UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

POVEZAVA AVTENTIČNEGA VODENJA IN KREATIVNOSTI V IZBRANEM PODJETJU

Ljubljana, 13. september 2018 TEUTA ALIJA

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Teuta Alija, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Povezava avtentičnega vodenja in kreativnosti v izbranem podjetju pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Sandro Penger

I Z J A V L J A M

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;

2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;

3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;

4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – 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 plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;

6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;

7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;

8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;

9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;

10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 13.09.2018 Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD **1**
1 AVTENTIČNO VODENJE **4**
1.1 Opredelitev vodenja **4**
1.1.1 Teorije vodenja 5
1.2 Koncept avtentičnosti **6**
1.3 Opredelitev avtentičnega vodenja **7**
1.3.1 Avtentično vodenje skozi čas 8
1.4 Elementi avtentičnega vodenja **9**
1.4.1 Samozavedanje 10
1.4.2 Samoregulacija 11
1.4.3 Pozitiven psihološki kapital 12
1.4.4 Lasten pozitiven razvoj 13
1.5 Avtentičen vodja **13**
1.6 Odnos avtentičnih vodij in sledilcev **14**
1.6.1 Zaupanje 14
1.6.2 Vključenost 15
1.6.3 Eudaimonsko dobro počutje 15
2 KREATIVNOST **16**
2.1 Opredelitev kreativnosti **16**
2.1.1 Teorije kreativnosti 18
2.2 Paradigme v študijah kreativnosti **18**
2.2.1 ON-paradigma: samotni genij 19
2.2.2 JAZ-paradigma: kreativna oseba 19
2.2.3 MI-paradigma: socialna psihologija kreativnosti 19
2.3 Povezava kreativnosti in inovativnosti **20**
2.3.1 Organizacijska raven 20
2.3.2 Velikost organizacije 21
2.3.3 Tip inovacije 21
2.3.4 Vrsta industrije 22
2.3.5 Kulturne razsežnosti 22

2.4 Kreativnosti na delovnem mestu ... 22
2.4.1 Individualna kreativnost ... 23
2.4.1.1 Notranji dejavniki ... 23
2.4.1.2 Zunanji dejavniki ... 24
2.4.2 Timska kreativnost ... 25
2.4.3 Organizacijska kreativnost ... 27
2.5 Povezava avtentičnega vodenja in kreativnosti ... 28
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O POVEZANOSTI AVTENTIČNEGA VODENJA IN KREATIVNOSTI V IZBRANEM PODJETJU ... 30
3.1 Predstavitev izbranega podjetja ... 30
3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija ... 31
3.2.1 Cilj raziskave ... 31
3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja ... 31
3.2.3 Metode in načrt raziskave ... 32
3.2.4 Oblikovanje vprašalnika ... 33
3.3 Analiza podatkov in interpretacija ... 34
3.3.1 Splošni podatki anketirancev ... 34
3.3.2 Avtentično vodenje v izbranem podjetju ... 37
3.3.3 Kreativnost v izbranem podjetju ... 44
3.3.4 Povezava avtentičnega vodenja in kreativnosti v izbranem podjetju ... 56
3.4 Zaključne ugotovitve in priporočila vodstvu ... 57
3.4.1 Analiza raziskovalnih vprašanj ... 57
3.4.2 Priporočila in smernice vodstvu izbranega podjetja ... 60
SKLEP ... 61
LITERATURA IN VIRI ... 62
PRILOGE ... 71

KAZALO TABEL

Tabela 1: Časovni pregled pomembnejših definicij avtentičnosti in avtentičnega vodenja . 8
Tabela 2: Raziskovalna vprašanja ... 32

KAZALO SLIK

Slika 1: Dejavniki merjenja avtentičnosti 6
Slika 2: Dejavniki individualne kreativnosti 23
Slika 3: Dejavniki timske kreativnosti 26
Slika 4: Dejavniki organizacijske kreativnosti 27
Slika 5: Načrt raziskave 32
Slika 6: Sklopi vprašalnika 33
Slika 7: Demografski podatki vodij 35
Slika 8: Delovna doba vodij v izbranem podjetju 35
Slika 9: Demografski podatki sledilcev 36
Slika 10: Delovna doba sledilcev v izbranem podjetju 36
Slika 11: Samoocena vodij o lastnem vodenju 37
Slika 12: Ocena sledilcev o vodenju 38
Slika 13: Povprečne ocene vodenja 39
Slika 14: Avtentično vodenje v izbranem podjetju 43
Slika 15: Individualna kreativnost 45
Slika 16: Povprečne ocene individualne kreativnosti 46
Slika 17: Timska kreativnost 48
Slika 18: Povprečne ocene timske kreativnosti 48
Slika 19: Organizacijska kreativnost 50
Slika 20: Povprečne ocene organizacijske kreativnosti 51
Slika 21: Spodbujanje kreativnosti 53
Slika 22: Povprečne ocene spodbujanja kreativnosti 54
Slika 23: Povezava avtentičnega vodenja in kreativnosti 56
Slika 24: Povprečne ocene povezave avtentičnega vodenja in kreativnosti 56

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik za vodje 1
Priloga 2: Anketni vprašalnik za sledilce. 6

UVOD

Izraz avtentičnost izvira iz grške filozofije in označuje humanistično psihološko naravnanost, ki pomeni, samemu sebi naj bo resnično. Je intenzivna psihološka paradigma, ki pravi, da je avtentičnost znanje, sprejetje in vedenjski odzivi osebe, ki izvirajo v osebnih moralnih ter etičnih vrednot, visokih standardih, prepričanjih, čustvih in motivih (Wong & Laschinger, 2013, str. 948).

Avtentično vodenje je večdimenzionalni konstrukt, kateri lahko vključuje druge oblike vodenja, kot sta transformacijsko in etično vodenje. Proces, ki izhaja iz pozitivnih psiholoških sposobnostih in visoko razvitega organizacijskega konteksta, kar se posledično odraža v pozitivnem samozavedanju ter samoregulaciji in nenehnem pozitivnem samorazvoju (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008). Pomanjkanje samozavedanja in samoregulacije v odgovorni osebi, zmanjša njeno pristnost. Vsaka oseba pri opravljanju določenih nalog, in v vsem kar poskuša, doprinese nek svoj jaz, zato je nemogoče zavrniti vlogo samorazumevanja pri komunikaciji z drugimi. Notranja sinergija vrednot in prepričanj vpliva na to, kako in zakaj se razvijejo odnosi ter če se ti odnosi ohranijo (Ladkin & Taylor, 2010, str. 66).

Vodja je definiran kot oseba, ki je odgovorna, da vpliva na sledilce in jih usmerja k doseganju zastavljenih ciljev (Winston & Patterson, 2006, str. 10). Avtentičen vodja kaže upanje, zaupanje, pozitivna čustva, optimizem, etičnost in transparentnost v odnosih z drugimi (Avolio & Gardner, 2005, str. 320). So vodje, ki so odraz pravičnosti in pričakujejo pravičnost od drugih ter vključujejo prepričanja, v katera resnično verjamejo (Ladkin & Taylor, 2010, str. 67). S svojo avtentičnostjo vzbudijo v sledilcih empatijo, spoštovanje, zanesljivost in zaupanje. Avtentičen vodja v organizaciji spodbuja k optimizmu, grajenju samozavesti in spodbuja večjo zavzetost ter razvoj same organizacije (Laschinger & Smith, 2013, str. 27).

V dinamičnem delovnem okolju je kreativnost pomemben dejavnik pri pridobivanju in ohranjanju konkurenčne prednosti. Navkljub konstantno napredujoči se tehnologiji, nenehnim pritiskom tako na domačem kot tujem trgu in nestabilnem ekonomskem okolju, so organizacije primorane premagati svoje konkurente ter promovirati kreativnost v delovnem okolju, če želijo preživeti (Müceldili, Turan & Erdil, 2013, str. 673). Kreativnost je pomembna skoraj za vsako delovno mesto na različnih ravneh organizacije. Zagotavlja neobičajno in unikatno dodano vrednost organizaciji, katera vodi v uspešnost, izpopolnjene zaposlene, gospodarsko blaginjo ter družbeni razvoj (Zhou & Ren, 2011). Rezultati kreativnosti so nove in uporabne ideje o produktih, praksah, procesih ter storitvah, ki so postale pomemben dejavnik uspešnosti organizacij. Na podlagi tega ima kreativnost dve ključni lastnosti, novost, ki poudarja nekaj novega, in uporabnost, ki temelji na implementaciji ter njeni vrednosti (Tierney & Farmer, 2011, str. 2).

Organizacijska kreativnost je sposobnost implementiranja novosti v organizacijsko dejavnost, da bi dosegli organizacijske cilje. To vključuje tudi nove načine reševanja izzivov in sprejemanja novih priložnosti, spreminjanje paradigem ter uspešno soočanje z zunanjimi in notranjimi spremembami (Zhou & Hoever, 2014, str. 337). Timska kreativnost je proces, kjer več posameznikov, preko interakcij, kreira razne ideje in novosti. Timska kreativnost je uspešna le, če vsi posamezniki vložijo energijo in strast v to, saj temelji na skupnem trudu ter odnosih (Harvey & Kou, 2013). Individualna kreativnost je definirana kot uvajanje novosti v lastne dejavnosti. Posameznikova želja po priložnostih, opazovanju in raziskovanju ter sposobnost pretvoriti znanje v dejanje, se odražajo v delu, ki je profesionalno, kreativno in originalno (Yuan & Woodman, 2010, str. 330).

Eden izmed pomembnejših dejavnikov, ki vpliva na kreativnost na delovnem mestu je vodenje. Vodje igrajo pomembno vlogo pri omogočanju in podpiranju kreativnosti na razne načine. Določijo kreativnost kot nujno zahtevo za delovno mesto, podajajo konstruktivne povratne informacije glede zadanega kreativnega cilja in napredka ter nagrajujejo svoje sledilce. V določenih primerih pa lahko pozorno spremljanje kreativnosti in nenehen nadzor povzroči negativen učinek (Stobbeleir & Ashwood, 2011). Avtentično vodenje je eno izmed vodenj, ki je bilo kreirano na podlagi pozitivnega psihološkega gibanja. Organizacijska kreativnost pravi, da je potrebno, za krepitev kreativnosti zaposlenih in organizacije, zgraditi pozitiven kontekst v organizaciji. Avtentični vodje vzbudijo pozitivne emocije v sledilcih s kreiranjem pozitivnih in transparentnih odnosov, zaradi katerih so ti posledično bolj kreativni (Peterson, Walumbwa, Avolio & Hannah, 2012, str. 509).

Namen magistrskega dela je s pomočjo domačih in tujih virov ter literature, proučiti konstrukt avtentičnega vodenja in kreativnosti ter določiti njuno medsebojno povezavo. Menim, da sta oba konstrukta v današnjih, zelo konkurenčnih razmerah na trgu, pomembna dejavnika pri uspešnosti celotne organizacije, saj lahko s primernim vodenjem ugodno vplivamo na učinkovitejšo kreativnost in posledično višjo konkurenčnost na trgu. S pomočjo izvedene kvantitativne raziskave bom ugotovila prisotnost obeh konstruktov v izbranem podjetju in na kakšen način sta povezana. Z analizo zbranih odgovorov, ki jih bom povezala z znanstvenimi prispevki na področju obravnavane teme, bom tudi oblikovala učinkovita priporočila in smernice za vodstvo podjetja.

Osnovni cilj magistrske naloge je identificirati vrednotenje avtentičnega vodenja in kreativnosti v izbranem podjetju ter analizirati njuno medsebojno povezavo.

Pomožni cilji so naslednji:

1. Natančno proučiti, razčleniti in analizirati konstrukt avtentičnega vodenja ter kreativnosti, s pomočjo tujih in domačih znanstvenih prispevkov.
2. Izvesti raziskavo v izbranem podjetju in na podlagi le-te ugotoviti prisotnost obeh konstruktov ter njuno medsebojno povezanost.

3. S pomočjo izsledkov empirične raziskave in teoretične podlage, oblikovati ter predložiti vodstvu podjetja priporočila za izboljšanje poslovanja na področju avtentičnega vodenja in kreativnosti.

Temeljna teza magistrske naloge je, da sta avtentično vodenje in kreativnost pozitivno povezana, saj avtentični vodje s svojimi značilnostmi, kompetencami ter stilom vodenja, spodbujajo kreativnost sledilcev, kar vodi k uspešnejši organizaciji.

Analiza kvantitativne raziskave bo odgovorila na naslednja **raziskovalna vprašanja**:

1. Na kakšen način, v izbranem podjetju, udejanjajo koncept avtentičnega vodenja in ali ga sploh poznajo?
2. Kako avtentično vodenje vodij, v izbranem podjetju, vpliva na kreativnost posameznikov in ali sploh vpliva?
3. Kako avtentično vodenje vodij, v izbranem podjetju, vpliva na kreativnost timov in ali sploh vpliva?
4. Kako se kreativnost izbranega podjetja izraža, če sploh se?
5. Ali je razvito avtentično vodenje ključen element pri spodbujanju kreativnosti zaposlenih, kar posledično vpliva na uspešnost izbranega podjetja?

Magistrsko nalogo bosta sestavljala teoretični in raziskovalni del.

Teoretični del bo sestavljen iz dveh poglavij, kjer bom v prvem poglavju opisala in razčlenila koncept avtentičnega vodenja ter v drugem kreativnost in povezanost obeh konceptov. Uporabila bom deskriptivno metodo, s katero bom opisala oba področja, primerjala in analizirala ter s pomočjo metode klasifikacije definirala različne teorije vodenja in kreativnosti. Metodi komparacija in kompilacija mi bosta pomagali pri podkrepitvi deskriptivne metodo, saj z njima lahko primerjam, analiziram ter povzamem stališča oziroma ugotovitve različnih avtorjev. Teoretični del magistrskega dela bo temeljil na sekundarnih virih podatkov, predvsem na novejših tujih in domačih znanstvenih prispevkov s področja avtentičnega vodenja, kreativnosti ter njune povezanosti.

Raziskovalni del bo temeljil na empiričnih izsledkih kvantitativne analize, v katero bodo vključeni vodje raznih timov oziroma oddelkov izbranega podjetja in njihovi sledilci. S pomočjo tuje in domače literature ter znanstvenih prispevkov, bosta oblikovana dva anketna vprašalnika, prilagojena vsaki skupini anketirancev in bosta namenjena raziskovanju povezave med avtentičnem vodenjem ter kreativnostjo v izbranem podjetju. S pomočjo primerjalne analize bom nato odgovore sledilcev primerjala z odgovori vodij.

V zaključku bom pridobitev primarnih podatkov s pomočjo raziskave povezala z izsledki sekundarnih virov in podala ter oblikovala priporočila za izbrano podjetje.

1 AVTENTIČNO VODENJE

Začetki raziskovanja vodenja so se primarno osredotočili na moškega posameznika v veliki zasebni organizaciji. V sodobnem času se področje vodenja osredotoča, ne samo na vodje, ampak tudi na sledilce, sodelavce, kulturo, zunanje in notranje dejavnike. Ponuja širši spekter raznovrstnosti, od zasebnih do javnih in tudi neprofitnih organizacij ter upošteva populacijo iz celotnega sveta. Vodenje je bistven dejavnik, ki zagotavlja uspeh in delovanje organizacije. Največji izziv, v vodenju drugih, se izpostavi pri končnem rezultatu, ki je odvisen od uspešnega delovanja sledilcev (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009, str. 422).

1.1 Opredelitev vodenja

Vodenje je proces vplivanja drugih o njihovem razumevanju in strinjanju o tem, kaj je potrebno storiti, na kakšen način ter kdaj. Vodenje je pomembna funkcija managementa, saj skuša maksimirati učinkovitost in doseči organizacijske cilje (Yukl, 2012, str. 66). Pomembno je kreirati vizijo in se osredotočiti nanjo ter jo uresničiti preko zadanih ciljev. Sposobnost vodenja se v literaturi razpravlja kot o individualnem znanju in je sposobnost motiviranja drugih ter sposobnost s katero drugi posamezniki pokažejo svoje izredne sposobnosti in rezultate (Kimble, de Vasconcelos & Rocha, 2016, str. 1121). Cilje lahko uspešno doseže samo skupina ljudi, ki je visoko motivirana, ki je zadovoljna s svojim delovanjem, kot delovanjem vodje in ki ima občutek, da prispeva k uresničitvi organizacijskih ciljev (Sethuraman & Suresh, 2014, str. 165). Vodstvo je mogoče opredeliti kot položaj, funkcijo in sposobnost vodenja drugih v večji uspeh (Zerfass & Huck, 2007, str. 109).

Vodja je oseba, ki izbere, opremi in vpliva na posameznike, ki imajo raznolike sposobnosti ter talente in jih usmerja k organizacijskim ciljem ter viziji. Vodja lahko uspešno vodi posameznike samo v primeru, da na jasen način opredeli vizijo, ki je v skladu s prepričanji posameznikov. Vodja prepozna raznolikost svojih članov, doseže enotnost v skupnih vrednostih, ampak ne uniči raznolikosti. To doseže skozi inovativne in fleksibilne načine, kot so edukacija, razni treningi in s podporo, saj mora posameznik vedeti, da mu vodja nudi vse možne načine, da efektivno deluje v smeri organizacijskih ciljev (Winston & Patterson, 2006, str. 7–8). Če vodja želi, da njegovi sledilci ponotranjijo organizacijsko vizijo, mora to tudi sam storiti. Nadrejeno-podrejeno razmerje je zelo pomembno pri zagotavljanju, da se sprejete odločitve realizirajo in so sprejete s strani celotne organizacije (Ayub, Manaf & Hamzah, 2014, str. 503). Vodja 21. stoletja mora zagotoviti, tako okolje, kjer se podrejeni obravnavajo kot člani organizacije in ne kot delavci, katerim je naročeno kaj morajo delati. V tem smislu mora biti vodja sposoben kreirati trajno ozračje zaupanja in občutek skupnosti (Zerfass & Huck, 2007, str. 111). Vloga komunikacije je pomembna v delovnem okolju in je nuja za vsakega vodilnega, saj je komunikacija med vodjami in sledilci veliki motivator, uravnoteži potrebe ter cilje organizacije in tudi olajša proces

odločanja. Uspešnost članov organizacije temelji na smeri delovanja, ki jo vodja določi skozi svojo komunikacijo. Komunikacija vodij gradi odnose in je ključno, da vodja v vsaki situaciji komunicira s svojimi podrejenimi (Ayub in drugi, 2014, str. 503–504).

1.1.1 Teorije vodenja

V preteklih stoletij je mnogo znanstvenikov opredelilo pojem vodenja, nekateri uspešno, drugi spet manj. Tisti, ki so uspeli, so v svoji definiciji vodstva upoštevali takratne razmere, ki so zagotavljale različne razsežnosti. S spreminjanjem časa se posamezniki kot situacije spreminjajo in s tem se tudi sama definicija vodenja. Ta v svojem opisu napreduje, saj se prilagaja trendom v medčloveških odnosih in upravljanju posameznikov v organizaciji (Ayub in drugi, 2014, str. 502).

Skozi velik del zgodovine so se študije o vodenju strinjale predvsem o tem, da se posameznik z vodstvenimi sposobnosti rodi. Tako se je v 19. stoletju rodila **teorija velikega človeka**, ki pravi, da naj bi vodstvene karakteristike prišle na plan, le ko je potreba po njih. Po samem poimenovanju teorije ugotovimo, da so ti posamezniki bili le moški.

Do leta 1950 se je razvilo že več kot sto študij in teorij, ki so skušale ugotoviti točno katere so te **osebne značilnosti**, ki naredijo posameznika primernega za vodjo (Martin & Fellenz, 2010, str. 197). Istega leta se je tudi zanimanje za to teorijo vodenja ustavilo in zopet oživelo leta 1980 z razvojem transformacijskega ter karizmatičnega vodenja, a tokrat se je zanimanje malce preusmerilo. Skušali so ugotoviti katere značilnosti in sposobnosti ter kakšno vedenje vpliva na vodenje in kako skupaj ti elementi delujejo v določenih situacijah (Zaccaro, 2007, str. 7–9).

Začasno nezanimanje, leta 1950, za teorijami osebnih značilnosti je v ospredje postavilo teorije, ki so se osredotočale na vedenje. Leta 1945 so na Univerzi Ohio in Univerzi Michigan, ZDA, pričeli s študijami, ki se niso več osredotočale na osebne značilnosti, temveč kako se posamezniki obnašajo s temi značilnostmi. S temi študijami in raznimi vprašalniki so ugotovili, da obstajata dve dimenziji. Prva, ki nam pove do kolikšne mere so vodje usmerjeni k nalogi in do kolikšne mere poudarjajo svoj uspeh pri doseganju ciljev. Druga dimenzija pa nam pove do kolikšne mere vodja skrbi za svoje člane tima. Iz tega izhajata dve usmeritvi **vedenjske teorije**, kjer je ena usmerjena k nalogam in druga k ljudem. Leta 1990 so tudi ugotovili tretjo usmeritev vedenjske teorije, ki je usmerjena k spremembam in zato pomemben dejavnik pri razlagi transformacijskega vodenja (Martin & Fellenz, 2010, str. 200–201).

Situacijska teorija vodenja je ena izmed teorij, ki pravi, da se je potrebno prilagajati vsaki situaciji posebej. Vodenje vidi kot celosten proces, kjer je potrebno upoštevati tako karakterne značilnosti kot zgoraj omenjene načine vedenja, a tudi vključiti raven zrelosti vsakega posameznika. Pri zaposlenih z nizko zrelostjo je vodja manj usmerjen k ljudem in

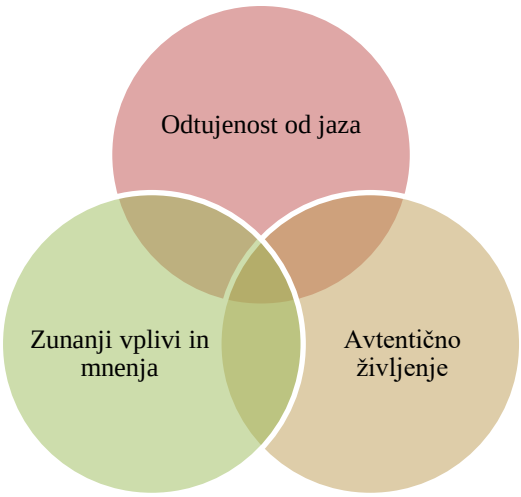
bolj usmerjen k nalogam. Usmerjenost k ljudem je najvišja pri zaposlenih s srednjo stopnjo zrelosti in se zopet zmanjša, ko zaposleni doseže najvišjo stopnjo zrelosti. Situacijska teorija dobro prikaže, da ni enega stila vodenja, ki bi ustrezal vsem zaposlenim in se zaradi tega mora prilagoditi kar posledično pomeni boljše medosebne odnose (Thompson & Vecchio, 2009 str. 837–838).

1.2 Koncept avtentičnosti

Avtentičnost se nanaša na potrebo in težnjo posameznika, da se izrazi ter opredeljuje v skladu s svojimi resničnimi čustvi, misli in stališči. Je neovirano delovanje jedra oziroma samega sebe (Kernis & Goldman, 2006, str. 285). V organizaciji, avtentičnost pomeni proces, kjer vodja razvija vrednote, ki prispevajo k uspešnosti organizacije in k uspešnosti samega sebe (Liedtka, 2008, str. 238). Avtentični posamezniki so isti, ki, ko se pojavijo neskladnosti med zunanji pritiski in situacijami ter lastnimi vrednotami in prepričanji, ne podležejo pritiskom, ampak ostajajo zvesti sebi (Pillow, Hale, Crabtree & Hinojosa, 2017, str. 393).

Avtentičnost je na splošno pozitivno povezano z dobrim počutjem in negativno povezano s slabim počutjem v življenju. Če je posameznik avtentičen to predvideva višjo stopnjo samoaktualizacije, vitalnosti, boljše počutje in bolj pozitiven efekt na okolico. Avtentičnost je povezana s samozavestjo in boljšimi odnosi tako z drugimi kot samim seboj (Brunell in drugi, 2010, str. 900). Lestvica avtentičnosti je bila razvita za namen merjenja konceptualizacije avtentičnosti. Na podlagi treh dejavnikov, prikazanih na sliki 1, ugotavljajo ali je posameznik visoko na lestvici avtentičnosti ali nizko.

Slika 1: Dejavniki merjenja avtentičnosti



Vir: Wood, Linley, Maltby, Baliousis & Jospeh (2008).

Prvi dejavnik je odtujenost od svojega jaza. Bolj je posameznik odtujen od svojega jaza, manj sprejema samega sebe in se ne razume, bolj nizko je na lestvici avtentičnosti. Drugi

dejavnik raziskuje ali posameznik živi svoje življenje avtentično. Bolj se posameznik obnaša in deli svoja čustva na tak način, da je v skladu s svojim jazom ter ideali in normami, višje je posameznik na lestvici avtentičnosti. In tretji ter zadnji dejavnik, je sprejemanje zunanjih vplivov. Bolj posameznik dovoli, da zunanji vplivi in mnenja drugih zaznamujejo njegovo obnašanje ter kreiranje stališč, nižje je na lestvici avtentičnosti (Wood in drugi, 2008, str. 389–390).

1.3 Opredelitev avtentičnega vodenja

Vodenje je kompleksna dinamika, ki se nenehno razvija na podlagi posameznikovega razvoja, vrednot in posebnih okoliščin ter razmer. Avtentično vodenje je vodenje, ki poudarja posameznikove vrednote, ki morajo biti v ravnotežju s posameznikovim vodenjem in vedenjem. Avtentično vodenje je več kot le stil vodenja, osredotoča se na jaz in predvideva, da s tem posledično koristi vsem, saj ponuja iskren zgled (Bishop, 2013).

Končni cilj, zagovornikov avtentičnega vodenja, je imeti usposobljene vodje, ki bodo proaktivno širili pozitivnost v svojem okolju in skrbeli za etiko ter družbeno odgovornost (Cooper, Scandura & Schriesheim, 2005, str. 477). Konceptualni temelji avtentičnega vodenja se nahajajo v delih eksistencialnih psihologov, kot so Maslow, Rogers in Erikson. Predvsem so pomembne vrednote, kot sta pravičnost in dostojanstvo (Avolio & Gardner, 2005, str. 320–322). Organizacijska kultura zagotavlja sistem vrednot in nek standard vedenja zaposlenih, zato je za pozitivno organizacijsko kulturo potrebno vodenje, ki zagotavlja konstanten razvoj. Avtentično vodenje zagotavlja zaposlenim neko upanje, zaupanje, pozitivna čustva, optimizem in moralno ter etično delovanje in posledično imamo rezultat, ki je pozitivna organizacijska kultura (Walumba in drugi, 2008).

Avtentično vodenje predstavlja v kolikšni meri se vodje zavedajo pomembnosti odprtosti v organizaciji. Potrebna je izmenjava informacij, mnenj in s tem tudi sprejemanje drugih ter njihovega razmišljanja. Spodbuja odkrivanje vrednot, etičnih in moralnih zadržkov, motivov, čustev ter ciljev na tak način, da lahko sledilci ocenjujejo vedenje svojih vodij (Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck & Avolio, 2010, str. 902). Za uspešno avtentično vodenje je pomembno zaupanje med vodjo in sledilcem. Potrebno je vzpostaviti tak odnos, kjer se sledilec počuti opolnomočenega in je predvsem zagnan za delo. Da se lahko tako počuti, je naloga vodje, da avtentično vodi svoje sledilce, jih spodbuja, motivira in jim zagotovi pogoje, v katerih se počutijo zadovoljne. Le-ti vidijo tudi večji smisel v opravljanju svojega dela, če njihov nadrejeni dejansko deluje po svojih načelih (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 107–108).

Glavna kritika karizmatičnega, transformacijskega in duhovnega vodenja je pomanjkanje dveh elementov; samoregulacije ter samozavedanje vodij. V primeru pomanjkanja teh dveh elementov v osebi, ki je vodilna, avtomatsko izključi prisotnost avtentičnosti (Waite, McKinney, Smith-Glasgow & Meloy, 2014, str. 283). Vsaka oseba, ki se loti nečesa oziroma nastopi v določeni vlogi, doda sebe in svojo avtentičnost, torej je nemogoče

izključiti samorazumevanje, ki ga ima vsak posameznik o sebi. Sinergija prepričanj, idealov, morale in poslanstva določi kako se bo oseba oziroma vodja razvila ter če bo ta razvoj uspešen ali neuspešen (Murphy, 2012, str. 507–509). Konstrukt avtentičnega vodenja, kot ga poznamo danes, se je pojavil v 90. letih predvsem za namene sociologije in izobraževanja. Pravi in avtentični jaz vodij je kombinacija osebne sfere v relaciji z zunanjim svetom. Avtentično vodenje se tako od ostalih teorij vodenja razlikuje predvsem po tem, da je neka osnova, ki vključuje boljše sodelovanje z višjo stopnjo samozavedanja (Ladkin & Taylor, 2010, str. 65).

1.3.1 Avtentično vodenje skozi čas

V zadnjih stotih letih se je pojavilo in razvilo veliko teorij vodenja, ki so podlaga avtentičnemu vodenju. Časovni prikaz, pomembnejših definicij avtentičnosti in avtentičnega vodenja, je prikazan v tabeli 1.

Tabela 1: Časovni pregled pomembnejših definicij avtentičnosti in avtentičnega vodenja

OBDOBJE	AVTOR/JI	KRATEK OPIS
1957	Argyris	Zavedanje organizacijske vrednosti, vrednosti ostalih in svoje vrednosti.
1967	Rome in Rome	Hierarhična organizacija se mora zavedati svoje minljivosti, odgovornosti in svojih napak.
1983	Henderson in Hoy	Odnos vodij in sledilcev.
2003	George	Avtentični vodje se zavedajo svojih prednosti in pomanjkljivosti.
2003	Luthans in Avolio	Avtentičen vodja črpa iz organizacijskega konteksta in pozitivnega psihološkega kapitala.
2004	Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans in May	Avtentičen vodja je moralen, pozitiven in optimističen.
2008	Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing in Peterson	Vzorec vodstvenega vedenja, ki črpa in promovira pozitivno etično atmosfero ter pozitivne psihološke kapacitete.

Vir: Novicevic, Harvey, Buckley, Brown & Evans (2006); Avolio, Walumbwa & Weber (2009); Gardner, Cogliser, Davis & Dickens (2011).

Definicije avtentičnega vodenja so se skozi čas spreminjale in dopolnjevale. Začetki omembe konstrukta avtentičnosti v organizaciji so se pojavili v 60. letih. Leta 1957 Argyris trdi, da se avtentični vodje zavedajo, ne le organizacijske vrednosti, temveč tudi svoje vrednosti in vrednosti ostalih. V tej definiciji lahko že opazimo začetke samozavedanja (Novicevic in drugi, 2006, str. 68). Znanstvenika Rome in Rome sta leta 1967 avtentičnost definirala skozi hierarhično organizacijo, ki je lahko avtentična samo, če se zaveda svoje minljivosti, odgovornosti, prizna svoje napake in jih skuša popraviti s fleksibilnim načrtovanjem ter se odgovorno vključuje v širšo skupnost (Gardner in drugi, 2011, str. 1122). V 80. letih se je pojavila definicija Hendersona in Hoya, ki sta opredelila avtentičnost vodenja z vidika podrejenega oziroma sledilca. Pravita, da je vodja avtentičen,

če ga sledilci vidijo kot posameznika, ki sprejema odgovornost, tako z vidika organizacije kot osebnega, za vse napake, rezultate in dejanja (Novicevic in drugi, 2006, str. 68).

Pravi razcvet je avtentično vodenje doživelo leta 2003 z znanstvenikom Bill Georgem, ki ga večina tudi dojema kot očeta avtentičnega vodenja. Avtentični vodje uporabljajo svoje naravne sposobnosti, a se tudi zavedajo svojih pomanjkljivosti in jih skušajo odpravijo. Vodijo s poslanstvom, pomenom in vrednotami ter gradijo dolgoročne odnose z ostalimi. Sledilci jim sledijo, ker take vodje razumejo namen svojega vodenja in imajo jasno sliko o sebi. Avtentični vodje so konsistentni in imajo visoko raven samodiscipline. Taki posamezniki se zavedajo, da je vloga vodja, nekaj za kar se je potrebno celo življenje truditi in učiti, zato so zelo naklonjeni nenehnemu razvoju (Gardner in drugi, 2011, str. 1122).

Po letu 2003 se je raziskovanje na področju avtentičnega vodenja okrepilo in od takrat se je pojavilo kar nekaj definicij. Zelo pomembni raziskovalci na tem področju so Avolio, Luthans, Gardner, Walumba in May, ki so leta 2003 ter leta 2004 definirali avtentično vodenje kot proces, ki črpa iz pozitivnega psihološkega kapitala in razumevanja organizacijskega konteksta. Posledica tega je samozavedanje in samoregulacija pozitivnega vedenja. Avtentičen vodja je optimističen, samozavesten, transparenten in moralen, ki se ne osredotoča samo na svoj razvoj, temveč tudi na razvoj sledilcev. Sledilce razvija tako, da vodi na podlagi svojih idealov, norm in vrednot ter je zgled sledilcem (Avolio in drugi, 2009, str. 423–424).

Konstrukti, kot so moralni kompas, uravnoteženo procesiranje in transparentnost odnosov, v raziskovanju avtentičnega vodenja, so postali del definicije leta 2008 s strani raziskovalcev, kot so Walumbwa, Avolio, Gardner, Wensing in Peterson. Po njihovi definiciji je avtentično vodenje vzorec vodstvenega vedenja, ki črpa in promovira pozitivno etično atmosfero ter pozitivne psihološke kapacitete. S pomočjo tega, vodje dosežejo višje samozavedanje, moralni kompas, uravnoteženo procesiranje in transparentnost, kar posledično doda k uspešnejšemu razvoju tako vodij kot sledilcev (Gardner in drugi, 2011, str. 1122).

1.4 Elementi avtentičnega vodenja

Nihče ne more biti avtentičen, če imitira druge osebe. Vsak se lahko uči na podlagi izkušenj drugih, a nihče ne more biti resnično uspešen, če je cilj biti enak kot nekdo drug (George, Sims, McLean & Mayer, 2007, str. 1). Vodja ne more biti avtentičen, če v svojem vedenju in vodenju ne ponotranji ter ne deluje na podlagi, spodaj opisanih, štirih elementov, ki so ključni za avtentičnost.

1.4.1 Samozavedanje

Samozavedanje je ključni element v avtentičnem vodenju. Pomeni razumevanje svojih slabosti, prednosti in načina kako dojamemo smisel sveta. Brez očitnega samozavedanja, postane avtentičnost le nek koncept med identiteto in dejanjem, ki so ga zmožni čisto vsi. Torej, brez samozavedanja, avtentičen vodja ne obstaja, saj je ključni atribut avtentičnosti. Za visoko samozavedanje je potrebna jasnost samopodobe in obsežno samopoznavanje (Avolio in drugi, 2009). Samozavedanje pomeni poznati svoje resnični jaz in sprejeti samega sebe (Baker, Tou, Bryan & Knee, 2017, str. 235).

Redko kdo od nas ima dejansko dostop do informacij o sebi, saj nas večina kreira zaključke o sebi na podlagi tega, kako nas okolica vidi, zaradi česar obstaja možnost, da imamo popačeno podobo, zaradi nepopolnega procesiranja informacij. To privede do nesprejetja dejanske resnice, pozitivne pristranskosti in netočne samoocene (Morgeson in drugi, 2007, str. 696). To je lahko zelo destruktivno na višjih položajih v organizacijah, kjer je potrebno sprejeti odločitve povezane z uspešnostjo celotne organizacije. Avtentični vodje so tisti, ki čeprav mogoče res ne poznajo do potankosti svojih pomanjkljivosti in prednosti, so vseeno sposobni dostopati do znatne količine informacij o svoji osebnosti (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 351–352).

Prvi element samozavedanja so **vrednote**. Osnova za avtentično vodenje so vrednote, ki izvirajo iz lastnih prepričanj. Vodstveni principi so vrednote preoblikovane v dejanja (George in drugi, 2007, str. 4). Vrednote so naučene v procesu socializacije in služijo skupinam oziroma večjim družbenim enotam, a ko se ponotranjijo postanejo integralni element jaza. Sam konstrukt avtentičnosti bazira na tem, da posameznik razume svoj jaz in tako so vrednote osrednji element, po katerem se ravna ter kateri določa dejanja (Gardner in drugi, 2005, str. 350).

Vsak posameznik ima tako osebno kot družbeno **identiteto** a v povezavi z avtentičnem vodenjem je najpomembnejša identiteta, ki jo vodja kreira na medosebni ravni (Lord & Hall, 2005, str. 596). Identifikacija vodje je proces, ki se vzpostavi, ko posameznik vlogo vodje vključi v svojo medosebno identiteto. Na strani sledilcev poteka enak proces samo z drugega zornega kota. Oba procesa sta zelo pomembna v avtentičnem vodenju, saj se tako vzpostavi odnos, ki ima za osnovo spoštovanje, zaupanje, transparentnost, odprtost in lojalnost. Avtentičen vodja skozi medosebno identiteto, vidi sebe kot pozitiven zgled za vse ostale, kar pa postane del osebne identitete (Gardner in drugi, 2005, str. 351).

Tretji element samozavedanja so **čustva**. Razumevanje čustev je del čustvene inteligence, ki pripomore k efektivnemu vodenju. Čustveno inteligenco, v povezavi z avtentičnem vodenjem, povezujemo z razvojem kolektivnih ciljev, hvaležnostjo nad delovnimi aktivnostmi in ohranjanju ter generiranju samozavesti, fleksibilnosti in kooperativnosti (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005, str. 378). Čustveno inteligentni posamezniki se ne le

zavedajo svojih čustev, ampak tudi razumejo vzroke in posledice teh čustev na kognitivne procese ter na odločanje oziroma sprejemanje odločitev (George, 2000).

Pri **ciljih in motivih** je potrebna delitev med tem, kako vidimo sami sebe in med tem, kakšni bi lahko potencialno bili. Kako posameznik vidi sebe, je odvisno od določenih sposobnostih, ki jih trenutno ima in ki so primerna za trenutni kontekst oziroma situacijo. Avtentičen vodja mora imeti jasno sliko o tem, kakšen vodja si želi biti v prihodnosti. Njihova pričakovanja in cilji morajo biti v smeri pozitivnih sprememb, ki bodo primerna za njih in za njihove sledilce. Čeprav je razmišljanje o tem kakšni bi lahko potencialno bili, usmerjeno v prihodnost, vseeno vpliva na trenutne cilje, trenutne aktivnosti in trenutne motive. Tako razmišljanje motivira vodjo, da sledi ciljem, ki so pozitivni za družbo in da ohranja visoke moralne standarde (Lord & Brown, 2004, str. 20).

1.4.2 Samoregulacija

Drugi element avtentičnega vodenja je samoregulacija oziroma notranji nadzor nad dejanji. Nadzor se izvaja preko določenih notranjih standardov, ki si jih vsak posameznik postavi. Avtentičen vodja opravi evalvacijo med svojimi notranjimi standardi in trenutnimi ali prihodnjimi rezultati nekega dejanja. Če avtentičen vodja ugotovi, da so nepravilnosti med temi standardi in rezultati, je potrebna identifikacija dejanj, ki bodo te nepravilnosti odpravile. Od avtentičnih vodij se pričakuje, da jih primarno vodijo notranji regulatorni procesi in da so njihove identitete usklajene, ko skušajo doseči cilje, ki so odraz osebnih standardov (Gardner in drugi, 2005, str. 354–356).

Prvi element samoregulacije je **uravnoteženo procesiranje**. To pomeni zmožnost vodje, da objektivno analizira podatke preden se odloči. Vodja mora ves čas aktivno iskati, pri svojih sledilcih, informacije in mnenja o različnih odločitvah ter jih objektivno analizirati, čeprav so mogoče v nasprotju z njegovim razmišljanjem ali egom (Gardner in drugi, 2005, str. 356). Uravnoteženo procesiranje je tudi eden izmed dejavnikov pri rasti oziroma razvoju avtentičnega vodje, saj se razvoj lahko zgodi samo, če se struktura znanja spreminja, kar pa zahteva samokritičnost (McCauley, Drath, Palus, O'Conner & Baker, 2006, str. 635–638).

Drugi element opisuje **avtentično vedenje**. To pomeni, da se posameznik obnaša svobodno v skladu z vrednotami, preferencami in svojim prepričanjem ter svojega obnašanja ne prilagaja drugim v zameno za nagrado, status ali moč. Notranji konflikt se pojavi pri neujemanju med posameznikovo integriteto in vrednotami ter med vrednotami večje skupine. Avtentičen vodja mora, za ohranitev svoje avtentičnosti, delovati samo na podlagi notranjih občutkov brez vplivanja ostalih (Kernis, 2003, str. 15). Za avtentično vedenje je potreben tudi ponotranjen moralni kompas oziroma moralna samoidentiteta. Osebe z močnim ponotranjenim moralnim kompasom ne le, da manj verjetno ravnajo neetično, temveč velikokrat sodelujejo v raznih prostovoljnih organizacijah in nudijo pomoč ostalim. Kognitivna struktura, kot je notranji moralni kompas, je tudi izpostavljena

kognitivnim slabostim, kot je nerealistična pozitivnost, napačen izračun tveganj in podcenjevanje kolektivnih rezultatov, kar lahko vodi v neetično vedenje (Galperin, Bennett & Aquino, 2011, str. 409–410). Da se avtentičen vodja izogne neetičnemu vedenju je potrebna tako imenovana moralna skromnost, kjer se vodja zaveda, da ni bolj etičen in altruističen kot ostali. V tem primeru moralna skromnost vodi v povečanju empatije in odpuščanju drugih, saj so posamezniki bolj naravnani k odpuščanju, če se zavedajo, da so tudi samo možni takega vedenja oziroma kršitve (Brown, Wohl & Exline, 2008, str. 1407).

Tretji del samoregulacije je **transparentnost odnosov**, kar pomeni, da vodja odprto deli informacije in svoja čustva, primerno na situacijo ter na način, da sledilci začutijo občutek avtentičnosti v vodji (Diddams & Chang, 2012, str. 599). Avtentičen vodja s transparentnostjo odnosov išče in pričakuje odprtost, iskrenost ter spoštovanje v tesnih medosebnih odnosih (Baker in drugi, 2017, str. 236). Velikokrat so vodje nagnjeni k tem, da ne razkrivajo svojih slabostih in neuspehov, a s tem delajo napako, saj se sledilci, v nasprotnem primeru, bolj poistovetijo z vodjo (Diddams & Chang, 2012, str. 599).

1.4.3 Pozitiven psihološki kapital

Pozitiven psihološki kapital je sestavljen iz elementov, ki skupaj tvorijo sinergijo in s svojimi motivacijskimi učinki vplivajo na avtentično vodenje. Karakteristične značilnosti so nekaj, s čimer se rodimo in so del nas, a pozitiven psihološki kapital je stanje, katerega se da spreminjati in oblikovati (Luthans, Norman, Avolio & Avey, 2008, str. 220).

Samoučinkovitost je element, kjer osebe verjamejo v svoje sposobnosti, da uspešno opravijo določen izziv. Take osebe zbirajo težje naloge, ki od njih zahtevajo vso sposobnost, trud in motivacijske resurse, da dosežejo svoj cilj ne glede na težavnost ter izzive (Rego, Sousa, Marques & Cunha, 2012, str. 431).

Upanje je drugi element, ki sestavlja pozitiven psihološki kapital. Oseba, ki je polna upanja je bolj nagnjena k temu, da sprejema izzive in jih skuša na različne načine rešiti. Avtentičen vodja je sposoben ohranjati pozitivno in realistično upanje, kar posledično pri sledilcih vzbudi zaupanje v vodenje. Avtentičen vodja s svojim upanjem vzpostavi okolje, kjer se sledilci počutijo varne, kar jim omogoča, da vso svojo energijo usmerijo v izzive (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004, str. 809).

Avtentičen vodja, ki izžareva **optimizem**, v svojih sledilcih vzbudi pozitivne občutke za prihodnost, za oseben in karieren razvoj ter za razvoj organizacije. Vodja, ki je pravičen, nekdo, ki dejansko skrbi za svoje sledilce in njihove občutke ter promovira transparentnost in odprto komunikacijo, svoje sledilce transformira v pozitivne in optimistične posameznike (De Hoogh & Den Hartog, 2008, str. 300).

1.4.4 Lasten pozitiven razvoj

Avtentičen vodja je oseba, ki je pozitiven zgled sledilcem in lahko s tem vpliva na pozitiven razvoj ostalih. S svojimi vrednotami, razmišljanjem in lastnim razvojem spodbuja ostale k nenehnem izboljševanju. Osebna zgodovina in ključni mejniki so temelj razvoja osebe v avtentičnega vodjo, saj skupaj oblikujeta osebo in jo izpopolnjujeta (Gardner in drugi, 2005).

Pomembni elementi **osebne zgodovine** vsakega posameznika so družina, otroštvo, kultura, izobrazba in delovne izkušnje. Vsi ti delčki kreirajo v posamezniku sliko o tem, kdo je kot oseba in kaj je njegov namen (Gardner in drugi, 2005 str. 348). V življenju vsakega posameznika se v določenih trenutkih oziroma življenjskih obdobjih pripetijo določene situacije, ki osebo spremenijo. **Ključni mejniki** v posameznikovem življenju so lahko tako pozitivni kot negativni. Slednji so tradicionalno veljali kot resnično ključni trenutki, ko se oseba spremeni, kot je smrt, zdravstvene težave in razne finančne izgube, a vseeno so tudi pozitivni trenutki ključni pri osebnem razvoju. To so lahko razna napredovanja, spremembe kariere, odločitev o nadaljevanju študija in branje raznih knjig, ki lahko čisto spremenijo posameznikovo perspektivo o življenju (Luthans & Avolio, 2003, str. 247).

Vloga vodje je zelo zahtevna vloga, ki od posameznika pričakuje konstantno izboljševanje in s tem visoko raven energije ter vztrajnosti. Da lahko vodja učinkovito vodi, predvsem, če je potrebno ves čas vključevati tudi družbene in organizacijske spremembe, mora biti pripravljen na razne frustracije, osebne žrtve ter izzive. Potrebna je ogromna notranja moč, da razne ovire in nazadovanja premaga, zato mora avtentičen vodja imeti močna prepričanja, jasno samopodobo ter razdelano poslanstvo, v katero verjame. Razvoj avtentičnega vodje je zelo koristen za vse deležnike v organizaciji, saj predvidevamo, da so ti veliko bolj efektivni kot pa neavtentični vodje.

1.5 Avtentičen vodja

Identiteta vodje je en del celostne identitete posameznika, ki si želi voditi in vidi sebe kot primernega za voditi (Day & Harrion, 2007, str. 365). Identitete posameznikov se med seboj razlikujejo, a vsi vodje, ki so avtentični, imajo določene karakteristike in značilnosti, ki jih definirajo. Prva in zelo pomembna je ta, da se avtentični vodje **ne pretvarjajo** in so dejansko avtentični. Avtentični vodje ne kreirajo neko sliko osebe, ki je vodja, ampak je funkcija vodje nek podaljšek njihove osebnosti (Shamir & Eilam, 2005, str. 396–397).

Povezano z zgornjo karakteristiko je lastnost, ki pravi, da so avtentični vodje **originali in ne kopije**. Njihove vrednote, razmišljanja in prepričanja so rezultat osebnih izkušenj ter ne rezultat družbenih prepričanj. Res je, da so do določene meje njihova prepričanja in razmišljanja podobna ostalim vodjam, ki so na podobnih položajih ter njihovim sledilcem, saj smo vsi družabna bitja, a proces oblikovanja teh prepričanj, je drugačen od ostalih.

Sama vsebina torej ni čisto originalna, a avtentični vodje delujejo iz svojega stališča (Harter, 2002, str. 386).

Njihova dejanja so skladna s tem, v kar verjamejo in kar govorijo. Ker se obnašajo skladno s tem in ne ker bi radi pridobili popularnost, moč ali dosegli kakšne sebične interese, lahko rečemo, da avtentični vodje deluje z **integriteto ter visoko transparentnostjo** (Gardner in drugi, 2005, str. 357).

Avtentičen vodja je lahko transparenten samo v primeru, da nima sebičnega razloga za vodenje. Vodi, ker ima **poslanstvo,** ki temelji na vrednotah in želi to poslanstvo uresničiti. Vodenje, za avtentičnega vodjo, predstavlja eudaimonsko srečo in dobro počutje (Shamir & Eilam, 2005, str. 397).

1.6 Odnos avtentičnih vodij in sledilcev

Poleg avtentičnega vodenja poznamo tudi avtentično sledenje, ki je integralna komponenta in posledica razvoja avtentičnega vodenja. Razvoj avtentičnega vodenja in razvoj avtentičnega sledenja sta dva procesa, ki se izvajata vzporedno. Razvoj avtentičnega sledenja je v veliki meri odvisen od avtentičnega vodje, ki v sledilcu oblikuje višjo raven samoregulacije in samozavedanja. Rezultat avtentičnega odnosa med vodjo in sledilcem je predvsem zaupanje, vključenost in eudaimonsko dobro počutje (Gardner in drugi, 2005, str. 346).

1.6.1 Zaupanje

Avtentičen vodja prepozna in se zaveda pomembnosti transparentnega delovanja, saj le-ta posledično vzpostavi psihološko pogodbo s sledilci, ki je postavljena na trdih temeljih. Vsaka stran pogodbe tako ve kaj pričakovati od druge strani, saj je vzpostavljena skladnost med njunimi prepričanji in dejanji. Sčasoma lahko tudi sledilec, v času odsotnosti vodje, sprejema odločitve, saj je zaradi zaupanja in prejšnjih izzivov pripravljen na to (Avolio in drugi, 2004, str. 810).

Skozi čas in skozi kontekst transparentnosti, sledilci ugotovijo kakšne so želje, vrednote in prepričanja vodje ter jih vključijo v svoja prepričanja. Avtentičen vodja s svojim delovanjem vključi vse zainteresirane strani in z njimi deluje pošteno. Tudi pri procesih in odločitvah upošteva vsa mnenja ter jih vključi v svoje odločitve. Tak odnos v sledilcih poglobi zaupanje (Dirks & Ferrin, 2002, str. 615). Ko se pojavi visoka stopnja zaupanja je predvsem potrebno, da se sledilci resnično prepričajo, da je njihov vodja avtentičen. V primeru, da vodja ni avtentičen, lahko pride do zlorabe zaupanja, saj ne delujejo vsi transparentno. Določene vodje izkoristijo zaupanje, saj jim sledilci slepo verjamejo in tudi če se vodje znajdejo v situacijah, ki ne odražajo vrednot sledilcev, le-ti ne naredijo nič, da to situacijo preprečijo, saj jim zaupanje to preprečuje (Gardner in drugi, 2005, str. 365).

1.6.2 Vključenost

Vključenost sledilcev pomeni posameznikovo sodelovanje, vpletenost, zadovoljstvo in navdušenje nad delom. Avtentičen vodja deluje z integriteto in poštenostjo ter dosega pozitivne rezultate in to skupaj s psihološko varnostjo, možnostmi za razvoj ter občutkom, da opravljajo smiselno delo, v sledilcih vzbudi večjo željo po vključevanju. Avtentičen vodja zagotovi vključenost sledilcev tudi s tem, da jim pomaga na karierni poti. Sledilcem omogoči, da odkrijejo svoje talente in prednosti ter kako jih uporabiti v delovnih nalogah, da so zadovoljni in da dosežejo svoje osebne cilje (May, Gilson & Harter, 2004, str. 12–13).

1.6.3 Eudaimonsko dobro počutje

Tretji in zelo pomemben rezultat odnosa med avtentičnim vodjem in sledilcem je eudaimonsko dobro počutje. Ta se od hedonističnega dobrega počutja loči po tem, da se oseba počuti dobro, ko doseže osebne cilje, življenjski namen, ko premaga izzive in doživlja neko osebno rast. Hedonistično dobro počutje je bolj subjektivne narave, ki se ga doseže tako, da povečamo užitek in zmanjšamo bolečino. Oseba občuti srečo, ko so efekti pozitivni in užitki visoki (Keyes, Ryff & Shmotkin, 2002, str. 1018).

V povezavi z avtentičnem vodenjem, sledilci dosežejo eudaimonsko dobro počutje na različne načine. Prvi način je skozi **osebno in organizacijsko identifikacijo**, kjer se sledilec poistoveti s svojo vodjo in z organizacijo. Če so vrednote in prepričanja vodje enaka s prepričanji sledilca se vzpostavi osebna identifikacija. Ker vodja deluje v skladu s cilji organizacije, se tako sledilec posledično tudi poistoveti z organizacijo in oblikuje identifikacijo, katera pripomore k uspešnejšemu doseganju organizacijskih ciljev (Ilies in drugi, 2005, str. 383).

Drugi način za dobro počutje je t.i. **čustvena okužba**. Z vsakodnevnim delom se čustva vodij in sledilcev združijo. Pozitivna čustva avtentičnih vodij so še posebej nalezljiva in t.i. čustvena okužba pripomore k razvoju organizacije ter njene transformacije. V primeru, da je vodja pozitivno naravnan je tudi celoten tim pozitivno naravnan z boljšo koordinacijo (Kernis, 2003).

Avtentične vodje so s svojim delovanjem zelo dober in **pozitiven vzornik**. Sledilci sčasoma prevzamejo določene karakteristike in vrednote svojega vodje, saj vidijo, da vodje s svojim pozitivnim obnašanjem prinašajo le pozitivne rezultate. Posledično se sledilci naučijo kako se obnašati in delovati avtentično z opazovanjem svojega avtentičnega vodje ter s procesiranjem svojega karakterja. Avtentične vodje se tudi velikokrat lotijo raznih izzivov, zaradi česar se razvijajo. Ker sledilci to opazijo, se tudi sami lotijo raznih izzivov in posledično postane organizacija uspešnejša (Ilies in drugi, 2005, str. 385).

Avtentični vodje, ki svoje sledilce podpirajo pri **neodvisnem odločanju**, pripomorejo k boljšem počutju sledilcev. Za uspešno neodvisno odločanje morajo vodje nuditi pomoči pri avtonomiji, nuditi pozitivne povratne informacije in upoštevati razne perspektive ter mnenja svojih sledilcev. Vodje, ki vse to izvajajo tudi zvišujejo motivacijo sledilcev, ki so veliko bolj zadovoljni s svojim kariernim kot osebnim razvojem, saj s tem vodje promovirajo dobro počutje. Sledilci, ki s strani vodij dobijo vso podporo za neodvisno odločanje, postanejo tudi veliko bolj samozavestni, kreativni in bolj uspešni (Ryan & Deci, 2001, str. 148–152).

Tako vodja kot sledilec se ne moreta počutiti dobro, če med njima ni **pozitivne socialne izmenjave.** Odnos med vodjo in sledilcem mora biti recipročen, saj je potem posledično njun odnos uspešnejši. To pozitivno socialno izmenjavo lahko razdelimo na tri faze. V prvi fazi se njun odnos razvije na podlagi karakteristik in v tej fazi je avtentičnost vodje prva stvar, katero sledilec opazi. Tu se vzpostavi zaupanje, ki je zelo pomembna komponenta za razvoj odnosa. V drugi fazi vodja in sledilec vzpostavljata interakcijo in s tem določita tudi točno naravo njunega odnosa. Razvije se spoštovanje in pozitivni rezultati, ki se v zadnji fazi odražajo v implicitnem kot eksplicitnem dogovoru oziroma vzajemnih pričakovanjih med vodjo ter sledilcem (Ilies in drugi, 2005, str. 387).

2 KREATIVNOST

Kreativnost na različne načine prispeva k našemu življenju. Pomaga nam se učiti in improvizirati v naših vsakdanjih opravilih in pripomore h kariernem razvoju na delovnem mestu s kreativnimi ter nevsakdanjimi idejami, ki pomagajo celotni organizacijski uspešnosti. V določenih primerih pa s kreativnostjo kreiramo produkte priznane na nacionalni in globalni ravni (Glăveanu, 2018, str. 25).

2.1 Opredelitev kreativnosti

Kreativnost je v današnjem času sinonim za uspeh. Kreativni posamezniki žanjejo uspeh tako na kariernem kot osebnem področju, kreativne organizacije so sposobne rasti in razvijati se v kompleksnem ter dinamičnem okolju in države so uspešne, če kultivirajo zdravo, kreativno industrijo ter investirajo v raziskave in razvoj (Glăveanu, 2018, str. 25). Predpostavka, da je kreativnost sinonim za uspeh, izvira iz definicije kreativnosti, ki pravi, da je kreativnost proces, katerega rezultat so novi in originalni ter praktični in efektivni proizvodi (Runco & Jaeger, 2012, str. 92–93). Kaufman in Beghetto (2009) sta opredelila različne vrste kreativnosti. Mini kreativnost se pojavi pri učenju, mala kreativnost se pojavi pri vsakodnevnih aktivnostih, profesionalna kreativnost pride do izraza pri aktivnostih povezanih s poklicem in zadnja kreativnost, imenovana velika kreativnost, se pojavi pri revolucionarnih kreativnostih, ki transformirajo kulturo ter družbo.

Pojem kreativnosti se pojavlja na veliko področjih, a povezava med **kreativnostjo in umetnostjo** je ena izmed najbolj opevanih. Skozi različne kulture in percepcije o umetnosti ostaja ena konstanta, ki pravi, da so umetniki kreativni ter da je nujno potrebna za kreiranje umetnosti. Ta predpostavka je tako močna, da je bila v preteklosti preučevana kot umetnostna pristranskost, ki pomeni težnja k prevelikem poudarjanju povezave med kreativnostjo in umetnostjo (Glăveanu, 2018, str. 26). Pristranskost pa vseeno ne izpodbija dejstva, da je potrebna kreativnost za transformacijo razmišljanj, idej in čustev v nek izdelek (Glăveanu, 2011, str. 53–55).

Drugo področje kreativnosti, ki nima neposredne povezave z umetniško kreativnostjo, je kreativnost, ki se izraža pri reševanju praktičnih težav in v inženiringu ter jo razumemo kot kreativnost, katere končni cilj je **inovacija in izumi**. Namesto divergentnega razmišljanja se taka vrsta kreativnosti ukvarja s praktičnimi težavami in jih skuša rešiti. Izzivi, s katerimi se taka kreativnost srečuje, so od vsakdanjih do visoko kompleksnih in kolektivnih izzivov. Reševanje težav zahteva od posameznika visoko raven razvitega analitičnega razmišljanja in kreativnosti, saj je prav kreativnost izumov spodbudila raziskovanje povezave med kreativnostjo ter inteligenco (Karwowski in drugi, 2016, str. 105–106). Za razliko od kreativnosti v umetnosti, se kreativnost v inovacijah osredotoča predvsem na praktičnost in efektivnost proizvodov, zaradi česar so znanstveniki razvili nov izraz in to je funkcionalna kreativnost. Taka kreativnost v ospredje postavlja družbeno praktične izume, katere najdemo v znanosti in inženiringu, a je vseeno potrebno paziti, da so izumi tudi originalni ter predstavljajo nekaj novega (Glăveanu, 2018, str. 28).

Umetnostna kreativnost in kreativnost inovacij ter izumov sta dve področji kreativnosti, ki sta si različni, a vseeno najdemo neke podobnosti med njima. Ogromno kreativnosti pa uporabimo v vsakodnevnih situacijah, kot je kuhanje in reševanje izzivov doma ter na delovnem mestu. Prototip takega področja kreativnosti je **obrtna** kreativnost, ki od posameznika zahteva veliko spretnosti in vaje (Glăveanu, 2018, str. 29). Je mešanica umetnosti, znanosti, originalnosti in praktičnosti, saj nadaljuje ter posodablja tradicijo. Obrtna kreativnost ni značilna samo za poklice in posameznike, ki opravljajo ročna dela, temveč, v današnjem času, pomeni tudi posameznike, ki so si kreirali kariero na socialnih omrežjih. Za razliko od zgornjih dveh kreativnosti, le-ta ni osredotočena samo na posameznika, ampak vključuje več oseb, ki se z veliko vaje, naučijo obrti in jo nato naprej kreirajo ter posodabljajo (Kaufman, Glăveanu & Baer, 2017, str. 620).

Četrto področje kreativnosti, pomembno v povezavi z avtentičnem vodenjem, je kreativnost **na delovnem mestu**. Je proces pri katerem posamezniki v organizaciji kreirajo originalne ideje, ki so praktične. Taka vrsta kreativnosti vključuje tako kognitivne kot vedenjske procese (Koseoglu, Liu & Shalley, 2017, str. 799). Kreativnost zaposlenih in timov je ena izmed pomembnejših odločilnih dejavnikov za zagotavljanje višje inovativnosti organizacije kot njene zmožnosti za preživetje ter razvoj na konkurenčnem in globalnem trgu. Kreativnost je del socialnega procesa, zato so nadrejeni tisti posamezniki,

ki imajo možnost podpirati in spodbujati kreativnost na delovnih mestih (Perry-Smith & Shalley, 2006, str. 89).

2.1.1 Teorije kreativnosti

Razvojna teorija odkriva korenine kreativnosti in tudi predlaga kako razviti okolje, kjer kreativni posamezniki lahko izkoristijo svoj potencial. Razvojna teorija poudarja predvsem ljudi, kraj, potencialne vidike kreativnosti in vsakodnevne kreativne aktivnosti ter kreativnost, ki pripomore k boljši družbi, tako na nacionalni kot globalni ravni. Produkti kreativnosti pri tej teoriji niso toliko pomembni kot zgodovina kreativnosti posameznika. Razvojna teorija pravi, da starši kreativnih otrok, le-te izpostavijo različnim izkušnjam in jim dopuščajo dovolj svobode, a vseeno nudijo podporo. Starši, ki so sami bolj kreativni in ki pri vzgoji otrok uporabljajo veliko domišljijskih iger, pripomorejo h kreativnosti otrok (Kozbelt, Beghetto & Runco v Kaufman & Sternberg, 2010, str. 26–27).

Ekonomska teorija svojo razlago o kreativnosti črpa iz splošnih procesov in raznih vplivov na marko ravni. Pravi, da večje skupine ljudi zavirajo proces kreiranja kreativnih idej, ker so stroški, biti drugačen in posledično originalen, previsoki, ko je več ljudi vpletenih. Posamezniki z visoko stopnjo strokovnega znanja so manj fleksibilni glede novih kreativnih idej kot posamezniki, ki so manj investirali v svojo kariero oziroma v specializacijo. Ekonomska teorija verjame, da kreativne ideje posameznikov, ki ne investirajo veliko v svojo idejo, ne pridobijo spoštovanja, vse dokler jih ne prodajo (Sternberg, 2006, str. 87–88).

Kreativni dosežki in kreativno vedenje imajo neko osnovo v miselnih kognitivnih procesih. **Kognitivna teorija** poudarja predvsem kreativni proces, pri katerem so pomembne kognitivne mehanike in dejavniki, ki so osnova za kreativno razmišljanje. Obstaja več različic kognitivnih teorij kreativnosti, kjer se nekatere osredotočajo na univerzalne kapacitete, kot sta pozornost in spomin ter druge na individualne razlike, kot so divergentne miselne aktivnosti. Kognitivno raziskovanje določi kaj točno se zgodi preden so kreativne ideje zasnovane. Koncept je, po tej teoriji, določen kot enota analiziranja, kjer se dva različna koncepta, z različni informacijami, združita. Prav ta povezava med konceptoma, kjer je potrebno rešiti težave in izzive ter ju primerno povezati, posledično kreira kreativno rešitev (Kozbelt in drugi v Kaufman & Sternberg, 2010, str. 31–32).

2.2 Paradigme v študijah kreativnosti

Študije kreativnosti so skozi zgodovino vzpostavile paradigme, še preden so poznali besedo kreativnost in z njo povezane pojme (Glăveanu, 2010, str. 80).

2.2.1 ON-paradigma: samotni genij

ON-paradigma poudarja genija moškega spola, ki ima dve najpomembnejši značilnosti in to sta ekskluzivnost ter nepovezanost z ostalimi. Tak samotni genij je ekskluziven in edinstven, ker je samo peščica ljudi s takimi lastnostmi, ki so pridobljene s strani višje sile. Take posebne osebe ne smejo biti povezane z ostalimi oziroma družbo, temveč morajo izstopati s svojo genialnostjo (Negus & Pickering, 2004, str. 139). Zaradi tega izstopanja od ostalih, ON-paradigma izključi sodelovanje več posameznikov z namenom odkrivanja velikih idej (Glăveanu, 2010, str. 82).

Pri tej paradigmi, vloga človeške narave predvsem inteligenca in potreba po priznanju, igrata najpomembnejšo vlogo. Ker je kreativen posameznik v tej paradigmi predstavljen kot samotar, je potreba po priznanju oziroma družbenem sprejetju le posledica njegove inteligentnosti. Kreativnost takih samotnih genijev kreira ideje, ki se vpišejo v zgodovino kot ene izmed najpomembnejših. Samotni geniji kreirajo nekaj, kar prej zgodovina ni poznala, ustanovijo nove šole mišljenja, postavljajo nove teorije na vseh področjih in kreirajo umetnostne izdelke (Fischer, Giaccardi, Eden, Sugimoto & Ye, 2005, str. 484).

2.2.2 JAZ-paradigma: kreativna oseba

JAZ-paradigma se je razvila, ko so psihologi pričeli z raziskovanjem kreativnosti, tudi vsakodnevne kreativnosti. Premik iz zgornje paradigme v JAZ-paradigmo imenujemo demokratizacija kreativnosti, saj je samotnega genija zamenjala oseba, ki ni ena redkih, izbrana s strani višje sile in ni oseba ki se je rodila s točno določenimi psihološkimi značilnostmi. Kreativna oseba je lahko vsak posameznik, ki ima talent in občutek za kreativnost. Edina lastnost, ki si jo ON-paradigma in JAZ-paradigma delita, je individualizem oziroma ekskluzivnost (Bilton, 2007, str. 62).

Z rojstvom JAZ-paradigme se je pričelo ekstenzivno raziskovanje kreativnosti, predvsem osebnih značilnosti posameznikov in njihove povezave s kreativnostjo. Rezultati raziskav so pokazali, da inteligentni posamezniki niso nujno kreativni. V določenih pogledih se medsebojno dopolnjujejo, a inteligentnost ni kriterij za kreativno osebo. Karakterne značilnosti, ki se povezujejo s kreativnostjo, so toleranca za dvoumnost, usmerjenost v prihodnost, močna želja po kreiranju, močna intuitivna narava, izvirnost, dobra domišljija, potrpežljivost in dobro izražanje (Glăveanu, 2010, str. 82–83).

2.2.3 MI-paradigma: socialna psihologija kreativnosti

Cilj MI-paradigme je poudariti socialni oziroma družbeni kontekst, saj ima bolj holističen in sistematičen pogled na kreativnost. Pravi, da se kreativnost izvaja, je del družbe in nanjo vpliva družba, v kateri posamezniki delujemo. Socialna kreativnost je posledica interakcije med posamezniki in sodelovanja v skupinah z namenom kreativnega rezultata (Westowood

& Low, 2003, str. 236). MI-paradigma predstavlja povezavo med osebo, s svojimi rojenimi značilnostmi in izkušnjami, socialnim sistemom ter domeno, ki je sistem simbolov, ki predstavljajo idejo kulture. Čeprav se ta paradigma še vedno v veliki meri osredotoča na zgodovinsko kreativnost in ne posveča tolikšne pozornosti vsakodnevni kreativnosti, vseeno več kot ON-paradigma, pa poskuša ugotoviti kakšen odnos ima posameznik z družbo, v kateri deluje. Ta paradigma pravi, da je kreativnost vgrajena v naše socialno in zgodovinsko okolje ter da vsako kreativno dejanje izhaja iz obstoječega znanja (Hennessey, 2003, str. 259).

MI-paradigma ponuja bolj celovit pogled na to, kako se kreativnost izvaja ne glede na kompleksnost in prav tako se ukvarja s kreativnostjo, ki ni čisto tipično zgodovinska, katero poudarja ON-paradigma, a tudi ni čisto vsakdanja, katero poudarja JAZ-paradigma. Tudi s praktičnega vidika nam MI-paradigma ponuja več možnosti vplivanja na kreativnost, saj ne vidi kreativnost kot prirojeno sposobnost (Glăveanu, 2010, str. 85).

2.3 Povezava kreativnosti in inovativnosti

Kreativnost pomeni kreiranje novih in praktičnih idej, medtem ko jih inovacija implementira v nove produkte ter procese (Sarooghi, Libaers & Burkemper, 2015, str. 714). Brez kreativnosti ni inovacije, saj je le-ta jedro in začetna točka vsakega inovativnega procesa. Uspešna kreacija novih produktov, novega procesa ali novih storitev se začne z enim posameznikom ali s timom, ki s svojo kreativnostjo, kreirajo neko novo idejo in to idejo razvijajo naprej (Baer, 2012, str. 1103).

Čeprav veliko literatur prikazuje kreativnost in inovativnost kot dva procesa, ki v vsakem primeru delujeta linearno pa temu ni vedno tako, saj konverzija kreativnih idej v inovacije, zajema dva različna procesa in to sta kreiranje ideje ter implementacija te ideje (Rosing, Frese & Bausch, 2011, str. 956–957). Za kreiranje ideje je potrebno eksperimentiranje, menjava rutine in razne raziskovalne dejavnosti, medtem ko je za implementiranje ideje potreben proces, učinkovitost in rutinska izvedba. Razlike med tema dvema procesoma lahko povzročijo konfliktne aktivnosti in posledično konfliktne zahteve pri posameznikih, timih ter znotraj same organizacije (Bledow, Frese, Anderson, Erez & Farr, 2009, str. 306–309). Moč povezave med kreativnostjo in inovativnostjo je odvisna od raznih dejavnikov, kot so organizacijska raven, velikost organizacije, tip inovacije, vrsta industrije, v kateri organizacija deluje in razne kulturne razsežnosti (Sarooghi in drugi, 2015, str. 717).

2.3.1 Organizacijska raven

Odnos kreativnosti in inovativnosti se odraža na vseh ravneh organizacije. Na ravni posameznika se ta odnos izraža v njegovi sposobnosti, da kreira in implementira novo idejo skozi samoregulacijo. Za to je potrebno strokovno znanje, kreativne dejavnosti in motivacija (Bledow in drugi, 2009, str. 310). Na nivoju tima je kompleksnejše delovanje

raznih dejavnikov, saj je tu več posameznikov, vsak s svojimi idejami, ki jih je potrebno implementirati. Dejavniki, ki pripomorejo k boljšemu odnosu kreativnosti in inovativnosti na ravni tima, so okolje, vodenje, timski procesi, razdelitev vlog in njihov opis ter struktura tima (Im, Montoy & Workman Jr., 2013, str. 170–171). Na ravni organizacije je odnos kreativnosti in inovativnosti še bolj kompleksen, saj potrebuje več virov ter je posledično, tveganje za učinkovito implementacijo kreativnih idej v inovacijo, višje (Sarooghi in drugi, 2015, str. 718).

Organizacijska raven, kjer je odnos kreativnosti in inovativnosti najmočnejši in najbolj učinkovit, je raven posameznika. Čeprav na ravni tima deluje več posameznikov, ki imajo več idej in tudi več različnih virov za izpolnitev kompleksnih nalog, pa več ljudi pomeni tudi več porabljenega časa za samo koordinacijo. Lahko se pojavijo razni konflikti in v timu se, ki je skupaj že dolgo časa, kritičnost razmišljanja zmanjša, zato tudi manj novih kreativnih idej (Hülsheger, Anderson & Salgado, 2009, str. 1130). Na ravni organizacije se pojavi izziv pri samem procesu kreiranja idej in njihovega implementiranja, saj sta si ta dva procesa različna. Da bi ta dva konfliktna procesa integrirali je potrebna sprememba na samem vrhu organizacije. To pomeni nova kultura, novo obnašanje, nove interakcije in čisto druga koordinacija. Vse te spremembe zahtevajo veliko časa, truda in virov, česar veliko organizacij nima (Jansen, Tempelaar, van den Bosch & Volberda, 2009).

2.3.2 Velikost organizacije

Velikost organizacije je v povezavi med kreativnostjo in inovativnostjo pomemben dejavnik zaradi razpoložljivosti virov. Večje organizacije so v prednosti predvsem zaradi večje finančne moči, močnejšega oglaševanja, imajo več možnosti za raziskave in razvoj ter možnosti za razvoj ideje v produkte in procese (Branzei & Vertinsky, 2006, str. 90). Manjše organizacije nimajo tolikšne finančne moči, da bi si lahko privoščile močno oglaševanje in vire za raziskave ter razvoj, zato včasih pri kreiranju določenih idej prekinejo proces implementacije, saj si je ne morejo privoščiti (Raisch & Birkinshaw, 2008, str. 395).

2.3.3 Tip inovacije

Dva glavna tipa inovacije sta produktna inovacija, kjer se kreirajo in implementirajo novi produkti ali storitve na trg z namenom, da pomagajo uporabnikom ter procesna inovacija, ki se jo izvaja predvsem znotraj organizacije z namenom izboljšanja učinkovitosti proizvodnje ali procesov (Sarooghi in drugi, 2015, str. 719). Povezava med kreativnostjo in inovativnostjo je v primeru procesne inovacije močnejša, saj je ta bolj sistematična. Produkt procesnih inovacij je rezultat močne povezave med kreiranjem ideje in implementacije, saj se različni oddelki v organizaciji povežejo, ki morajo biti transparentni med seboj, tako v fazi kreiranja kot implementacije ideje, če želijo učinkovito črpati

notranje vire. Pri produktni inovaciji je potrebno sodelovanje še z zunanjimi partnerji, kot so na primer dobavitelji (Gopalakrishnan & Bierly, 2001, str. 108–109).

2.3.4 Vrsta industrije

Odnos kreativnosti in inovativnosti je odvisen tudi od vrste industrije, v kateri organizacija deluje. Ta odnos je močnejši v organizacijah, ki so visokotehnološka, saj ta delujejo v okolju, kjer je potrebno kreirano idejo hitro in učinkovito implementirati. Delujejo v okolju, ki ni stabilno in ves čas prinaša tehnološke spremembe, a zaradi tega imajo visoko razvite kapacitete za raziskave ter razvoj in razvite mehanizme za implementacijo idej v produkte ali procese. Organizacije, ki niso visokotehnološke razvijejo določene produkte ali procese do te mere, da so učinkovita za njihovo delovanje, a ker ne delujejo v turbulentnem okolju, nadaljnji kreativni razvoj ni potreben (Heidenreich, 2009, str. 484).

2.3.5 Kulturne razsežnosti

Kulturne vrednote predstavljajo družbene potrebe in zahteve. Kreiranje idej zahteva od posameznikov željo po novosti, željo po drugačnem razmišljanju in taki posamezniki morajo biti tudi pripravljeni razmišljati izven okvirjev ter potencialno spremeniti trenutne vrednote. Implementiranje idej pa od posameznika zahteva konformizem in natančnost (Erez & Nouri, 2010, str. 353). Konverzija kreativnih idej v inovacijo je odvisna od treh kulturnih dimenzij in to so kolektivizem, izogibanje negotovosti in razdalja moči (Sarooghi in drugi, 2015, str. 720). Visok kolektivizem pomeni učinkovito implementacijo, a nizko uspešnost kreativnosti, saj zmanjšuje posameznikovo svobodno kreiranje. Visoko izogibanje negotovosti kaže na družbo, ki ima močne norme in vrednote ter visoke kazni za tiste, ki jih ne upoštevajo. V tem primeru bi bila implementacija idej lažja, saj je potrebno slediti procesom in pravilom, a zatre kreiranje novih idej. Družbe, ki imajo visoko razdaljo moči so tiste, ki sprejemajo velike razlike v moči in imajo učinkovit sistem implementacije idej v inovacije. Posamezniki, ki so del take družbe, pa niso tako učinkoviti pri kreiranju idej, saj potrebujejo privolitev svojih vodij (Erez & Nouri, 2010, str. 355–361).

2.4 Kreativnosti na delovnem mestu

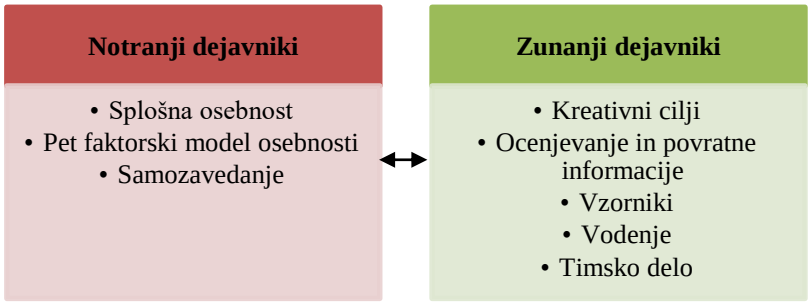
Kreativnost na delovnem mestu je skupek individualne, timske in organizacijske kreativnosti ter je eden izmed najpomembnejših dejavnikov za uspešnost in inovativnost organizacije. Kreativnost na delovnem mestu je odvisna od zunanjih in notranjih dejavnikov ter vseh ravni organizacije (Zhou & Hoever, 2014, str. 334).

2.4.1 Individualna kreativnost

Individualna kreativnost je pomemben dejavnik pri produktivnosti in efektivnosti celotne organizacije. Zaradi nenehnih sprememb v družbi morajo organizacije skrbeti za razvoj in rast, k čemur individualna kreativnost pripomore (Zhou & Hoever, 2014, str. 334). Biti kreativen posameznik v poslovnem okolju, pomeni kreirati ideje, ki organizaciji predstavljajo dodatno vrednost in le-te uspešno implementirati v nove produkte ter storitve. Taka kreativnost pozitivno izkorišča poslovne priložnosti in izboljša organizacijsko uspešnost (Sigala & Chalkiti, 2015, str. 48).

Da organizacija preživi je potrebno integrirati tako organizacijsko kulturo, kjer se vsi zaposleni trudijo biti kreativni. V današnjem dinamičnem okolju, individualna kreativnost ne sme biti omejena samo na zaposlene, ki se ukvarjajo z raziskavami in razvojem, pri katerih je kreativnost nuja, temveč je potrebno kreativnost razširiti na vse zaposlene v organizaciji (Bai, Lin & Li, 2016, str. 3241). Kreativnost posameznikov v organizaciji je odvisna tako od notranjih kot zunanjih dejavnikov, prikazanih na sliki 2.

Slika 2: Dejavniki individualne kreativnosti



Vir: Egan (2005).

2.4.1.1 Notranji dejavniki

Splošna osebnost je eden izmed notranjih dejavnikov, ki pravi da imajo kreativni posamezniki določene karakterne značilnosti, ki jih ločijo od nekreativnih sodelavcev. Kreativni posamezniki so zmožni, samozavestni, individualisti, avtentični, pametni, iznajdljivi in samozavestni (Egan, 2005, str. 165). Kreativen trud nekreativnih posameznikov je okrepljen, če imajo ti podporo svojih najbližjih in primeren nadzor vodij. Taki posamezniki postanejo bolj kreativni, če imajo pogoste interakcije s kreativnimi sodelavci (Zhou, 2003, str. 414).

Naslednji notranji dejavnik je t.i. **pet faktorski model osebnosti** oziroma velikih pet, sprva namenjen za raziskave na področju psihologije, a kasneje se je začel uporabljati še za druge raziskovalne namene. Model poudarja predvsem osebnostne lastnosti, kot so vestnost, odprtost do izkušenj, ekstravertnost, nevroticizem in sprejemljivost (Giluk & Postlethwaite, 2015, str. 59). Faktor, najbolj povezan s kreativnostjo, je odprtost do

izkušenj, saj imajo posamezniki, ki so odprti, tudi karakterne značilnosti, kot so radovednost, fleksibilnost, domišljijo in nekonvencionalne ideje. Zaposleni z nižjo odprtostjo so posamezniki, ki so bolj rigidni in konvencionalni (Kaufman in drugi, 2016, str. 249).

Zadnji notranji dejavnik je **samozavedanje**, ki je eden izmed dejavnikov avtentičnega vodenja. Samozavedanje, v povezavi s kreativnostjo, pomeni povezavo s kreativno identiteto posameznika, ki definira, v kolikšni meri posamezniki vidijo sebe kot kreativno osebo. Trije dejavniki definirajo kreativno identiteto in to so kreativna pričakovanja s strani drugih zaposlenih, posameznikova definicija kreativnosti ter kultura organizacije (Egan, 2005, str. 167). S samozavedanjem je tudi povezana samoučinkovitost, katere definicija je prepričanje zaposlenega, da je zmožen biti kreativen na svojem delovnem mestu (Jaiswal & Dhar, 2015, str. 33).

2.4.1.2 Zunanji dejavniki

Zunanji dejavnik, kot je **postavljanje kreativnih ciljev**, je odvisen od tega kakšen rezultat želi doseči posameznik oziroma kaj organizacija želi in pričakuje od zaposlenega. Če je cilj doseči takojšnje rezultate, potem so cilji manj kreativni, saj je čas za dosego tega manjši in ni časa za kreativne ideje ter njihove implementacije. Če so cilji izboljšati določene kritične točke v organizaciji, spremeniti procese, kreirati nove izdelke in pri tem upoštevati tudi družbo, pa je potreba po kreativnih ciljih večja (Miron-Spektor & Beenen, 2015, str. 55).

Ocenjevanje in podajanje povratnih informacij je drugi zunanji dejavnik, ki vpliva na kreativnost posameznika. Zaposlenim se zmanjša kreativnost, notranja motivacija in občutek zadovoljstva ob delu, če vedo, da bodo ocenjeni. So tudi situacije, kjer si posameznik želi ocenjevanja, a le v primeru, če ve, da mu bo ocenjevanje prineslo korist, v smislu osebnega razvoja (De Stobbeleir, Ashford & Buyes, 2011, str. 812–813). Pri podajanju povratnih informacij je zelo pomembno na kakšen način so te podane in kako jih posameznik dojame. Poznamo tri vrste podajanja povratnih informacij. Prva je kontrolirano, kjer vodja poda povratno informacijo na tak način, da od sledilca zahteva točno določene rezultate, kar zmanjša kreativnost. Druga je informativne narave, kjer vodja poda določene informacije, a vseeno dovoli svobodo sledilcu, kar poveča kreativnost ter zadnji način podajanja povratnih informacij, ki je orientiran na razvoj. Taka vrsta podajanja informacij zagotovi sledilcu dovolj vsebine, katera mu omogoča izboljšanje rezultatov in povečanje kreativnosti v smeri osebnega razvoja in razvoja organizacije (Zhou, 2003, str. 415).

Tretji zunanji dejavnik so **vzorniki**, ki so pomembni pri posameznikovi delovni uspešnosti. Določeni posamezniki so sposobni nekega vedenja in kreiranja idej, ampak preprosto tega ne izvajajo, zaradi raznih vzrokov, kot sta pomanjkanje samozavesti ali motivacije. V primeru, da njihov vzornik tako vedenje dejansko izvaja, jih pa realen prikaz tega vedenja

spodbudi, da tudi sami ponotranjijo tako vedenje, kar se odraža pozitivno (Zhou & Shalley, 2003).

Vodenje in nadzor sta tudi del zunanjih dejavnikov individualne kreativnosti. Odprto vodenje, ki spodbuja spremembe in dovoli posameznikom svobodo, od svojih sledilcev pričakuje kreativno razmišljanje ter jim priskrbi vire. Medtem ko bolj konvencionalno vodenje pričakuje od svojih sledilcev konformizem in sledenje pravilom, kar posledično zmanjša kreativnost posameznikov (Shin & Zhou, 2003, str. 704).

Timsko delo je zadnji zunanji dejavnik, ki bo tudi bolj podrobno razložen v naslednjem poglavju. Določeni posamezniki delujejo bolj kreativno, ko niso v timu, saj so v konstanti dilemi med interakciji z ostalimi in porabe svoje energije v kreiranju idej. Medtem ko so določeni, bolj kreativni, ko so v interakciji z ostalimi kreativnimi posamezniki, saj z deljenjem idej in skupnim delovanjem zvišujejo svoj oseben nivo kreativnosti (Egan, 2005, str. 171).

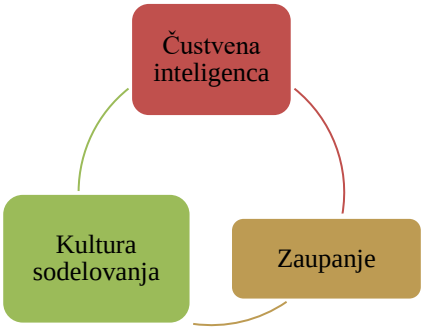
2.4.2 Timska kreativnost

Timska kreativnost je celovit koncept, ki vključuje nove in uporabne ideje, procese ter postopke, pridobljene v interaktivnem delu z več posamezniki. Timsko kreativno delo je nujno za organizacijo in njeno uspešnost (Lee, Lee, Seo & Choi, 2015, str. 48). V sodobnem poslovnem okolju je potrebna komunikacija in sodelovanje z vsemi oddelki v organizaciji za uspešno delovanje, zato so timi zelo pomembno sredstvo za opravljanje vsakodnevnega dela.

Delovanje uspešnega tima, kjer je posledica kreativnost, potrebuje točno določeno vizijo, ki ima točne cilje in obvezuje vse člane tima. Da lahko vsi člani tima tudi svobodno izražajo svoje kreativne ideje, za dosego teh ciljev, je potrebno zagotoviti varnost vseh članov tima, da se ti lahko počutijo del vsake odločitve. Tim sestavljajo razni posamezniki iz različnih ozadij, sposobnostih in ravneh kreativnosti, a vsi morajo deliti skupno skrb ter motivacijo za doseganje uspešnih rezultatov (Pirola-Merlo & Mann, 2004, str. 237).

Naloga organizacije, za uspešnost v globalnem in konkurenčnem trgu, je izboljšati ter okrepiti kreativnost timov. To lahko stori skozi vzpostavljeno kulturo sodelovanja, ki ima pozitiven vpliv na kreativnost, čustveno inteligenco, ki spodbudi komunikacijo med vsemi posamezniki in upošteva vse vidike ter mnenja in s spodbujanjem zaupanja med člani tima, kot prikazuje slika 3 (Barczak, Lassk & Mulki, 2010, str. 332).

Slika 3: Dejavniki timske kreativnosti



Vir: Barczak, Lassk & Mulki (2010).

Čustvena inteligenca timov je zelo pomemben dejavnik pri okrepitvi tako dinamike v timu kot posledično tudi njihove kreativnosti. Čustva so vedno prisotna, še posebej pri delu z več posamezniki, kjer ima vsak svoje vrednote, norme, prepričanja in ideje. Pri interakcijah z ostalimi so čustva zelo pomemben dejavnik, saj narekujejo način dela (Barczak in drugi, 2010, str. 333). Čustvena inteligenca je sposobnost tima, da razvije določene norme, ki upravljajo čustveni proces. Na podlagi teh norm imajo člani tima olajšano sodelovanje in kohezivnost, ki sta bistvenega pomena za učinkovitost tima. Čustvena inteligenca tima vodi do boljših odnosov s sodelavci, učinkovitejše izmenjave informacij in zmanjša konflikte (Chang, Sy & Choi, 2012, str. 78). Čustvena inteligenca tima je odvisna od dimenzij, kot so zavedanje svojih čustev, zavedanje čustev ostalih in upravljanja svojih čustev ter čustev ostalih (Jordan & Lawrence, 2009, str. 454).

Zaupanje je pričakovanje, da se bodo drugi obnašali, tako kot se od njih pričakuje in da se ne bodo vedli oportunistično. Zaupanje v timu lahko delimo v dve vrsti, čustveno in kognitivno. Čustveno zaupanje je, ko član tima zaupa svojemu sodelavcu na podlagi skrbi in čustev, ki jih ta izrazi. Kognitivno zaupanje pomeni, da član tima zaupa sodelavcu na podlagi njegovih sposobnostih. Zaupanje je veliko bolj pomembno v timu kot pri posameznikih, saj so med seboj odvisni, če želijo, da so rezultati kreativni in delo uspešno (DeOrtentiis, Summers, Ammeter, Douglas & Ferris, 2013, str. 523). Če zaupanja v timu ni, lahko privede do političnega obnašanja, kjer vsak posameznik deluje na podlagi svojih osebnih načrtov, kateri pa znižujejo timsko uspešnost. Tim, ki si zaupa, lažje deli svoje kreativne ideje, sprejema različna razmišljanja in ima bolj smiselne odnose ter uspešnejšo implementacijo kreativnih idej (Barczak in drugi, 2010, str. 334–335).

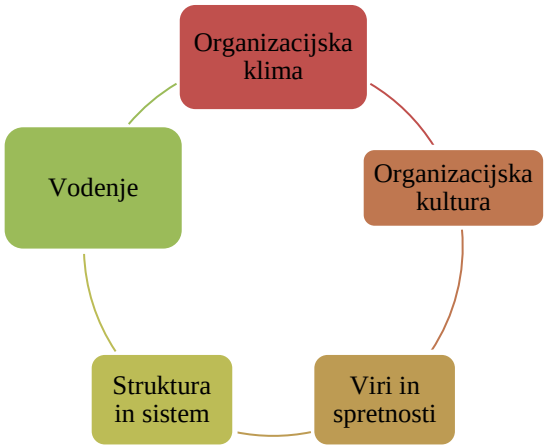
Brez vzpostavljene **kulture sodelovanja**, tim ne obstaja. Kultura sodelovanja v timu ceni delo tima, komunikacijo, spoštovanje, krepi moč in uporablja znanje vseh članov. Člane tima se spodbuja, da sprejemajo spremembe, da izrazijo svoja razmišljanja in stališča ter odprto in svobodno razpravljajo o težavah ter izzivih. Skupek vsega tega vodi h konstruktivnemu sodelovanju in konsenzu med člani tima. Te vodi skupni cilj in če ga želijo doseči, je potrebna izmenjava kreativnih idej, znanja ter sposobnostih. Vzpostavljena kultura sodelovanja spodbuja popolno udeležbo vseh članov tima, zaradi vzajemnega

spoštovanja in podpore. Motivacija po kreativnih idejah in rešitvah, tako posameznika kot tima, se poveča, saj člani tima vedo, da bodo njihove ideje upoštevane (Bstieler & Hemmert, 2010, str. 487).

2.4.3 Organizacijska kreativnost

Organizacijska kreativnost je zmožnost organizacije, da uvede novosti v svoj način dela in ga tudi spremeni, zato da doseže organizacijske cilje. V organizacijski kreativnosti sta prepleteni individualna in timska kreativnost (Nisula & Kianto, 2018, str. 485). Slika 4 prikazuje dejavnike, ki krepijo organizacijsko kreativnost.

Slika 4: Dejavniki organizacijske kreativnosti



Vir: Andriopoulos (2001).

Organizacijska klima je atmosfera v organizaciji, katera, glede na tip, ceni kreativnost ali jo pa zavira. Organizacijska klima, ki podpira kreativnost, potrebuje sodelovanje vseh zaposlenih, saj imajo vsi svobodo izražanja (Taştan & Davoudi, 2017, str. 469–470). Če vodje cenijo in si želijo kreativne sledilce, je potrebno nenehno spodbujanje okolja, kjer so tveganja in drugačna razmišljanja cenjena. Tako se vzpostavi klima, kjer se vsi počutijo varno, tudi če imajo neuspešno kreativno idejo (Shalley & Gilson, 2004, str. 44).

Organizacijska kultura je definirana kot najgloblja raven osnovnih vrednot, prepričanj in norm, katere upoštevajo vsi v organizaciji. Kultura se izraža skozi razne obrede in rutine ter simbole, ki so znotraj organizacije. Da organizacijska kultura spodbudi kreativnost, je potrebna inovativna, podporna kultura in ne kultura, ki skuša vse vidike organizacije kontrolirati, saj to zavira kreativno delovno okolje (Ali Taha, Sirkova & Ferencova, 2016, str. 10–11). Potrebna je tudi odprta komunikacija, saj tako lahko vsi zaposleni širijo svoje kreativne ideje in jih skupaj z ostalimi implementirajo. Odprta komunikacija tudi spodbudi sledilce, da sami opravljajo aktivnosti, ki jim pomagajo pri kreativnosti in ne čakajo na svoje nadrejene, da jim te aktivnosti dodelijo (Auernhammer & Hall, 2013).

Če želi organizacija svojo kreativnost spodbujati, potrebuje tudi pametno in strateško porazdelitev **virov ter spretnosti**. Glavni vir kreativnosti so posamezniki, ki imajo kreativne ideje, ki se želijo učiti in razširiti svoja znanja ter spretnosti in svoje ideje uspešno implementirati. Kreativna organizacija mora zaposliti primerne ljudi, a jih tudi s svojimi kreativnimi aktivnostmi zadržati v organizaciji. Potrebni so razni treningi in tečaji, poudarek na razvoju, finančna podpora ter zagotavljanje vseh relevantnih informacij za nemoteno delo zaposlenih. Pri materialnih virih mora biti organizacija zelo previdna, saj se posamezniki, ki imajo materialnih virov na pretek, omejijo v svojem kreativnem razmišljanju. V primeru nezadostnih materialnih virov, so pa primorani razmišljati drugače in izven okvirjev. Organizacija mora tudi zagotoviti dovolj časa svojim zaposlenim, da nemoteno opravijo svoje delo (Shalley & Gilson, 2004, str. 39).

Kreativna organizacija lahko uspe le, če je kreativnost prioriteta organizacije in sta dejanska **struktura ter sistem** organizacije dolgoročno temu naklonjena. Organizacijska kreativnost potrebuje tako formalne kot neformalne strukture in sisteme, kot so nagrade, priznanja ter karierna napredovanja. Fleksibilnost je zelo pomembna, saj točno določena pravila in opisi delovnih nalog, ne spodbujajo kreativnosti v organizaciji, ki pa tudi ne sme biti hierarhična, zaradi lažjega pretoka informacij. Potrebno je nagraditi kreativnost vseh v organizaciji. Denarna nagrada pri kreativnosti ni tako pomemben dejavnik, saj kreativni posamezniki bolj cenijo razna priznanja v organizaciji, ki so jim pomembna motivacija (Andriopoulos, 2001, str. 837–838).

Brez primernega **vodenja** ne more nobena organizacija biti kreativna. Naloga vodje je, da v svojih sledilcih spodbuja kreativnost, jo ceni in jim omogoča primerne povratne informacije ter priložnosti, da vsi razvijajo kreativne ideje. Demokratičen participativen stil vodenja je bolj uspešen v spodbujanju kreativnosti kot pa avtokratski stil vodenja. Vodja mora biti sposoben ohranjati ravnovesje med svobodo in odgovornostjo sledilca ter istočasno pokazati skrb in jim nuditi podporo (Huang, Krasikova & Liu, 2016, str. 51).

2.5 Povezava avtentičnega vodenja in kreativnosti

Vpliv vodenja na kreativnost je zelo pomemben dejavnik tako pri individualni kreativnosti kot timski. Imeti kreativnega mentorja, pozitivno vpliva na kreativen razvoj vsakega posameznika v organizaciji (Koseoglu in drugi, 2017, str. 789). Določenim organizacijam in vodjam, kreativnost in inovativnost predstavljata nekaj, kar je drago ter moteče pri vsakdanjih procesih. Kreativnost je resda, do določene mere, moteča pri določenih procesih in delih, a prav zaradi tega se lahko organizacija razvija ter je na dolgi rok uspešna in stabilna. Veliko vodij se zaveda pomena kreativnosti, zato sledilcem nudi redne treninge in že pri samem procesu zaposlovanja skušajo identificirati kreativnost pri potencialnih sledilcih (Wilkins & Holtham, 2012, str. 71).

V procesu kreiranja kreativnih idej so socialne interakcije zelo pomembne, saj je potrebno vsako kreativno idejo v organizaciji razvijati naprej in jo dejansko potrditi. Podpora s strani

sodelavcev je pomemben dejavnik pri uspešnosti kreativnih idej, a še pomembnejša podpora prihaja s strani vodij, saj so to osebe, ki morajo kreativno idejo dokončno potrditi ali zavrniti. Vodje so v poziciji, kjer so formalne odločitve sprejete, saj imajo pregled nad vsemi viri in sredstvi, ki lahko kreativno idejo podprejo. Glede na to, kakšen je vodja v odnosu s kreativnostjo, sledilci že vnaprej vedo, kako se bodo vodje odzvali na kreativno idejo. Pomembno je, da so le-ti odprti do kreativnosti in svojim zaposlenim nudijo dovolj svobode ter virov (Škerlavaj, Černe & Dysvik, 2014, str. 989).

Voditi kreativne posamezniki in kreativne time zahteva od vodij drugačen pristop. Kreativne osebe je potrebno primerno motivirati, voditi in jim na pravilen način podajati povratne informacije. Vodje se ne smejo posluževati tradicionalnega načina vodenja, kot je avtoritativnost in zahtevati od svojih sledilcev konformizem. Kreativnost pomeni določeno stopnjo tveganja, kar posledično pomeni različne motnje. Kreativni posamezniki se zato znajdejo v dilemi ali razvijati kreativne ideje, s tem tudi tvegati in zapraviti svoj čas ter finančne resurse, ali se ukvarjati s vsakodnevnimi nalogami (Vessey, Barret, Mumford, Johnson & Litwiller, 2014, str. 674–674). Vodja mora ta konflikt pravilno upravljati in zaščititi svoje sledilce pred tako dilemo, zato je potrebno strateško planiranje. Planiranje samo po sebi načeloma zavira proces kreativnosti, a na dolgi rok je strateško planiranje v povezavi z uspešnimi kreativnimi rezultati, pomemben dejavnik (Caughron & Mumford, 2008, str. 205–206).

Avtentično vodenje je pozitivno povezano s kreativnostjo. Avtentičen vodja pomaga svojim sledilcem, da najdejo smisel v svojem delu (Cartwright & Holmes, 2006, str. 205). Vidiki avtentičnega vodenja, ki pripomorejo h kreativnosti sledilcev, je grajenje pozitivnega psihološkega kapitala, skozi katerega se sledilci počutijo bolj samozavestno in optimistično pri deljenju svojih kreativnih idej. Posledica pozitivnega psihološkega kapitala je samoučinkovitost, ki je bistvenega pomena za kreativno produktivnost. Avtentičen vodja, s svojim delovanjem, zgradi delovno okolje, zaradi katerega se vsi počutijo del organizacije. Zaradi občutka sprejetja in varnosti, posamezniki lažje delijo svoje kreativne ideje, ne samo z vodjo, temveč tudi s sodelavci, ki so pomemben dejavnik podpore (Malik, Dhar & Handa, 2016, str. 30). S pomočjo pozitivne socialne izmenjave, vodje navdihujejo svoje sledilce, da ti opravljajo svoje delo še z večjim zagonom in navdušenjem ter s tem spodbudijo pozitivne občutke. Taki občutki pri sledilcu razširijo spekter zanimanj, kar poveča možnosti za kreativno delo (Rego in drugi, 2012, str. 431).

Glede na status in vpliv avtentičnih vodij, sledilci velikokrat posnemajo njihovo obnašanje ter osebne karakteristike, zato je zelo pomembno, da so tudi avtentični vodje kreativni. Kreativnost vodje je karakteristika vodilnega, je del samozavedanja in je nekaj, kar je konstanta znotraj delovnega okolja. Medtem ko imajo različni sledilci različne stopnje kreativnosti, kreativnost vodje ostaja enaka v interakciji z ostalimi. Tako so lahko vzorniki ostalim in so pri podajanju povratnih informacij bolj kredibilni (Koseoglu in drugi, 2017). Vseeno kreativnost vodje ne jamči, da bodo vsi sledilci zaradi tega kreativni, saj morajo ti sami razviti kreativno identiteto. Ta razkriva, v kolikšni meri se sledilec počuti kot

kreativen član organizacije in kako pomembna je sledilcu kreativnost za oseben ter karierni razvoj. Ta identiteta se lahko spreminja glede na to, koliko možnosti dobi s strani vodje za kreativen razvoj in tudi v kolikšni meri je vodja dejansko kreativen (Farmer & Van Dyne, 2010, str. 503).

Avtentičen vodja s svojo transparentnostjo, ki je rezultat notranjih moralnih standardov, objektivno analizira vse informacije in svojemu sledilcu ponudi pomoč pri nadaljnjih kreativnih aktivnostih (Rego, Sousa, Marques & Cunha, 2014, str. 202). Notranja motivacija je močno povezana z avtentičnim vodenjem, saj sledilci skozi proces opazovanja vodje, pozitivnega modeliranja in razvoja avtentičnega sledenja, spoznajo, da so dejansko zmožni veliko več kot so sprva mislili. Pri avtentičnem vodenju je ta proces namenjen temu, da sledilci spodbudijo svoj pozitiven razvoj, zaradi katerega so bolj samozavestni in polni upanja, kar posledično stimulira kreativno vedenje (Černe, Jaklič & Škerlavaj, 2013, str. 67).

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O POVEZANOSTI AVTENTIČNEGA VODENJA IN KREATIVNOSTI V IZBRANEM PODJETJU

V prejšnjih dveh poglavjih sem opisala teoretične izsledke konstrukta raziskovanja, v tem poglavju pa predstavljam empirične izsledke avtentičnega vodenja in kreativnosti v izbranem podjetju. Teorijo sem implementirala v prakso, saj sem skušala ugotoviti, če izbrano podjetje prakticira avtentično vodenje in kako je to povezano z njihovo kreativnostjo.

3.1 Predstavitev izbranega podjetja

Izbrano podjetje je velika delniška družba in deluje na slovenskem trgu že od 90. letih ter je danes ponudnik komunikacijskih storitev v regiji jugovzhodne Evrope. Dejavnosti, s katerimi se izbrano podjetje ukvarja, so mobilne in fiksne komunikacije, razne digitalne vsebine ter storitve, vzdrževanje telekomunikacijskih omrežij in sistemska integracija. Izbrane vrednote, poslanstvo in vizija vodijo njihovo delovanje, saj svojim uporabnikom zagotavljajo uporabna, zabavna, preprosta in varna orodja tako za delo kot prosti čas. Izbrano podjetje je sestavljeno iz strateških poslovnih enot (3), korporativnih funkcij (15) in različnih oddelkov (29), v katerih je skupno zaposlenih več kot 2.500 oseb (Izbrano podjetje, 2018).

Sestavni del poslovnih procesov izbranega podjetja je trajnostni razvoj vseh področij. S svojo družbeno odgovornostjo pokrivajo veliko področij, kot so šport, kultura, znanost, dobrodelnost in okoljevarstvo. Razvoj zaposlenih je za izbrano podjetje zelo pomemben, kar potrjuje njihov celovit razvojni sistem. S pomočjo ciljnega vodenja, izobraževanja, prepoznavanja ključnih in perspektivnih kadrov, razvijanja kompetenc ter s pridobljenim

certifikatom Družini prijazno podjetje, nudijo svojim zaposlenim veliko možnosti za razvoj. Z organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo kreirajo delovno okolje, kjer lahko vsi zaposleni delijo svoje ideje, mnenja in lahko razmišljajo na sebi edinstven ter samostojen način. Tovrstno delovno okolje spodbuja spremembe, izzive in sodelovanje vseh (Izbrano podjetje, 2018).

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

Empirična raziskava, se na praktičnem primeru izbranega podjetja, osredotoča na oba konstrukta raziskovanja. S pomočjo kvantitativne analize, sem oba konstrukta prestavila v realno okolje, saj sem želela ugotoviti, v kolikšni meri izbrano podjetje pozna in prakticira avtentično vodenje. Želela sem tudi ugotoviti, ali je raven kreativnosti visoka in na kak način oziroma če sploh sta oba konstrukta v izbranem podjetju povezana. Raziskava zajema tako vodje kot njihove sledilce iz različnih oddelkov izbranega podjetja.

V nadaljevanju predstavljam cilj raziskave, temeljno tezo in raziskovalna vprašanja. Nato sledi načrt raziskave in proces oblikovanja vprašalnika.

3.2.1 Cilj raziskave

Osrednji cilj raziskave je bil, v izbranem podjetju raziskati vrednotenje avtentičnega vodenja ter kreativnosti in analizirati njuno povezavo s pomočjo tujih ter domačih znanstvenih prispevkov, predstavljenih v prvem delu magistrske naloge. Poskušala sem ugotoviti, ali vodje verjamejo, da so avtentični, kako dobro sploh poznajo ta konstrukt in na kakšen način spodbujajo kreativnost pri svojih sledilcih. Na strani sledilcev sem skušala ugotoviti, ali menijo, da je njihov vodja avtentičen in na kakšen način se spodbuja njihova kreativnost. Raziskala sem vse vrste kreativnosti, ki jih najdemo na delovnem mestu. Želela sem ugotoviti ali vodje in sledilci verjamejo, da obstaja povezava med avtentičnim vodenjem in kreativnostjo. Cilj raziskave je tudi podati vodstvu priporočila in smernice za nadaljnji razvoj.

3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza naloge je, da sta avtentično vodenje in kreativnost pozitivno povezana ter da prisotno in pravilno izvedeno avtentično vodenje zvišuje raven kreativnosti sledilcev kar posledično vodi v večjo uspešnost organizacije.

Raziskovalna vprašanja, ki so mi služila kot rdeča nit skozi celotni empirični del naloge, so predstavljena v tabeli 2.

Tabela 2: Raziskovalna vprašanja

Zaporedno število	**Raziskovalno vprašanje**
1.	Na kakšen način, v izbranem podjetju, udejanjajo koncept avtentičnega vodenja in ali ga sploh poznajo?
2.	Kako avtentično vodenje vodij, v izbranem podjetju, vpliva na kreativnost posameznikov in ali sploh vpliva?
3.	Kako avtentično vodenje vodij, v izbranem podjetju, vpliva na kreativnost timov in ali sploh vpliva?
4.	Kako se kreativnost izbranega podjetja izraža, če sploh se?
5.	Ali je razvito avtentično vodenje ključen element pri spodbujanju kreativnosti zaposlenih, kar posledično vpliva na uspešnost izbranega podjetja?

Vir: Lastno delo.

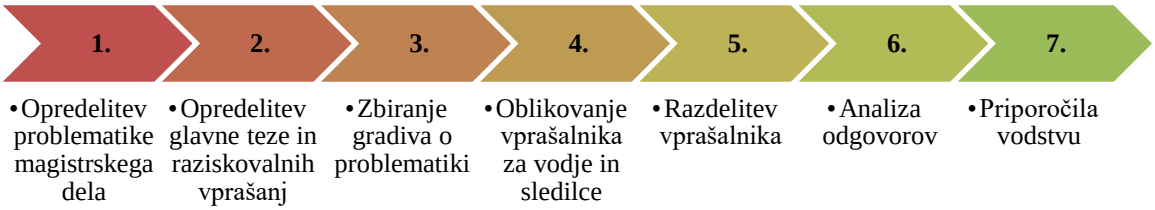
S pomočjo rezultatov kvantitativne raziskave odgovarjam na zastavljena raziskovalna vprašaja in posledično potrjujem oziroma zavračam temeljno tezo naloge.

3.2.3 Metode in načrt raziskave

Magistrska naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu, ki je sestavljeno iz dveh poglavij, sem za opredelitev in opis avtentičnega vodenja ter kreativnosti uporabila sekundarne vire, ki so predvsem tuji znanstveni članki. Z metodo deskripcije sem opisala oba konstrukta in s pomočjo metode klasifikacije definirala teorije vodenja ter kreativnosti za lažje razumevanje konstruktov. Metodi komparacije in kompilacije sta skupaj z deskriptivno metodo podkrepili vsa opisana stališča ter ugotovitve raznih avtorjev.

Empirični del je opisan s pomočjo kvantitativne analize, ki vključuje odgovore tako vodij kot njihovih sledilcev. Sestavljena sta bila dva anketna vprašalnika z zaprtim tipom vprašanj, prilagojena vsaki skupini anketirancev. Analiza in primerjava odgovorov z namenom ugotavljanja razlik med skupinama se nahajata v naslednjem poglavju. Načrt raziskave je opisan in predstavljen na sliki 5.

Slika 5: Načrt raziskave



Vir: Lastno delo.

Za povečanje objektivnosti in veljavnosti kvantitativne analize je anketna vprašalnika rešilo večje število zaposlenih, saj sem tako zajela več različnih oddelkov v izbranem podjetju. Za zagotavljanje večje zanesljivosti sem tudi pri samem oblikovanju vprašalnika uporabila teorijo obeh konstruktov.

3.2.4 Oblikovanje vprašalnika

Za potrebe raziskave sem oblikovala dva anketna vprašalnika, en je bil namenjen vodjam različnih skupin in oddelkov, drugi njihovim sledilcem. Vprašalnika sta bila izdelana s pomočjo programa Google dokumenti, ki ponuja številne možnosti oblikovanja. Kontaktna oseba, ki deluje v kadrovski službi, je vsem anketirancem poslala spletno povezavo anketnih vprašalnikov na službeno elektronsko pošto z mojim nagovorom oziroma prošnjo za sodelovanje. Za reševanje sta bila anketna vprašalnika odprta dva tedna. Vsi pridobljeni odgovori so se avtomatsko in povsem anonimno generirali v Excel dokument, kar je bilo sodelujočim tudi vnaprej razloženo.

Vprašanja za vodje in sledilce so bila enaka, le postavljena na način, primeren za obe skupini anketirancev. Vodje so tako odgovarjali na vprašanja glede svojega vodenja, medtem ko so sledilci delili, kako njihovo vodenje vidijo oni. Enako velja za kreativnost; vodje so odgovarjali, na kakšen način jo spodbujajo, sledilci pa, kakšno se jim zdi to spodbujanje. Da sem lahko oba konstrukta in njuno povezanost pregledno zajela v oba vprašalnika, sem ju razdelila na različne sklope, kot prikazuje slika 6.

Slika 6: Sklopi vprašalnika

Vir: Lastno delo.

Vprašanja so bila zaprtega tipa, kjer so morali anketiranci s pomočjo Likertove 5-stopenjske merske lestvice izbrati odgovor, ki najbolj opisuje njihovo stališče do danih trditev. Če se s trditvijo sploh niso strinjali, so izbrali število 1 in če so se s trditvijo popolnoma strinjali, so izbrali število 5. Vprašanja so bila postavljena jasno in na enostaven način za lažje ter bolj interaktivno reševanje. Zastavljena vprašanja oziroma trditve, v zgoraj opisanih sklopih, sem med drugim pripravila tudi s pomočjo že sestavljenih oziroma obstoječih vprašalnikov. Trditve v sklopu avtentičnega vodenja so bile prirejene iz že sestavljenega vprašalnika za preverjanje lastne avtentičnosti (Walumbwa in drugi, 2008) in iz opisanih teoretičnih izsledkov. Trditve iz sklopa kreativnosti so bile tudi oblikovane na podlagi pridobljenih teoretičnih izhodišč in s pomočjo vprašalnika o kreativnosti, ki meri udeleženost posameznikov v kreativnem delu (Carmeli & Schaubroeck, 2007).

3.3 Analiza podatkov in interpretacija

Sodelovali so vsi oddelki izbranega podjetja, saj sta bila anketna vprašalnika razdeljena 70 vodjam in 100 sledilcem. Vprašalnik je rešilo 35 vodij in 47 sledilcev. Pri analizi drugega, tretjega in četrtega sklopa vprašalnika, sta podani dve vrsti slik. Prva slika prikazuje točno število vodij ali sledilcev, ki je izbralo določen odgovor. Druga vrsta slike pa prikazuje povprečno oceno vodij ali sledilcev za vsak odgovor posebej. Analize slike s povprečnimi ocenami sem se pri vseh sklopih vprašalnika lotila v treh korakih. Najprej sem primerjala trditve vodij in sledilcev, ki so pristale na zadnjem ter predzadnjem mestu povprečnih ocen. Nato sem opisala in analizirala posebej vmesne trditve z različnimi povprečnimi ocenami, tako na strani vodij kot na strani sledilcev. In v zadnjem koraku sem zopet primerjala tretje, drugo in prvo mesto povprečnih ocen vodij ter sledilcev. Trditve so, na vseh slikah s povprečnimi ocenami, označene s črko T in pripadajočo številko, zaradi praktičnosti ter lažjega slikovnega prikaza.

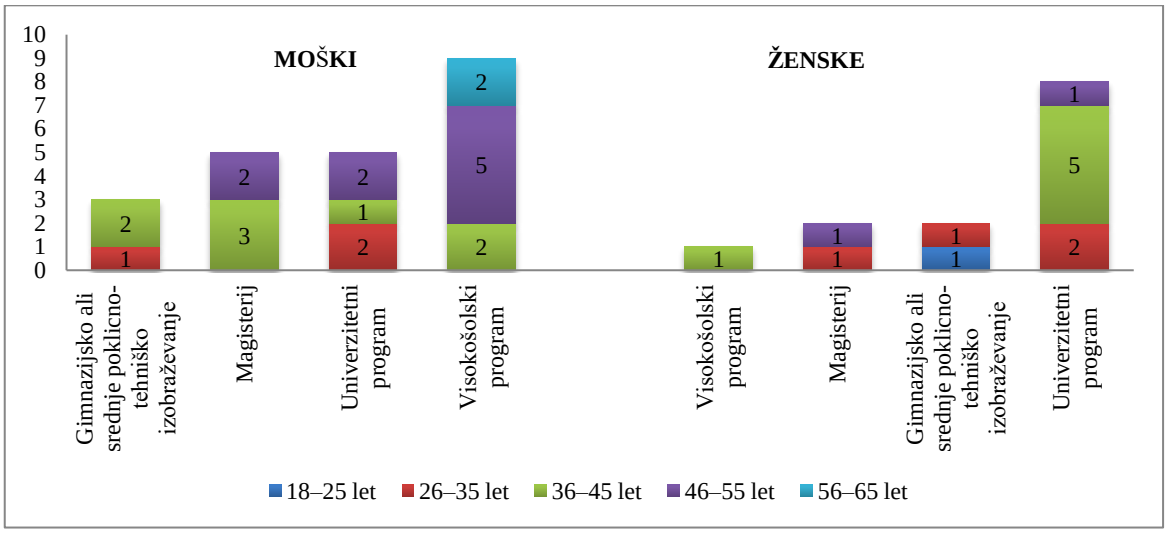
3.3.1 Splošni podatki anketirancev

V prvem sklopu vprašalnika sem se osredotočila na splošne podatke anketirancev, kot so spol, starost in izobrazba. Zanimala me je pa tudi delovna doba vseh anketirancev v izbranem podjetju.

Slika 7 prikazuje demografske podatke vodij in slika 8 prikazuje delovno dobo vodij.

Slika 9 pa prikazuje demografske podatke sledilcev in slika 10 podatke o delovni dobi sledilcev.

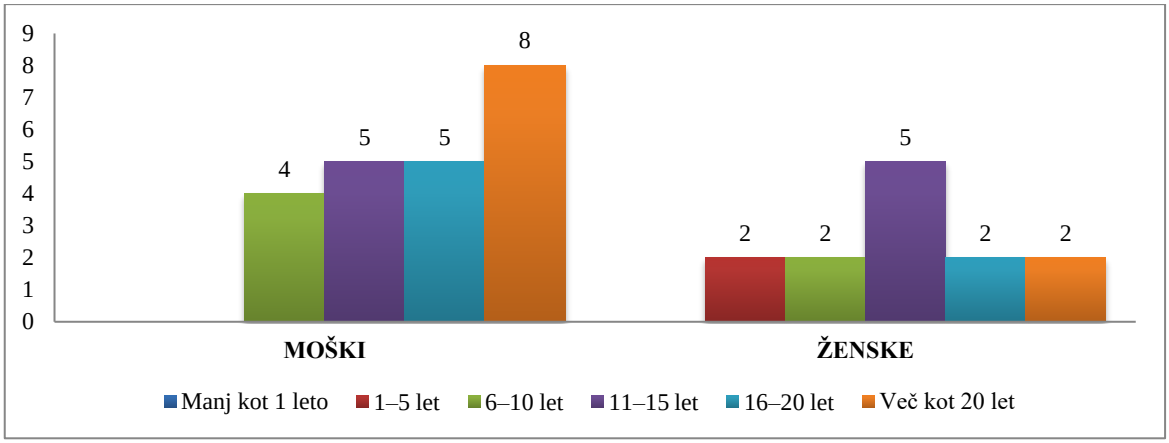
Slika 7: Demografski podatki vodij



Vir: Lastno delo.

Na sliki sem ločila podatke po spolu. Moških vodij, ki so rešili vprašalnik, je bilo skupno 22 in ženskih vodij je bilo 13. Večina moških vodij je starosti 46–55 let z visokošolsko izobrazbo in večina ženskih vodij je starosti 36–45 let z univerzitetno izobrazbo.

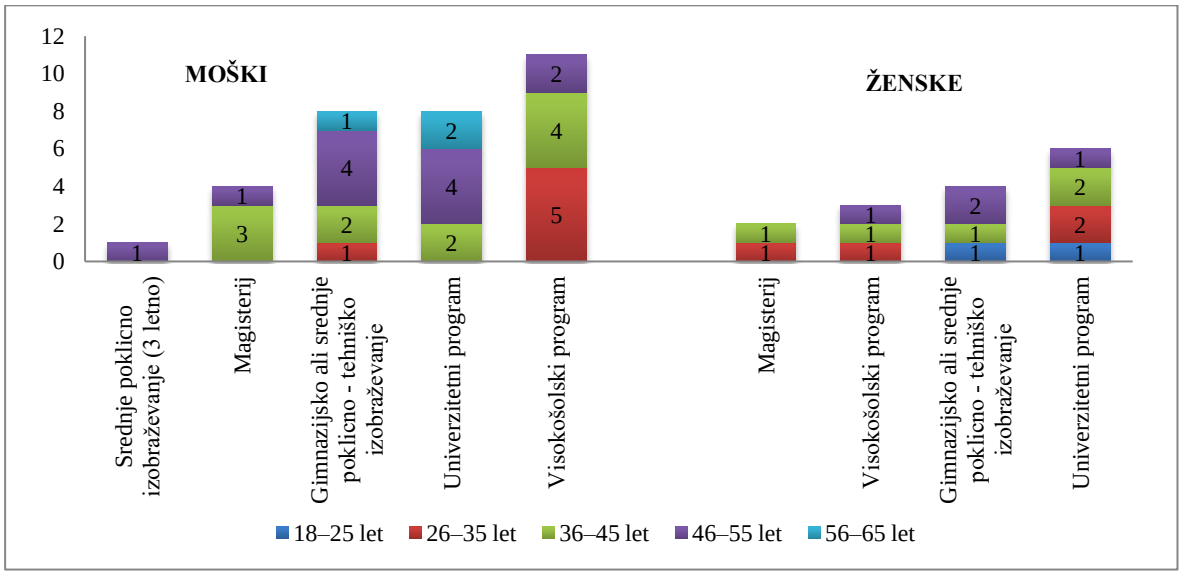
Slika 8: Delovna doba vodij v izbranem podjetju



Vir: Lastno delo.

Poleg demografskih podatkov me je tudi zanimalo, koliko časa vodje delajo v izbranem podjetju. Tu sem prav tako podatke ločila po spolu in rezultati kažejo, da moški vodje večinoma (8) delajo v izbranem podjetju že več kot 20 let, medtem ko vodje ženskega spola delajo v izbranem podjetju večinoma (5) od 11 do 15 let.

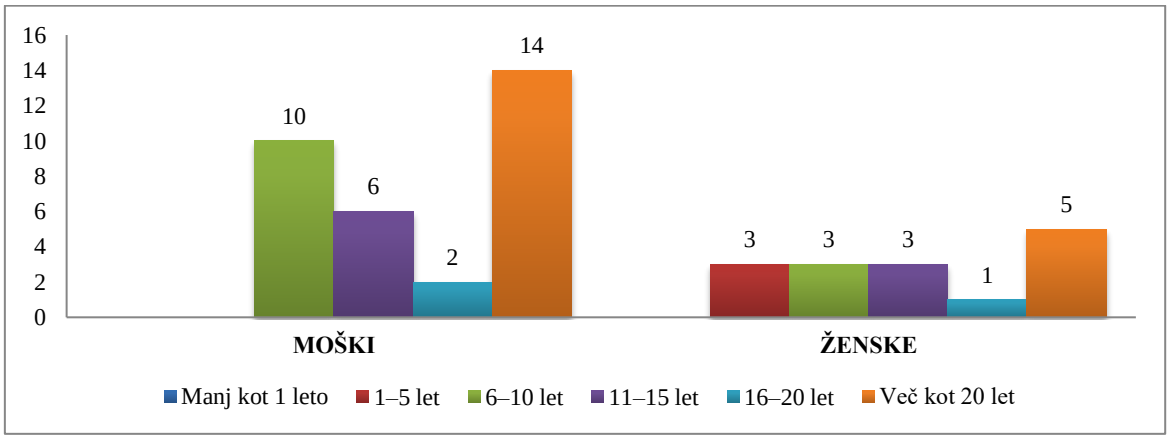
Slika 9: Demografski podatki sledilcev



Vir: Lastno delo.

Tudi pri sledilci so podatki razdeljeni po spolu. Na vprašalnik se je odzvalo 32 moških in 15 žensk. Na levi strani slike, kjer so prikazani podatki moških sledilcev, je razvidno, da jih je največ z visokošolsko izobrazbo, tako kot pri moških vodjah in tudi večina jih spada v starostno skupino kot moški vodje (46–55 let). Na desni, ženski strani, je razvidno, da sta tako izobrazba (univerzitetna) kot starostna skupina (36–45 let) enaki kot pri ženskih vodjah.

Slika 10: Delovna doba sledilcev v izbranem podjetju



Vir: Lastno delo.

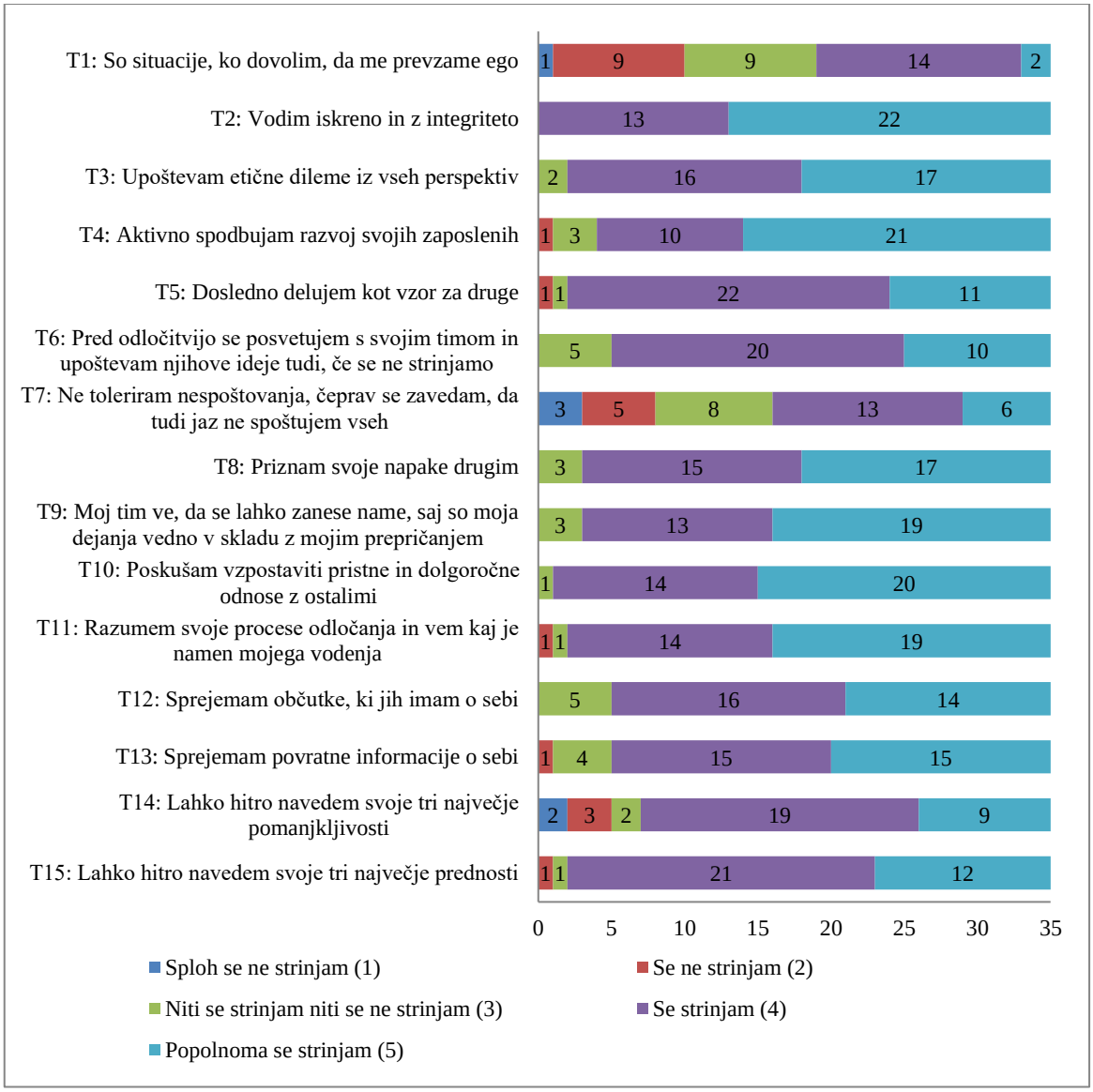
Enako kot pri vodjah me je tudi pri sledilcih zanimala delovna doba v izbranem podjetju. Pri moških sledilcih jih je največ takih, ki delajo več kot 20 let v izbranem podjetju, in to kar 14 od 32. To delovno obdobje prevladuje tudi pri moških vodjah. Več kot 20 let dela v izbranem podjetju tudi največ ženskih sledilk.

3.3.2 Avtentično vodenje v izbranem podjetju

V drugem sklopu vprašalnika sem se osredotočila na samo prisotnost avtentičnega vodenja, kako vodje ocenjujejo svoje vodenje in kako na vodenje gledajo njihovi sledilci. Trditve so bile postavljene s pomočjo že zastavljenih trditev, ki ocenjujejo avtentičnost (Walumbwa in drugi, 2008) in s pomočjo opisane literature v prvem poglavju naloge.

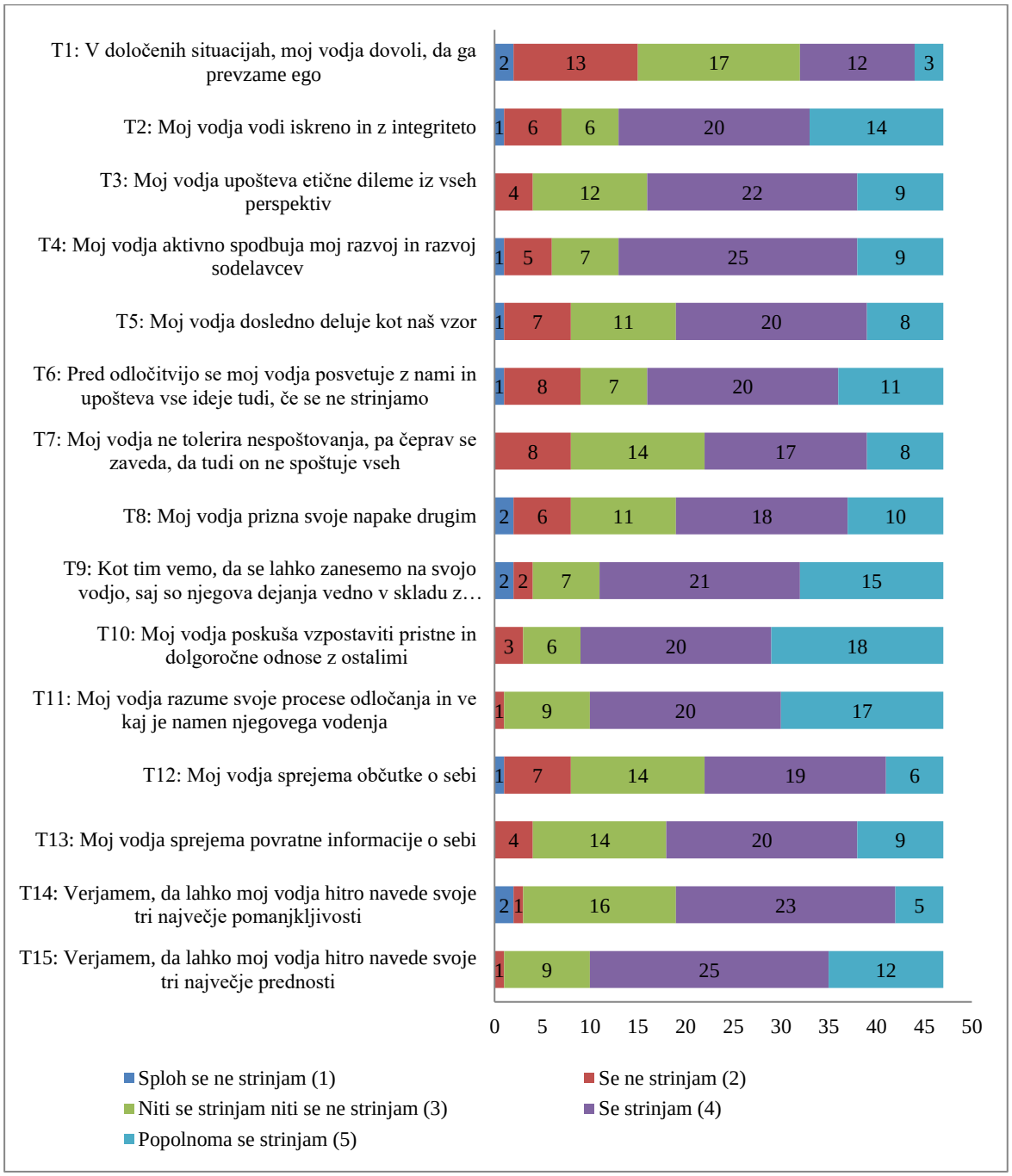
Za lažjo in bolj pregledno interpretacijo sem se odločila, da na prvi sliki predstavim odgovore vodij in na drugi sliki odgovore sledilcev. Odgovore sledilcev in vodij, sliki 11 in 12, kjer je prikazano, v kolikšnem številu so izbrali določen odgovor, v tem delu nisem združila (združeni podatki so v nadaljevanju analize), saj bi to pomenilo, da moram na eni sliki prikazati vseh trideset trditev.

Slika 11: Samoocena vodij o lastnem vodenju



Vir: Lastno delo.

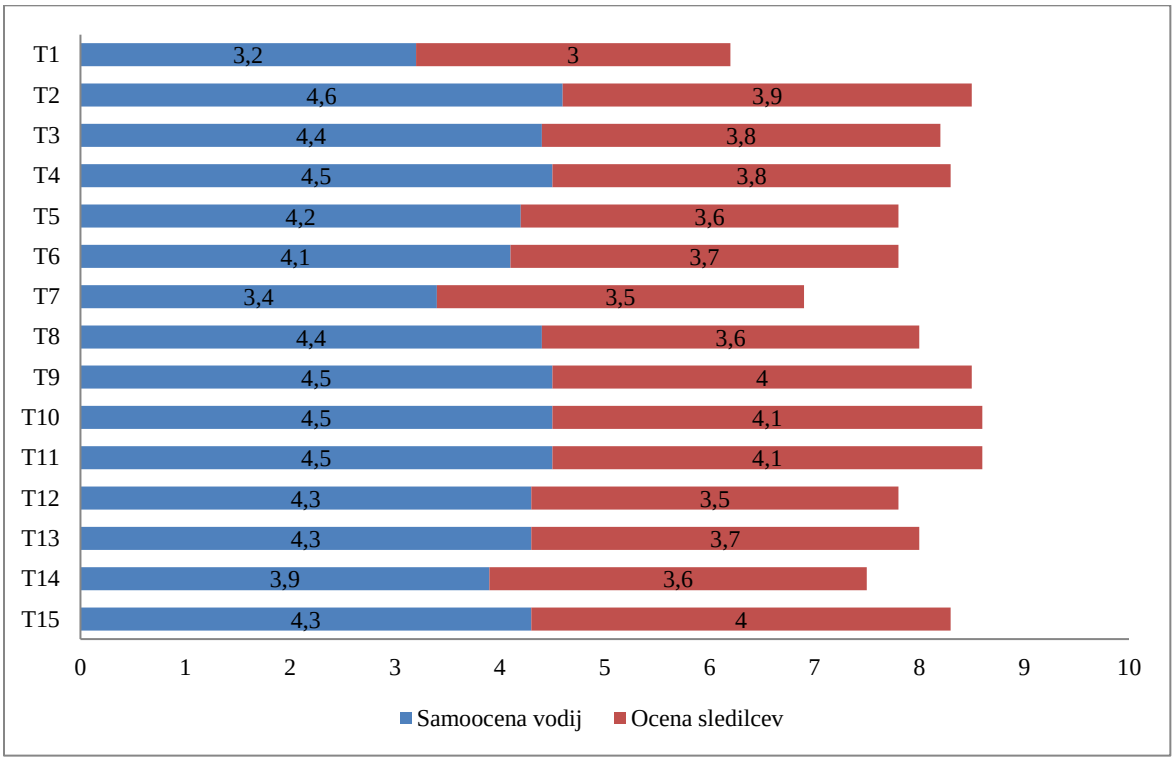
Slika 12: Ocena sledilcev o vodenju



Vir: Lastno delo.

Ker so vse trditve enake, le postavljene za vsako skupino anketirancev na njim primeren način, in predstavljene na zgornjih dveh slikah, sem jih na tretji sliki (slika 13) združila, saj sem želela ugotoviti povprečne ocene.

Slika 13: Povprečne ocene vodenja



Vir: Lastno delo.

Dane so bile trditve, ki določajo vedenje avtentičnega vodje. Trditev, ki je na zadnjem mestu s povprečno oceno 3,2 pri vodjah in s povprečno oceno 3 pri sledilcih, pravi, da vodja v določenih situacijah dovoli, da ga prevzame ego (T1). Največje število nestrinjanj s to trditvijo tako pri vodjah (9) kot sledilcih (13) prikazuje, da v izbranem podjetju vodje ne delujejo na podlagi ega, kar opazijo tudi njihovi sledilci.

Na predzadnjem mestu, tako pri vodjah (3,4) kot sledilcih (3,5), je trditev o nespoštovanju (T7). Kljub precejšnjemu številu nestrinjanj je določeno število vodij (8) hkrati v dilemi, saj ne vedo točno, ali tolerirajo ali ne tolerirajo nespoštovanje ob zavedanju, da tudi sami ne spoštujejo vseh. Pri tej trditvi se je tudi kar nekaj sledilcev težko opredelilo, saj je bil kar 14-krat izbran odgovor vrednosti 3. To številko lahko pripišem dejstvu, da je trditev sestavljena iz dveh delov. Prvi del govori o tem, da ne prenašajo nespoštovanja, medtem ko drugi del nakazuje, da tudi vodja ne spoštuje drugih. Mogoče vodja ne dovoljuje nespoštovanja prav zaradi tega, ker sam spoštuje vse, lahko pa je tudi obratno in se zato sledilci niso mogli povsem odločiti. Pozitivno je predvsem to, da sta obe trditvi (T1 in T7), ki se od ostalih razlikujeta po tem, da imata očitno negativno konotacijo, na zadnjih mestih po povprečni oceni pri obeh skupinah. Druga trditev, ki je na strani sledilcev tudi na predzadnjem mestu pravi, da vodja sprejema občutke o sebi (T12). V večini so izbrali odgovor vrednosti 3 oziroma je kar nekaj sledilcev (7), ki se ne strinjajo s to trditvijo, kar zmanjša povprečno oceno.

Vodje so s povprečno oceno 3,9 izbrali trditev, ki pravi, da lahko hitro navedejo tri svoje največje pomanjkljivosti (T14). Ta trditev je na tretjem mestu po številu nestrinjanja, a ima veliko večje število (19) vodij, ki se s to trditvijo strinjajo. Beseda pomanjkljivost še vseeno za nekatere predstavlja nekaj negativnega, a avtentični vodje se svojih pomanjkljivosti zavedajo in jih sprejemajo ter jih skozi nenehen lasten pozitiven razvoj skušajo spremeniti v prednosti. Na strani vodij je s povprečno oceno 4,1 trditev, da se vodja posvetuje s svojim timom in upošteva ideje članov za dokončno odločitev, četudi se ti z njim ne strinjajo (T6). Pri tej trditvi je 5 vodij v dilemi, 20 vodij se strinja in popolnoma se strinja 10 vodij. Avtentičen vodja pri svojem odločanju upošteva ideje drugih z uravnoteženim procesiranjem. S pridobivanjem idej drugih in upoštevanjem njihovega znanja ter izkušenj, avtentičen vodja gradi svojo samoregulacijo in razvoj. Naslednja trditev, ki je pridobila boljšo povprečno oceno (4,2), pravi, da vodje vidijo sebe kot vzor drugim (T5). S trditvijo se je strinjalo 22 vodij, popolno strinjanje pa je izrazilo 11 vodij. Vodje v izbranem podjetju se zavedajo, da ne delujejo ves čas dosledno kot vzor drugim, a skozi proces samozavedanja, predvsem z vključevanjem svoje identitete kot vodje v medosebno identiteto, so lahko še boljši vzor ostalim. Naslednje tri trditve so z oceno 4,3 zasedle enako mesto na lestvici povprečnih ocen. Prav vse tri trditve opisujejo najpomembnejši element avtentičnega vodenja, in to je samozavedanje. Avtentičen vodja se mora zavedati svojih občutkov o sebi, vrednot, motivov, ciljev in svoje identitete. Največ dilem, izmed teh treh trditev, se je pojavilo pri trditvi o sprejemanju občutkov o sebi (T12). Avtentični vodje verjamejo, da se racionalnost in čustvenost ne izključujeta. Vseeno pa so v veliki meri izrazili strinjanje z navedenim (16), kar je pozitivno. Nekaj dilem se je pojavilo tudi pri trditvi, kjer so vodje morali določiti, ali sprejemajo povratne informacije o sebi (T13). Določene povratne informacije so lahko kritične in jih nekateri posamezniki težko sprejmejo, a avtentični vodje tovrstne informacije procesirajo kot nekaj pozitivnega. Ta trditev je tudi edina, ki je pridobila enako število odgovorov vodij (15), ki so se strinjali s trditvijo in popolnoma strinjali. Povprečno oceno 4,3 je prejela tudi trditev, da vodja lahko hitro navede svoje tri največje prednosti (T15). Hkrati je izmed navedenih treh dosegla tudi največje število strinjanj (21). Če se vodje dobro zavedajo svoje identitete, lahko hitro navedejo tudi lastne pozitivne karakterne značilnosti.

Trditev, ki pravi, da lahko vodja hitro navede svoje tri največje pomanjkljivosti (T14), je na strani sledilcev dosegla povprečno oceno 3,6. V dilemi glede trditve je 16 sledilcev in kar 23 se jih strinja. Tako vodje kot sledilci se zavedajo, da vodje niso čisto zmožni takoj našteti svojih pomanjkljivosti. Pri sledilcih sta še dve trditvi na enakem mestu z enako povprečno oceno. S trditvijo, ki pravi, da vodja prizna svoje napake (T8), se 2 sledilca sploh ne strinjata, 6 sledilcev se ne strinja, 11 je takih, ki so v dilemi, 18 se jih strinja in 10 popolnoma strinja. Ta trditev je na kar nižjem mestu v primerjavi z odgovori vodij, kar nakazuje na to, da imajo vodje morda manj ustrezno predstavo o tem, kako iskreni so pravzaprav pri priznavanju svojih napak. Tretja trditev v tem sklopu povprečne ocene je, da vodja deluje kot vzor sledilcem (T5). S trditvijo se ne strinja 7 sledilcev, 11 sledilcev se ne more odločiti, 20 se jih strinja in 8 se jih popolnoma strinja. Na strani sledilcev sta dve

trditvi, ki sta dosegli povprečno oceno 3,7 in spadata pod element samoregulacije. Prva trditev pravi, da vodja sprejema povratne informacije o sebi (T13), s čimer se sledilci relativno strinjajo (20), nekaj je tudi takih, ki niso čisto prepričani (14), 4 izmed njih pa se s tem ne strinjajo. Naslednja trditev nekako povezuje to trditev, saj pravi, da se vodja posvetuje z njimi preden sprejme odločitev, tudi če se sledilci z njim ne strinjajo (T6). Če vodja težko sprejme povratne informacije, kar pomeni, da sledilci ne čutijo, da imajo čisto transparentne odnose, potem tudi vodja ne more sprejemati njihove ideje, saj bi to bilo kontradiktorno. Z oceno 3,8 so sledilci v povprečju označili spodbujanje svojega razvoja s strani vodij (T4). Menim, da je ta vidik avtentičnega vodje zelo pomemben, ker če sledilci ne čutijo, da jih njihov vodja spodbuja pri razvoju, za takšnega vodjo težko pravimo, da je avtentičen. Druga trditev z enako povprečno oceno navaja, da vodja pri odločanju upošteva vse etične dileme (T3), kar je pomembno, saj je moralni kompas del avtentičnega vedenja. Z navedeno trditvijo se ne strinjajo 4 sledilci, 12 je neopredeljenih, 22 se strinja in 9 sledilcev se popolnoma strinja.

Tretje mesto na strani vodij sta s povprečno oceno 4,4 dosegli trditvi, ki sta del samoregulacije. Gre za priznavanje lastnih napak drugim (T8), kar pomeni, da imajo vodje transparentne odnose s sledilci, ter upoštevanje etičnih dilem (T3), kar je del avtentičnega vedenja, ki promovira moralni kompas. Pri trditvi, ki se nanaša na priznavanje napak ostalim, se je kar 17 vodij popolnoma strinjalo z njo, kar me je presenetilo, saj večina nas težko prizna svoje napake ostalim. Če to trditev povežem s prvo, ki je na zadnjem mestu povprečnih ocen, je očitno, da se v izbranem podjetju vodje resnično trudijo biti čim bolj transparentni pri svojih odločitvah. Prav tako pa pri svojih odločitvah uporabljajo moralni kompas in se vedejo avtentično, saj se 17 vodij popolnoma strinja, da upošteva vse etične dileme iz raznih perspektiv pri svojem odločanju. Na strani sledilcev pa je tretjo mesto s povprečno oceno 3,9 dosegla trditev, ki pravi, da vodja vodi iskreno in z integriteto (T2). S trditvijo se ne strinja 6 sledilcev, 6 jih je v dilemi, 20 se jih strinja in 14 sledilcev se popolnoma strinja s trditvijo.

Drugo mesto na strani vodij dosegajo kar štiri trditve s povprečno oceno 4,5, ki so del samozavedanja, samoregulacije in lastnega pozitivnega razvoja. Trditev, ki pravi da vodja postavlja pristne in dolgoročne odnose z ostalimi (T10), je del samoregulacije ter kar 20 vodij se je popolnoma strinjalo s to trditvijo. Pristne in dolgoročne odnose z ostalimi, doseže vodja z uravnoteženim procesiranjem, kjer upošteva vse člane tima in skozi avtentično vedenje, saj deluje pristno ter transparentno. Naslednja trditev je trditev o tem, da vodja razume svoje procese odločanja in se zaveda svojega namena vodenja (T11). To je zelo pomembno, saj če vodja sam ne ve, kakšen namen ima, in se ne zaveda skozi kakšne procese ga doseže, potem tega nihče ne more vedeti. Samozavedanje je ključni element avtentičnega vodenja, kar ocenjujem, da se v izbranem podjetju zavedajo, saj se 19 vodij popolnoma strinja s to trditvijo. Naslednji dve trditvi imata obe nekaj dilem (3), a vseeno visoko število popolnega strinjanja. Vodij, ki aktivno spodbujajo razvoj sledilcev (T4) in se popolnoma strinjajo s to trditvijo, je 21, kar je največ v tem sklopu povprečnih

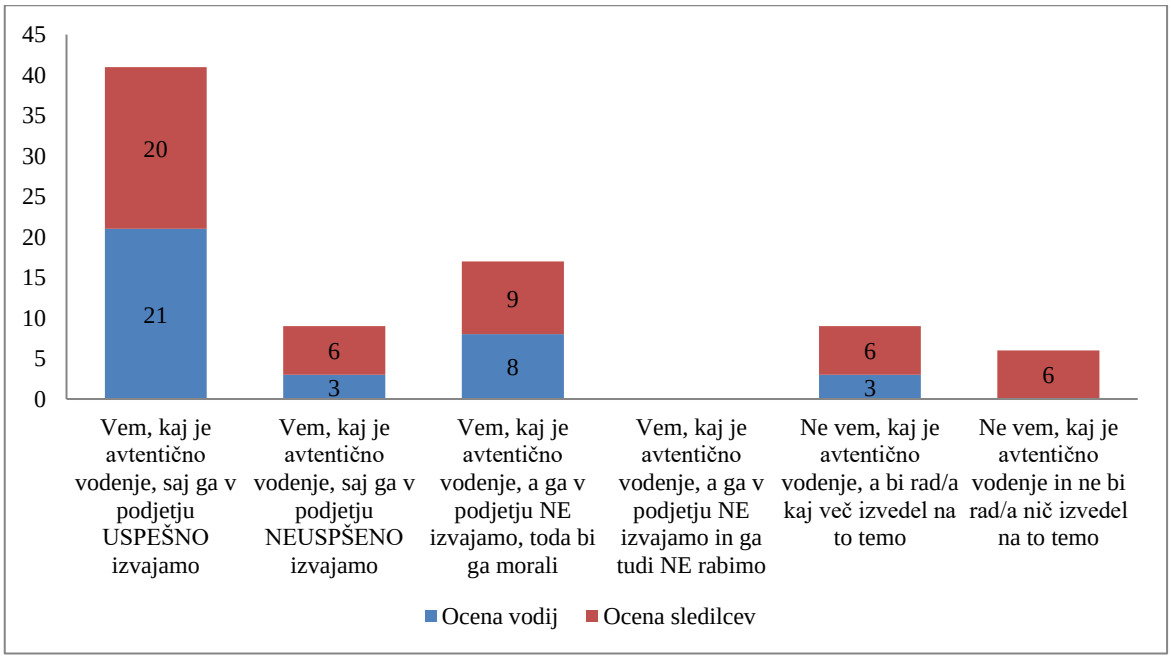
ocen (4,5). Vsak avtentičen vodja se mora ves čas razvijati, če želi tak ostati, sprejemati kritike ostalih, razumeti svoje procese in vzpostaviti odnose, kjer so tudi sledilci avtentični. Ta trditev se sicer nanaša na razvoj sledilcev, a menim, da brez razvoja vodje in zavedanja, da je razvoj potreben, vodja ne more učinkovito ter avtentično spodbujati razvoja svojih sledilcev. Tak vodja tudi ne more biti vzor svojim sledilcem. Zadnja trditev pravi, da se lahko člani tima zanesejo na svojega vodjo, saj ta deluje vedno v skladu s svojim prepričanjem (T9). Ta trditev ima tudi visoko število popolnega strinjanja (19) in spada pod element samoregulacije. Skozi pristne odnose in spodbujanje razvoja svojih sledilcev ti posledično vedo ter čutijo, da se lahko zanesejo na vodjo. Drugo mesto na strani sledilcev sta dosegli dve trditvi s povprečno oceno 4, ki pravita, da lahko vodje hitro navedejo svoje prednosti (T15) in da se sledilci lahko zanesejo na njih (T9). Zanimivo je, da je trditev o prednostih vodij na drugem mestu, z njo se strinja skupno 37 sledilcev, medtem ko je pri vodjah na spodnji polovici povprečnih ocen. Morda bi to lahko pripisala dejstvu, da se vodje pred sledilci prikazujejo kot bolj samozavestne osebe, kot v resnici so, in zato sledilci predvidevajo, da lahko zelo hitro navedejo svoje prednosti. Pozitiven je vtis tudi pri trditvi, ki pravi, da se lahko zanesejo na svojega vodjo, saj se s tem strinja skupno kar 36 sledilcev. Čeprav po oceni sledilcev vodje nimajo zelo razvitega samozavedanja, pa vedo, da se vseeno lahko zanesejo na njihovo pomoč.

Prvo mesto pri vodjah je s povprečno oceno 4,6 zasedla trditev, ki pravi, da vodja vodi iskreno in z integriteto (T2). To je zelo pozitivno, saj sem mnenja, da ta trditev zaobjame čisto vse elemente avtentičnega vodenja. Vodja lahko vodi iskreno le, če se zaveda svoje identitete in čustev ter ima posledično zaradi tega bolj pristne in transparentne odnose. Zaradi integritete je vedenje tudi avtentično in s pomočjo uravnoteženega procesiranja, kjer upošteva ideje ter povratne informacije vseh, vodja še dodatno zvišuje svojo integriteto v organizaciji. Prav tako vodja ne more voditi iskreno brez pozitivnega psihološkega kapitala, ki promovira upanje, optimizem, odpornost in samoučinkovitost. Enako velja za razvoj vodje, saj kot že omenjeno, če vodja ne razvija samega sebe, potem ne more razvijati svojih sledilcev in pričakovati razvoja od njih, kar vodi v sklep, da njegovemu vodenju manjka integriteta. Od vseh trditev je ta dobila najvišje število popolnih strinjanj (22) in je edina brez dilem. Zanimivo pa je, da je enaka trditev pri sledilcih na tretjem mestu. Po izboru sledilcev prvo mesto s povprečno oceno 4,1 zasedata dve trditvi, ki sta zelo pomembni za uspešno delovanje vodij. Sledilci verjamejo, da se vodje zavedajo namena svojega vodenja (T11) in da skušajo z njimi vzpostaviti pristne odnose (T10). Če se vodje zavedajo svojega delovanja, potem se posledično tudi sledilci zavedajo svojega, kar zagotavlja večjo uspešnost celotne organizacije. Čeprav trditev o spodbujanju razvoja ni bila tako pozitivna, pa je trditev o tem, da vodje skušajo z vsemi vzpostaviti pristne in dolgoročne odnose, pozitivno sprejeta s strani sledilcev. Pozitivni in pristni odnosi pomenijo, da se vsi zaposleni med seboj dobro razumejo, a brez spodbujanja razvoja sledilcev s strani vodij temu težko rečem avtentično vodenje.

Primerjava odgovorov sledilcev in vodij mi je pokazala predvsem dve zelo pomembni razliki. Pri odgovorih vodij ni veliko odgovorov, kjer se vodje ne strinjajo (rdeče obarvano), medtem ko je pri sledilcih tega več. Druga stvar, ki sem jo opazila je, da so povprečne ocene sledilcev na splošno kar nizke, veliko jih je okoli 3, kar pomeni, da je veliko sledilcev bilo v dilemi in se niso mogli povsem določiti ali se strinjajo s trditvijo ali ne. Pri vodjah pa opazim, da je veliko povprečij nad 4, kar pomeni, da se v večini strinjajo s trditvami.

Na sliki 14 sem za razliko od prejšnjih slik, kjer beseda avtentično sploh ni bila uporabljena, konkretno vprašala, kaj si mislijo o avtentičnem vodenju, če sploh vedo, kaj to je, ali ga prakticirajo v izbranem podjetju in kako uspešno. Izmed šestih trditev so morali izbrati eno, ki ponazarja njihovo stališče.

Slika 14: Avtentično vodenje v izbranem podjetju



Vir: Lastno delo.

Na sliki so prikazani odgovori tako vodij kot sledilcev in s slike lahko razberemo, da so bili njihovi odgovori zelo pozitivno naravnani, saj je 21 vodij in 20 sledilcev izbralo odgovor, da vedo, kaj je avtentično vodenje, saj ga v izbranem podjetju uspešno izvajajo. Manj je takih, ki vedo, kaj avtentično vodenje je in ocenjujejo, da ga izbrano podjetje izvaja, ampak neuspešno. Ta odgovor je izbralo 6 sledilcev in 3 vodje. Naslednja skupina, ki ve, kaj je avtentično vodenje in pravi, da ga izbrano podjetje ne izvaja, a bi ga moralo, je sestavljena iz 8 vodij ter 9 sledilcev. Sodelujočih, ki menijo, da izbrano podjetje ne rabi avtentičnega vodenja, ni.

Zadnji dve skupini imata skupno to, da anketiranci ne vedo, kaj je avtentično vodenje. Sestavljajo ju na eni strani 3 vodje in 6 sledilcev, ki želijo izvedeti več na to temo, medtem

ko zadnja skupina, ki jo sestavlja 6 sledilcev, ne želi izvedeti nič na to temo. Pozitivno je predvsem to, da večina pravi, da uspešno izvajajo avtentično vodenje in da skoraj vse vodje vedo, kaj to pomeni. Kot negativno stvar vidim predvsem to, da 12 sledilcev sploh ne pozna pojma avtentično vodenje in polovica izmed njih ne želi nič na to temo niti izvedeti. Ker me je zanimalo, kdo so ti sledilci oziroma koliko časa delajo v izbranem podjetju, sem dodatno preverila podatke in ugotovila, da vseh 6 sledilcev dela v izbranem podjetju že več kot 20 let. Glede na to, da imajo prav vsi enako delovno dobo, predvidevam, da avtentično vodenje zaznavajo kot nekaj bolj modernega in se po toliko letih določenega sistema ne želijo navajati na novega. Če bi bili nezadovoljni s trenutnim vodenjem, verjamem, da ne bi toliko let delali v izbranem podjetju.

3.3.3 Kreativnost v izbranem podjetju

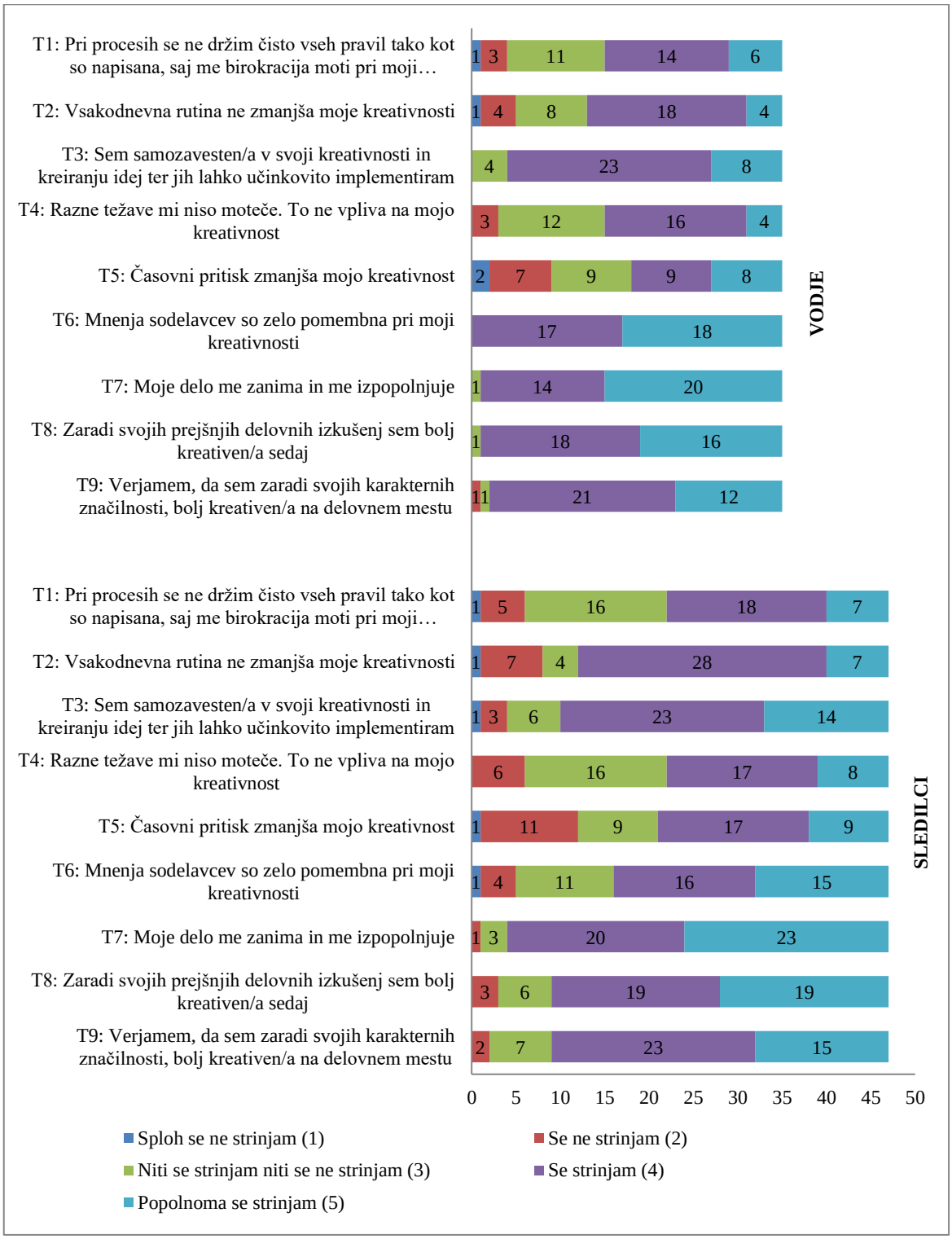
V tretjem sklopu anketnega vprašalnika sem se osredotočila na drugi obravnavani konstrukt, in to je kreativnost. Vprašanja sem razdelila na štiri dele, kjer se je prvi del ukvarjal z organizacijsko kreativnostjo, drugi s timsko, tretji z individualno in četrti s spodbujanjem kreativnosti.

Pri analiziranju odgovorov sem pri vseh sklopih, kreativnega dela anketnega vprašalnika, na eni sliki predstavila odgovore vodij in sledilcev. Pri individualni in organizacijski kreativnosti so bile trditve enake. Pri timski kreativnosti in spodbujanju kreativnosti so bile sicer trditve tudi enake, tako za vodje kot za sledilce, a postavljene iz drugačnega zornega kota. Čeprav so bile trditve postavljene malce drugače, da so bile ustrezne za obe skupini anketirancev, odgovorov vodij in sledilcev vseeno nisem ločila in jih predstavila na eni sliki.

Povprečne ocene sem prav tako predstavila samo na eni sliki, kjer so prikazani odgovori vodij in sledilcev. Tako kot pri delu o avtentičnem vodenju, so trditve označila s črko T in s pripadajočim številom. Trditve sem oblikovala s pomočjo članka, ki je nastal leta 2007 in sta ga napisala Carmeli ter Schaubroeck in s pomočjo uporabljenih člankov v teoretičnem delu, ki opisujejo ter analizirajo kreativnost.

Slika 15 prikazuje število odgovor za trditve o individualni kreativnosti. Na zgornjem delu slike so odgovori vodij in na spodnjem delu, odgovori sledilcev.

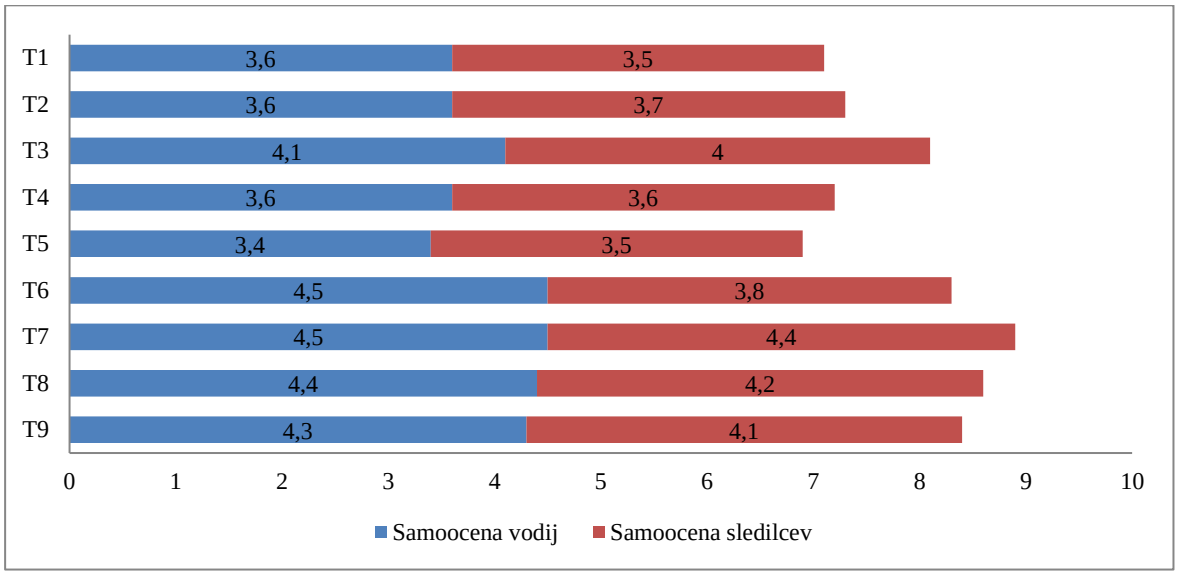
Slika 15: Individualna kreativnost



Vir: Lastno delo.

Slika 16 prikazuje povprečne ocene za trditve iz sklopa individualne kreativnosti.

Slika 16: Povprečne ocene individualne kreativnosti



Vir: Lastno delo.

Z najnižjo povprečno oceno 3,4 se je pri vodjah znašla trditev, da časovni pritisk zmanjša kreativnost (T5). Ta trditev se je na zadnjem mestu s povprečno oceno 3,5 znašla tudi pri sledilcih; 11 sledilcev je izbralo odgovor, da se s tem ne strinjajo. Gre za eno izmed trditev, pri katerih je potrebna čim nižja povprečna ocena za pozitiven rezultat. V izbranem podjetju torej navkljub časovnim pritiskom ne dovolijo, da to vpliva na njihovo kreativnost. Na zadnjem mestu se je pri sledilcih pojavila tudi trditev, ki pravi, da se posameznik ne drži vseh napisanih pravil, saj verjame, da birokracija moti proces kreativnosti (T1). Veliko sledilcev (16) je pri tej trditvi izbralo za svoj odgovor številko 3 oziroma niso povsem prepričani, ali se z njo strinjajo ali ne, zato tudi nižja povprečna ocena. Mislim, da je sledilcem težje ne slediti pravilom v primerjavi z vodjami, ki so na višjem položaju. Omenjeno velja za vse organizacije, ne samo za izbrano podjetje, še bolj pa je to vidno v večjih organizacijah, kjer je potrebno potek vseh procesov definirati in se ga tudi držati.

Zgornja trditev (T1) se je znašla na predzadnjem mestu povprečnih ocen pri vodjah, in sicer s povprečno oceno 3,6, kar pomeni, da tudi vodje v izbranem podjetju sledijo vsem procesom tako, kot so napisani. Pri vodjah sta se na predzadnjem mestu znašli še dve trditvi. Prva pravi, da vsakodnevna rutina ne zmanjša njihove kreativnosti (T2); s tem, da se 4 vodje niso strinjale, 8 jih je v dilemi, 18 vodij se strinja in popolnoma se strinjajo 4 vodje. Ne glede na to, kakšno kreativno delo se v organizacijah opravlja, določena rutina je vedno prisotna in verjamem, da je v izbranem podjetju tudi nujna, zato morajo vsi zaposleni znati usklajevati rutino na eni strani ter razvijati svojo kreativnost na drugi. Druga trditev na strani vodij, s povprečno oceno 3,6 in na predzadnjem mestu, je trditev, ki navaja, da razne težave ne vplivajo na kreativnost posameznika (T4). Enaka trditev z enako povprečno oceno je pristala tudi pri sledilcih na predzadnjem mestu. Pri tej trditvi je na

strani sledilcev več tistih, ki se ne strinjajo (6) z njo, kot na strani vodij (3). Menim, da so notranji dejavniki individualne kreativnosti zelo pomembni pri tej trditvi. Posameznik, ki ne dovoli, da težave vplivajo na njegovo kreativnost, je iznajdljiv, samozavesten in zmožen ukvarjati se z več izzivi hkrati. Glede na to, da je kar nekaj vodij (12) kot tudi sledilcev (16) v dilemi glede te trditve, menim, da je odvisno, s kakšnimi težavami se soočajo.

Naslednja povprečna ocena pri vodjah je 4,1 in pripada trditvi, da so vodje dovolj samozavestni pri svoji kreativnosti in kreiranju idej, da jih lahko učinkovito implementirajo (T3). 4 vodij je bilo, pri tej trditvi, v dilemi, 23 se jih strinja in 8 vodij se popolnoma strinja s trditvijo.

Na strani sledilcev je naslednja povprečna ocena 3,7 s trditvijo, ki pravi, da vsakodnevna rutina ne zmanjša kreativnosti (T2). Pri vodjah se je že pojavila na predzadnjem mestu povprečnih ocen, pri sledilcih, kjer je skupno dosegla strinjanje 35 sledilcev, pa je malce višje na lestvici. Povprečno oceno 3,8 je dobila trditev, ki pravi, da so mnenja sodelavcev zelo pomembna pri kreativnosti posameznika (T6). Sledilci sicer cenijo mnenja sodelavcev, saj se jih 16 strinja, ampak mogoče to mnenje ni tako pomembno za samo kreativnost in je bolj pomembno z vidika učinkovitega timskega dela ter konstruktivnih povratnih informacij. Naslednja povprečna ocena na strani sledilcev je 4,0 in pripada trditvi, da so sledilci dovolj samozavestni v svoji kreativnosti in kreiranju idej, da jih lahko učinkovito implementirajo (T3). S to trditvijo se ne strinjajo 3 sledilci, 6 jih je v dilemi, 23 se jih strinja in 14 sledilcev se jih popolnoma strinja.

Na strani sledilcev se je trditev o poznavanju svojih kreativnih karakternih značilnosti (T9) znašla na tretjem mestu s povprečno oceno 4,1, kar priča o tem, da sledilci izbranega podjetja, zavedno ali nezavedno, vključuje notranje dejavnike v svojo individualno kreativnost. S trditvijo se je skupno strinjalo kar 38 sledilcev. Ista trditev (T9) se je na tretjem mestu pojavila pri vodjah, le z drugačno povprečno oceno (4,3). Menim, da so pri vodjah enaki razlogi za tako uvrstitev na lestvici povprečnih ocen kot pri sledilcih. S trditvijo se je skupno strinjalo 33 vodij, kar je odličen rezultat.

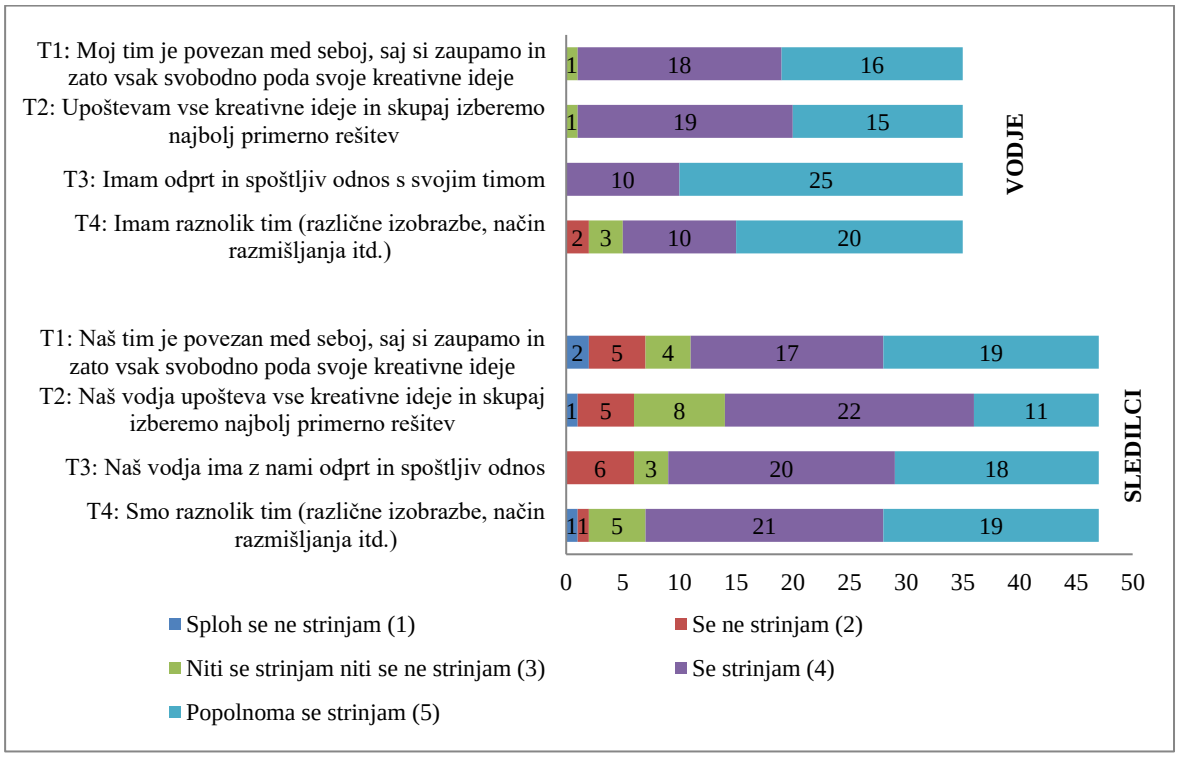
Na drugem mestu pri sledilcih je trditev o tem, kako prejšnje delovne izkušnje vplivajo na zdajšnjo kreativnost (T8), in je prejela povprečno oceno 4,2. Z njo se je strinjalo 19 sledilcev in enako število sledilcev se je z njo tudi popolnoma strinjalo. Na drugem mestu pri vodjah se je pojavila enaka trditev (T8) s povprečno oceno 4,4, kjer je samo en vodja v dilemi, 18 se jih strinja s trditvijo in 16 se jih popolnoma strinja. Verjamem, da vsi iz predhodnih delovnih izkušenj, zaradi vseh zunanjih dejavnikov, kot so prejšnje vodenje, prejšnji tim, razni vzorniki in takratni kreativni cilji, vedno nekaj pridobimo.

Prvo mesto sta pri vodjah, s povprečno oceno 4,5, dosegli dve trditvi. S prvo trditvijo so vodje potrdili, da so jim mnenja sodelavcev pomembna pri kreativnosti (T6). Avtentični vodje upoštevajo ideje, znanja in predloge svojih sledilcev, zato menim, da je prav to tisto, zaradi česar so jim mnenja sodelavcev pomembna. Druga trditev pa pravi, da jih njihovo

delo zanima in izpopolnjuje (T7). Ta trditev je dosegla tudi pri sledilcih prvo mesto, s povprečno oceno 4,4. Ta trditev je zelo pomembna, saj je izpopolnjen posameznik bolj motiviran in posledično se verjetnost kreiranja kreativnih idej poveča. S trditvijo se popolnoma strinja 20 vodij in 23 sledilcev.

Na sliki 17 so predstavljeni odgovori vodij in sledilcev. Zopet so odgovori obeh skupin anketirancev, predstavljeni na eni sliki. Pri timski kreativnosti sem postavila enake trditve tako vodjam kot sledilcem, le da so prilagojene za obe skupini.

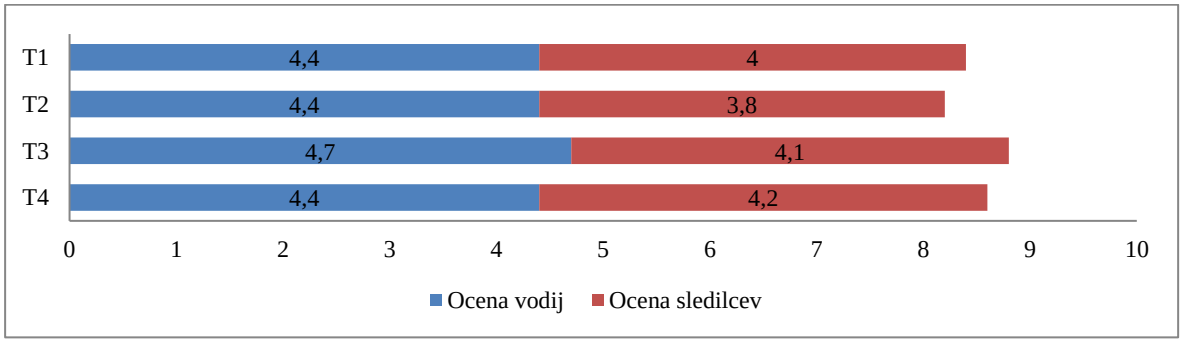
Slika 17: Timska kreativnost



Vir: Lastno delo.

Na sliki 18 so prikazane povprečne ocene trditev o timski kreativnosti.

Slika 18: Povprečne ocene timske kreativnosti



Vir: Lastno delo.

Odgovori na strani sledilcev so v primerjavi z odgovori vodij kar različni. Tu vsaka trditev zaseda svoje mesto, medtem ko pri vodjah tri trditve zasedajo zadnje oziroma drugo mesto in ena trditev prvo mesto.

Na zadnjem mestu se je s povprečno oceno 3,8 na strani sledilcev znašla trditev, ki pravi, da vodja upošteva njihove kreativne ideje in skupaj izberejo rešitev (T2). Pri tej trditvi se 1 sledilec popolnoma ne strinja, 5 se jih ne strinja, 8 jih je v dilemi, 22 sledilcev se strinja in 11 se jih popolnoma strinja. Ista trditev ima pri vodjah povprečno oceno 4,4 in tudi najmanj vodij, ki se popolnoma strinjajo (15) s tem. Kultura sodelovanja ni tako močna, kot jo vidijo vodje, ki pretežno menijo, da upoštevajo ideje svojih sledilcev. Morda je vzrok za razliko med vodjami in sledilci v tem, da vodje sicer res poslušajo ideje, a jih ne upoštevajo popolnoma pri oblikovanju končnih rešitev in se zaradi tega sledilcem ne zdi, da so njihove ideje vključene.

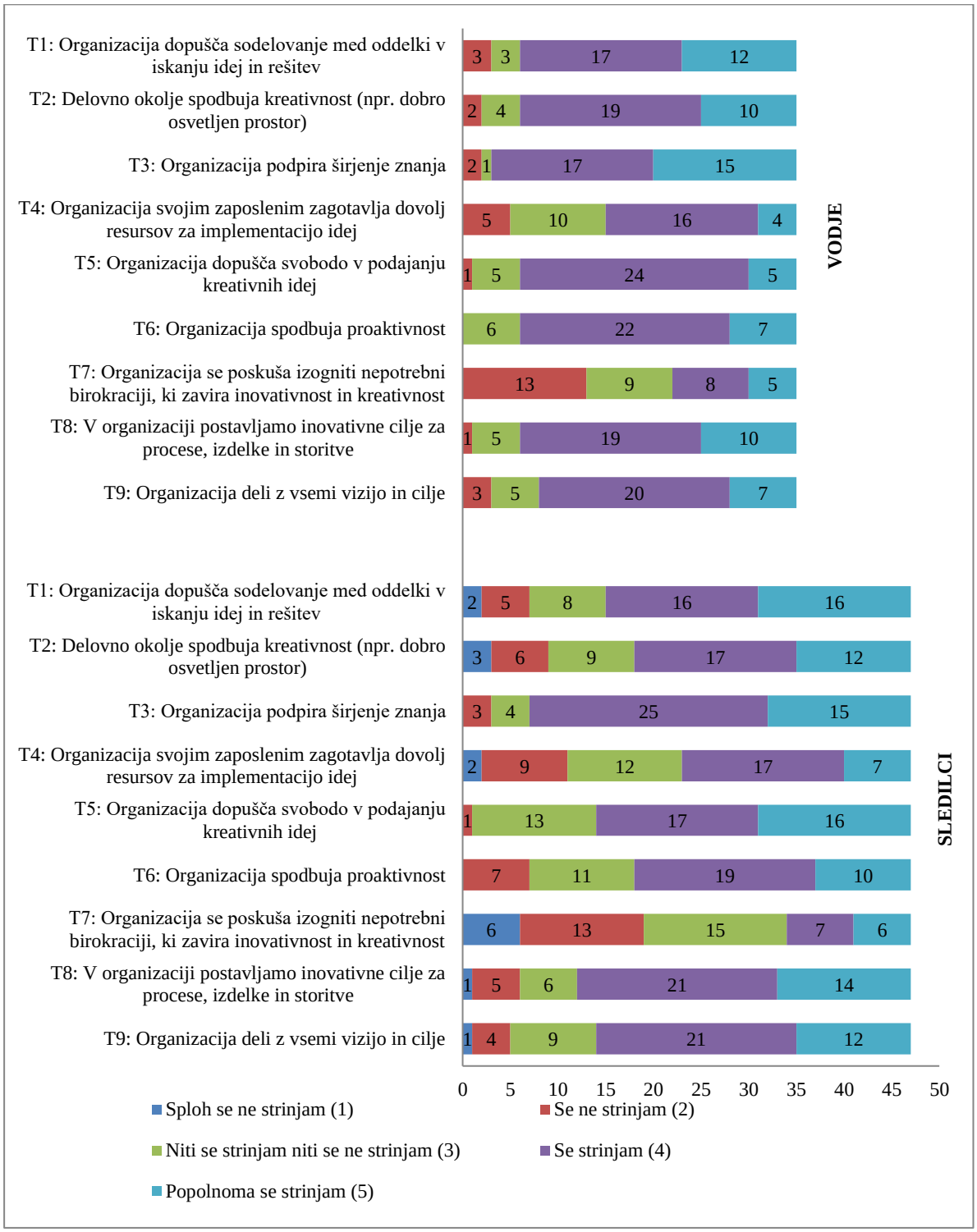
Na tretjem mestu je trditev, ki pravi, da lahko zaradi zaupanja vsi svobodno podajajo svoje ideje (T1). Ta trditev lepo sovpada z zgornjo, saj če sledilci ne čutijo, da so njihove kreativne ideje dejansko upoštevane pri rešitvah, potem tudi ne čutijo visoke ravni zaupanja in posledično ne podajajo svojih kreativnih idej tako svobodno. Na strani sledilcev je ta trditev dobila povprečno oceno 4. S trditvijo se 2 sledilca sploh ne strinjata, 5 se jih ne strinja, 4 sledilci so v dilemi, 17 se jih strinja in 19 sledilcev se popolnoma strinja. Na strani vodij je ta trditev pridobila povprečno oceno 4,4; 1 vodja je v dilemi, 18 vodij se strinja in 16 popolnoma strinja. Zadnja trditev na strani vodij, ki ima tudi povprečno oceno 4,4 je trditev o raznolikem timu (T4). Imeti raznolik tim, posameznike, ki se med seboj razlikujejo na raznih področjih, pomeni tudi drugačna razmišljanja, ki skupaj uspešno kreirajo kreativne ideje. Skupno se s trditvijo strinja 30 vodij.

Na drugem mestu je na strani sledilcev trditev s povprečno oceno 4,1, ki pravi, da ima vodja z njimi odprt in spoštljiv odnos (T3). S to trditvijo se ne strinja kar 6 sledilcev, kar je malce zaskrbljujoče. Spoštovati druge je osnova za uspešno delovanje tima, saj ponuja neko varno območje, kjer si vsi zaupajo in lažje delijo svoje kreativne ideje. Ta trditev je pri vodjah dosegla prvo mesto s povprečno oceno 4,7. Zajema vse elemente timske kreativnosti, kot so zaupanje, kultura sodelovanja in čustvena inteligenca. Kar 25 vodij se popolnoma strinja s trditvijo, 10 se jih strinja in nihče ni v dilemi oziroma se ne strinja s to trditvijo.

Prvo mesto s povprečno oceno 4,2 pri sledilcih zaseda trditev o raznolikosti tima (T4), ki je edina izmed štirih trditev, pri kateri ne obstaja neposredna povezava z vodjo. Z njo se je skupno strinjalo kar 40 sledilcev.

Na sliki 19 so predstavljeni odgovori vodij in sledilcev za trditve o organizacijski kreativnosti.

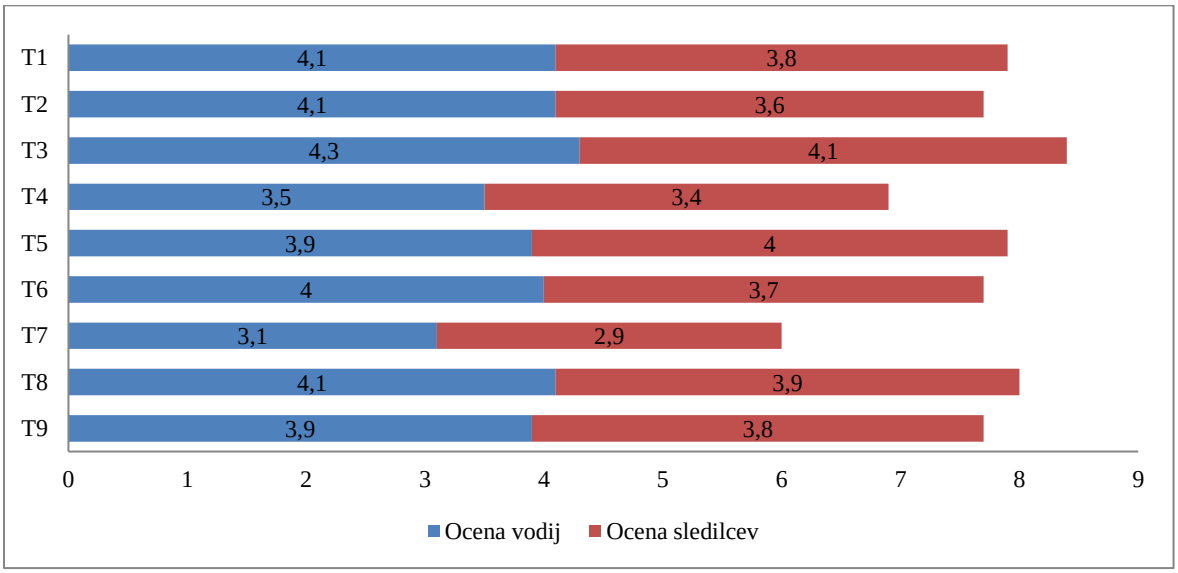
Slika 19: Organizacijska kreativnost



Vir: Lastno delo.

Slika 20 prikazuje povprečne ocene trditev za organizacijsko kreativnost.

Slika 20: Povprečne ocene organizacijske kreativnosti



Vir: Lastno delo.

Na zadnjem mestu se je z najnižjo povprečno oceno pri vodjah in sledilcih znašla trditev, da se organizacija skuša izogniti birokraciji, ki zavira tako kreativnost kot inovativnost (T7). Tako pri vodjah kot sledilcih se jih kar 13 ne strinja s trditvijo in veliko je tudi takih, ki so v dilemi, kar menim, da je zaradi tega, ker je izbrano podjetje veliko. Ta trditev ima pri vodjah povprečno oceno 3,1 in pri sledilcih 2,9.

Na predzadnjem mestu se je pojavila trditev, ki je na enakem mestu pri vodjah (3,5) in sledilcih (3,4) ter se nanaša na zagotavljanje dovolj resursov zaposlenim za implementacijo kreativnih idej (T4). Težava pri tej trditvi se pojavi predvsem, če zaposleni že vnaprej vedo, da bodo težko implementirali svoje ideje in se zato niti ne bodo trudili sploh kreirati neko kreativno idejo. Del organizacijske kreativnosti so viri in spretnosti, ki morajo biti pravilno porazdeljeni. Pri tej trditvi je sicer na obeh straneh kar nekaj pritrdilnih odgovorov (vodje 16, sledilci 17), a je vseeno veliko takih, ki se ne strinjajo, kar je znižalo povprečno oceno.

Na strani vodij imamo kar dve trditvi, ki sta dosegli povprečno oceno 3,9. Da organizacija z vsemi deli vizije in cilje (T9), je prva trditev, s katero se ne strinjajo 3 vodje, 5 jih je v dilemi, 20 se jih strinja in 7 vodij se popolnoma strinja s trditvijo. Druga trditev pravi, da organizacija dopušča svobodo v podajanju idej (T5). Pri tej trditvi se 5 vodij ni moglo odločiti ali se strinja s trditvijo ali ne in 24 vodij se strinja, zato lahko predvidevam, da čeprav zaseda nižje mesto, vodje vseeno verjamejo, da lahko podajajo svoje ideje. Če to trditev primerjam s trditvijo, ki je pristala na predzadnjem mestu, lahko sklepam, da je proces podajanja idej oziroma kreiranja teh, lažji kot proces implementacije.

Pri sledilcih je s povprečno oceno 3,6 trditev, ki pravi, da delovno okolje spodbuja kreativnost (T2). Organizacijska kultura in klima se izražata tudi na način dobro

zastavljenega delovnega prostora. Ogromno velikih podjetij ima še vedno zaprte prostore in načeloma inovativne prostore vidimo samo v zagonskih ter mladih podjetjih. Sledilcev v dilemi je 9, s trditvijo se ne strinja 6 sledilcev, 17 se jih strinja in 12 se jih popolnoma strinja. Da organizacija spodbuja proaktivnost (T6), je pri sledilcih pridobila povprečno oceno 3,7, saj je 7 sledilcev izbralo odgovor, da se ne strinja, kar je znižalo povprečno oceno. Povprečno oceno 3,8 sta dosegli dve trditvi in prva pravi, da organizacija dopušča sodelovanje med oddelki za iskanje idej (T1) , s katero se 16 sledilcev strinja ter v enakem številu popolnoma strinja. Druga pa pravi, da organizacija deli z vsemi svoje cilje in vizijo (T9). To je na nek način pozitivno za vodje, saj to pomeni, da učinkovito komunicirajo cilje organizacije svojim sledilcem.

Tretje mesto, s povprečno oceno 4, se je na strani vodij znašla trditev, da organizacija spodbuja proaktivnost (T6). V dilemi je 6 vodij, 22 se jih strinja in 7 vodij se popolnoma strinja s trditvijo. Menim, da je proaktivnost nekaj, kar je zelo odvisno od karakterja posameznika. Nekateri so bolj nagnjeni k temu, da kreirajo kreativne ideje, opravljajo kakšno dodatno delo in se na različne načine izpostavljajo, nekateri pa tega ne želijo ter opravijo tisto delo, ki ga je potrebno opraviti. Vseeno pa menim, da če organizacija nima organizacijske kulture, ki bi to spodbujala in nagrajevala, potem tudi posamezniki, ki so nagnjeni k temu, to opustijo, saj se jim zdi zaman. Posamezniki, ki so vodje, preprosto morajo biti proaktivni, če želijo uspeti v tej vlogi, zato menim, da je to razlog za njihovo visoko povprečno oceno. Na tretjem mestu pri sledilcih, s povprečno oceno 3,9, je trditev, ki pravi, da organizacija postavlja kreativne in inovativne cilje za svoje procese, izdelke ter storitve (T8). Ker sem že pri opisu izbranega podjetja omenila, da se trudijo, da so njihovi izdelki in storitve inovativni ter rezultat kreativnega razmišljanja, sem tovrstno uvrstitev trditve tudi pričakovala.

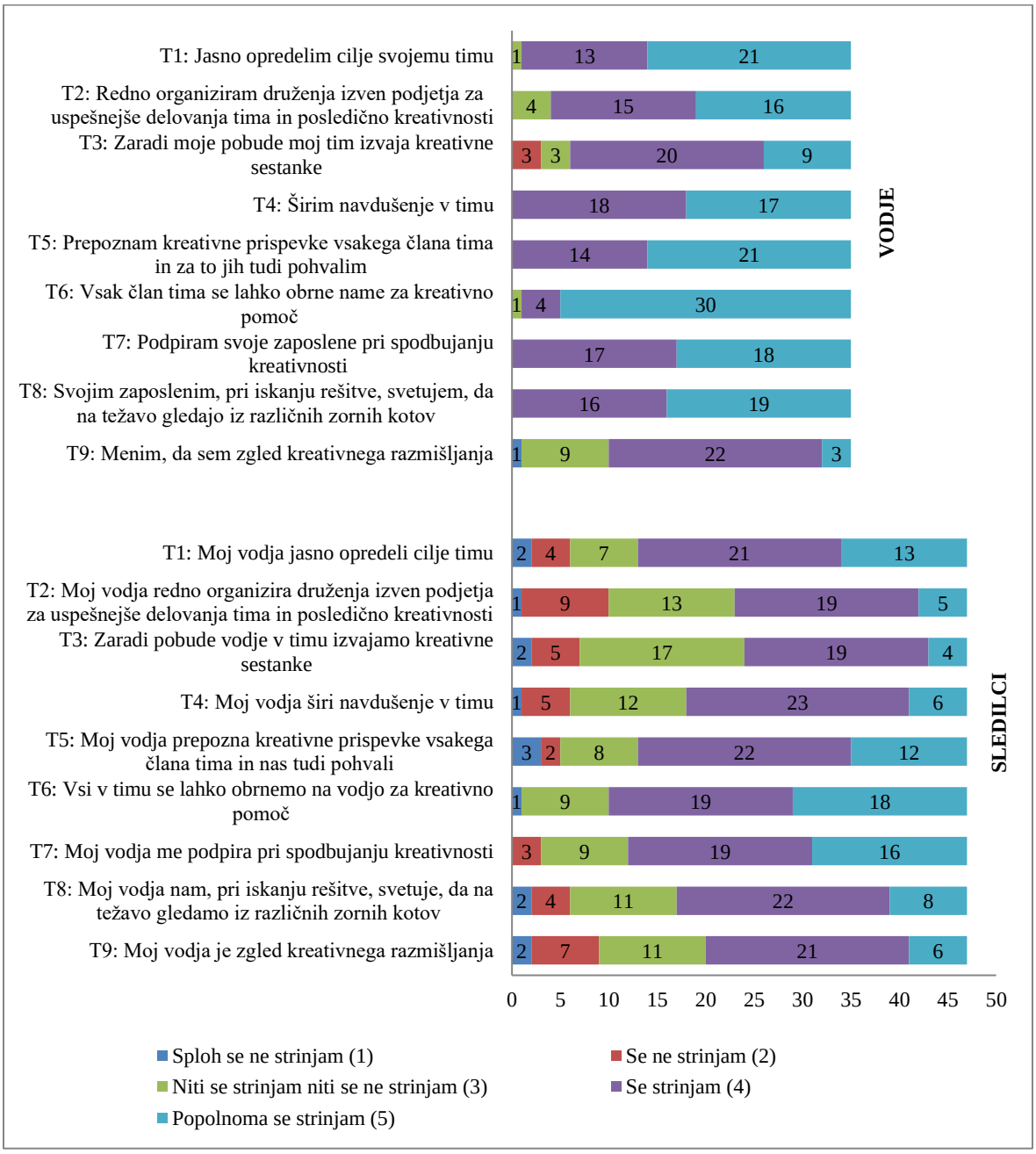
Na drugem mestu so se pri vodjah uvrstile tri trditve s povprečno oceno 4,1. Prva, ki obravnava dopuščanje sodelovanja med oddelki z namenom iskanja kreativnih, inovativnih idej in rešitev s strani organizacije (T1), kar sovpada z naslednjo trditvijo z enako povprečno oceno, in sicer, da organizacija postavlja kreativne ter inovativne cilje za svoje procese, izdelke in storitve (T8). Menim, da brez sodelovanja med oddelki, kjer je vsak oddelek specializiran za svoje področje, ne more organizacija, kot celota, kreirati kreativne izdelke, česar se, sodeč po odgovorih, v izbranem podjetju zavedajo. Tretja trditev, ki je dosegla enako povprečno oceno, pravi, da delovno okolje zagotavlja kreativnost (T2). Tu se 19 vodij strinja s trditvijo in kar 10 se jih popolnoma strinja. Na strani sledilcev se je na drugo mesto uvrstila trditev s povprečno oceno 4, ki pravi, da jim organizacija dopušča svobodo v podajanju idej (T5). Zanimivo je, da je ta trditev na višjem mestu kot pri vodjah. kar je zelo pozitivno. Z njo se strinja kar 17 sledilcev in popolnoma se jih strinja 16.

Na prvem mestu z najvišjo povprečno oceno, tako pri vodjah kot sledilcih, znašla enaka trditev, da organizacija podpira širjenje znanja (T3). Napredne organizacije ne smejo delati napake z omejevanjem znanja na določene oddelke, posameznike ali vodje, saj tako ovirajo napredek celotne organizacije. Znanje ne sme biti ekskluzivno in namenjeno samo

določenim, česar se v izbranem podjetju zavedajo. Več znanja pomeni več razmišljanja in posledično večjo željo po dodatnem znanju, kar vodi v pojav novih kreativnih idej. Ta trditev je pri vodjah dosegla povprečno oceno 4,3, in sicer se 17 vodij strinja, 15 pa popolnoma strinja s trditvijo. Pri sledilcih je dosegla oceno 4,1, saj se 25 sledilcev strinja in 15 popolnoma strinja s trditvijo.

Na sliki 21 so predstavljeni odgovori vodij in sledilcev o spodbujanju kreativnosti v izbranem podjetju.

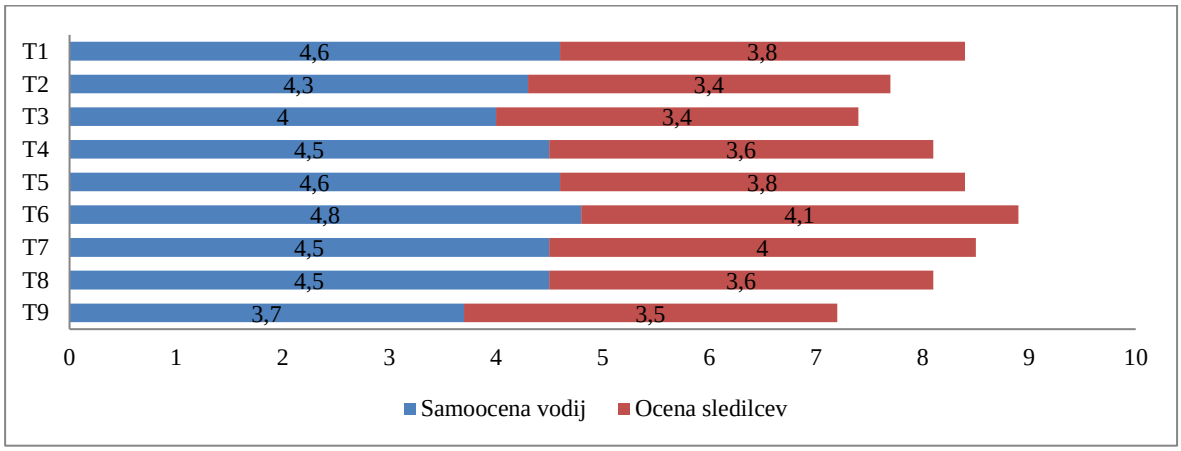
Slika 21: Spodbujanje kreativnosti



Vir: Lastno delo.

Na sliki 22 so predstavljene povprečne ocene trditev o spodbujanju kreativnosti.

Slika 22: Povprečne ocene spodbujanja kreativnosti



Vir: Lastno delo.

Trditev, ki je na zadnjem mestu z najnižjo povprečno oceno 3,7, pravi, da je vodja zgled kreativnega razmišljanja (T9). Tu je bilo največ vodij v dilemi, kar 9 se jih ni znalo opredeliti, ali se z navedenim strinjajo ali ne. Menim, da dilema izhaja iz dejstva, da jih tu nisem spraševala o splošnem zgledu, ki ga nudijo sledilcem, temveč me je zelo specifično zanimalo prav kreativno razmišljanje. Na zadnjem mestu pri sledilcih sta se s povprečno oceno 3,4 znašli dve trditvi, in sicer trditev o druženju s timom izven delovnega okolja (T2) in trditev o kreativnih sestankih (T3). Pri obeh trditvah je visoko število sledilcev, ki se niso znali točno opredeliti glede strinjanja, se pa z obema strinja enako število (19). Ne gre sicer za malo število sledilcev, je pa v primerjavi z ostalimi trditvami in dejstvom, da je toliko sledilcev izbralo odgovor število 3, njuno povprečno oceno vseeno znižalo.

Izvajanje raznih kreativnih sestankov lahko privede do višje kreativnosti, saj posameznike nekako prisili razmišljati drugače. Trditev (T3) sem zato vključila v del spodbujanja kreativnosti, a sodeč po odgovorih se tudi vodje zavedajo, da tega ne izvajajo redno. Trditev je tako s povprečno oceno 4, zasedla predzadnje mesto. Tako kot vodje tudi sledilci ne vidijo svojih vodij kot zgled kreativnega razmišljanja (T9), saj je s povprečno oceno 3,5 pri sledilcih na predzadnjem mestu. Če želijo to spremeniti, mora najprej vodja verjeti vase, imeti samozavedanje, da je kreativna oseba, in šele potem ga bodo tudi ostali videli v tej vlogi.

Naslednja trditev, malce višje na lestvici vodij, s povprečno oceno 4,3, pravi, da vodja organizira razna nekonvencionalna timska druženja (T2), ki so v večini izven delovnega okolja, saj zvišujejo kreativnost. Pri tej trditvi so 4 vodje v dilemi, 15 vodij se strinja in 16 se jih popolnoma strinja s trditvijo.

Povprečno oceno 3,6 sta na strani sledilcev dosegli dve trditvi. Ena navaja, da vodja širi navdušenje v timu (T4) in s tem se strinja 23 sledilcev, 12 se jih ni moglo opredeliti. Druga

trditev pa pravi, da jih vodja spodbuja k upoštevanju vseh perspektiv pri iskanju rešitve (T8), kjer se 2 sledilca sploh nista strinjala, 4 sledilci se niso strinjali, 11 jih je v dilemi, 22 se jih strinja in 8 popolnoma strinja s trditvijo. Obe sta se uvrstili malce nižje kot na strani vodij.

Tri trditve so pridobile povprečno oceno 4,5 na strani vodij in s tem dosegle tretje mesto. Prva trditev, s katero se popolnoma strinja 17 vodij, pravi, da širijo navdušenje v timu (T4), kar je pomembno predvsem za motiviranje sledilcev h kreativnemu razmišljanju. Druga trditev se osredotoča na podporo, ki jo vodje nudijo svojim sledilcem, ko ti želijo čim bolj spodbuditi in razvijati svojo kreativnost (T7). S to trditvijo se popolnoma strinja 18 vodij. Zelo je pomembna v tretjem sklopu vprašalnika, saj se neposredno nanaša na spodbujanje kreativnosti. Zadnja trditev s povprečno oceno 4,5 pravi, da vodje spodbujajo svoje sledilce, da pri iskanju rešitev gledajo na težave in izzive iz raznih perspektiv (T8), in z njo se popolnoma strinja 19 vodij. Zanimivo je, da je trditev o bolj kreativnih sestankih dobila nižjo povprečno oceno, medtem ko je ta trditev pridobila povprečno oceno 4,5, čeprav sta si zelo podobni. Vodje v izbranem podjetju torej ne izvajajo toliko kreativnih sestankov, a vseeno spodbujajo svoje sledilce, da razmišljajo izven nekih danih okvirjev. Na tretjem mestu sta se pri sledilcih s povprečno oceno 3,8 uvrstili trditvi o prepoznavanju kreativnih prispevkov vseh članov (T5) in o jasni opredelitvi ciljev (T1). Menim, da gre za trditvi, ki nekako sovpadata skupaj; če vodja namreč ne opredeli ciljev sledilcem na jasen način, potem ne more niti učinkovito prepoznati kreativnih prispevkov vseh članov in jim podati konstruktivno povratno informacijo. Obe trditvi sta vsaka skupno pridobili 34 anketirancev, ki se strinjajo s trditvijo.

Na drugem mestu, s povprečno oceno 4,6 sta na strani vodij dve trditvi. Prva govori o prepoznavanju kreativnih prispevkov vsakega člana (T5), ki jih vodja tudi pohvali, in druga trditev pravi, da vodja jasno opredeli cilje (T1). Vsak avtentičen vodja mora zaradi uravnoteženega procesiranja in transparentnih odnosov opazovati delo svojih sledilcev ter jih pohvaliti. Prav povratna informacija, ki je zunanji dejavnik individualne kreativnosti, pripomore k razvoju kreativnosti. Da lahko člani tima učinkovito delujejo in iščejo prave kreativne rešitve, je seveda naloga vodje, da jasno opredeli cilje vsem članom. Sodeč po povprečni oceni, se tega vodje zavedajo. Sledilci so na drugo mesto s povprečno oceno 4 postavili trditev, da jih vodja podpira pri spodbujanju kreativnosti (T7). Strinjanje z navedenim je izrazilo 19 sledilcev, 16 pa se jih popolnoma strinja.

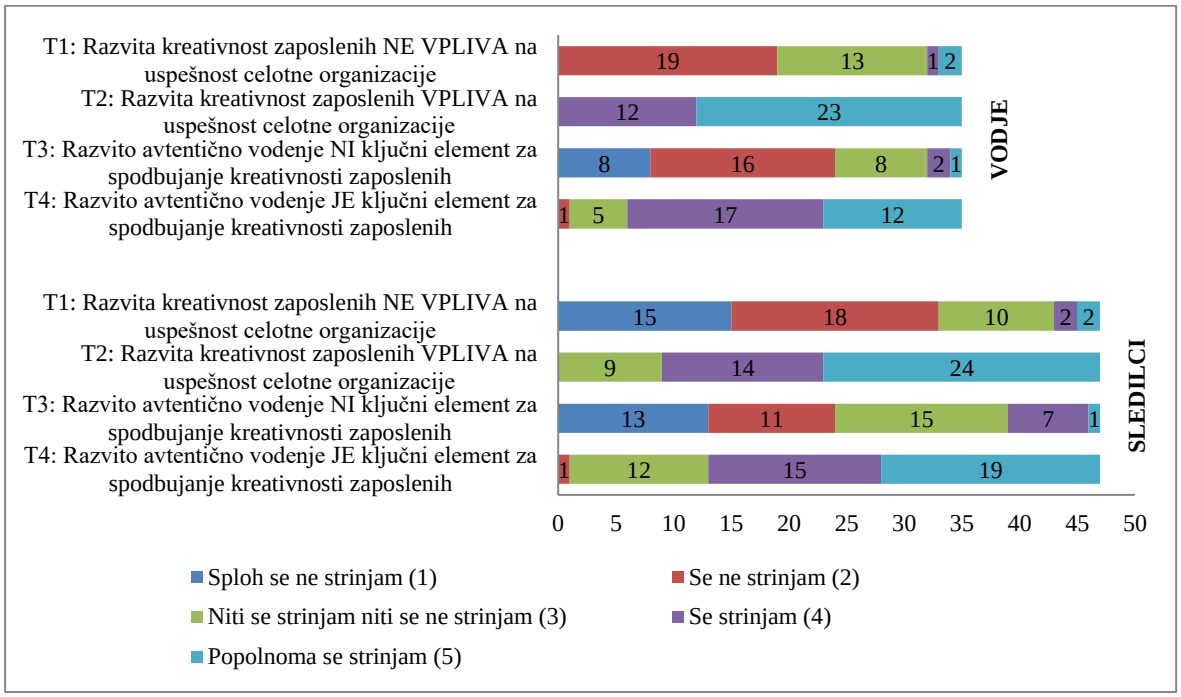
Trditev z najvišjo povprečno oceno tako na strani vodij kot na strani sledilcev je, da se lahko vsi člani tima obrnejo na vodjo za kreativno pomoč (T6). Pridobila je povprečno oceno 4,8 pri vodjah, saj se skupno kar 34 vodij strinja z njo, pri sledilcih pa 4,1. Čeprav se vodje v izbranem podjetju ne vidijo kot zgled kreativnega razmišljanja, so vseeno vsem članom tima na voljo za pomoč. Predvidevam, da se zaradi svojih karakternih značilnosti ali prejšnjih delovnih izkušenj počutijo dovolj samozavestno, da pomagajo sledilcem. Tudi sledilci ne vidijo svojih vodij kot zelo kreativne osebe, a vendarle vedo, da bodo pri njih dobili podporo kot usmeritev v pravo smer, česar se zavedajo tudi vodje sami. Morda je

malce nasprotujoče, če primerjam trditvi na prvem in zadnjem mestu, ampak mislim, da biti zgled nekomu ali pomagati nekomu ni nujno v vsaki situaciji povezano.

3.3.4 Povezava avtentičnega vodenja in kreativnosti v izbranem podjetju

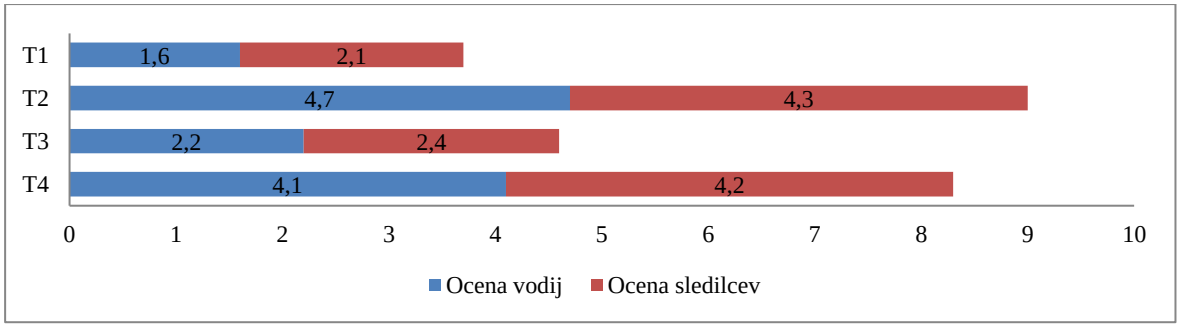
Četrti sklop sestavljajo trditve, postavljene s pomočjo literature, ki obravnava oba konstrukta in je opisana v teoretičnem delu. Ta sklop je sestavljen iz enega dela, ki skozi štiri trditve, enake tako za vodje kot za sledilce, skuša neposredno ugotoviti povezanost avtentičnega vodenja in kreativnosti. Na sliki 23 je predstavljen številčni prikaz odgovorov vodij in sledilcev. Na sliki 24 so pa predstavljene njihove povprečne ocene.

Slika 23: Povezava avtentičnega vodenja in kreativnosti



Vir: Lastno delo.

Slika 24: Povprečne ocene povezave avtentičnega vodenja in kreativnosti



Vir: Lastno delo.

Tudi pri tem sklopu anketnega vprašalnika, so odgovori vodij in sledilcev predstavljeni na skupni sliki.

Rezultati povprečnih ocen vodij in sledilcev so si zelo podobni, kar pomeni, da v večini oboji dobro razumejo pomen obeh konstruktov in kako vidijo njuno povezavo v izbranem podjetju. Na tokratni sliki povprečnih ocen, nisem primerjala odgovore vodij in sledilcev s pomočjo doseženih mest na lestvici povprečnih ocen. Razlog za to je dejstvo, da je pri dveh trditvah rezultat boljši, če je povprečna ocena nižja, pri dveh pa, če je povprečna ocena višja. Najnižjo povprečno oceno (vodje 1,6 in sledilci 2,1), ki v tem primeru predstavlja dober rezultat, je dobila trditev, da razvita kreativnost zaposlenih ne vpliva na celotno uspešnost organizacije (T1). S trditvijo se ne strinja 19 vodij in 18 sledilcev. Druga trditev na sliki ima najvišjo povprečno oceno, pri vodjah je to 4,7 in pri sledilcih 4,3, in pravi, da kreativnost vpliva na uspešnost celotne organizacije (T2). Tako vodje kot sledilci se zavedajo, da na današnjem konkurenčnem trgu kreativnost vsekakor vpliva na uspešnost celotne organizacije, saj tudi pomeni boljše izdelke, storitve in procese.

Tretja trditev ima nizko povprečno oceno in tudi v tem primeru ta označuje pozitiven rezultat. Trditev, da razvito avtentično vodenje ni ključni element za spodbujanje kreativnosti zaposlenih (T3), je pri vodjah dosegla povprečno oceno 2,2 in pri sledilcih 2,4. S to trditvijo se popolnoma ne strinja 8 vodij, medtem ko je na strani sledilcev 13 takih. Četrta trditev je nasprotje tretje in pravi, da je razvito avtentično vodenje ključni element za spodbujanje kreativnosti zaposlenih (T4). Pri tej trditvi so povprečne ocene visoke, a ne tako visoke kot pri drugi trditvi, in sicer 4,1 pri vodjah ter 4,2 pri sledilcih. Tako vodje kot sledilci se zavedajo, da je avtentično vodenje zelo pomembno za kreativnost in potrjujejo njuno povezavo.

3.4 Zaključne ugotovitve in priporočila vodstvu

Skozi raziskavo, izvedeno v izbranem podjetju, ki sem jo tudi povezala s teoretičnimi izhodišči in izsledki, sem oblikovala zaključne ugotovitve, s pomočjo katerih odgovorim na postavljena raziskovalna vprašanja.

3.4.1 Analiza raziskovalnih vprašanj

Pred analizo teorije in empiričnih podatkov, sem si postavila raziskovalna vprašanja, ki so mi služila kot vodilo za celotno nalogo.

Raziskovalno vprašanje 1: Na kakšen način, v izbranem podjetju, udejanjajo koncept avtentičnega vodenja in ali ga sploh poznajo?

To raziskovalno vprašanje je sestavljeno iz dveh delov. Pri drugem sklopa anketnega vprašalnika sem z analizo povprečnih ocen ugotovila, da imajo vodje višje povprečne ocene kot pa njihovi sledilci. Sodeč po tem, lahko sklepam, da sicer vodje verjamejo, da

udejanjajo elemente avtentičnega vodenja, a sledilci se, vsaj za določene elemente, ne strinjajo v tolikšni meri kot vodje. Pri avtentičnih vodjah je, poleg samozavedanja, zelo pomembno, da sledilci začutijo vse njihove pozitivne lastnosti in verjamejo v njih. Avtentično vodenje se v izbranem podjetju v visoki meri odraža predvsem pri odnosih med vodjo in sledilci, saj se oboji strinjajo, da imajo pristne odnose. Izbrano podjetje je na dobri poti, da vsi njihovi vodje postanejo avtentični, saj imajo določene avtentične lastnosti zelo razvite, a so tudi nekatere lastnosti, na katerih bo potrebno še nekaj dela. Na drugi del raziskovalnega vprašanja lahko odgovorim pritrdilno, saj je od skupno 82 anketirancev, le 14 takih, ki ne poznajo koncepta avtentičnega vodenja.

Raziskovalno vprašanje 2: Kako avtentično vodenje vodij, v izbranem podjetju, vpliva na kreativnost posameznikov in ali sploh vpliva?

Zaposleni v izbranem podjetju so trditvam, v delu anketnega vprašalnika o individualni kreativnosti, dodelili visoke povprečne ocene, zaradi česar lahko sklepam, da so vodje in sledilci izbranega podjetja kreativni posamezniki. Osebe, ki čutijo, da opravljajo delo, ki jih zanima in izpopolnjuje, imajo več možnosti, da svojo kreativnost dvignejo na še višjo raven. Avtentično vodenje vpliva na kreativnost posameznikov predvsem na način, da se sledilci zavedajo, da vodja prepozna njihove kreativne prispevke in jih tudi pohvali ter poda povratno informacijo. Avtentičen vodja s tem ohranja transparentne odnose in aktivno spodbuja razvoj kreativnosti. Taka pohvala pa sledilce motivira, da kreirajo še več idej in da spodbujajo svojo kreativnost.

Raziskovalno vprašanje 3: Kako avtentično vodenje vodij, v izbranem podjetju, vpliva na kreativnost timov in ali sploh vpliva?

Avtentičen vodja lahko, zaradi svojih lastnosti in stila vodenja, uspešno vodi tim ter spodbuja kreativnost znotraj tima. Avtentično vodenje vodij izbranega podjetja vpliva na kreativnost tima predvsem skozi kulturo sodelovanja, ki je zelo pomemben dejavnik. Zaradi vzpostavljene kulture sodelovanja, lahko sledilci svobodno podajajo svoje kreativne ideje, ki so, kot sem ugotovila v zgornjem raziskovalnem vprašanju, upoštevane s strani vodje. Obe skupini anketirancev sta se tudi strinjali o tem, da imajo vodje spoštljiv odnos s sledilci. Menim, da kultura sodelovanja ne more biti vzpostavljena, če vodja ne spoštuje svoje člane tima.

Raziskovalno vprašanje 4: Kako se kreativnost izbranega podjetja izraža, če sploh se?

Izbrano podjetje deluje na trgu, kjer se je potrebno ves čas razvijati in izboljševati svojo kreativnost. Prav tako pa deluje na trgu, kjer je veliko konkurence in kjer je potrebno imeti sloves kreativne ter inovativne organizacije, če želijo ponujati svoje storitve in izdelke čim večjemu številu uporabnikov. Izbrano podjetje se, sodeč po analizi odgovorov, tega zaveda, kar sem ugotovila z analizo organizacijske kreativnosti. Pri tem delu anketnega vprašalnika so bile podobnosti povprečnih ocen vodij in sledilcev najvišje ter z minimalnimi razlikami. Kreativnost izbranega podjetja se izraža predvsem tako, da svojim

zaposlenim omogoča okolje, kjer je kreativnost visoko cenjena in kjer se podpira širjenje znanja. Oba elementa tako ustvarita organizacijsko kulturo in klimo, ki je naravnana h kreativnosti, zato lahko trdim, da je izbrano podjetje kreativno.

Raziskovalno vprašanje 5: Ali je razvito avtentično vodenje ključen element pri spodbujanju kreativnosti zaposlenih, kar posledično vpliva na uspešnost izbranega podjetja?

V prejšnjih raziskovalnih vprašanjih sem ugotovila, da so vodje in sledilci kreativni ter da delujejo v kreativnem podjetju. Skozi analizo odgovorov se je povezava med avtentičnem vodenjem in kreativnostjo izkazala za pozitivno. Pri tem raziskovalnem vprašanju me je zanimalo kako oba konstrukta, posebej in skupaj, vplivata na celotno uspešnost organizacije. Z analizo zadnjega dela v kreativnem sklopu anketnega vprašalnika, kjer so bile povprečne ocene zelo pozitivne, lahko sklepam, da tako vodje kot sledilci, močno verjamejo, da razvita kreativnost vpliva na uspešnost celotne organizacije. V visokem številu sta se obe skupini anketirancev tudi strinjali s tem, da je razvito avtentično vodenje ključni element spodbujanja kreativnosti vseh zaposlenih. Uspešnost izbranega podjetja je odvisna tako od avtentičnega vodenja kot kreativnosti in verjamem, da ti trije elementi predstavljajo tako vzrok kot posledico ter samo s skupnim delovanjem lahko izkoristijo svoj potencial.

Analiza vseh raziskovalnih vprašanj in analiza vseh odgovorov ponuja določene zaključne ugotovitve. Avtentično vodenje je konstrukt, ki izbranemu podjetju ni tuj in se izraža predvsem preko pristnih ter dolgoročnih odnosov med vodjami in sledilci. Skozi celotno analizo vprašalnika sem ugotovila, da so bile visoke povprečne ocene predvsem pri trditvah, ki se ukvarjajo s tem odnosom. Visoke povprečne ocene so pa tudi veliko bolj izražene pri vodjah kot pa pri sledilcih. Pri analiziranju sklopa o kreativnosti, sem bila pozitivno presenečena s tem, kako visoko so se vsi anketiranci ocenili pri individualni kreativnosti. Po tem lahko sklepam, da izbrano podjetje resnično sestavljajo kreativni posamezniki, ki s svojimi kreativnimi idejami realizirajo kreativne izdelke in storitve za svoje uporabnike. Vodje timov prepoznajo kreativne prispevke vseh članov in jih za to tudi pohvalijo.

Izbrano podjetje je zelo uspešno podjetje v svoji industriji, ki veliko vlaga v svoje zaposlene in analiza obeh anketnih vprašalnikov, je to samo še potrdila. Sicer so možne še izboljšave na strani avtentičnega vodenja in kreativnosti, ampak je potrjena visoka prisotnost obeh konstruktov v izbranem podjetju ter njuna pozitivna povezava. Če vodja ne spodbuja kreativnosti na pozitiven način predvsem skozi svoje vodenje in je tudi sam zgled kreativnosti, potem ne more pričakovati, da bodo sledilci kreativni, kar pa zmanjša uspešnost celotne organizacije v današnjem konkurenčnem trgu.

3.4.2 Priporočila in smernice vodstvu izbranega podjetja

Na podlagi kvantitativne analize sem izdelala priporočila in smernice vodstvu izbranega podjetja za bolj učinkovito implementiranje avtentičnega vodenja ter posledično višjo raven kreativnosti.

Za bolj učinkovito **avtentično vodenje** predlagam vodstvu izbranega podjetja, da se osredotoči na samozavedanje vodij, torej kako vodje dojemajo sebe in svoje občutke. Prav pri teh trditvah sem ugotovila, da so bile razlike v povprečnih ocenah med vodjami in sledilci najvišje. Avtentičen vodja se od ostalih vrst vodij loči predvsem po tem, da so vse identitete, tako osebne kot karierne, združene v eno in prav zato taki osebi pravimo, da je avtentična. Za učinkovito in uspešno vodenje, morajo vodje vedeti, kako se primerno obnašati v tej vlogi, a avtentičen vodja se mora tudi naučiti kako biti. Kako biti ni nekaj, kar se vodja nauči v kratkem obdobju, je notranji proces, ki potrebuje določen čas, predvsem pa željo po avtentičnosti. Biti, pomeni sprejeti svoja čustva, biti pripravljen priznati svoje napake predvsem pa biti iskren. Če vodja usmeri svojo pozornost, ne samo na to kako delati določene stvari, ki je sicer tudi zelo pomemben vidik vodenja, ampak se osredotoči tudi na to, kako se njegova identiteta kaže na zunaj vsem ostalim, potem so sami odnosi veliko bolj transparentni. Bolj transparentni odnosi pa vodijo k bolj iskrenim pogovorom, kjer sledilca ni strah, da izrazi svoja prepričanja. Sledilci se morajo zavedati kakšne so prednosti, slabosti, vrednote, prepričanja, norme in cilji vodje, da se lahko tudi sami poistovetijo s temi dejavniki, kar potem posledično pomeni, da sledilci vidijo svojo vodjo kot osebo, ki jih vodi iskreno ter z integriteto. Izbrano podjetje lahko pripomore k večjem samozavedanju vodij na način, da zagotovi povratne informacije s strani sledilcev. Potrebno bi bilo, vsaj nekajkrat na leto, dati možnost sledilcem, da svojim vodjam podajo povratne informacije, a ne s pomočjo klasičnih vprašalnikov. S povratnimi informacijami bi moral vodja izvedeti kako ga sledilci vidijo kot osebo, ali verjamejo, da so njegova dejanja in besede usklajene, ali menijo, da samo igra vlogo vodje ali je dejansko avtentična oseba, torej vprašanja, ki so del samozavedanja. S tem bi se tudi dvignilo zavedanje o avtentičnem vodenju, saj bi morali sledilci vedeti o čem je potrebno podati povratno informacijo, odnosi med vodjami in sledilci bi se poglobili ter vodji bi bile te povratne informacije velika pomoč pri samozavedanju.

Na področju **kreativnosti** sem skozi analizo odgovorov ugotovila, da vodje in sledilci menijo, da so kreativne osebe, so pa določene trditve pridobile nižjo povprečno oceno. Vodje lahko spodbudijo kreativnost svojih sledilcev tudi na bolj nekonvencionalne načine, kot so razni kreativni sestanki. V velikih podjetjih, kot je izbrano podjetje, so sestanki nuja, saj je potrebno razpravljati o naslednjih korakih in odločitvah, ampak ni nujno, da so vsi sestanki enaki. Izbranemu podjetju predlagam razne metode kreativnih sestankov, kot je krajše raztezanje na začetku sestanka ali pa naj vodja prične sestanek, tako da vsak izmed članov tima, v manj kot pol minute, pove nekaj pozitivnega. Metod kreativnih sestankov je veliko, pomembno je predvsem, da vsi udeleženci sestanka, le-tega zapustijo motivirano in pozitivno naravnani. Mislim, da če sledilci začutijo, da njihov vodja skuša biti drugačen in

kreativen ter če opazijo, da širi zaupanje med člani tima, tudi sami začnejo razmišljati na tak način. Počutijo se del povezanega, zanimivega tima, kjer je zaupanje pomemben dejavnik in kjer jih ni strah kreirati kreativne ideje, četudi le-te, v določenih situacijah, ni možno implementirati.

Poleg kreativnih sestankov je tudi pomembno druženje članov tima zunaj delovnega okolja. Veliko organizacij dandanes ponuja razna zanimiva doživetja, a mislim, da premalo podjetij to možnost izkoristi. Druženje članov tima v nekem nevsakdanjem okolju spodbudi občutek zaupanja, sledilci imajo bolj odprt odnos z vodjo in tako okolje tudi spodbudi drugačno, novo razmišljanje, kar je definicija kreativnih idej. Izbranemu podjetju zato predlagam, da se nekajkrat na leto udeleži takih druženj, četudi je to le skupno kosilo ali večerja, pomembno je, da je v nekem novem in drugačnem okolju.

Pri analizi organizacijske kreativnost sem opazila, da vsi zaposleni menijo, da jim izbrano podjetje ne ponuja dovolj resursov za implementacijo kreativnih idej. Izbranemu podjetju zato predlagam, da je potrebno vsem zaposlenim, ki so del določenega projekta, kjer je potrebno kreativne ideje implementirati, jasno opredeliti načrt izvedbe, katere resurse imajo na voljo, saj je potrebno imeti res jasno komunikacijo. Resursi niso samo materialne narave, temveč so tudi konstruktivne povratne informacije in razna merila uspešnosti. Če vsi zaposleni točno vedo kaj imajo na voljo, potem ob sami implementaciji kreativne ideje nimajo občutka, da ni dovolj resursov. Torej jasna in transparentna komunikacija je ključ do uspeha, tako kreativnega kot avtentičnega.

SKLEP

Avtentično vodenje in kreativnost sta dva konstrukta, ki v današnjem trgu, predstavljata konkurenčno prednost. Današnje organizacije so bolj usmerjene k razvoju zaposlenega na način, kjer se ti ne počutijo ves čas opazovane in nadzorovane. Avtentično vodenje promovira zdravo organizacijsko okolje, kjer si vodje in sledilci zaupajo ter pomagajo, kar so vsi elementi, ki pripomorejo k razcvetu kreativnosti. Določeni posamezniki so bolj kreativni, medtem ko drugi niso toliko in tu nastopi vloga vodje, ki s svojim avtentičnim ter pozitivnim vodenjem, motivira svoje sledilce k bolj kreativnem razmišljanju in vedenju.

Brez kreativnosti, organizacije na dolgi rok, ne morejo preživeti, saj so spremembe na področju tehnologije konstantne in s tem se tudi potrebe uporabnikov ves čas spreminjajo. Kreativne, nove, zanimive in uporabne ideje, rešijo organizacije pred neuspehi ter raznimi zunanjimi dejavniki. Zato je povezava avtentičnega vodje in kreativnosti tako pomembna ter je povezava katero bi morale vse organizacije upoštevati in jo razvijati.

Osnovni cilj magistrske naloge je bil identificirati vrednotenje avtentičnega vodenja in kreativnosti v izbranem podjetju ter analizirati njuno medsebojno povezavo, kar sem dosegla s teoretičnim in empiričnim delom naloge.

V **prvem poglavju** naloge sem opredelila vodenje in teorije vodenja, koncept avtentičnosti ter avtentično vodenje in spreminjanje definicij konstrukta skozi čas. Pomemben del prvega poglavja predstavljajo predvsem opisi elementov avtentičnega vodenja, opis avtentičnega vodje in odnos avtentičnega vodje ter sledilca skozi dejavnike, kot so zaupanje, vključenost in eudaimonsko dobro počutje. V **drugem poglavju** sem opredelila kreativnost s pomočjo raznih definicij, teorij in paradigem, ki so se skozi čas spreminjale. Za uspešnost kreativnih idej je potrebno te tudi implementirati, zato sem preučila povezavo med kreativnostjo in inovativnostjo, kjer sem ugotovila, da sta to dva procesa, ki ni nujno, da poteka vzporedno. Njuna povezava je odvisna od več dejavnikov, kot so organizacijska raven, velikost organizacije, tip inovacije, vrsta industrije in kulturne razsežnosti. Pomemben del pri drugem poglavju predstavljajo opisi raznih kreativnostih, ki jih najdemo v organizaciji in to so individualna kreativnost, predstavljena s pomočjo notranjih ter zunanjih dejavnikov, timska kreativnost in organizacijska kreativnost. V **tretjem poglavju** magistrske naloge sem opravila kvantitativno analizo s pomočjo dveh anketnih vprašalnikov, ki sta bila razdeljena vodjam izbranega podjetja in sledilcem. Anketna vprašalnika sta bila razdeljena na štiri sklope, katere sem analizirala s pomočjo primerjalne analize, kjer sem primerjala odgovore vodij in sledilcev. Konec tretjega poglavja sestavlja analiza raziskovanih vprašanj, ki mi je, poleg analize odgovorov, služila kot osnova za podana priporočila in smernice izbranemu podjetju.

Magistrsko delo je izpolnilo osnovne in pomožne cilje ter potrdilo **temeljno tezo**, ki pravi, da sta avtentično vodenje in kreativnost pozitivno povezana, saj avtentični vodje s svojimi značilnostmi, kompetencami ter stilom vodenja, spodbujajo kreativnost sledilcev, kar vodi k uspešnejši organizaciji.

LITERATURA IN VIRI

1. Ali Taha, V., Sirkova, M. & Ferencova, M. (2016). The impact of organizational culture on creativity and innovation. *Polish Journal of Management Studies, 14*(1), 7–17.
2. Andriopoulos, C. (2001). Determinants of organisational creativity: a literature review. *Management Decision, 39*(10), 834–840.
3. Auernhammer, J. & Hall, H. (2013). Organisational culture in knowledge creation, creativity and innovation: towards the Freiraum model. *Journal of Information Science, 40*(2), 154–166.
4. Avolio, B.J. & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive form of leadership. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 315–338.
5. 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.
6. Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. & Weber, T.J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology, 60*, 421–449.

7. Ayub, S.H., Manaf, N.A. & Hamzah, M.R. (2014). Leadership: communicating strategically in the 21st century. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 155,* 502–506.
8. Baer, M. (2012). Putting creativity to work: the implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal, 55*(5), 1102–1119.
9. Bai, Y., Lin, L. & Li, P.P. (2016). How to enable employee creativity in a team context: a cross-level mediating process of transformational leadership. *Journal of Business Research, 69*(9), 3240–3250.
10. Baker, Z.G., Tou, R.Y.W., Bryan, J.L. & Raymond Knee, C. (2017). Authenticity and well-being: exploring positivity and negativity in interactions as a mediator. *Personality and Individual Differences, 113,* 235–239.
11. Barczak, G., Lassk, F. & Mulki, J. (2010). Antecedents of team creativity: an examination of team emotional intelligence, team trust and collaborative culture. *Creativity and Innovation Management, 19*(4), 332–345.
12. Bilton, C. (2007). *Management and creativity: from creative industries to creative management.* Malden, MA: Blackwell.
13. Bishop, W.H. (2013). Defining the authenticity in authentic leader. *The Journal of Values-Based Leadership, 6*(1), 1–9.
14. Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M. & Farr, J. (2009). A dialectic perspective on innovation: conflicting demands. Multiple pathways, and ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology, 2*(3), 305–337.
15. Branzei, O. & Vertinsky, I. (2006). Strategic pathways to product innovation capabilities in SMEs. *Journal of Business Venturing, 21*(1), 75–105.
16. Brown, R., Wohl, M. & Exline, J. (2008). Taking up offenses: second hand forgiveness and group identification. *Personality and Social Psychology Bulletin, 34*(10), 1406–1419.
17. Brunell, A. B., Kernis, M.H., Goldman, B.M., Heppner, W., Davis, P., Cascio, E. V. & Webster, G. D. (2010). Dispositional authenticity and romantic relationship functioning. *Personality and Individual Differences, 48*(8), 900–905.
18. Bstieler, L. & Hemmert, M. (2010). Increasing learning and time efficiency in interorganizational new product development teams. *Journal of Product Innovation Management, 27*(4), 485–499.
19. Carmeli, A. & Schaubroeck, J. (2007). The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work. *The Leadership Quarterly, 18*(1), 35–48.
20. Cartwright, S. & Holmes, N. (2006). The meaning of work: the challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review, 16*(2), 199–208.
21. Caughron, J.J. & Mumford, M.D. (2008). Project planning: the effects of using formal planning techniques on creative problem-solving. *Creativity and Innovation Management, 17*(3), 204–215.

22. Chang, J.W., Sy, T. & Choi, J.N. (2012). Team emotional intelligence and performance: interactive dynamics between leaders and member. *Small Group Research, 43*(1), 75–104.
23. 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*(3), 475–493.
24. Černe, M., Jaklič, M. & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: a multilevel perspective. *Leadership, 9*(1), 63–85.
25. Day, D.V. & Harrison, M.M. (2007). A multilevel, identity-based approach to leadership development. *Human Resource Management Review, 17*(4), 360–373.
26. De Hoogh, A.H.B. & Den Hartog, D.N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: a multi-method study. *The Leadership Quarterly, 19*(3), 297–311.
27. De Stobbeleir, K.E.M., Ashford, S.J. & Buyens, D. (2011). Self-regulation of creativity at work: the role of feedback-seeking behavior in creative performance. *Academy of Management Journal, 54*(5), 811–831.
28. Diddams, M. & Chang G.C. (2012). Only human: exploring the nature of weakness in authentic leadership. *The Leadership Quarterly, 23*(3), 593–603.
29. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
30. Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. (2002). Trust in leadership: meta-analytics findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 611–628.
31. Egan, T.M. (2005). Factors influencing individual creativity in the workplace: an examination of quantitative empirical research. *Advances in Developing Human Resources, 7*(2), 160–181.
32. Erez, M. & Nouri, R. (2010). Creativity: the influence of cultural, social and work contexts. *Management and Organization Review, 6*(3), 351–370.
33. Farmer, S.M. & Van Dyne, L. (2010). The idealized self and the situated self as predictors of employee work behaviors. *American Psychological Association, 95*(3), 503–516.
34. Fischer, G., Giaccardi, E., Eden, H., Sugimoto, M. & Ye, Y. (2005). Beyond binary choices: integrating individual and social creativity. *International Journal of Human-Computer Studies, 63*(4/5), 482–512.
35. Galperin, B., Bennett, R. & Aquino, K. (2011). Status differentiation and the protean self: a social-cognitive model of unethical behavior in organizations. *Journal of Business Ethics, 98*(3), 407–424.
36. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, R. & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 343–372.

37. Gardner, W.L., Cogliser, C.C., Davis, K.M. & Dickens, M.P. (2011). Authentic leadership: a review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly, 22*(6), 1120–1145.
38. George, J.M. (2000). Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. *Human Relations, 53*(8), 1027–1055.
39. George, B., Sims, P., McLean, A.N. & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review, 85*(2), 129–138.
40. Giluk, T.L. & Postlehwaite, B.E. (2015). Big five personality and academic dishonesty: a meta-analytic review. *Personality and Individual Differences, 72*, 59–67.
41. Glăveanu, V.P. (2010). Paradigms in the study of creativity: introducing the perspective of cultural psychology. *New Ideas in Psychology, 28*(1), 79–93.
42. Glăveanu, V.P. (2011). Is the lightbulb still on?: social representations of creativity in a western context. *International Journal of Creativity and Problem Solving, 21*(1), 53–72.
43. Glăveanu, V.P. (2018). Educating which creativity? *Thinking Skills and Creativity, 27*, 25–32.
44. Gopalakrishnan, S. & Bierly, P. (2001). Analyzing innovation adoption using a knowledge-based approach. *Journal of Engineering and Technology Management, 18*(2), 107–130.
45. Harter, S. (2002). Authenticity. V C.R. Snyder & S.J. Lopez (ur.), *Handbook of positive psychology* (str. 382–394). New York, NY: Oxford University Press.
46. Harvey, S. & Kou, C.Y. (2013). Collective engagement in creative tasks: the role of evaluation in the creative process in groups. *Administrative Science Quarterly, 58*(3), 346–386.
47. Hennessey, B. (2003). The social psychology of creativity. *Scandinavian Journal of Educational Research, 47*(3), 253–271.
48. Heidenreich, M. (2009). Innovation patterns and location of European low-and medium-technology. *Research Policy, 38*(3), 483–494.
49. Huang, L., Krasikova, D. V. & Liu, D. (2016). I can do it, so can you: the role of leader creative self-efficacy in facilitating follower creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 132*, 49–62.
50. Hülsheger, U.R., Anderson, N. & Salgado, J.F. (2009). Team level predictors of innovational work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology, 94*(5), 1128–1145.
51. Karwowski, M., Dul, J., Gralewski, J., Jauk, E., Jankowska, D.M., Gajda, A., Chruszczewski, M.H. & Benedek, M. (2016). Is creativity without intelligence possible? A necessary condition analysis. *Intelligence, 57*, 105–117.
52. Kaufman, J.C. & Beghetto, R.A. (2009). Beyond big and little: the four C model of creativity. *Review of General Psychology, 13*(1), 1–12.
53. Kaufman, S.B., Quilty, L.C., Grazioplene, R.G., Hirsh, J.B., Gray, J.R., Peterson, J.B. & DeYoung, C.G. (2014). Openness to experience and intellect differentially predict creative achievement in the arts and sciences. *Journal of Personality, 84*(2), 248–258.

54. Ilies, R., Morgeson, F.P. & Nahrgang, J.D. (2005). Authentic leadership and eudaimonic well-being: understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 373–394.
55. Im, S., Montoya, M.M. & Workman, J.P. (2013). Antecedents and consequences of creativity in product innovation teams. *Journal of Product Innovation Management, 30*(1), 170–185.
56. Izbrano podjetje, d.d. (2018). *Predstavitev in delovanje izbranega podjetja, d.d.* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje, d.d.
57. Jaiswal, N.K. & Dhar, R.L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: a multilevel study. *International Journal of Hospitality Management, 51*, 30–41.
58. Jansen, J.J.P., Tempelaar, M.P., van den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: the mediating role of integration mechanisms. *Organization Science, 20*(4), 797–811.
59. Jordan, P.J. & Lawrence, S.A. (2009). Emotional intelligence in teams: development and initial validation of the short version of the work-group emotional intelligence profile (WEIP-S). *Journal of Management & Organization, 15*(4), 452–469.
60. Kaufman, J.C., Glăveanu, V.P. & Baer, J. (2017). *The Cambridge handbook of creativity across domains*. Cambridge: Cambridge University Press.
61. Kernis, M.H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry, 14*(1), 1–26.
62. Kernis, M.H. & Goldman, B. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: research and theory. *Advances in Experimental Social Psychology, 38*, 284–367.
63. Kimble, C., de Vasconcelos, J.B. & Rocha, A. (2016). Competence management in knowledge intensive organizations using consensual knowledge and ontologies. *Information Systems Frontiers, 18*(6), 1119–1130.
64. Koseoglu, G., Liu, Yi. & Shalley, C.E. (2017). Working with creative leaders: exploring the relationship between supervisors' and subordinates' creativity. *The Leadership Quarterly, 28*(6), 798–811.
65. Kozbelt, A., Beghetoo, R.A. & Runco, M.A. (2010). Theories of creativity. V J. C. Kaufman & R.J. Sternberg (ur.), *Cambridge handbook of creativity* (str. 20–47). New York: Cambridge University Press.
66. Ladkin, D. & Taylor, S.S. (2010). Enacting the 'true self': towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly, 21*(1), 64–74.
67. Laschinger, H. K. S. & Smith, L. M. (2013). The influence of authentic leadership and empowerment on new-graduate nurses' perceptions of interprofessional collaboration. *The Journal of Nursing Administration, 43*(1), 24–29.
68. Lee, D.S., Lee, K.C., Seo, Y.W. & Choi, D.Y. (2015). An analysis of shared leadership, diversity, and team creativity in an e-learning environment. *Computers in Human Behavior, 42*, 47–56.

69. Liedtka, J. (2008). Strategy making and the search for authenticity. *Journal of Business Ethics, 80*(2), 237–248
70. Lord, R.G. & Brown, D.J. (2004). *Leadership processes and follower self-identity*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
71. Lord, R.G. & Hall, R.J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly, 16*(4), 591–615.
72. Luthans, F. & Avolio, B. (2003). Authentic leadership: a positive development approach. V K.S. Cameron, J.E. Dutton & R.E. Quinn (ur.), *Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline* (str. 241–261). San Francisco, CA: Berret-Koehler.
73. Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J. & Avey, J.B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate–employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior, 29*(2), str. 219–238.
74. Malik, N., Dhar, R.L. & Handa, S.C. (2016). Authentic leadership and its impact on creativity of nursing staff: a cross sectional questionnaire survey of Indian nurses and their supervisors. *International Journal of Nursing Studies, 63*, 28–36.
75. Martin, J. & Fellenz, M. (2010). *Organizational behaviour and management* (4 izd.). Hampshire: Cengage Learning EMEA.
76. May, D.R., Gilson, R.L. & Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*(1), 11–37.
77. McCauley, C.D., Drath, W.H., Palus, C.J., O'Connor, P.M.G. & Baker, B.A. 2006. The use of constructive-developmental theory to advance the understanding of leadership. *The Leadership Quarterly, 17*(6), 634–653.
78. Miron-Spektor, E. & Beened, G. (2015). Motivating creativity: the effects of sequential and simultaneous learning and performance achivement goals on product novelty and usefulness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 127*, 53–65.
79. Morgeson, F. P., Campion, M. A., Dipboye, R. L., Hollenbeck, J. R., Murphy, K. & Schmitt, N. (2007). Reconsidering the use of personality tests in personnel selection contexts. *Personnel Psychology, 60*(3), 683–729.
80. Muphy, L.G. (2012). Authentic leadership: becoming and remaining an authentic nurse leader. *Journal of Nursing Administration, 42*(11), 507–512.
81. Müceldili, B., Turan, H. & Erdil, O. (2013). The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 99*, 673–681.
82. Negus, K. & Pickering, M. (2004). *Creativity, communication and cultural value*. London: Sage Publications.
83. Nisula, A.M. & Kianto, A. (2018). Stimulating organisational creativity with theatrical improvisation. *Journal of Business Research, 85*, 484–493.

84. Novicevic, M.M., Harvey, M.G., Buckley, M.R., Brown, J.A. & Evans, R. (2006). Authentic leadership: a historical perspective. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 13*(1), 64–76.
85. Perry-Smith, J.E. & Shalley, C.E. (2006). The social side of creativity: a static and dynamic social network perspective. *The Academy of Management Review, 28*(1), 89–106
86. Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J. & Hannah, S. T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: the mediating role of follower positivity in extreme contexts. *The Leadership Quarterly, 23*(3), 502–516.
87. Pillow, D.R., Hale, W.J., Crabtree, M.A. & Hinojosa, T.L. (2017). Exploring the relations between self-monitoring, authenticity and well-being. *Personality and Individual Differences, 116*, 393–398.
88. Pirola-Merlo, A. & Mann, L. (2004). The relationship between individual creativity and team creativity: aggregating across people and time. *Journal of Organizational Behavior, 25*(2), 235–257.
89. Raisch, S. & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management, 34*(3), 375–409.
90. Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research, 65*(3), 429–437.
91. Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & Cunha, M. P. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research, 67*(2), 200–210.
92. Rosing, K., Frese, M. & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly, 22*(5), 956–974.
93. Runco, M.A. & Jaeger, G.J. (2012). The standard definition of creativity. *Creativity Research Journal, 24*(1), 92–96.
94. Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2001). On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology, 52*, 141–166.
95. Sarooghi, H., Libaers, D. & Burkemper, A. (2015). Examining the relationship between creativity and innovation: a meta-analysis of organizational, cultural, and enivronmental factors. *Journal of Business Venturing, 30*(5), 714–731.
96. Sethuraman, K. & Suresh, J. (2014). Effective leadership styles. *International Business Research, 7*(9), 165–172.
97. Shalley, C.E. & Gilson, L.L. (2004). What leaders need to know: a review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly, 15*(1), 33–53.
98. Shamir, B. & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 395–417.

99. Shin, S.J. & Zhou J. (2003). Transformational leadership: conservation, and creativity: evidence from Korea. *Academy of Management Journal, 46*(6), 703–714.
100. Sigala, M. & Chalkiti, K. (2015). Knowledge management, social media and employee creativity. *International Journal of Hospitality Management, 45*, 44–48.
101. Sternberg, R.J. (2006). The nature of creativity. *Creativity Research Journal, 18*(1), 87–98.
102. Stobbeleir, K. & Ashford, S. J. (2011). Self-regulation of creativity at work: the role of feedback-seeking behavior in creative performance. *Academy of Management Journal, 54*(4), 811–831.
103. Škerlavaj, M., Černe, M. & Dysvik, A. (2014). I get by with a little help from my supervisor: creative-idea generation, idea implementation, and perceived supervisor support. *The Leadership Quarterly, 25*(5), 987–1000.
104. Taştan, S.B. & Davoudi, S.M.M. (2017). The relationship between organisational climate and organisational innovativeness: testing the moderating effect of individual values of power and achievement. *International Journal of Business Innovation and Research, 12*(4), 465–483.
105. Thompson, G. & Vecchio, R.P. (2009). Situational leadership theory: a test of three versions. *The Leadership Quarterly, 20*(5), 837–848.
106. Tierney, P. & Farmer, S.M. (2011). Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of Applied Psychology, 96*(2), 277–293.
107. Vessey, W. B., Barrett, J. D., Mumford, M. D., Johnson, G. & Litwiller, B. (2014). Leadership of highly creative people in highly creative fields: a historiometric study of scientific leaders. *The Leadership Quarterly, 25*(4), 672–691.
108. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management, 34*(1), 89–126.
109. Westwood, R. & Low, D. (2003). A multiculture muse: culture, creativity and innovation. *International Management of Cross-Cultural Management, 3*(2), 235–259.
110. Wilkins, A. & Holtham, C. (2012). Organizational creativity: building a business ba-haus?. *Creative Education, 3*(6A), 737–745.
111. Winston, B.E. & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal of Leadership Studies, 1*(2), 6–66.
112. Wong, C.A. & Laschinger, H.K.S. (2013). Authentic leadership, performance and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing, 69*(4), 957–959.
113. Wood, A.M., Linley, P., Maltby, J., Baliousis, M. & Jospeh, S. (2008). The authentic personality: a theoretical and empirical conceptualization and the development of the authenticity scale. *Journal of Counseling Psychology, 55*(3), 385–399.
114. Yuan, F. & Woodman, R.W. (2010). Innovative behavior in the workplace: the role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal, 53*(2), 323–342.

115. Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. *Academy of Management, 26*(4), 66–85.
116. Zaccaro, S.J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist, 62*(1), 6–16.
117. Zerfass, A. & Huck, S. (2007). Innovation, communication, and leadership: new development in strategic communication. *International Journal of Strategic Communication, 1*(2), 107–122.
118. Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 413–422.
119. Zhou, J. & Hoever, I. J. (2014). Research on workplace creativity: a review and re-direction. *Annual review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*, 333–359.
120. Zhou, J. & Ren, R. (2011). The *Oxford handbook of positive organizational scholarship*. New York: Oxford University Press.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik za vodje.

Spoštovani,

moje ime je Teuta in sem študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti Ljubljana, smer Management. V okviru svoje magistrske naloge opravljam raziskavo z naslovom Povezava avtentičnega vodenja in kreativnosti v izbranem podjetju. Vprašalnik je sestavljen iz različnih vprašanj oziroma trditev, pri katerih morate določiti svojo stopnjo strinjanja. Vsi odgovori bodo anonimni in uporabljeni le za fakultativne namene, zato vas prosim, da na vsa vprašanja odgovorite iskreno, saj ste ključni element za uspešno opravljeno raziskavo. Verjamem, da se boste skozi reševanje vprašalnika tudi resnično poglobili vase in mogoče ugotovili kaj novega o sebi.

Že vnaprej se zahvaljujem za vašo odzivnost, čas in pomoč.

1. SPLOŠNI PODATKI:

- SPOL:
  - moški
  - ženska

- STAROST:
  - 18–25 let
  - 26–35 let
  - 36–45 let
  - 46–55 let
  - 56–65 let
  - več kot 65 let

- STOPNJA IZOBRAZBE:
  - Nižje poklicno izobraževanje (2 letno)
  - Srednje poklicno izobraževanje (3 letno)
  - Gimnazijsko izobraževanje, srednje poklicno-tehniško izobraževanje
  - Visokošolski program
  - Univerzitetni program
  - Magisterij
  - Doktorat

- DELOVNA DOBA V IZBRANEM PODJETJU:
  - Manj kot 1 leto
  - 1–5 let
  - 6–10 let
  - 11–15 let

– 16–20 let
– več kot 20 let

2. VODENJE (označite tisti odgovor, ki ponazarja vaše stališče do danih trditev):

TRDITEV	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Strinjam se (4)	Popolnoma se strinjam (5)
So situacije, ko dovolim, da me prevzame ego	1	2	3	4	5
Vodim iskreno in z integriteto	1	2	3	4	5
Upoštevam etične dileme iz vseh perspektiv	1	2	3	4	5
Aktivno spodbujam razvoj svojih sledilcev	1	2	3	4	5
Dosledno delujem kot vzor za druge	1	2	3	4	5
Pred odločitvijo se posvetujem s svojim timom in upoštevam njihove ideje, tudi če se ne strinjamo	1	2	3	4	5
Ne toleriram nespoštovanja, čeprav se zavedam, da tudi jaz ne spoštujem vseh	1	2	3	4	5
Priznam svoje napake drugim	1	2	3	4	5
Moj tim ve, da se lahko zanese name, saj so moja dejanja vedno v skladu z mojim prepričanjem	1	2	3	4	5
Poskušam vzpostaviti pristne in dolgoročne odnose z ostalimi	1	2	3	4	5
Razumem svoje procese odločanja in vem kaj je namen mojega vodenja	1	2	3	4	5
Sprejemam občutke, ki jih imam o sebi	1	2	3	4	5
Sprejemam povratne informacije o sebi	1	2	3	4	5
Lahko hitro navedem svoje tri največje pomanjkljivosti	1	2	3	4	5
Lahko hitro navedem svoje tri največje prednosti	1	2	3	4	5

3. AVTENTIČNO VODENJE V IZBRANEM PODJETJU (označite en odgovor):

– Vem, kaj je avtentično vodenje, saj ga v podjetju USPEŠNO izvajamo.
– Vem, kaj je avtentično vodenje, saj ga v podjetju NEUSPŠENO izvajamo.
– Vem, kaj je avtentično vodenje, a ga v podjetju NE izvajamo, toda bi ga morali.
– Vem, kaj je avtentično vodenje, a ga v podjetju NE izvajamo in ga tudi NE rabimo.
– Ne vem, kaj je avtentično vodenje, a bi rad/a kaj več izvedel na to temo.
– Ne vem, kaj je avtentično vodenje in ne bi rad/a nič izvedel na to temo.

4. INDIVIDUALNA KREATIVNOST (označite tisti odgovor, ki ponazarja vaše stališče do danih trditev):

TRDITEV	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Strinjam se (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Pri procesih se ne držim čisto vseh pravil tako, kot so napisana, saj me birokracija moti pri moji kreativnosti	1	2	3	4	5
Vsakodnevna rutina ne zmanjša moje kreativnosti	1	2	3	4	5
Sem samozavesten/a v svoji kreativnosti in kreiranju idej ter jih lahko učinkovito implementiram	1	2	3	4	5
Razne težave mi niso moteče. To ne vpliva na mojo kreativnost	1	2	3	4	5
Časovni pritisk zmanjša mojo kreativnost	1	2	3	4	5
Mnenja sodelavcev so zelo pomembna pri moji kreativnosti	1	2	3	4	5
Moje delo me zanima in me izpopolnjuje	1	2	3	4	5
Zaradi svojih prejšnjih delovnih izkušenj sem bolj kreativen/a sedaj	1	2	3	4	5
Verjamem, da sem zaradi svojih karakternih značilnosti, bolj kreativen/a na delovnem mestu	1	2	3	4	5

5. TIMSKA KREATIVNOST (označite tisti odgovor, ki ponazarja vaše stališče do danih trditev):

TRDITEV	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Strinjam se (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Moj tim je povezan med seboj, saj si zaupamo in zato vsak svobodno poda svoje kreativne ideje	1	2	3	4	5
Upoštevam vse kreativne ideje in skupaj izberemo najbolj primerno rešitev	1	2	3	4	5
Imam odprt in spoštljiv odnos s svojim timom	1	2	3	4	5
Imam raznolik tim (različne izobrazbe, način razmišljanja itd.)	1	2	3	4	5

6. ORGANIZACIJSKA KREATIVNOST (označite tisti odgovor, ki ponazarja vaše stališče do danih trditev):

TRDITEV	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Strinjam se (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Organizacija dopušča sodelovanje med oddelki v iskanju idej in rešitev	1	2	3	4	5
Delovno okolje spodbuja kreativnost (npr. dobro osvetljen prostor)	1	2	3	4	5
Organizacija podpira širjenje znanja	1	2	3	4	5
Organizacija svojim zaposlenim zagotavlja dovolj resursov za implementacijo idej	1	2	3	4	5
Organizacija dopušča svobodo v podajanju kreativnih idej	1	2	3	4	5
Organizacija spodbuja proaktivnost	1	2	3	4	5
Organizacija se poskuša izogniti nepotrebni birokraciji, ki zavira inovativnost in kreativnost	1	2	3	4	5
V organizaciji postavljamo inovativne cilje za procese, izdelke in storitve	1	2	3	4	5
Organizacija deli z vsemi vizijo in cilje	1	2	3	4	5

7. SPODBUJANJE KREATIVNOSTI (označite tisti odgovor, ki ponazarja vaše stališče do danih trditev):

TRDITEV	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Strinjam se (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Jasno opredelim cilje svojemu timu	1	2	3	4	5
Redno organiziram druženja izven podjetja za uspešnejše delovanja tima in posledično kreativnosti	1	2	3	4	5
Zaradi moje pobude moj tim izvaja kreativne sestanke	1	2	3	4	5
Širim navdušenje v timu	1	2	3	4	5
Prepoznam kreativne prispevke vsakega člana tima in za to jih tudi pohvalim	1	2	3	4	5

se nadaljuje

TRDITEV	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Strinjam se (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Vsak član tima se lahko obrne name za kreativno pomoč	1	2	3	4	5
Podpiram svoje sledilce pri spodbujanju kreativnosti	1	2	3	4	5
Svojim sledilcem, pri iskanju rešitve, svetujem, da na težavo gledajo iz različnih zornih kotov	1	2	3	4	5
Menim, da sem zgled kreativnega razmišljanja	1	2	3	4	5

8. POVEZAVA AVTENTIČNEGA VODENJA IN KREATIVNOSTI V IZBRANEM PODJETJU (označite tisti odgovor, ki ponazarja vaše stališče do danih trditev):

TRDITEV	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Strinjam se (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Razvita kreativnost zaposlenih NE VPLIVA na uspešnost celotne organizacije	1	2	3	4	5
Razvita kreativnost zaposlenih VPLIVA na uspešnost celotne organizacije	1	2	3	4	5
Razvito avtentično vodenje NI ključni element za spodbujanje kreativnosti zaposlenih	1	2	3	4	5
Razvito avtentično vodenje JE ključni element za spodbujanje kreativnosti zaposlenih	1	2	3	4	5

Vir: Prirejeno po Shalley & Gilson (2004); Carmeli & Schaubroeck (2007); Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson (2008); Barczak, Lassk & Mulki (2010); Diddams & Chang (2012).

Priloga 2: Anketni vprašalnik za sledilce.

Spoštovani,

moje ime je Teuta in sem študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti Ljubljana, smer Management. V okviru svoje magistrske naloge opravljam raziskavo z naslovom Povezava avtentičnega vodenja in kreativnosti v izbranem podjetju. Vprašalnik je sestavljen iz različnih vprašanj oziroma trditev, pri katerih morate določiti svojo stopnjo strinjanja. Vsi odgovori bodo anonimni in uporabljeni le za fakultativne namene, zato vas prosim, da na vsa vprašanja odgovorite iskreno, saj ste ključni element za uspešno opravljeno raziskavo. Verjamem, da se boste skozi reševanje vprašalnika tudi resnično poglobili vase in mogoče ugotovili kaj novega o sebi.

Že vnaprej se zahvaljujem za vašo odzivnost, čas in pomoč.

1. SPLOŠNI PODATKI:

- SPOL:
  - moški
  - ženska

- STAROST:
  - 18–25 let
  - 26–35 let
  - 36–45 let
  - 46–55 let
  - 56–65 let
  - več kot 65 let

- STOPNJA IZOBRAZBE:
  - Nižje poklicno izobraževanje (2 letno)
  - Srednje poklicno izobraževanje (3 letno)
  - Gimnazijsko izobraževanje, srednje poklicno-tehniško izobraževanje
  - Visokošolski program
  - Univerzitetni program
  - Magisterij
  - Doktorat

- DELOVNA DOBA V IZBRANEM PODJETJU:
  - Manj kot 1 leto
  - 1–5 let
  - 6–10 let
  - 11–15 let

– 16–20 let
– več kot 20 let

2. VODENJE (označite tisti odgovor, ki ponazarja vaše stališče do danih trditev):

TRDITEV	**Sploh se ne strinjam (1)**	**Ne strinjam se (2)**	**Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)**	**Strinjam se (4)**	**Popolnoma se strinjam (5)**
V določenih situacijah, moj vodja dovoli, da ga prevzame ego	1	2	3	4	5
Moj vodja vodi iskreno in z integriteto	1	2	3	4	5
Moj vodja upošteva etične dileme iz vseh perspektiv	1	2	3	4	5
Moj vodja aktivno spodbuja moj razvoj in razvoj sodelavcev	1	2	3	4	5
Moj vodja dosledno deluje kot naš vzor	1	2	3	4	5
Pred odločitvijo se moj vodja posvetuje z nami in upošteva vse ideje, tudi če se ne strinjamo	1	2	3	4	5
Moj vodja ne tolerira nespoštovanja, pa čeprav se zaveda, da tudi on ne spoštuje vseh	1	2	3	4	5
Moj vodja prizna svoje napake drugim	1	2	3	4	5
Kot tim vemo, da se lahko zanesemo na svojo vodjo, saj so njegova dejanja vedno v skladu z njegovim prepričanjem	1	2	3	4	5
Moj vodja poskuša vzpostaviti pristne in dolgoročne odnose z ostalimi	1	2	3	4	5
Moj vodja razume svoje procese odločanja in ve kaj je namen njegovega vodenja	1	2	3	4	5
Moj vodja sprejema občutke o sebi	1	2	3	4	5
Moj vodja sprejema povratne informacije o sebi	1	2	3	4	5
Verjamem, da lahko moj vodja hitro navede svoje tri največje pomanjkljivosti	1	2	3	4	5
Verjamem, da lahko moj vodja hitro navede svoje tri največje prednosti	1	2	3	4	5

3. AVTENTIČNO VODENJE V IZBRANEM PODJETJU (označite en odgovor):

- Vem, kaj je avtentično vodenje, saj ga v podjetju USPEŠNO izvajamo.
- Vem, kaj je avtentično vodenje, saj ga v podjetju NEUSPŠENO izvajamo.
- Vem, kaj je avtentično vodenje, a ga v podjetju NE izvajamo, toda bi ga morali.
- Vem, kaj je avtentično vodenje, a ga v podjetju NE izvajamo in ga tudi NE rabimo.
- Ne vem, kaj je avtentično vodenje, a bi rad/a kaj več izvedel na to temo.
- Ne vem, kaj je avtentično vodenje in ne bi rad/a nič izvedel na to temo.

4. INDIVIDUALNA KREATIVNOST (označite tisti odgovor, ki ponazarja vaše stališče do danih trditev):

TRDITEV	**Sploh se ne strinjam (1)**	**Ne strinjam se (2)**	**Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)**	**Strinjam se (4)**	**Popolnoma se strinjam (5)**
Pri procesih se ne držim čisto vseh pravil tako, kot so napisana, saj me birokracija moti pri moji kreativnosti	1	2	3	4	5
Vsakodnevna rutina ne zmanjša moje kreativnosti	1	2	3	4	5
Sem samozavesten/a v svoji kreativnosti in kreiranju idej ter jih lahko učinkovito implementiram	1	2	3	4	5
Razne težave mi niso moteče. To ne vpliva na mojo kreativnost	1	2	3	4	5
Časovni pritisk zmanjša mojo kreativnost	1	2	3	4	5
Mnenja sodelavcev so zelo pomembna pri moji kreativnosti	1	2	3	4	5
Moje delo me zanima in me izpopolnjuje	1	2	3	4	5
Zaradi svojih prejšnjih delovnih izkušenj sem bolj kreativen/a sedaj	1	2	3	4	5
Verjamem, da sem zaradi svojih karakternih značilnosti, bolj kreativen/a na delovnem mestu	1	2	3	4	5

5. TIMSKA KREATIVNOST (označite tisti odgovor, ki ponazarja vaše stališče do danih trditev):

TRDITEV	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Strinjam se (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Naš tim je povezan med seboj, saj si zaupamo in zato vsak svobodno poda svoje kreativne ideje	1	2	3	4	5
Naš vodja upošteva vse kreativne ideje in skupaj izberemo najbolj primerno rešitev	1	2	3	4	5
Naš vodja ima z nami odprt in spoštljiv odnos	1	2	3	4	5
Smo raznolik tim (različne izobrazbe, način razmišljanja itd.)	1	2	3	4	5

6. ORGANIZACIJSKA KREATIVNOST (označite tisti odgovor, ki ponazarja vaše stališče do danih trditev):

TRDITEV	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Strinjam se (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Organizacija dopušča sodelovanje med oddelki v iskanju idej in rešitev	1	2	3	4	5
Delovno okolje spodbuja kreativnost (npr. dobro osvetljen prostor)	1	2	3	4	5
Organizacija podpira širjenje znanja	1	2	3	4	5
Organizacija svojim zaposlenim zagotavlja dovolj resursov za implementacijo idej	1	2	3	4	5
Organizacija dopušča svobodo v podajanju kreativnih idej	1	2	3	4	5
Organizacija spodbuja proaktivnost	1	2	3	4	5
Organizacija se poskuša izogniti nepotrebni birokraciji, ki zavira inovativnost in kreativnost	1	2	3	4	5
V organizaciji postavljamo inovativne cilje za procese, izdelke in storitve	1	2	3	4	5
Organizacija deli z vsemi vizijo in cilje	1	2	3	4	5

7. SPODBUJANJE KREATIVNOSTI (označite tisti odgovor, ki ponazarja vaše stališče do danih trditev):

TRDITEV	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Strinjam se (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Moj vodja jasno opredeli cilje timu	1	2	3	4	5
Moj vodja redno organizira druženja izven podjetja za uspešnejše delovanja tima in posledično kreativnosti	1	2	3	4	5
Zaradi pobude vodje v timu izvajamo kreativne sestanke	1	2	3	4	5
Moj vodja širi navdušenje v timu	1	2	3	4	5
Moj vodja prepozna kreativne prispevke vsakega člana tima in nas tudi pohvali	1	2	3	4	5
Vsi v timu se lahko obrnemo na vodjo za kreativno pomoč	1	2	3	4	5
Moj vodja me podpira pri spodbujanju kreativnosti	1	2	3	4	5
Moj vodja nam, pri iskanju rešitve, svetuje, da na težavo gledamo iz različnih zornih kotov	1	2	3	4	5
Moj vodja je zgled kreativnega razmišljanja	1	2	3	4	5

8. POVEZAVA AVTENTIČNEGA VODENJA IN KREATIVNOSTI V IZBRANEM PODJETJU (označite tisti odgovor, ki ponazarja vaše stališče do danih trditev):

TRDITEV	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Strinjam se (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Razvita kreativnost zaposlenih NE VPLIVA na uspešnost celotne organizacije	1	2	3	4	5
Razvita kreativnost zaposlenih VPLIVA na uspešnost celotne organizacije	1	2	3	4	5

se nadaljuje

TRDITEV	**Sploh se ne strinjam (1)**	**Ne strinjam se (2)**	**Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)**	**Strinjam se (4)**	**Popolnoma se strinjam (5)**
Razvito avtentično vodenje NI ključni element za spodbujanje kreativnosti zaposlenih	1	2	3	4	5
Razvito avtentično vodenje JE ključni element za spodbujanje kreativnosti zaposlenih	1	2	3	4	5

Vir: Prirejeno po Shalley & Gilson (2004); Carmeli & Schaubroeck (2007); Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson (2008); Barczak, Lassk & Mulki (2010); Diddams & Chang (2012).