

# KAKO AVTENTIČNI VODJA STE?

Najboljši način, da preverite, ali imate sposobnost avtentičnega vodje, je, da si zastavite nalogo, ki naj pri zaposlenih sproži pozitivne spremembe.

| Vlado Dimovski, Sandra Penger, Judita Peterlin

**A**vtentično vodenje pomeni vrnitev k osnovam. Vodenje skuša očistiti praznih obljub, lepševanja in uvaja častno delovanje kot osnovo vodenja. Vodja ima čast, da služi sodelavcem z zgledom, saj so mu izkazali zaupanje in ga pooblastili za etično vodenje. Njegova odgovornost je, da svoje delo opravlja častno in omogoča razvoj vseh okoli sebe. Od kakovosti vodenja, ki izhaja iz moralnega prizadevanja, na katerega se opirajo vsi sodelavci, pa je odvisna vzdržljivost organizacije.

Prvo vprašanje, ki se nam zastavi je: Kaj pomeni termin avtentično in kdo so avtentični vodje? Odgovora na ti vprašanji zahtevata vpogled v konstrukt avtentičnosti, ki izhaja iz starogrške filozofske misli "poznati sebe" in "tvoj resnični jaz". Bistvo avtentičnosti je samopoznavanje, sprejemanje in ohranjanje našega pravega jaza. Avtentičnost je tudi element kontinuuma, kar pomeni, da bolj ko ohranjamo svoje resnične vrednote,

čustva, lastno identiteto, bolj avtentični smo. Torej ne moremo za nekoga dejati, da ni avtentičen, ampak lahko govorimo le o stopnji avtentičnosti.

Mnogi avtentičnost zamenjujejo s pristnostjo in iskrenostjo. Pisatelj Lionel Trilling, denimo, pristnost opredeljuje kot skladnost med priznanimi in dejanskimi občutki, avtentičen pa je tisti, ki deluje v skladu z resničnim jazom, izraža sebe na načine, ki so skladni z notranjimi mislimi in občutki, torej izraža lastno identiteto.

## Kdor ne napreduje, nazaduje

Nekdanji izvršni manager Medtronica, sedaj profesor managementa na harvardski univerzi, Bill George pravi, da potrebujemo vodje, ki vodijo z namenom, vrednotami in integriteto; vodje, ki gradijo pozitivne učee se organizacije, ki sodelavce motivirajo za izvedbo odličnih storitev in ustvarjajo dolgoročno vrednost za lastnike. Sodobni avtentični vodje so pri sodelavcih sposobni spodbuditi aktivnost, motivacijo, zavezanost in zadovoljstvo, kar je pogoj, da sodelavci neprestano izboljšujejo svoje delo. Avtentični vodje se osebno poistovetijo s sodelavci in z organizacijah vse bolj poudarjajo pomen pozitivnega psihološkega kapitala. Po mnenju profesorja Luthansa, prvega raziskovalca s področja razvoja teorije organizacijskega vedenja in teorije organizacije ter managementa, so znanstveniki in praktiki do sedaj povsem izključevali pozitivni psihološki kapital. Glavni avtorji razvoja tega področja se osredotočajo na koncept t.i. pozitivne psihologije. Njen začetnik je Martin Seligman, ki se je z obravnavanja tistega, kar je z ljudmi narobe, preusmeril na področje osredotočanja na pozitivne plati ljudi. Osredinjen je na prednosti in ne na slabosti, na zdravje in vitalnost in ne na bolezen in patologijo. V delu Avtentična sreča je Seligman prvi postavil vprašanje obstoja psihološkega kapitala. Psihološki kapital gre preko meje človeškega in socialnega kapitala in temelji na 'kdo si' in ne na 'kaj ali koga poznaš'. Teoretiki ločijo med štirimi značilnostmi pozitivnega psihološkega kapitala: samozavest, upanje, optimi-

## Postani avtentičen vodja

### 1. poveži se s svojo notranjostjo

Da bi se povežal z drugimi ljudmi, morajo avtentični vodje najprej spoznati samega sebe in priložni samozavest v svoje dolne lastnosti in delati na odpravljanju svojih slabosti.

### 2. komuniciraj z ljudmi iskreno in odkrito

Avtentični vodje se odpirajo sodelavcem in zanje ne skrivajo tabu teme. Svetli filozofji "vse kaže na misel".

### 3. spoznaj svoje sodelavce

Da bi lahko uspešno in avtentično vodili ljudi morajo avtentični vodje poznati, kaj je njihovim zaposlenim pomembno v življenju in pri delu. Pomembno morajo reševati stvari in strahove.

### 4. besedam naj sledijo dejanja (ang. walk the talk)

Za dolgoročno avtentično vodenje je potrebna verodostojnost vodj, kar pomeni, da jim zaposleni verjamejo.

### 5. približaj se svojim sodelavcem

Avtentični vodje se prilagodijo svojim sledilcem in odpirajo-gretnostjo vse monetarne komunikacijske ovire (kulturna različnost, klanje-klanje, nečija, lastnosti)

### 6. osredotoči se na druge, ne nase

Avtentični vodje ne želijo pohvale po izpostavljenosti samih sebe, ampak po službenju sojudem.

### 7. verjemi v svoje sodelavce

Avtentični vodje pomagajo svojim zaposlenim, da odkrijejo svoje skrivne talente in jih uspešno.

### 8. nudi sodelavcem podporo in upanje

Ko daste svojim zaposlenim upanje, jim daste tudi zaupanje in priložnosti.

*Dr. Vlado Dimovski je redni profesor na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V letih 2000-2004 je opravljal funkcijo ministra za delo, družino in socialne zadeve v Vladi Republike Slovenije. Je soavtor knjige Avtentično vodenje (2009).*

*Dr. Sandra Penger je asistentka na Ekonomski fakulteti v Ljubljani in soavtorica knjige Avtentično vodenje (2009).*

*Judita Peterlin, mag. posl. ved je raziskovalka na Ekonomski fakulteti v Ljubljani in soavtorica knjige Avtentično vodenje (2009).*

zem in prožnost, sestavljajo pa ga štiri temeljne razsežnosti tj. pozitivnost, edinstvenost, merljivost, razvoja in uspešnosti.

Osebna določljivka sodobnih vodij 'kdo sem, je enako pomembna, kot 'kaj vem' in 'koga poznam'. Današnji izzivi zahtevajo drugačen pogled na obnove in ohranitev zaupanja, upanja in optimizma. Sposobnost hitrega okrevanja od kriznih situacij v podjetjih in izkazovanje prožnosti sta odlični odlični vodij. Hkrati izzivi zahtevajo pomoč sodelavcem pri iskanju smisla in povezanosti, in sicer z graditvijo novega samozavedanja ter s pristnim povezovanjem z vsemi deležniki. Z osredotočenostjo na osebne konkurenčne prednosti in kreposti posameznika ter z razvijanjem dobrih lastnosti namesto obravnavanja osebnih slabosti se razvijejo avtentični vodje.

### Vodja ima čast, da služi sodelavcem z zgledom, saj so mu izkazali zaupanje in ga pooblastili za etično vodenje.

Avtentični vodje na začetku pri svojih sodelavcih spodbudijo poistovetenje. Teorija avtentičnega vodenja poudarja idejo vodenja z osredotočenostjo na transparentnost, pozitivnost in visoke etična načela. Razvoj avtentičnega vodenja vključuje zapletene procese, ki jih ne moremo skrčiti na preprosto usposabljanje v okviru organizacije, ampak moramo k razvoju pristopiti celostno, vključujoč širšo okolico posameznika in organizacije. Raziskovalca Shamir Boas in Eilam Galit kot metodo razvoja avtentičnih vodij izpostavljata pristop življenjskih zgodb, prek katerih vodja razvija identiteto vodje kot osnove samodojemanja, samospoznavanje in jasnost svojih vrednot, cilje, ki so skladni z zaznavanjem samega sebe, in samoekspresivno vedenje. Naše življenjske izkušnje vplivajo na doživljanje samega sebe in sveta okoli nas prav tako, kot tudi kultura organizacije pomembno vpliva na naše delovanje in razvoj. Kot take so učinkovito pomagalo vodenju.

#### Prenos v vsakdan

Guru avtentičnega vodenja tako po teoretični kot praktični plati, Bill George, meni, da potrebujemo vodje, ki vodijo z namenom, vrednotami in integriteto; vodje, ki gradijo pozitivne učee se organizacije, ki zaposlene motivirajo za izvedbo odličnih storitev kupcu ter ki ustvarjajo dolgoročno vrednost za lastnike. Sodobni avtentični vodje so pri sodelavcih sposobni spodbuditi aktivnost, motivacijo, zavezanost in zadovoljstvo, kar je pogoj, da zaposleni neprestano izboljšujejo svoje delo. Avtentični vodje se osebno identificirajo s sodelavci in z organizacijo. Pozitivnih učinkov avtentičnega vodenja v učeči se organizaciji je več. Med drugim je ta, da najbolj avtentični sodelavci prevzamejo vlogo vodij, ostali pa sodelujejo z njimi pri doseganju skupnih ciljev, vključno s pozitivno etično klimo. Avtentični vodje pri sledilcih vzgojijo avtentične harmonične osebnosti, kar jim omogoča zadovoljevati lastne potrebe in dosegati lastne cilje. To pa pomeni naslednje rezultate: zaradi večje stopnje zaupanja se poveča prožnost vodij in sledilcev v težkih časih. Sledilci delajo bolj zavzeto, čutijo večjo pripadnost organizaciji, tudi zato, ker s pomočjo avtentičnih vodij najdejo primerno, izzivalno delovno mesto, s katerim so zadovoljni in kjer lahko razvijajo svoje talente. Vse to pa vodi k pravemu trajnemu, dolgoročnemu delovnemu učinku. ■

# PERSPEKTIVE

Hitro in profesionalno prevajanje  
ter pisanje korporativnih besedil

*Naj beseda pravo mesto najde!*



Vaša  
osebna prevajalka  
in tolmačka.

Maja Vitežnik, MBA



**MANAGERSKI  
PREVODI**

Profesionalni prevodi  
podkrepljeni z manager-  
skimi izkušnjami in  
strokovnim znanjem.

Prevajalska agencija, kjer  
prevajamo poslovneži  
za poslovneže.

**TOLMAČENJA**

**SVETOVANJA**

PERSPEKTIVE



Gradnikove brigade 27

5000 Nova Gorica

T: 05 975 03 11

F: 05 975 50 310

Maja Vitežnik s.p.

gsm: 031 30 07 66

e-mail: maja.viteznik@gmail.com