in zavezanost k zelenemu poslovanju. Podjetje se zavzema za zmanjšanje emisij, učinkovito ravnanje z odpadki, nižjo porabo energije ter odgovoren odnos do širše družbene skupnosti. Na ta način prispevajo k ustvarjanju pozitivnega vpliva na okolje, gospodarstvo in družbo kot celoto (Mikrografija d.o.o., brez datuma).

Na sliki 3 je prikazan organigram podjetja Mikrografija. Gre za hierarhični organigram, kjer je vodja na vrhu, nato sledijo različni oddelki. Računovodstvo ter razvoj in raziskave nimata poddodelkov, medtem ko ima tehnični sektor največ poddodelkov, in sicer projektno pisarno, podporo, razvoj ECM rešitev ter oddelek informatike, OCR in servisa. Vsak oddelek ima svojega vodjo, ki je zadolžen za poročanje direktorju, dobro počutje podrejenih, doseganje ciljev oddelka, razporejanje dela in virov, razvoj zaposlenih, sprejemanje odločitev na svojem področju ter učinkovito sodelovanje z drugimi oddelki.

Slika 3: Organigram podjetja Mikrografija d.o.o.



Vir: lastno delo.

4.2 Analiza intervjuja z vodjo

Intervju sem opravil z gospodom Boštjanom Gabercem dne 26. 6. 2025, trajal pa je približno 20 minut. Pred izvedbo intervjuja sem pripravil devet vnaprej oblikovanih vprašanj, ki so temeljila na pridobljenem teoretičnem znanju iz strokovne literature, znanstvenih člankov in spletnih virov ter na mojem osebnem interesu za področje avtentičnega vodenja. Gaberc ima v podjetju vloge direktorja, svetovalca in lastnika. Vodi podjetje, v katerem je več kot 100 zaposlenih, od avgusta 2025 (Mikrografija d.o.o., 2025). Na tedenskih sestankih usklajuje smernice, cilje in naloge z ostalimi vodji oddelkov, ti pa nato prejete informacije ustrezno prenesejo na svoje podrejene. Po mnenju Boštjana Gaberca je pri vodenju najpomembnejše, da znaš prisluhniti ljudem, jih motivirati in da vodiš z zgledom. Pravi: *»Vodiš z zgledom, kljub temu da je to mogoče že malo zastarelo, ampak vseeno se mi zdi, da se ljudje obnašajo po vodji in jo spremljajo.«* Zelo mu je pomembno, da si kot vodja vzameš čas za svoje podrejene, z njimi komuniciraš, jih poslušаш, spremljaš njihov napredek in jim stojiš ob strani. Prepričan je, da dober vodja največ časa posveča prav svoji ekipi, saj s tem gradi zaupanje in boljše odnose. To se ujema s teorijo, ki jo opisujeta Avolio in Gardner (2005), saj pravita, da vodja, ki deluje kot pozitiven zgled, krepi zaupanje, integriteto in zavzetost zaposlenih.

Z leti se je Gaberčev pogled na vodenje precej spremenil, ker se je spremenil tudi sam kot oseba. Danes bolje razume, da negativne pripombe niso nujno nekaj slabega; pomembno je, da jih ne vzameš osebno, temveč kot del službe. Namesto da bi se zadrževal pri tem, raje razmišlja, kako najti rešitev, in gre naprej. Tak način mu pomaga, da ostaja miren in osredotočen, tudi v težkih trenutkih. V tem delu me je intervjuvanec presenetil, saj je izrazil nasprotovanje nekaterim načelom avtentičnega vodenja, ker se pri sprejemanju odločitev želi manj zanašati na čustva: *»Z leti bolj čutiš, ali so nekatere stvari prave ali niso prave, zato je notranji občutek eden od večjih faktorjev.«* Na začetku je to precej težje, saj posameznik nima dovolj izkušenj, vendar s časom in pridobljenim znanjem ta občutek postaja vse močnejši. Bolje zna presoditi, kdaj nekaj drži in kdaj ne. Ta notranji občutek najbolj povezuje komunikacijo, sestanke, zaposlovanje in predstavitve. Zelo hitro začuti, ali ima z nekom pravo energijo, ali ga sogovornik poslušā ter ali bi lahko uspešno sodelovala. Seveda se lahko tudi zmoti, vendar je z več izkušnjami takšnih napak manj.

Po njegovem mnenju je vodenje, ki temelji izključno na objektivnosti, eden težjih vidikov vodenja. V teoriji je sicer smiselno, da vodja na poslovne odločitve gleda objektivno, s pomočjo podatkov in analiz, vendar se v praksi pojavijo trenutki, ko ga določene stvari osebno veselijo ali motivirajo, zaradi česar začne odločati bolj na podlagi čustev. Takšen pristop lahko vodi v spregled pomembnih dejavnikov, ki bi jih sicer zaznal. Kot poudarja: *»Čim manj posla s čustvi.«* Hkrati to ne pomeni, da vodja ne sme biti čustven, temveč da je potrebno najti ustrezno ravnovesje med razumsko in čustveno platjo vodenja. Glede na povedano menim, da vodi skladno s teorijo avtentičnega vodenja, hkrati pa večkrat poudari, da je pomembno najti zdravo mejo pri tem, kako močno se odločitve nanašajo na čustva. Kot pravi Gaberc, je *»najtežje kritizirati samega sebe«*, vendar se vseeno zaveda svojih prednosti in slabosti. Kot svojo prednost izpostavlja sposobnost hitrega prepoznavanja priložnosti ter razmišljanja, kako bi lahko nove ideje uporabil v svojem okolju. Zelo hitro sprejema odločitve, pri čemer se pogosto navdihuje z različnimi idejami, novostmi, članki in tehnologijo. Med svoje slabosti uvršča, da je včasih preveč čustven in preveč prijazen, ko bi bilo bolje, da bi bil odločneje odkrit: *»Včasih bi moral večkrat po mizi udariti, kar je lahko dvorezni meč.«* Včasih si tudi želi preveč narediti sam, namesto da bi več delegiral in le usmerjal ekipo. Občutek ima, da bo nekaj hitreje in bolje narejeno, če naredi sam, čeprav ve, da to večinoma ne drži. Gaberc ne misli, da je bistveno drugačen od drugih, meni pa, da je morda bolj vztrajen kot večina. Kot sam pravi: *»Sem zelo vztrajen, tudi ko bi marsikdo že obupal in rekel, da se nekaj ne da, ne splača.«*

Stalno razmišlja, raziskuje in išče najboljše rešitve. Čeprav mu čas pogosto tega ne omogoča, se trudi čim več ukvarjati z ljudmi. Zaveda se, da se svet hitro spreminja, tako tehnologija kot organizacija vsake nekaj let, in prav prilagodljivost se mu zdi ključna. Kot dodaja: *»Ključna stvar, za katero sem potreboval kar nekaj let, je, da sem prerastel samega sebe.«* Začel je z enim zaposlenim, danes pa jih je že več kot sto. Pomembno mu je, da zna rasti skupaj s podjetjem. Veliko pozornosti posveča tudi razmišljanju o smeri, v katero vodi podjetje, saj je medtem ko je konkurenca ostala lokalna, sam razmišljal širše in razvil podjetje, ki deluje po vsej Sloveniji ter tudi mednarodno. Upa, da mu večina podrejenih zaupa, čeprav ve, da to ni vedno mogoče. Verjame, da zaupanje gradi predvsem s tem, da je avtentičen in dosleden, ter da kar reče, tudi naredi, kadar je to mogoče. S takšnim pristopom pokaže, da resno misli, in skozi leta sodelovanja z zaposlenimi gradi močne odnose. Če se kdaj kaj zamakne ali spremeni, to vedno odkrito pove tistim, ki jih je potrebno obvestiti. Prepričan je, da sta zaupanje in spoštovanje močno povezana in da brez zaupanja podjetje ne more uspešno rasti in se razvijati.

Posluša mnenja in ideje sodelavcev, vendar se na koncu vedno odloči sam. Med sestanki, kolegiji in skupnim iskanjem idej veliko sprašuje po različnih pogledih in mnenjih. Ko pride do pomembnih strateških odločitev ali večjih investicij, preveri še dodatne vire in se posvetuje tudi z nekom od zunaj. Način sprejemanja odločitev se ujema z razmišljanjem, ki ga opisujejo Dimovski in drugi (2013), saj poudarjajo, da samoobvladovanje vodi omogoča, da ohranja profesionalnost in etično ravna tudi v zahtevnih okoliščinah. Pri manj pomembnih odločitvah pogosto zaupa tudi drugim, da sprejmejo odločitev. Za zaposlene se trudijo ustvariti prijetno delovno okolje in zagotavljajo konkurenčne plače. Statistika kaže, da je fluktuacija podpovprečna, kar pomeni, da več ljudi prihaja v podjetje, kot odhaja. Kot poudarja Gaberc: *»Večina je zaposlenih tudi več let, kar pomeni, da so zadovoljni, vidijo, da se ukvarjamo z njimi.«* Seveda ni mogoče, da bi bili zadovoljni vsi, zato nekateri poiščejo priložnosti drugje. Pri ključnih zaposlenih si prizadevajo za dolgoletno in iskreno sodelovanje. To je danes zahtevno, saj je brezposelnost zelo nizka in je zato težko zadovoljiti vse potrebe po kadru.

Na koncu mi je Gaberc zaupal, da mu je pri vodenju najpomembneje *»da ljudje verjamejo v tvojo zgodbo in se počutijo del nje.«* Pomembno mu je, da imajo zaposleni vedno dovolj informacij oziroma da jih lahko dobijo, če jih kaj zanima. Razloži jim, zakaj sprejema določene odločitve, in predstavi, kam vodi podjetje. Zato organizirajo tudi vsake tri mesece srečanja, kjer se zberejo vsi zaposleni, pozdravijo novince, predstavijo novosti in načrte za prihodnost. Želi, da zaposleni čutijo, da so del zgodbe, zato bi ga zelo zmotilo, če bi informacije izvedeli od nekoga drugega, saj, kot sam pravi: *»Najslabše je, da izvejo od nekoga tretjega.«* Takšen način vodenja lahko povežemo s teorijo, ki jo opisujejo Steffens in drugi (2021), saj poudarjajo, da avtentični vodje z odprto komunikacijo, vključevanjem zaposlenih in jasnim predstavljanjem vizije spodbujajo njihovo zavzetost, zadovoljstvo in občutek pripadnosti. Gaberc se zaveda tudi, da si nekateri podrejeni želijo biti aktivno vključeni in sodelovati, medtem ko drugi raje sledijo in so manj vpleteni. Pri kadrovanju vidi veliko prednost v povezovanju izkušenega starejšega kadra, ki je pripravljen pomagati, ter mlajših zaposlenih, polnih energije in želje po učenju. Kot pravi: *»Veliko prednost vidim v kombinaciji starejša in mlajša generacija.«* Starejši prinašajo bogate izkušnje, mlajši pa sveže znanje in nove poglede, zato v takšnem sodelovanju vidi veliko priložnost za napredek. V zadnjem delu Gaberc pokaže veliko mero avtentičnosti, saj zaposlene vključuje v svojo 'zgodbo', je transparenten in se deloma odloča skupaj z njimi.

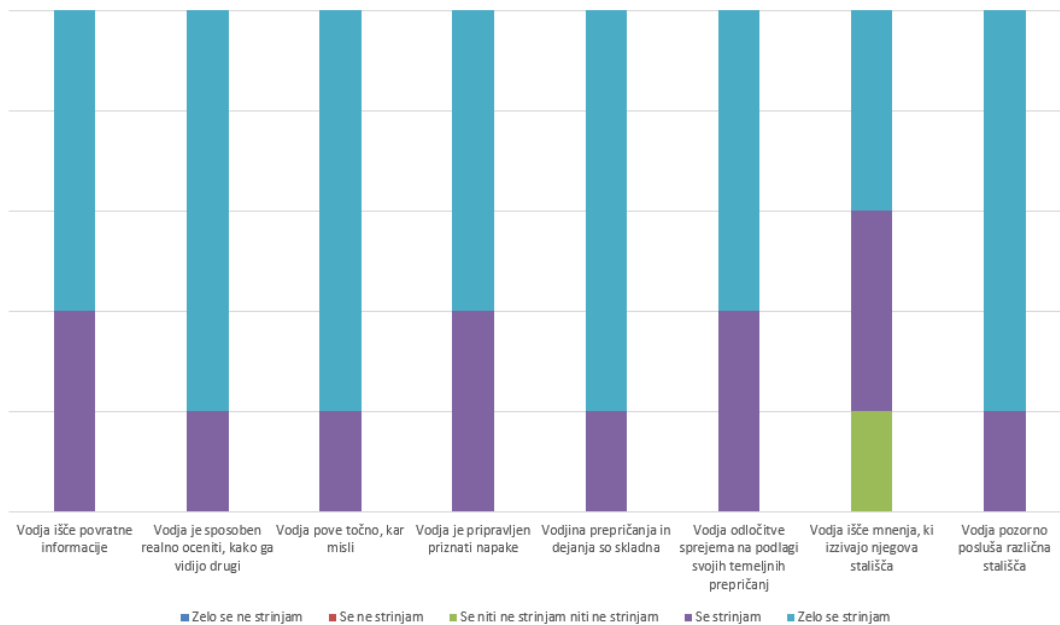
4.3 Analiza anket z zaposlenimi

5.1. 2026 sem izvedel anketni vprašalnik za pet sodelavcev gospoda Gaberca, ki so mu po hierarhiji najbližje in z njim preživijo največ časa, saj so lahko podali najbolj realne in

relevantne odgovore. V anketi je bilo zastavljenih 11 vprašanj, pri čemer so prva tri zajemala demografske podatke, preostalih osem pa so zaposleni ocenili direktorja na lestvici od 1 do 5, kjer je 1 pomenilo, da se najmanj strinjajo, 5 pa, da se najbolj strinjajo z izjavo. Na podlagi zbranih podatkov je bilo ugotovljeno, da so v anketi sodelovali trije moški in dve ženski. Dve osebi sta bili v starostnem razponu 31–40 let, dve v razponu 41–50 let in ena v razponu 51–60 let. Kar zadeva izobrazbo, so tri osebe imele visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo, dve pa magisterij. Najslabše povprečje rezultatov je bilo doseženo pri vprašanju številka 10, kjer je povprečna ocena znašala 4,2, medtem ko je najboljšo povprečje pripadlo vprašanju številka 11, kjer je bila povprečna ocena 4,8. Povprečje vseh odgovorov je znašalo 4,63, standardni odklon pa 0,50, kar nakazuje, da so mnenja anketirancev precej enotna in zanesljiva. To potrjuje tudi Cronbachova alfa, ki je znašala približno 0,91. Rezultati so zelo pozitivni in kažejo, da so sodelavci v vodji prepoznali načela avtentičnega vodenja.

Slika 4 prikazuje rezultate izvedene ankete. Na osi X so prikazana vsa vprašanja, na katera so anketiranci odgovarjali z ocenami od 1 do 5, os Y pa prikazuje število prejetih glasov. Barvna lestvica sledi od temno modre proti svetlo modri, pri čemer temno modra označuje odgovor "zelo se ne strinjam", svetlo modra pa "zelo se strinjam". Iz grafa je razvidno, da so anketiranci odgovorili na vsa vprašanja, pri čemer ni temno modrih ali rdečih barv, kar kaže, da se nihče zelo ne ne strinja ali ne strinja s katero od trditev.

Slika 4: Analiza rezultatov anket



Vir: lastno delo.

Analiza odgovorov na osem vprašanj o vedenju vodje kaže precej jasno sliko njegovega načina vodenja in odnosa do sodelavcev. Iz zbranih podatkov je razvidno, da vodja pri svojem delu ne deluje zgolj operativno, temveč zavestno gradi odnose, ki temeljijo na zaupanju, odprti komunikaciji in osebni odgovornosti. Posebej izstopa njegova pripravljenost za iskanje povratnih informacij, saj sodelavce spodbuja, da izrazijo svoje mnenje o njegovem delu in načinu sodelovanja. Tak pristop je zelo blizu konceptu avtentičnega vodenja, kjer je samorefleksija eden ključnih elementov razvoja vodje. S tem ustvarja okolje, v katerem se zaposleni počutijo vključene in pomembne, kar pozitivno vpliva na celotno delovno klimo.

Pomemben vidik je tudi vodjina sposobnost, da realno oceni, kako ga vidijo drugi. To kaže na visoko stopnjo samozavedanja in zrelosti, saj se zaveda, da njegova vloga ni le dajanje navodil, temveč tudi razumevanje vpliva, ki ga ima na sodelavce. Teorija avtentičnega vodenja poudarja, da je prav samozavedanje temelj kredibilnosti vodje (Steffens in drugi, 2021). Če vodja razume, kako njegovo vedenje doživljajo drugi, lahko svoje ravnanje prilagodi in s tem postane bolj učinkovit ter bolj sprejet med zaposlenimi. Iz raziskave je razvidno tudi, da vodja pove točno to, kar misli, in ne skriva svojih stališč. Takšna neposrednost je v praksi pogosto dvorezen meč, vendar v tem primeru deluje pozitivno, saj jo spremljata spoštovanje in odgovornost. Transparentna komunikacija zmanjšuje možnost nesporazumov in ustvarja občutek jasnosti. Tudi teorija navaja, da so vodje, ki odkrito izražajo svoje misli, dojeti kot bolj verodostojni, kar krepi zaupanje znotraj tima (Larsson in drugi, 2021).

Zelo močan pokazatelj avtentičnosti je vodjeva pripravljenost priznati napake. Rezultati kažejo, da vodja ne išče izgovorov, temveč prevzame odgovornost, ko pride do napačnih odločitev. S tem daje zgled zaposlenim, da napake niso nekaj, kar je potrebno skrivati, temveč priložnost za učenje. Takšen odnos pomembno prispeva k psihološki varnosti v timu, ki jo sodobne teorije vodenja prepoznava kot enega ključnih pogojev za uspešno sodelovanje. Prav tako je iz odgovorov razvidno, da so vodjina prepričanja in dejanja med seboj skladna. Sodelavci ga doživljajo kot osebo, ki ne govori eno in dela drugo, kar je temelj zaupanja. Če vodja ravna v nasprotju s tem, kar zagovarja, hitro izgubi kredibilnost, v tem primeru pa raziskava kaže ravno nasprotno. Odločitve sprejema na podlagi svojih temeljnih vrednot, kar daje njegovemu vodenju stabilnost in predvidljivost. Zaposleni tako vedo, kaj lahko od njega pričakujejo, kar zmanjšuje negotovost v delovnem okolju.

Pomemben element njegovega načina dela je tudi odprtost za drugačna mnenja. Vodja ne išče zgolj potrditve svojih idej, temveč spodbuja stališča, ki mu nasprotujejo. To kaže na zrel odnos do moči in na razumevanje, da boljše rešitve pogosto nastanejo skozi soočenje različnih pogledov. Tak pristop je skladen s sodobnimi koncepti vodenja, ki poudarjajo pomen dialoga in vključevanja zaposlenih v procese odločanja. S tem je povezano tudi dejstvo, da vodja pred končnimi odločitvami pozorno posluša različna stališča. Sodelavcem daje prostor, da predstavijo svoje argumente, in se ne odloča impulzivno. Aktivno poslušanje je ena izmed ključnih kompetenc avtentičnega vodje, saj krepi občutek spoštovanja in pripadnosti. Zaposleni imajo občutek, da niso zgolj izvajalci nalog, temveč pomembni sogovorniki v procesu vodenja. Celotna analiza tako kaže, da je način vodenja močno skladen s teoretičnimi izhodišči avtentičnega vodenja. Vodja gradi odnose na zaupanju, odgovornosti in odprti komunikaciji, hkrati pa ostaja zvest svojim vrednotam. Tak pristop pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih, kakovost odločitev in dolgoročno uspešnost organizacije (Domínguez-Escrig in drugi, 2022). Raziskava potrjuje, da avtentično vodenje ni le teoretičen koncept, temveč se v praksi odraža v bolj zdravih odnosih, večji zavzetosti in boljši organizacijski kulturi.

4.4 Odgovori na raziskovalno vprašanje

Direktor pri svojem delu izhaja iz lastnih vrednot in prepričanj ter ostaja zvest sam sebi, kar se kaže v skladnosti med njegovimi besedami in dejanji. Z zaposlenimi komunicira odkrito, jim prisluhne in pojasnjuje razloge za svoje odločitve, zaradi česar ga zaposleni dojemajo kot iskrenega in zaupanja vrednega vodjo. Iz odgovorov je razvidno tudi, da je pripravljen priznati napake ter jih obravnavati kot priložnost za učenje in izboljšave, kar prispeva k večjemu občutku varnosti in zaupanja v kolektivu. Veliko pozornosti namenja razvoju zaposlenih in dobrih odnosom v kolektivu. Zaposlene spodbuja k izražanju različnih mnenj, jih vključuje v razprave in jih motivira predvsem z lastnim zgledom. Pri vodenju skuša uravnotežiti čustveni

in racionalni vidik ter pri odločanju upošteva tako potrebe ljudi kot cilje podjetja. Na podlagi intervjuja in rezultatov anket lahko zato sklepam, da njegovo delovanje vključuje ključne elemente avtentičnega vodenja ter pomembno prispeva k pozitivnemu delovnemu okolju. Tako lahko odgovorim, da je v podjetju Mikrografija v visoki meri prisotno avtentično vodenje (Almutairi in drugi, 2025).

4.5 Diskusija in priporočila podjetju

Mikrografija je podjetje, ki posluje že več kot 30 let in se je v zadnjih letih močno uveljavilo kot eno vodilnih na področju digitalizacije poslovanja. Lani so dosegli pomembne prelomnice, saj so presegli 10 milijonov evrov prihodkov ter zaposlovali več kot 100 zaposlenih. V podjetju se je skozi vsa ta leta oblikovala močna in posebna kultura, ki je po mojem mnenju ključ do njihovega uspeha. Kulture ni mogoče enostavno posnemati, saj se razvija skozi čas in različne izkušnje. Zaposleni hitro začutijo, ali se nov sodelavec ujema z njihovim kolektivom in vrednotami. Pomembno vlogo pri tem ima direktor, saj je že od začetka postavljaj temelje za to, kar danes imenujemo kultura podjetja. Temelji na vrednotah, kot so komunikacija, pogum, strast, transparentnost, sodelovanje, odprtost, inovativnost, želja po napredku in proaktivnost. Te vrednote se vsakodnevno živijo skozi delo, dogodke in timske aktivnosti. Veliko dajo na to, da so zaposleni zadovoljni in da radi prihajajo v službo, kar je v današnjih časih zelo pomembno. Vodstvu podjetja priporočam, da še naprej gradi odnos z zaposlenimi na transparentnosti, odprti komunikaciji in medsebojnem zaupanju. Zaposleni zaupajo vodjem, ki so pošteni, dosledni in iskreni ter katerih ravnanje odraža vrednote podjetja. Pomembno je, da prejemajo pravočasne informacije in so vključeni v odločanje, saj občutek vključenosti krepi pripadnost in zaupanje. Redna povratna informacija, tako pohvale kot konstruktivne kritike, naj postane stalni del vsakodnevnega dela, ker neposredno vpliva na motivacijo in dojemanje poštenosti vodje. Avtentično vodenje je v podjetju že prisotno, smiselno pa ga je še nadgraditi, predvsem z utrjevanjem poštenega in doslednega ravnanja ter spoštovanja sodelavcev. Vodja naj pozornost posveti individualnim pogovorom, pravičnemu obravnavanju in ustvarjanju okolja, kjer so odprtost, iskrenost in etičnost osnova vsakodnevnega dela. Tak pristop krepi zaupanje zaposlenih, spodbuja njihovo zavzetost in dolgoročno uspešnost podjetja (Baquero, 2023).

4.6 Omejitve raziskave in predlogi za prihodnje raziskave

Omejitve te raziskave so, da so podatki zbrani le od enega podjetja, ki deluje v določeni panogi, kar omejuje splošno veljavnost in širšo uporabnost ugotovitev. Poleg tega obstajajo nevarnosti, da so odgovori v anketah pristranski ali površinski, ker udeleženci odgovarjajo po pričakovanjih, nekatera vprašanja pa lahko napačno razumejo zaradi standardizirane oblike, medtem ko pri intervjujih kakovost odgovorov odvisna od tega, kako dobro raziskovalec vodi pogovor in koliko vpliva ima na udeleženca. Dodatno je omejitev tudi kratko časovno obdobje izvedbe raziskave, ki ne zajema dolgoročnih učinkov avtentičnega vodenja na zaposlene in organizacijsko kulturo. Za prihodnje raziskave priporočam, da se vzorec razširi na več podjetij različnih velikosti in panog, ki delujejo v različnih državah, ter da se spremljajo učinki avtentičnega vodenja skozi daljše časovno obdobje. Prav tako je smiselno uporabiti kombinacijo anket in intervjujev, da se pridobi celovitejši vpogled v izkušnje zaposlenih in vpliv vodenja na organizacijsko kulturo (Srivastava, 2024).

5 SKLEP

V zaključni strokovni nalogi sem analiziral avtentično vodenje v podjetju Mikrografija. Pri tem sem zelo podrobno spoznal, kaj avtentično vodenje sploh pomeni. Ugotovil sem, da ne gre zgolj za moderen izraz, temveč za način vodenja, kjer vodja v svoje delo vključuje sebe kot osebo, svoja prepričanja, vrednote in misli. V praksi sem imel priložnost spoznati vodjo ter lastnika, za katerega menim, da je pravi primer avtentičnega voditelja. Skozi intervju z njim ter s pomočjo analiziranja odgovorov anketirancev sem spoznal, da vodi s srcem in da resnično sledi svojim vrednotam, mislim in čustvom, kar se popolnoma ujema s teoretično opredelitvijo avtentičnega vodenja. Med anketiranimi so se najbolj strinjali s trditvijo, da vodja ravna v skladu s svojimi etičnimi in moralnimi prepričanji, kar sam vidim kot eno najpomembnejših lastnosti avtentičnega vodje. Najmanj potrditve sta prejeli trditvi, da vodja jasno in iskreno izraža svoje misli, poglede in namere ter da razume svoje prednosti in slabosti ter jih zna vključiti v svoj način vodenja. Kljub temu to ne pomeni, da se anketiranci s tema trditvama v veliki meri ne strinjajo; očitno je le, da jih vodja na tem področju ni prepričal tako močno kot pri ostalih lastnostih.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Černe, M., Jaklič, M. in Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63–85. <https://doi.org/10.1177/1742715012455130>
2. Eriksson, K. M. in Lycke, L. (2025). May the force of lifelong learning be with you – sustainable organizational learning in HEIs meeting competence needs in industry. *The Learning Organization*, 32(1), 126–145. <https://doi.org/10.1108/TLO-12-2022-0158>
3. Larsson, M., Clifton, J. in Schnurr, S. (2021). The fallacy of discrete authentic leader behaviours: Locating authentic leadership in interaction. *Leadership*, 17(4), 421–440. <https://doi.org/10.1177/17427150211015845>
4. Raso, R. (2019). Be you! Authentic leadership. *Nursing Management*, 50(5), 18–25. <https://doi.org/10.1097/01.NUMA.0000557619.96942.50>
5. Steffens, N. K., Wolyniec, N., Okimoto, T. G., Mols, F., Haslam, S. A. in Kay, A. A. (2021). Knowing me, knowing us: Personal and collective self awareness enhances authentic leadership and leader endorsement. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101498. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101498>

LITERATURA IN VIRI

1. Almutairi, M., Timmins, F., Yoder Wise, P., Stokes, D. in Alharbi, T. A. F. (2025). Authentic leadership-A concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 81(4), 1775–1793.
2. Avolio, B. J. in Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
3. Baquero, A. (2023). Authentic Leadership, Employee Work Engagement, Trust in the Leader, and Workplace Well-Being: A Moderated Mediation Model. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 1403–1424.
4. Černe, M., Dimovski, V., Marič, M., Penger, S. in 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.
5. Dimovski, V. in Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Pearson Education.

6. Dimovski, V., Černe, M., Penger, S., Škerlavaj, M. in Marič, M. (2011). Razvoj modela avtentičnega vodenja in empirična preverba. *Organizacija (Kranj)*, 44(1), A11–A22.
7. Dimovski, V., Penger, S. in Škerlavaj, M. (2002). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
8. Dimovski, V., Penger, S. in Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
9. Dimovski, V., Penger, S. in Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje.
10. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. in Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
11. Domínguez-Escrig, E., Broch, F. F. M., Chiva, R. in Alcamí, R. L. (2022). Authentic leadership: Boosting organisational learning capability and innovation success. *The Learning Organization*, 30(1), 23–36.
12. Ford, J. M. in Harding, N. (2011). The impossibility of the “true self” of authentic leadership: A critique through object relations theory. *Leadership*, 7(4), 463–479.
13. Goffee, R., in Jones, G. (2005). Managing authenticity. *Harvard Business Review*, 83(12), 85–94.
14. Harris, R. (2020, 19. oktober). *Evaluating Internet Research Sources*. <http://www.virtualsalt.com/evalu8it.htm>
15. Harvey, P., Martinko, M. J., in Gardner, W. L. (2006). Promoting authentic behavior in organizations: An attributional perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), 1–11.
16. Kos, D. (2020, 16. februar). Sandra Penger: Avtentično vodenje je zlati standard vodenja v dobi inovativnosti. <https://siol.net/novice/posel-danes/sandra-penger-avtenticno-vodenje-je-zlati-standard-vodenja-v-dobi-inovativnosti-519474>
17. Mayer, J. (2004). Lastnosti uspešnih vodij. *Lex localis*, 2(3), 51–68.
18. Mikrografija d.o.o. (brez datuma). Spletna stran podjetja.
19. Mikrografija d.o.o. (2025). Revidirano letno poročilo 2024. <https://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5636744000>
20. Sidani, Y. M. in Rowe, W. G. (2018). A reconceptualization of authentic leadership: Leader legitimation via follower- centered assessment of the moral dimension. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 623–636.
21. Srivastava, A. K. (2024). Questionnaire & interview in research: Tool & technique. *Legal Research Methodology*, 277–286
22. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. in Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory- based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126

PRILOGE

Priloga 1: Intervju z direktorjem podjetja Mikrografija

1. Kako bi opisali svoj način vodenja?
2. Kako se je vaš pogled na vodenje spremenil skozi leta?
3. Kako ste se naučili bolje oceniti situacije in sprejemati prave odločitve?
4. Kako se spopadate s tem, da čustva včasih vplivajo na vaše odločitve?
5. Katere svoje prednosti pri vodenju najbolj cenite?
6. Kako vztrajnost in raziskovanje vplivata na vaše delo?
7. Kako ste se prilagajali rasti podjetja in ekipe?
8. Kako gradite zaupanje in spoštovanje med zaposlenimi?
9. Kako vključujete mnenja drugih, ko sprejemate odločitve?

Priloga 2: Anketni vprašalnik

Sem Miha Gaberc, študent dodiplomskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V okviru pisanja zaključne strokovne naloge vas vljudno vabim, da sodelujete v raziskavi na temo avtentičnega vodenja. Namen raziskave je analizirati vlogo avtentičnega vodenja v podjetju Mikrografija. Ker za analizo potrebujem relevantne podatke, sem pripravil vprašalnik, ki vam bo vzel približno 3 minute časa. Z vašimi odgovori mi boste pomagali odgovoriti na pomembna vprašanja in pripomogli k zaključku mojega študija.

Anketa je anonimna in prostovoljna, pridobljeni podatki pa bodo uporabljeni izključno za namen raziskave. Vprašalnik je sestavljen iz 2 sklopov, pri čemer v sklopu 2 označite stopnjo strinjanja s trditvijo sploh se ne strinjam (1), se ne strinjam (2), se niti ne strinjam niti strinjam (3), se strinjam (4), popolnoma se strinjam (5), v sklopu 5 pa označite še demografske podatke.

1. sklop: Osnovne demografske spremenljivke

Spol:

- Ženski
- Moški
- Drugo
- Ne želim odgovoriti

Starost:

- Do 30 let
- Od 31 do 40 let
- Od 41 do 50 let
- Od 51 do 60 let
- 61 let in več

Najvišja dosežena izobrazba:

- Osnovnošolska
- Poklicna/ srednješolska
- Visokošolska/ univerzitetna
- Magisterij
- Doktorat

2. sklop: Vsebinski sklop o avtentičnem vodenju.

	Sploh se strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolno ma se strinjam (5)
Vodja išče povratne informacije, da izboljša interakcijo z drugimi.	1	2	3	4	5
Vodja je sposoben realno oceniti, kako ga vidijo drugi.	1	2	3	4	5
Vodja pove točno, kar misli.	1	2	3	4	5
Vodja je pripravljen priznati napake, ko se zgodijo.	1	2	3	4	5
Vodjina prepričanja in dejanja so skladna.	1	2	3	4	5
Vodja odločitve sprejema na podlagi svojih temeljnih prepričanj.	1	2	3	4	5
Vodja išče mnenja, ki izzivajo njegova stališča.	1	2	3	4	5
Vodja pozorno posluša različna stališča, preden pride do zaključkov.	1	2	3	4	5