

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POVEZAVA AVTENTIČNEGA VODENJA IN INOVATIVNOSTI PRI
PROJEKTU MBILLS**

Ljubljana, maj 2018

ANJA ARNŠEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Anja Arnšek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Povezava avtentičnega vodenje in inovativnosti pri projektu mBills, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Sandro Pengler

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je 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 9. 5. 2018

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 AVTENTIČNO VODENJE	4
1.1 Avtentično vodenje	4
1.1.1 Opredelitev avtentičnega vodenja	6
1.1.2 Pregled teorij avtentičnega vodenja.....	8
1.2 Elementi avtentičnega vodenja	9
1.2.1 Samozavedanje	9
1.2.2 Samoregulacija	10
1.3 Mehanizmi odnosov avtentičnih vodij in sledilcev	11
1.3.1 Pozitivno modeliranje.....	12
1.3.2 Lasten pozitiven razvoj	12
1.3.3 Pozitivni psihološki kapital	12
1.4 Avtentični vodja.....	14
1.4.1 Opredelitev avtentičnega vodje	14
1.4.2 Razvoj avtentičnih vodij.....	15
1.4.3 Sposobnosti avtentičnih vodij.....	16
2 INOVATIVNOST	19
2.1 Inovativnost	19
2.1.1 Opredelitev inovativnosti	19
2.1.2 Pregled teorij inovativnosti.....	21
2.2 Inovacijski proces in stopnje.....	22
2.2.1 Ustvarjanje inovacij.....	23
2.2.2 Prezemanje inovacij.....	24
2.3 Vrste inovacij.....	24
2.4 Inovativno vedenje.....	25
2.5 Povezava med avtentičnim vodenjem in inovativnostjo.....	28
3 EMPIRIČNI DEL: POVEZAVA AVTENTIČNEGA VODENJA IN INOVATIVNOSTI PRI PROJEKTU MBILLS	29
3.1 Predstavitev panoge mobilnega plačevanja	29
3.2 Predstavitev projekta mBills.....	31
3.3 Zasnova raziskovanja in metodologija	34
3.3.1 Cilji raziskave	35
3.3.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja	35
3.3.3 Metoda raziskave	36
3.3.4 Oblikovanje in izvedba anketnih vprašalnikov	36
3.3.4.1 Vprašalnik za zaposlene.....	36
3.3.4.2 Vprašalnik za vodstvo.....	40

3.3.5	Oblikovanje in izvedba intervjuja	41
3.3.6	Omejitve raziskave	41
3.4	Analiza in interpretacija pridobljenih rezultatov	41
3.4.1	Avtentično vodenje	42
3.4.1.1	Samoocena vodje	42
3.4.1.2	Zaznana avtentičnost vodje pri zaposlenih	43
3.4.1.3	Prisotnost pozitivnega psihološkega kapitala	44
3.4.1.4	Lastna avtentičnost zaposlenih	46
3.4.2	Inovativnost	46
3.4.2.1	Inovativnost zaposlenih	47
3.4.2.2	Podpora za inovativnost	48
3.5	Končne ugotovitve na podlagi raziskovalnih vprašanj	49
3.6	Priporočila vodstvu projekta mBills	52

SKLEP	53
--------------------	-----------

LITERATURA IN VIRI	55
---------------------------------	-----------

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vpliv avtentičnega vodenja na psihološki kapital	14
Tabela 2: Ključne značilnosti avtentičnih vodij	15
Tabela 3: Vidiki inovativnosti	20
Tabela 4: Pregled teorij inovativnosti	21
Tabela 5: Vrste inovacij	24
Tabela 6: Funkcionalnosti aplikacije mBills	32
Tabela 7: Potek raziskave	34
Tabela 8: Raziskovalna vprašanja	35
Tabela 9: Lastna avtentičnost zaposlenih	37
Tabela 10: Lastni pozitivni psihološki kapital	37
Tabela 11: Avtentično vodenje	38
Tabela 12: Samoocena inovativnosti	39
Tabela 13: Zaznana podpora vodje pri inovativnosti	39
Tabela 14: Inovativnost zaposlenih	40
Tabela 15: Podpora zaposlenim pri njihovi inovativnosti	40
Tabela 16: Priporočila vodstvu in smernice	52

KAZALO SLIK

Slika 1: Cilji avtentičnega vodenja.....	5
Slika 2: Dejavniki razvoja avtentičnosti.....	7
Slika 3: Avtentično delovanje posameznika.....	8
Slika 4: Ključni elementi samozavedanja.....	9
Slika 5: Razlogi za pomembnost samozavedanja.....	10
Slika 6: Proces samoregulacije.....	10
Slika 7: Slikovni prikaz avtentičnega vodenja.....	11
Slika 8: Razvoj pozitivnega psihološkega kapitala.....	13
Slika 9: Štiri stanja pozitivnega psihološkega kapitala.....	13
Slika 10: Razumevanje svojih strasti in namena.....	16
Slika 11: Efektivnost avtentičnih vodij.....	17
Slika 12: Motivacija in vodja.....	18
Slika 13: Pet dimenzij avtentičnih vodij.....	18
Slika 14: Inovacijski proces.....	23
Slika 15: Inovativno vedenje.....	26
Slika 16: Komponente inovativnosti na stopnji tima.....	27
Slika 17: Klasifikacija mobilnega plačevanja.....	30
Slika 18: Razvoj projekta mBills.....	32
Slika 19: Samoocena avtentičnosti vodje.....	42
Slika 20: Zaznana avtentičnost vodje pri zaposlenih.....	43
Slika 21: Lastni pozitivni psihološki kapital vodje in zaposlenih.....	45
Slika 22: Lastna avtentičnost zaposlenih.....	46
Slika 23: Samoocena inovativnosti zaposlenih in vodjina ocena inovativnosti zaposlenih.....	47
Slika 24: Podpora za inovativnost vodje in zaznana podpora za inovativnost zaposlenih.....	48

UVOD

V današnjem dinamičnem poslovnem okolju sta kreativnost in inovativnost dragocena vira, ki pripomoreta k doseganju konkurenčne prednosti organizacij. Le-te so zaradi vse hitrejšega tehnološkega razvoja, intenzivnih tujih in domačih pritiskov, negotovosti, in vse nepredvidljivejšega ekonomskega okolja primorane premagati inovativne tekmece in spodbujati kreativnost in inovativnost, v kolikor želijo preživeti in uspeti (Mücelandili, Turan, & Erdil, 2013; Elrehail, Emeagwali, Alsaad, & Alzghoul, 2018).

Inovativnost je v sodobni literaturi zelo priljubljena raziskovalna tematika različnih akademskih disciplin (Damanpour, 2014). Zaradi obsega raziskav o inovativnosti in raznolikosti znanstvenih področij iz katerih izhajajo, ponuja teorija inovativnosti veliko različnih konceptualizacij (Damanpour & Aravind, 2012).

Sears in Baba (2011) razumeta inovativnost kot dinamični večstopenjski proces, namenjen preoblikovanju ustvarjalne energije v nove oprijemljive izide, ki prispevajo k ekonomski ali socialni vrednosti in oblikujejo osnovo za organizacijske, tehnološke in socialne spremembe. Omenjeni proces vključuje zaporedne manifestacije inovacij, ki segajo od posameznikove kreativnosti do invencij, prevzemanja in implementacije ter organizacijskih in tehnoloških sprememb. Crossan in Apaydin (2010) opredeljujeta inovativnost kot produkcijo ali prevzem, usvojitvev in uporabo pridobljenih koristi, tako na ekonomskem kot tudi na družbenem področju. Koristi lahko pomenijo povečanje trga, izboljšanje izdelka ali storitve, načinov proizvodnje in sistemov vodenja. Inovativno vedenje je kompleksno vedenje, ki se nanaša na razvoj in uvedbo novih in uporabnih idej, implementacijo teh idej v obliki novega izdelka, storitve ali načina opravljanja zadev (Baer, 2012). Inovacijski proces sestoji iz dveh ključnih in medsebojno povezanih stopenj; ustvarjalnosti in inovativnosti. Prva stopnja se nanaša na generiranje novih in koristnih idej, druga stopnja pa te ideje implementira v obliki novega izdelka ali procesa (Sarooghi, Libaers, & Burkemper, 2015).

Scott in Bruce (1994) inovativno vedenje zaposlenih vidita kot temeljno lastnost uspešnih organizacij, zato so ugotovitve raziskav, kaj motivira in vzbudi posameznikovo inovativno vedenje, nadvse pomembne.

Avtorji menijo, da je vodenje eden ključnih dejavnikov, ki vpliva na posameznikovo kreativno in inovativno vedenje (Jung, Chow, & Wu, 2003; Chang, Bai, & Juan Li, 2015; Zacher & Rosing, 2015). Takšno vedenje vzbudijo vodje, saj so oni tisti, ki omogočajo, podpirajo in spodbujajo kreativne in inovativne aktivnosti zaposlenih. Do zdaj je bilo izvedenih kar nekaj empiričnih raziskav, ki potrjujejo pozitivni učinek vodenja in kakovost odnosov med vodji in sledilci na inovativnost (Mücelandili et al., 2013).

Černe, Jaklič in Škerlevaj (2013) ugotavljajo, da je avtentični slog vodenja zaradi svojih lastnosti primeren za spodbujanje kreativnosti in inovativnosti. Vse bolj raste tudi zanimanje,

kako avtentično vodenje vpliva na odnos in vedenje zaposlenih ter kakšen prispevek ima to k inovativnosti in uspešnosti organizacije (Müceldili et al., 2013).

Koncept avtentičnosti izhaja iz pozitivne psihologije in vključuje posameznikove osebne izkušnje skupaj z mislimi, čustvi, potrebami, željami in prepričanji (Harter, 2002). Avtorji vidijo smisel avtentičnosti v spoznavanju in sprejemanju samega sebe ter ohranjanju svojega resničnega jaza. Bolj kot ljudje ohranjajo svoje vrednote, identiteto, preference in čustva, bolj avtentični postajajo (Erickson, 1995).

Avtentični vodje so znani po tem, da delujejo v skladu z globokimi osebnimi vrednotami in prepričanji, s čimer gradijo verodostojnost ter pridobivajo spoštovanje in zaupanje sledilcev (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004). Zanje je značilno močno poistovetenje z vlogo vodje (Shamir & Eilam, 2005), poznavanje lastnih znanj in prednosti, upanje, optimizem, prožnost ter visoko razvit moralni čut (Avolio, Luthans, & Walumbwa, 2004). Avtentični vodja spodbuja takšna pozitivna stanja tudi pri sledilcih in s tem služi kot vzor (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005).

Konstrukt avtentičnega vodenja se je razvil predvsem iz potrebe po novem načinu vodenja (Avolio & Gardner, 2005), saj so na dan privrela številna neetična ravnanja managerjev, podjetniški škandali in družbene težave tako v javnih kot tudi v zasebnih organizacijah. Nov pristop k vodenju naj bi zaposlenim ponovno povrnil upanje, optimizem ter vzpostavil zaupanje in prožnost (Avolio et al., 2004) po številnih neprimernih korporativnih in vladnih nepravilnostih (Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011). Tako akademiki kot tudi praktiki opozarjajo na pomembnost avtentičnega vodenja, ki ni usmerjeno le na surovi uspeh organizacije, ampak se osredotoča na razvoj celotne družbe (Avolio et al., 2004). Kljub temu, da so raziskave o avtentičnem vodenju v zadnjem desetletju močno narasle, teorija avtentičnega vodenja še nima sprejete enotne definicije (Hinojosa, McCauley, Randolph-Seng, & Gardner, 2014).

Avtentično vodenje zajema vsestranski odnos med vodjami in njihovimi zaposlenimi, ki je odvisen od vzajemnega zaupanja in sposobnosti vodje. Vodja mora dobro poznati avtentične potrebe in sposobnosti svojih zaposlenih, saj jih samo tako lahko motivira in vodi, da uspešno dosežejo zastavljene cilje in rezultate (Dimovski et al., 2017).

Luthans in Avolio (2003) ugotavljata, da avtentični vodje prepoznajo sposobnosti in cenijo razlike med zaposlenimi; pomagajo jih motivirati ter razvijati in nadgraditi njihove talente. Eden poglobitnih izzivov za vodje pa je ravno prepoznavanje prednosti sledilcev, ker jim na podlagi tega potem znajo pravilno pomagati, jih usmerjati in pripomoči k razvoju, hkrati pa jih tudi povezovati v nek večji skupen namen in poslanstvo.

Avtentični vodje se v odnosu s sledilci osredotočajo na njihove pozitivne dosežke in vzbujanje zaupanja, upanja in optimizma. Sledilci, ki začutijo takšno podporo svojih vodij,

z večjo verjetnostjo poskusijo nove stvari ter izražajo konfliktna mnenja in ideje brez strahu. Avtentični vodje so strpni in odprti za nove izkušnje in spremembe (Černe et al., 2013), izražene ideje zaposlenih pa sprejemejo bolj objektivno, zaradi česar jih zaposleni skozi čas dojemajo kot verodostojen vir povratnih informacij (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008).

Ob prisotnosti avtentičnega vodenja so sledilci pripravljene tvegati več in iskati različne poti za reševanje težav, saj avtentični vodje ustvarijo vzdušje, ki motivira zaposlene, da se potrudijo po svojih najboljših močeh (Avolio et al., 2004). Ker avtentični vodje služijo kot vzgled, postavijo inovativno vedenje kot normo, ki jo sčasoma prevzamejo vsi zaposleni, vzajemno pa potem stremijo k večji inovativnosti (Weischer, Weibler & Petersen, 2013).

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje znanstvene literature preučiti in poglobiti znanje o avtentičnem vodenju in inovativnosti ter njuni medsebojni povezanosti. S pomočjo multimetodološke raziskave, ki jo bom izvedla na primeru projekta mBills, njene izsledke pa smiselno povezala s preučeno literaturo, bom vodstvu projekta podala tudi koristna priporočila in izoblikovala smernice. Razumevanje povezave med konstruktoma avtentičnega vodenja in inovativnosti je namreč v današnjem, izredno dinamičnem in nepredvidljivem poslovnem okolju, postalo kritično, v kolikor želijo organizacije rasti in ohranjati konkurenčno prednost na trgu.

Osnovni cilj magistrskega dela je ugotoviti prisotnost in razvitost konstrukta avtentičnega vodenja in konstrukta inovativnosti na primeru projekta mBills, ter preučiti njuno medsebojno povezavo.

Pomožni cilji magistrskega dela so naslednji:

1. Na podlagi aktualnih domačih in tujih znanstvenih prispevkov preučiti in sistematično razčleniti konstrukta avtentičnega vodenja in inovativnosti ter njuno medsebojno povezavo.
2. Predstaviti mobilno plačevanje in panogo mobilnega plačevanja.
3. Na podlagi analize primera predstaviti projekt mBills.
4. S pomočjo multimetodološkega raziskovalnega pristopa ugotoviti prisotnost in razvitost avtentičnega vodenja in inovativnosti ter njuno medsebojno povezavo.
5. Na podlagi rezultatov in ugotovitev izvedene raziskave ter preučene literature vodstvu projekta mBills podati priporočila in izoblikovati smernice.

Temeljna teza magistrskega dela je, da se avtentične lastnosti vodje kažejo v boljših inovativnih dosežkih zaposlenih na primeru projekta mBills.

Ključna **raziskovalna vprašanja**, na katerih bo temeljil empirični del magistrskega dela, so naslednja:

1. Kako je razvit konstrukt avtentičnega vodenja na primeru projekta mBills?
2. Kako inovativni so zaposleni na primeru projekta mBills?
3. Na kakšen način spodbuja vodstvo inovativnost zaposlenih na primeru projekta mBills?
4. Katere so temeljne značilnosti avtentičnega vodenja, ki pripomorejo k večji inovativnosti zaposlenih na primeru projekta mBills?
5. Kako se povezava avtentičnega vodenja in inovativnosti kaže na konkurenčni prednosti projekta mBills?

Magistrsko delo bosta sestavljala tako teoretični kot tudi empirični del. V teoretičnem delu bo prvo poglavje namenjeno preučevanju avtentičnega vodenja, drugo pa preučevanju inovativnosti ter medsebojni povezanosti med tema pojavoma. Pri tem se bom oprla na metode znanstveno-raziskovalnega dela, in sicer metodo deskripcije, kompilacije in komparacije. Ustvarjanje sklepov s pomočjo povezav mi bo na podlagi opisovanja, opazovanja, primerjanja in analize omogočila deskriptivna metoda, povzemanje ugotovitev, mnenj in stališč različnih tujih avtorjev, pa metoda kompilacije. Za analiziranje ugotovitev posameznih avtorjev, ki jih bom med sabo primerjala, se bom poslužila tudi metode komparacije. Osnovo teoretičnega dela bodo predstavljali sekundarni podatki, ki jih bom pridobila na podlagi relevantnih tujih in domačih znanstvenih virov.

Empirični del naloge bo zasnovan na podlagi multimetodološkega raziskovalnega pristopa, v katerega bo vključeno vodstvo in zaposleni projekta mBills. Za zaposlene bom s pomočjo relevantne znanstvene literature oblikovala dve vrsti vprašalnika zaprtega tipa, pri čemer se bo ena vrsta vprašalnika nanašala na ugotavljanje prisotnosti oz. razvitosti konstrukta avtentičnega vodenja, druga pa na ugotavljanje prisotnosti oz. razvitosti inovativnosti. Za boljše razumevanje in večjo objektivnost, zanesljivost ter veljavnost pridobljenih podatkov, bom oblikovala tudi postrukturirani intervju za vodstvo omenjenega projekta.

Namen raziskave je pridobitev primarnih podatkov, s pomočjo metode sinteze pa izsledke empiričnega dela naloge povezati tudi s teoretičnimi izhodišči, ki sem jih pridobila z metodo deskripcije, komparacije in kompilacije. Na podlagi te povezave ter skupnih mnenj in stališč pa oblikovati koristna priporočila za vodstvo in predlagati smernice.

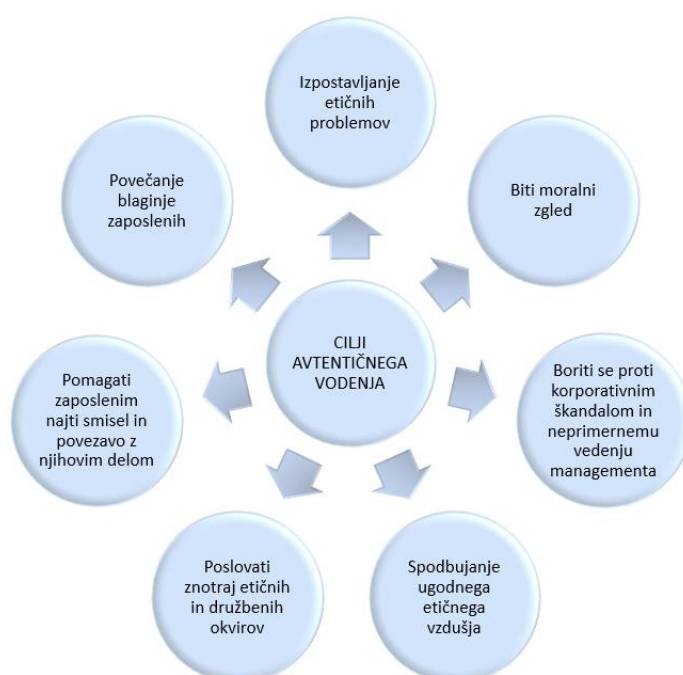
1 AVTENTIČNO VODENJE

1.1 Avtentično vodenje

Kaotične razmere v gospodarski in družbeni sferi, tehnološki napredek, številni primeri zlorab poslovnega in političnega položaja vodij, so povzročili kolektivno izgubo zaupanja, padec morale in izgubo vere v voditelje ter nenazadnje tudi dvom v svoje lastno sebstvo (Zhou, Ma, Cheng, & Xia, 2014; Leroy, Anseel, Gardner, & Sels, 2015; Walumbwa et al., 2008). To je postavilo organizacije pred dejstvo, da so potrebne korenite spremembe v slogu

vodenja. Organizacije so začele iskati načine, kako razviti in izbrati vodje, ki bi prispevali k trajni konkurenčni prednosti in s svojimi vrednotami pozitivno vplivali na vse interesne skupine (Clapp-Smith, Vogelgesang, & Avey, 2009). Spoznali so namreč, da zaposleni ne bodo več sledili vodjam, ki se dojemajo kot takšne le zaradi položaja. Vodje, ki resnično razumejo svoje voditeljstvo, delujejo v skladu s svojimi osebnimi vrednotami in prepričanji, bodo pridobili spoštovanje in zaupanje zaposlenih. Takšni vodje dosegajo visoko stopnjo avtentičnosti in pri zaposlenih spodbudijo pozitivno psihološko vedenje (George & Sims, 2007). Na sliki 1 so prikazani cilji, ki jih organizacije želijo doseči s pomočjo avtentičnega vodje.

Slika 1: Cilji avtentičnega vodenja



Vir: P. M. Alegria & M. Lips-Wiersma, Radical Authentic Leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic, 2012, str. 118.

Avtentično vodenje predstavlja obliko vodenja, ki izhaja iz avtentičnega delovanja, lahko pa ga razumemo tudi kot vpliven proces, ki prispeva k razvoju sledilcev in spodbuja avtentično sledenje (Gardner et al., 2005). Sprejeto je kot samostojni slog vodenja, ki rešuje večino neuspehov in pomanjkljivosti vodenja v današnjih kriznih časih. Predstavlja temeljno oporo, na katero se naslanjajo ostali tipi vodenja (Zhou et al., 2014).

Tovrstno vodenje je opredeljeno kot vzorec vodjinega vedenja, ki izhaja iz pozitivnih psiholoških zmožnosti in pozitivnih moralnih ter etičnih okvirov. Na podlagi takšnih izhodišč, vodje bolj objektivno obravnavajo informacije, dosegajo višjo stopnjo morale in etike ter imajo bolj transparentne odnose s sledilci, kar nenazadnje vpliva tudi na njihov samorazvoj (Walumbwa et al., 2008).

1.1.1 Opredelitev avtentičnega vodenja

Izraz avtentičnosti je v kriznih časih postal zelo priljubljena tematika v literaturi vodenja, etike in pozitivnega organizacijskega vedenja. Koncept avtentičnosti so poznali že filozofi iz antične Grčije, ki so svarili pred izgubo samega sebe, saj je bistvo avtentičnosti, da je vsak posameznik mojster lastne domene (Kernis & Goldman, 2006). Ravno ta misel je avtorje zedinila o bistvu avtentičnosti, a zaradi interdisciplinarnega povezovanja različnih ved, enotna definicija avtentičnega vodenja še ni sprejeta (Walumbwa et al., 2008).

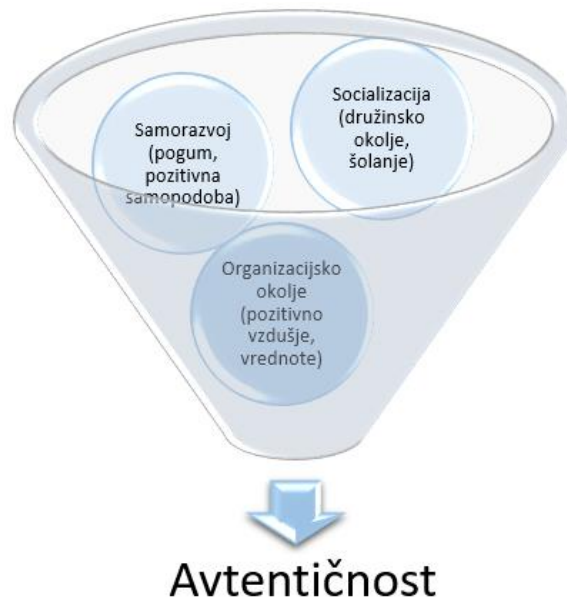
Za razumevanje avtentičnosti sta še posebej pomembni filozofija ter njen moralni in etični vidik, prav tako pa psihologija s preučevanjem posameznikovih lastnosti in identitete (Novicevic, Harvey, Buckley, Brown, & Evans, 2006). Enako pomembni, vendar večkrat spregledani, pa so bili prispevki spiritualnosti, saj je bilo dokazano, da vodje, ki so spiritualno razviti, bolje razumejo sebe in skozi čas postanejo bolj avtentični kot ostali (Klenke, 2007). Klenke (2007) je spiritualnost poleg samozavedanja, samoregulacije (Avolio et al., 2004), samoocene in samo efektivnosti (Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005) elementov, ki so jih v tistem času predlagali ostali avtorji, označila za jedrni element avtentičnega vodenja. K razumevanju avtentičnosti so prispevali tudi eksistencialisti 20. stoletja, ki so v povezavi z avtentičnostjo preučevali pomen smisla posameznikovega življenja. Če posameznik ne živi avtentično in izgubi samega sebe, tudi njegovo življenje izgubi pomen (Dimovski et al., 2017).

Posameznikovo vedenje se lahko šteje kot avtentično, ko le-ta upošteva svoje vrednote, želje in potrebe. Svojo avtentičnost izraža sproščeno in spontano, ne ozira se na mnenja ostalih, tudi kadar pride do notranjega in socialnega konflikta (Kernis, 2003). Pri tem je posameznikova avtentičnost najbolj vidna takrat, ko se on ali ona na socialne pritiske odzove v skladu z lastnim sebstvom (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005). Kljub temu, da avtentičnost v očeh posameznikov morda predstavlja neko želeno, težko dosegljivo stanje, pa Ericson (1995) opozarja, da avtentičnost ne bi smeli dojemati kot stanje, saj ljudje niso nikoli popolnoma avtentični oziroma neavtentični, kvečjemu lahko posamezniki dosegaajo le različne stopnje avtentičnosti (Avolio & Gardner, 2005).

Posameznik se ne more pretvarjati, da je avtentičen, saj to samodejno izniči njen pomen, ne da pa se je niti naučiti. Avtentičnost lahko le izkusimo, živimo in razvijamo skozi vse življenje (Dimovski et al., 2017).

Na posameznikovo avtentičnost lahko deluje več medsebojno povezanih dejavnikov, ki so prikazani na spodnji sliki 2.

Slika 2: Dejavniki razvoja avtentičnosti



Vir: V. Dimovski et al., *Advanced Management and Leadership Practice*, 2017, str. 13.

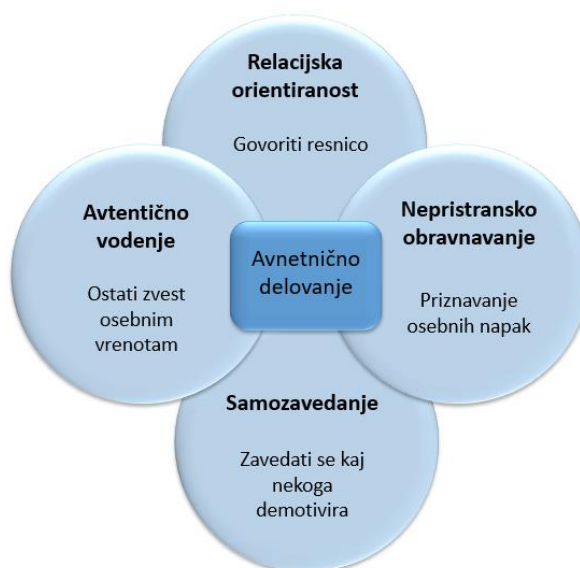
Posameznikova avtentičnost se začne razvijati, kadar ta sam sebe začne razumeti. Na to pa vplivajo nekateri življenjski dogodki, ki so v veliki večini negativni (Dimovski et al., 2013). Ravno zato, ker je posameznikova pot samo njegova in temelji na lastnih izkušnjah, avtentičnosti ni mogoče posnemati (Dimovski et al., 2017).

Projekt eksistencialistov, ki poudarja, da posameznik odgovarja za nastala socialna stanja, je v literaturi avtentičnega vodenja zamenjalo iskanje resničnega jaza (Nyberg & Sveningsson, 2014).

Caza in Jackson (2011) predlagata skupne elemente avtentičnosti; (1) poznavanje svojega resničnega jaza v smislu preferenc, prepričanj in prednosti, (2) vedenje v skladu s poznavanjem samega sebe, in (3) predstavljanje sebe v odnosih do drugih na podlagi lastnega dožemanja. Avtentične vodje vodi samo koncept in ne elementi izven njih. Večina literature o avtentičnem vodenju torej temelji na zamisli, da bi se vsak posameznik moral vesti v skladu z bistvenim resničnim jazom, ki je moralno dober (Nyberg & Sveningsson, 2014).

Da bi lažje razumeli delovanje resničnega jaza, je Kernis (2003) vpeljal termin avtentično delovanje. Ta se spreminja glede na situacijo, zato lahko povzame več oblik. Na sliki 3 so prikazane oblike vedenja, ki holistično razlagajo, kaj pomeni biti avtentičen (Kernis & Goldman, 2006).

Slika 3: Avtentično delovanje posameznika



Vir: H. Leroy et al., *Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance: A Cross-Level Study*, 2015, str. 1677–1697.

Za razjasnitev načinov delovanja komponent avtentičnosti je Kernis (2003) predpostavil, da avtentično delovanje izvira iz prirojenih razlik v samozavesti. Pri nekaterih posameznikih je samospoštovanje močno odvisno od mnenj drugih in ga lahko označimo za krhkega, saj se zruši takoj, ko je njihov ego zaradi opazk ostalih ogrožen. Osebe z nizko samozavestjo in samospoštovanjem se zato lahko poslužujejo neavtentičnih vedenj, saj s tem zaščitijo svoj ego. Slednje se vidi v dejanjih kot je pretirano opravičevanje za narejene napake, laganje ter iskanje izgovorov, da bi ohranjali pozitivno podobo. Takšni krhki občutki samospoštovanja povzročijo samoobrambo ega, kar pa zavira osebno rast. V nasprotju, osebe, ki delujejo avtentično, posedujejo stabilno samozavest, so odprte in se ne branijo, ko dobijo negativne opazke (Leroy et al., 2015). Posamezniki z optimalno samooceno imajo bolj objektivna in stabilna čustva o vrednosti samega sebe in so zato bolj odporni na zunanje pritiske pri doseganju kompromisa med njihovimi prepričanji in vrednotami (Gardner et al., 2005).

Konstrukt avtentičnega delovanja velja tako za vodje kot tudi za sledilce in se kaže v razlikah, do katere meje ti dovolijo, da njihov resnični jaz pride do izraza (Leroy et al., 2015).

1.1.2 Pregled teorij avtentičnega vodenja

Neetična ravnanja voditeljev so povzročila iskanja novega, pristnega načina vodenja, kar je vidno v razcvetu definicij avtentičnega vodenja, predvsem do leta 2006 (Dimovski et al., 2013). Po pregledu sodobnejših prispevkov različnih avtorjev je jasno viden preskok njihove pozornosti iz bolj teoretičnega vidika na empirična in praktična dela. V prilogi 1 so prikazani

prispevki različnih avtorjev od leta 2010 naprej, kjer so raziskave bolj osredotočene na potrebe vodij in organizacij današnjih časov.

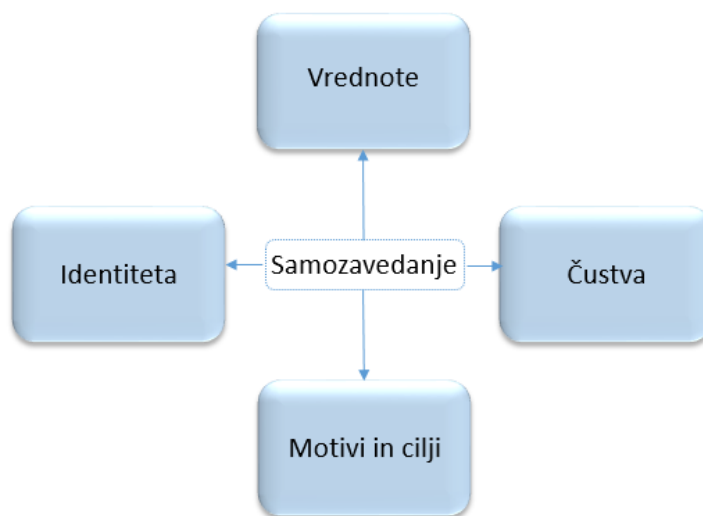
1.2 Elementi avtentičnega vodenja

Avtorji so avtentično vodenje skozi čas opredeljevali na podlagi različnih medsebojno povezanih elementov, ki so jih zaradi kontekstualnih potreb poimenovali na različne načine, v osnovi pa so vsi elementi predstavljali iste lastnosti koncepta avtentičnega vodenja (Walumbwa et al., 2008).

1.2.1 Samozavedanje

Samozavedanje ne predstavlja le temelj avtentičnega vodenja, ampak tudi posameznikovega življenja (Diddams & Chang, 2012). Pomeni popolno zaupanje vase, v svoje vrednote, motive, čustva in razumevanje. Vključuje tudi poznavanje svojih nasprotujočih si značajskih lastnosti in vpliv le-teh na vedenje, čustva, dejanja in misli. Dobro poznavanje samega sebe je torej esencialna kvaliteta avtentičnega vodenja (Ilies et al., 2005).

Slika 4: Ključni elementi samozavedanja



Vir: R. Ilies et al., *Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes*, 2005, str. 377.

Posameznikovo samozavedanje izhaja iz njegove pozitivne predstave o sebi, ta pa ugodno vpliva na stopnjo samozavesti, učinkovitost in čustveno stabilnost. Ravno čustvena stabilnost kot komponenta čustvene inteligence pripomore k bolj učinkovitemu vodenju (Ilies et al., 2005). Izkazalo se je, da so vodje z višjo čustveno inteligenco strpnejši do izražanja mnenj ostalih (George & Sims, 2007). Pomembno je, da posameznik najde samozavedanje že zelo

zgodaj na svoji življenjski poti, da bi lahko našel tisto v čemer je najboljši. Na sliki 5 je prikazanih nekaj pglavitnih razlogov, zakaj je samozavedanje pomembno.

Slika 5: Razlogi za pomembnost samozavedanja



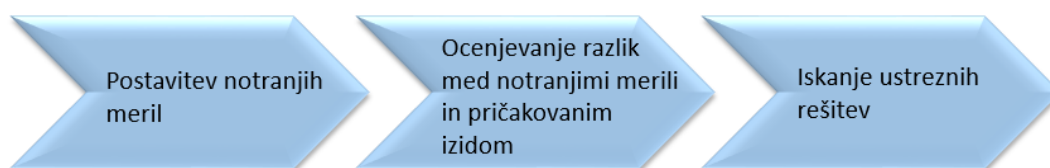
Vir: B. George & P. Sims, True North: Discover Your Authentic Leadership, 2007, str. 70–71.

Brez samozavedanja bi hitro skrenili z življenjske poti in le površinsko sledili materialnim dobrinam namesto, da bi izkoristili vse svoje potenciale. Kadar posameznik ni v stiku sam s sabo težko nadzoruje svoja čustva, strahove in nepremišljene reakcije, še posebej kadar se počuti ogroženega ali zavrženega, še težje pa sočustvuje z ostalimi. Težava današnjih vodij je, da na delovnem mestu prehitro skušajo napredovati, namesto, da bi si dali čas za samo raziskovanje (George & Sims, 2007).

1.2.2 Samoregulacija

Samoregulacija je skupek procesov, pri katerih posamezniki uporabljajo samokontrolo v obliki postavljanja svojih notranjih meril, ocenjevanja ugotovljenih razlik med temi merili in pričakovanimi izidi ter iskanja ustreznih rešitev za zgladitev razlik med izidi in zadanimi merili (Stajkovic & Luthans, 1998). Na sliki 6 je prikazan proces samoregulacije.

Slika 6: Proces samoregulacije



Vir: B. J. Avolio & W. L. Gardner, Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, 2005, str. 325.

Je proces, pri katerem avtentični vodje uskladijo svoje vrednote z nameni in dejanji, kar jim omogoča, da postanejo avtentični in transparentni v očeh sledilcev. Regulatorni procesi povezani z avtentičnostjo sestavljajo glavne komponente avtentičnega vodenja. Da bi to razumeli, se lahko opremo na dve teoretični razlagi, in sicer teorijo samo determinacije, ki avtentičnost povezuje s ponotranjenimi regulatornimi procesi (Ryan & Deci, 2000) in

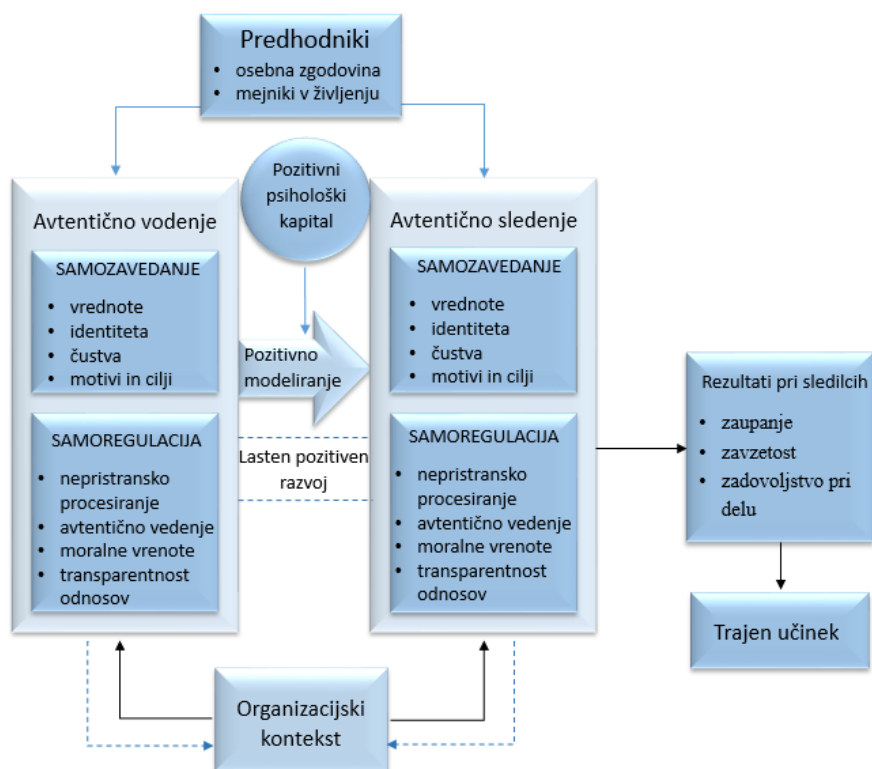
Kernisovo (2003) utemeljitev, da avtentičnost sestavljajo nepristransko / uravnoteženo procesiranje, avtentično vedenje, osebne moralne vrednote in transparentnost odnosov.

Teorija samo determinacije razlaga, da osnovne potrebe po avtonomiji, občutku kompetentnosti in povezanosti motivirajo integracijske procese samozavedanja. Avtentičen jaz se razvije, ko ima posameznik občutek avtonomije, ponotranjene učinkovitosti in ga imajo ostali radi, oziroma čuti povezanost z ostalimi zaradi njega samega, ne zaradi zunanjih meril. Posameznik, ki se poistoveti z ustrezno vlogo, bodisi z vlogo vodje, mu ta prinese zadovoljstvo, povezanost z ostalimi člani kolektiva, vzbuja občutke učinkovitosti in mu daje moč za izražanje svojega resničnega jaza (Ryan & Deci, 2003). Samoregulaciji, povzeti po primarnem modelu, pa nasprotuje Sparrowe (2005), ki argumentira, da je prototip samo regulatornih procesov omejen, ker premalo upošteva dinamično naravo jaza (Avolio & Gardner, 2005).

1.3 Mehanizmi odnosov avtentičnih vodij in sledilcev

Eden od zelo pomembnih mehanizmov, kako lahko avtentični vodje vplivajo na razvoj sledilcev, je modeliranje pozitivnih vrednot, psiholoških trditev, vedenj in samorazvoja (Gardner et al., 2005). Na spodnji sliki je opisan primarni model avtentičnega vodenja, kateremu je dodan še pozitiven psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj.

Slika 7: Slikovni prikaz avtentičnega vodenja



Vir: M. Černe & S. Penger, Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja, 2010, str. 829.

1.3.1 Pozitivno modeliranje

Avtentični vodje in sledilci posedujejo iste komponente avtentičnosti, torej tudi sledilci črpajo svojo avtentičnost skozi samozavedanje, ponotranjene regulatorne procese, uravnoteženo obravnavanje informacij, avtentično vedenje in transparentnost odnosov. Sledilec ni le pasivni prejemnik vodjinega vpliva (Shamir, 2007), ampak prevzame aktivno vlogo v odnosu vodja–sledilec, zato se vseh svojih delovnih nalog loti z občutkom lastništva, odprtosti in ne defenzivnosti do vzgajanja bolj avtonomne delovne motivacije (Gardner et al., 2005).

Avtentični vodje skozi pozitivno modeliranje vplivajo na razvoj svojih sledilcev. Postavijo jim zgled pozitivnih vrednot, psiholoških stanj, osebnostnega in vedenjskega razvoja, zato je pomembno, da je vodja kredibilen in zaupanja vreden. Sledilci te lastnosti povzamejo zgolj z opazovanjem svojega vodje, zato je pomembno, da vodja postavi zgled samozavesti, visokih moralnih meril, inovativnega reševanja težav, pripadnosti in samožrtvovanja. Pozitivno modeliranje torej predstavlja glavno vlogo pri oblikovanju avtentičnega odnosa med sledilci in njihovimi vodji. Avtentični vodja posreduje pozitivne vrednote, čustva, motive, cilje in vedenja za sledilce, medtem, ko pozitivno modeliranje predstavlja začetek njune izmenjave (Gardner et al., 2005).

1.3.2 Lasten pozitiven razvoj

Avtentično vodenje skozi čas razvija tako vodje kot sledilce, njun odnos pa postaja vse bolj avtentičen. Vodja sledilcem pomaga in pospeši njihovo samoodkrivanje, spodbuja jih pri razvoju talentov in jim pomaga najti načine, kako uskladiti osebne cilje z delavnimi nalogami. Skozi vzajemno zaupanje sledilci vodjine vrednote in načela ponotranjijo, kar jim pomaga ne samo pri odkrivanju svojega resničnega jaza, ampak tudi pri razvoju svojih potencialov. Sledilci postanejo bolj transparentni v odnosu do svojih vodij, saj so imeli možnost odkritja samega sebe, to pa pozitivno vpliva na njihov nadaljnji razvoj (Gardner et al., 2005).

1.3.3 Pozitivni psihološki kapital

Prvi zagovornik pozitivnega psihološkega kapitala je psiholog Seligman, ki se mu je zamisel o pozitivnem psihološkem kapitalu utrnila, ko je se je njegova petletna hči odločila, da ne bo več tarnala. Kot otroku je bila to zanjo ena najtežjih odločitev, a ji je z očetovo spodbudo to kljub vsemu uspelo. Seligman je takrat dojel, da sta vzgoja otrok in psihologija ljudi tesno povezani. Vedno je potrebno iskati dobro v ljudeh in se osredotočati na njihove pozitivne lastnosti namesto na slabosti in ranljivosti (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). V kasnejših raziskavah se je osredotočil na obstoj psihološkega kapitala v organizacijah, kako ga spodbujati in kakšen je njegov pomen. Odgovor na to je dobil v tako imenovanem toku dela, ki ga je opredelil kot skladnost med osebnimi, organizacijskimi cilji in ustreznostjo

delavnega mesta (Seligman, 2002). Psihološki kapital predstavlja mnogo več kot le človeške in socialne vire, torej ni več pomembno koga poznamo in kaj zmoremo, ampak vse kar smo. Slika 8 prikazuje razvoj pozitivnega psihološkega kapitala.

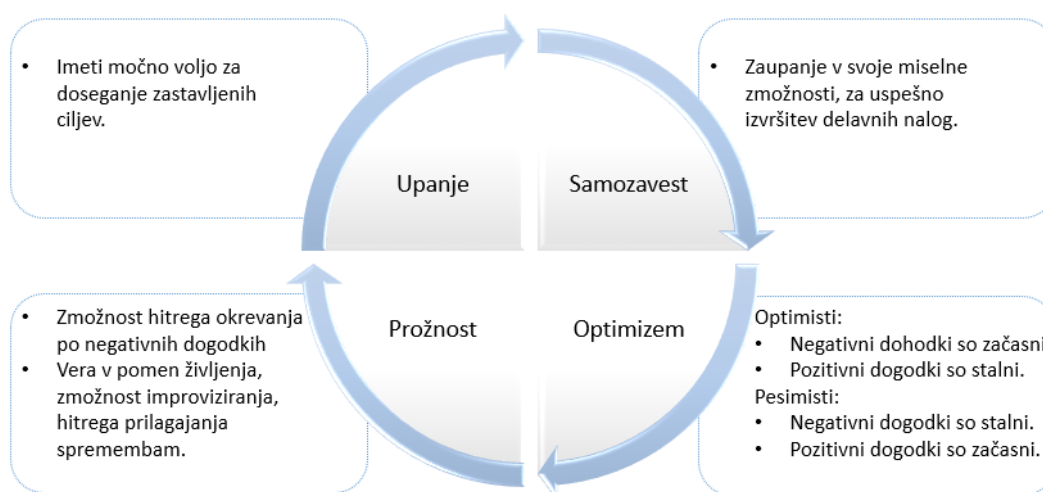
Slika 8: Razvoj pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: F. Luthans et al., *Positive psychological capital: Beyond human and social capital*, 2004, str. 46.

Avtorji Luthans, Avey, Avolio, & Peterson (2010) opredeljujejo psihološki kapital s štirimi osrednjimi stanji, katera so upanje, optimizem, samozavest in prožnost. Omenjena stanja so v pozitivni psihologiji in kasneje pozitivnem organizacijskem vedenju tudi izmerili, razvili in prilagodili za bolj učinkovito delovno uspešnost. S prilagajanjem teh stanj potrebam organizacij, se izboljša njihova konkurenčnost, odnosi s strankami in ohranjanje zaposlenih. V nasprotju s človeškim značajem, osebnostjo in vrlinami, se ta stanja da priučiti z ustreznim treningom in razvojnimi dejavnostmi (Luthans et al., 2010). Omenjena stanja so prikazana na spodnji sliki 9.

Slika 9: Štiri stanja pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: F. Luthans et al., *Positive psychological capital: Beyond human and social capital*, 2004, str. 47.

Vodenje predstavlja pomembno vlogo, ne samo pri psiholoških stanjih zaposlenih, ampak tudi pri vzpodbujanju njihovega zadovoljstva na delovnem mestu in zmanjševanju fluktuacije v organizaciji (Amunkete & Rothmann, 2015). V tabeli 1 so predstavljeni učinki avtentičnega vodenja na psihološki kapital.

Tabela 1: Vpliv avtentičnega vodenja na psihološki kapital

Vpliv avtentičnega vodenja na psihološki kapital
Zaposleni postanejo bolj učinkoviti z opazovanjem zglednega vedenja in vrlin vodij ter s prejemanjem konstruktivne kritike.
Avtentični vodja mora biti naklonjen razvoju sledilcev, kar pri njih vzbudi upanje in povzroči osebno rast ter karierno napredovanje. Vodjino vzpodbujanje k samournavanju poveča občutek vključenosti.
Ko se sledilec poistoveti z vodjo, ta lahko spodbudi njegova pozitivna čustva in optimizem.
V času stresnih sprememb za sledilce, vedenje avtentičnega vodje vzbudi občutek pripadnosti organizaciji, s čimer si zaposleni hitreje opomorejo. S tem, ko vodja skrbi za dobre medosebne odnose, pripomore k večji prožnosti sledilcev, njihovi samozavesti in pozitivnih čustvih.

Vir: S. Amunkete & S. Rothmann, Authentic leadership, psychological capital, job satisfaction and intention to leave in state-owned enterprises, 2015, str. 272–273.

Woolley, Caza, and Levy (2011) dodajajo, da avtentični vodje s vzpostavitevijo pozitivne organizacijske klime, ki mora biti moralna, komunikativna in podporna, vplivajo na upanje, optimizem, samo efektivnost in prožnost zaposlenih.

1.4 Avtentični vodja

Avtentični vodje so ljudje, ki jih odlikujejo edinstvene sposobnosti in jih je težko opisati zgolj z lastnostmi njihovega značaja. Oblikujejo jih njihove izkušnje in življenjske zgodbe, kar jim pomaga pri iskanju svojega smisla in strasti pri vodenju. Da bi postali dobri vodje, se morajo osebno razvijati, saj je avtentično vodenje samo po sebi proces in ne le cilj, h kateremu bi stremeli. Razvijajo torej tako osebnost, kot tudi življenjsko delo (George & Sims, 2007).

1.4.1 Opredelitev avtentičnega vodje

Vodje, ki stremijo k avtentičnosti, se zavedajo, da so ključ do uspeha njihovi sledilci, zato jih navdihujejo, povezujejo za doseganje skupnih ciljev, spodbujajo, da prevzamejo odgovornosti in tudi sami vodijo avtentično z namenom, da ustvarijo korist za vse interesne skupine. Takšni vodje so pristni, zvesti sami sebi, svojim prepričanjem in se ne pustijo zavajati ter ustrezati pričakovanjem drugih. Poosebljajo zaupanje in razvijajo pristna razmerja z ostalimi, kar jim omogoča, da motivirajo svoje sledilce za doseganje uspešnosti pri delu (George & Sims, 2007).

Avtentični vodje so vse prej kot popolni, vsi imajo namreč svoje slabosti in so dovzetni za človeške ranljivosti in napake, pri čemer njihova zmožnost priznavanja teh napak predstavlja vrlino, zaradi katere se lažje povezujejo z ljudmi in jih hkrati tudi spodbujajo. Skozi avtentični razvoj postanejo vodje manj obremenjeni s sabo in svojim uspehom ter se bolj osredotočijo na služenje sledilcem (George & Sims, 2007). V tabeli 2 so predstavljene ključne značilnosti avtentičnih vodij.

Tabela 2: Ključne značilnosti avtentičnih vodij

Ključne značilnosti
Avtentični vodje ne vodijo iz položaja, ampak se popolnoma poistovetijo z vlogo vodje. Pri svojem vodenju ostajajo zvesti samemu sebi in ne izpolnjujejo pričakovanj ostalih.
Avtentični vodje vodijo eudaemonično in ne zaradi svojih osebnih koristi.
Avtentični vodje ne posnemajo ostalih vodij, so edinstveni in jih definirajo njihove življenjske zgodbe.
Avtentični vodje stojijo za svojimi vrednotami in prepričanji, so verodostojni in transparentni.

Vir: B. Shamir & G. Eilam, »What's your story?« A life-stories approach to authentic leadership development, 2005, str. 396-398.

George in Sims (2007) sta na podlagi intervjujev, ki sta jih izvedla med najuspešnejšimi avtentičnimi vodji ugotovila, da se med sabo popolnoma razlikujejo. Ne obstajajo univerzalne karakteristike, značilnosti, sposobnosti in slog vodenja, ki bi vplivali na uspešnost vodij. Stalno preizkušanje svojih meja v resničnem svetu, uporaba svojih življenjskih izkušenj in razumevanja, kdo so, jih je pripeljalo do odkritja svojega smisla vodenja in uspešnosti pri delu. Takšni vodje nikoli ne čakajo, da bodo prišli do vrha in potem vodili iz položaja, ampak izkoristijo vsak trenutek življenja za svoj razvoj, ter prevzamejo odgovornost za vodenje drugih.

1.4.2 Razvoj avtentičnih vodij

Razvoj avtentičnega vodje se prične z njegovimi življenjskimi zgodbami, ki so edinstvene in imajo večji vpliv na njegov razvoj kot katera koli druga lastnost ali spretnost vodenja (George & Sims, 2007).

Avtentični vodje uporabijo svoje življenjske zgodbe tako, da se ne postavijo v vlogo žrtve, ampak povežejo trenutne življenjske izkušnje s cilji, h katerim stremijo. Ko dojamajo pomen svojih zgodb in izkušenj, ki jih te prinesejo, to postane osnova za razvoj njihovega avtentičnega vodenja. Slednje jim pomaga pri njihovi uspešnosti, da se ti ne vdajo v kolektivno zavest in tako ostanejo pristni (George & Sims, 2007).

Potovanje do avtentičnega vodenja ni ravna črta od točke a do b, ampak ima veliko vzponov in padcev, s katerimi se vodje vsakodnevno srečujejo. Vodje se s temi vzponi in padci v svojem življenju ne obremenjujejo, saj so prepričani, da so njihovi padci še vedno višji od

prejšnjih vzponov. Zavedajo se pomembnosti ohranjanja pozitivne mentalitete, ostajajo predani svojemu razvoju in osebni rasti, ter se ne vdajo v skušnjave zunanjega sveta. Ohranjanje njihove avtentičnosti je ena najtežjih preizkušenj, s katerimi se srečujejo (George & Sims, 2007). Vodje, ki razumejo pomen njihovih življenjskih zgodb, lažje pričnejo z raziskovanjem svojih strasti, kar pa ni lahka naloga. Največkrat se jim ideje utrnejo ob neljubih dogodkih, ki povzročijo nadaljnje raziskovanje njihovih želja, včasih pa je dovolj že to, da se otresejo pričakovanj ostalih. Skozi razumevanje svojih strasti avtentični vodje odkrijejo namen svojega vodenja (George & Sims, 2007).

Slika 10: Razumevanje svojih strasti in namena



Vir: B. George & P. Sims, True North: Discover Your Authentic Leadership, 2007, str. 159.

Poleg zgoraj omenjenih življenjskih zgodb in zaznavanja strasti je tudi pridobivanje izkušenj pomembno za razvoj avtentičnega vodje, zato se redko kateri že v svojih dvajsetih zaveže k samo eni službi. Menjavanje delavnih mest vsake dve leti vodji daje širši vpogled v področje, za katerega se je izučil (George & Sims, 2007).

Življenje je predstavljeno kot začetek na enosmerni poti, pri kateri je uspešnost odvisna od jasnosti zastavljenega cilja. Ko cilji več niso jasni in mora posameznik postaviti svoje, se življenje zaplete. Spremembe ga prisilijo v drugačno razmišljanje, poglobljanje vase in svoje želje. Od načina soočanja s temi spremembami in odločitve, ali bo ta sledil sebi ali celo življenje ugajal ter stregel pričakovanjem ostalih, je odvisna posameznikova prihodnost. Njegov cilj ne sme postati le zavzemanje vodilnih položajev v organizaciji, niti poskus načrtovanja poslovne kariere do potankosti, ne da bi dopustil prostor spremembam. Avtentični vodja mora že na začetku svoje poti iskati priložnosti za samorazvoj, saj ga ozkogledno vzpenjanje po karierni lestvi brez izkušenj ne bo naredilo dobrega vodje. Ob zaključku kariere se njegov razvoj ne ustavi in še vedno išče priložnosti, da bi lahko svoje znanje in modrosti delil s svojimi znanjci (George & Sims, 2007).

1.4.3 Sposobnosti avtentičnih vodij

Da bi posamezniki postali avtentični vodje, se morajo primarno znebiti mitov o tem, da vodenje pomeni imeti vojsko sledilcev, ki jim brezglavo sledijo pri njihovem vzpenjanju na vrh moči. Ko spremenijo miselnost in spoznajo, da je vodenje v bistvu opolnomočenje ostalih na njihovih poteh, postanejo zares avtentični. Le takrat tudi sledilci izkoristijo svoj

potencial in pomagajo pri konkurenčnosti organizacije, kajti tudi oni izražajo svoje ideje in niso omejeni na vodjina navodila in poglede (George & Sims, 2007).

Večina posameznikov po uradnem izobraževanju želi kar najhitreje doseči vrh karijerne lestvice, za kar so potrebne le njegove osebne sposobnosti. Ko pride posameznik do položaja vodje, se morajo njegovi osebni cilji postaviti v ozadje in mu postati pomembno navdihovanje, razvijanje ter spreminjanje sledilcev. Zaveda se, da organizacije ne more pripeljati do uspeha sam, zato se preneha osredotočati nase in na potrebe svojega ega, ter pozornost nameni sledilcem. Ne počuti se več ogroženega, zato lažje sprejme druge nasvete in s tem boljše odločitve. Vodja spozna, da po opustitvi pretiranega nadzora nad vsem kar se dogaja okoli njega, ljudje lažje delajo z njim, kar mu pomaga, da odklene ves potencial svojih opolnomočenih sledilcev (George & Sims, 2007).

Kadar se stvari odvijajo v skladu z vodjinimi pričakovanji jim predstavlja to nekaj samoumevnega, težava pa nastane kadar pride do spodrsaljaja. Vodja se je primoran odločiti, ali bo prevzel odgovornost ali napako pripisal nekemu drugemu. V takšnih situacijah se pokaže vodjin pravi jaz in sposobnost obračanja slabosti v prednosti. Vsak takšen dogodek vodji služi kot nova izkušnja na osnovi katere temeljijo njegove nadaljnje odločitve (George & Sims, 2007).

Slika 11: Efektivnost avtentičnih vodij

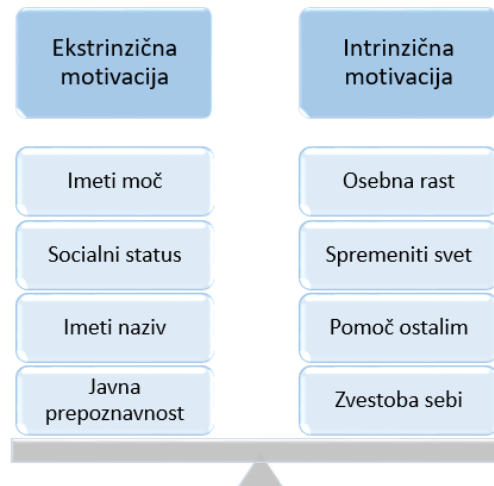


Vir: B. George in P. Sims, True North: Discover Your Authentic Leadership, 2007, str. 152.

Če želijo vodje pustiti svoj pečat na svetu, morajo imeti visoko stopnjo motivacije, zato je kritično, da razumejo, kaj jih motivira. Obstajata dve vrsti motivacije; intrinzična in ekstrinzična. Ekstrinzično predstavljajo dejavniki zunanjega sveta, kot so dobre ocene, socialni status, denar, torej vsi posameznikovi dosežki. Intrinzična motivacija pa izhaja iz

vodje same, iz njegovega življenja, osebnostne rasti, razvoja drugih ljudi, spreminjanje sveta in reševanje socialnih težav. Tesno je povezana z vodjino življenjsko zgodbo in njegovim dožemanjem le-te. Ključ do razvoja avtentičnega vodje pa ni izključitev ekstrinzične motivacije, ampak je uravnavanje le-te z intrinzično (George & Sims, 2007).

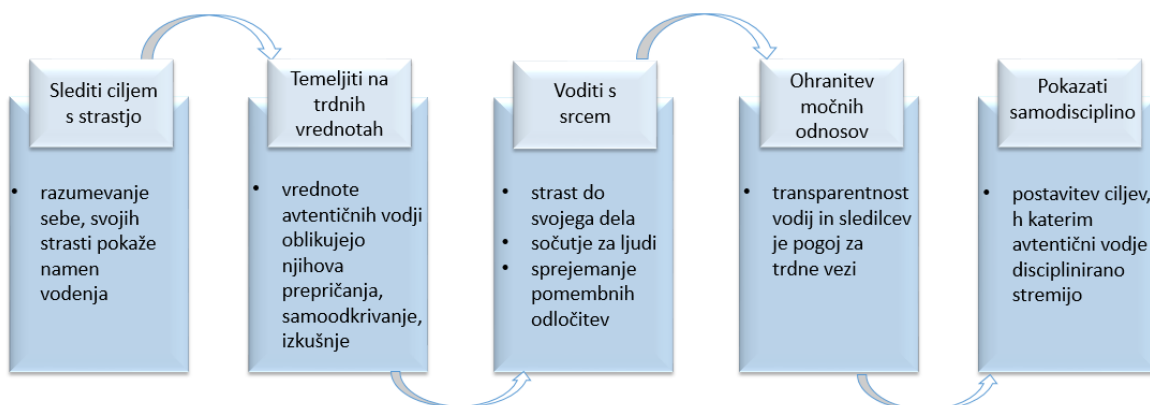
Slika 12: Motivacija in vodja



Vir: B. George & P. Sims, *True North: Discover Your Authentic Leadership*, 2007, str. 107.

Avtentične vodje se izzivov ne bojijo, ampak jih sprejmejo. Vzamejo jih kot del življenja, le to pa kot proces učenja. Skozi negativne izkušnje razvijejo svojo notranjo moč, kar jim pomaga v težkih trenutkih in odločitvah (George & Sims, 2007). Spodnja slika prikazuje zmožnosti soočanja vodij z vsakodnevnimi izzivi.

Slika 13: Pet dimenzij avtentičnih vodij



Vir: B. George & P. Sims, *True North: Discover Your Authentic Leadership*, 2007, str. 31–33.

Avtentični vodje, ki posedujejo zgoraj omenjene zmožnosti, pri sledilcih vzbujajo občutke spoštovanja in zaupanja. Z vzpostavitvijo transparentnih odnosov in varnega okolja, zvbijajo

iz sledilcev njihove ideje in stališča, kar pomeni več potencialnih rešitev za konkurenčnost organizacij (Walumbwa et al., 2008).

2 INOVATIVNOST

2.1 Inovativnost

Hiter tehnološki razvoj, pomanjkanje virov in globalna konkurenca prisili organizacije, da sledijo trendu inovativnosti, ki je splošno sprejet kot gonilna sila konkurenčne prednosti in rasti organizacij (Chen, Lin, Lin, & McDonough, 2012). V kolikor le-te želijo rasti in uspeti, ne smejo ponujati enakih proizvodov in storitev na enak način, saj jim to ne bo zagotovilo obstoja na dolgi rok. Slednje je še posebej pomembno v razvijajočih se ekonomijah, za katere je značilno dinamično poslovno okolje, kjer prevladujejo organizacije, ki se pripravljajo na prihodnost z implementacijo novih idej (Chen et al., 2012; Amabile, 1997).

Da bi organizacije lahko označili kot inovativne, ne zadostuje le njihova kreativnost in zmožnost ustvarjanja novih idej, ampak se morajo osredotočiti tudi na implementacijo teh idej, ki predstavlja končno stopnjo inovacijskega procesa. S tem, ko organizacije usmerijo svojo pozornost v inovativnost, odkrivanje novih stvari in komercializacijo teh odkritij, njihov sloves na trgu kot »spečih na lovorikah«, zbledi (Oke, Munshi, & Walumbwa, 2009). Inovacije ne pomenijo nujno ustvarjanje izvirnih idej ali novega znanja znotraj organizacije, ampak tudi prevzemanje praks in postopkov, ki jih lahko za določene rešitve težav pridobijo iz zunanjih virov (Scott & Bruce, 1994).

Strokovnjaki neprestano iščejo odgovore, kateri organizacijski procesi lajšajo ustvarjanje ali prevzemanje inovacij in zakaj so nekatere organizacije sposobne ustvariti ali prevzeti več inovacij kot ostale (Damanpour & Schneider, 2006).

2.1.1 Opredelitev inovativnosti

Raziskovalci so inovativnost prvotno dojemali le kot tehnološki fenomen, čeprav so spoznanja ekonomistov in organizacijskih akademikov poudarjala dejstvo, da je organizacijska inovativnost več kot samo tehnološka domena (Damanpour, 2014). Ravno zaradi tega so ne-tehnološke oblike inovacij pritegnile pozornost v literaturi šele v zadnjih nekaj letih (Černe et al., 2013).

Inovativnost velja za izredno širok pojem, ki je zaradi obsežnosti vseh raziskav in različnih znanstvenih področij, iz katerih te izhajajo, osnovan iz večih definicij, kar otežuje razumevanje in raziskovanje tega koncepta. Raziskovalci so se zato osredotočili na preučevanje treh osnovnih vidikov (Damanpour & Aravind, 2012). V tabeli 3 so predstavljeni vidiki inovativnosti.

Tabela 3: Vidiki inovativnosti

Vidiki inovativnosti		
Proces	Posledice	Tipi
generacija difuzija prevzemanje implementacija	organizacijske industrijske družbene ekonomske	produkt/storitev proces tehnologija material

Vir: F. Damanpour & D. Aravind, Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents, 2012 str. 424.

Večina študij o inovacijah, ki so jih izvedli ekonomisti in raziskovalci tehnološkega managementa, se osredotoča na produktno-procesno tipologijo (Damanpour & Aravind, 2012). Produktno-procesna tipologija še zmeraj ostaja center pozornosti managerjev, saj morajo ti razumeti, kaj je tisto kar žene uspešno inovacijo, in ugotoviti, kako povečati svojo prodajo na že tako prenasičenem trgu (Bharadwaj & Menon, 2000). Organizacije so zato primorane stalno spremljati in biti na preži za novitetami in možnimi izboljšavami starih potencialov (Damanpour & Wischnevsky, 2006).

Inovativnost je v organizacijskem žargonu definirana kot razvoj in uporaba novih idej ali vedenj v organizaciji. Nova ideja je lahko nov proizvod, storitev, način produkcije, nov trg oziroma kakršnakoli sprememba v sistemu organizacije, ki doprinese k izboljšavi (Damanpour & Wischnevsky, 2006).

Raziskave prikazujejo, da na inovacije v organizaciji vplivajo okolijski oziroma zunanji faktorji, značilnosti organizacije, vodje in atributi inovacije (Damanpour & Aravind, 2012). Definirane so kot namerna uporaba idej na delovnem mestu, v skupini ali organizaciji, vpeljava postopkov ali procedur, ki so pomembne za določeno interesno skupino, z namenom povečanja koristi (West & Farr, 1989). Inovativnost ne predstavlja le generiranje nekkih novih idej, ampak celoten interakcijski proces dodelave, implementacije in promoviranja ideje (Baer, 2012). Proces se namreč začne pri ideji, ki jo skozi povratne informacije dodelajo in nato uporabijo. Da bi to idejo lahko vpeljali v dejanski izdelek ali rešitev, pa sta potrebna tako podpora kot tudi sponzorstvo (Scott & Bruce, 1994).

Avtorja Damanpour in Aravind (2012) organizacijsko inovativnost razlagata kot izid in proces. Inovativnost kot izid preiskuje notranje in zunanje pogoje, zaradi katerih organizacije lahko inovirajo (Damanpour & Schneider, 2006), kot proces pa preučuje razvoj, komercializacijo, difuzijo, prevzem ali implementacijo inovacije (Damanpour & Aravind, 2012). Ostaja pa vprašanje, kaj sploh omogoči organizaciji ustvarjanje ali prevzem inovacij in zakaj so nekatere organizacije pri tem uspešnejše. Odgovor tiči v inovativnosti zaposlenih, ki predstavljajo ključ do organizacijske uspešnosti (De Jon & Den Hartog 2010). Takšni zaposleni pokažejo veliko mero prizadevanja za ustvarjanje in implementacijo idej, kar De Jong in Den Hartog (2010) opredeljujeta kot inovativno vedenje. Slednje sestoji iz treh

različnih komponent, in sicer ustvarjanja, promocije in realizacije teh idej (Wang, Fang, Qureshi, & Janssen, 2015). Inovativno vedenje posameznika je tako postalo glavna konkurenčna prednost visokozmogljivih organizacij (Scott & Bruce 1994). Da bi posameznik lahko kar najbolje deloval in prispeval k uspešnosti organizacije, je treba razumeti njegove motivacijske dejavnike, ki pa jih največkrat spodbudi ustrezen manager (Sears & Baba 2011).

2.1.2 Pregled teorij inovativnosti

Skozi pregled zgodovine človeštva ugotovimo, da so inovacije predstavljale ključno vlogo za preživetje in izboljšanje življenja. Vse večje revolucije, kot so kmetijska, industrijska, informacijska in zdaj konvergentna, so se zgodile zaradi inoviranja in želje po novih in boljših pogojih (Lee & Trimi, 2018). V tabeli 4 so predstavljeni nekateri pomembni prispevki raziskav od leta 2010 naprej.

Tabela 4: Pregled teorij inovativnosti

Leto	Avtor	Prispevek
2010	Crossan, Apaydin	Avtorici v svojem članku vključita sistematični pregled literature o inovativnosti preteklih 27-ih let, na podlagi katerega ugotovita, da je inovativnost izredno širok interdisciplinaren pojem. Kot odgovor na to avtorici oblikujeta definicijo, ki zajema prispevke inovativnosti v najširšem pomenu. Upoštevatata tako notranje ustvarjanje inovacij kot tudi njihov prevzem, pripišeta večji pomen inovativnosti kot kreativnosti, poudarita koristi na eni ali več ravneh analize, dopustita možnost, relativne novosti inovacije ter usmerita pozornost na procesno in produktno vlogo inovativnosti. S pomočjo sinteze različnih prispevkov avtorici izoblikujeta celovit multidimenzionalni okvir organizacijske inovativnosti.
2011	Sears, Baba	Avtorja v svoj model vključita tako časovno kot tudi ravensko determinanto. Pri oblikovanju modela upoštevata štiri osnovna načela: (1) inovativnost predstavlja večstopenjski konstrukt, (2) inovativnost je mogoče najbolje konceptualizirati kot proces, ki nastaja in se razvija skozi čas (3) posameznikove ideje in dejanja služijo kot osnova za inovacije na višji ravni analize, (4) kontekstualni dejavniki na višjih ravneh analize, pod katere spadajo strukturni, okoljski in politični, lahko spodbujajo ali zavirajo dejavnike na nižjih ravneh analize. Njuna teorija izhaja iz predpostavke, da je inovativnost več-stopenjski konstrukt, ki se pojavi skozi transformacijo posameznikovih ustvarjalnih naporov v inovativne izide. Ti se lahko kažejo tako na ravni posameznika, tima, organizacije kot tudi družbe.
2014	Anderson, Potočnik, Zhou	Članek govori o kreativnosti in inovativnosti v organizacijah ter njuni pomembnosti pri doseganju konkurenčne prednosti. Avtorji so se osredotočili na obdobje raziskav od 2002 do 2013 in spoznali, da sta kreativnost in inovativnost del istega procesa. Zaradi njune medsebojne povezanosti so predlagali novo definicijo, ki združuje oba pojma. Prav tako so opazili, da sta kreativnost in inovativnost v raziskavah le delno opredeljeni, prva kot ustvarjanje idej, druga pa kot implementacija teh idej. Na podlagi teoretičnih prispevkov so avtorji oblikovali več stopenjski okvir, ki celostno povzema obstoječe raziskave na ravni posameznika, tima in organizacije.
2015	Sarooghi, Libaers, Burkemper	Splošno znano je, da kreativnost spodbuja inovativne aktivnosti. V članku so avtorji raziskali, kako organizacijski, okoljski in kulturni faktorji vplivajo na povezavo kreativnosti z inovativnostjo. Spoznali so, da obstaja pozitiven odnos med kreativnostjo in inovativnostjo predvsem na stopnji posameznika. Opazili so tudi učinke, ki jih ima odnos med kreativnostjo in inovativnostjo, na večja podjetja, inovativni proces, manjša nizko tehnološka podjetja, inovacije izdelkov in visokotehnološko industrijo.

se nadaljuje

Tabela 4: Pregled teorij inovativnosti (nad.)

Leto	Avtor	Prispevek
2016	Amabile, Pratt	Na podlagi pregleda literature zadnjih 28 let, so avtorji predstavili model kreativnosti in inovativnosti v organizacijah, ki je nastal leta 1988. Članek se osredotoča na posameznikovo stopnjo psiholoških procesov, ki se odražajo v kreativnosti in poudari vpliv organizacijske klime na te procese. Pri modelu, ki je nastal leta 1988, so avtorji spremenili nekatere sestavne dele in dodali štiri nove konstrukte: 1) smisel napredka in razvoj kreativnih idej, 2) pomembnost dela za tiste, ki ga opravljajo, 3) vpliv, 4) sinergična ekstrinzična motivacija. Pri tem avtorji dodajo, da lahko komponente, ki so odvisne od kreativnosti posameznika ali tima vplivajo na inovativnost organizacij in obratno.
2018	Lee, Trimi	Avtorja v svojem članku poudarita, da sodobni koncept inovativnosti ne pomeni več samo ustvarjanja koristi za posameznike, organizacije ali družbo. Namen inovativnosti je postalo sledenje višjemu cilju, kot sta ustvarjanje boljše prihodnosti in zagotavljanje visoke kakovosti življenja. Organizacije morajo zato ustvariti inovacije, ki bi predstavljale inteligentne rešitve za premagovanje socialnih tegob, ponujale proaktivne pristope za napovedovanje negotove prihodnosti in premagale prepreke za »pametno« prihodnost. Avtorja z izrazom pametna prihodnost označujeta pojem prihodnosti, ki bi vsem zagotovil boljše življenjsko okolje od trenutnega.

Vir: T. M. Amabile & M. G. Pratt, *The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning*, 2016, str. 157–183; N. Anderson, K. Potočnik, & J. Zhou, *Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework*, 2014, str. 1297–1333; M. M. Crossan & M. Apaydin, *A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature*. *Journal of Management Studies*, 2010, str. 1154–1191; S. M. Lee & S. Trimi, *Innovation for creating a smart future*, 2018, str. 1–8; H. Sarooghi et al., *Examining the relationship between creativity and innovation: A meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors*, 2015, str. 714–731; G. J. Sears & V. V. Baba, *Toward a Multistage, Multilevel Theory of Innovation*, 2011, str. 357–372.

2.2 Inovacijski proces in stopnje

V več letih raziskovanja organizacijske inovativnosti, raziskovalci še niso uspeli sprejeti enotne teorije, ki bi managerjem omogočala boljše vodenje. Zaradi tega so se odločili, da bodo drugače pristopili k raziskovanju tega konstrukta in ga razdelili na več tipov. Organizacije so razvrstili na inovativne in ne-inovativne, te pa še na tiste, ki ideje ustvarjajo ali jih prevzemajo (Damanpour & Wischnevsky, 2006).

Organizacije, ki ustvarjajo ideje, so odvisne od njihovega tehnološkega in marketinškega znanja, potrebnega za razvijanje in komercializacijo inovacij. Pri prevzemanju inovacij pa se organizacije zanašajo na svoje managerske in organizacijske sposobnosti, s katerimi pravilno izberejo in asimilirajo inovacije (Damanpour & Wischnevsky, 2006). Za organizacije, ki ustvarjajo ideje, je pomembna predvsem zmožnost ustvarjanja inovativnih izdelkov, med tem ko je za tiste, ki ideje prevzemajo pomembnejša pravilna absorpcija inovativnih vložkov (Fiol, 1996).

Ustvarjanje inovacij se odraža v izdelku, storitvi ali tehnologiji, ki predstavlja novost za organizacijsko populacijo. Prevzemna organizacija lahko to inovacijo prevzame ali oponaša,

nato določen izdelek, storitev ali tehnologijo asimilira, celoten proces pa ji prinese nekaj novega oziroma inovativnega. Obstoječe raziskave pogosto ne razlikujejo med procesom ustvarjanja in prevzemanja inovacij in oba opisujejo kot inovacijski proces (Damanpour & Wischnevsky, 2006).

Inovacijski proces velja za zelo širok termin, ki vključuje: raziskave o potencialnih problemih, razvoj, marketing, difuzijo, odločitev o prevzemu, implementacijo in posledice (Rogers, 1995).

Slika 14: Inovacijski proces



Vir: F. Damanpour & J. D. Wischnevsky, Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations, 2006, str. 272

Zgornja slika prikazuje potek inovacijskega procesa kadar govorimo o splošnem raziskovanju inovativnosti. Pri organizacijski inovativnosti, kjer inovacijo razvije ena organizacija, uporabi pa jo druga, je potrebno razlikovati med procesom ustvarjanja in prevzemanja inovacij.

Ustvarjanje se loči od prevzemanja, s pričetkom procesa difuzije med potencialnimi prevzemniki (Rogers, 1995). Rogers (1995) opredeljuje proces inoviranja kot prikazuje zgornja slika, dodaja pa mu še proces ustvarjanja in prevzemanja. Nekoliko drugačen inovacijski proces opredelita Klein in Sorra (1996), ki razlikujeta med razvojem in uporabo inovacije. Avtorja se osredotočata na inovacijski proces temelječ na viru in na uporabniku, pri čemer prvi pomeni inovacijo novega izdelka, storitve ali tehnologije, ki jih organizacija postavi na trg, drugi pa predstavlja izdelek, storitev ali tehnologijo, ki jo prvič uporabijo člani organizacije.

2.2.1 Ustvarjanje inovacij

Ustvarjanje inovacij povečuje učinkovitost in konkurenčnost organizacij z ustvarjanjem novih priložnosti ali izkoriščanjem že obstoječih, vendar na nov način (Drucker, 1985). Inovativnost je definirana kot razvoj ideje ali invencije in njena pretvorba v praktično rabo. Inovacijski proces ustvari idejo in jo da v uporabo, medtem ko proces komercializacije razvije in razširi inovacijo na trg (Roberts, 1988). Ustvarjanje idej in njihovo komercialno razvijanje skupaj obsegata ustvarjanje inovacij. Organizacije, ki inovacije ustvarjajo so torej

tiste, ki na trgu predstavijo nove produkte, storitve ali tehnologijo (Damanpour & Wischnevsky, 2006)

2.2.2 Prezemanje inovacij

Proces prevzemanja inovacij pripomore k lažjemu prilagajanju organizacije novim pogojem zunanjega okolja. Organizacijska sprememba je uvedba vedenj ali metod, ki se razlikujejo od že obstoječih in so posledica prevzemanja inovacij (Nadler & Tushman, 1997). Začetek prevzemanja idej in implementacija torej sestavljata prevzem inovacij, ki zahteva asimilacijo izdelkov, storitev ali tehnologij, ki so za organizacijo nove (Klein & Sorra, 1996).

2.3 Vrste inovacij

Raziskave o inovativnosti so bile v preteklosti usmerjene v večji meri na tehnološke inovacije, ki so povezane z razvojem novih tehnologij. Po izdaji knjige *Oslo Manual* (2005), kjer je poudarjen predvsem pomen organizacijske inovativnosti, so se raziskave o inovacijah razširile tudi na ostala ne-tehnološka področja. V tabeli 5 so predstavljene tehnološke in ostale ne-tehnološke vrste inovacij (Simao, Rodrigues, & Madeira, 2016).

Tabela 5: Vrste inovacij

Vrste inovacij	Značilnosti
Produktne in procesne inovacije	Produktna in procesna tipologija inovacij je v raziskavah požela največ pozornosti. Produktna inovacija je definirana kot nov izdelek ali storitev, namenjen/a zadovoljevanju potreb zunanjih uporabnikov, procesna inovacija, pa predstavlja nov način proizvodnje izdelkov ali izvajanja storitev.
Tehnične in administrativne inovacije	Tehnične in administrativne inovacije veljajo za eno najbolj popularnih tipologij med skupinami sociologov in managerskih raziskovalcev. V organizacijskem kontekstu so tehnološke in administrativne inovacije povezane z organizacijskim tehničnim in socialnim sistemom oz. tehnološkim in administrativnim. Tehnološke inovacije se nanašajo na primarno delavno aktivnost in spremembe v operativnih sistemih, med tem ko so administrativne inovacije posredno povezane s primarno delavno aktivnostjo in vplivajo na managerske sisteme.
Managerske inovacije	Managerska inovacija je definirana kot odstopanje od tradicionalnih managerskih principov, procesov in praks, ki spreminjajo način delovanja managementa. Managerska inovacija torej spremeni način opravljanja dela managerjev.
Radikalne in inkrementalne inovacije	Raziskovalci menijo, da radikalnost predstavlja pomemben atribut inovativnosti. Radikalne inovacije predstavljajo prebojne inovacije, ki ustvarijo prekinitve standardnega delovanja in spremembe statusa quo. Nasprotno pa velja za inkrementalne (postopne) inovacije, ki veljajo za prilagodljive in se nanašajo na trenutno znanje, specifična področja in izboljšavo obstoječih pogojev. V okviru organizacij se ti dve vrsti inovacij razlikujeta v izidih in notranjih aktivnostih.

se nadaljuje

Tabela 5: Vrste inovacij (nad.)

Vrste inovacij	Značilnosti
Odprto inoviranje	Vse več pozornosti pridobiva nov pristop k inoviranju, ki spodbuja odprti tip inoviranja. Le-ta predstavlja nove strategije podjetij, nove oblike korporativnih mrež, razumevanje odnosov in funkcij na delavnem mestu. Za odprti pristop k inoviranju je značilna neformalizacija dela in samoustvarjanje podjetniških idej. Organizacije, ki sledijo trendom odprtega pristopa k inoviranju, svojo proizvodnjo pogosto razširijo zunaj svojih meja, da bi izkoristile zunanje vire in stroškovne prednosti, slednje pa v večini primerov dosežejo s selitvijo proizvodnje v tujino. Glavne prednosti tovrstnih inovacij so tako dostop do novih kompetenc in znanj, deljenja stroškov in tveganj, ki jih prinaša inoviranje, časovna učinkovitost, povečanje stopnje kreativnosti zaposlenih, razširitve nabora izdelkov, izkoriščanje marketinških priložnosti in lažje ter učinkovitejše nadzorovanje tehnoloških sprememb.
Zaprto inoviranje	V dobi, ko prevladuje odprt pristop k inoviranju organizacije, težko ohranjajo zaprti tip inoviranja. Deljenje znanja je sicer za marsikatero podjetje ključno, vendar so organizacije, predvsem v prehranski industriji, primorane svoje znanje še vedno ohranjati znotraj svojih meja. Primer zaprtega pristopa k inoviranju predstavlja podjetje Lindt, ki deluje v industriji, v kateri so recepti osnova za njihov uspeh. Le manjša izdaja sestavin bi lahko organizacijo stala veliko več kot le uspeha. Lindt svoje zaposlene uči znotraj podjetja, ključno znanje in recepte pa ohranja le peščica ljudi. Lindt se s tovrstnimi pristopi ubrani izdaje dolgoletne tradicije, ki ga je pripeljala v sam vrh čokoladnega imperija. Kljub njihovem motu, ki je biti zaprt, kot je le mogoče, pa podjetje surovine pridobiva od nekaj skrbno izbranih zunanjih izvajalcev.
Relacijske inovacije	Relacijske inovacije pomenijo spremembo iz notranje usmerjenosti v odprti tip odnosa s strankami in dobavitelji, kar povzroči pretok idej o novih izdelkih in procesih. Poleg tega organizacije na ta način izboljšajo hitrost lansiranja izdelka na trg, dolgoročno zmanjšajo stroške, izboljšajo prilagodljivost in kakovost ter znižajo raven tveganja. Relacijske inovacije povečujejo pomen medorganizacijskega učenja, kjer je rezultat učenja odvisen od sodelovanja med partnerji.

Vir: F. Damanpour, *Footnotes to Research on Management Innovation*, 2014, str. 1267–1270; F. Damanpour & D. Aravind, *Managerial Innovation: Conceptions, Processes and Antecedents*, 2011, str. 423–437; R. Manzini, V. Lazzarotti, & L. Pellegrini, *How to Remain as Closed as Possible in the Open Innovation Era: The Case of Lindt & Sprüngli*, 2017, str. 260–281.

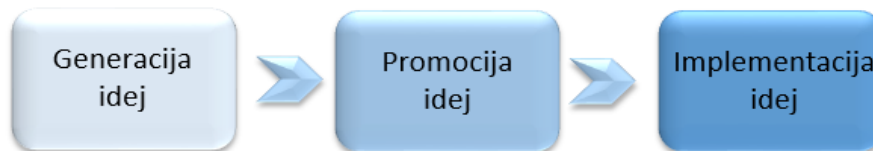
2.4 Inovativno vedenje

Znano je, da inovativnost pozitivno vpliva na dolgoročno uspešnost in preživetje organizacij, zaradi česar se raziskovalci osredotočajo na dejavnike, ki inovativnost spodbujajo in izboljšujejo. Njihove ugotovitve so pokazale, da osnovo inovativnosti predstavljajo kreativne ideje posameznikov ali tima (Anderson et al., 2014). Za organizacije je torej ključno, da spodbujajo kreativnost zaposlenih, promovirajo njihove inovativne ideje in razvijajo inovativne izdelke. Le s spodbujanjem kreativnosti zaposlenih in s tem njihovega

inovativnega vedenja, lahko organizacije izkoristijo inovativne strategije zaposlenih v svoj prid (de Jong & den Hartog, 2010).

Inovativno vedenje je v teoriji obravnavano kot multidimenzionalni koncept, a raziskovalci o tem še nimajo pravih dokazov, saj so vsa merila enodimenzionalna (Reuvers et al., 2008). Inovativno vedenje je sestavljeno iz treh komponent, ki so prikazani na spodnji sliki.

Slika 15: Inovativno vedenje



Vir: T., Devloo, F., Anseel, A. De Beuckelaer, & M., Salanova, Keep the fire burning: Reciprocal gains of basic need satisfaction, intrinsic motivation and innovative work behaviour, 2015, str. 491.

Bolj kot bodo organizacije skrbele za svoje zaposlene in za zadovoljitev njihovih potreb, višjo stopnjo inovativnega vedenja, bodo ti pokazali. Mediator med osnovnimi potrebami zaposlenih in njihovim inovativnim vedenjem je intrinzična motivacija. Posamezniki, ki imajo občutek nadzora nad svojimi dejanji, občutek odgovornosti do svojih nalog in so bolj povezani s svojimi kolegi, bodo bolj intrinzično motivirani (Devloo et al., 2015). Takšni posamezniki bodo bolj kognitivno podkovani, proizvajali bolj izvirne ideje ter bili zmožni predvideti in se pripraviti na potencialne težave pri promociji in realizaciji svojih idej.

Pomembno je, da se posameznik v svojem delovnem okolju dobro počuti, saj so pozitivna čustva tista, ki mu omogočajo inovativno vedenje (Devloo et al., 2015).

Kadar se posameznik počuti dobro, uživa v svojem delu in je intrinzično motiviran, je bolj nagnjen k raziskovanju in eksperimentiranju, pri čemer pa se pokaže njegovo inovativno vedenje. Intrinzična motivacija je za posameznika pomembna tudi, ko je treba potencialno obetavne ideje dodatno raziskati ali sistematično preveriti ovire, ki zavirajo uspešno uresničenje idej. Takrat so namreč posamezniki bolj osredotočeni na cilj in vztrajajo tudi, ko pride do zahtevnejših izzivov (Ryan & Deci, 2000).

Inovativno vedenje vpliva in koristi večim enotam delavnega okolja, stimulira posameznikovo razmišljanje o potrebah drugih in spodbuja vključevanje v sociopolitične aktivnosti, s čimer ta pridobiva nova poznanstva za lažjo promocijo idej (Devloo et al., 2015).

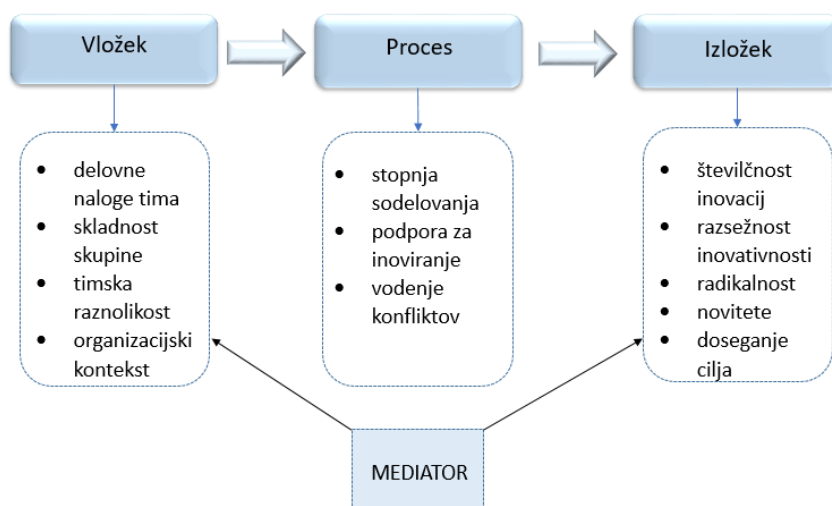
Cilja posameznikovega inovativnega vedenja sta uvedba in namerna predstavitev novih in uporabnih idej, procesov, izdelkov ali procedur (Farr & Ford, 1990). Inovativno vedenje se razlikuje od posameznikove kreativnosti, saj poleg proizvajanja novih in uporabnih idej,

izdelkov, storitev, procesov in procedur vsebuje tudi implementacijo idej (Amabile, 1988). V nasprotju s kreativnostjo je naloga inovativnega vedenja doprinos h koristi. Ima jasno razvito komponento in pričakovan nek inovativen proizvod. Kreativnost je ključni sestavni del inovativnega vedenja, kar se najbolj opazi na začetku inovacijskega procesa. Takrat je inovativnost nujen odgovor na težave in zahteve po izboljšanju uspešnosti (West, 2002).

Na stopnji posameznika se inovativnost prične z njegovo kreativnostjo. Ustvarjanje kreativnih idej največkrat povzročijo problemi s katerimi se zaposleni srečujejo na delovnem mestu (Kanter, 1988). Te problemi delujejo na posameznika kot psihološki stresorji, ki pri posamezniku vzbudijo ustvarjalno stanje (Anderson, De Dreu, & Nijstad, 2004).

Inovativnost vpliva na spremembe procesov, ki so redko rezultat enega posameznika. Da bi bila inovativnost implementirana uspešno, je potrebno sodelovanje med timi (West, Tjosvold, & Smith, 2003). Raziskovalci so inovativnost na stopnji tima razdelili na komponente, ki so prikazane na spodnji sliki 16.

Slika 16: Komponente inovativnosti na stopnji tima



Vir: O., Janssen, E., Van de Vliert, & M., West, *The bright and dark sides of individual and group innovation: A Special Issue introduction*, 2004, str. 134–135.

Vložki vključujejo delovne naloge tima, skladnost skupine, timsko raznolikost in organizacijski kontekst. Skupinski procesi, kot so stopnja sodelovanja, podpora za inoviranje, vodenje in management konfliktov, služijo kot mediator med vložki in izložki. Ti procesi lahko ustvarijo ali varno in zaupljivo vzdušje ali pa povzročijo občutke anksioznosti in ogroženosti. Izložki predstavljajo številčnost inovacij, razsežnost inovativnosti, radikalnost, novitete in uspešnost inovativnosti pri doseganju željenega cilja (Janssen, Van de Vliert, & West, 2004).

2.5 Povezava med avtentičnim vodenjem in inovativnostjo

Vodenje predstavlja dejavnik, ki v največji meri vpliva na inovativno sposobnost organizacij. Do zdaj je bilo opravljenih kar nekaj raziskav, ki so preučevale vpliv vodenja na kreativnost in inovativnost (na primer: Scott & Bruce, 1994; Mumford & Licuanan, 2004; Oke et al., 2009; Carmeli, Gelbard, & Gefen, 2010), še posebej pa je v zadnjih letih pritegnilo pozornost avtentično vodenje in njegov vpliv na inovativnost (Černe et al., 2013).

Avtentično vodenje se osredotoča na posameznikove dosežke in ne poudarja njegovih napak (Jensen & Luthans, 2006). Spodbuja zaupanje zaposlenih, kar povečuje stopnjo čustvene varnosti in vliva pogum za izražanje še tako neobičajnih idej (Avolio et al., 2004). Ker so avtentični vodje tolerantni, odprti do sprememb in novih izkušenj, je takšen slog vodenja po mnenju Černeta in kolegov (2013) najbolj primeren za spodbujanje inovativnosti in kreativnosti.

Raziskovalki Crossan & Apaydin (2010) opozarjata na pomanjkanje študij, ki bi preučevale povezavo med kreativnostjo, inovativnostjo in vodenjem na večih ravneh. Poudarek je na delih avtorjev, ki se v veliki meri osredotočajo na preučevanje vodij in razlik med posamezniki (Yammarino, Dionne, Schriesheim, & Dansereau, 2008), medtem ko bi v središču pozornosti moral biti način, kako vodje spodbujajo posameznikovo inovativno vedenje in prilagodijo njihovo miselnost inovativnim aktivnostim (Oke et al., 2009). Ravno zaradi tega je potrebno razumevanje stimulantov kreativnosti in inovativnosti, ki zahtevajo večstopenjski raziskovalni pristop. Ta bi omogočil razumevanje kontekstualnih vplivov vodenja na kreativnost in inovativnost na različnih ravneh analize (Černe et al., 2013).

Avtentični vodje, ki imajo visoko stopnjo samozavedanja, samozavesti in neodvisno sprejemajo odločitve, dvigujejo stopnjo inovativnega vedenja zaposlenih. Ti se namreč skozi proces pozitivnega modeliranja poistovetijo z vodjo, to pa vodi omogoči spremembe v miselnosti posameznikov in spodbujanje kognitivnega razmišljanja vseh članov organizacije. Vodje skozi pozitivno modeliranje vzbudijo pozitivni psihološki kapital v zaposlenih s tem, ko vodijo z zgledom in razkrijejo svoj resnični jaz, pa dvigujejo stopnjo kreativnosti (Černe et al., 2013).

Avtentični vodje so odprti in si prizadevajo za vzpostavljanje transparentnih odnosov z zaposlenimi, zaradi česar jim ti bolj zaupajo, z njimi lažje delijo svoje misli, čustva in so bolj pozitivno naravnani. Zaposleni na ta način pri svojih vodjih dobijo občutek podpore za njihove nove in drugačne ideje. Zaznana stopnja podpore pri inovativnosti zaposleni ocenijo na podlagi transparentnosti odnosov in vodjinega samorazkritja, kar pa tudi pojasni, kako zaposleni občutijo inovativno vzdušje v delavnem okolju. Nujni predpogoj za ustvarjanje stimulativnega inovacijskega vzdušja med zaposlenimi niso le karakteristike avtentičnega vodje, ampak transparentni odnosi med vodjem in sledilci ter samoregulacija (Černe et al., 2013).

Avtentično vodenje poleg vsega tudi dvigne stopnjo dojemanja situacijskega nadzora pri zaposlenih, zaradi česar se manj bojijo novosti, kar jim omogoča večjo stopnjo inovativnosti. Z naraščanjem situacijskega nadzora se možnost proizvajanja inovativnih rezultatov in kreativnih idej pri zaposlenih poveča (Černe et al., 2013).

Avtentični vodje ne stremijo samo k lastnem uspehu, prav tako ni njihov cilj le spodbujanje inovativnega in kreativnega vedenja zaposlenih, ampak tudi samorazvoj zaposlenih. Z dajanjem povratnih informacij in spoštljivih konstruktivnih kritik jim omogočijo njihov nadaljnji razvoj. Vplivajo tudi na njihovo intrinzično motivacijo in v zaposlenih vzbudijo želje po pozitivnem razvoju, samozavesti in upanju. Zaposleni takrat prično verjeti, da so zmožni več kot so verjeli (Černe et al., 2013).

3 EMPIRIČNI DEL: POVEZAVA AVTENTIČNEGA VODENJA IN INOVATIVNOSTI PRI PROJEKTU MBILLS

3.1 Predstavitev panoge mobilnega plačevanja

Vse hitrejša rast brezžične tehnologije in drugih podobnih tehnologij, omogoča razvoj in ponudbo inovativnih mobilnih rešitev v finančni industriji. Nenehne inovacije na tem področju spodbujajo razvoj zanesljivejših, uporabniku prijaznejših, raznolikih in funkcionalnejših storitev mobilnega plačevanja. Na razvoj panoge mobilnega plačevanja poleg tehnoloških sprememb vplivata tudi socialno in kulturno okolje, saj potrošniške navade, nakupovalno vedenje in posledično njihove potrebe po novih plačilnih storitvah, povečujejo ponudbo in povpraševanje po le-teh (Dahlberg, Mallat, Ondrus, & Zmijewska, 2008). Mobilno plačevanje je definirano kot uporaba mobilne naprave za izvajanje plačilnih transakcij, pri katerih gre za neposreden ali posreden prenos denarja od plačnika do prejemnika. Z uporabo mobilne naprave je prenos transakcij hiter, priročen, varen, enostaven, kadarkoli in kjerkoli (Liébana-Cabanillas, Muñoz-Leiva, & Sánchez-Fernández, 2018). Mobilne naprave se lahko uporabljajo za plačevanje različnih izdelkov ali storitev, kot so digitalne vsebine, vstopnice, parkirnine, vozovnice, e-računi in položnice. Omogočeno je tudi plačevanje dobrin na prodajnih avtomatih, prek spleta ali neposredno na prodajnih mestih. Mobilna plačila so večinoma izvedena z mobilno kreditno kartico ali mobilno denarnico (Dahlberg et al., 2008). V splošnem lahko plačevanje razdelimo na dve kategoriji in sicer, vsakodnevna plačila in plačila položnic oz. kreditna plačila. V kategoriji vsakodnevnih plačil mobilno plačevanje nadomešča gotovino, kreditne in debetne kartice, pri plačilih položnic pa omogoči prenos denarja iz bančnega računa, direktna nakazila in prejemanje e-računov (Dahlberg et al., 2008)

V literaturi je omenjenih veliko različnih klasifikacij za analizo mobilnega plačilnega sistema, pri večini pa raziskovalci izhajajo predvsem iz vidika uporabnikov in njihove izkušnje (Dahlberg et al., 2008). Klasifikacija mobilnega plačevanja je prikazana na sliki 17.

Slika 17: Klasifikacija mobilnega plačevanja



Pri klasificiranju mobilnega plačevanja je potrebno razlikovati med dvema ključnima področjema; mobilno denarnico in mobilno banko. Kljub temu, da meja med njima ni jasno določena, obstaja nekaj ključnih razlik (Mallat, 2007).

Mobilna denarnica je relativno nov način plačevanja, ki počasi izpodrinja uporabo fizičnih denarnic. Predstavlja napredno in vsestransko aplikacijo, ki vključuje mobilne transakcije, kot tudi hrambo kartic zvestobe, članskih kartic in vozovnic. Poleg tega omogoča shranjevanje občutljivih osebnih podatkov, kot so potni list, kreditna kartica, PIN-kode, rezervacije in podatki o zavarovanju. Ti podatki so kriptirani ali zaščiteni z geslom (Shin, 2009). Takšen način plačevanja je najbolj pogosto prisoten na Kitajskem, kjer sta v ospredju predvsem Alipay in WeChat, razširjen je tudi v Severni Ameriki, kjer prevladujejo Apple Pay, Google Pay in PayPal. Tudi v Evropi je viden porast finančnih startupov, ki nudijo uporabo mobilnih denarnic (Mbills, 2017). Teh se uporabniki najbolj poslužujejo v Španiji (25 %), Italiji (24 %) in na Švedskem (23 %) (Leyden, 2017). V Sloveniji se takšen način plačevanja uveljavlja predvsem v zadnjih letih, kjer je prvi in zaenkrat edini ponudnik mobilne denarnice inovativno startup podjetje Mbills.

Mobilne banke lahko razdelimo na dve skupini in sicer na tiste, ki so del že uveljavljenih »fizičnih« bank in samostojne virtualne banke. Pri prvih gre za banke, ki v sklopu ponudbe storitev svojim komitentom omogočijo uporabo mobilne banke v obliki aplikacije, s katero komitent lažje upravlja in nadzira svoj račun. V Sloveniji takšno rešitev ponuja že večina bank, z izjemo Sparkasse. Pri drugi skupini pa gre za tako imenovane »popolne« mobilne banke, ki niso del nobenega bančnega sistema, stranke morajo pri njih le odpreti bančni račun in opraviti postopek video identifikacije. Postopek odpiranja računa poteka na njihovi spletni strani in traja nekaj minut, nakar uporabnik po pošti prejme Mastercard kartico, ki jo

upravlja preko aplikacije na telefonu. Tako v Evropi kot tudi v Sloveniji sta najbolj popularna ponudnika tovrstnih storitev Revolut in N26 (Mbills, 2017).

Med najbolj priljubljenimi vrstami transakcij, ki jih omogočajo tako mobilna banka kot tudi mobilna denarnica so spletna plačila, plačila računov, plačila s kartico, ki jo uporabnik obvladuje preko mobilne aplikacije, nakazila med uporabniki oziroma »peer to peer« plačila, ter plačila neposredno na prodajnih mestih. Ključne napredne tehnologije, ki omogočijo tovrstno plačevanje na prodajnih mestih in preko spleta so NFC (*near-field communication*), QR kode (*quick response code*), bluetooth in zvočni valovi (Mbills, 2017).

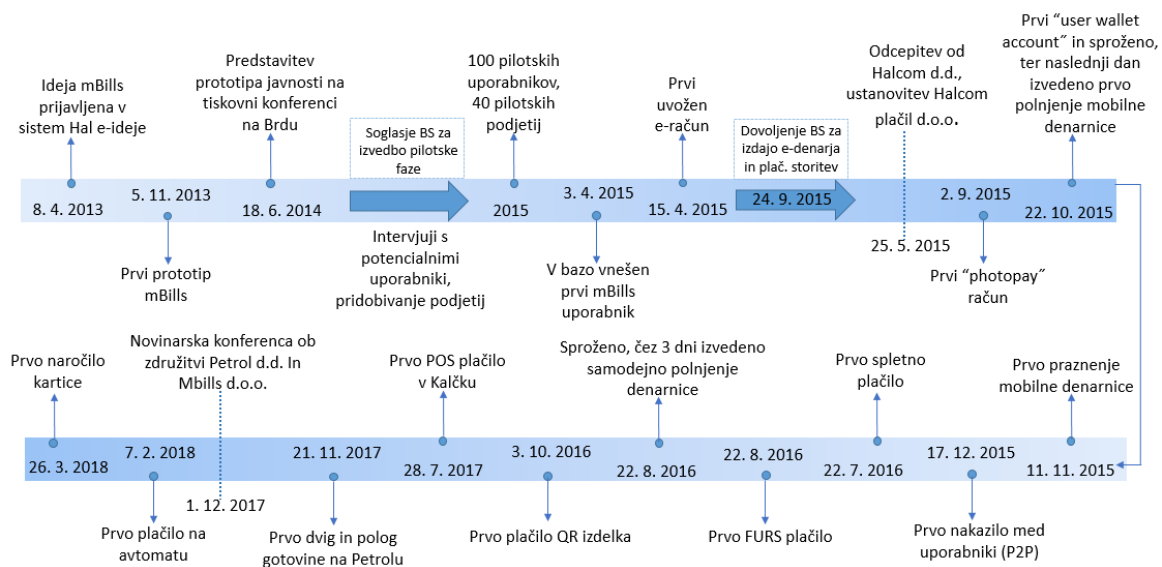
Uporabniki lahko za uporabo mobilne banke ali mobilne denarnice črpajo sredstva tako iz svojega bančnega računa, predplačniškega računa ali kreditne kartice, pri ostalih oblikah mobilnega plačevanja, predvsem pri spletnih nakupih digitalnih vsebin, pa je med priljubljenimi možnostmi tudi *carrier billing*. Ta omogoča uporabnikom takojšnjo pridobitev zelenih vsebin, račun pa je izstavljen skupaj z mesečno naročnino mobilnega operaterja (Mbills, 2017).

Za pomemben mejnik na področju črpanja sredstev in razvoja mobilnega plačevanja velja sprejetje direktive PSD2 (*Payment Service Directive*), ki omogoča ponudnikom inovativnih plačilnih rešitev lažji preboj na trg, kar povečuje konkurenco in posledično zmanjšuje monopol bank. Banke tako več ne držijo vseh podatkov svojih komitentov zase, ampak jih morajo v skladu z direktivo deliti s tretjimi osebami. Na podlagi uporabnikove privolitve lahko ponudnik inovativnih plačilnih storitev dostopa do bančnih računov uporabnikov, kar iz vidika uporabnika predstavlja hitrejši prenos in dostop do sredstev ter posledično še boljše uporabniško izkušnjo (Mbills, 2017).

3.2 Predstavitev projekta mBills

Mobilna denarnica mBills je ena izmed prvih idej ki so jo razvili v internem inkubatorju za razvoj idej, podjetja Halcom. V tako imenovanem Hal Studiu se je oblikovala mešana ekipa, ki je delovala po izhodiščih očeta ideje, Matjaža Čadeža. Prvotna ideja je bila razviti mobilno aplikacijo, ki omogoča enostaven, hiter in varen način prijave na e-račune in tudi njihovo plačevanje. Na sliki 18 je prikazan razvoj projekta mBills.

Slika 18: Razvoj projekta mBills



mBills danes predstavlja tako mobilno denarnico, kot tudi neodvisno, odprto platformo, na katero se lahko priključijo podjetja, trgovci, banke in ostali uporabniki. Podjetje Mbills želi s tem ustvariti enoten standard plačevanja, ki omogoča uporabniku izvajanje transakcij na popolnoma varen način, kjerkoli, kadarkoli, in z nakazilom komerkoli. Izvajanje in prejemanje transakcij je neodvisno od bank, z vidika prejemnikov plačil, pa tudi neodvisno od kartičnih sistemov in dragih POS-terminalov.

Podjetje Mbills ima v svoji aplikaciji razvitih že veliko funkcionalnosti, ki omogočajo izvajanje transakcij uporabnikov, v različnih situacijah. V tabeli 6 so prikazane različne funkcionalnosti in situacije, v katerih uporabniki lahko plačujejo z mobilno denarnico mBills.

Tabela 6: Funkcionalnosti aplikacije mBills

Funkcionalnosti aplikacije mBills
Plačevanje na prodajnih mestih (»mBills GO«)
Uporabnik na blagajni pokaže črtno kodo na zaslonu mBills aplikacije, prodajalec pa jo skenira. Uporabnik na to v mobilno denarnico prejme račun opravljenega nakupa, ki ga kot ustreznega priznava tudi Finančna uprava Republike Slovenije. Papirnati račun tako več ni potreben, saj ima uporabnik celotno specifikacijo le-tega shranjeno v mobilni denarnici. Dodatna možnost, ki je že omogočena na nekaterih prodajnih mestih, je tudi povezava mobilne denarnice s sistemom zvestobe. Ob nakupu se uporabniku, ki je član sistema zvestobe, upoštevajo ugodnosti, zbirajo točke in seštevajo popusti brez dodatne fizične ali virtualne kartice.

se nadaljuje

Tabela 6: Funkcionalnosti aplikacije mBills (nad.)

Funkcionalnosti aplikacije mBills
Nakazovanje denarja na telefonsko številko (»mBills AIR«)
Tako imenovana »peer-to-peer« plačila veljajo za najbolj priljubljeno funkcionalnost aplikacije mBills. Rešitev je brezplačna tako za uporabnika kot za prejemnika, odlikuje jo tudi preprosta uporaba in hitrost prenosa denarja med njima. Pošiljatelj denarja potrebuje le prejemnikovo telefonsko številko, pri čemer prejemnik prejme denar takoj, ko pošiljatelj stisne gumb »potrdi«. Pošiljatelj lahko poljubni znesek pošlje komerkoli, neodvisno od banke ali mobilnega operaterja. Takšen način prenosa denarja je uporaben v številnih vsakdanjih življenjskih situacijah.
Plačevanje s slikanjem računov (»mBills SCAN«)
V gostinstvu in storitvenih dejavnostih mBills uporabnikom omogoča plačevanje računov s slikanjem QR kode.
Spletno plačevanje (»mBills WEB«)
Mbills omogoča svojim uporabnikom plačevanje na spletu brez predhodnega vnašanja osebnih podatkov ali podatkov svojega bančnega računa. Ob zaključku nakupa uporabnik izbere le način plačila z mBills. Nadaljnji postopek je odvisen ali uporabnik nakupuje prek računalnika ali mobilne naprave. V prvem primeru uporabnik z aplikacijo slika QR kodo, ki se pojavi na računalniškem zaslonu, v drugem primeru pa je uporabnik ob nakupu preusmerjen v aplikacijo, kjer znesek nakupa le še potrdi.
Plačevanje v mobilni aplikaciji (»mBills IN-APP«)
mBills omogoča tudi plačila v različnih mobilnih aplikacijah, kjer uporabnik pri izbiri načina plačila izbere mBills, aplikacija pa ga samodejno preusmeri v njegovo mobilno denarnico nakar plačilo samo še potrdi. Dober primer takšnega plačevanja je nakup hrane na E-hrani.
Plačevanje mesečnih položnic (»mBills TOUCH«)
Prva ideja projekta mBills je bila prijava na e-račune in njihovo enostavno plačevanje. Uporabniki, ki so prijavljeni na prejemanje e-računov, le-te prejmejo v mobilno aplikacijo, ta jim omogoča njihov pregled, hrambo in jih opomni na potek roka plačila. Ob željenem plačilu uporabnik prejet e-račun pregleda in ga potrdi. Uporabniki, ki niso prijavljeni na e-račune, pa želijo kljub temu plačati položnice iz mobilne denarnice mBills, lahko slikajo račun, plačilo naloga, ki se jim prikaže na zaslonu pa le potrdijo.
Vplačila in izplačila gotovine (»cash-in« in »cash-out«)
Na vseh Petrolovih bencinskih servisih lahko uporabniki vplačajo gotovino in izplačajo gotovino iz svoje mobilne denarnice. Pri prvem primeru gre za polnjenje mobilne denarnice pri čemer uporabnik na blagajni pokaže črtno kodo na zaslonu aplikacije mBills, jo približa skenirni postaji in izroči gotovino prodajalcu. Denar se v trenutku naloži v mobilno denarnico. Pri drugem primeru, kjer uporabnik želi dvig gotovine iz svoje mobilne denarnice pa tako kot pri vplačilu, uporabnik na blagajni pokaže črtno kodo, jo približa skenirni postaji in prodajalcu pove znesek gotovine, ki ga želi dvigniti iz svoje mobilne denarnice.
Plačilo s slikanjem QR-kode (»mBills QR«)
Mbills ustvari QR-kode poslovnim partnerjem, ki želijo ponuditi storitev, zbirati donacije, članarino, vstopnino in drugo. Le-ti lahko QR-kode mBills prikažejo tako na digitalnih kot tudi na tiskanih medijih. Uporabniki mBills s slikanjem QR-kode takoj opravijo naročilo določenega izdelka ali storitve in ga hkrati tudi plačajo.
Plačila na avtomatih
Uporabniki mBills v aplikaciji slikajo QR-kodo na avtomatu, kjer izberejo izdelek ali storitev in potrdijo plačilo.
Kartica
Mbills ponuja svojim polno avtenticiranim uporabnikom tudi možnost naročila brezstične Mastercard kartice, s katero lahko plačuje na prodajnih mestih in dviguje denar na bankomatih. Kartica je povezana z mobilno aplikacijo mBills, v kateri lahko uporabnik nastavi poljubne limite transakcij, blokira ali odblokira kartico, spremlja plačilni promet na kartici ter pregleduje in hrani račune opravljenih transakcij.

Uporabniki lahko zbirajo med različnimi načini polnjenja mobilne denarnice mBills. Izberejo si lahko poljubni dan v mesecu za samodejni prenos denarja iz bančnega računa v svojo mobilno denarnico, lahko tudi kadarkoli bremenijo svoj bančni račun, pri čemer se sredstva v mobilno denarnico prenesejo v roku dveh delovnih dni ali izberejo polnjenje z UPN nalogom. Kadar želijo uporabniki prejeti denar v svojo mobilno denarnico kar najhitreje, lahko vplačajo gotovino na vseh Petrolovih bencinskih servisih. Uporabnik na blagajni pokaže črtno kodo na zaslonu aplikacije mBills, jo približa čitalcu in zaposlenemu preda gotovino. Denar se v mobilno denarnico prenese v istem trenutku.

3.3 Zasnova raziskovanja in metodologija

V prvem delu magistrske naloge sem teoretično predstavila avtentično vodenje, inovativnost ter njuno medsebojno povezanost. Znanje, ki sem ga pridobila ob preučevanju literature, sem v drugem delu naloge prenesla na primer projekta mBills, kjer sem z multimetodološkim raziskovalnim pristopom želela ugotoviti prisotnost oziroma razvitost zgoraj omenjenih konceptov, ter kako njuna medsebojna povezava vpliva na konkurenčnost projekta mBills. V tabeli 7 je predstavljen potek raziskave.

Tabela 7: Potek raziskave

Potek raziskave	
1.	Opredelitev problematike magistrskega dela
2.	Pregled literature
3.	Oblikovanje temeljne teze
4.	Oblikovanje raziskovalnih vprašanj
5.	Izbira metodološkega pristopa
6.	Strukturiranje anketnih vprašalnikov in intervjuja
7.	Zbiranje podatkov
8.	Analiza podatkov
9.	Oblikovanje zaključkov in priporočil

Povzeto in prirejeno po H. Boeije, Analysis in Qualitative Research, 2010, str. 177; S. M. Ravitch & N. Mittenfelner Carl, Qualitative Research: Bridging the Conceptual, Theoretical, and Methodological, 2016, str. 37.

Pri oblikovanju magistrske naloge sem z zgoraj omenjenimi koraki zagotovila sistematičnost celotne naloge. Vsaka nadaljnja stopnja je bila odvisna od prejšnje, zato sta bila njeno dokončanje in natančnost izvedbe ključna za nadaljnji potek raziskave. V prvi stopnji je bilo treba opredeliti problem in v okviru tega pregledati relevantno domačo in tujo literaturo, na njuni osnovi pa oblikovati temeljno tezo in raziskovalna vprašanja. Slednja so pogojevala izbiro metodološkega pristopa, kjer sem kot najustreznejšega uporabila multimetodološki pristop raziskovanja, z uporabo kvantitativne metode anketiranja in kvalitativne metode intervjuvanja. V naslednjem koraku sem oblikovala anketne vprašalnike in vprašanja za intervju, s pomočjo katerih sem pridobila podatke v izbranem podjetju. Le-te sem analizirala

in prišla do pomembnih zaključkov, na podlagi katerih sem podala priporočila vodstvu podjetja.

3.3.1 Cilji raziskave

Temeljni cilj empiričnega dela magistrske naloge je s pomočjo multimetodološkega raziskovalnega pristopa ugotoviti prisotnost in razvitost avtentičnega vodenja in inovativnosti na primeru projekta mBills ter njuno medsebojno povezavo. V okviru prisotnosti in razvitosti avtentičnega vodenja sem želela preveriti vodjino samooceno avtentičnih lastnosti in zaznavanje njegovih lastnosti pri zaposlenih. Ker sem preverjala prisotnost in razvitost avtentičnega vodenja, ki se odraža tudi na lastnostih zaposlenih, sem želela preveriti še njihovo samooceno avtentičnosti. Pri ugotavljanju prisotnosti in razvitosti konstrukta inovativnosti, sem želela preveriti inovativnost zaposlenih na podlagi njihove samoocene in ocene njihove inovativnosti iz vodjinega vidika. Zanimalo me je tudi, kakšno podporo za inoviranje nudi vodja svojim zaposlenim in kako jo zaposleni dojemajo. Na podlagi rezultatov iz teh dveh delov sem želela preveriti ali avtentično vodenje vpliva na inovativnost zaposlenih, kar bi izražalo medsebojno povezanost preučevanih konstruktov. Po analizi raziskave sem vodstvu Mbills želela podati koristna priporočila, s katerimi bi še dodatno razvili omenjena konstrukta.

3.3.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Pregledu relevantne literature avtentičnega vodenja in inovativnosti je sledilo oblikovanje temeljne teze magistrskega dela; Avtentične lastnosti vodje se kažejo v boljših inovativnih dosežkih zaposlenih na primeru projekta mBills. Za pomoč pri nadaljnjem raziskovanju sem na podlagi teorije o avtentičnem vodenju in inovativnosti oblikovala raziskovalna vprašanja, ki jih prikazujem v tabeli 8.

Tabela 8: Raziskovalna vprašanja

Raziskovalno vprašanje	
1	Kako je razvit konstrukt avtentičnega vodenja na primeru projekta mBills?
2	Kako inovativni so zaposleni na primeru projekta mBills?
3	Na kakšen način vodstvo spodbuja inovativnost zaposlenih na primeru projekta mBills?
4	Katere so temeljne značilnosti avtentičnega vodenja, ki pripomorejo k večji inovativnosti zaposlenih na primeru projekta mBills?
5	Kako se povezava avtentičnega vodenja in inovativnosti kaže na konkurenčni prednosti projekta mBills?

Rezultati pridobljeni iz empirične raziskave bodo odgovorili na zastavljena vprašanja, temeljno tezo pa ovrgli ali potrdili.

3.3.3 Metoda raziskave

Osnovo teoretičnega dela so predstavljali sekundarni podatki, ki sem jih pridobila na podlagi relevantnih tujih in domačih znanstvenih prispevkov. Pridobljeno znanje in ugotovitve o proučevanih konstruktih so predstavljali temelj za pripravo empiričnega dela.

Empirični del naloge je zasnovan na multimetodološkem raziskovalnem pristopu, ki je vključeval vodstvo in zaposlene projekta mBills. Za zbiranje primarnih podatkov sem se poslužila tako kvantitativne kot tudi kvalitativne metode raziskovanja. Prva je temeljila na dveh vrstah anketnih vprašalnikov zaprtega tipa, pri čemer se je ena vrsta vprašalnika nanašala na ugotavljanje prisotnosti oz. razvitosti konstrukta avtentičnega vodenja, druga pa na ugotavljanje prisotnosti oz. razvitosti konstrukta inovativnosti. Zaradi zagotavljanja zanesljivosti in verodostojnosti pridobljenih podatkov, sem v tem delu raziskave za omenjeni vrsti vprašalnikov uporabila pet že preverjenih merskih instrumentov, ki so jih v relevantnih znanstvenih prispevkih raziskovalci že uporabili za merjenje teh dveh konstruktov. Boljše razumevanje, večjo objektivnost, zanesljivost in veljavnost pridobljenih podatkov pa mi je omogočila kvalitativna metoda, ki je temeljila na polstrukturiranem intervjuju za vodstvo projekta mBills.

3.3.4 Oblikovanje in izvedba anketnih vprašalnikov

Za potrebe raziskave sem oblikovala dva anketna vprašalnika, in sicer vprašalnik za vodstvo in vprašalnik za zaposlene. Zaradi zagotavljanja zanesljivosti in verodostojnosti sem uporabila pet različnih že preverjenih merskih instrumentov, ki so najbolj ustrezali vsebini mojega magistrskega dela, temeljni tezi in zastavljenim raziskovalnim vprašanjem. Tako vprašalnik za vodjo kot tudi za zaposlene je sestavljen iz vprašanj zaprtega tipa, zapisanih v obliki trditev. Vprašalnik za zaposlene vsebuje na koncu še tri dodatna, demografska vprašanja. Pri oblikovanju vprašalnikov sem sledila načelom preglednosti, razumljivosti in atraktivnosti. Za ocenjevanje sem uporabila petstopenjsko Likertovo, ordinalno mersko lestvico, na kateri so anketiranci lahko označili svoje strinjanje z ocenami od 1 do 5. Tako oblikovane vprašalnike sem vnesla v spletno aplikacijo 1KA, ki omogoča storitev spletnega anketiranja. Anketni vprašalniki so bili na spletu aktivni od 25. 3. 2018 do 28. 3. 2018. Anketiranci so bili že pred reševanjem ankete seznanjeni z namenom raziskave, zaradi občutljive narave vprašanj pa tudi o anonimnosti njihovih odgovorov in zaupnosti podatkov.

3.3.4.1 Vprašalnik za zaposlene

Vprašalnik, namenjen zaposlenim je bil razdeljen na dva glavna sklopa vprašanj, ki so se navezovala na avtentično vodenje in inovativnost. V prvem sklopu vprašanj so zaposleni ocenjevali lastno avtentičnost, lastni pozitivni psihološki kapital in avtentično vodenje. Drugi sklop, se je nanašal na samooceno inovativnosti zaposlenih in zaznana podpora vodje pri tem. Zaposleni so pri prvem sklopu vprašanj ocenjevali 36 trditev, pri katerih so lahko

stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo izrazili z ocenami od 1 do 5. Pri sklopu o avtentičnem vodenju so zaposleni najprej ocenjevali lastno avtentičnost, kjer so trditve o svojih lastnostih lahko označili z ocenami od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). Vprašalnik je vseboval trditve, ki se navezujejo na štiri temeljne elemente avtentičnega vodenja. Primeri vprašanj o lastni avtentičnosti zaposlenih so prikazani v tabeli 9.

Tabela 9: Lastna avtentičnost zaposlenih

	Vprašanje	Sklop
1.	Želim povratne informacije, da bi lahko izboljšal/-a svoje odnose z ostalimi.	Samozavedanje
2.	Zavedam se, kako ostali dojemajo moje sposobnosti.	Samozavedanje
3.	Povem točno to, kar mislim.	Transparentnost odnosov
4.	Priznavam svoje napake.	Transparentnost odnosov
5.	Delujem v skladu s svojimi prepričanji.	Ponotranjena moralna perspektiva
6.	Odločam se na podlagi svojih temeljnih prepričanj.	Ponotranjena moralna perspektiva
7.	Odprt/-a sem tudi za ideje, ki so drugačne od mojih prepričanj.	Uravnoteženo procesiranje informacij
8.	Prisluhnem različnim mnenjem preden sprejem končno odločitev.	Uravnoteženo procesiranje informacij

Vir: F. O. Walumbwa et al., Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure, 2008, str. 121.

V nadaljevanju so zaposleni ocenjevali trditve, ki se nanašajo na stanja lastnega pozitivnega psihološkega kapitala; samozavest, upanje, optimizem in prožnost. Zaposleni so lahko strinjanje s posameznimi trditvami zopet izrazili z ocenami od 1 do 5. Kljub temu, da izvirni vprašalnik vsebuje 12 vprašanj za vsako stanje, so v vprašalnik vključene po tri trditve za vsako pozitivno psihološko stanje. Vprašanja za ocenjevanje lastnega pozitivnega psihološkega kapitala so prikazana v tabeli 10.

Tabela 10: Lastni pozitivni psihološki kapital

	Vprašanje	Sklop
1.	Kadar mi vodja naloži dodatno delo, ki mi je nepoznano, verjamem, da mu bom kos.	Samozavest
2.	Tudi kadar delam pod pritiskom in v izzivov polnih okoliščinah, verjamem v svoje sposobnosti.	Samozavest
3.	Kadar organizacija vpelje nove, kompleksne delovne sisteme, verjamem, da sem se temu sposoben prilagoditi in se nekaj novega naučiti.	Samozavest
4.	Optimistično gledam na svojo prihodnost v podjetju.	Optimizem
5.	Verjamem, da vsak negativni dogodek prinese tudi nekaj pozitivnega.	Optimizem

se nadaljuje

Tabela 10: Lastni pozitivni psihološki kapital (nad.)

	Vprašanje	Sklop
6.	Verjamem, da se bo vsaka slaba situacija spreobrnila na bolje.	Optimizem
7.	Odločno stremim k doseganju svojih delovnih ciljev.	Upanje
8.	Ko si zadam delovne cilje, sem osredotočen na to, da bi jih dosegel/-a.	Upanje
9.	Delujem v skladu s prepričanjem »kjer je volja, tam je pot«.	Upanje
10.	Dobro obvladam stres na delovnem mestu.	Prožnost
11.	Kadar mi spodleti, vem, da mi bo naslednjič uspelo.	Prožnost
12.	Z vsemi težavami na delovnem mestu se pogumno soočim.	Prožnost

Vir: S. Sapyaprapa, A. Tuicomepee, & R. Watakakosol, Validation of Psychological Capital Questionnaire in Thai Employees, 2013, str. 397–398.

V zadnjem delu sklopa vprašanj o avtentičnem vodenju so zaposleni ocenjevali elemente avtentičnosti, ki jih prepoznavajo pri svojem vodji. Na lestvici od 1 do 5 so lahko podali oceno za posamezne trditve, ki so prikazane v tabeli 11.

Tabela 11: Avtentično vodenje

	Vprašanje	Sklop
1.	Moj vodja si želi povratnih informacij, da bi izboljšal odnos z ostalimi.	Samozavedanje
2.	Moj vodja jasno izraža svoja prepričanja.	Transparentnost odnosov
3.	Dejanja mojega vodje so skladna z njegovimi prepričanji.	Ponotranjena moralna perspektiva
4.	Moj vodja je odprt tudi za ideje, ki se razlikujejo od njegovih temeljnih prepričanj.	Uravnoteženo procesiranje informacij
5.	Moj vodja se zaveda, kako ostali dojemajo njegove sposobnosti.	Samozavedanje
6.	Moj vodja priznava svoje napake.	Transparentnost odnosov
7.	Moj vodja se odloča na podlagi njegovih temeljnih prepričanj.	Ponotranjena moralna perspektiva
8.	Moj vodja upošteva tudi ostala mnenja preden sprejme končno odločitev.	Uravnoteženo procesiranje informacij
9.	Moj vodja se zaveda svojih prednosti in slabosti.	Uravnoteženo procesiranje informacij
10.	Moj vodja odprto deli informacije z ostalimi.	Transparentnost odnosov
11.	Moj vodja ne podleže pritiskom okolja, ki nasprotujejo njegovim prepričanjem.	Ponotranjena moralna perspektiva
12.	Moj vodja objektivno analizira pomembne podatke preden sprejme končno odločitev.	Uravnoteženo procesiranje informacij
13.	Moj vodja se zaveda vpliva na ostale.	Samozavedanje
14.	Moj vodja jasno izraža svoje ideje in mnenja.	Transparentnost odnosov
15.	Deluje v skladu s svojimi moralnimi standardi.	Ponotranjena moralna perspektiva
16.	Moj vodja spodbuja ostale, da izrazijo svoja nasprotujoča mnenja.	Uravnoteženo procesiranje informacij

Vir: Linda. L. Neider & C. A. Schriesheim, The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests, 2011, str. 1149.

Drugi sklop vprašalnika o inovativnosti je vključeval 26 trditev, ki so jih zaposleni po istem principu kot pri prvem sklopu ovrednotili z ocenami od 1 do 5. Pri prvem delu vprašalnika so podali ocene na trditve, povezane z njihovo inovativnostjo. Omenjene trditve so prikazane v tabeli 12.

Tabela 12: Samoocena inovativnosti

	Vprašanje
1.	Osredotočam se na zadeve, ki niso del mojih uradnih delovnih nalog.
2.	Sprašujem se, kako lahko stvari izboljšam.
3.	Iščem nove procese in načine dela.
4.	Najdem rešitev za obstoječo težavo.
5.	Iščem nove pristope za izvrševanje nalog.
6.	Navdušim pomembne člane organizacije za svoje inovativne ideje.
7.	Skušam prepričati ljudi, da bi podprli mojo inovativno idejo.
8.	Sistematično vpeljem inovativne ideje v prakso.
9.	Prispevam k implementaciji novih idej.
10.	Vlagam trud v razvoj novih stvari.

Vir: J. de Jong & D. den Hartog, Measuring innovative work behaviour, 2010, str. 29.

V drugem delu so zaposleni lahko ocenili mero strinjanja s trditvami, ki izražajo njihovo zaznano podporo vodje pri inovativnosti. Primeri vprašanj so podani v tabeli 13.

Tabela 13: Zaznana podpora vodje pri inovativnosti

	Vprašanje
1.	Vodja ceni moj prispevek k uspešnosti organizacije.
2.	Vodja mi daje občutek, da sem težko nadomestljiv/-a.
3.	Vodja ceni moj dodatni trud.
4.	Vodja upošteva moje vrednote in cilje.
5.	Vodja upošteva moje pritožbe.
6.	Vodja pri odločitvah, ki zadevajo mene, gleda na moje dobro.
7.	Vodja mi pomaga pri mojih težavah.
8.	Vodji je pomembno moje dobro počutje.
9.	Vodja opazi, da se trudim po svojih najboljših močeh.
10.	Vodja mi je vedno pripravljen pomagati.
11.	Vodji je pomembno moje zadovoljstvo na delovnem mestu.
12.	Vodja nikoli ne bi izkoristil mojega truda v svoje dobro.
13.	Vodji je mar zame.
14.	Vodji je pomembno moje mnenje.
15.	Vodja je ponosen na moje dosežke.
16.	Vodja se trudi, da bi bilo moje delo zame zanimivo.

Vir: R. Eisenberger, R., Huntington, S. Hutchison, & D. Sowa, Perceived Organizational Support, 1986, str. 502.

Vprašalnik za zaposlene ima na koncu še tri dodatna, demografska vprašanja o spolu, starosti in izobrazbi.

3.3.4.2 Vprašalnik za vodstvo

Drugi vprašalnik, namenjen vodstvu, je prav tako razdeljen na dva glavna sklopa vprašanj, ki so se navezovala na avtentično vodenje in inovativnost. Pri prvem sklopu vprašanj je vodja ocenjeval 20 trditvev, ki se navezujejo na lastno avtentičnost in lastni pozitivni psihološki kapital. Omenjene trditve so enake trditvam, ki so jih ocenjevali zaposleni in so podrobneje razložene v prejšnjem poglavju. Nekoliko drugačen pa je drugi sklop vprašalnika, kjer vodja oceni inovativnost zaposlenih in podporo, ki jim jo pri tem nudi. Drugi sklop vključuje 26 trditvev, ki so povzeta iz vprašalnikov za samooceno inovativnosti zaposlenih in zaznane podpore vodje pri tem. Omenjene trditve so prilagojene ocenjevanju vodje. Vodja je lahko pri vsaki posamezni trditvi podal svoje strinjanje z ocenami od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenila, da se s trditvijo sploh ne strinja, 5 pa da se s trditvijo popolnoma strinja. V tabeli 12 so prikazane trditve, ki se nanašajo na inovativnost zaposlenih. Z izbiro ocene od 1 do 5 je vodja izrazil zaznavanje inovativnosti svojih zaposlenih. Primeri vprašanj so prikazani v tabeli 14.

Tabela 14: Inovativnost zaposlenih

	Vprašanje
1.	Moji zaposleni se osredotočajo tudi na zadeve, ki niso del njihovih uradnih delovnih nalog.
2.	Moji zaposleni se neprestano sprašujejo, kako lahko stvari še izboljšajo.
3.	Moji zaposleni iščejo nove procese in načine dela.
4.	Moji zaposleni se trudijo najti rešitev za obstoječ problem.
5.	Moji zaposleni iščejo nove pristope za izvrševanje nalog.
6.	Moji zaposleni navdušijo pomembne člane organizacije za svoje inovativne ideje.
7.	Moji zaposleni skušajo prepričati ljudi, da bi podprli njihovo inovativno idejo.
8.	Moji zaposleni sistematično vpeljejo inovativne ideje v prakso.
9.	Moji zaposleni prispevajo k implementaciji novih idej.
10.	Moji zaposleni vlagajo trud v razvoj novih stvari.

Vir: J. de Jong & D. den Hartog, Measuring innovative work behaviour, 2010, str. 29.

Pri zadnjem delu vprašanj, je vodja ocenjeval 16 trditvev, ki se navezujejo na nudenje podpore zaposlenim pri inovativnosti. Trditve so podane v tabeli 15.

Tabela 15: Podpora zaposlenim pri njihovi inovativnosti

	Vprašanja
1.	Cenim prispevek svojih zaposlenih k uspešnosti organizacije.
2.	Menim, da so moji zaposleni težko nadomestljivi.

se nadaljuje

Tabela 15: Podpora zaposlenim pri njihovi inovativnosti (nad.)

Vprašanja	
3.	Cenim dodatni trud svojih zaposlenih.
4.	Upoštevam vrednote in cilje svojih zaposlenih.
5.	Upoštevam pritožbe svojih zaposlenih.
6.	Kadar sprejemam odločitve, ki zadevajo moje zaposlene, vedno gledam na njihovo dobro.
7.	Zaposlenim pomagam pri njihovih težavah.
8.	Pomembno mi je, da se moji zaposleni dobro počutijo.
9.	Opazim, kadar se moji zaposleni trudijo po njihovih najboljših močeh.
10.	Svojim zaposlenim sem vedno pripravljen pomagati.
11.	Pomembno mi je, da so moji zaposleni zadovoljni na delovnem mestu.
12.	Nikoli ne bi izkoristil truda svojih zaposlenih v svoje dobro.
13.	Mar mi je za moje zaposlene.
14.	Mnenje mojih zaposlenih mi je pomembno.
15.	Ponosen sem na dosežke svojih zaposlenih.
16.	Trudim se, da bi bilo mojim zaposlenim njihovo delo zanimivo.

Vir: R. Eisenberger et al., Perceived Organizationa Support, 1986, str. 502.

3.3.5 Oblikovanje in izvedba intervjuja

Kvalitativni del raziskave je temeljil na polstrukturiranem intervjuju z izvršnim direktorjem podjetja Mbills, mag. Primožem Zupanom. Pripravila sem 17 glavnih vprašanj, kjer je bilo potrebno pa sem za pomoč pri usmerjanju poteka intervjuja dodala tudi podvprašanja. Vprašanja so zajemala področje avtentičnega vodenja in inovativnosti. Na začetku intervjuja sem sogovornika seznanila s pomembnimi raziskavami na področju avtentičnega vodenja in inovativnosti, na katere sem se oprla pri oblikovanju vprašanj. Sogovornik je prosto in samostojno odgovarjal na zastavljena vprašanja. Intervju je bil izveden 29. 3. 2018 in je trajal 45 minut.

3.3.6 Omejitve raziskave

Zaradi majhnosti tima in povezanosti zaposlenih je kljub anonimnosti večja verjetnost subjektivnega in neiskrenega reševanja vprašalnikov. Zaposleni se med seboj namreč dobro poznajo in lahko predvidevajo, kaj bo odgovoril njihov sodelavec, kar nedvomno vpliva na njegov končen odgovor. Naslednjo omejitev bi lahko predstavljalo tudi pretirano navdušenje anketirancev, ki zamegli realno stanje.

3.4 Analiza in interpretacija pridobljenih rezultatov

Empirični del naloge je temeljil na kvantitativnem in kvalitativnem delu raziskave. Po izvedbi kvantitativnega in kvalitativnega dela raziskave sem pri analizi podatkov sledila strukturi, ki sem jo uporabila v anketnih vprašalnikih za vodstvo in zaposlene. Vprašalnika

vsebuje dva temeljna sklopa trditev o avtentičnem vodenju in inovativnosti. Oba sklopa sem zajela tudi v intervjuju. V nadaljevanju predstavljam rezultate vprašalnikov in njihovo interpretacijo, v katero sem smiselno vključila tudi izsledke intervjuja, ki je v celoti dodan v prilogi.

V kvantitativnem delu raziskave je sodelovalo vseh 8 zaposlenih in vodja. Zaposleni so bili na koncu vprašalnika povprašani tudi o nekaterih demografskih podatkih, kot so spol, starost in najvišja dosežena uradna izobrazba.

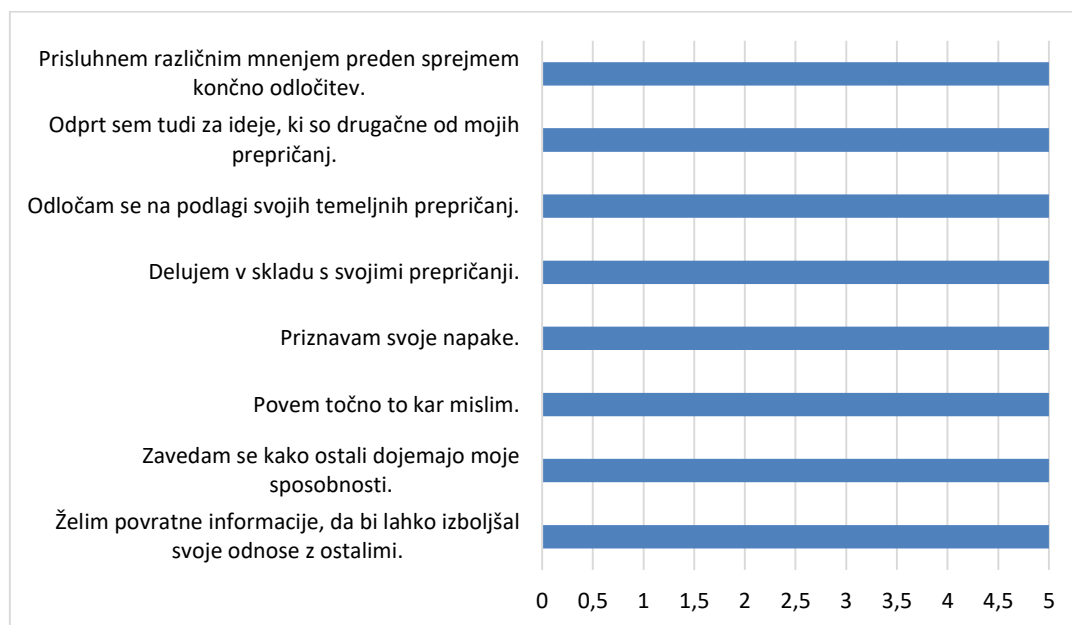
3.4.1 Avtentično vodenje

Prvi sklop vprašanj o avtentičnem vodenju preverja samooceno avtentičnosti vodje in zaposlenih, zaznana avtentičnost vodje pri zaposlenih in prisotnost pozitivnega psihološkega kapitala tako pri vodji kot tudi pri zaposlenih.

3.4.1.1 Samoocena vodje

Vodja je pri vrednotenju trditev prvega dela vprašalnika ocenjeval svoje lastnosti, ki se nanašajo na štiri ključne elemente avtentičnega vodenja; samozavedanje, uravnoteženo procesiranje informacij, transparentnost odnosov in ponotranjeno moralno perspektivo. Pri vseh trditvah je uporabil najvišjo oceno, kar pomeni, da svoje lastnosti dojema kot avtentične. Na sliki 19 so prikazane vodjine ocene trditev.

Slika 19: Samoocena avtentičnosti vodje



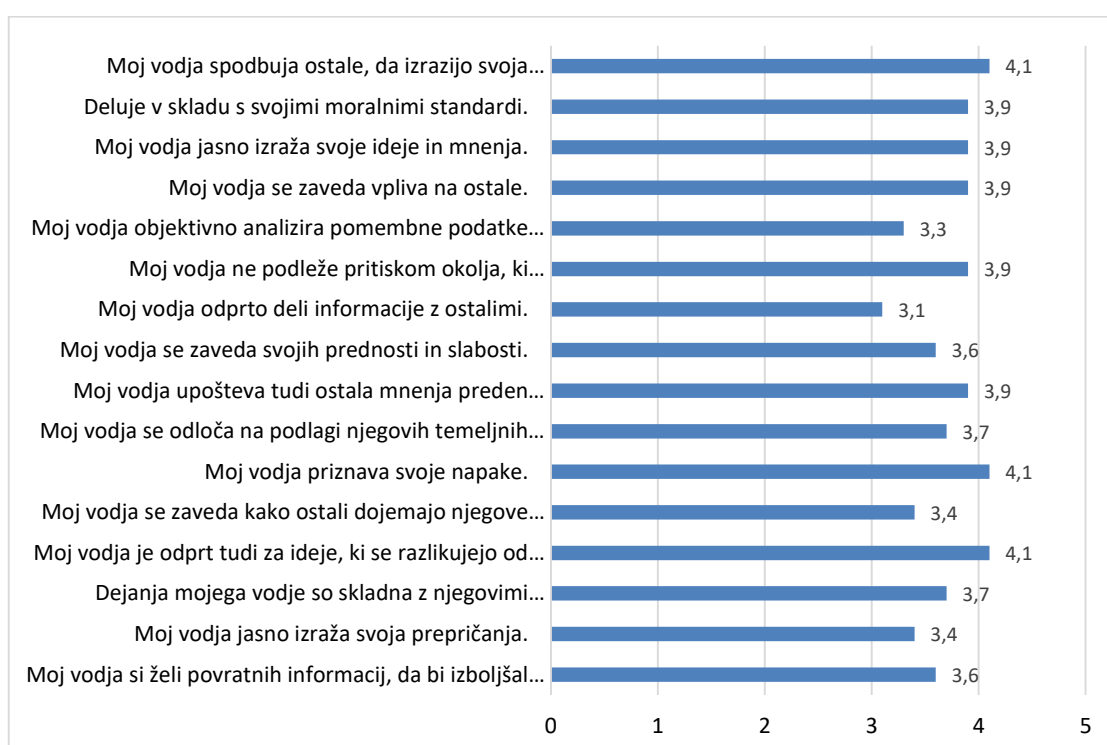
Visoke samoocene so skladne tudi z direktorjevimi odgovori v intervjuju. Skozi pogovor je bilo razvidno, da dobro pozna koncept avtentičnosti in se zaveda, katere ključne lastnosti in

sposobnosti mora posedovati dober vodja. Ta mora po njegovem mnenju stremeti k pridobivanju povratnih informacij in te tudi upoštevati. Ves čas mora meriti vzdušje med zaposlenimi in sproti reševati morebitne zaplete ali izzive. Sebe kot vodjo dojema zelo horizontalno, vzor mu predstavlja holakracija, ki daje prednost timskega odločanju pred močjo enega posameznika. Namen njegovega vodenja je vzgojiti in vzgajati ljudi v smeri samostojnega odločanja znotraj področij, ki jih pokrivajo. Deluje v skladu s svojimi vrednotami, saj je prepričan, da je vodenje neposreden rezultat tega, katere vrednote ima posameznik kot vodja. Svojim vrednotam ostaja zvest tudi kadar ima občutek, da so te v navzkrižju z zunanjimi vplivi. Pri vodenju poskuša izhajati iz osebnih vrednot in empatije ter se vživeti v vlogo tistega, ki je na drugi strani. Prepoznavna svoje močne in šibkejši strani, ki se jih s pomočjo povratnih informacij prične zavedati in trudi izboljšati. Ves čas prakticira transparentnost, kljub temu pa verjame, da je še vedno prostor za izboljšave. Zaveda se, da so si ljudje različni in nekateri potrebujejo več časa, da povedo stvari. Vanje zato vложи več truda za pridobivanje informacij.

3.4.1.2 Zaznana avtentičnost vodje pri zaposlenih

V sklopu avtentičnega vodenja so lahko svojo oceno o avtentičnih lastnostih vodje podali tudi sledilci. Tako trditve namenjene samoocenjevanju avtentičnih lastnosti vodje, kot tudi trditve za ocenjevanje zaznanih avtentičnih lastnosti vodje pri zaposlenih, so vsebovale enake elemente, kar mi je omogočilo primerjavo ocen. Na sliki 20 so prikazane povprečne ocene zaznane avtentičnosti vodje pri zaposlenih.

Slika 20: Zaznana avtentičnost vodje pri zaposlenih



Zaposleni so najvišje ocenili priznavanje napak vodje, njegovo spodbujanje nasprotujočih si mnenj in odprtost za ideje, ki nasprotujejo njegovim temeljnim prepričanjem. Povprečna ocena teh treh trditev je 4,1.

Svojo visoko oceno trditve, ki kaže na njegovo odprtost za nasprotujoča si mnenja, pa je vodja podkrepil tudi s primeri v intervjuju. Poudaril je pomembnost vzpostavitve kulture, v kateri zaposlene ni strah konfliktov. Razhajanje mnenj je namreč koristno in omogoča iskanje boljših končnih rešitev po načelu $a + b = c$.

Vodji tudi priznavanje napak ne predstavlja težav, saj pri svojih zaposlenih išče povratne informacije, s katerimi bi lahko še izboljšal svoje vodenje. Zadnjo zgoraj navedeno visoko ocenjeno trditev, ki izraža vodjino odprtost za ideje, je v intervjuju potrdil tudi vodja. Povedal je, da so njegova vrata vedno odprta za vsa vprašanja, vedno želi pomagati znotraj svojih znanj in zmožnosti, v kolikor teh znanj in zmožnosti nima, pa zaposlene napoti k ustreznijem viru.

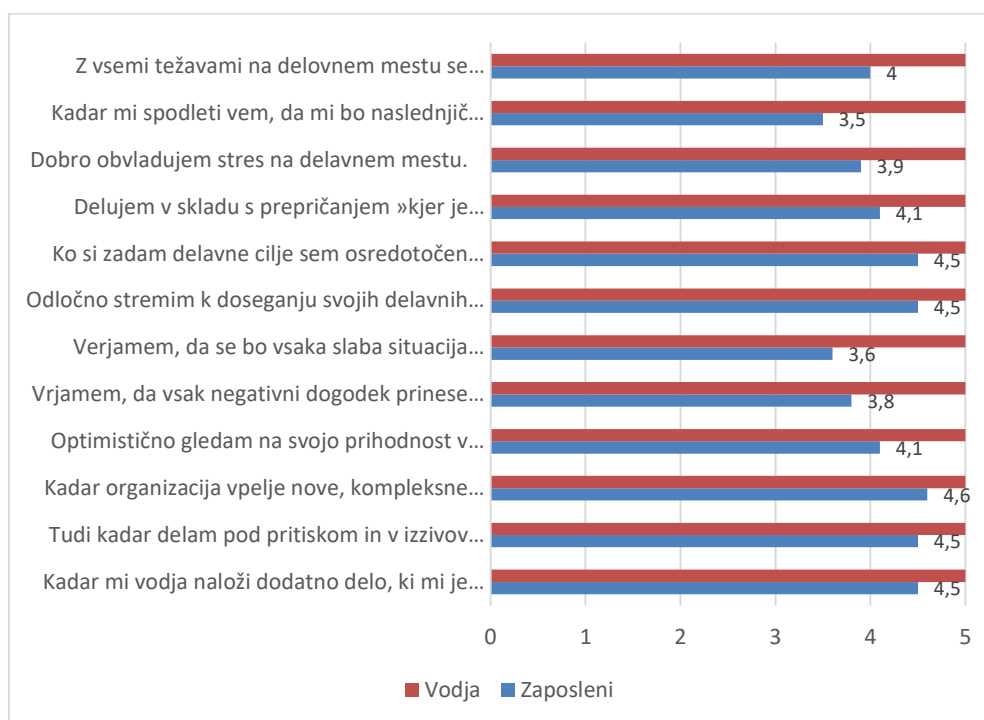
Z nekoliko nižjo povprečno oceno, in sicer s 3,9 so zaposleni ocenili vodjino upoštevanje njihovih mnenj pri sprejemanju končnih odločitev in ne podleganje pritiskom okolju, ki so v nasprotju z njegovim prepričanjem. Z enako oceno so zaposleni ovrednotili tudi vodjino zavedanje vpliva na ostale, njegovo jasno izražanje idej in mnenj ter delovanje v skladu s svojimi moralnimi standardi. V povprečju so tako zaposleni najbolje ocenili vodjine lastnosti, ki se navezujejo na ponotranjeno moralno perspektivo in uravnoteženo procesiranje.

Najvišje odstopanje med samooceno vodje in ocenami, ki so jih podali zaposleni, se je pokazalo pri vodjini odprti delitvi informacij z ostalimi in objektivnem analiziranju pomembnih podatkov pred sprejemanjem končne odločitve. Zaposleni so prvo trditev ocenili s povprečno oceno 3,3, drugo pa s 3,1. Tako so torej najslabše ocenili vodjine lastnosti, ki predstavljajo samozavedanje in transparentnost odnosov.

3.4.1.3 Prisotnost pozitivnega psihološkega kapitala

Vodja in zaposleni so v sklopu vprašanj o avtentičnem vodenju ocenjevali tudi svoje lastnosti, ki predstavljajo ključne elemente pozitivnega psihološkega kapitala. Na sliki 21 predstavljam povprečne ocene lastnega pozitivnega psihološkega kapitala vodje in zaposlenih.

Slika 21: Lastni pozitivni psihološki kapital vodje in zaposlenih



Vodja ocenjuje vsa štiri stanja pozitivnega psihološkega kapitala; upanje, samozavest, optimizem in prožnost zelo visoko, saj je vse trditve ovrednotil z najvišjo možno povprečno oceno. V intervjuju je povedal, da se pri svojem vodenju trudi spodbujati samoiniciativnost zaposlenih. Od njih namreč pričakuje samostojno izpeljavo naloženih nalog, saj se zaveda, da bo uspešnost končane naloge dvignila njihovo samozavest. Meni, da je načelo »vreči nekoga v vodo in ga pustiti, da splava«, najboljši pokazatelj strokovne moči, zmožnosti samorazvoja in sprotnega reševanja ovir ter težav.

Vodja osebno ne loči med pozitivnimi in negativnimi čustvi. Vsako čustvo ima po njegovem mnenju svoj vzrok, kateremu lahko pridemo do dna skozi transparentnost čustev ljudi. Sam ne bi nikoli želel, da bi njegovi zaposleni tiščali čustva v sebi toliko časa, da bi bilo prepozno za kakršno koli pomoč. Prepričan je, da je zaupanje temelj psihološke varnosti, zato spodbuja negovanje in razvijanje medsebojnega zaupanja, ki ga ohranja tudi v odnosu do strank in poslovnih partnerjev. Sam ostaja pozitiven in vztrajen, v službo pride motiviran in se potrudi takšno vzdušje ustvariti tudi med sodelavci.

Zaposleni so bili pri samooceni stanj pozitivnega psihološkega kapitala nekoliko bolj kritični. Z najboljšo povprečno oceno so ovrednotili trditve, ki najboljše opisujejo stanje samozavesti. Tako so zaposleni najvišje ocenili trditev o njihovi zmožnosti prilagajanja novim, kompleksnim delovnim sistemom in pridobivanju novih znanj. To trditev so ovrednotili s povprečno oceno 4,6. Nekoliko nižje, so ocenili stanje upanja, pri čemer sta bili najboljše ocenjeni trditvi tisti, ki se nanašata na osredotočenost doseganja ciljev. Njuna povprečna ocena je znašala 4,5. Najslabše so zaposleni ocenili stanje prožnosti, kajti niso

popolnoma prepričani, da jim lahko po prvem neuspelem poskusu zopet uspe. To trditve so ovrednotili s povprečno oceno 3,5. Trditve stanja optimizma so ocenili s precej povprečnimi ocenami, med katerimi so najboljše ovrednotili njihovo optimistično gledanje na prihodnost v podjetju. Trditev je bila ocenjena s povprečno oceno 4,1.

3.4.1.4 Lastna avtentičnost zaposlenih

V sklopu vprašanj o avtentičnem vodenju so zaposleni ocenjevali tudi trditve, ki se nanašajo na svoje lastne avtentične lastnosti. Na sliki 22 so prikazane povprečne ocene lastne avtentičnosti zaposlenih.

Slika 22: Lastna avtentičnost zaposlenih



Zaposleni so z najvišjo povprečno oceno 4,8 ovrednotili željo po povratnih informacijah, ki spada pod element samozavedanja. Hkrati pa je druga trditev tega elementa, kjer zaposleni izražajo zavedanje, kako ostali dojemajo njihove sposobnosti, najslabše ocenjena. Ti jo ocenjujejo s povprečno oceno 3,4, seštevka povprečnih ocen obeh trditev, pa prikazuje samozavedanje kot najnižje ocenjen element.

Najbolje ocenjena elementa na podlagi povprečnega seštevka ocen njunih trditev, sta ponotranjena moralna perspektiva in uravnoteženo procesiranje informacij.

Primerjava samoocene vodje in zaposlenih kaže na to, da so zaposleni lastno avtentičnost ocenili precej slabše kot vodja.

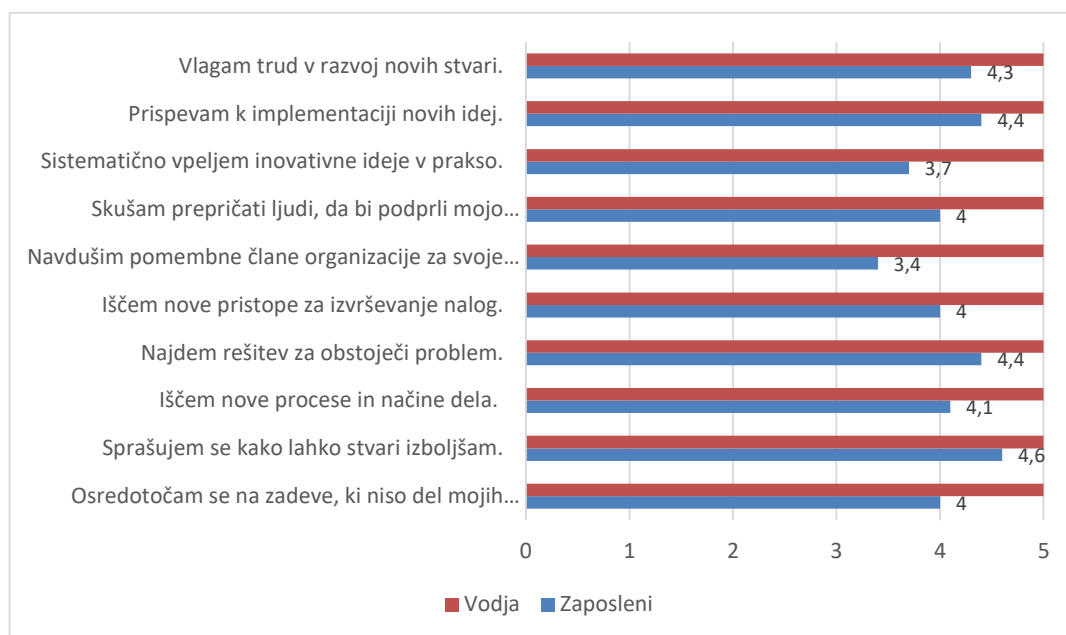
3.4.2 Inovativnost

Drugi sklop vprašanj o inovativnosti preverja vrednotenje lastne inovativnosti zaposlenih in podpore, ki jo pri tem zaznavajo. Poleg tega inovativnost zaposlenih ovrednoti tudi vodja in oceni, v kolikšni meri sam nudi pomoč zaposlenim pri njihovi inovativnosti.

3.4.2.1 Inovativnost zaposlenih

V sklopu vprašanj, ki se navezujejo na inovativnost, so zaposleni ovrednotili svojo inovativnost, njihovo inovativnost pa je v vprašalniku prilagojenem za vodjo ocenil tudi vodja. Na sliki 23 prikazujem samooceno inovativnosti zaposlenih in vodjino oceno njihove inovativnosti.

Slika 23: Samoocena inovativnosti zaposlenih in vodjina ocena inovativnosti zaposlenih



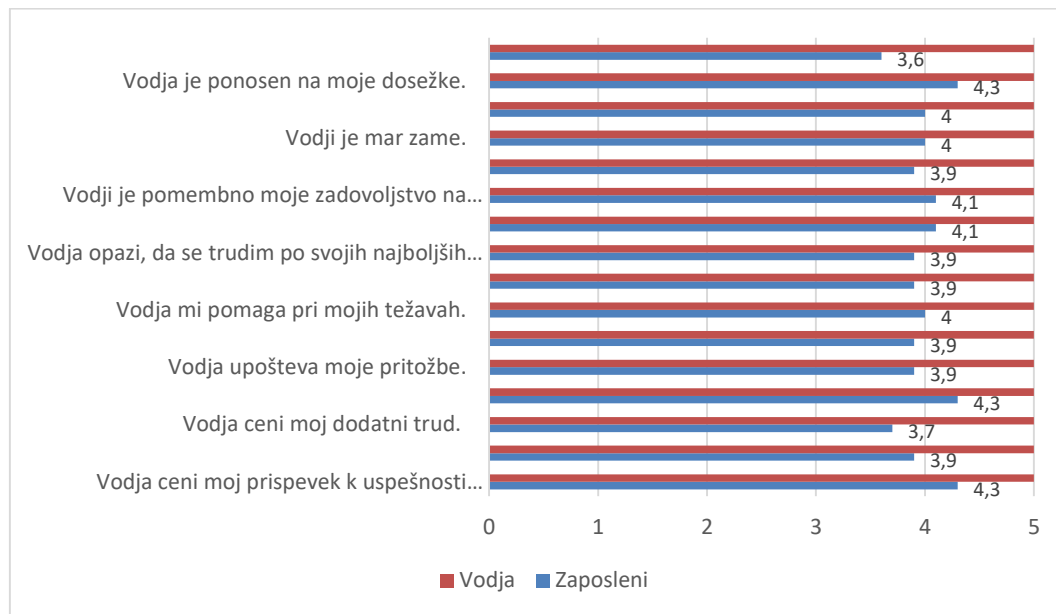
Vodja svoje zaposlene vidi kot zelo inovativne, vse njihove lastnosti namreč ocenjuje z najvišjo povprečno oceno, 5. V intervjuju vodja poudari, da sta kreativnost in inovativnost del njihove kulture podjetja. Pravi, da njegovi zaposleni nenehno spremljajo spremembe na trgu, na podlagi katerih potem predlagajo izboljšave. Meni, da takšna zavzetost zaposlenih omogoča podjetju sprotno posodabljanje in razvoj novih inovativnih funkcionalnosti produkta. Veseli ga, da njegovi zaposleni sami zaznajo in se odzovejo na težave, poiščejo rešitve in ne čakajo, da se bodo te pojavile same od sebe. Slednje omogoča sprotno in hitro implementacijo predlaganih idej. Vodja omeni tudi, da se njegovi zaposleni zavedajo pomembnosti vlaganja v njihov lastni samorazvoj in izobraževanja znotraj njihovega področja. Takšna miselnost je po vodjinem mnenju ključna za uspešno in inovativno podjetje.

Največje strinjanje z vodjo so zaposleni pokazali s trditvijo »Sprašujem se, kako lahko stvari izboljšam«, ki so jo ovrednotili s povprečno oceno 4,6. Povprečne ocene ostalih trditev zaposlenih, močno odstopajo od vodjinih povprečnih ocen inovativnosti zaposlenih. To je še posebej razvidno pri trditvi o navduševanju pomembnih članov organizacije za inovativne ideje. Zaposleni so namreč to trditev ovrednotili s povprečno oceno 3,4.

3.4.2.2 Podpora za inovativnost

Zadnji del sklopa vprašanj o inovativnosti, je preverjal vodjino nudenje podpore zaposlenim pri inovativnosti in kako takšno podporo zaznavajo zaposleni. Na sliki 24 je prikazana primerjava ocen vodjine podpore za inovativnost in zaznavanje te podpore pri zaposlenih.

Slika 24: Podpora za inovativnost vodje in zaznana podpora za inovativnost zaposlenih



Vodja meni, da nudi visoko stopnjo podpore zaposlenim pri inovativnosti. Zanj prilagojene trditve je namreč označil z najvišjo povprečno oceno, 5. V intervjuju je poudaril, kako pomembno je, da zaposleni najdejo smisel v svojem delu. To namreč vpliva na njihovo dobro počutje, posledično pa tudi na počutje celotne ekipe. Kot vodja se trudi, da se zaposleni počutijo sprejete in odprte, prav tako pa jih podpira pri njihovih zasebnih kot tudi službenih ciljih. Verjame, da je sam kot direktor omogočil takšne pogoje dela. V intervjuju vodja še posebej poudari, da ima čudovito ekipo zaposlenih, na katere je ponosen in verjame, da se njihova povezanost čuti tudi navzven. Dodal je še, da ceni in sprejema mnenja svojih zaposlenih, zato jih na letnih pogovorih vedno vpraša, kje vidijo možnosti za njegove izboljšave.

Zaposleni ocenjujejo vodjino podporo za inovativnost nekoliko slabše, pri čemer najbolj odstopa trditev, »Vodja se trudi, da bi bilo moje delo zame zanimivo«. Omenjena trditev je bila povprečno ocenjena s 3,6. Med slabše ocenjenimi je bila tudi trditev, ki se navezuje na vodjino cenjenje dodatnega truda zaposlenih, saj so jo ti ovrednotili s povprečno oceno 3,7. Najbolje pa so zaposleni ocenili trditve: »Vodja ceni moj prispevek k uspešnosti organizacije«, »Vodja upošteva moje vrednote in cilje« in »Vodja je ponosen na moje dosežke«. Te so ovrednotili s povprečno oceno 4,3.

3.5 Končne ugotovitve na podlagi raziskovalnih vprašanj

V nadaljevanju predstavljam zaključne ugotovitve na podlagi postavljenih raziskovalnih vprašanj.

1. Kako je razvit konstrukt avtentičnega vodenja na primeru projekta mBills?

Na podlagi analize anketnih vprašalnikov in intervjuja ugotavljam, da vodja ocenjuje svoje lastnosti kot zelo avtentične. Ima visoko stopnjo samozavedanja, kar se kaže v iskanju povratnih informacij pri zaposlenih, da bi odpravil svoje pomanjkljivosti. V odnosih z zaposlenimi gradi in spodbuja transparentnost, zaupanje in izražanje nasprotujočih si mnenj. Zaposlene vodi v skladu s svojimi vrednotami, te pa ohranja tudi kadar so v neskladju z zunanji vplivi. Pri zaposlenih spodbuja samostojnost in samoiniciativnost, saj se zaveda, da uspešno rešeni izzivi dvigujejo njihovo samozavest. Sam je optimističen, pozitiven in vztrajen, takšno vzdušje pa skuša ustvariti tudi med sodelavci. Po ocenah sodeč, se trudi obvladovati stres na delovnem mestu in si hitro opomore po neljubih dogodkih.

Zaposleni so v primerjavi z vodjo svoje avtentične lastnosti ocenili nekoliko bolj kritično, kljub temu pa še zmeraj dovolj visoko. Njihova najbolje ocenjena elementa lastne avtentičnosti sta ponotranjena moralna perspektiva in uravnoteženo procesiranje informacij. Oba omenjena elementa so zaposleni najbolje zaznali tudi pri svojem vodji, pri čemer bi lahko sklepali, da se zaposleni najbolj poistovetijo z njim ravno v lastnostih, ki predstavlja te elemente. Najslabše so zaposleni ocenili svoje lastnosti, ki opisujejo samozavedanje. Zanimivo je, da so ravno samozavedanje najslabše ocenili tudi pri vodji. Iz tega je razvidno, da vodja prenaša svoje avtentične lastnosti na sledilce. Zaposleni so ocenjevali tudi lastni pozitivni psihološki kapital, kjer so še posebej visoko ocenili samozavest in upanje. Skozi pozitivno modeliranje vodja zaposlenim dviguje pozitivna psihološka stanja, pri čemer bi moral več pozornosti nameniti prožnosti. Ta je bila namreč ocenjena najslabše.

Na podlagi navedenega ocenjujem, da je konstrukt avtentičnega vodenja na primeru projekta mBills prisoten in dobro razvit. Slednje je moč opaziti v visoko samo ocenjenih avtentičnih lastnostih tako vodje kot tudi zaposlenih. Vodja dobro pozna koncept avtentičnega vodenja, iz intervjuja pa je tudi razvidno, da se na tem področju veliko izobražuje. Ekipo vodi na način, da razvijejo pozitiven odnos do sprememb, delijo iste moralne vrednote in stremijo k istim ciljem.

2. Kako inovativni so zaposleni na primeru projekta mBills?

Multimetodološka raziskava je pokazala, da zaposleni dosegajo visoko stopnjo inovativnosti. Vodja vidi svoje zaposlene kot zelo inovativne in poudarja, da sta inovativnost in kreativnost vgrajena v DNK njihovega podjetja. Pri zaposlenih ceni nenehno spremljanje dogajanja na trgu in predlaganje izboljšav, saj takšna zavzetost omogoča nenehne

posodobitve in razvoj njihovega produkta. Zaposleni sami zaznajo in se odzovejo na probleme ter poiščejo rešitve. Zavedajo se pomena lastnega samorazvoja in izobraževanja znotraj njihovih področij. Kot pri prejšnjih predpostavkah tudi pri oceni lastne inovativnosti zaposleni nekoliko slabše dojemajo svoje inovativne lastnosti. V primerjavi z vodjino oceno njihovih lastnosti je opazno najvišje odstopanje pri navduševanju pomembnih članov organizacije za njihove inovativne ideje. Razlog za tako nizko oceno bi lahko bilo slabo zaznavanje vodjinega in lastnega samozavedanja, saj je potrebno v celotnem inovacijskem procesu veliko povratnih informacij, da se lahko inovativna ideja na koncu tudi implementira. Pomembno je tudi, kako zaposleni dojemajo svoje sposobnosti in kako te sposobnosti vidijo ostali. Če se zaposleni ne počuti sposobnega ali ima občutek, da ga ostali ne vidijo kot takega, ne bo niti izražal svojih idej. Slab rezultat bi lahko povzročila tudi manjša prožnost zaposlenih. To daje zaposlenim občutek, da si po zavrnitvi predstavljene ideje ne bodo psihično opomogli.

Zaposleni na primeru projekta mBills so zelo inovativni, gre namreč za mlado »start up« podjetje, ki se je razvilo iz inkubatorja za razvoj idej Hal Studia. Zaposleni imajo inovativnost in kreativnost že »v krvi«, saj so šli čez celoten inovacijski proces od ideje, prototipa, do produkta in kasneje »spin off« podjetja Halcom, v današnji Mbills. Inovativne lastnosti zaposlenih zato predstavljajo nujno in cenjeno lastnost, ki pripomore k obstoju, rasti in razvoju podjetja.

3. Na kakšen način vodstvo spodbuja inovativnost zaposlenih na primeru projekta mBills?

Glede na rezultate empirične raziskave vodja svojo podporo za inovativnost ocenjuje z najvišjo možno oceno. Trudi se, da se zaposleni počutijo sprejete in odprte, prav tako pa jih podpira pri njihovih zasebnih in službenih ciljih. Prek pogovora in sprotne samoiniciativnosti posameznika spozna, kje so tista področja, kjer se sam angažira in kje rabi spodbudo. Pri izražanju sposobnosti in talentov zaposlenih ne zavira, le občasno ali po potrebi jih usmeri na pravo pot. Spodbuja tudi njihove predloge za dodatna izobraževanja in udeležbe na konferencah. Vodja ceni vsakršen prispevek zaposlenega k uspešnosti podjetja in je ponosen na dosežke svoje ekipe.

Zaposleni podporo za inoviranje ocenjujejo visoko, a vseeno manj kot vodja. Najbolj jih moti, da se vodja ne potrudi narediti njihovega dela zanimivega. Ker se vodja zaveda, kako pomembno je počutje posameznika na njegovem delovnem mestu, si prizadeva k temu, da bi vsak našel smisel v svojem delu.

Vodstvo spodbuja inovativnost zaposlenih skozi dodatna izobraževanja, ki pripomorejo k posameznikovi karieri in lastnem samorazvoju. V podjetju nimajo vzpostavljenega uradnega sistema nagrajevanja, ampak skušajo zaposlene nagraditi z novim znanjem, kot so dobro mentorstvo, konference, tečaji in drugo. Inovativnost zaposlenih spodbujajo tudi z

ustvarjanjem vzdušja, kjer se zaposleni počuti sprejetega in si upa izražati svoje ideje. Vodja namreč sledi načelu, da nobena ideja ni napačna in so njegova vrata vedno odprta za vse.

4. Katere so temeljne značilnosti avtentičnega vodenja, ki pripomorejo k večji inovativnosti zaposlenih na primeru projekta mBills?

Analiza kvalitativnega in kvantitativnega dela raziskave kaže, da vodja pripisuje velik pomen transparentnim odnosom, ki temeljijo na zaupanju. Verjame, da so ti ključna sestavina in steber, na katerem tim lahko deluje. Vodja ves čas prakticira transparentnost in se trudi, da se zaposleni počutijo sprejete in odprte. Daje jim občutek, da mu lahko neposredno povedo vse, kar jim leži na duši in spodbuja kulturo, kjer zaposlenih ni strah konfliktnih mnenj. Vodja se namreč zaveda, da je ravno izražanje nasprotujočih se mnenj tisto, ki rodi nove rešitve za obstoječe težave. Da bi zaposleni prosto izražali svoja mnenja in mu zaupali, pri svojem vodenju vedno izhaja iz svojih vrednot in prepričanj ter se drži načela »delaj to, kar govoriš«. Zaupanje predstavlja temelj psihološke varnosti, katera pogojuje izražanje še tako neobičajnih mnenj zaposlenih. Njegovo ravnanje je zato vedno podrejeno temu, da vsi negujejo in razvijajo medsebojno zaupanje. Pomembno mu je tudi, kako ga vidijo zaposleni in kaj je tisto zaradi česar bi lahko ti zaupanje izgubili. To se trudi preprečiti s tem, da pri zaposlenih nenehno išče povratne informacije.

Rezultati pridobljeni s kvantitativno metodo so pokazali, da zaposleni dobro zaznavajo lastnosti vodje, ki opisujejo uravnoteženo procesiranje informacij. Slednje pomeni, da jih vodja spodbuja pri izražanju njihovih nasprotujočih mnenj, je odprt in priznava svoje napake. Opažajo tudi, da njihov vodja deluje v skladu s svojimi moralnimi standardi, ne podlega pritiskom okolja in se odloča na podlagi njegovih temeljnih prepričanj. Te lastnosti vodje spodbujajo zaupanje pri zaposlenih. Zaposleni, ki svojemu vodji zaupajo, z njim lažje delijo svoje misli, čustva in so bolj pozitivno naravnani pri svojem delu. Na ta način zaposleni občutijo podporo za njihove nove in drugačne ideje. Ker vodja spodbuja samoiniciativnost in samostojno reševanje težav ter jim da prosto pot pri odločanju, se zaposleni ob pozitivni rešitvi problema počutijo bolj samozavestne in drzne za izražanje nenavadnih idej. Zaradi visoke samozavesti se zaposleni pogumneje soočajo s vsakim dodatnim izzivom, ki jim je postavljen na pot in odločneje stremijo k svojim zastavljenim ciljem.

Kot temeljne značilnosti avtentičnega vodenja na primeru projekta mBills bi glede na multimetodološko analizo ter zgoraj navedene ugotovitve navedla samozavest, upanje, ponotranjeno moralno perspektivo in uravnoteženo procesiranje informacij. Omenjene lastnosti vodja skozi pozitivno modeliranje prenaša na svoje sledilce.

5. Kako se povezava avtentičnega vodenja in inovativnosti kaže na konkurenčni prednosti projekta mBills?

Na podlagi rezultatov raziskave ugotavljam, da avtentično vodenje pomembno vpliva na inovativnost zaposlenih. Avtentični vodje s svojimi lastnostmi, kot so samo razkritje, odprtost in delovanje v skladu s svojim vrednotami, vzbujajo zaupanje, spodbujajo izražanje nasprotujočih mnenj, dvigujejo samozavest, kar se kaže v bolj inovativnih prispevkih posameznikov. Inovativnost predstavlja nujno sestavino, ki je vgrajena v DNK podjetja Mbills, kot projekt so se v »spin off« podjetje razvili iz inkubatorja. Mbills je prepoznan kot inovativno podjetje, ki izdeluje rešitve za finančno industrijo. Kot prvi, ki na slovenskem trgu ponuja tovrsten produkt, se podjetje velikokrat srečuje s tradicionalnim razmišljanjem ljudi, zato je inovativnost tako pri razvijanju in implementaciji novih funkcionalnosti kot tudi načinu komuniciranja z obstoječimi uporabniki izredno pomembna.

3.6 Priporočila vodstvu projekta mBills

Na podlagi ugotovitev iz multimetodološke raziskave sem podala priporočila in izoblikovala smernice, kar je razvidno iz tabele 16.

Tabela 16: Priporočila vodstvu in smernice

Priporočilo	Smernica
Razvijanje odprte, iskrene in transparentne komunikacije	Vodja mora posvetiti več pozornosti transparentni komunikaciji, jasno izražati svoja prepričanja in mišljenja ter deliti pomembne informacije z ostalimi. Bolj kot bo vodja jasno izražal svoja prepričanja, mnenja, vrednote in cilje, bolj mu bodo zaposleni zaupali in sledili. Poleg tega pa bo z deljenjem pomembnih informacij pri svojih zaposlenih vzbudil občutek pomembnosti in odgovornosti. Ti se bodo tako bolj angažirali, prispevali več idej in bili bolj motivirani za iskanje novih rešitev. Skozi odprto in iskreno medsebojno komunikacijo bi vodja in zaposleni lažje spoznali svoje medsebojne prednosti in slabosti. Vodja bi lahko na ta način zaznane prednosti zaposlenih pomagal naprej razvijati, slabosti pa s skupnimi močmi odpraviti.
Nepriistransko analiziranje in kategoriziranje podatkov	Ker je vodja zelo ambiciozen in se loti več projektov hkrati, zaposleni tega ne dojemajo kot nekaj pozitivnega, ampak kot nižja objektivnost pri analiziranju pomembnih podatkov in informacij. Vodjina višja stopnja objektivnosti pri analiziranju podatkov in njihovo prioritiziranje ter odprta komunikacija bi mu omogočila večjo podporo zaposlenih pri izvedbi projektov.
Vlivanje upanja in optimizma	Zaposleni niso dovolj prožni, kar se kaže v njihovem manjšem zaupanju v svoje sposobnosti in hitrem okrevanju po neuspehu. Vodja bi moral na podlagi opažanj v takšnih trenutkih, zaposlenim dvigniti optimizem in vero vase. Tako bi bili zaposleni bolj vztrajni in verjeli, da jim bo pri naslednjem poskusu uspelo. Zaposleni na neuspeh ne bi gledali kot na nekaj negativnega, ampak kot na novo izkušnjo v njihovi karieri.
Dajanje spodbud ob neuspehih in iskrenih pohval ob uspehih	Zaposleni imajo občutek, da njihov trud ni prepoznan v tolikšni meri kot bi si želeli. V stresnih situacijah bi potrebovali več vodjine pozornosti kot sicer. Občasna iskrena pohvala in spodbuda v takšnih trenutkih bi jim dala večji občutek cenjenosti in vlila več novega zagona.

SKLEP

Današnje nepredvidljivo poslovno okolje, hiter tehnološki razvoj in številne ekonomske spremembe silijo organizacije, da sledijo trendu nenehnega inoviranja. Slednje predstavlja eno izmed ključnih konkurenčnih prednosti, ki organizacijam zagotavlja dolgoročno uspešnost in obstoj. Neizogibno je dejstvo, da morajo organizacije, v kolikor želijo slediti svoji inovativni strategiji, spodbujati inovativno vedenje zaposlenih, promovirati njihove inovativne ideje ter te ideje preliniti v inovativne produkte. Da bi organizacije izkoristile inovativne potencialne svojih zaposlenih, se morajo zavedati kaj njihove zaposlene motivira in kaj vzbudi posameznikovo inovativno vedenje. Takšno vedenje vzbudijo vodje z izkazovanjem podpore in spodbujanjem kreativnih in inovativnih aktivnosti zaposlenih. Avtentični vodje s svojimi lastnostmi in vrednotami, ki so v skladu z njihovimi dejanji, vzbudijo zaupanje zaposlenih. Zaposleni, ki občutijo takšno podporo vodij z večjo verjetnostjo izražajo svoja konfliktna mnenja in ideje. Avtentični vodje pri zaposlenih prepoznajo njihove sposobnosti in talente ter jim jih pomagajo razviti. Med zaposlenimi spodbujajo pozitivni psihološki kapital in se trudijo ustvariti vzdušje, ki zaposlene motivira, da se potrudijo po svojih najboljših močeh, so bolj pripravljeni tvegati in iskati nove rešitve. Osnovni cilj magistrskega dela je bil ugotoviti prisotnost in razvitost konstrukta avtentičnega vodenja in konstrukta inovativnosti na primeru projekta mBills ter preučiti njuno medsebojno povezavo. V prvem poglavju sem na podlagi preučene znanstvene literature predstavila konstrukt avtentičnega vodenja, njegove opredelitve skozi čas, elemente, ki ga predstavljajo, ter avtentične vodje. Podobni strukturi sem sledila v drugem poglavju, kjer sem pozornost namenila preučevanju konstrukta inovativnosti, pregledu njegovih opredelitev skozi čas, inovacijskemu procesu, vrstam inovacij, inovativnem vedenju ter nenazadnje tudi povezavi med avtentičnim vodenjem in inovativnostjo. V tretjem poglavju sem s pomočjo multimetodološke raziskave ugotavljala prisotnost in razvitost avtentičnega vodenja in inovativnosti ter njune medsebojne povezanosti. Predstavila sem projekt mBills, trg mobilnega plačevanja zasnovano raziskovanje in uporabljene metodologije, analizo rezultatov, zaključne ugotovitve in priporočila vodstvu.

Dosegla sem tako osnovni cilj, kot tudi vse zastavljene pomožne cilje magistrskega dela. Na primeru izbranega projekta sem potrdila temeljno tezo, ki pravi, da se avtentične lastnosti vodje kažejo v boljših inovativnih dosežkih zaposlenih na primeru projekta mBills. Odgovorila sem tudi na vsa raziskovalna vprašanja. Ugotovila sem, da je konstrukt avtentičnega vodenja na primeru projekta mBills prisoten in dobro razvit. Tako vodja kot tudi zaposleni prepoznavajo svoje avtentične lastnosti, kljub temu pa prihaja do odstopanja pri zaznavanju le-teh. Vodja dobro pozna koncept avtentičnega vodenja in vodi na način, da zaposleni razvijejo pozitiven odnos do sprememb, delijo iste moralne vrednote in stremijo k istim ciljem. Zaposleni na primeru projekta mBills kažejo visoko stopnjo inovativnosti, saj so produkt razvili iz inkubatorja idej, kjer je bila inovativnost že v izhodišču ključnega pomena za vsak nadaljnji korak. Inovativne lastnosti zaposlenih zato pomenijo nujno in cenjeno lastnost, ki pripomore k obstoju, rasti in razvoju podjetja. Vodstvo preučevanega projekta

spodbuja inovativnost zaposlenih z omogočanjem dodatnih izobraževanj, ki pripomorejo k njihovi karieri in lastnem razvoju. V podjetju sicer nimajo vzpostavljenega formalnega sistema nagrajevanja, ampak skušajo zaposlene nagraditi z novim znanjem, kot so dobro mentorstvo, konference, tečaji in podobno. Inovativnost zaposlenih spodbujajo tudi z ustvarjanjem vzdušja, kjer se ti počutijo sprejete in pogumne za izražanje svojih idej. Vodja namreč sledi načelu, da nobena ideja ni napačna. Ugotavljam, da so temeljne značilnosti avtentičnega vodenja, ki pripomorejo k večji inovativnosti zaposlenih, samozavest, upanje, ponotranjena moralna perspektiva in uravnoteženo procesiranje informacij. Vodja omenjene lastnosti spodbuja in skozi proces pozitivnega modeliranja prenaša na zaposlene.

LITERATURA IN VIRI

1. Agote, L., Aramburu, N., & Lines, R. (2016). Authentic leadership perception, trust in the leader, and followers' emotions in organizational change processes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 35–63.
2. Algera, P. M., & Lips-Wiersma, M. (2012). Radical authentic leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 118–131.
3. Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123–167.
4. Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39–58.
5. Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183.
6. Amunkete, S., & Rothmann, S. (2015). Authentic leadership, psychological capital, job satisfaction and intention to leave in state-owned enterprises. *Journal of Psychology in Africa*, 25(4), 271–281.
7. Anderson, N., De Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 147–173.
8. Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
9. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
10. 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.
11. Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumbwa, F. O. (2004). *Authentic Leadership: Theory building for veritable sustained performance* (working paper). Lincoln: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska.
12. Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102–1119.
13. Bharadwaj, S., & Menon, A. (2000). Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity Mechanisms or Both? *Journal of Product Innovation Management*, 17(6), 424–434.
14. Carmeli, A., Gelbard, R., & Gefen, D. (2010). The importance of innovation leadership in cultivating strategic fit and enhancing firm performance. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 339–349.
15. Caza, A., & Jackson, B. (2011). Authentic leadership. V A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (ur.), *The SAGE handbook of leadership* (str. 352–364). Thousand Oaks, CA: Sage.

16. Chang, J., Bai, X., & Li, J. J. (2015). The influence of leadership on product and process innovations in China: The contingent role of knowledge acquisition capability. *Industrial marketing management*, 50, 18–29.
17. Chen, M. Y. C., Lin, C. Y. Y., Lin, H. E., & McDonough, E. F. (2012). Does transformational leadership facilitate technological innovation? The moderating roles of innovative culture and incentive compensation. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 239–264.
18. Cianci, A. M., Hannah, S. T., Roberts, R. P., & Tsakumis, G. T. (2014). The effects of authentic leadership on followers' ethical decision-making in the face of temptation: An experimental study. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 581–594.
19. Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227–240.
20. Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154–1191.
21. Černe, M., & Penger, S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, 47(4), 819–842.
22. Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63–85.
23. Dahlberg, T., Mallat, N., Ondrus, J., & Zmijewska, A. (2008). Past, present and future of mobile payments research: A literature review. *Electronic Commerce Research and Applications*, 7(2), 165–181.
24. Damanpour, F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265–1285.
25. Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423–454.
26. Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management*, 17(3), 215–236.
27. Damanpour, F., & Wischnevsky, J. D. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(4), 269–291.
28. De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36.
29. Debebe, G. (2017). Authentic Leadership and Talent Development: Fulfilling Individual Potential in Sociocultural Context. *Advances in Developing Human Resources*, 19(4), 420–438.
30. Devloo, T., Anseel, F., De Beuckelaer, A., & Salanova, M. (2015). Keep the fire burning: Reciprocal gains of basic need satisfaction, intrinsic motivation and innovative work behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(4), 491–504.
31. Diddams, M., & Chang, G. C. (2012). Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 593–603.

32. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Černe, M., & Klepec, M. (2017). *Advanced management and leadership practice*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Drucker, P. F. (1985). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 63(3), 67–72.
35. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
36. Elrehail, H., Emeagwali, O. L., Alsaad, A., & Alzghoul, A. (2018). The impact of Transformational and Authentic leadership on innovation in higher education: The contingent role of knowledge sharing. *Telematics and Informatics*, 35(1), 55–67.
37. Emuwa, A. (2013). Authentic leadership: Commitment to supervisor, follower empowerment, and procedural justice climate. *Emerging Leadership Journeys*, 6(1), 45–65.
38. Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic interaction*, 18(2), 121–144.
39. Farr, J. L., & Ford, C. M. (1990). Individual innovation. V M. A. West & J. L. Farr (ur.), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (str. 63–80). Oxford, England: John Wiley & Sons.
40. Fiol, C. M. (1996). Squeezing harder doesn't always work: Continuing the search for consistency in innovation research. *Academy of Management Review*, 21(4), 1012–1021.
41. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
42. 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.
43. Gill, C., & Caza, A. (2018). An investigation of authentic leadership's individual and group influences on follower responses. *Journal of Management*, 44(2), 530–554.
44. Harter, S. (2002). Authenticity. V C. R. Snyder & S. J. Lopez (ur.), *Handbook of positive psychology* (str. 382–394). Oxford University Press.
45. Hinojosa, A. S., McCauley, K. D., Randolph-Seng, B., & Gardner, W. L. (2014). Leader and follower attachment styles: Implications for authentic leader–follower relationships. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 595–610.
46. Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394.
47. Janssen, O., Van de Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 129–145.
48. Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 254–273.

49. Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4/5), 525–544.
50. Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 169–211.
51. Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry*, 14(1), 1–26.
52. Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in experimental social psychology*, 38, 283–357.
53. Klein, K. J., & Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of management review*, 21(4), 1055–1080.
54. Klenke, K. (2007). Authentic leadership: A self, leader, and spiritual identity perspective. *International journal of leadership studies*, 3(1), 68–97.
55. Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the ‘true self’: Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 64–74.
56. Lee, S. M., & Trimi, S. (2018). Innovation for creating a smart future. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 1–8.
57. Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41(6), 1677–1697.
58. Leyden, J. (2017, 5. september). UK not as keen on mobile wallets as mainland Europe and US. *The register*. Najdeno 26. marca 2018 na spletnem naslovu https://www.theregister.co.uk/2017/09/05/mobile_wallet_adoption_survey/
59. Liébana-Cabanillas, F., Muñoz-Leiva, F., & Sánchez-Fernández, J. (2018). A global approach to the analysis of user behavior in mobile payment systems in the new electronic environment. *Service Business*, 12(1), 25–64.
60. Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. V K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (ur.), *Positive organizational scholarship* (str. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler.
61. Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41–67.
62. Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50.
63. Mallat, N. (2007). Exploring consumer adoption of mobile payments—A qualitative study. *The Journal of Strategic Information Systems*, 16(4), 413–432.
64. Manzini, R., Lazzarotti, V., & Pellegrini, L. (2017). How to remain as closed as possible in the open innovation era: the case of Lindt & Sprüngli. *Long range planning*, 50(2), 260–281.
65. Mbills d.o.o. (2017). *Gradivo za marketing* (interno gradivo). Ljubljana: Mbills d.o.o.

66. Medler-Liraz, H., & Seger-Guttmann, T. (2018). Authentic Emotional Displays, Leader–Member Exchange, and Emotional Exhaustion. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(1), 76–84.
67. Müceldili, B., Turan, H., & Erdil, O. (2013). The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 673–681.
68. Mumford, M. D., & Licuanan, B. (2004). Leading for innovation: Conclusions, issues, and directions. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 163–171.
69. Munyaka, S. A., Boshoff, A. B., Pietersen, J., & Snelgar, R. (2017). The relationships between authentic leadership, psychological capital, psychological climate, team commitment and intention to quit. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1), 1–11.
70. Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1997). Implementing new designs: managing organizational change. V M. L. Tushman & P. Anderson (ur.), *Managing strategic innovation and change* (str. 595–606). Oxford: New York.
71. Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146–1164.
72. Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Ronald, M., & Brown-Radford, J. A. (2006). Authentic leadership: A historical perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 64–76.
73. Nyberg, D., & Sveningsson, S. (2014). Paradoxes of authentic leadership: Leader identity struggles. *Leadership*, 10(4), 437–455.
74. Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. O. (2009). The influence of leadership on innovation processes and activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64–72.
75. Petan, L., & Bocarnea, M. (2016). Follower perceptions of authentic leadership: A comparison between respondents from Romania and the United States. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 221, 142–150.
76. Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 331–348.
77. Ravitch, S. M., & Carl, N. M. (2015). *Qualitative research: Bridging the conceptual, theoretical, and methodological*. Sage Publications.
78. Rego, A., Júnior, D. R., & e Cunha, M. P. (2015). Authentic leaders promoting store performance: the mediating roles of virtuousness and potency. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 617–634.
79. Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437.
80. Reuvers, M., Van Engen, M. L., Vinkenbug, C. J., & Wilson-Evered, E. (2008). Transformational leadership and innovative work behaviour: Exploring the relevance of gender differences. *Creativity and Innovation Management*, 17(3), 227–244.
81. Roberts, E. B. (1988). What we've learned: Managing invention and innovation. *Research-Technology Management*, 31(1), 11–29.
82. Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.
83. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54–67.

84. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2003). On assimilating identities to the self: A self-determination theory perspective on internalization and integrity within cultures. V M. R. Leary & J. P. Tangney (ur.), *Handbook of self and identity* (str. 253–272). New York: Guilford.
85. Sapyaprapa, S., Tuicomepee, A., & Watakakosol, R. (2013). Validation of Psychological Capital Questionnaire in Thai Employees. *Proceedings of The Asian Conference on Psychology & the Behavioral Sciences*, 394–399.
86. Sarooghi, H., Libaers, D., & Burkemper, A. (2015). Examining the relationship between creativity and innovation: A meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors. *Journal of Business Venturing*, 30(5), 714–731.
87. Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
88. Sears, G. J., & Baba, V. V. (2011). Toward a multistage, multilevel theory of innovation. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(4), 357–372.
89. Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: Free Press.
90. Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55 (1), 5–14.
91. Shamir, B. (2007). From passive recipients to active coproducers, followers' roles in the leadership process. V B. Shamir, R. Pillai, M. C. Bligh & M. Uhl-Bien (ur.), *Followers-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl* (str. ix–xxxix). Greenwich, CT: Information Age.
92. Shamir, B., & Eilam, G. (2005). “What's your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417.
93. Shin, D. H. (2009). Towards an understanding of the consumer acceptance of mobile wallet. *Computers in Human Behavior*, 25(6), 1343–1354.
94. Simao, L. B., Rodrigues, R. G., & Madeira, M. J. (2016). External relationships in the organizational innovation. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 13(3), 156–165.
95. George, B., & Sims, P. (2007). *True North: Discover Your Authentic Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
96. Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419–439.
97. Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Goin beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26(4), 62–74.
98. 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.
99. Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5–21.

100. Wang, X. H. F., Fang, Y., Qureshi, I., & Janssen, O. (2015). Understanding employee innovative behavior: Integrating the social network and leader–member exchange perspectives. *Journal of Organizational Behavior*, 36(3), 403–420.
101. Weischer, A. E., Weibler, J., & Petersen, M. (2013). “To thine own self be true”: The effects of enactment and life storytelling on perceived leader authenticity. *The Leadership Quarterly*, 24(4), 477–495.
102. West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51(3), 355–424.
103. West, M. A., & Farr, J. L. (1989). Innovation at work: Psychological perspectives. *Social Behaviour*, 4(1), 15–30.
104. Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2011). Authentic leadership and follower development: Psychological capital, positive work climate, and gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 438–448.
105. Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., & Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 693–707.
106. Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 54–68.
107. Zhou, J., Ma, Y., Cheng, W., & Xia, B. (2014). Mediating role of employee emotions in the relationship between authentic leadership and employee innovation. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(8), 1267–1278.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Prispevki avtentičnega vodenja	2
Priloga 2: Intervju z vodjo projekta mBills	7
Priloga 3: Vprašalnik za zaposlene	13
Priloga 4: Vprašalnik za vodstvo	18
Priloga 5: Izgled anketnega vprašalnika za zaposlene v spletnem orodju 1KA	22
Priloga 6: Izgled anketnega vprašalnika za vodstvo v spletnem orodju 1KA	23

PRILOGA 1: Prispevki avtentičnega vodenja

Tabela 1: Prispevki avtentičnega vodenja

Leto	Avtor	Prispevek
2010	Ladkin, Taylor	Avtentično vodenje v osnovi izhaja iz resničnega jaza, vendar šele, ko posameznik začuti svoj resnični jaz, ga ostali dojemajo kot avtentičnega. Kar on čuti se odraža na njegovem vedenju in načinu vodenja, saj njegovo telo podzavestno reagira na čustva, ki se potem kažejo na njegovem vedenju. Na tem temelji tudi teorija igranja Stanislavskega, kjer morajo biti igralci avtentični in se z dano vlogo povezati skozi njihov čustven spomin, saj povezujejo dano vlogo s svojimi izkušnjami. Skozi to teorijo sta avtorja razvila koncept utelešenega avtentičnega vodenja, ki je sestavljen iz treh delov: (1) samo razkritja čustev, (2) povezovanja izkušenj s čustvi, (3) odločitev glede vodenja.
2011	Ford, Harding	Vodje in sledilci žrtvujejo svojo subjektivnost zaradi kolektivne zavesti, torej po vseh načelih avtentičnega vodenja postanejo neavtentični.
2012	Diddams, Chang	Raziskovalci le redko priznavajo vlogo, ki jo imajo slabosti, pri razvoju avtentičnosti in učinkovitosti v avtentičnih vodjih. Avtorja v članku opisujeta posledice preveč pozitivnega pogleda na avtentično vodenje, prav tako pa povezujejo slabosti s kognitivnimi sposobnostmi, motivacijo, družbenim razumevanjem in s skupinskim gibanjem, ki izvira iz človekove potrebe po pripadnosti. Njihova integracija v posameznikovo avtentičnost ne poveča le atributov avtentičnega vodenja, kot so: samozavedanje, uravnoteženo procesiranje, moralna identifikacija in transparentnost odnosov, ampak tudi koristi sledilcev.
2012	Algera, Lips- Wiersma	Trenutna opredelitev avtentičnega vodenja je v nevarnosti, da ne bo dosegla svojih zadanih ciljev. Zato avtorja predlagata širšo raziskavo tega področja, ki bi temeljila na štirih eksistencialistično-avtentičnih področjih: (1) neavtentičnost je neizogibna (2) avtentičnost zahteva ustvarjanje pomena lastnega mnenja posameznika (3) avtentičnost ne nakazuje skladnosti med vrednotami in cilji (4) avtentičnost ni prirojeno etična. Upoštevati bi morali bolj radikalne oblike avtentičnega vodenja, kjer bi bil središče raziskav pogoj, pod katerim se pripravniki v organizaciji vedejo avtentično in ne samo vodja.
2012	Peus, Wesche, Streicher, Braun, Frey	Avtorji so v svojo analizo vključili 306 organizacij iz poslovnega sveta in 105 raziskovalnih organizacij. Ugotovili so, da vodjino samopoznavanje in samokonsistentnost služita kot predhodnika avtentičnega vodenja. Sledilčevo zadovoljstvo z vodjo, pripadnost organizaciji in dodaten trud pa so bili spoznani za izid avtentičnega vodenja, vodjina predvidljivost pa za delni mediator med avtentičnim vodenjem in učinkovitostjo timov.
2012	Rego, Sousa, Marques, Pina e Cunha	V raziskavi je bilo zajetih 201 zaposlenih, ki so poročali o svojem psihološkem kapitalu in zaznani avtentičnosti svojega vodstva. Izsledki raziskave so pokazali, da avtentično vodenje predpostavlja kreativnost zaposlenih, neposredno in s pomočjo mediacijske vloge psihološkega kapitala zaposlenih. Z integracijo avtentičnega vodenja in psihološkega kapitala se torej kreativnost zaposlenih poveča.
2013	Azanzaa, Moriano, Molerob	Avtorja članka trdita, da spodbujanje fleksibilne organizacijske kulture, ki temelji na podpori in inovacijah, lahko pripelje do visoke konkurenčne prednosti organizacij. Raziskava je zajela zaposlene iz španskih zasebnih podjetij. Izkazalo se je, da je avtentično vodenje delni mediator pozitivne povezave med fleksibilno organizacijsko kulturo in zadovoljstvom zaposlenih pri svojem delu.
2013	Černe, Jaklič, Škerlevaj	Avtorji vključijo v raziskavo 23 vodij timov in 289 članov tima slovenskega inovativnega podjetja. Gre za prvo raziskavo, ki na kvantitativen način obravnava odnos med avtentičnim vodenjem, ustvarjalnostjo in inovativnostjo na večih ravneh. Avtorja pri ocenjevanju avtentičnega vodje poudarita tako pomen zaznanega avtentičnega vodenja kot tudi samopripis takšnega vodenja. Rezultati raziskave so pokazali, da zaznano avtentično vodenje timskih vodij neposredno vpliva na ustvarjalnost članov tima ter timsko inovativnost. Vpliv samo-pripisanega avtentičnega vodenja se je izkazal kot statistično ne značilen.

se nadaljuje

Tabela 1: Prispevki avtentičnega vodenja (nad.)

Leto	Avtor	Prispevek
2013	Mücelandili, Turan, Erdil	Raziskava analizira, kako avtentično vodenje posredno in neposredno predvidi inovativnost skozi mediacijsko vlogo kreativnosti zaposlenih. Avtorji so v svojo analizo vključili zaposlene iz proizvodnih in storitvenih turških podjetij. Ugotovitve so naslednje: (1) avtentično vodenje je pozitivno povezano s kreativnostjo zaposlenih, (2) kreativnost zaposlenih ima pozitiven vpliv na inovativnost, (3) avtentično vodenje je pozitivno povezano z inovativnostjo.
2013	Rego, Vitoria, Magalhaes, Riberio, Pina e Cunha	Raziskava prikazuje kako avtentično vodenje predvidi uspešnost timov, tako posredno kot tudi neposredno skozi mediacijske vloge timske virtuoznosti in timske pripadnosti. Ugotovili so, da : (1) avtentično vodenje predvidi pripadnost timov skozi mediacijsko vlogo timske virtuoznosti, (2) timska virtuoznost predvidi timsko uspešnost skozi mediacijsko vlogo timske zavezanosti, (3) avtentično vodenje predvidi timsko uspešnost skozi mediacijsko vlogo timske virtuoznosti in timske zavezanosti. Z osredotočanjem na dva pozitivna konstrukta – avtentično vodenje in timska virtuoznost, vzpodbujata uspeh timov.
2013	Emuwa	Skozi raziskavo, ki zajame 152 zaposlenih, avtorica določi povezavo avtentičnega vodenja med pripadnostjo vodij in opolnomočenjem. Ugotovitve raziskave so pokazale pozitivno povezavo med avtentičnim vodenjem in pripadnostjo ter opolnomočenjem zaposlenih. Avtorica tudi poudari, da sta transparentnost odnosov in uravnoteženo procesiranje informacij dve ključni vedenji vodje, ki vplivata na razvoj sledilcev.
2014	Cianci, Hannah, Roberts, Tsakumis	Avtorji raziskujejo vpliv avtentičnega vodenja na sledilčevo moralo v smislu sprejemanja odločitev, ko se znajdejo v skušnjavi. Raziskave so pokazale, da avtentično vodenje in skušnjava vplivata na posameznikovo etično sprejemanje odločitev. Avtentično vodenje znatno zavira posameznikovo sprejemanje neetičnih odločitev v skušnjavi, medtem ko sledilci nevtralnih in manj avtentičnih vodij hitreje podležejo le-tej. Avtentično vodenje ob odsotnosti skušnjave nima znatnega vpliva na etično sprejemanje odločitev. Avtentično vodenje zbuja občutek krivde pri neetičnih odločitvah.
2014	Hinojosa, McCauley, Randolph- Seng, Gardner	Avtorji izhajajo iz teorije navezanosti (<i>ang. attachment theory</i>) in raziskujejo, kakšen je vpliv različnih oblik navezanosti na odnos med vodji in sledilci. Raziskave so pokazale, da je pri posameznikih z varno navezanostjo (<i>ang. securely attached persons</i>) večja verjetnost, da ti pokažejo avtentično vodenje oz. sledenje. Avtorji skozi empirični pregled pridejo do zaključka, da je varna navezanost (<i>ang. secure attachment</i>) pozitivno povezana z vsako od štirih elementov avtentičnega vodenja oz. sledenja (samozavedanje, transparentnost odnosov, uravnoteženo procesiranje informacij in ponotranjena moralna perspektiva). Razvili so tudi tipologijo za različne oblike navezanosti v odnosu med avtentičnimi vodji in sledilci, s čimer bi ustvarili avtentična razmerja med tistimi odnosi, ki ne temeljijo na varni obliki navezanosti.
2014	Wang, Sui, Luthans, Wang, Wu	Avtorji raziskujejo vpliv pozitivnega psihološkega kapitala in odnosa med vodji in sledilci na povezavo med avtentičnim vodenjem in uspešnostjo sledilcev. Preizkusili so model s 794 sledilci in njihovimi vodji. Ugotovili so, da je avtentično vodenje pozitivno povezano z uspešnostjo sledilcev, še bolj pa je to izrazito pri sledilcih z nizko stopnjo psihološkega kapitala.
2014	Rego, Sousa, Marques, Pina e Cunha	Avtorji analizirajo, kako avtentično vodenje predvideva kreativnost zaposlenih tako neposredno kot tudi preko mediatorske vloge upanja in pozitivnega vpliva. V raziskavo so bili vključeni zaposleni v portugalskih podjetjih, ki se ukvarjajo z maloprodajo. Ključne ugotovitve raziskave so naslednje: (1) avtentično vodenje predvideva ustvarjalnost zaposlenih neposredno in skozi mediacijsko vlogo upanja (2) avtentično vodenje predvideva pozitivni vpliv zaposlenih, upanje in s tem kreativnost zaposlenih.
2015	Guerrero, Lapalme, Séguin	Avtorji so v raziskavo vključili 606 zaposlenih v upravi kanadske kreditne družbe, kjer so testirali povezavo med avtentičnim vodenjem članov uprave in motivacijo ter pripadnostjo zaposlenih. Izkazalo se je, da člani uprave s pomočjo avtentičnega vodenja in ustvarjanjem varne klime, ki temelji na transparentnosti in deljenjem idej dvigujejo motivacijo in pripadnost zaposlenih.

se nadaljuje

Tabela 1: Prispevki avtentičnega vodenja (nad.)

Leto	Avtor	Prispevek
2015	Leroy, Anseel, Gardner, Sels	Raziskava obravnava delovanje avtentičnega vodenja in sledenja ter njuno povezavo z zadovoljevanjem sledilčevih osnovnih potreb, za kar domnevajo, da vpliva na uspešnost sledilcev. Avtorji so vključili v raziskavo 30 vodij in 252 sledilcev iz 25 belgijskih storitvenih podjetij. Rezultati raziskave so pokazali pozitivno povezavo avtentičnega vodenja in sledenja s sledilčevimi osnovnimi potrebami v okviru raziskave med ravnmi, pri čemer je bilo avtentično vodenje osredotočeno na raven skupine. Rezultati interakcije med ravnmi so pokazali, da avtentično vodenje krepi povezavo med avtentičnim sledenjem in zadovoljevanjem sledilčevih osnovnih potreb. Izkazalo se je, da so zadovoljenje sledilčeve potrebe izboljšale njegovo uspešnost na delnem mestu.
2015	Amunkete, Rothmann	Avtorji so preučevali povezavo med avtentičnim vodenjem, psihološkim kapitalom, zadovoljstvom pri delu in namenu odpovedi. V raziskavo so vključili 452 zaposlenih iz državnih namibijskih podjetij. Rezultati nakazujejo, da je avtentično vodenje pozitivno povezano s psihološkim kapitalom (upanje, optimizem, sama efektivnost in prožnost) in zadovoljstvom na delnem mestu. Avtentično vodenje posredno vpliva na zadovoljstvo pri delu, skozi psihološki kapital. Psihološki kapital je imel srednji do veliki posredni vpliv na odpovedi zaposlenih. Avtorja sta po rezultatih raziskave ugotovila, da lahko skozi avtentično vodenje in psihološki kapital razložita zadovoljstvo na delnem mestu in ohranjanje zaposlenih v državnih podjetjih.
2016	Petan, Bocarnea	Avtorja sta na podlagi Hofstedejevih 5 kulturnih dimenzij in sicer: (1) individualizma / kolektivizem, (2) razdalje moči, (3) izogibanja negotovosti, (4) moškosti / ženskosti in (5) kratkoročne / dolgoročne orientacije želela razviti model, ki bi utemeljil, da zaposleni z nizko oddaljenostjo moči dojemajo svoje vodje kot bolj avtentične, pri čemer upoštevata vse 4 elemente avtentičnega vodenja. Zaposleni z visoko oddaljenostjo moči pa naj bi zaznavali svoje vodje kot manj avtentične. V raziskavi so sodelovali zaposleni ameriškega in romunskega podjetja. Rezultati raziskave niso pokazali znatnih razlik med raziskovalnima skupinama ameriških in romunskih zaposlenih v smislu nizke oz. visoke oddaljenosti moči ter štirih elementov avtentičnega vodenja (samozavedanje, transparentnost odnosov, uravnoteženo procesiranje in ponotranjena moralna perspektiva).
2016	Agote, Aramburu, Lines	Avtorji članka predpostavljajo, da zaznavanje avtentičnega vodenja lahko vpliva na zaupanje in čustva sledilcev, med tem ko gredo ti skozi postopek sprememb. V raziskavo je bilo zajetih 102 španskih kadrovnikov na vodstvenih položajih. Avtorji so s pomočjo modeliranja strukturnih enačb prišli do spoznanja, da je avtentično vodenje neposredno in pozitivno povezano s sledilčevim zaupanjem v vodjo in občutenjem pozitivnih čustev. Ugotovili so tudi, da zaupanje nastopa kot mediator povezave med zaznavanjem avtentičnega vodenja in negativnih čustev sledilcev.
2017	Debebe	Avtorica v članku poudari, da primanjkuje raziskav, ki bi odkrivala povezavo med posameznikovimi talenti in vodenjem. Ključna predpostavka članka je, da posamezniki lahko navdihujejo ostale šele takrat, ko so sami navdušeni nad tem kar počnejo, takšno navdušenje pa izvira iz avtentičnega razvijanja talentov. Avtorica slednje opredeli kot proces, kjer posameznik odkrije, na katerih področjih je uspešen in kaj rad počne ter uporabi svoje talente, da izrazi svoje vrednote. Članek podrobneje obravnava tako teorijo avtentičnega vodenja kot tudi teorijo razvijanja posameznikovih talentov, kar služi kot nek okvir pri povezavi med avtentični vodenjem, razvojem talentov in sociokulturnem kontekstu. Omenjeni okvir prikazuje, kako proces oblikovanja socialne identitete vpliva na posameznikov napor za razvoj talentov. Pokaže tudi, kako lahko posamezniki premagajo te pritiske in ponotranjijo pozitivno psihološki kapital ter s tem sledijo svojim osebnim talentom.

se nadaljuje

Tabela 1: Prispevki avtentičnega vodenja (nad.)

Leto	Avtor	Prispevek
2017	Munyaka, Boshoff, Pietersen, Snelgar	Članek govori o pomembnosti povezave med avtentičnim vodenjem, psihološkim kapitalom, psihološko klimo in timsko pripadnostjo na odločitve o odpovedi zaposlenih. Avtorji želijo določiti povezavo med petimi spremenljivkami pozitivnega organizacijskega vedenja: (1) avtentično vodenje, (2) psihološki kapital, (3) psihološka klima, (4) timska pripadnost ter odpovedi zaposlenih. V raziskavo je bilo vključenih 204 zaposlenih iz različnih ravni v globalnem proizvodnem podjetju v Južni Afriki. Rezultati so pokazali močno pozitivno povezavo med avtentičnim vodenjem, psihološkim kapitalom, psihološko klimo in timsko pripadnostjo. Avtentično vodenje ima znaten vpliv na psihološki kapital in psihološko klimo, kar se kaže v pozitivnem vplivu na organizacijsko pripadnost, ki zmanjšuje odpovedi zaposlenih.
2018	Carol, Caza	Avtorji članka so raziskali in razjasnili vidike več-nivojske narave avtentičnega vodenja in njegovega učinka na sledilce. V raziskavi je sodelovalo 52 vodij timov kadrovskega oddelka, ene izmed divizij multinacionalke. Avtorji so predpostavili, da ima avtentično vodenje različne učinke tako skozi osebnostno avtentično vodenje, ki predstavlja neposreden učinek na sledilca, kot tudi skozi splošno avtentično vodenje, ki je vodjin posreden oz. na skupini temelječ učinek na sledilca kot rezultat vodjinega vpliva na sledilčeve sodelavce. Rezultati raziskave so pokazali, da imata ta dva učinka avtentičnega vplivanja različne odzive sledilcev. Neposreden, osebni vpliv avtentičnega vodenja imam pozitiven učinek na štiri najbolj pomembne odzive sledilcev, povezane z avtentičnim vodenjem in sicer na: identifikacijo z vodjo, zaznavanjem vodjine zanesljivosti, psihološkim kapitalom, pozitivnimi odnosi, posredni učinek skozi raven tima pa tudi na uspešnost tima.
2018	Medler-Liraz, Seger-Guttmann	Avtorja se osredotočata na povezavo med avtentičnim izražanjem pozitivnih ali negativnih čustev med vodji in zaposlenimi ter vplivom, ki ga ima to izražanje na čustveno izčrpanost. V raziskavi je bilo zajetih 133 zaposlenih izraelskih podjetij iz različnih panog. Rezultati so pokazali naslednje; (1) avtentično izražanje pozitivnih čustev pozitivno vpliva na odnos med vodjem in zaposlenimi, medtem ko avtentično izražanje negativnih čustev negativno vpliva na kakovost odnosa med vodjem in zaposlenimi, (2) kakovost odnosa med vodjo in sledilci vpliva na povezavo med avtentičnim izražanjem pozitivnih čustev in čustveno izčrpanostjo, med tem ko kakovost odnosov med vodjo in sledilci le delno vpliva na povezavo med avtentičnim izražanjem negativnih čustev in čustveno izgorelostjo. Ti rezultati prikazujejo, da avtentično izražanje negativnih čustev zaposlenih v odnosu z njihovimi vodji uničuje kvaliteto njunega odnosa.

Vir: L. Agote, N. Aramburu, & R. Lines, *Authentic Leadership Perception, Trust in the Leader, and Followers' Emotions in Organizational Change Processes*, 2016, str. 35–63; P. M. Algera & M. S. Lips-Wiersma, *Radical authentic leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic*, 2012, str. 118–131; S. Amunkete & S. Rothmann, *Authentic leadership, psychological capital, job satisfaction and intention to leave in state-owned enterprises*, 2015, str. 271–281; A. M. Cianci, S. T. Hannah, R. P. Roberts, & G. T. Tsakumis, *The effects of authentic leadership on followers' ethical decision-making in the face of temptation: An experimental study*, 2014, 581–594; M. Černe et al., *Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective*, 2013, str. 63–85; G. Debebe, *Authentic Leadership and Talent Development: Fulfilling Individual Potential in Sociocultural Context*, 2017, str. 420–438; M. Diddams & G. C. Chang, *Only human: Exploring the nature of weakness in authentic leadership*, 2012, str. 593–603; A. A. Emuwa, *Authentic Leadership: Commitment to Supervisor, Follower Empowerment, and Procedural Justice Climate*, 2013, 45–65; C. Gill & A. Caza, *An Investigation of Authentic Leadership's Individual and Group Influences on Follower Responses*, 2018, str. 530–554; A. S. Hinojosa et al., *Leader and follower attachment styles: Implications for authentic leader–follower relationships*, 2014, str. 595–610; H. Leroy et al., *Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance: A Cross-Level Study*, 2015, str. 1677–1697; D. Ladkin & S. S.

Taylor, Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership, 2010, str. 64–74; H. Medler-Liraz & T. Seger-Guttmann, Authentic Emotional Displays, Leader–Member Exchange, and Emotional Exhaustion, 2018, str. 76–84; B. Müceldili et al., The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness, 2013, str. 673–681; S. A. Munyaka, A. B. Boshoff, J. Pietersen, & R. Snelgar, The relationships between authentic leadership, psychological capital, psychological climate, team commitment and intention to quit, 2017, str. 1–11; L. Petan & M. Bocarnea, Follower Perceptions of Authentic Leadership: A Comparison between Respondents from Romania and the United States, 2016, str. 142–150; C. Peus, J. S. Wesche, B. Streicher, S. Braun, & D. Frey, Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms, 2012, str. 331–348; A. Rego, D. Reis Junior, & M. Pina e Cunha, Authentic Leaders Promoting Store Performance: The Mediating Roles of Virtuousness and Potency, 2014, str. 617–634; A. Rego, F. Sousa, C. Marques, & M. Pina e Cunha, Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity, 2012, str. 429–437; H. Wang, Y. Sui, F. Luthans, D. Wang, & Y. Wu, Impact of authentic leadership on performance: role of followers' positive psychological capital and relational processes, 2014, str. 5–21.

PRILOGA 2: Intervju z vodjo projekta mBills

1. Kaj je tisto kar vas navdihuje oziroma motivira pri vašem vodenju podjetja Mbills? Kakšen je namen vašega vodenja?

Pri tem me motivira to, da izhajam iz svojega zasebnega življenja, kot oče dveh hčera pri njima že ves čas spodbujam kreativnost in inovativnost ter odprto razmišljanje. Prav tako me motivira, da v ekipi vsi zaposleni delimo te vrednote, stremimo k inoviranju, imamo pozitiven odnos do sprememb, predvsem pa me motivira to, da vsi v ekipi želimo z našo rešitvijo spremeniti svet plačevanja na bolje. Namen mojega vodenja je vzgojiti in vzgajati ljudi v smeri samostojnega odločanja znotraj svojih področij, ki jih pokrivajo. Vsakem od sodelavcev in sodelavk zaupam, da ravna odgovorno in se vede kot dober gospodar, ki skrbi za svoje delovne naloge tako, kot bi skrbel za svoje gospodinjstvo, ter izhaja iz tega, kar je dobro zame je dobro tudi za podjetje in najde presek teh dveh področij.

2. Katere lastnosti in sposobnosti mora po vašem mnenju posedovati dobri vodja?

Dober vodja mora na eni strani imeti strokovna znanja in kompetence, ki se navezujejo na njegovo področje, hkrati pa mora imeti tudi veščine in karakterne lastnosti, ki so značilne za odlične vodje. Zahtevati mora povratne informacije o svojem vodenju in jih potem tudi upoštevati oziroma reševati. Ves čas mora meriti vzdušje med zaposlenimi in sproti obravnavati in reševati morebitne zaplete ali izzive. Prizadevati si mora za vzpostavitev kulture, v kateri zaposlene ni strah konfliktov. Do konfliktov namreč prihaja zaradi trenj mnenj, kar ni nič slabega, k večjemu razhajanje mnenj omogoča iskanje boljših končnih rešitev po načelu $a + b = c$.

3. Kako vidite sebe kot vodjo in kako bi opisali vaš slog vodenja? Lahko izpostavite primer iz vaše prakse izvršnega vodenja?

Sebe kot vodjo dojemam zelo horizontalno, vzor mi je holakracija, ki daje prednost timskem odločanju pred močjo enega posameznika. Ta sistem je že vzpostavljen v Ameriki, menim sicer, da slovenska družba na kaj takšnega še ni pripravljena, a kljub temu verjamem, da lahko nekaj podobnega dosežemo v Mbills. Pri svojem vodenju in delegiranju nalog večkrat preverim ali sem podal dovolj vhodnih informacij, hkrati pa od sodelavcev tudi pričakujem, da so dovolj samoiniciativni in po predaji nalog sami izpeljejo stvar do konca. To je še posebej pomembno pri inoviranju oziroma vzpostavljanju nečesa novega, saj na začetku ni znanih vseh podrobnosti, odkrivamo jih sproti, ko se s stvarjo spoznavamo. V našem podjetju so spremembe pogosta stalnica, katerim se moramo biti sposobni hitro prilagoditi, ravno zato nas te spremembe ne ranijo tako kot kakšne sisteme, ki so več deset let na isti strukturi. Dober primer je zaposlitev pooblaščenke za preprečevanje pranja denarja in financiranja terorizma, ki je bila ob zaposlitvi nekako vržena v vodo in uspešno splavala. To načelo je najboljše za ugotovitev samoiniciativnosti posameznikov, hkrati pa tudi ali so ti strokovno

dovolj močni, da lahko razvijajo sebe in sproti rešujejo ovire in probleme. V podobnih okoliščinah sta začeli vodja marketinga in managerka poslovnih odnosov, prva je postavila uspešen sistem iz nič, druga pa prihaja iz popolnoma druge strokovne usmiritve, ki nima nikakršne veze s finančno industrijo, a je kljub temu zelo uspešna. Prepričan sem, da imam okrog sebe ekipo ljudi, ki so zavzeti in ki imajo enako vizijo, da mBills postane standard brezgotovinskega plačevanja ne samo v Sloveniji, ampak tudi na širšem območju.

4. Menite, da pri vodenju izhajate iz svojih lastnih vrednot in prepričanj? Bi lahko rekli, da delujete v skladu z njimi kljub zunanjim pritiskom v panogi mobilnega plačevanja?

Menim, da je vodenje neposreden rezultat tega, katere vrednote ima posameznik kot vodja. Če bi bile moje vrednote v tem smislu resno ogrožene oziroma bi imel občutek, da kot vodja na to ne morem vplivati in gredo stvari v navzkrižju z mojimi vrednotami, se tega enostavno ne bi šel. Verjamem, da lahko s temi vrednotami, ki jih imam, nekaj zagovarjam in usmerim energijo v to, da prepričam v drugačen pogled nasprotno stran. Kljub temu, da delujemo v zelo regulirani panogi sem prepričan, da je posameznikovo razmišljanje tisto, kar postavlja meje mogočega. Pri vodenju sem vedno izhajal iz svojih osebnih vrednot in empatije in se vživel v vlogo tistega, ki je na drugi strani. Pomembno mi je, kako drugi zaposleni vidijo mene in kaj je tisto, kar bi nekomu pomenilo izgubo zaupanja in ga razočaralo, zato se trudim in tovrstne stvari želim preprečiti.

5. Poznate vaše prednosti in pomanjkljivosti? Kaj je po vašem mnenju vaša največja prednost? Razkrijete napake in pomanjkljivosti tudi svojim zaposlenim?

Ves čas se želim zavedati tako svojih močnih kot tudi šibkejših strani. Slednje ne delam na način samoocene, ampak vprašam za mnenje tudi sodelavce v letnih pogovorih, kako oni prepoznavajo moje močne strani in kje vidijo možnosti za moje izboljšave. Na letnih pogovorih tudi sam izpostavim njihove dobre lastnosti in jim povem, na katerih področjih vidim možnosti za njihove izboljšave. To je neke vrste 360 stopinjski feedback, ki ga ves čas izvajam. Kot sem že omenil, verjamem, da odlični vodja zahteva feedback, ki ne naleti na gluha ušesa, čemur sem tudi sam vedno sledil. Ob primerjavi letošnjih in lanskih letnih pogovorov sem opazil, da sem realiziral že veliko obljub, kljub temu pa je ostalo še nekaj prostora za izboljšavo. Svojo močno stran vidim v tem, da sem vedno odprt za vsa vprašanja, vedno želim in poskušam pomagati znotraj svojih znanj in zmožnosti. V kolikor teh ustreznih znanj in zmožnosti nimam, pa zaposlene napotim k ustreznemu viru. Ostajam pozitiven, optimističen in vztrajen.

6. Kakšen pomen imajo za vas pozitivna čustva? Prepoznate tovrstne elemente tudi pri svojih zaposlenih? Kako jih spodbujate?

Osebnostno, ne ločim čustev med pozitivnimi in negativnimi. Udeležil sem se delavnice čustvene inteligence, na kateri so mi razložili, da na primer jeza ni negativno čustvo, prav tako tudi ne strah. Potrebno je razumeti v kakšnem kontekstu se ta čustva sprožajo in zakaj. Kot vodje skozi čustva prepoznavamo signale in merimo temperaturo v kolektivu, ki ga vodimo. Seveda so čustva kot sta veselje in sreča čisto energetska nasprotje jezi, kar se čuti tudi v kolektivu. Ko je nekdo jezen, je to najverjetneje zaradi občutka napada na njegove vrednote. Tudi strah je potrebno ustrezno managirati, saj posameznik takrat najverjetneje dvomi v svoje sposobnosti. Vsako čustvo ima svoj vzrok, kateremu lahko pridemo do dna skozi transparentnost čustev ljudi. Menim, da je to dobra lastnost ljudi, saj si le tako lahko pravočasno med sabo pomagamo. Nikoli ne bi želel, da bi moji zaposleni stvari tiščali v sebi toliko časa, da bi bilo prepozno za kakršno koli pomoč.

7. Kako pomembni se vam zdijo odnosi med zaposlenimi? Kakšni so ti odnosi v podjetju Mbills? Spodbujate odprtost, trajnost, iskrenost in zaupanje med zaposlenimi?

Odnosi med zaposlenimi se mi zdijo ključna sestavina in steber, na katerem lahko dober tim res deluje. Če ti odnosi med zaposlenimi ne temeljijo na zaupanju, potem je le vpršanje časa kdaj bo tim razpadel. Ravno zaradi tega z vsemi aktivnostmi, ki jih v podjetju počnemo, spodbujamo transparentno komunikacijo in spodbujamo reševanje stvari v timu. V največje veselje mi je videti samoiniciativnost sodelavcev za medsebojno pomoč. Pri tem bi mogoče citiral Adizesov koncept CAPI; Coalition of Authority Power and Influence, kajti verjamem v dobre odnose med zaposlenimi. Kot vodja sicer imam neko avtoriteto, da delegiram, a imajo zaposleni še vedno svojo moč—»power«, da se odločijo po svoji volji. Nanje pa lahko vpliva tudi eden izmed sodelavcev, ki ima določen sloves in uživa njihovo zaupanje. Ta faktor ima velik vpliv pri odločanju zaposlenih ali zadevo izpeljati ali ne. Kadar so odnosi dobri, vodja poseduje vsa ta tri področja, njegov tim je bolj povezan in močnejši, saj vsak posameznik razvije večji del teh lastnosti.

8. Se vam zdi, da so zaposleni do vas odprti in iskreni ter vam zaupajo? Ste tudi vi takšni v odnosu do njih?

Osebnostno ves čas prakticiram transparentnost, kljub temu pa verjamem, da je še vedno prostor za izboljšave. Zavedam se, da smo si ljudje različni in nekateri potrebujejo več časa, da neke stvari povedo in vanje vložim več truda, da pridobim določene informacije. Upam pa, da imajo vsi občutek, da mi lahko neposredno povedo svoje mnenje oziroma kar koli jim leži na duši ter se bom trudil stvari izboljšati.

9. Menite, da uspešno prepoznavate znanja, sposobnosti, skrite talente zaposlenih? Jih spodbujate, da to pokažejo? Na kakšen način jim jih pomagata razviti?

To najbolj opazim preko pogovora in sprotne samoiniciativnosti posameznika, kako se sam angažira in kje rabi več spodbude. Kot vodja se trudim, da se zaposleni počutijo sprejete in odprte. Najbolj pa me veseli to, da sami zaznajo in se odzovejo na probleme, poiščejo rešitev in ne čakajo, da se bo samo rešilo od sebe. Pri izražanju njihovih sposobnosti in talentov jih ne zaviram, le občasno ali po potrebi jih usmerim na pravo pot. Vsak moj zaposleni ve, da mora vlagati v svoj lasten razvoj in izobraževanje znotraj svojega področja. Kadar pridejo do mene s predlogom o izobraževanju in udeležbi na ustreznih konferencah, kot direktor te pobude vedno pozdravim in omogočim.

10. Morda poznate pomanjkljivosti, strahove, želje in cilje vaših zaposlenih, kaj jih žene in motivira tako v poslovnem kot v zasebnem življenju?

Te teme se dotaknem tudi v letnih pogovorih, kjer zaposlene vprašam o njihovih ciljih, željah, morebitnih strahovih in pomanjkljivostih. Zanima me, kako vidijo samega sebe, na koncu pa jim tudi sam podam povratne informacije, ki bi jim pomagale pri izboljšanju njihovih ne tako močnih strani. Vem, da imajo zaposleni zasebne cilje glede nadgrajevanja izobrazbe, zaključka študija, želje po osamosvojitvi in jih skušam pri tem podpirati kolikor je v moji moči. Verjamem, da lahko s takšno prakso oboji zmagamo.

11. Kakšen pomen ima po vašem mnenju nudenje psihološke varnosti in podpore zaposlenim?

Sam verjamem, da je zaupanje tista ključna sestavina, ki je temelj za občutek psihološke varnosti. Ko imajo zaposleni občutek, da lahko zaupajo meni kot vodji in hkrati tudi sodelavcem, imajo večji občutek psihološke varnosti kot če tega zaupanja ni. Moje ravnanje je vedno podrejeno temu da vsi negujemo in razvijamo medsebojno zaupanje, ki ga ohranjamo tudi v odnosu do strank in poslovnih partnerjev.

12. Kako motivirate svoje zaposlene, da vsak dan z veseljem prihajajo v službo?

Najprej začnem pri sebi, v službo pridem motiviran, dobre volje in se potrudim takšno vzdušje ustvariti tudi med sodelavci s kakšno lepo gesto že na vse zgodaj zjutraj. Občasno jih presenetim s pozornostmi v obliki sladkarij ali sadja, spodbujam druženje med malico in preživljanje časa skupaj izven pisarne.

13. Kakšno vlogo imata po vašem mnenju inovativnost in kreativnost zaposlenih na uspešnost podjetja Mbills? So tovrstne lastnosti cenjena kvaliteta v podjetju Mbills?

To je zagotovo nujna sestavina, ki je vgrajena v DNK našega podjetja. Razvili smo se iz inkubatorja ne samo kot ideja, prototip in produkt, ampak smo iz tega nastali spin off podjetje. Inovativnost in kretainost sta torej del naše kulture, kar se vidi v nenehnem in sprotne spremljanju odnosov do uporabnikov, njihove izkušnje in celotnega procesa. Na

osnovi tega sodelavci predlagajo izboljšave, mesečno posodabljam aplikacijo, vsako četrtoletje pa se lahko pohvalimo z novimi inovativnimi funkcionalnostmi. Naš tim je majhen, zato ideje implementiramo sproti, po ustnem dogovoru. Odločitev se sprejme v manjši sestavi tistih, ki se jih stvar zadeva. Vzpostavitev sistema zapisovanja in vrednotenja idej se nam zaenkrat še ne zdi potrebno. Kot vodja in direktor spodbujam medsebojno pomoč, saj se le tako, pa naj bo to redno delo ali inovativni predlog, stvari premaknejo naprej.

14. Kakšne imate prakse glede podajanja povratnih informacij, pohval in konstruktivnih kritik?

Način podajanja povratnih informacij je odvisen od tega, ali gre za kritiko ali pohvalo. Kritike namreč podajam osebno, v pogovoru na štiri oči medtem, ko pohvale dajem javno. Tako znotraj ekipe kot tudi na različnih javnih dogodkih s ponosom povem, da imam čudovito ekipo zaposlenih in verjamem, da se naša povezanost čuti tudi navzven. Upal bi si trditi, da je vsak izmed članov moje ekipe ponosen, da je del Mbills.

15. Se vidite kot inovativnega vodjo, ki takšno vedenje vzbudi tudi pri zaposlenih? Bi lahko rekli, da jim predstavljate zgled?

Trudim se delati v pozitivnem duhu in se držim načela »walk the talk«, delaj to kar govoriš, ozirna ne govori, če ne delaš. Menim, da ostali zaposleni vidijo in čutijo, da se tega res držim. Seveda pa obstajajo izzivi, kako vsem naenkrat ustreči, hkrati pa se držati objektivnih okvirov. Sproti se učim hkrati ugoditi željam svojih zaposlenih kot tudi odgovoriti na vse zunanje impulze, katerih zaradi majhnosti start up podjetja ni malo.

16. Kakšen pomen ima po vašem mnenju inovativnost na uspešnost podjetja Mbills v panogi mobilnega plačevanja?

Menim, da je teh pomenov več. Eden je zagotovo naša prepoznavnost kot inovativno podjetje, ki izdeluje rešitve za finančno industrijo. Rekel bi, da smo celo več kot to, smo podjetje, ki s svojo platformo intenzivno raste. Rezultati so se začeli kazati tudi v partnerstvu s Petrolom, ki ima od decembra lani naš večinski delež. Če ne bi vlagali v inovativnost, se velikan kot je Petrol zagotovo ne bi odločil za nakup. Kot prvi na trgu, ki ponujamo tovrsten produkt, se velikokrat srečujemo s pregovorom, ki še vedno drži; »navada je železna srajca«. Uporabniki in podjetja, ki uporabljajo našo platformo, imajo še vedno tradicionalen način razmišljanja, zato je ključna kritična masa uporabnikov, ki na koncu vpliva na rast uporabnikov in število lokacij, ki sprejemajo mBills.

17. Menite, da imajo vaše lastnosti in stil vodenja velik vpliv na inovativnost podjetja Mbills?

Rekel bi, da nimajo vpliva samo moje sposobnosti in stil vodenja, ampak gre za koalicijo avtoritete, moči in vpliva, ki sem jih citrial že prej. Verjamem, da lahko s spoštovanjem, zaupanjem in intenzivno odprto komunikacijo spodbudimo navdušenje ljudi na njihovem delovnem mestu. Kadar imajo zaposleni občutek, da so našli smisel v svojem delu, se tako vsi sodelavci kot tudi jaz počutimo dobro. Mislim, da je vse povezano s tem kakšno ekipo smo si sestavili, kakšne ljudi si zbiramo za partnerje in koliko svobode ima nekdo pri sprejemanju odločitev na svojem delovnem mestu. To deluje kot paket, ki ga je potrebno obravnavati kot celoto in verjamem, da sem kot direktor takšne pogoje dela omogočil. Od vsakega posameznika pa je odvisno, kako te pogoje doživlja. Rezultati kažejo, da očitno nekaj že delamo prav.

PRILOGA 3: Vprašalnik za zaposlene

Pozdravljeni,

sem Anja Arnšek, študentka podiplomskega študijskega programa management, na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V okviru magistrskega dela v vašem podjetju raziskujem prisotnost avtentičnega vodenja in inovativnosti ter njuno medsebojno povezavo. Pred vami sta dva sklopa vprašanj, ki se navezujeta na avtentično vodenje in inovativnost. V prvem sklopu vprašanj boste ocenjevali lastno avtentičnost, lastni pozitivni psihološki kapital in avtentično vodenje. Drugi sklop se nanaša na vašo inovativnost in podporo vodje, ki jo pri tem zaznavate. Prosim vas, da pri vsaki trditvi izberete oceno od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate, 5 pa pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjate. Vaši odgovori bodo anonimni zato je pomembno, da na trditve odgovarjate iskreno. Rezultati vprašalnika so zaupni in bodo uporabljeni izključno za pripravo raziskovalnega dela magistrske naloge.

SKLOP 1: AVTENTIČNO VODENJE

I. Lastna avtentičnost

Prosim, da na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na vaše lastnosti.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam.

ZASE LAHKO TRDIM:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Želim povratne informacije, da bi lahko izboljšal/-a svoje odnose z ostalimi.					
2. Zavedam se, kako ostali dojemajo moje sposobnosti.					
3. Povem točno t, o kar mislim.					
4. Priznavam svoje napake.					
5. Delujem v skladu s svojimi prepričanji.					
6. Odločam se na podlagi svojih temeljnih prepričanj.					
7. Odprt/-a sem tudi za ideje, ki so drugačne od mojih prepričanj.					
8. Prisluhnem različnim mnenjem preden sprejem končno odločitev.					

Vir: F. O. Walumbwa et al., Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure, 2008, str. 121.

II. Lastni pozitivni psihološki kapital

Pri spodnjih vprašanjih na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na vaše lastnosti.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam

ZASE LAHKO TRDIM:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Kadar mi vodja naloži dodatno delo, ki mi je nepoznano, verjamem, da mu bom kos.					
2. Tudi kadar delam pod pritiskom in v izzivov polnih okoliščinah, verjamem v svoje sposobnosti.					
3. Kadar organizacija vpelje nove, kompleksne delovne sisteme, verjamem, da sem se temu sposoben prilagoditi in se nekaj novega naučiti.					
4. Optimistično gledam na svojo prihodnost v podjetju.					
5. Verjamem, da vsak negativni dogodek prinese tudi nekaj pozitivnega.					
6. Verjamem, da se bo vsaka slaba situacija spreobrnila na bolje.					
7. Odločno stremim k doseganju svojih delavnih ciljev.					
8. Ko si zadam delavne cilje, sem osredotočen na to, da bi jih dosegel.					
9. Delujem v skladu s prepričanjem »kjer je volja, tam je pot«.					
10. Dobro obvladujem stres na delavnem mestu.					
11. Kadar mi spodleti, vem, da mi bo naslednjič uspelo.					
12. Z vsemi težavami na delovnem mestu se pogumno soočim.					

Vir: S. Sapyapraba et al., *Validation of Psychological Capital Questionnaire in Thai Employees*, 2013, str. 397–398.

III. Avtentično vodenje

Pri spodnjem sklopu vprašanj na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami o lastnostih vašega vodje.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam

LASTNOSTI VAŠEGA VODJE:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Moj vodja si želi povratnih informacij, da bi izboljšal odnos z ostalimi.					
2. Moj vodja jasno izraža svoja prepričanja.					
3. Dejanja mojega vodje so skladna z njegovimi prepričanji.					
4. Moj vodja je odprt tudi za ideje, ki se razlikujejo od njegovih temeljnih prepričanj.					
5. Moj vodja se zaveda, kako ostali dojemajo njegove sposobnosti.					
6. Moj vodja priznava svoje napake.					
7. Moj vodja se odloča na podlagi njegovih temeljnih prepričanj.					
8. Moj vodja upošteva tudi ostala mnenja preden sprejme končno odločitev.					
9. Moj vodja se zaveda svojih prednosti in slabosti.					
10. Moj vodja odprto deli informacije z ostalimi.					
11. Moj vodja ne podleže pritiskom okolja, ki nasprotujejo njegovim prepričanjem.					
12. Moj vodja objektivno analizira pomembne podatke preden sprejme končno odločitev.					
13. Moj vodja se zaveda vpliva na ostale.					
14. Moj vodja jasno izraža svoje ideje in mnenja.					
15. Deluje v skladu s svojimi moralnimi standardi.					
16. Moj vodja spodbuja ostale, da izrazijo svoja nasprotujoča mnenja.					

Vir: Linda. L. Neider, & C. A. Schriesheim, The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests, 2011, str. 1149.

SKLOP 2: INOVATIVNOST

I. Inovativnost

Pri sklopu vprašanj o inovativnem vedenju na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami, ki se navezujejo na vaše lastnosti.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam

ZASE LAHKO TRDIM:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Osredotočam se na zadeve, ki niso del mojih uradnih delavnih nalog.					
2. Sprašujem se, kako lahko stvari izboljšam.					
3. Iščem nove procese in načine dela.					
4. Najdem rešitev za obstoječo težavo.					
5. Iščem nove pristope za izvrševanje nalog.					
6. Navdušim pomembne člane organizacije za svoje inovativne ideje.					
7. Skušam prepričati ljudi, da bi podprli mojo inovativno idejo.					
8. Sistematično vpeljem inovativne ideje v prakso.					
9. Prispevam k implementaciji novih idej.					
10. Vlagam trud v razvoj novih stvari.					

Vir: J. de Jong & D. den Hartog, *Measuring innovative work behaviour*, 2010, str. 29.

II. Podpora vodje pri inovativnosti

Pri spodnjih vprašanjih o podpori za inovativnost na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami o lastnostih vašega vodje.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam

LASTNOSTI VAŠEGA VODJE:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Vodja ceni moj prispevek k uspešnosti organizacije.					
2. Vodja mi daje občutek, da sem težko nadomestljiv/-a.					
3. Vodja ceni moj dodatni trud.					
4. Vodja upošteva moje vrednote in cilje.					
5. Vodja upošteva moje pritožbe.					
6. Vodja pri odločitvah, ki zadevajo mene, gleda na moje dobro.					
7. Vodja mi pomaga pri mojih težavah.					

se nadaljuje

nadaljevanje

8. Vodji je pomembno moje dobro počutje.					
9. Vodja opazi, da se trudim po svojih najboljših močeh.					
10. Vodja mi je vedno pripravljen pomagati.					
11. Vodji je pomembno moje zadovoljstvo na delavnem mestu.					
12. Vodja nikoli ne bi izkoristil mojega truda v svoje dobro.					
13. Vodji je mar zame.					
14. Vodji je pomembno moje mnenje.					
15. Vodja je ponosen na moje dosežke.					
16. Vodja se trudi, da bi bilo moje delo zame zanimivo.					

Vir: R. Eisenberger et al., Perceived Organizationa Support, 1986, str. 502.

SPLOŠNO

Spol:

Moški

Ženski

Starost:

18-24

25-34

35-44

44 in več

Izobrazba:

Srednja šola

Višja šola

Fakultetna diploma

Magisterij

Doktorat

Hvala za sodelovanje!

PRILOGA 4: Vprašalnik za vodstvo

Pozdravljeni,

sem Anja Arnšek, študentka podiplomskega študijskega programa management, na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V okviru magistrskega dela v vašem podjetju raziskujem prisotnost avtentičnega vodenja in inovativnosti ter njuno medsebojno povezavo. Pred vami sta dva sklopa vprašanj, ki se navezujeta na avtentično vodenje in inovativnost. V prvem sklopu vprašanj boste ocenjevali lastno avtentičnost in lastni pozitivni psihološki kapital. Drugi sklop se nanaša na oceno inovativnosti vaših zaposlenih in vašo podporo, ki jim jo pri tem nudite. Prosim vas, da pri vsaki trditvi izberete oceno od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate, 5 pa pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjate. Vaši odgovori bodo anonimni, zato je pomembno, da na trditve odgovarjate iskreno. Rezultati vprašalnika so zaupni in bodo uporabljeni izključno za pripravo raziskovalnega dela magistrske naloge.

SKLOP 1: AVTENTIČNO VODENJE

I. Lastna avtentičnost

Prosim, da na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na vaše lastnosti.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam.

ZASE LAHKO TRDIM:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
9. Želim povratne informacije, da bi lahko izboljšal svoje odnose z ostalimi.					
10. Zavedam se, kako ostali dojemajo moje sposobnosti.					
11. Povem točno to, kar mislim.					
12. Priznavam svoje napake.					
13. Delujem v skladu s svojimi prepričanji.					
14. Odločam se na podlagi svojih temeljnih prepričanj.					
15. Odprt sem tudi za ideje, ki so drugačne od mojih prepričanj.					
16. Prisluhnem različnim mnenjem preden sprejemem končno odločitev.					

Vir: F. O. Walumbwa et al., *Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure*, 2008, str. 121.

II. Lastni pozitivni psihološki kapital

Pri spodnjih vprašanjih na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na vaše lastnosti.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam

ZASE LAHKO TRDIM:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
13. Kadar moram opraviti delo, ki mi je nepoznano verjamem, da mu bom kos.					
14. Tudi kadar delam pod pritiskom in v izzivov polnih okoliščinah, verjamem v svoje sposobnosti.					
15. Kadar v podjetju vpeljemo nove, kompleksne delovne sisteme, verjamem, da sem se temu sposoben prilagoditi in se nekaj novega naučiti.					
16. Optimistično gledam na svojo prihodnost v podjetju.					
17. Verjamem, da vsak negativni dogodek prinese tudi nekaj pozitivnega.					
18. Verjamem, da se bo vsaka slaba situacija spreobrnila na bolje.					
19. Odločno stremim k doseganju svojih delovnih ciljev.					
20. Ko si zadam delovne cilje, sem osredotočen na to, da bi jih dosegel.					
21. Delujem v skladu s prepričanjem »kjer je volja, tam je pot«.					
22. Dobro obvladam stres na delovnem mestu.					
23. Kadar mi spodleti, vem, da mi bo naslednjič uspelo.					
24. Z vsemi težavami na delovnem mestu se pogumno soočim.					

Vir: S. Sapyaprapa et al., *Validation of Psychological Capital Questionnaire in Thai Employees*, 2013, str. 397–398.

SKLOP 2: INOVATIVNOST

I. Inovativnost zaposlenih

Pri sklopu vprašanj o inovativnosti zaposlenih na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami, ki se navezujejo na lastnosti vaših zaposlenih.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam

ZA SVOJE ZAPOSLENE LAHKO TRDIM:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
11. Moji zaposleni se osredotočajo tudi na zadeve, ki niso del njihovih uradnih delavnih nalog.					
12. Moji zaposleni se neprestano sprašujejo, kako lahko stvari še izboljšajo.					
13. Moji zaposleni iščejo nove postopke in načine dela.					
14. Moji zaposleni se trudijo najti rešitev za obsoječi problem.					
15. Moji zaposleni iščejo nove pristope za izvrševanje nalog.					
16. Moji zaposleni navdušijo pomembne člane organizacije za svoje inovativne ideje.					
17. Moji zaposleni skušajo prepričati ljudi, da bi podprli njihovo inovativno idejo.					
18. Moji zaposleni sistematično vpeljejo inovativne ideje v prakso.					
19. Moji zaposleni prispevajo k implementaciji novih idej.					
20. Moji zaposleni vlagajo trud v razvoj novih stvari.					

Vir: J. de Jong & D. den Hartog, *Measuring innovative work behaviour*, 2010, str. 29.

II. Podpora zaposlenim pri njihovi inovativnosti

Pri spodnjih vprašanjih o podpori za inovativnost na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami o vaših lastnostih.

1 = sploh se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = se niti ne strinjam niti strinjam; 4 = se strinjam; 5 = povsem se strinjam

ZASE LAHKO TRDIM:	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
17. Cenim prispevek svojih zaposlenih k uspešnosti organizacije.					
18. Menim, da so moji zaposleni težko nadomestljivi.					
19. Cenim dodatni trud svojih zaposlenih.					
20. Upoštevam vrednote in cilje svojih zaposlenih.					

se nadaljuje

nadaljevanje


21. Upoštevam pritožbe svojih zaposlenih.					
22. Kadar sprejemam odločitve, ki zadevajo moje zaposlene, vedno gledam na njihovo dobro.					
23. Zaposlenim pomagam pri njihovih težavah.					
24. Pomembno mi je, da se moji zaposleni dobro počutijo.					
25. Opazim, kadar se moji zaposleni trudijo po njihovih najboljših močeh.					
26. Svojim zaposlenim sem vedno pripravljen pomagati.					
27. Pomembno mi je, da so moji zaposleni zadovoljni na delovnem mestu.					
28. Nikoli ne bi izkoristil truda svojih zaposlenih v svoje dobro.					
29. Mar mi je za moje zaposlene.					
30. Mnenje mojih zaposlenih mi je pomembno.					
31. Ponosen sem na dosežke svojih zaposlenih.					
32. Trudim se, da bi bilo mojim zaposlenih njihovo delo zanimivo.					

Vir: R. Eisenberger et al., Perceived Organizational Support, 1986, str. 502.

Hvala za sodelovanje!

PRILOGA 5: Izgled anketnega vprašalnika za zaposlene v spletnem orodju 1KA

Slika 1: Izgled prve strani anketnega vprašalnika za zaposlene v spletnem orodju 1 KA

 0% 100%

Vprašalnik za zaposlene

Pozdravljeni,

sem Anja Arnšek, študentka podiplomskega študijskega programa management, na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V okviru magistrskega dela v vašem podjetju raziskujem prisotnost avtentičnega vodenja in inovativnosti ter njuno medsebojno povezavo.

Pred vami sta dva sklopa vprašanj, ki se navezujeta na avtentično vodenje in inovativnost. V prvem sklopu vprašanj boste ocenjevali lastno avtentičnost, lasten pozitivni psihološki kapital in avtentično vodenje. Drugi sklop se nanaša na vašo inovativnost in podporo vodje, ki jo pri tem zaznavate. Prosim vas, da pri vsaki trditvi izberete oceno od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate, 5 pa pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjate. Vaši odgovori bodo anonimni, zato je pomembno, da na trditve odgovarjate iskreno. Rezultati vprašalnika so zaupni in bodo uporabljeni izključno za pripravo raziskovalnega dela magistrske naloge.

[Naslednja stran](#)

Slika 2: Izgled druge strani anketnega vprašalnika za zaposlene v spletnem orodju 1 KA

 0% 100%

Vprašalnik za zaposlene

SKLOP 1: AVTENTIČNO VODENJE

I. Lastna avtentičnost

Prosim, da na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na vaše lastnosti.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
Želim povratne informacije, da bi lahko izboljšal/-a svoje odnose z ostalimi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zavedam se kako ostali dojemajo moje sposobnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Povem točno to kar mislim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Priznavam svoje napake.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delujem v skladu s svojimi prepričanji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odločam se na podlagi svojih temeljnih prepričanj.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odprt/-a sem tudi za ideje, ki so drugačne od mojih prepričanj.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prisluhnem različnim mnenjem preden sprejem končno odločitev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PRILOGA 6: Izgled anketnega vprašalnika za vodstvo v spletnem orodju 1KA

Slika 3: Izgled prve strani anketnega vprašalnika za vodstvo v spletnem orodju 1KA

 **EnKlikANKETA**
KOMPETENTNO O PODATKIH

0% 100%

Vprašalnik za vodstvo

Pozdravljeni,

sem Anja Arnšek, študentka podiplomskega študijskega programa management, na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V okviru magistrskega dela v vašem podjetju raziskujem prisotnost avtentičnega vodenja in inovativnosti ter njuno medsebojno povezavo.

Pred vami sta dva sklopa vprašanj, ki se navezujeta na avtentično vodenje in inovativnost. V prvem sklopu vprašanj boste ocenjevali lastno avtentičnost in lasten pozitivni psihološki kapital. Drugi sklop se nanaša na oceno inovativnosti vaših zaposlenih in vašo podporo, ki jim jo pri tem nudite. Prosim vas, da pri vsaki trditvi izberete oceno od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate, 5 pa pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjate. Vaši odgovori bodo anonimi, zato je pomembno, da na trditve odgovarjate iskreno. Rezultati vprašalnika so zaupni in bodo uporabljeni izključno za pripravo raziskovalnega dela magistrske naloge.

[Naslednja stran](#)

Slika 4: Izgled druge strani anketnega vprašalnika za vodstvo v spletnem orodju 1KA

 **EnKlikANKETA**
KOMPETENTNO O PODATKIH

0% 100%

Vprašalnik za vodstvo

SKLOP 1: AVTENTIČNO VODENJE

I. Lastna avtentičnost

Prosim, da na lestvici od 1 do 5 označite vaše strinjanje s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na vaše lastnosti.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
Želim povratne informacije, da bi lahko izboljšal svoje odnose z ostalimi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zavedam se kako ostali dojemajo moje sposobnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Povem točno to kar mislim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Priznavam svoje napake.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delujem v skladu s svojimi prepričanji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odločam se na podlagi svojih temeljnih prepričanj.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odprt sem tudi za ideje, ki so drugačne od mojih prepričanj.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prisluhnem različnim mnenjem preden sprejem končno odločitev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>