

Razvoj avtentičnega voditeljstva v učeči se organizaciji: Študija primera podjetja ACH, d. d.

Vlado Dimovski¹, Judita Peterlin², Sandra Penger¹

¹Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani, Kardeljeva ploščad 17, 1101 Ljubljana, Slovenija,
vlado.dimovski@ef.uni-lj.si, sandra.penger@ef.uni-lj.si

²Pod gozdom 43, 1236 Trzin, Slovenija, judiana28@gmail.com

Vodilni kadri v sodobnih učečih se organizacijah spoznavajo, da za uspešno vodenje ni potreben le visok formalni status v organizacijski hierarhiji, ampak vse bolj tudi osebnostni vidik tistega, ki vodi zaposlene. Nenehno porajajoče se spremembe, njihova stalnost in razpršenost od voditeljev zahtevajo sposobnost uravnoteženja tradicionalnih znanj z novo pridobljenimi izkušnjami. Cilj prispevka je prek teoretične analize koncepta avtentičnega voditeljstva in kvalitativne raziskave študije primera slovenskega podjetja pojasniti vpliv in vlogo razvoja avtentičnega voditeljstva pri uresničevanju modela učeče se organizacije. V prispevku je poudarjen pomen razvoja avtentičnih voditeljev v učeči se organizaciji, ki se odvija prek naravnosti k avtentičnemu delovanju, vrhunškega komuniciranja in merljivega sistema razvojnih priložnosti za vsakega zaposlenega. V predstavljeni študiji primera razvoja avtentičnega voditeljstva v ACH, d. d., je poudarjena predvsem zavezanost stalnemu izpopolnjevanju in pristni komunikaciji med voditelji in zaposlenimi, saj je to ključno orodje zadovoljstva vseh vpletenih in uspeha sodobnih organizacij. Na primeru študije primera družbe prikazan model voditeljstva, ki izpostavlja, da ima družba velik potencial prenašanja znanja in dobrih praks med podjetji v omrežju znanja.

Ključne besede: avtentično voditeljstvo, avtentični voditelj, učeča se organizacija, študija primera

1 Uvod

Organizacije morajo biti sposobne hitreje sistematično se učiti kot konkurenti, kar pomeni, da morajo postati učeče se organizacije. Potrebujejo voditelje¹ z globljim uvidom v delovanje sodobnega poslovnega sveta. Spremenjena vloga managerjev v učečih se organizacijah zahteva sposobnost vodenja, ki sprosti človeške potenciale s komuniciranjem, spodbujanjem in timskim delom, kar pomeni, da se morajo tradicionalna načela managementa precej spremeniti (Zupan, 2001:38).

Sodobne organizacije bolj kot managerje potrebujejo voditelje, ki znajo izvabiti iz zaposlenih najboljše možne rešitve v procesu skupnega dela. Voditeljstvo je neotipljiv fenomen, ki zbujajo pozornost znanstvenikov vse od začetkov preučevanja organizacij, a kljub temu ostaja še naprej

težko opredeljiv. Voditeljstvo v osnovi lahko opredelimo kot vplivanje na druge, vendar mora imeti ta vpliv tudi nek namen in cilj. Voditelji usmerijo zaposlene v pravo smer, pridobijo njihovo zavezanost za izpolnjevanje poslanstva organizacije in jih motivirajo za doseganje skupno postavljenih ciljev. Voditelje lahko opredelimo kot ljudi, ki delajo prave stvari in managerje, kot tiste, ki delajo stvari prav (Bennis in Nanus, 1986:21).

Voditeljstvo pomeni tudi strateško nalogo vrhnjega managementa, vendar ta naloga ni obrobna, ampak temeljna, saj omogoča vse nadaljnje delovanje managerja. Poudarek je torej na enem vidiku managerja, to je voditeljstvu. Vodenje je definirano v smislu vloge, in ne pozicije. Voditeljstvo se v tem smislu lahko pojavi kjerkoli v organizaciji, vendar je za resnično velike spremembe in učenje znotraj organizacije pomembno, da je vrhnje voditeljs-

¹V članku avtorji uporabljamo oba izraza voditeljstvo/voditelj in vodenje/vodja; pri tem vodenje definiramo kot eno od temeljnih funkcij procesa managementa (poleg planiranja, organiziranja in kontroliranja). V kolikor razpravljamo o funkciji vodenja v okviru procesa managementa, uporabimo izraz vodja/vodenje. Izraz voditeljstvo/vodenje razumemo bolj v dimenziji osebnostnih karakteristik samega voditelja in njegovega odnosa do tistih, ki mu sledijo. Pri čemer vodenje uporabimo v opredeljevanju splošnih nalog vodje v procesu managementa. Dodati je potrebno, da je v slovenski literaturi izraz vodenje pogostejše uporabljen, voditeljstvo zasledimo v delih, kjer avtorji resnično opredeljujejo osebnostne karakteristike voditelja.

tvo sposobno in pripravljeno nenehnega učenja. Poudarek je tudi na strateški razpršitvi koncepta voditeljstva na vse ravni organizacije, saj ravno učeča se organizacija omogoča razvoj in kaže potrebo po večjem številu usposobljenih voditeljev.

Na osnovi postavljenih teoretičnih izhodišč postavljamo **tezo**, da v na znanju temelječem podjetju razvoj avtentičnega voditeljstva vodi do uresničevanja razvite učeče se organizacije, pri čemer je okolje učeče se organizacije tisto, ki omogoča kontinuiran razvoj avtentičnega voditeljstva. Cilj prispevka je, prek študije primera slovenskega podjetja pojasniti vpliv in vlogo razvoja avtentičnega voditeljstva pri uresničevanju modela učeče se organizacije. Izvirna dodana vrednost prispevka je, da v slovenski znanstveni prostor vnaša izsledke raziskav navedenih področij avtentičnega voditeljstva na izbrani slovenski družbi ACH, d. d. **Metodologija** raziskovanja teoretičnega sklopa temelji na splošni raziskovalni metodi spoznavnega procesa, s pomočjo katere so bila zbrana dejstva, podatki in informacije o opredelitvah, pojavih in elementih preučevanega področja razvoja avtentičnega voditeljstva v učeči se organizaciji, pri čemer pa empirično-raziskovalni del prispevka temelji na razlagalni raziskovalni študiji primera iz prakse slovenske družbe ACH, d. d.

Članek se sestoji iz treh vsebinskih poglavij. Prvo, kjer opredelimo koncept avtentičnega voditeljstva in učeče se organizacije. V drugem predstavimo model razvoja avtentičnega voditeljstva v učeči se organizaciji. V zadnjem poglavju predstavimo študijo slovenske družbe ACH, d. d. in vlogo razvoja avtentičnega voditeljstva. Prikažemo metodologijo kvalitativnega raziskovanja, študijo primera od predstavitve družbe do ugotovitev študije o razvoju voditeljstva v pričujoči družbi.

2 Koncept avtentičnega voditeljstva in učeče se organizacije

Preučevanje koncepta avtentičnega voditeljstva v zadnjih letih (po letu 2004) intenzivno pridobiva na pomenu². Avtentični voditelji so pri zaposlenih sposobni spodbuditi aktivnost, motivacijo, zavezanost, predanost, zadovoljstvo in vključenost v proces, kar je pogoj, da podrejeni neprestano izboljšujejo svoje delo in rezultate (Avolio et al., 2005). Konstrukt avtentičnosti so obravnavali že starogrški filozofi s frazama 'poznati sebe' in 'svoj resničen jaz' (Harter, 2003). Bistvo avtentičnosti je poznati sebe, sprejeti in se ohranjati takšne, kot smo. Bolje, kot sprejemati avtentičnost kot konstrukt, je spoznati, da je avtentičnost element kontinuuma ter pomeni, da čimbolj vodje, managerji, zaposleni ohranjajo svoje resnične vrednote, identitete in preference, tem bolj avtentični postanejo (Copper et al., 2005; Kark in Shamir, 2002). Avtentični voditelji sle-

dijo petim dimenzijam (George, 2003:36): zavezanosti namenu, vrednotam, samodiscipliniranemu vedenju, povezujočim odnosom in sočutnosti.

Pregled taksonomije koncepta avtentičnega voditeljstva pokaže, da o tem objavljajo vodilni raziskovalci s področja organizacijskega vedenja (Luthans in Avolio, 2003; May et al., 2003; Avolio, 2003; George, 2003; Avolio et al., 2004; Gardner in Schermerhorn, 2004; Avolio in Gardner, 2005; Gardner et al. 2005; Ilies, Morgeson in Nahrgang, 2005; Sparrowe, 2005; Copper et al., 2005). V slovenskem raziskovalnem prostoru zasledimo prvo delo o razvoju avtentičnega voditeljstva in razvoju pozitivne organizacijske identitete učeče se organizacije v delu Pengerjeve (2006). Razlog zanimanja raziskovalcev za avtentično voditeljstvo je multi-dimenzionalen vpliv vodenja avtentičnih vodij, katerega učinki segajo do vseh zaposlenih.

Najsodobnejši empirični in kvalitativni raziskovalci organizacijskega vedenja in področja vodenja poudarjajo (Avolio, 2005; Luthans, 2005), da se je potrebno koncentrirati na temeljni konstrukt vseh pozitivnih oblik vodenja in njegovega razvoja, kar označimo z razvojem avtentičnega voditeljstva (Avolio et al., 2005). Zato v času globalne rasti svetovnih gospodarskih sil, znanstveniki (Luthans in Avolio, 2003; May et al., 2003) vse bolj spoznavajo, da je za doseganje zaželenih rezultatov poslovanja nujno potrebna strategija razvoja avtentičnega voditeljstva na ravni strateških poslovnih enot organizacij (Gardner in Schermerhorn, 2004; Cooper et al., 2005).

Avtentični voditelji so osebe z visoko ravniyo dosežene avtentičnosti in vedo, kdo so, v kaj verjamejo, in kaj cenijo ter pri interakciji z drugimi ves čas delujejo v skladu s svojimi vrednotami in prepričanju (Avolio in Gardner, 2005). Avolio et al. (2004) definirajo avtentične voditelje kot tiste posameznike, ki se globoko zavedajo svojega razmišljanja in vedenja ter jih tudi drugi zaznavajo, sprejemajo kot ljudi, ki se zavedajo lastnih in drugih vrednot, znanja in kreposti, prednosti, ter se zavedajo konteksta okoli, v katerem delujejo. Avtentični voditelji so samozavestni, polni (za)upanja, optimizma in etični (Cooper et al., 2005; Kark in Shamir, 2002).

Koncept avtentičnega voditeljstva je odgovor na klic po novem načinu vodenja, ki bi ustrezal potrebam zaposlenih v sodobnih organizacijah. Nova paradigma skuša odgovoriti na mnoge kritike pomanjkanja etičnosti in integritete v poslovnem svetu in skuša ponuditi antipod zavajajočemu in manipulativnemu načinu vodenja v mnogih obstoječih organizacijah prek osredotočenja na osebne konkurenčne prednosti posameznika in razvijanja pozitivnega organizacijskega vedenja, ki vključuje samozavest, (za)upanje, optimizem in prožnost (Avolio et al., 2004:802). Sodobne organizacije potrebujejo voditelje, ki proaktivno reagirajo na spremembe in jih vidijo kot možnost za razvoj ter jih na ta način predstavijo tudi svojim

²Aktualnost področij avtentičnega voditeljstva utemeljujemo z izpisom iz znanstvene podatkovne baze ScienceDirect, ki ima posebno rubriko izpisa najboljših 25 člankov (ScienceDirect TOP25 Hottest Articles: http://top25.sciencedirect.com/index.php?cat_id=6&subject_area_id=4) ter vključuje indeks sledenja prek 2000 znanstvenih revij po 24 znanstvenih področjih. Tako že od sredine leta 2005 dalje zaseda članek Avolio, Gardner, (2005) pozicijo 9. mesta znotraj celotnega področja managementa, poslovnih ved in računovodstva.

zaposlenim. Takšen odziv na izzive omogoča okolje učeče se organizacije.

Koncept učeče se organizacije je v sodobni literaturi o managementu, organizaciji in kadrovske politiki eden izmed najbolj pogosto pojavljenih in daljnosežnih, saj ga pogosto povezujejo s sposobnostjo povečevanja učinkovitosti in razvoja organizacije (Dimovski et al., 2005). Uvajanje koncepta učeče se organizacije je smiselno zaradi doseganja boljših poslovnih rezultatov, poslovne odličnosti, ugleda v javnosti in privlačnosti za vlagatelje. Pozitivni učinki njenega delovanja se kažejo tudi v višji motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih pri delu, boljši komunikaciji in kakovosti dela. Letne raziskave Na poti k učečemu se podjetju v letih 2001-2004 so pokazale, da je uvajanje tega koncepta v pozitivnem sorazmerju s poslovno uspešnostjo podjetij (Česnovar, 2006:211-219). Organizacije za udeležanje učeče se organizacije uporabljajo različna orodja in tehnike, najpogosteje pa vpeljejo participativno vodenje kot je avtentično voditeljstvo, odprte komunikacije za prost pretok znanj in informacij, odprto kulturo organizacije, skupno vizijo, timsko učenje in trajno zavezanost izpopolnjevanju. Uvajanje učeče se organizacije temelji na voditeljstvu – neposrednem vplivanju na ljudi. Uvajanje koncepta učeče se organizacije naj bi se začelo pri najvišjem voditeljstvu, ki mora s svojim vedenjem in odkritim dialogom pokazati, da se je tudi samo pripravljeno učiti (Phillips, 2003:99).

3 Model avtentičnega voditeljstva v učeči se organizaciji

Na temelju opredeljenih konceptov avtentičnega voditeljstva in učeče se organizacije lahko razvijemo model avtentičnega voditeljstva v učeči se organizaciji. Pri razvoju modela avtentičnega voditeljstva v učeči se organizaciji izhajamo iz teze, da novi pristopi, ki temeljijo na naravnih (bioloških) zakonitostih, ponujajo dopolnjen pogled na izzive vodenja v kompleksnem okolju. Pogled na organizacijo kot dinamičen biološki organizem je nasproten od tradicionalnega pojmovanja organizacije, kjer je velikokrat primerjana s strojem. Dojemanje organizacije vpliva na metode, ki jih voditelji uporabljajo pri svojem delu. Ker so se časi spremenili, vodenje, ki je mehanično osnovano na kontroliranju, ni primerno za soočanje s spremembami. Sodobne organizacije potrebujejo prenovljen pogled na vodenje, ki na zaposlene gleda kot na dejavne soustvarjalce skupne prihodnosti (Dimovski et al., 2005:24). Model učeče se organizacije FUTURE-O³ (Dimovski et al., 2005) je osnovan na novjšem molekularno-

mrežnem pristopu in izpostavlja sodelovanje vseh članov v procesih vzpostavljanja učeče se organizacije.

Da bi ugotovili, kakšen naj bo voditelj učeče se organizacije, je predvsem pomembno, da se zavedamo, da se voditelj ne rodi, ampak razvije. In pri tem razvoju ima ključno vlogo okolje, v katerem voditelj dela. Ustvarjanje sveta med svojim napredovanjem je temeljno vodilo učečega voditeljskega razvoja, ki voditelja vsakodnevno vodi k izpopolnjevanju. Trajna zavezanost k napredku in razvoju, začenši pri sebi, deluje kot močan zgled za zaposlene in tako ustvari učeče se koncentrične kroge, kjer se znanje neprenehoma pretaka. Voditelji v učečih se organizacijah morajo biti zavezani nenehnemu učenju (Schein, 1992). To zahteva samo-spreminjanje in vpogled v dinamiko sveta, visoko stopnjo motiviranosti za učenje na napakah, čustveno moč za spopadanje s strahovi in nepredvidljivostjo, sposobnost vključevanja sodelavcev in zmožnost dojemanja delovanja učeče se organizacije.



Slika 1: Model avtentičnega voditeljstva v učeči se organizaciji

Model avtentičnega voditeljstva v učeči se organizaciji kaže slika 1. Uspešno vodene učeče se organizacije najprej oblikujejo zaupanje (Avolio et al, 2004:810) med voditelji in člani organizacije, saj kakovost odnosov pomembno vpliva na to, ali bodo zaposleni sprejeli voditeljev način reševanja strateških izzivov (Clawson, 2003:251). To zaupanje v veliki meri temelji na avtentičnem delovanju vseh zaposlenih – še posebej voditeljev. Nato osamosvojijo in opolnomočijo člane, da lahko odločajo in si ob podpori voditelja upajo tudi izboljševati delovne prakse in delati malce drugače kot običajno. Nadalje se voditelji nenehno razvijajo in usposablajo, saj člani občutno raje sledijo voditelju, ki ga ocenjujejo kot kompetentnega.

Zaupanje je torej temeljni konstrukt, na katerem temelji razvoj avtentičnega voditeljstva v učeči se organizaciji.

³Akronim FUTURE-O[®] je zaščiten s strani avtorjev knjige Učeča se organizacija – ustvarite podjetje znanja (Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnidaršič, 2005, GV) in je sestavljanka besednih zvez Future Organization, kar tvori akronim Focused, Useful, Trained, Unique, Responsible, Empowered in Organized (vse to so lastnosti in sposobnosti zaposlenih v sodobni učeči se organizaciji znanja). Že v samem imenu model poudarja lastnosti in sposobnosti zaposlenih v učeči se organizaciji, ki so torej fokusirani, učinkoviti, trenirani, uspešni, razumni, elastični in organizirani. Model učeče se organizacije je bil predstavljen in diskutiran še pred objavo v končni monografiji leta 2005, torej že leta 2004, znotraj skupine na mednarodnem simpoziju, ki jo je vodil Fred Luthans.

ciji. Sicer med prvimi preučevalci zaupanja zasledimo definicijo Rousseaua (Rousseau et al., 1998), ki poudarja vlogo psihološkega vzvoda, temelječega na pozitivnih pričakovanjih in namerah vedenja posameznika. Med pionirje preučevanja zaupanja klasificiramo Mayerjev (Mayer, 1995) vidik zaupanja. Mayer (Mayer et al., 1995) definira zaupanje kot voljo posameznika sodelovati z drugimi v akcijah, temelječ na teoriji pozitivnih pričakovanj drugih v razmerju, ki bodo sledila točnim akcijam pomembnih za zaupnika, ter neodvisnostih aktivnosti za obvladovanje in kontrolo sodelujoče stranke v procesu zaupanja. Pomen zaupanju, kot organizacijskemu situacijskemu dejavniku, narašča pri razvoju znanosti o teoriji organizacije, ker je moč zanj trditi, da vpliva na višjo sposobnost planiranja (Sako, 1994), večjo prilagodljivost (Lorenz, 1998), višjo strateško prilagodljivost in usmerjenost (Young et al., 1998). Večje zaupanje znižuje stroške transakcij, stroške poslovanja med cilji in ravnmi managementa, stroške internacionalizacije poslovanja (Bidault in Jarillo, 1997) ter vpliva na razvoj pozitivnega ugleda učeče se organizacije identitete (Hatch in Schultz, 2004).

Model avtentičnega voditeljstva v učeči se organizaciji, kot ga prikazuje slika 1, izpostavlja štiri glavne aktivnosti, ki so nujno potrebne za razvoj voditeljev v učeči se organizaciji, in sicer so to: avtentično delovanje, stalno izpopolnjevanje, odprto komuniciranje in merjenje uspešnosti ter nagrajevanje, ki se med seboj dopolnjujejo.

4 Študija primera slovenskega podjetja ACH, d. d.

4.1 Metodologija kvalitativnega raziskovanja

Empirično-raziskovalni del prispevka temelji na znanstvenem pristopu kvalitativne raziskave, t. i. razlagalne raziskovalne študije primera (*angl. Explanatory Case-Based Research Method*) slovenske družbe ACH, d. d. Ugotovitve študije primera družbe, ACH, d. d., predstavljene v prispevku, temeljijo na načelih zagotovitve in izpolnitve kriterija kvalitete v kvalitativnem raziskovanju. Pri izvedbi raziskave so bili upoštevani sledeči kriteriji: veljavnost konstrukta, notranja veljavnost, zunanja veljavnost ter zanesljivost.

V slovenščini se je izraz "študija primera" splošno uveljavil kot prevod angleškega izraza "case-study" (iz lat. *cadere*, pasti; *casus*, kar se pripeti, slučaj, zadeva), od *casus pride* kazuistika, opisovanje, proučevanje primerov (Mesec, 1997). Med prednostmi pristopa študije primera zasledimo zlasti: (1) celovitost, vsestranskost, procesnost; (2) omogoča odkriti pomen posameznih podatkov v življenju posameznika v organizaciji, podjetju, združbi, celici; (3) raziskovalcu omogoča širši razpon osebnih izkušenj kot anketa; (4) raziskovalec se lažje vživi v svet drugih; (5) študija primera je lahko izhodišče za anketo ali njeno dopolnilo; (6) omogoča proučevanje izjemnih primerov, ki odstopajo od povprečja, proučevanje skrajnosti, primerov, ki navidez negirajo teorijo; (7) omogoča primerjavo različnih podatkov in oceno njihove ustreznosti in relevant-

nosti. Posebna odlika študije primera je, da omogoča spremljanje razvojnih procesov in preoblikovanja preučevane enote v času. Med slovenske znanstvenike in prve preučevalce kvalitativne metodologije raziskovanja uvrščamo profesorja Meseca (1998), ki je v letu 1975 kot eden od prvih slovenskih znanstvenikov na Slovenskem izvedel kvalitativno raziskavo, in sicer s področja socialnega dela (Mesec, 1998). Med mlajšimi, sodobnimi avtorji na področju managementa zasledimo delo Peljhanove (2005).

Ugotovitve študije primera slovenske družbe ACH, d. d., predstavljene v prispevku, temeljijo na načelih zagotovitve in izpolnitve kriterija kvalitete v kvalitativnem raziskovanju. Pri izvedbi raziskave so bili upoštevani sledeči kriteriji (Penger, 2006): (1) Veljavnost konstrukta, torej zagotovitev nepristranskosti raziskovalca, ki je pogosto predhodno 'obremenjen' s preteklimi izkušnjami in znanjem o proučevanem pojavu. V ta namen je bilo v raziskavo vključenih več virov informacij v družbi, pa tudi preverba študije primera s strani ključnih informatorjev v podjetju. (2) Notranja veljavnost pomeni, da je vsebinsko področje raziskave, ki je relevantno za določeno opazovanje, celovito opredeljeno. (3) Zunanja veljavnost, ki se navezuje na možnost posploševanja, tako analitičnega kot teoretičnega. (4) Zanesljivost, ki zadeva zagotavljanje izenačenih rezultatov pri ponavljajočih se opazovanjih.

4.2 Predstavitev družbe ACH, d. d.

Družba ACH, družba za gospodarjenje z naložbami, d. d., (krajše ACH, d. d.) opravlja dejavnost holdingov, kar pomeni, da ustanavlja, financira, upravlja in vodi odvisne družbe po metodi holdinškega upravljanja in koncernskega vodenja s ciljem zagotavljanja optimalnega gospodarjenja s sredstvi investorjev in celotnim premoženjem družbe. Za preučitev voditeljstva v tej organizaciji, smo se odločili zaradi njihovega posvečanja sistematičnemu razvoju potencialnih voditeljev znotraj organizacije. Aktivnosti v okviru lastne šole, imenovane Poslovna akademija, potekajo že tretje leto in se vsako leto glede na potrebe in okoliščine tudi nadgrajujejo ter tako družbi omogočajo razvoj v okviru učeče se organizacije. Začetki družbe ACH, d. d., segajo v leto 1952, ko je bilo v Ljubljani ustanovljeno podjetje Jugo-Mercedes, prvi zastopnik za vsa vozila Mercedes-Benz, ki se je naslednje leto preimenoval v Autocommerce. Leta 1990 se je podjetje preoblikovalo v delniško družbo in postopoma začelo širiti svoje naložbe v pet ključnih področjih: trgovino z vozili, proizvodnjo, poslovno hotelirstvo, investicijsko bančništvo in informacijsko tehnologijo. Družba Protej, d.o.o., katere družbeniki so bili vodilni delavci družbe Autocommerce, d. d., in njenih odvisnih družb, je leta 2005 postala večinska lastnica družbe, ki se je 11. decembra 2006 na skupščini soglasno odločila za spremembo firme in skrajšane firme, ki se glasi ACH, družba za gospodarjenje z naložbami, d. d., Ljubljana, in skrajšano ACH, d. d., Ljubljana. Namen preimenovanja je odmik od povezovanja družbe z nekdanjo vsidranostjo v zgolj avtomobilsko dejavnost in tudi nav-

zven zaobjeti približevanje delniške družbe proti holdinškemu upravljanju.

Družbo ACH, d. d., vodi, zastopa in predstavlja enočlanska uprava – generalni direktor mag. Herman Rigelnik, ki je generalni direktor od leta 1994, sedanji petletni

mandat pa mu poteče oktobra 2011. Tako njega kot namestnico generalnega direktorja, Sonjo Klemenc, je imenoval šestčlanski nadzorni svet, pomočnice oz. pomočnike generalnega direktorja, ki jih je trenutno pet (za kontrolo; za strateški razvoj in marketing; za finance; za prav-

Tabela 1: Razvoj avtentičnega voditeljstva v podjetju ACH, d. d.

Študija primera razvoja avtentičnega voditeljstva v podjetju ACH, d. d., glede na model avtentičnega voditeljstva v učeči se organizaciji				
	ELEMENT MODELA	VODILO	TRENTNO STANJE	PRIPOROČILA
POVEZOVALNI UČINEK	Avtentično delovanje	- Spoznavanje samega sebe in ohranjanje svojih resničnih vrednot, identitete in prepričanj - Samozavest, za(upa)nje, optimizem, etičnost, prožnost	- Nagnjenost k strateški naravnosti in razvoju avtentičnega voditeljstva - Podpiranje profesionalnega razvoja 	- Natečaj za najbolj avtentičnega voditelja - Vzpostaviti vlogo voditelja kot vzornika - Podpiranje osebnega razvoja zaposlenih, čustvenega razumevanja in pozitivne socialne izmenjave
	Komuniciranje voditeljstva s sodelavci	- Partnerski odnos in vzajemnost - Vizija kot temeljno mobilizacijsko sredstvo	Prevladuje pretežno formalno (obojestransko) komuniciranje 	Izboljšati dvostransko (formalno in neformalno) komuniciranje: Forum zaposlenih, govorilne ure, road show uprave, veliki shod, Dan odprtih vrat
STRATEŠKI UČINEK	Zavezanost voditeljstva nenehnemu izpopolnjevanju	Razvoj pozitivnih osebnostnih in strokovnih kompetenc z akcijskim učenjem, metodo 360-stopinjsko vodenje, sistemom mentorstva in nasledstva	- Poslovna akademija - Kultura mentorstva - Sistem potencialov in nasledstva 	- Vsebinsko nadgrajevati Poslovno akademijo - Vpeljati izvajanje 360-stopinjske metode - Ustanovitev knjižnega kluba ACH
	Merjenje uspešnosti in nagrajevanje voditeljstva	- Ugotavljanje posameznikovih prednosti in slabosti, vezanih na delovno mesto (Ne)materialno nagrajevanje odvisno od ocen uspešnosti in kulture organizacije	- Izdelan sistem stimulativnega nagrajevanja poslovnih in vodilnih delavcev - Delno uveden sistem stimulativnega nagrajevanja za ostale sodelavce - Delno uvedeni letni razgovori 	- Vpeljati letne razgovore in sistem kompetenc v celoti - Kreativne nagrade: dodaten dan dopusta, bon za usposabljanje itd.

Vir: Povzeto po delu Peterlin, 2007.

ne zadeve; za kadre, organizacijo in informatiko) pa imenuje generalni direktor. Zaradi zahtevnosti dejavnosti družbe ACH, d. d. – gospodarjenje z naložbami – je izobrazbena struktura temu primerno precej visoka. Zaposleni z visokošolsko izobrazbo, magistri, specialisti in doktorji znanosti predstavljajo 44,2%, delavci s srednješolsko izobrazbo 22%, delavci z višješolsko izobrazbo 13% in delavci z izobrazbo, nižjo od četrte stopnje, 20,8% (Letno poročilo za leto 2005:116). Izobrazbena struktura je v odvisnih družbah glede na prevladujočo dejavnost občutno nižja predvsem v proizvodni dejavnosti. ACH, d. d., ima med drugim vlogo razvoja kadrov, ki v prihodnosti prevzemajo ključne položaje v odvisnih družbah.

4.3 Študija primera razvoja avtentičnega voditeljstva v ACH, d. d.

Leta 2004 je bila znotraj družbe z namenom vzdrževanja in nadgrajevanja vizije učeče se organizacije ustanovljena Poslovna akademija. Namen njenega delovanja je povezovalni kot strateški učinek na dosežke družbe v prihodnosti. Resnična potreba po njej je bila zaradi povečevanja števila zaposlenih v okviru različnih dejavnosti, ki obvladujejo veliko strokovnega znanja, a ga v praksi ne izmenjujejo oz. pogosto ne znajo pravilno uporabiti (Sedovnik, 2005:7). Njen namen je z lastnim razvojem kadrov ustvarjati konkurenčno prednost in večati uspešnost družbe. Izoblikovani so trije programi, in sicer za: (1) perspektivne sodelavce; (2) poslovodne in vodilne sodelavce in (3) program ciljno usmerjenih usposabljanj. V okviru teh programov skušajo dosežati naslednje cilje: nadgraditi teoretično znanje in miselnost udeležencev, seznaniti udeležence z dejavnostmi, usmeritvami in reševanjem problemov v družbi, utrjevati timsko delo in vodenje v okviru učeče se organizacije ter širiti (neformalno) komuniciranje med zaposlenimi. Velik poudarek pri učenju je namenjen razvoju timskega dela, zato udeleženci vsako leto aktivno delajo na projektih, katere v obliki zaključne naloge tudi predstavijo na slovesni podelitvi diplom vodstvom družb skupine ACH. Sledi implementacija najbolj ustreznih projektov.

Model avtentičnega voditeljstva v učeči se organizaciji temelji na ključnih področjih, ki predstavljajo izziv večini slovenskih družb, ne le družbi ACH, d. d., saj se pri merjenju klime v slovenskih organizacijah iz leta v leto ponavljajo slabi rezultati pri ocenjevanju komuniciranja in nadgrajevanja, izvore tega pripisujemo pomanjkanju avtentičnega delovanja v organizacijah, katerega bistvo je poznavanje samega sebe in organizacije. Avtentično vodenje se kot nov koncept še ne pojavlja v praksi družbe, zato je tudi toliko težje ovrednotiti, ali je prisotno v vsakdanjem delovanju. Glede na pogovore z zaposlenimi in dostopne vire o vodenju v družbi je mogoče predpostaviti, da si spontano prizadevajo razvijati samozavestne in moralne zaposlene, polne (za)upanja, optimizma in prožnosti.

Družba ACH, d. d., zadostuje Sengejevi definiciji učeče se organizacije (Senge, 1994), saj nenehno izboljšuje sposobnosti za doseg rezultata, je odprta za nove nači-

ne razmišljanja in zaposleni se učijo, kako se učiti skupaj. Učeča se kultura v družbi je dobro razvita, dejansko uvažanje učeče se organizacije je ovirano z obstoječo hierarhično organizacijo in iz nje izvedenim vodenjem. Sedanjim prizadevanjem za vzpostavitev učeče se organizacije je treba dodati komponento razvoja avtentičnega voditeljstva, ki vodi v pozitivno organizacijsko identiteto.

Družbi za nadaljnji razvoj priporočamo, da se na podlagi analize stanja odloči glede ustreznosti modela za njeno delovanje in nato izvede delavnico, kjer zaposlenim predstavi ideje modela in omogoči pridobivanje povratnih informacij in izboljšav. Po končani implementaciji, ki zaradi kompleksnosti in holističnega pristopa lahko traja daljše časovno obdobje, je treba analizirati uspešnost modela in vpeljati sistemske korekcije. V **tabeli 1** je prikazan razvoj avtentičnega voditeljstva v družbi ACH, d. d., glede na elemente modela razvoja avtentičnega voditeljstva v učeči se organizaciji, ki smo ga predstavili na **sliki 1**. Vsak (potencialni) voditelj mora dobiti priložnost, da: (1) izrazi svoja pričakovanja in sposobnosti, (2) s pomočjo 360-stopinjske ocene spozna, kako njegove prednosti in slabosti vidijo sodelavci, (3) razvije osebni načrt učenja prek učne pogodbe z organizacijo (4) in vadi nove načine vodenja v službi prek akcijskega učenja. Hvalevreden trud v okviru Poslovne akademije ACH, d. d., je treba nadgraditi s holistično zasnovanim procesom, ki bo obsegal vse plasti organizacije. Pomeni, da je treba vsakodnevno službo spremeniti v učno delavnico (Goleman et al, 2002:246), to omogoča v prispevku predstavljeni model avtentičnega voditeljstva v učeči se organizaciji. Tu ni potrebe po novih programih razvijanja vodenja, ampak po spremembi miselnosti naravnosti vseh zaposlenih, od rutinskega dela k nenehnemu postavljanju vprašanj, dvomov v obstoječo prakso in izboljševanju delovnega procesa.

Zanimivo in koristno spodbujanje avtentičnega vodenja v družbi ACH, d. d., je po našem mnenju natečaj za najbolj avtentičnega voditelja v družbi oz. skupini ACH. Na ta način bi vpeljali koncept avtentičnega vodenja v prakso in dali možnost vsem zaposlenim, da se opredelijo, kakšno vodenje cenijo, in kakšne voditelje si želijo. To bi bila tudi pomembna usmeritev za nadaljnji razvoj Poslovne akademije.

Voditeljstvo ACH, d. d., se mora zavedati, da je njegovo temeljno orodje dela komunikacija. Brez nje ne more biti uspešno izvedena nobena njegova naloga. Voditelj mora razviti avtentično povezanost z vsemi svojimi zaposlenimi, kar je v veliki in kompleksni organizaciji težko izvedljivo. Za to je nujen program razvoja novih voditeljev. V ACH, d. d., ga imajo in ga kakovostno izvajajo, ugotavljajo pa, da prihaja po zaključku šolanja v okviru Poslovne akademije, namenjene razvoju novih potencialnih voditeljev, do komunikacijskega šuma, saj marsikateri udeleženci tega usposabljanja v zelo kratkem roku pričakujejo vodstveni položaj, in če glede na njihova pričakovanja temu ni tako, pride do nezadovoljstva, trenj, ali celo odhoda iz organizacije, kar za organizacijo pomeni izgubljeno naložbo.

Po sprejemu Autocommercevih delnic v borzno kotacijo (24. 1. 2006 se je na Ljubljanski borzi začelo trgova-

nje z delnicami družbe Autocommerce, d. d.) je prišlo do nove dimenzije poslovanja, ki temelji na odprtosti in transparentnosti. Za uveljavljanje enega od načel učeče se organizacije – odprtost, se nam zdi pomembno vpeljati v letno prakso Dan odprtih vrat. Na ta dan bi se vsi zainteresirani deležniki lahko seznanili z delovanjem organizacije, kar bi doprineslo k bolj avtentičnemu zaznavanju organizacije in povezovanju organizacije z njenim okoljem, saj je inovativnost organizacije med drugim stimulirana tudi na podlagi zunanjega vpogleda. V procesu povezovanja z raznolikimi in številnimi predstavniki skupin v okolju pridobiva družba novo znanje, spoznava potencialne sodelavce, naročnike in poslovne partnerje.

Predvsem z vidika priporočil zavezanosti avtentičnega voditeljstva k nenehnemu izpolnjevanju je treba izpostaviti vpeljevanje 360-stopinjske metode razvoja voditeljev. 360-stopinjska metoda ocenjevanja s strani vseh bližnjih sodelavcev ocenjevanega ima lahko razvojno ali ocenjevalno osredotočenost (Cacioppe in Albrecht, 2000:391), kar je odvisno od organizacije, saj v primeru ocenjevalnega poudarka organizacija na podlagi rezultatov te metode deluje v smeri nagrajevanja ali kaznovanja ocenjevanega (napredovanje, znižanje ali zvišanje plače ipd.), če pa je poudarek metode na razvoju sodelujočih, so aktivnosti le v smeri izboljševanja pomanjkljivosti, ki so se izkazale pri posameznem sodelujočem. Priporočljivo je, da na začetku metodo uporabimo v namene razvoja zaposlenih in šele, ko se izvajanje metode izkaže za uspešno, jo lahko začnemo uporabljati tudi za ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih in njihovo nagrajevanje. Glavna prednost te metode je možnost načrtovanja izobraževanja ter usposabljanja posameznikov na področjih, kjer je to potrebno. Izkazalo se je tudi, da je ocenjevanje s strani več opazovalcev bolj zanesljivo in nepristransko kot zgolj ocenjevanje s strani neposredno nadrejenega. Čeprav je primarni cilj te metode odkrivanje razvojnih možnosti ocenjevanega, se je izkazalo, da ob pravilni uporabi pozitivno vpliva na komunikacijo med zaposlenimi in njihove medosebne odnose.

Ocenjevalne 360-stopinjske metode voditeljev in ostalih zaposlenih v družbi ACH, d. d., (še) ne izvajajo. Vodstvu ACH, d. d., jo predlagamo kot dopolnilo letnim razvojnim pogovorom z vodstvenimi sodelavci, ki so v družbi delno uvedeni. Čeprav je predvsem pri starejših voditeljih v družbi čutiti odpor do ocenjevalno-merskih instrumentov, kot je omenjena metoda, je potrebno vodstvo prepričati, da je to metoda, ki omogoča realno sliko lastnosti voditeljstva v družbi, na podlagi katere se lahko zasnuje ustrezen razvoj in zaposlitev.

Nadgradnjo učeče se kulture po našem mnenju omogoča tudi bralna kultura, zato družbi ACH, d. d., svetujemo ustanovitev Knjižnega kluba ACH, kjer bi zainteresirana širša publika zaposlenih iz vseh organizacijskih ravni razpravljala o knjigi meseca, glede na aktualne potrebe po novem znanju v organizaciji. Poleg poučne komponente, bi knjižni klub pozitivno vplival tudi na druženje zaposlenih in pripomogel k pretakanju znanja po učeči se organizaciji.

V družbi imajo izdelan in uveden sistem nagrajevanja delovne uspešnosti, ki velja za poslovodne in vodilne delavce ACH, d. d., in njene odvisne družbe. V fazi priprave pa je tudi nadgradnja sistema osnovnega nagrajevanja ostalih zaposlenih s sistemom kompetenc, ki temelji na ocenjevanju doseganja ciljev in ovrednotenju kompetenc zaposlenega na določenem delovnem mestu. Sistem nagrajevanja se stalno izboljšuje. Namen izboljšav je vzpostaviti sistem, ki bo omogočal sodelavcem občutek odvisnosti nagrajevanja od njihove delovne uspešnosti v smeri uresničevanja postavljenih ciljev. Skladno z rezultati SiOK analize (Skupno poročilo SiOK 2005) v slovenskih družbah so tudi zaposleni v ACH, d. d., delno nezadovoljni z nagrajevanjem, zato menimo, da je potrebno večjo pozornost posvetiti avtentičnemu delovanju, ki omogoča pozitivno identiteto organizacije, kjer se zaposleni dobro počutijo in so notranje motivirani za dobro opravljanje svojega dela. Možnosti nagrajevanja so številne, tako finančne kot nefinančne, pri tem pa bi radi poudarili, da je pomembno, da so nagrade pravično in pravočasno razdeljene. Če je nagrada kreativno zasnovana, ima to pri zaposlenih še dodaten pozitiven odziv. Tako zaposlenim z najboljšo oceno pri letnih pogovorih (15%–20%) lahko dodelimo dodaten dan dopusta. Kot del nagrajevanja predlagamo, da ob koncu leta zaposleni prejmejo bon za usposabljanje (vrednost bona se razlikuje glede na delovno mesto), ki ga lahko uporabijo po lastni presoji, vrednost bona pa je le del sredstev, ki jih je organizacija v prihodnjem letu namenila za usposabljanje posameznika.

5 Zaključek

V prispevku smo prikazali analizo avtentičnega voditeljstva v družbi ACH, d. d. Ugotovitve raziskave, izvedene v letu 2006, kažejo, da želi ACH, d. d., udeležiti odličnost v vseh elementih učeče se organizacije po modelu FUTURE-O®, pri čemer smo v prispevku posebej analizirali vidik razvoja avtentičnega voditeljstva. Avtentični voditelji prihodnosti bodo znani bolj po: (1) tem, kaj dosežejo, kot po tem, kar obljublajo; (2) strokovnosti in kompetentnosti kot po naslovu in položaju; (3) podpiranju in spodbujanju kot kontroliranju; in (4) oblikovanju miselne orientacije zaposlenih kot postavljanju ciljev. Njihovo delovanje bo zavezano avtentičnosti, za katero bo najbrž marsikateri »manager« rekel, da so si teoretiki (spet) domislili nove teorije, ki jo po nepotrebnem vsiljujejo, a v resnici pri tistih voditeljih, ki delujejo v skladu z vrednostnim sistemom sebe in organizacije, ki jim je zaupana, ta koncept sploh ni nov in ne zahteva nobenega dodatnega dela – zgolj doslednost. Avtentično voditeljstvo se vrača nazaj k osnovam. Vodenje skuša očistiti praznih obljub, olepševanja in uvaja čast in častno delovanje kot osnovo voditeljstva. Voditelj ima čast, da služi zaposlenim, ki so mu izkazali zaupanje in ga pooblastili za etično vodenje, zato je njegova odgovornost, da svoje delo opravlja častno in omogoča razvoj vseh okoli sebe. Vzdržljivost organizacije je odvisna od kakovosti voditeljstva, ki izhaja iz

moralnega prizadevanja, na katerega se opirajo vsi zaposleni.

Funkcija vodenja kot del procesa managementa v učeči se organizaciji je nedvomno vedno zahtevnejša, vendar edinstveni izzivi vodenju, s katerimi se organizacije po svetu soočajo v današnjem času, zahtevajo nove, pristne, modele avtentičnega voditeljstva. Zato je za konkurenčen položaj potrebno stalno vlaganje v nova znanja in razvoj na področju razvoja voditeljev in njihovih sledilcev, zaposlenih. Takšni izzivi zahtevajo prenovljen vpogled na obnove in ohranitev raziskovalnih konstruktov kot so samozavest voditelja, zaupanje, optimizem v procesu vodenja, sposobnost hitrega okrevanja ob kriznih razmerah in izkazovanje prožnosti in dinamičnosti. Voditelji v sodobnih organizacijah morajo ponuditi pomoč in svetovanje zaposlenim, njihovem iskanju smotra pri delu in pomagati pri povezanosti z graditvijo novega samozavedanja. Ključno za sodobno voditeljstvo je, da avtentični voditelji skrbijo prek zgledov in osebne identitete za pristno povezovanje z vsemi deležniki v podjetju (kupci, dobavitelji, lastniki, skupnostmi), da bi udeležili učečo se organizacijo in tudi navzven razvili prepoznavni pozitivni image podjetja.

Pri študiji primera družbe ACH, d. d., ugotavljamo, da se družba zaveda pomena razvoja avtentičnega voditeljstva in je pripravljena tudi črpati nova znanja v okviru koncepta učeče se organizacije. Zato ugotavljamo, da je na pravi poti k oblikovanju zavezanosti vseh zaposlenih za odličnost poslovanja družbe. Pri tem izpostavljamo, da družba lahko še izboljša težavnejša področja (vodenje, komuniciranje, nagajevanje ipd.) z dosledno uporabo modela avtentičnega voditeljstva v učeči se organizaciji in odprtostjo organizacije. S procesno organizacijo in timskim delom lahko v prihodnosti zagotovi popolno sprostitev vseh potencialov učeče se organizacije. Družbi svetujemo, da v okviru poučevanja naslednjih generacij Poslovne akademije v koncept učenja vgradi posebno pozornost razvoju procesne organiziranosti in razvoju avtentičnega voditeljstva, ki vodi k ustrezni pozitivni organizacijski identiteti, kar je glede na veliko razpršenost dejavnosti znotraj družbe tudi strateškega pomena. "Le izoblikovana organizacijska identiteta omogoča razvoj trajne konkurenčne prednosti sodobnega podjetja, ki temelji na znanju, socialnem mreženju in pozitivnih vrednotah kot dejavniku psihološkega kapitala. Sodobni vodja mora skrbeti za stalno izmenjavo izkušenj med zaposlenimi, za prenos izkušenj, skritih znanj in dobrih praks z namenom, da bi se posamezniki osebno identificirali s simboli organizacije in bili zavezani k oblikovanju skupne identitete učeče se organizacije" (Penger in Dimovski, 2006:442).

V prispevku smo poudarili osnovno človeško željo po razvoju, ki ni značilna le za vrhno plast redkih izbrancev v organizaciji, ampak za vse zaposlene. Ključna prednost, ki jo zaznavamo pri učeči se organizaciji, je ravno v tem, da njeno okolje in filozofija nenehno izpopolnjevanje tudi omogočata. Zaposleni se lahko znotraj nje razvijajo in drug od drugega učijo, kar posledično vodi tudi v večjo uspešnost organizacije, saj je ta odvisna od uspešnosti in zadovoljstva vsakega posameznika. Ključni izziv učeče se

organizacije se kaže v zavedanju managementa, in predvsem vodij, da postavljajo vlogo posameznika v osrednjo pozicijo organizacijske mreže znanj, ki prek ustreznega razvoja avtentičnega vodenja vodi k ustrezni pozitivni organizacijski identiteti učeče se organizacije. Eden od ključnih izzivov avtentičnega voditelja je identificirati prednosti podrejenih in jim pomagati, da jih ustrezno razvijajo, istočasno pa jih povezati s skupnim ciljem, namenom, vizijo in identiteto organizacije. Čeprav avtentično vodenje lahko direktno vpliva na odnose in vedenje podrejenih, je vpliv avtentičnih voditeljev na odnose in vedenje podrejenih močnejši in bolj motivacijski ob dobri identifikaciji ljudi, ki jih vodijo.

6 Literatura

- Avolio, B.J. & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, *The Leadership Quarterly*, **16**:315-338.
- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F. & May, D.R. (2004). Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors. *The Leadership Quarterly*, **15**(6): 801 - 823.
- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F. & May, D.R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors, *The Leadership Quarterly*, **15**: 801-823.
- Avolio, B.J., Luthans, F. & Walumbwa, F.O. (2004). Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance, *The Gallup Leadership Institute*, University of Nebraska, Lincoln.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1986). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper Perennial, New York.
- Cacioppe, R. & Albrecht, S. (2000). Using 360° Feedback and the Integral Model to Develop Leadership and Management Skills, *Leadership & Organization Development Journal*, **21**(8): 390 - 404.
- Clawson, J.G. (2003). *Level Three Leadership: Getting Below the Surface*, Prentice Hall, Upper Saddle River (NJ).
- 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.
- Česnovar, T. (2006). Raziskave na poti k učečemu se podjetju. *Menedžment znanja: Znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Uredila: Možina, S. & Kovač, J. Mari-bor: Založba Pivec.
- Daft, R.L. (2003). *Management*, South Western/Thomson Learning, Mason.
- Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija – ustvarite podjetje znanja*, GV Založba, Ljubljana.
- Gardner, W.L., Schermerhorn, J.R. (2004). Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behaviour and authentic leadership, *Organizational Dynamics*, **33**(3): 270-281.
- Gardner, W.L. & Avolio, B.J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, **23**: 32-58.
- Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R. & Walumbwa, F.O. (2005). Can you see the real me? A self-based model of

- authentic leader and follower development, *The Leadership Quarterly*, 16: 343-372.
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*, Jossey Bass A Wiley Imprint, San Francisco.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Prvinsko vodenje: spoznajmo moč čustvene inteligence*, GV Založba, Ljubljana.
- Ilies, R., Morgeson, F.P. & Nahrgang, J.D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes, *The Leadership Quarterly*, 2005.
- Kark, R. & Shamir, B. (2002). The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers. V: B.J. Avolio in F.J. Yammarino: Transformational and charismatic leadership: The road ahead, *Elsevier*, Oxford.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2002). *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Luthans, F. & Avolio, B.J. (2003). *Authentic leadership: A positive developmental approach*. V: Cameron, K.S., Dutton, J.E. in Quinn, R.E., Positive organizational scholarship, Barlett-Koehler, San Francisco.
- May, D.R., Chan, A.Y.L., Hodges, T.D. & Avolio, B.J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership, *Organizational Dynamics*, 32:247-260.
- Mesec, B. (1998): Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu, Visoka šola za socialno delo, Ljubljana.
- Organizacijska klima v Sloveniji: Skupno poročilo SiOK za leto 2005 [URL: http://www.rmplus.si/siok/arhiv.php?session_id=J], 6.12. 2006.
- Peljhan, D. (2005). Management control systems for organisational performance management: the case of a Slovenian company, *Doctoral dissertation*, Ljubljana.
- Penger, S. & Dimovski, V. (2006). Trendi učeče se organizacije: razvoj avtentičnega vodenja in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete, *Teorija in praksa*, 43(3-4): 427-445.
- Penger, S. (2006). Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja, *doktorska disertacija*, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, Ljubljana.
- Peršak, M. (2006). Uvajanje modela učečega se podjetja. Učeče se podjetje v osmih korakih po modelu USP 8K. *Menedžment znanja: Znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Uredila: Možina, S. & Kovač, J. Maribor: Založba Pivec.
- Peterlin, J. (2007). Razvoj voditeljstva v učeči se organizaciji, magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Phillips, B.T. (2003). A Four-Level Learning Organisation Benchmark Implementation Model, *The Learning Organization*, 10(2): 98 - 105.
- Preudarne poti, ustvarjamo jih med ljudmi (2005). *Letno poročilo Autocommerce, d. d.*, Ljubljana.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Sedovnik, M. (2005). Zakaj sploh poslovna akademija Autocommerce in kako?, *AC Vestnik*, 4(1): 7.
- Senge, P.M. (1994). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Currency Doubleday, New York.
- Sparrowe, R.T. (2005): Authentic leadership and the narrative self, *The Leadership Quarterly*, 16:419-439.
- Storr, L. (2004). Leading with Integrity: A Qualitative Research Study, *Journal of Health Organisation and Management*, 18(6): 415 - 434.
- Yin, R.K. (2002). *Case study research: Design and methods*, Sage Publications Thousand Oaks.
- Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.

Vlado Dimovski je redni profesor na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, Katedri za management in organizacijo. Leta 1994 je doktoriral na Cleveland State University (ZDA) s področja menedžmenta in poslovnih financ. Poleg pedagoškega dela na fakulteti se ukvarja z raziskovalnimi projekti s področja sodobnih pristopov managementa in organizacije. Aktivno sodeluje tudi pri snovanju politik, zlasti na področju dela, managementa starejših, vseživljenjska učenja ter razvoju področja organizacijskega učenja in modela učeče se organizacije v slovenski in širši mednarodni praksi.

Judita Peterlin, je univerzitetna diplomirana komunikologinja. Na področju raziskovalne dejavnosti preučuje prepletenost konceptov voditeljstva in učeče se organizacije. V aprilu 2007 je na Ekonomski fakulteti uspešno zagovarjala svoje magistrsko delo z naslovom Razvoj voditeljstva v učeči se organizaciji.

Sandra Penger je asistentka za področje managementa in organizacije na Ekonomski fakulteti v Ljubljani na Katedri za management in organizacijo, kjer je zaposlena vse od leta 1998. V decembru 2006 je uspešno zagovarjala doktorsko disertacijo, z naslovom "Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: Študija primera slovenskega podjetja (hotelska veriga LifeClass, Istrabenz Turizem d.d.