

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA OSEBNOSTNIH LASTNOSTI IN KREATIVNOSTI VODIJ NA  
PRIMERU AGENCIJE KREATIVA**

Ljubljana, avgust 2020

NIKA HOLZKNECHT

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nika Holzknicht, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza osebnostnih lastnosti in kreativnosti vodij na primeru agencije Kreativa, pripravljene v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Penger

### 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 plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na 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 28. 7. 2020

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 KONCEPT OSEBNOST .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Opredelitev osebnosti .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Opredelitev osebnostnih lastnosti.....</b>	<b>8</b>
1.2.1 Tipologija osebnosti Myers-Briggs .....	9
1.2.2 Tipologija skupine velikih pet osebnostnih lastnosti.....	11
1.2.2.1 Vloga spola.....	13
1.2.2.2 Vpliv na smisel za humor.....	14
1.2.2.3 Vpliv na zadovoljstvo pri delu .....	15
1.2.2.4 Vpliv na izbiro prave marketinške strategije.....	16
1.2.3 Tipologija štirih različnih osebnostnih lastnosti.....	16
<b>1.3 Osebnostne lastnosti vodij in podjetnikov .....</b>	<b>17</b>
<b>1.4 Oblikovanje osebnosti.....</b>	<b>20</b>
<b>1.5 Vpliv osebnosti .....</b>	<b>25</b>
1.5.1 Uspešnost in zadovoljstvo z delom .....	25
1.5.2 Vpliv osebnosti vodje na zadovoljstvo zaposlenih.....	26
1.5.3 Ustvarjalnost.....	28
<b>2 KONCEPT KREATIVNOST .....</b>	<b>29</b>
<b>2.1 Opredelitev kreativnosti.....</b>	<b>29</b>
<b>2.2 Povezanost osebnosti in kreativnosti.....</b>	<b>30</b>
<b>2.3 Kreativnost na delovnem mestu .....</b>	<b>32</b>
2.3.1 Dejavniki pospeševanja kreativnosti na delovnem mestu .....	33
2.3.2 Dejavniki zaviranja kreativnosti na delovnem mestu.....	36
<b>2.4 Kreativnost vodij.....</b>	<b>37</b>
<b>3 ANALIZA NA PRIMERU AGENCIJE KREATIVA.....</b>	<b>39</b>
<b>3.1 Predstavitev podjetja .....</b>	<b>39</b>
<b>3.2 Zasnova raziskave in metodologija .....</b>	<b>43</b>
<b>3.3 Intervju z vodjo .....</b>	<b>44</b>
<b>3.4 Oblikovanje anketnega vprašalnika.....</b>	<b>52</b>
<b>3.5 Ugotovitve in predstavitev rezultatov .....</b>	<b>52</b>
3.5.1 Ocena vodje .....	52

3.5.2 Samoocena zaposlenih .....	54
<b>SKLEP</b> .....	<b>62</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>64</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Opredelitve koncepta osebnosti po različnih avtorjih .....	7
Tabela 1: Opredelitve koncepta osebnosti po različnih avtorjih (nad.).....	8
Tabela 2: Lestvica razvrščanja osebnosti posameznika po tipologiji Myers-Briggs .....	9
Tabela 2: Lestvica razvrščanja osebnosti posameznika po tipologiji Myers-Briggs (nad.)	10
Tabela 3: Opredelitev kombinacije črk tipov osebnosti Myers-Briggs.....	10
Tabela 3: Opredelitev kombinacije črk tipov osebnosti Myers-Briggs (nad.) .....	11
Tabela 4: Razlaga kategorij osebnosti po modelu velikih pet osebnostnih lastnosti .....	11
Tabela 4: Razlaga kategorij osebnosti po modelu velikih pet osebnostnih lastnost (nad.) .	12
Tabela 5: Priporočila vodji podjetja Agencija Kreativa.....	60

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Tipologija velikih pet osebnostnih lastnosti .....	14
Slika 2: Zmožljivosti vodij pomembne za uspeh .....	21
Slika 3: Temeljne strukture človeškega uma: id, ego in superego .....	22
Slika 4: Prikaz delovanja velikih pet dimenzij osebnostnih lastnosti ali OCEAN na delovnem mestu.....	28
Slika 5: Dejavniki pospeševanja in zaviranja kreativnosti pri delu .....	37
Slika 6: Najpomembnejše vodstvene lastnosti v naslednjih petih letih .....	39
Slika 7: Agencija Kreativa kreacije.....	43
Slika 8: Food box Agencija Kreativa .....	43
Slika 9: Oldie–Kombi bar .....	44
Slika 10: Logotip Agencije Kreativa.....	45
Slika 11: Vodstvene veščine vodje.....	55
Slika 12: Umestitev v osebnostni tip.....	56
Slika 13: Povprečne ocene odgovorov zaposlenih o lastni osebnosti .....	58
Slika 14: Povprečne ocene odgovorov zaposlenih o lastnostih, ki jih pripisujejo vodji .....	59
Slika 15: Povprečne ocene odgovorov zaposlenih o lastni kreativnosti .....	60
Slika 16: Povprečne ocene odgovorov zaposlenih o kreativnosti na delovnem mestu .....	61

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Vprašalnik za zaposlene .....	1
Priloga 2: Vprašalnik za vodjo .....	7

Priloga 3: Prikaz delovanja velikih pet dimenzij osebnostnih lastnosti po akronimu »OCEAN« na delovnem mestu .....	10
--	----

## SEZNAM KRATIC

ang. – angleško

**DCPM** – (ang. *Dual-Pathway to Creativity*); model z dvojno potjo do kreativnosti

**BBQ** – (ang. Barbeque); Ameriški način priprave hrane



## UVOD

Skoraj vsak dan opisujemo in ocenjujemo **osebnosti** ljudi okoli nas, ampak pri tem nismo povsem seznanjeni z opredelitvijo osebnosti in kakšna pravzaprav sploh je psihologija osebnosti. Raziskovalci so pri raziskovanju tega koncepta prišli do številnih teorij, ki nam pomagajo razložiti kako in zakaj se razvijejo določene osebnostne lastnosti. Danes obstaja veliko različnih definicij osebnosti. Raziskovalci med seboj še niso povsem enotni pri opredelitvi, lahko pa med preučevanjem tega koncepta opazimo nekaj ponavljajočih opredelitev in takšnih, ki se med seboj prepletajo.

Čeprav obstaja veliko različnih definicij osebnosti, se večina raziskovalcev osredotoča na vzorec vedenj in značilnosti, ki pomagajo napovedati in razložiti človekovo vedenje. Pojasnila o osebnosti se lahko osredotočajo na različne vplive, od genetskih razlag za osebnostne lastnosti do vloge okolja in izkušenj pri oblikovanju osebnosti posameznika (Cherry, 2019). Larsen & Buss (v Bergner, 2020, str. 2) opisujeta osebnost kot skupek **osebnostnih lastnosti** in mehanizmov znotraj posameznika, ki vplivajo na njegovo delovanje, interakcijo z ostalimi in na prilagajanje v fizično in socialno okolje. Osebnost posameznika je trajni nabor lastnosti in slogov, katere značilnosti predstavljajo naravne nagnjenosti ali osebne nagnjenosti in načine po katerih se človek razlikuje od »običajnega normalnega« človeka v svoji družbi (Bergner, 2020, str. 4). Pojem osebnosti je precej splošen in se lahko uporablja na številne in različne načine. Vsakodnevna uporaba pojma osebnosti se po navadi osredotoča na uporabo specifičnih vidikov osebnosti zlasti na določene karakteristike, kot so na primer ekstravertiranost ali introvertiranost, premišljenost, vestnost in inteligenca. Prav tako uporaba pojma osebnosti v vsakdanjem življenju poskuša predstaviti bistvo ali ključne pomembne lastnosti, ki se nanašajo na določeno osebo, tako si na primer vsak od nas želi jasno sliko o tem, kako nas vidijo drugi in katere osebnostne lastnosti nam pripisujejo (Pennington, 2016, str. 1). V magistrski nalogi bom v prvem delu opredelila nekaj definicij osebnosti, zlati tiste, ki izhajajo iz novejših opredelitev raziskovalcev.

Kljub obsežnemu raziskovanju narave **kreativnosti** je definicija izraza še vedno sporna in neenotna. Raziskovanje na tem področju se osredotoča predvsem na vprašanja kaj in koliko oziroma kateri so tisti dejavniki, ki bi morali oblikovati definicijo kreativnosti. Kreativnost je kompleksen koncept, ki vključuje različne medsebojno povezane dejavnike. Zato je opredelitev kreativnosti vedno bila izziv in še vedno ostaja kontroverzna (Acar, Burnett & Cabra, 2017, str. 133). Kreativnost je na splošno opredeljena kot vedenje, ki izhaja iz določenih osebnostnih lastnosti, kognitivnih sposobnosti in družbenih okolij. Največkrat je opredeljena kot zmožnost ustvarjanja novih in primernih idej. V organizacijskem kontekstu kreativnost zaposlenih pomeni ali delati stvari na nove in boljše načine ali ustvarjati uporabne ideje, povezane s procesi, storitvami, metodami, izdelki ali rešitvami problemov, da bi prispevali k poslovnemu okolju in razvoju (Ngo, Nguyen, Lee & Andonopoulos, 2019,

str. 2). V prvem delu naloge bom tako opredelila nekaj definicij kreativnosti različnih avtorjev, v nadaljevanju pa se bom osredotočila na pomen kreativnosti na delovnem mestu.

V današnjem dinamičnem delovnem okolju predstavlja kreativnost dragoceni vir za pridobivanje konkurenčne prednosti. Natančneje, zaradi tehnologije, ki se razvija, domače in svetovne konkurence, negotovega in burnega gospodarskega okolja, morajo podjetja prehitevati inovativne konkurente in spodbujati kreativnost, da lahko preživijo in uspešno poslujejo (Alzghoul, Elrehail, Emeagwali & AlShboul, 2018, str. 592). Podjetja danes delujejo v zelo konkurenčnem in globalnem okolju, zato je kreativnost ključna. Kreativnost vodi podjetje naprej z novimi idejami in inovacijami. To zajema več kot le nove izdelke in storitve, vključuje racionalizacijo učinkovitosti in produktivnosti. Kreativnost na delovnem mestu vodi v boljše timsko delo, lažje in učinkovitejše reševanje problemov, zaposleni postanejo bolj pripadni delovnemu mestu, ker v delo vložijo del sebe (Gordon, 2018). Kreativnost uspeva v podjetjih, ki so odprti za ideje in spremembe. Takšna podjetja ustvarjajo okolje, ki navdihuje zaposlene. Nižja stopnja kreativnosti pa se kaže v podjetjih, kjer jo onemogočajo s preveč pravili in niso odprti za spremembe (Serrat, 2017, str. 905).

V današnjem poslovnem okolju predstavlja kreativnost eno izmed najpomembnejših lastnosti sodobnega poslovnega vodje. Sama kreativnost je opuščanje togih struktur in pravil, kar je zelo zaželena lastnost posameznikov na vodstvenih položajih v podjetjih. **Kreativni vodje** rešujejo težave na načine, ki jih drugi ne prepoznajo (Miller, 2018). Na kreativnost pri posamezniku ima glavni vpliv njegova osebnost oziroma osebnostne lastnosti. Osebnost predstavlja temelj vedenja vodje in njegovo kreativnost pri delu. Kreativni vodje in posamezniki so navadno odprti za nove izkušnje in nekonvencionalni. So tudi samozavestni, gnani, ambiciozni, impulzivni, iznajdljivi ter izvirni. Opredelimo lahko tudi nekaj osebnostnih lastnosti, ki negativno vplivajo na kreativnost pri posamezniku, kot so na primer konzervativnost, previdnost, konvencionalnost. Takšni posamezniki imajo tradicionalne interese in raje domačnost pred novostmi (Mathisen, Einarsen & Mykletun, 2012, str. 370).

V prvem delu magistrske naloge bom v poglavju osebnosti opredelila tudi skupino velikih pet osebnostnih lastnosti, ki različno vplivajo na proces kreativnega razmišljanja. Ko enkrat razumemo kognitivne procese, ki spremljajo določene osebnostne lastnosti, in ki prispevajo h kreativnosti, lahko sklepamo, kako oblikovati idealne okoliščine za kreativnost pri posameznikih. Na primer, ko enkrat razumemo, da je ekstravertiranost povezana s fleksibilnostjo misli, ta pa vodi v kreativnost, lahko sklepamo, da ekstravertirani posamezniki ustvarjajo predvsem izvirne ideje. Prav tako, ko enkrat spoznamo, da sta strah in tesnoba povezana s sistematičnim in vztrajnim razmišljanjem, ki pa vodi do kreativnosti, sklepamo, da so tesnobni ljudje sposobni doseči kreativne rezultate, ko je dovolj časa za dokončanje naloge. Na ta način si vodje v podjetjih pomagajo oblikovati idealne delovne okoliščine, koristne za kreativnost zaposlenih (Baas, Roskes, Sligte, Nijstad & De Dreu, 2013, str. 742).



**Namen** magistrskega dela je preučiti koncepta osebnosti in kreativnosti ter opredeliti povezanost in medsebojni vpliv med njima. Osebnostne lastnosti vodje ter njegova kreativnost imata pomemben vpliv na uspešnost poslovanja. Osebnostne lastnosti vplivajo na način vodenja zaposlenih ter tudi na smisel za kreativnost, ta je še posebej pomembna na primeru podjetja, ki bo predstavljeno v raziskovalnem delu magistrske naloge. V teoretičnem delu je torej namen opredeliti zgoraj navedena koncepta ter njuno povezanost. Namen raziskovalnega dela pa je analizirati osebnostne lastnosti podjetnika, ki med drugim vplivajo tudi na njegovo kreativnost na različnih področjih, ter analiza pomembnosti kreativnosti v gostinskem inženiringu.

**Glavni cilj** magistrske naloge je preučiti koncepta osebnosti in kreativnosti ter kako pomemben vpliv imata na določena področja delovanja podjetja. Ta cilj bom izpolnila tako, da bom preučila in zbrala novejšo literaturo, ki na tem področju že obstaja. Poiskala bom aktualne članke in prispevke tujih in domačih raziskovalcev s področja osebnosti in kreativnosti. V nadaljevanju bom s pomočjo zbranih podatkov in pridobljenega znanja naredila raziskavo na primeru podjetja, kjer je še posebej pomembna kreativnost podjetnika oziroma vodje. Z raziskavo na primeru izbranega podjetja bom poskušala priti do ugotovitev, katere so osebnostne lastnosti vodje in kako pomemben vpliv imajo na uspešno vodenje in poslovanje podjetja ter kako vplivajo na njegovo kreativnost in pomen le-te pri vodenju izbranega podjetja. V zaključku magistrske naloge bom predstavila ugotovitve analize obeh konceptov, ki jih bom v teoretičnem delu pridobila s pomočjo sekundarnih podatkov ter v raziskovalnem delu s pomočjo intervjuja in anketnega vprašalnika.

Magistrska naloga bo sestavljena iz teoretičnega in raziskovalnega dela. V teoretičnem delu bosta predstavljena dva koncepta. V prvem delu bo predstavljen koncept osebnosti, v drugem delu teoretičnega dela pa koncept kreativnosti. Oba koncepta bom natančno razdelala v več poglavjih. Koncept osebnosti bo tako zajemal opredelitve različnih definicij osebnosti, vrste osebnostnih lastnosti, tipologijo osebnostnih lastnosti ter vplive le-teh in osebnosti na različna področja delovanja. Predstavljene bodo tudi osebnostne lastnosti vodij, ki so pomembne za uspešno vodenje. V drugem delu teoretičnega dela bo predstavljen koncept kreativnosti, ki bo prav tako razdelan v različna poglavja in bo služil opredelitvi povezave z osebnostnimi lastnosti in kasneje za raziskovalni del, kjer bom predstavila pomembnost obeh konceptov na primeru. Uporabila bom deskriptivno metodo s katero bom s sekundarnimi podatki tujih in domačih avtorjev znanstvene literature, ki je zbrana v javnih bazah predstavila povzetke ugotovitev in stališč raziskovalcev obravnavanih konceptov.

V drugem, raziskovalnem delu magistrske naloge, bo predstavljena analiza obeh konceptov na primeru podjetja »Agencija Kreativa«. Poudarek bo na primarnih podatkih, ki bodo pridobljeni iz raziskave, ki bo izvedena s pomočjo intervjuja z vodjo ter anketnega vprašalnika za zaposlene. Anketni vprašalnik bo pripravljen v obliki merske lestvice, saj bodo odgovori na vprašanja ponujeni s stopnjo strinjanja ali nestrinjanja. Pri vprašanjih bo

anketiranec odgovore razvrstil glede na pomembnost. V raziskovalnem delu bo uporabljena tudi sekundarna literatura v posameznem podpoglavju.

V zaključnem delu magistrske naloge bo predstavljen pomen obeh konceptov iz teoretičnega dela na primeru »Agencije Kreativna«, ki deluje v panogi gostinskega inženiringa. Z združitvijo ugotovitev in stališč iz teoretičnega dela in rezultatov iz raziskovalnega dela bodo predstavljene ugotovitve in vrednotenje rezultatov analize.

Omejitve, ki se lahko pojavijo pri pisanju magistrske naloge, delimo na vsebinske in metodološke. Vsebinske omejitve se nanašajo na uporabo sekundarnih podatkov, ki so bili zbrani za drug namen raziskave in za zaupanje tem podatkom. Pri metodoloških omejitvah pa lahko omejitev predstavlja pristranskost izpolnjevanja anketnega vprašalnika s strani zaposlenih, kjer se lahko zgodi, da kdo od anketirancev pri izpolnjevanju vprašalnika ne bo povsem iskreno odgovarjal, zato bodo vprašanja prilagojena in tista občutljivejše narave, nekje na sredini, na začetku pa lažja vprašanja.

## **1 KONCEPT OSEBNOST**

### **1.1 Opredelitev osebnosti**

Čeprav obstaja veliko teorij osebnosti, je prvi korak, da natančno razumemo, kaj izraz osebnost sploh pomeni. Beseda osebnost izvira iz latinske besede »persona«, ki se je sklicevala na gledališko masko, ki so jo izvajalci uporabili, da bi bodisi projicirali različne vloge ali bodisi prikrili svojo identiteto. Osebnost izhaja tudi iz dveh latinskih besed *per* in *sonare*, kar dobesedno pomeni »zveneti skozi«. Kratka opredelitev osebnosti opisuje, da osebnost sestavljajo značilni vzorci misli, občutkov in vedenj, zaradi katerih je človek edinstven. Poleg tega osebnost izvira znotraj posameznika in ostane dokaj dosledna skozi celo življenje (Cherry, 2019).

Osebnost ima za raziskovalce in sociologe različen pomen, znotraj psihologije je bila opredeljena na več načinov. Naslednjo opredelitev osebnosti mnogi psihologi štejejo za sprejemljivo, in pravijo, da zajema vse glavne predpostavke splošne definicije pojma osebnosti. Osebnost se nanaša na bolj ali manj stabilne notranje dejavnike, zaradi katerih je vedenje ene osebe od časa do časa dosledno in drugačno od vedenja, ki bi ga druga oseba oziroma drugi ljudje izražali v primerljivih situacijah. Osebnost človekovega vedenja se razlikuje od vedenja, ki bi ga drugi ljudje izkazali v primerljivih situacijah. Glavna predpostavka na kateri temelji koncept osebnosti je, da obstajajo posamezne razlike v vedenju, ki povzročijo, da se ljudje na iste situacije odzivajo na različne načine. Posamezne razlike kot odgovor na isto situacijo so produkt raznolike osebnosti (Hampson, 2019, str. 1).

Osebnost sestavlja značilen način razmišljanja, občutka in obnašanja. Zajema razpoloženje, stališča, mnenja in se najbolj jasno izraža v interakcijah z drugimi ljudmi. Vključuje

vedenjske in pridobljene osebnostne značilnosti, ki posameznika razlikujejo od drugega in, ki ga je mogoče opaziti v odnosih ljudi do okolja in družbene skupine. Koncept osebnosti je bil opredeljen na več načinov toda kot psihološki koncept se je razvil v dva pomena. Prvi se nanaša na konstantne razlike, ki nastajajo med različnimi ljudmi, in se nanaša na klasificiranje in razlaganje človeških psiholoških lastnosti. Drugi pa se nanaša na vse lastnosti, ki so vsem ljudem podobne in na podlagi katerih se ljudje razlikujemo od ostalih vrst. V tem smislu se raziskujejo lastnosti, ki definirajo človeško naravo/moralo in dejavnike, ki vplivajo na njo. Kljub različnima pomenoma sta oba pomena med seboj prepletena. Poudariti pa je potrebno, da univerzalna definicija osebnosti ne obstaja (Holzman, 2020).

Osebnost sicer je psihološki koncept, vendar raziskave kažejo, da nanjo vplivajo tudi biološki procesi in potrebe. Osebnost ne vpliva samo na to, kako se gibljemo in odzivamo v svojem okolju, povzroči tudi, da ravnamo na določene načine. Osebnost se kaže v več kot le vedenju. To lahko vidimo tudi v našem razmišljanju, občutkih, tesnih odnosih in drugih družbenih interakcijah (Cherry, 2019).

Kadar v vsakdanjem življenju iščemo pomen besede osebnost v laičnih izrazih, bomo največkrat naleteli na nekaj takega, kot, da je osebnost tisto, kar »označuje« posameznika. Največkrat uporabljamo izraze kot so značaj, identiteta ali karakter. Raziskovalci osebnosti pri definiranju le te uporabljajo bolj obsežne izraze. Tako lahko pri raziskovanju tega koncepta naletimo na različne definicije (Thiel, 2020). V nadaljevanju bom navedla nekaj definicij osebnosti po opredelitvah različnih avtorjev.

Ameriška psihologa Randy Larsen in David Buss pravita, da je osebnost stabilna, organizirana zbirka psiholoških lastnosti in mehanizmov v človeku, ki vpliva na njegove interakcije s psihološkimi in socialnimi spremembami in fizičnim okoljem, ki ga obdaja. Osebnost se ne spreminja samo iz dneva v dan, pravzaprav se komaj kaj spremeni. Če pride do sprememb, so te zelo omejene in počasne. Če se pojavijo, jih lahko povzročijo travme ali izkušnje, ki spreminjajo življenje. Osebnost vpliva na naše razmišljanje, občutke in vedenje, kje in s kom smo, v kateri koli situaciji in kadar koli. Pomaga pri prilagajanju na vsakodnevne izzive s katerimi se srečujemo. Nanjo pa vplivajo tudi vse vrste bioloških procesov in potreb (Thiel, 2020).

Največkrat citirana in opažena definicija osebnosti je Allportova opredelitev iz leta 1961, ki pravi, da je osebnost dinamična organizacija znotraj posameznikovih tistih psihofizičnih sistemov, ki določajo njegovo značilno vedenje in razmišljanje. Medtem ko Funder v (Bergner, 2020, str. 2) osebnost opisuje kot človekove značilne vzorce mišljenja, čustev in vedenja, skupaj s psihološkimi mehanizmi.

Weinberg in Gould v (Bhattacharjee, Bhattacharya & Debbarma, 2018, str. 139, 142) osebnost opisujeta kot značilnost ali mešanico lastnosti, zaradi katere je človek edinstven. Po mnenju psihologov, kot je Sigmund Freud, osebnost določajo nezavedne sile in nagoni.

Freud je verjel, da se osebnost oblikuje v fazah človekovega razvoja, pred petim ali šestim letom starosti, prav tako našo osebnost oblikuje okolje v katerem odraščamo do te starosti.

Ameriško psihološko združenje definira osebnost kot individualne razlike v značilnih vzorcih razmišljanja, občutkih in obnašanju. Študija osebnosti se osredotoča na dve široki področji, in sicer razumevanje posameznih razlik osebnostnih lastnosti, kot sta na primer družabnost ali razdražljivost in razumevanje kako se različne lastnosti posameznika povežejo v celoto (Khatibi & Khormaei, 2016, str. 33).

Čeprav ne obstaja splošno sprejeta definicija, psihologi na splošno gledajo na osebnost kot na edinstven vzorec trajnih misli, občutkov in dejanj, ki so značilni za človeka. Raziskovanje osebnosti se osredotoča na razumevanje izvora ali vzrokov podobnosti in razlik med ljudmi v njihovih vzorcih razmišljanja, čustvovanja in vedenja. Osebnost je mogoče opredeliti kot izrazite in značilne vzorce razmišljanja, čustvovanja in vedenja, ki sestavljajo posameznikov osebni slog interakcije s fizičnim in socialnim okoljem (Bernstein in drugi, 2017, str. 658).

Osebnost temelji na treh glavnih dejavnikih, to so dednost, okolje in situacija. Dednost se nanaša na fizični videz posameznika, njegov temperament, raven energije in biološki ritem, to so dejavniki, ki jih človek prejme od staršev. Okolje v katerem odraščamo, v veliki meri vpliva na naše osebnostne lastnosti. Sem spadajo vrednote, kultura, prepričanja, etika in domače okolje, ki precej vpliva na to v kakšno osebo se razvijemo, ali bomo bolj ekstrovertirane narave ali pa bolj introvertni, manj socialni. Kot že omenjeno, se osebnost posameznika na podlagi različnih situacij lahko preoblikuje. Različne zahteve v različnih vrstah situacij izpostavljajo različne vidike osebnosti (Kapur, 2018, str. 3).

Osebnost nam poda odgovore na vprašanja kot so kako in na kakšne načine smo si vsi podobni oziroma različni in zakaj kot posamezniki počnemo to kar počnemo. Razumevanje osebnosti je pomembno, da lahko razumemo osebni, poslovni in politični svet, v katerem živimo. V vsakodnevem življenju ima osebnost dva pomena, ki služita različnim namenom, zato je razlikovanje med njima nujno. Prvi pomen osebnosti imenujemo osebnost od znotraj, ki zadeva nas kot posameznika, takšnega kot se sami poznamo in za katerega mislimo da smo, na naše sanje, upe, vrednote, strahove in teorije o tem, kako se zbrati, napredovati ali najti smisel v nečem. Drugi pomen imenujemo osebnost od zunaj, ki se nanaša na to, kako nas drugi vidijo kot posameznika in temelji na našem obnašanju. Na podlagi tega se osebnost z vidika prvega pomena nanaša na našo identiteto, drugi pa na naš ugled. Identiteto uporabljamo za razlago našega vedenja, medtem ko se ugled nanaša na to kar počnemo. Z njim opisujemo ali napovedujemo vedenje (Hogan, 2017, str. 1, 5).

Osebnost ne pomeni samo tistega kar vidimo ali kakšna se nam zdi druga oseba, ne sklicuje se samo na naše vedenje, temveč vključuje različne lastnosti in značilnosti posameznika, ki presegajo površinske fizične lastnosti. Osebnost zajema tudi socialne in čustvene lastnosti, tiste, ki jih morda ne moremo neposredno videti, če jih posameznik poskuša skrivati pred

nami, ali pa kadar jih sami želimo skriti pred drugimi. Med ljudmi vidimo podobnosti, vendar ima vsak od nas posebne lastnosti, po katerih se razlikujemo od vseh drugih. Zato lahko rečemo, da je osebnost trajna in edinstvena skupina lastnosti, ki se lahko spremenijo kot odziv na različne situacije (Schultz & Schultz, 2016, str. 4, 6). V tabeli 1 so opredeljene definicije koncepta osebnosti po različnih avtorjih.

*Tabela 1: Opredelitve koncepta osebnosti po različnih avtorjih*

<b>Leto in avtor</b>	<b>Opredelitev</b>
<b>1947 Fromm</b>	Osebnost je celota posameznih psihičnih lastnosti, ki vključuje temperament, način reakcije in značaj, dva predmeta reakcije.
<b>1950 Cattell</b>	Osebnost je tista, ki dopušča napoved, kaj bo človek naredil v dani situaciji.
<b>1951 Murray</b>	Osebnost je mogoče biološko opredeliti kot vodilni organ ali nadrejeno institucijo telesa, ki se nahaja v možganih. »Brez možganov, brez osebnosti«.
<b>1953 Sullivan</b>	Osebnost je relativno trajen vzorec ponavljajočih se medosebnih situacij, ki so značilne za človeško življenje.
<b>1959 Guilford</b>	Osebnost je človekov edinstven vzorec lastnosti.
<b>1970 Eysenck</b>	Osebnost je bolj ali manj stabilna in trajna organizacija človekovega značaja, temperamenta, intelekta in telesa, ki določa njegovo edinstveno prilagoditev okolju.
<b>1975 Pervin</b>	Osebnost je strukturna in dinamična lastnost posameznika, saj se odraža v značilnem odzivu na situacijo.
<b>1979 Cartwright</b>	Osebnost je skupek človekovih izkušenj in obnašanja skupaj s psihofizičnim sistemom.
<b>1985 Hall, Calvin, Gardner</b>	Osebnost je vtis, ki ga posameznik ustvari na druge. Nanaša se na njegove socialne sposobnosti, karizmatične lastnosti in podobno.
<b>1990 Burger</b>	Osebnost je na splošno definirana kot posameznikovi edinstveni in relativno stabilni vzorci vedenja, misli in čustev.
<b>1994 Felman</b>	Osebnost je stabilnost v vedenju ljudi, zaradi katere ravnamo enotno, tako v različnih situacijah kot v daljšem časovnem obdobju.
<b>2004 Hine, Maddox, Williams, Carson</b>	Osebnost je hipotetičen konstrukt, ki se nanaša na organiziran sistem verjetnostnih odzivov, ki posreduje odnose med človekom in njegovim okoljem, zaradi česar je človekovo obnašanje za vsakega posameznika tipično in unikatno prepoznavno.
<b>1950 Cattell</b>	Osebnost je tista, ki dopušča napoved, kaj bo človek naredil v dani situaciji.
<b>1951 Murray</b>	Osebnost je mogoče biološko opredeliti kot vodilni organ ali nadrejeno institucijo telesa, ki se nahaja v možganih. »Brez možganov, brez osebnosti«.

se nadaljuje

*Tabela 2: Opredelitve koncepta osebnosti po različnih avtorjih (nad.)*

<b>2001 Funder</b>	Osebnost se nanaša na značilne vzorce razmišljanja, čustvovanja in vedenja posameznikov, skupaj s psihološkimi mehanizmi, ki so za temi vzorci skriti ali pa ne.
<b>2009 Feist</b>	Osebnost pomeni vzorec relativno trajnih in edinstvenih lastnosti, ki dajejo človeku tako doslednost kot individualnost.
<b>1988 Kolb</b>	Značilno ponavljajoči se vzorci vedenja vsakega posameznika so znani kot osebnost.
<b>1947 Woodworth and Marquis</b>	Osebnost predstavlja skupno kakovost posameznikovega vedenja, ki se kaže v njegovih značilnih navadah, mišljenju in izražanju, v njegovih stališčih, interesih in lastni filozofiji življenja.
<b>1972 Munn</b>	Osebnost je mogoče opredeliti kot integracijo najbolj značilnih lastnosti posameznika, način vedenja, interese, stališča, zmogljivosti in sposobnosti.
<b>1953 Sullivan</b>	Osebnost je relativno trajen vzorec ponavljajočih se medosebnih situacij, ki so značilne za človeško življenje.
<b>1999 Mischel</b>	Različni vzorci vedenja (vključno z mislimi in vplivi, to so občutki ter čustva in dejanja, ki trajno zaznamujejo vsakega posameznika.

*Vir: Hine, Maddox, Williams, Carson (2012); Buss, Larsen (2009); Cherry (2019); Sharma, (2004); Woodworth, Marquis, (2014).*

## **1.2 Opredelitev osebnostnih lastnosti**

Osebnostne lastnosti so pomembne in zanimive, ker opisujejo stabilne vzorce vedenja, ki trajajo dalj časa. Pomembno je to, da imajo ti stabilni vzorci široke posledice na številnih področjih našega življenja (Diener & Lucas, 2019, str. 860).

Vsaka oseba ima predstavo o svojem osebnostnem tipu. Raziskovalci na področju osebnosti osebnostne lastnosti opredeljujejo kot individualne razlike v načinu razmišljanja, občutka in obnašanja ljudi. Obstaja veliko načinov za merjenje osebnosti, vendar se raziskovalci na tem področju najbolj osredotočajo na osebnostne lastnosti (Pappas, 2017).

Teorija osebnostnih lastnosti pravi, da se ljudje na različne načine naravno spopadamo z različnimi situacijami in interakcijo z okoljem. Z vidika managementa, informacije o posameznikovi osebnosti zagotavljajo dragocene informacije, ki se nanašajo na to, kateri je najboljši način komunikacije z zaposlenimi in katere vrste nalog so najbolj primerne za vsakega posameznika. Kljub temu so osebnostne lastnosti tudi ključni kazalci drugih vidikov posameznikovega življenja, vključno z inovativnostjo in zadovoljstvom z življenjem (Ali, 2019, str. 38).

Osebnostne lastnosti odražajo značilne vzorce vedenja ljudi, razmišljanja ter občutkov. Predstavljajo doslednost in stabilnost. Na primer, če za posameznika veljajo lastnosti, kot je ekstravertiranost, potem se smatra, da je takšen posameznik družaben v različnih situacijah in skozi čas. Ko opazujemo ljudi okoli nas, je ena izmed prvih opazk ravno to, kako smo si ljudje med seboj različni. Nekateri so na primer zelo zgovorni, drugi bolj tihi, eni delujejo zaskrbljeni, medtem ko drugi to skoraj nikoli ne izgledajo. Vsakokrat, ko za opisovanje ljudi

okoli nas uporabljamo katero od teh besed, kot so zgovoren, tih ali zaskrbljen, govorimo o osebnosti osebe, značilnih načinih, vzorcih, po katerih se ljudje razlikujemo z drugimi osebami. Obstajajo tri merila, ki so značilna za osebnostne lastnosti, in sicer (1) skladnost, (2) stabilnost in (3) razlike med posamezniki. Da lahko govorimo o skladnosti osebnostih lastnosti posameznika, mora ta biti dosleden v različnih situacijah vedenja, povezanih z določeno lastnostjo. Na primer, če je posameznik doma zgovoren, je potem enako tudi pri delu v službi in v drugih situacijah. Podobno velja tudi za merilo stabilnosti, v smislu, da bo oseba, ki je zgovorna, na primer pri svojih 30. letih, tudi zgovorna pri svojih 40. letih. Ljudje se med seboj razlikujemo po vedenju, ki je povezano z lastnostjo. Uporaba govora ni osebnostna lastnost in tudi hoja ne, praktično vsi posamezniki izvajajo te gibe in skorajda ni individualnih razlik. Toda ljudje se razlikujemo po tem, kako pogosto se pogovarjamo, kako smo aktivni, zato osebnostne lastnosti kot sta govorjenje in raven aktivnosti, prav tako predstavljajo razlike (Diener & Lucas, 2015, str. 577, 599).

### 1.2.1 Tipologija osebnosti Myers-Briggs

Carl Jung je znan po tipologiji osebnosti, ki jo je ustvaril. Po Jungu je razumevanje vedenja ljudi pomenilo razumevanje osebnosti, ki jim pripada. Menil je, da so opazne razlike v osebnosti urejene in dosledne. Tako je Jung osebnost razdelil na prirojene tipe. Prva komponenta njegove tipologije je razlikovanje osebnosti med ekstravertirane ali introvertirane, nato te definirajo štiri parne lastnosti, kot so zaznavanje v primerjavi z intuicijo in občutek v primerjavi z razmišljanjem. Leta 1960 pa se je razvila tipologija Myers-Briggs, ki obstoječim lastnosti doda še presojanje in dožemanje (Stein & Swan, 2019, str. 2).

Tipologija osebnosti Myers-Briggs je najbolj priljubljena mera osebnosti, ki zajema Jungovo tipologijo osebnosti, razvili pa sta jo Katharine Briggs in njena hči Isabel Briggs, leta 1960. Myers in Briggs nista nameravali opozarjati na pomanjkljivosti ljudi, ampak sta želeli, da bi ljudje bolje razumeli sebe, da bodo lahko živeli srečnejše. Pri oceni sta uporabili štiri različne lestvice (Blodgett, 2017, str. 3, 4). V tabeli 2 so prikazane vse tri lestvice z razlagami.

*Tabela 3: Lestvica razvrščanja osebnosti posameznika po tipologiji Myers-Briggs*

Vprašanje za posameznika/kriterij razvrščanja	Osebnostna lastnost	Opis
1. Kaj vas najbolj navduši in napolni z energijo?	1. Ekstravertirani (E) 2. Introvertirani (I)	1. Ste oseba, ki večino časa črpa energijo iz zunanjega sveta, ljudi, stvari, aktivnosti ali iz različnih interakcij?

se nadaljuje

Tabela 4: Lestvica razvrščanja osebnosti posameznika po tipologiji Myers-Briggs (nad.)

<p>Kriterij: kako se ljudje odzivajo in komunicirajo z zunanjim svetom.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ekstravertirani (<b>E</b>)</li> <li>Introvertirani (<b>I</b>)</li> </ol>	<p>(Ključne besede: zaupanje zunanjemu svetu, komunikativnost, razmišljanje o mnogih stvareh, interakcije z ljudmi, aktivnosti).</p> <p>2. Ali ste oseba, ki večino časa črpa energijo iz notranjega sveta, idej, čustev in vtisov? (Ključne besede: zaprti vase, globoko razmišljanje o posamezni stvari naenkrat, samostojno delo).</p>
<p>2. Komu ali čemu posvečate največ pozornosti? Kriterij: kako ljudje pridobivajo, zbirajo informacije.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Zaznavanje (ang. <i>sensing</i>–<b>S</b>)</li> <li>Intuicija (ang. <i>intuition</i>–<b>N</b>)</li> </ol>	<p>1. Ali raje sprejemate informacije skozi pet čutov in opazite, kaj je tu in zdaj večino časa? (Ključne besede: pet čutov, kaj je resnično, praktično, sedanja usmeritev, dejstva z uporabo uveljavljenih spretnosti, uporabnost, korak za korakom).</p> <p>2. Ali raje sprejemate informacije s »šestim čutom« in opazite, kaj bi lahko bilo večino časa? (Ključne besede: šesti čut, kaj bi lahko bilo, priložnosti v prihodnosti, pridobivanje novih znanj).</p>
<p>3. Kaj najbolj cenite kadar sprejemate odločitev? Kriterij: kako ljudje sprejemajo odločitve glede na pridobljene informacije.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Razmišljanje (ang. <i>thinking</i>–<b>T</b>)</li> <li>Občutek (ang. <i>feeling</i>–<b>F</b>)</li> </ol>	<p>1. Ali večino časa raje organizirate in strukturirate informacije ter se odločite na logičen, objektivni način? (Ključne besede: logični sistem, pravičnost, kritika, načela, razum, trden, vendar pravičen).</p> <p>2. Ali raje organizirate in strukturirate informacije, da se večino časa odločate na osebno, vrednostno usmerjen način? (Ključne besede: subjektivnost, usmiljenje, komplimenti, harmonija, empatija, sočutje).</p>
<p>4. Kaj večino časa kažete navzven? Kriterij: kako ljudje dojemajo zunanje okolje in kako raje živijo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Presojanje (ang. <i>judging</i>–<b>J</b>)</li> <li>Dojemanje (ang. <i>perceiving</i>–<b>P</b>).</li> </ol>	<p>1. Ali raje živite načrtno in organizirano življenje in ste močni pri odločanju večino časa? (Ključne besede: načrtno naravnan, nadzoruje situacijo, ustaljen, vodi svoje življenje, določanje ciljev, odločnost, organiziranost).</p> <p>2. Ali raje živite spontano ter fleksibilno življenje in večino časa zbirate informacije? (Ključne besede: spontano naravnan, prilagajanje spremembam, odprtost, prilagodljivost).</p>

Vir: Bates (2019).

Glede na to, kako posameznik odgovori na vprašanja v posamezni kategoriji, dobi štiri črkovno kodo s po eno črko izmed vsake od zgoraj navedenih štirih kategorij (npr. ISTJ, ENFP). Te štiri črke razvrščajo posameznike v 16 različnih osebnostnih tipov. Nobena kombinacija ni popolnoma negativna ali pozitivna. Poznavanje tipologije Myers-Briggs omogoča posamezniku priložnost, da razišče svojo osebnost (Bates, 2019, str. 128). V tabeli 3 je prikazanih nekaj najprimernejših stilov ravnanja s posamezniki glede na različno kombinacijo črk.



Tabela 5: Opredelitev kombinacije črk tipov osebnosti Myers-Briggs

Tip osebnosti	Opredelitev
ESTJ	Sledi navodilom in konča naloge pravočasno.
ESTP	Učenje o resničnih stvareh, na podlagi izkušenj in slišanege.
ESFP	Zaupaj svojim sposobnostim, znanju ter intuiciji pri reševanju težav.
ESFJ	Posameznik ima rad situacije, ko so stvari nadzorovane in določene.
ISFJ	Opazovanje drugih ljudi.
INTJ	Posameznik raje deluje samostojno kot v skupini.
INTP	Posameznik je dovolj pogumen, da deli svoje misli z ostalimi ljudmi.
ENFP	Posameznik nemara rutinskih nalog ali nalog, ki ga ne navdušujejo.

Vir: Bates (2019).

### 1.2.2 Tipologija skupine velikih pet osebnostnih lastnosti

Model osebnosti po tipologiji velikih pet osebnostnih lastnosti je prevladal kot eden najbolj priljubljenih in široko uporabljenih modelov za prepoznavanje osebnosti posameznika. Predlaganih je več pristopov za opredelitev osebnosti, eden izmed teh pristopov je model velikih pet osebnostnih lastnosti, ki je splošno sprejet pristop in se osredotoča na pet obsežnih kategorij, ki opisujejo značilne načine, kako ljudje razmišljajo, čutijo in se obnašajo. V angleškem jeziku ta model imenujejo *the big five model*, za katerega se uporablja tudi akronim »ocean«, kar predstavlja začetnice v angleškem jeziku opredeljene kategorije modela, in sicer odprtost (ang. *openness*), vestnost (ang. *conscientiousness*), ekstravertiranost (ang. *extraversion*), sprejemljivost (ang. *agreeableness*) ter nevrotičnost ali nevrotizem (ang. *neuroticism*) (Atli, 2017, str. 153). V nadaljevanju bom v tabeli 4 razložila pomen teh lastnosti iz modela velikih pet.

Tabela 6: Razlaga kategorij osebnosti po modelu velikih pet osebnostnih lastnosti

Osebnostna lastnost	Opredelitev
Odprtost	Odprtost pomeni okrajšavo v smislu odprtost za izkušnje. Ljudje z visoko stopnjo odprtosti uživajo v avanturah, so radovedni, cenijo domišljijo in nove stvari, so bolj verjetno kreativni misleci in uživajo v novih dejavnostih in izzivih. Ljudje s to lastnostjo običajno ne delujejo dobro s spremembami. Odprtost je osebnostna lastnost, za katero se kaže, da se lahko v odrasli dobi spremeni.
Vestnost	Ljudje s to lastnostjo dobro načrtujejo vnaprej, so dobro organizirani, saj organizirajo vse podrobnosti in stvari opravijo v določenih rokih.

se nadaljuje

Tabela 7: Razlaga kategorij osebnosti po modelu velikih pet osebnostnih lastnosti (nad.)

Vestnost	Zavedajo se tudi drugih in razumejo, kako lahko njihove odločitve in dejanja vplivajo na ostale ljudi okoli njih. Takšni ljudje imajo močan občutek dolžnosti. So zanesljivi, disciplinirani in usmerjeni v dosežke. Vestnost je koristna lastnost, saj je povezana z dosežki na področju izobraževanja in na delovnem mestu.
Ekstravertiranost	Ljudje z visoko stopnjo ekstravertiranosti uživajo v spoznavanju novih ljudi in se vključujejo v druženja in pogovore. Zlahka se spoprijateljijo in imajo veliko skupino prijateljev. Ljudje z malo ekstravertiranosti, znani tudi kot introverti, imajo raje osamljenost od družbe. Prav tako se poskušajo izogniti malim pogovorom in biti v središču pozornosti. Ekstravertiranost proti introvertiranosti je verjetno najbolj prepoznavna osebnostna lastnost modela velikih pet. Ekstravertirani ljudje so klepetavi, družabni in črpajo energijo iz množice. V svojih družbenih interakcijah so vztrajni in veseli, za njih velja, da imajo dobre podjetniške spretnosti.
Sprejemljivost	Takšni ljudje so prijazni, prilagodljivi, raje se strinjajo z drugimi, kot pa da bi poskušali uveljavljati svoje mnenje. So zelo vljudni, kažejo resnično skrb za druge in so znani po tem, da pomagajo drugim v stiski, saj so zelo empatični. Na drugi strani pa so ljudje, ki so manj sprejemljivi in zavistni. Za njih velja, da velikokrat uporabljajo manipulacijo, da dosežejo željeno. Poročilo, objavljeno avgusta 2016 v reviji Science Advances, je pokazalo, da je med tipi osebnosti, najpogostejši osebnostni tip zavist. Takšni posamezniki se počutijo ogrožene, ko je kdo drug bolj uspešen kot oni.
Nevrotičnost/ nevrotizem	Nekdo z visoko stopnjo nevrotičnosti je zelo nerazpoložen, pod stresom in zaskrbljen. Takšni ljudje se zlahka razburijo in so pod stresom. Na posameznike z osebnostnimi lastnostmi nevrotične dimenzije zlahka vplivajo situacije, ki povzročajo stres. So zelo čustveno nestabilni in imajo slabo sposobnost reševanja težav. Zaradi pogostih čustvenih sprememb pogosto doživljajo depresijo, tesnobo in jezo. Obratno so ljudje z nizko stopnjo nevrotičnosti, ki so čustveno stabilni in ne dovoljujejo, da bi stresorji vplivali na njihovo razpoloženje.

Vir: Atli (2017); Papass (2017); Diener, Lucas (2019).

V tabeli 4 je torej predstavljena široka opredelitev velikih pet osebnostnih lastnosti oziroma faktorjev. Ožjo opredelitev po akronimu »ocean« lahko predstavimo na način, kjer **(1)** se faktor O nanaša na umetniški (+), razumljiv (+), inteligenten (+), domišljija (+), neobičajen (-), ozkoglednost (-), površinskost (-). **(2)** Faktor C se nanaša učinkovitost (+), natančnost (+), brezskrbnost (-), neusmiljenost (-), neodgovornost (-). **(3)** Faktor E se nanaša na ekstravertizijo oziroma ekstravertiranost, energijo oz. navdušenje, opredeljeno z lastnostmi, ki se nanašajo na primer na avanturistični (+), dominanten (+), tih, sramežljiv (-). **(4)** Faktor A se nanaša na sprejemljivost, naklonjenost, opredeljeno z lastnostmi, ki se nanašajo na prilagodljivost (+), velikodušnost (+), simpatičnost (+), krutost (-), prepirljivost, (-), neprijaznost (-). **(5)** Faktor N pa se nanaša na nevrotičnost, negativno in živčnost, opredeljeno z lastnostmi, ki se nanašajo na primer na tesnobo (-), samopomilovanje (-), temperamentnost (+), stabilnost (-) (Antončič, Bratkovič, Kregar, Singh & DeNoble, 2015, str. 181, 182).

Tipologija velikih pet ne pomeni, da se osebnostne razlike zmanjšajo na samo pet lastnosti, ampak teh pet lastnosti predstavlja osebnost na najširši ravni abstrakcije in vsaka dimenzija

povzame veliko število različnih, konkretnjših osebnostnih lastnosti (Bui, 2017, str. 22). Na sliki 1 so opredeljeni faktorji iz skupine velikih pet z upodobitvijo.

Slika 1: Tipologija velikih pet osebnostnih lastnosti



Vir: Cherry (2019).

Številni avtorji uporabljajo model velikih pet osebnostnih lastnosti kot merilo za razumevanje koncepta osebnosti. Osebnost je dejavnik, ki vpliva na to, kako se posameznik obnaša v različnih situacijah. V tem smislu osebnost vpliva na poklicne odločitve posameznika, pri izbiri kariere, na uspešnost in zadovoljstvo pri delu. Osebnostne lastnosti napovedujejo izide v skoraj vseh glavnih življenjskih področjih delovanja, vključno z izobrazbo, poklicnim statusom, dohodkom, zadovoljstvom z delovnim mestom, uspehi in drugimi življenjskimi dogodki kot so na primer porod, ločitev in telesno zdravje (Atli, 2017, str. 153).

#### 1.2.2.1 Vloga spola

Proučevanje povezave med spolom in osebnostjo pripelje do ugotovitev, da obstajajo majhne do zmerne velike in opazne razlike med spoloma. Tako na primer za ženske velja, da so bolj nagnjene k sprejemljivosti in nevrotičnosti kot moški. Poleg tega so bile ugotovljene razlike med spoloma na podlagi lastnosti kot so čustvena stabilnost, odprtost za izkušnje, ekstravertiranost in sprejemljivost. Moški imajo visoko stopnjo ekstravertiranosti in nižjo nevrotičnost kot ženske, ki so precej bolj čustveno nestabilne. Raziskava, ki je bila objavljena v reviji *Journal of Innovation Economics & Management* je pokazala, da so moški na faktorju vestnosti dosegli bistveno višjo oceno kot ženske. Analiza podatkov kaže, da sta sprejemljivost in odprtost za izkušnje bolj povezana z ženskami kot moškimi. Ta rezultat morda izvira iz dejstva, da se ženske z vidika estetike in občutkov izkažejo boljše od moških. Med osebnostnimi lastnostmi, ki se bistveno razlikujejo pri moških in ženskah,

rezultati kažejo, da je stopnja razlike med spoloma razmeroma nizka, razen nevrotičnosti, za katero so ženske dosegle višje ocene kot moški. Zato je kakršna koli razlaga razlik med spoloma, ki temelji na stereotipnih predpostavkah, napačna in moramo globlje pogledati procese socializacije, da bi lahko bolj razumeli osebne razlike med moškimi in ženskami. Spol moderira povezavo med nevrotičnostjo, odprtostjo za izkušnje in vestnostjo. Odprtost za izkušnje je močan napovedovalec podjetniškega uspeha pri moških in ženskah, vendar ženske kažejo večjo odprtost za izkušnje, povezano s podjetniškim uspehom kot moški. Kar zadeva vestnosti, ta lastnost vpliva na podjetniški uspeh pozitivno in pomembno samo za ženske. Sprejemljivost in ekstravertiranost pa ne vplivata na podjetniški uspeh niti pri moških niti pri ženskah (Hachana, Berraies & Ftiti, 2018, str. 186, 187).

#### 1.2.2.2 Vpliv na smisel za humor

Humor pozitivno vpliva na socialno življenje ljudi, dobro počutje, duševno zdravje in na različne vidike fizičnega zdravja. Z raziskovanjem narave humorja so raziskovalci prišli do obstoja številnih definicij, ampak danes enotna definicija še ni bila sprejeta. Večina raziskovalcev se strinja, da je humor mogoče opisati kot razmeroma stabilno osebno lastnost in večdimenzionalni koncept. Tako kot lahko razdelimo osebne lastnosti po različnih tipologijah, lahko tudi opredelimo različne stile humorja (Plessen in drugi, 2020, str. 1, 2).

Glede na potencialni vpliv humorja na počutje razlikujemo med štirimi tipi humorja. Prvi tip je opredeljen kot »pripaden« humor, ki vključuje pripovedovanje šal o stvareh, ki se posamezniku zdijo smešne. Vrste šal, ki jih pripovedujejo komiki v vsakdanjem življenju, predstavljajo tovrstni humor. Cilj je ustvariti občutek druženja, sreče in dobrega počutja ter s tem doseči priljubljenost med ljudmi, da smo ljudem všeč. Deluje kot strategija obvladovanja in uravnavanja čustev in zmanjšanje stresa. Drugi tip humorja se nanaša na šaljiv odnos do stresnih dogodkov in stisk v življenju, na primer, da se šališ, ko se ti je zgodilo kaj slabega. Posameznik poskuša najti humor v vsakodnevni situaciji in se dobronamerno postaviti v tarčo posmeha, da bi zabaval ljudi okoli sebe. Povezan je z zdravim soočanjem s stresom. Podobno je tudi tretji tip, kjer se humor na podoben način uporablja za razvedrilo drugih, njegov cilj je vzpostavitev in krepitev socialnih vezi in zmanjšanje napetosti. Posameznik govori smešne stvari na svoj račun. To je sicer negativna oblika humorja, vendar ne predstavlja žalitev za druge. Zadnji tip predstavlja tako imenovani »agresivni« humor, s katerim posamezniki ponižujejo druge ljudi s sarkazmom in zasmehovanjem, njegov osnovni namen je škodovanje drugim ali izpostavljanje ljudi (Jacobson, 2017).

Ugotovljene so bile številne povezave med štirimi slogi humorja in med vsemi petimi dimenzijami osebnostnih lastnosti. Avtorji so odkrili zmerne do šibke povezave za več stilov humorja in osebnostnih lastnosti. Ekstravertiranost je pozitivno povezana s prvima dvema tipoma humorja, medtem, ko je nevrotičnost pozitivno korelirala z drugima dvema tipoma humorja. Pripadnostni humor je najmočneje povezan z ekstravertiranostjo in odprtostjo (ang.

*openess*), ki je prva izmed velikih pet osebnostnih lastnosti. Agresivni humor je negativno povezan s prijaznostjo in vestnostjo in najbolj z nevrotičnostjo. Kljub temu je veliko izjem, šale povezane s tretjim tipom humorja in agresivnim humorjem so lahko celo koristne, če jih uporabljamo zmerno in v pravem kontekstu. Prav tako lahko prva dva tipa humorja postaneta pretirano nelagodna, če ju uporabljamo v preveliki meri (Plessen in drugi, 2020, str. 2).

### 1.2.2.3 Vpliv na zadovoljstvo pri delu

Avtorji so pri raziskovanju povezanosti med skupino velikih pet osebnostnih lastnosti in zadovoljstvom pri delu izpostavili razmerje med starostnimi trendi in skupino velikih pet. Ugotovili so, da sta ekstravertiranost in odprtost za izkušnje negativno povezana s starostjo, medtem ko je sprejemljivost pozitivno povezana s starostjo. Povprečna raven iz tipologije velikih pet, vestnost, je najvišja za ljudi v srednjih letih. Ljudje z visoko stopnjo nevrotičnosti bodo verjetno izkusili negativna čustva, vključno s tesnobo, depresijo, sovražnostjo in ranljivostjo, ker se običajno postavljajo v situacije, ki spodbujajo negativen vpliv. Glede zadovoljstva z delom je nevrotičnost najmočnejše povezana z zadovoljstvom z delom, vendar negativno. Ekstravertirani posamezniki so socialno usmerjeni, odhajajoči in pohlepni, vendar so tudi ambiciozni in aktivni. Na eni strani lahko družbeno usmerjenost v njih obravnavamo kot prednost zaposlenih v večini delovnih okolij, po drugi strani pa lahko prevlado in ambicioznost vidimo kot dvoumno. Za odprtost do izkušenj je značilna intelektualnost, nekonvencionalnost, domiselnost, samostojnost in neskladje. V mnogih okoliščinah je odprtost za izkušnje mogoče razumeti kot pozitivno kakovost zaposlenega. Odprtost za izkušnje velja tudi za pomemben dejavnik za aktivne starejše zaposlene, ki jim to predstavlja zadovoljstvo pri delu. Odprtost za izkušnje se včasih opazi kot dvorezni meč v karieri za tiste, ki imajo visoko stopnjo odprtosti, ker so takšni ljudje nagnjeni k zamenjavi dela ali pa so nesrečni v običajnih poklicih. Sprejemljivost kaže na sodelovanje, zaupanje v druge in skrbnost, dobrosrčnost, veselje in nežnost. Vključuje prijetne in zadovoljujoče odnose z drugimi zaposlenimi. Trenutna literatura kaže na pozitiven, ampak neskladen odnos med sprejemljivostjo in zadovoljstvom z delovnim mestom. Zadnja izmed velikih pet dimenzij je vestnost, ki se nanaša na ljudi z visoko stopnjo organiziranosti, trdo delo in motivacijo pri uresničevanju zastavljenih ciljev. Ženske običajno dosežejo večjo stopnjo vestnosti kot moški. Vestnost je najbolj dosleden osebnostni napovedovalec uspešnosti pri delu v vseh vrstah zaposlitve in poklicev. To nam pojasni, zakaj je vestnost pozitivno povezana z zadovoljstvom z delom (Bui, 2017, str. 22, 23).

Če povzamemo, literatura kaže, da ima vestnost pomemben vpliv na zadovoljstvo na delovnem mestu, medtem ko ima odprtost za izkušnje dosledno nepomemben vpliv. Tri od lastnosti petih – nevrotičnost, ekstravertiranost in sprejemljivost imajo neskladne odnose z zadovoljstvom z delom. Upoštevati moramo, da kljub navedenemu lahko prihaja do razlik, zaradi vpliva spola in starosti, ki naredita razlike v povezanosti tipologije velikih pet osebnostnih lastnosti in zadovoljstvom z delom (Bui, 2017, str. 23).

#### 1.2.2.4 Vpliv na izbiro prave marketinške strategije

Glavni cilj prodajalca je povečati in vzdrževati zadovoljstvo kupcev, eden od načinov za dosego tega cilja pa je vedeti, kako se bodo kupci najverjetneje odzvali na razne tržne aktivnosti. S psihološkega vidika so osebnostne lastnosti osnovni vir razumevanja človekovega vedenja, ki vodijo k razumevanju vedenja strank kot odziva na trženjske aktivnosti oziroma strategije prodajalcev. V vse bolj konkurenčnem okolju, teorije osebnosti omogočajo vzpostavitev učinkovitih načinov za prepoznavanje in doseganje pravih potrošnikov za določeno blagovno znamko. Tipologija osebnostnih lastnosti velikih pet je pogosto uporabljena in povezana s prepoznavanjem lastne osebnosti, lahko pa predstavlja potencial za razlago nagnjenosti k trženjskim praksam. Glavni cilj trženjskih odnosov je oblikovanje in ohranjanje dolgoročnih odnosov s kupci, ključnega pomena je oblikovati različne pristope in tržne prakse za posameznike, za katere na primer velja visoka stopnja odprtosti po tipologiji velikih pet. Takšni posamezniki so bolj kot ostali odprti za izkušnje in izzive, zato obstaja večja verjetnost, da v primeru napačnega pristopa s strani prodajalca, le tega hitro zamenjajo (Caliskan, 2019, str. 207).

Posebno za trženje, razumevanje osebnosti pomaga prepoznati in sklepati o potrošniških željah in navadah. Ljudi privlačijo stvari, ki se ujemajo z njihovo osebnostjo ali pa blagovne znamke, ki jih predstavljajo takšne kot so. Zato je tako pomembno izvajati marketinške dejavnosti, ki so povezane z osebnostnimi lastnostmi ciljne publike. Ljudje, ki so visoko odprti, so bolj nagnjeni k estetiki in se dobro odzivajo na besede ter oglase, ki sporočajo inovativnost, inteligenco, prefinjenost, domišljijo in ustvarjalnost. Posameznike, za katere velja višja stopnja vestnosti, bo verjetno poganjala želja po urejenosti, učinkovitosti in dosežkih in se bodo bolje odzvali na tržna sporočila, ki oglašujejo funkcionalne koristi izdelka in na informativne oglase. Ekstrovertirane kupce bodo pritegnile blagovne znamke, ki izžarevajo prijazno osebnost. Pri nakupu oblačil jih bolj pritegnejo oglasi, ki spodbujajo k nakupu z besedami kot so na primer kupite videz, ki si ga vsi želijo. Posamezniki z višjo stopnjo nevrotičnosti se bodo verjetno dobro odzvali na sporočila prodajalcev, ki ponujajo bolj izdelke ali storitve za varnost ljudi. Preučevanje in razumevanje teh osebnostnih lastnosti tržnikom pomaga, da razumejo svojo ciljno publiko izven preproste demografije. Združevanje demografskih informacij s tipologijo velikih pet pomeni boljše trženje, tako da tržniki dosežejo svoje ciljne kupce (Rivera, 2019).

#### 1.2.3 Tipologija štirih različnih osebnostnih lastnosti

Raziskovalci zasebne raziskovalne univerze Northwestern so po analizi vprašalnikov, ki ga je rešilo več kot 1,5 milijona ljudi z vsega sveta, prišli do novih ugotovitev o štirih različnih skupinah osebnosti. Raziskava, ki je bila objavljena v reviji *Nature Human Behavior*, leta 2018, prinaša dokaze o obstoju najmanj štirih osebnostnih tipov, in sicer povprečen, zadržan, vzornik in usmerjen vase. Vsak temelji na tem, v kolikšni meri ljudje kažejo glavne lastnosti značaja iz skupine velikih pet osebnostnih lastnosti (Fellman, 2018).

Povprečen tip osebnosti vključuje oziroma pomeni posameznike, ki so visoko ekstrovertirani, ampak manj odprti kot osebe. Raziskava je pokazala, da v to skupino spada več žensk kot moških. Zadržani tip so ljudje, ki so zelo prijazni, čustveno stabilni in introvertni. Tretji tip predstavlja skupina, ki jim v angleščini rečemo *role models*, če to prevedemo, lahko na podlagi opredelitve te lastnosti, ljudem s takšno osebnostno lastnostjo rečemo vzorniki. To so posamezniki, ki so zanesljivi, odprti za nove ideje, odgovorni, prijazni, njihovo obnašanje in uspeh dajeta navdih in so vzor drugim ljudem, ampak je potrebno tukaj poudariti, da lahko s svojim obnašanjem dajejo tudi slab vzgled. Drugače so takšni posamezniki vseeno bolj ekstrovertirani kot introvertni, za njih velja, da so naravni voditelji. Zadnji tip v skupini velikih štirih pa imenujemo ljudi, ki so usmerjeni vase. Takšni ljudje so zaprti vase in ne marajo interakcij z ostalimi posamezniki, so manj komunikativni in ne preveč prijazni. Ljudje sodijo v eno od štirih vrst na podlagi tega, kako se uvrščajo v skupino velikih pet osebnostnih lastnosti. Razumevanje, kako visoko ali nizko se nekdo uvršča na vsako od teh lastnosti, je koristno in napoveduje določene stvari o ljudeh (Holohan, 2018).

Vsaka tipologija osebnostnih lastnosti se danes uporablja za pomoč podjetjem, da bolje razumejo svoje zaposlene ali nove kandidate pri zaposlovanju. Pomembno si je zapomniti, da obstaja na tisoče različnih osebnostnih lastnosti. Vsak posameznik ima svoj edinstven nabor in kombinacijo osebnostnih lastnosti. Medtem, ko so vse tipologije, ki sem jih opredelila, same po sebi učinkovite, ni natančne znanosti, ki bi prepoznala vsako osebnostno lastnost posameznika. Poleg tega mnoge tipologije osebnosti temeljijo na posameznikovi samooceni, zato se lahko opredelitev posameznikove osebnosti po malem razlikuje iz dneva v dan. Različne tipologije osebnosti pomagajo potrditi stvari, za katere smo že vedeli, da so resnične, ali pa nam odprejo oči in spoznamo lastnost za katero nismo vedeli, da jo imamo (Roberts, Mowen, Edgar, Harlin & Briers, 2007, str. 45).

### **1.3 Osebnostne lastnosti vodij in podjetnikov**

Uspešno vodenje je povezano tudi z osebnostnimi lastnostmi tipologije velikih pet, saj pojasnjujejo 23 % razlik v vodstveni uspešnosti. Ugotovitve raziskovalcev kažejo, da niso vse lastnosti enako pomembne. Ekstravertiranost se najmočneje nanaša na različna merila uspešnosti vodstva, ki ji sledijo vestnost, čustvena stabilnost in odprtost. Sprejemljivost oz. prijaznost kaže na razmeroma šibko povezavo, kar pomeni tudi, da skromnost, taktnost ali občutljivost niso zelo pomembne lastnosti za uspeh vodje. Osebnostne lastnosti velikih pet so še posebej pomembne za uspeh vodje, ko ta deluje v zelo avtonomnem delovnem okolju s subjektivno nizko stopnjo stresa in v zasebnih in ne-vladnih organizacijah. Poleg tega se osebnostne lastnosti močneje nanašajo na uspeh, kadar je subjektivno ovrednoten (npr. ocena uspešnosti) v primerjavi z objektivno izmerjenim (Bergner, 2020).

Pomen lastnosti velikih pet je v podjetništvu manj obravnavan kot pri vodenju. Podjetniki so bolj vestni, čustveno stabilni in odprti, vendar manj prijazni od menedžerjev. Skupina

lastnosti velikih pet pojasnjuje 37 % podjetniškega statusa osebe. Poleg tega se nanašajo tudi na podjetniški uspeh in rast podjetij, pri čemer sta torej vestnost in odprtost še posebej pomembna. Karakteristike velikih pet se nanašajo na širši razpon meril uspešnosti podjetništva, vključno z rastjo prodaje in dobičkonosnosti ali donosnosti kapitala. Karakteristike velikih pet so še posebej pomembne pri vodenju ali ustanovitvi podjetja, saj oboje zahteva medčloveško vedenje. Pravzaprav se uspeh na delovnih mestih vodenja in podjetništva še bolj opira na medčloveško vedenje kot uspeh na drugih delovnih mestih, saj so medosebne interakcije del vsakodnevnega poslovanja na področju vodenja in podjetništva. Biti pameten ne pomeni dovolj, da lahko posameznik postane vodja z visokimi dohodki in dobro oceno uspešnosti. Tipologija velikih pet dejansko vpliva na vodjo, na njegov dohodek, raven upravljanja in oceno uspešnosti, neodvisno od kognitivnih sposobnosti vodje. Med lastnostmi velikih pet so pomembne predvsem ekstravertiranost, čustvena stabilnost in odprtost. Nekatere od teh lastnosti vplivajo tudi na kognitivne sposobnosti. Na primer, odprtost, olajša vpliv sposobnosti na dohodke vodje, visoka odprtost povečuje dohodke vodje le, če je vodja dokaj pameten pri poslovanju (Bergner 2020).

Različni avtorji ugotavljajo, da so podjetniki bolj odprti za izkušnje, bolj vestni, podobni ekstravertiranosti, manj prijazni in manj nevrotični. To lahko prikažemo tudi po akronimu ocean tipologije velikih pet, in sicer kot O+, C+, E, A-, N-. Za podjetnike vedno bolj velja, da so bolj odprti za izkušnje kot menedžerji. Raziskovalci domnevajo, da bo podjetnika v poslovni podvig verjetno pritegnilo nenehno spreminjajoče se okolje in novi izzivi. Posamezniki, ki uspevajo v nenehno spreminjajočih se okoljih in izzivih, so tisti, ki predstavljajo kreativne rešitve, poslovne modele in izdelke, pri tem pa pomaga ravno njihova odprtost. Medtem pa so menedžerji pogosto izbrani s strani nadrejenih, na podlagi njihovih sposobnosti izvajanja in zagotavljanja kakovostnih rezultatov, z nizkimi odstopanji na podlagi danih navodil. Najpomembnejša razlika med podjetniki in menedžerji naj bi iz tipologije velikih pet bila vestnost, ki je sestavni del motivacije in zanesljivosti dosežkov. Podjetniki in menedžerji so si po zanesljivosti podobni, vendar so podjetniki v vidikih dosežkov bistveno višje kot menedžerji. Prav tako so posamezniki, ki se ukvarjajo s podjetniško kariero, pri motivaciji za doseganje rezultatov bistveno višje kot posamezniki, ki se ukvarjajo z drugimi vrstami poklicne poti, podjetniki so torej bolj usmerjeni k dosežkom kot menedžerji. Ekstravertiranost je pomembnejša za podjetnike kot menedžerje, saj podjetniki delujejo kot prodajalci svojih idej vlagateljem, partnerjem, zaposlenim in kupcem. Podjetniki lahko vodijo svoja manjša podjetja tudi od doma in tako niso odvisni od velikih birokracij, ki od njih zahtevajo, da so neusmiljeno družabni. Nazadnje se za podjetnike pogosto zdi, da so manj prijazni od menedžerjev, in da so bolj nevrotični, po tipologiji velikih pet (A-, N-), vendar so te razlike med podjetniki in menedžerji precej majhne. Večina podjetnikov sčasoma postane direktor lastnih podvigov in jim ni treba skrbeti, da bi ugajali drugim okoli sebe, medtem ko morajo menedžerji vsakodnevno ugoditi svojim šefom. Posamezni avtorji kot sta Zhao in Seibert imata podjetnika za manj nevrotičnega kot menedžerja, kar nakazuje, da je to zato, ker podjetniki potrebujejo izjemno



samozavest, da prevzamejo tveganje, da začnejo z določenim podvigom (Kerr, Kerr & Xu, 2018, str. 10, 11).

Uspešni vodje so moč in intelekt, ki stoji za organizacijami. So vizionarji, zadolženi za vodenje organizacije okoli različnih pasti, ki se pojavljajo pri poslovanju. Vedeti morajo kdaj izkoristiti priložnosti in kako povezati zaposlene, da trdo delajo v smeri zastavljenih ciljev podjetja. Vodje morajo poiskati način, kako doseči pravo kombinacijo karizme, samozavesti, z zdravim odmerkom sreče in časa. Morda se zdi, da so nekateri nadarjeni s temi veščinami, toda resnica je, da se večine vodstvenih lastnosti nauči in izostri s časom in prakso. Uspeh se začne graditi z razvojem lastnosti uspešnega vodje (Patel, 2017).

Krmarjenje po dinamičnem okolju predstavlja izzive. Toda to okolje ima ogromno priložnosti za vodje, ki so jih pripravljene izkoristiti. Čedalje bolj zmagovalna so tista podjetja, ki so se domislila, kako izkoristiti kompleksnost za ustvarjanje konkurenčne prednosti. V skladu s poročilom *Harvard Business Publishing* morajo biti vodje vedno pripravljene prilagoditi svoje strategije za zajemanje nastajajočih priložnosti ali reševanje nepričakovanih izzivov. Strateško razmišljanje je stalen postopek, ki vključuje oceno poslovnega okolja. Vodja mora biti prilagodljiv, odprt za nove ideje in pristope, le-te tudi preizkušati in biti pozitivno naravnani, torej čim manj nevrotičen (Axon, Friedman & Jordan, 2015, str. 2, 4).

Vodje težko učinkovito upravljajo druge, če ne morejo upravljati sebe. Samoupravljanje pomeni biti zmožen dati prednost svojim ciljem in biti odgovoren za uresničevanje teh ciljev. Učinkovit vodja mora biti sposoben uravnati svoj čas, pozornost in čustva, pri tem pa se zavedati svojih prednosti, slabosti in potencialnih virov pristranskosti. Izjemni vodje so spretni pri obvladovanju stresa in uravnavanju svojega osebnega in poklicnega življenja. Morajo se tudi spomniti pomena sočutja in biti sposobni se odzivati na ljudi ter situacije na primeren način. Pomembno je, da ohranjajo samokontrolo in disciplino v svojih dejanjih, čeprav morajo pri tem paziti, da ne postanejo preveč zadržani ali neprilagodljivi (Patel, 2017).

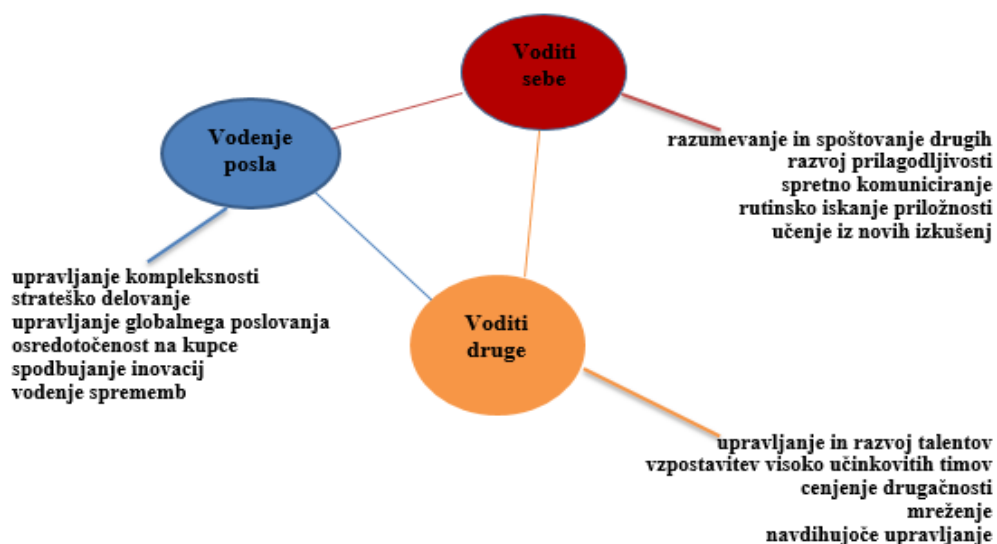
Močni vodje vedo kdaj govoriti in kdaj poslušati. So učinkoviti komunikatorji in znajo svojim zaposlenim jasno in kratko razložiti vse, od organizacijskih ciljev do določenih nalog. Komunikacija temelji na stalnem toku verbalne in neverbalne izmenjave idej in informacij, zato je pomembno vključevanje zaposlenih z vseh ravni v podjetju (Hasan, 2019).

Uspešni vodje znajo pravilno uporabiti moč in avtoriteto, ne da bi pretiravali. Odgovorni so za svoje napake in pričakujejo, da bodo tudi drugi storili enako. Delajo lahko po ustaljenih postopkih in so pri svojih odločitvah produktivni in učinkoviti. Cenijo pomen podpiranja in spodbujanja individualnosti, hkrati pa razumejo potrebo po upoštevanju pravil in politik. Sposobni so uravnotežiti različne poglede, medtem ko ustrezno ukrepajo. Ključnega pomena za uspeh je zapisovanje ciljev, za njihovo doseganje je potreben čas, zato mora uspešen vodja

biti pripravljen nadaljevati, ko bodo drugi želeli obupati. Uspešni vodje so tudi vizionarji, kar pomeni, da morajo razumeti, da se okoli njih dogajajo nenehne spremembe, zato tisto, kar je v preteklosti delovalo, morda ne bo delovalo sedaj. Vodje morajo biti prilagodljivi, ko izvajajo nove strategije, imeti morajo dovolj poguma, da tvegajo eksperimentiranje z novimi pristopi in z uporabo različnih tehnik ter s tem spodbujajo ustvarjalnost. Radovednost vodij bo spodbudila željo po nenehnem učenju in rasti. Učenje agilnosti je odvisno od razvijanja sposobnosti kritičnega mišljenja, sprejemanja negotovosti, socialne in čustvene inteligence ter želje in odločnosti, da gredo naprej. Vsi se namreč učimo iz uspehov in neuspehov (Patel, 2011).

V službi je težko spregovoriti, ali morda izraziti novo idejo, posredovati povratne informacije ali pokazati skrb za nekoga, ki je nad vami. To je del razloga, da je pogum ključna spretnost za dobre vodje. Namesto, da bi se izognili težavam, ali dopustili, da se konflikti zaostrijo, pogum omogoča vodjem, da pospešijo in premaknejo stvari v pravo smer. Ključnega pomena je predvsem spoštovanje svojih podrejenih. Vsakodnevna obravnava ljudi s spoštovanjem je ena najpomembnejših stvari, ki jo lahko naredi vodja. Olajšala bo napetosti in konflikte, ustvarila zaupanje in izboljšala učinkovitost. Ključnega pomena je tudi spoznanje, da je vodenje družbeni proces. Vodenje ni destinacija, ampak nekaj, kar morejo vodje redno delati v svoji karieri, ne glede na to, kakšno raven dosežejo v svoji organizaciji. Vodstvo ne pomeni močnega ali karizmatičnega posameznika, ampak predvsem skupino ljudi, ki sodelujejo pri doseganju rezultatov (Center za kreativno vodenje, 2020). Na sliki 2 so prikazane potrebne zmogljivosti vodij, ki so še posebej pomembne v današnjem zapletenem poslovnem okolju.

*Slika 2: Zmogljivosti vodij pomembne za uspeh*



*Vir: Axon, Friedman & Jordan (2015).*

## 1.4 Oblikovanje osebnosti

Naše osebnosti nas delajo edinstvene, toda kako se naša osebnost razvija, da postanemo takšni kot smo in kateri dejavniki imajo pri oblikovanju naše osebnosti najpomembnejšo vlogo, so za lažje razumevanje številni ugledni teoretiki razvili teorije za opis različnih korakov in stopenj, ki se pojavljajo na poti osebnostnega razvoja. Naslednji teorije se osredotočajo na različne vidike osebnostnega razvoja, vključno s kognitivnim, socialnim in moralnim razvojem (Cherry, 2020).

Eden najbolj znanih mislecev na področju osebnostnega razvoja, Sigmund Freud, je v svoji teoriji razvoja nakazal, da se osebnost razvija v stopnjah, ki so povezane s specifičnimi erogenimi conami. Freud ni le teoretiziral o tem, kako se je osebnost razvijala v otroštvu, ampak je razvil tudi okvir za strukturo celotne osebnosti. Po Freudu obstajajo tri komponente, ki sestavljajo osebnost, in sicer id, ego in superego. Id je vidik osebnosti, ki je prisoten pri rojstvu. Je najbolj prvinski del osebnosti in ljudi sili k izpolnjevanju njihovih najosnovnejših potreb in nagonov. Ego je vidik osebnosti, ki je zadolžen za nadzor nad nagoni id. Pomeni sklop psihičnih funkcij, kot so presoja, strpnost, preizkušanje resničnosti, nadzor, načrtovanje, obramba, sinteza informacij, intelektualno delovanje in spomin. Superego je zadnji vidik osebnosti, ki se razvija in vsebuje vse ideale, moralo in vrednote dane od naših staršev in kulture. Ta del osebnosti poskuša narediti ego, da se obnaša v skladu s temi ideali. Freudov koncept id, ego in superego je pridobil pomen, kljub pomanjkljivi podpori in precejšnji skeptičnosti mnogih raziskovalcev. Po Freudovih besedah gre za tri elemente osebnosti, ki skupaj ustvarjajo zapleteno človeško vedenje (Diem, 2018, str. 5, 7). Na sliki 2 so prikazane komponente osebnosti po Freudu, kjer je naloga ega uravnotežiti iskanje užitkov in agresivne nagovore id z moralnim nadzorom superega.

Slika 3: Temeljne strukture človeškega uma: id, ego in superego



Vir: Nevid (2011).

Z leti je Freud privabljal številne privrženke, ki so njegove psihoanalitične teorije prilagodili in modificirali, da so ustvarili nove teorije osebnosti. Ti drugi teoretiki so postali znani kot »neo-freudovci«. Erik Erikson je tako razvil psihosocialno teorijo razvoja, ki je predlagala, da se posameznikova osebnost razvija skozi celotno življenjsko dobo na podlagi spreminjajočega se poudarka na različnih družbenih odnosih. Carl Jung je predlagal koncept *persona*, ki se nanaša na nekakšno masko, ki jo sprejemamo na podlagi zavestnih in nezavestnih izkušenj. Jung je verjel, da persona služi kot kompromis med tem, kdo v resnici smo (naš resnični jaz) in tistim, kar družba pričakuje od nas. Za to masko skrivamo tiste dele sebe, ki niso usklajeni s pričakovanji družbe (Nevid, 2011, str. 326).

Raziskovalec Jean Piaget je razvil teorijo kognitivnega razvoja, ki ostaja ena najpogosteje citiranih v psihologiji, čeprav je podvržena veliko kritikam. Medtem ko mnogi vidiki njegove teorije niso prestali preizkusa časa, ostaja osrednja ideja še danes pomembna, da otroci razmišljajo drugače kot odrasli. Po Piagetu otroci napredujejo skozi niz štirih stopenj, ki jih zaznamujejo izrazite spremembe v načinu razmišljanja. Kako otroci razmišljajo o sebi, drugih in svetu okoli njih, igrajo pomembno vlogo pri oblikovanju osebnosti (Li, 2017, str. 1038).

Osebnost ne vključuje samo prirojene lastnosti, ampak tudi razvoj kognitivnih in vedenjskih vzorcev, ki vplivajo na to, kako ljudje razmišljajo in ravnajo. Temperament je ključni del osebnosti, ki ga določajo dedne lastnosti. Karakter je vidik osebnosti, na katerega vplivajo izkušnje, ki skozi življenje še naprej rastejo in se spreminjajo. Medtem ko se osebnost sčasoma razvija in se odziva na življenjske vplive in izkušnje, večino osebnosti določajo prirojene lastnosti in izkušnje iz zgodnjega otroštva (Cherry, 2020).

Osebnostne lastnosti lahko opredelimo kot relativno trajne vzorce misli, občutkov in vedenja, ki posameznike razlikujejo med seboj. Čeprav včasih domnevamo, da so lastnosti izključno opisne opredelitve oziroma povzetki vedenja, predstavljajo tudi dejavnike, ki vplivajo na življenjske dogodke z ustvarjanjem misli, občutkov in vedenja, zlasti v dvoumnih ali novih situacijah. Najpomembnejši razlog pomembnosti osebnostnih lastnosti je, da njihov vpliv traja ter vpliva na kasnejše situacije v življenju, zato so osebnostne lastnosti, odkrite v zgodnjih življenjskih fazah, precej pomembne (Bleidorn in drugi, 2019, str. 1056).

Na začetku so raziskovalci domnevali, da so osebnostne lastnosti stabilne in v celoti razvite do 30. leta starosti, z nekaj spremembami po teh letih. Vendar novejša raziskava kažejo na to, da se osebnost razvija skozi celotno življenjsko dobo. Po eni strani osebnostni razvoj sledi normativni usmeritvi in narašča skladno s starostjo, po drugi strani pa so življenjski dogodki in razmere (npr. izobraževalni prehodi, bolezen ali brezposelnost) vsebinsko

povezani in prav tako vplivajo na potek osebnostnega razvoja ter na spremembe osebnosti (Brand in drugi, 2020, str. 163).

Za temeljito razumevanje razvoja osebnosti je potrebno razumevanje osebnosti, ki se začne razvijati že v otroštvu. Podobno kot pri osebnosti odraslih, lahko tudi osebnost v otroštvu opišemo z uporabo tipologije velikih pet dimenzij osebnostnih lastnosti. Od vseh velikih petih lastnosti odprtost za izkušnje ni zastopana pri razlagi otroške osebnosti. Pri odraslih je odprtost za izkušnje sestavljena iz dveh razsežnosti, odprtosti in intelekta. V nasprotju s tem je otrokova odprtost za izkušnje v veliki meri sestavljena samo iz intelekta. Drugi primer razvojno specifičnih razlik v lastnostih vključuje značilno raven aktivnosti. Ta lastnost se pri odraslih pogosto ne meri in jo običajno povezujemo z ekstravertiranostjo, vendar je zelo izrazita in pomembna pri otrokovi osebnosti ter predstavlja osnovno lastnost v otroštvu, ki se v celotnem razvoju dejansko zmanjšuje. Od 10. do 20. leta starosti se ekstravertiranost, nevrotičnost in sprejemljivost oziroma prijaznost ne spreminjajo izrazito. Razlike se pojavljajo tudi med spoloma, na primer stopnja nevrotičnosti se poveča s prehodom iz otroštva na mladostniško dobo pri dekletih, medtem ko pri fantih ne tako izrazito. Stabilnost osebnosti je večinoma posledica genetskih in okoljskih dejavnikov. Otroštvo in zlasti prehod iz otroštva v mladostnost sta ključni obdobji za razvojne usmeritve osebnostnih lastnosti iz več razlogov, in sicer, ker so spremembe lastnosti še posebej izrazite, pogosto nasprotne spremembam pri odraslih, in ker pri teh spremembah obstajajo razlike med spoloma. Te ugotovitve poudarjajo pomembnost preučevanja osebnostnih sprememb, ne le v življenjskem ciklu, ampak tudi v kratkem času, saj se spremembe pogosto dogajajo hitro. Razvoj velikih petih osebnostnih lastnosti, poleg tega, da se začne že v otroštvu, kaže tudi na napoved osebnosti za kasnejšo, zrelo dobo osebnosti (Herzhoff, Kushner & Tackett, 2017, str. 11, 18).

Oblikovanje in spreminjanje osebnosti obsega različne oblike sprememb v različnih vidikih življenja. Za razlago in ugotavljanje teh sprememb se najbolj pogosto uporablja tipologija velikih pet dimenzij osebnostnih lastnosti. Odraslost lahko razdelimo na (vsaj) tri starostna obdobja, ki prihajajo skupaj z različnimi razvojnimi nalogami in trendi. Tako poimenovana »mlada« odraslost traja približno do 30. leta starosti, čeprav nekateri raziskovalci domnevajo, da bi se to obdobje odraslosti lahko podaljšalo dandanes, zaradi poznejšega začetka redne zaposlitve in starejše starosti ob rojstvu prvega otroka. Druga je tako imenovana »srednja« odraslost, ki opisuje obdobje med približno 30. in 60. letom, ko posamezniki običajno že imajo družino in ustvarjeno poklicno pot, ter se osredotočajo na vzdrževanje in razširitev družbenih vlog, ki jih imajo v teh okoliščinah. Tretji vidik starosti se nato začne pri približno 60. letih, ko se posamezniki prej ali slej začnejo upokojevati (Specht, 2017, str. 53). V nadaljevanju bom povzela spremembe osebnosti v vsakem od teh treh starostnih obdobj.

Mlada odraslost se začne z obdobjem, ki označuje prehod iz najstniških let v odraslost. V tem življenjskem obdobju se večina posameznikov še ni zavezala odraslim družbenim

vlogam, zato to obdobje obravnavamo kot tisto, ki je bolj nestabilno. To stališče je deloma utemeljeno s težnjo, da mladostništvo služi kot obdobje razvoja samega sebe, zmedenosti, in identitete z izrazitimi nihanji. Mladostniki pomembno spremenijo osebnost v primerjavi z odraslimi. Vendar pa mladostništvo zaznamuje tudi postopno razvijanje identitete, ki povzroči nekatere spremembe v osebnosti mladostnikov (Hill & Edmonds, 2017, str. 27, 28).

Po tipologiji velikih pet dimenzij osebnostnih lastnosti naj bi se v tem obdobju povečala čustvena stabilnost ali pa drugače rečeno zmanjšala nevrotičnost ter povečala sprejemljivost. Vestnost v mladosti se močno poveča, to pomeni, da so posamezniki v povprečju bolj sposobni nadzorovati svoje impulze, postanejo bolj zanesljivi in odgovorni. Odprtost za izkušnje se najprej poveča in potem ostane stabilna ali pa se v poznejšem obdobju starosti zmanjša. Pojavljajo se tudi razlike med spoloma, saj se pri ženskah povečuje prijaznost, čustvena stabilnost, vestnost in odprtost, pri moških pa zmanjšuje odprtost in ekstravertiranost. Ne glede na spol, posamezniki postanejo bolj dominantni, neodvisni in samozavestni. Za to obdobje odraslosti je torej značilna večja stabilnost v primerjavi z mladostništvom, vendar manjša v primerjavi s srednjo odraslostjo (Hill & Edmonds, 2017, str. 29).

Čustvena stabilnost in vestnost se še naprej povečujeta v srednji odrasli dobi, še posebej pri posameznikih, starih od 30 do 40 let in pozneje. Kot pri drugih lastnostih je tudi v srednji odraslosti odprtost za izkušnje razmeroma stabilna ali pa se zmanjša, medtem, ko se ekstravertiranost s starostjo zmanjšuje. Sprejemljivost oziroma prijaznost bi se naj povečala na koncu srednje odraslosti pri posameznikih starih od 50 do 60 let. Srednja odraslost se zdi obdobje življenja, v katerem se ravni osebnostnih lastnosti ohranjajo na razmeroma stabilni ravni s sorazmerno malo spremembami. Vendar to ne pomeni, da osebnostnih sprememb sploh ni, ampak so te manj pogoste kot v drugih življenjskih obdobjih (Specht, 2017, str. 58, 60).

Za zadnji, tretji vidik starosti, se dogajajo presenetljivo močne osebnostne spremembe, tako na primer s starostjo postanejo posamezniki manj čustveno stabilni, zato rečemo, da se poveča stopnja nevrotičnosti. Vestnost bi se naj pri posameznikih do 60. leta starosti še nekoliko povečala in ostala stabilna po teh letih. V primerjavi z dvema omenjenima lastnostima opazamo močnejše spremembe pri odprtosti do izkušenj, ki se zmanjšuje s staranjem. Ugotovitve kažejo na zmanjšanje pri posameznikih, starih od 60 do 70 let in tudi pozneje. Enako velja za ekstravertiranost, ki upada in se zmanjšuje vsaj na začetku, potem pa ostane stabilna po 70. letu. Individualne razlike v razvojnih usmeritvah so očitne tudi pri preučevanju sprememb osebnostnega tipa v tretjem vidiku starosti (Specht, 2017, str. 60, 62).

Osebnostne lastnosti imajo pomemben vpliv na različnih življenjskih področjih, pomembne so za akademski uspeh, za dobro počutje in zdravje. Pomembne ugotovitve nedavnih raziskav so pokazale tudi, da osebnostne lastnosti ne ostanejo povsem stabilne skozi celo

življenje in so povezane z izkušnjami iz različnih življenjskih dogodkov. Glede na dimenzije velikih pet je ugotovljeno, da so odrasli srednjih let manj nevrotični in bolj prijazni, sprejemljivi ter vestni kot mlajša populacija. Zlasti med 18. in 40. letom starosti povprečni posameznik kaže na povečanje čustvene stabilnosti, prijaznosti, vestnosti in samopodobe. To življenjsko obdobje zaznamujejo posebni življenjski dogodki in razvojni izzivi, ki se razlikujejo od tistih, ki so značilni za mladost v dvajsetih letih starosti (Bleidorn & Schwaba, 2017, str. 39, 41).

## 1.5 Vpliv osebnosti

Posebne osebnostne lastnosti predstavljajo vedenja, ki so bolj specifična in tekom življenja nihajo bolj kot splošne lastnosti. Te posebne osebnostne lastnosti prispevajo k iskanju rešitve za prilagajanje različnim situacijam. To so notranje lastnosti posameznika, ki vplivajo na njegovo prilagodljivost različnim situacijam. Če se zopet navežem na tipologijo velikih pet dimenzij osebnostnih lastnosti, lahko rečem, da imajo le-te raznolik vpliv na prilagajanje okolju v katerem posameznik deluje. Tako se na primer ekstravertirana, družabna, aktivna, usmerjena k drugim, optimistična in zabavna oseba, težav loteva pozitivno, takšni posamezniki uporabljajo strategije obvladovanja, ki se osredotočajo na reševanje problemov in iščejo vire socialne podpore. Posameznik, za katerega je značilna dimenzija vestnosti, je skrben, dobro organiziran, motiviran, delaven, točen, ambiciozen in vztrajen. Višja kot je raven te lastnosti pri posamezniku, bolj je ta zadovoljen na svojem delovnem mestu. Medtem pa ravno nasprotno nevrotičnost, ki je povezana z zmanjšanjem dobrega počutja zaposlenih. Številne študije, osredotočene na splošno populacijo, so ugotovile, da je nevrotičnost eden največjih negativnih napovedovalcev dobrega počutja. Kar pa zadeva specifične osebnostne lastnosti, je tudi samopodoba tista, ki vpliva na dobro počutje. Nizka raven samozavesti je povezana z nižjo stopnjo dobrega počutja, na primer z visoko stopnjo depresije. (Marchand & Lamarche, 2019, str. 302).

### 1.5.1 Uspešnost in zadovoljstvo z delom

Številni raziskovalci zagovarjajo uporabo tipologije velikih pet dimenzij osebnostnih lastnosti za izbiro zaposlenih in kadrovanje. Poglobljeno razumevanje teh dimenzij pomaga vodjem in zaposlenim, da ustvarijo zaupanje, se bolje povežejo med seboj in gojijo močnejšo kulturo na delovnem mestu. Glede na uporabo tipologije velikih pet so številne raziskave pokazale učinek zapletenosti dela na odnos vestnosti in čustvene stabilnosti z uspešnostjo dela. Delovna mesta z visoko zapletenostjo kažejo višji prag obeh osebnostnih lastnosti. V nasprotju s tem so ljudje, ki imajo visoko stopnjo vestnosti in čustvene stabilnosti, pri delu z nizko zapletenostjo manj uspešni (Towler, 2018).

Vestnost, torej nagnjenost k urejenosti, dosežkom, učinkovitosti in samodisciplini je najboljši napovedovalec uspešnosti dela. Tisti, ki dosežejo višjo raven te lastnosti, bodo verjetno imeli višjo raven znanja v zvezi s službo, prav tako se na delovnem mestu naučijo več. Takšni posamezniki so dobri za vodje, vendar pa je večja verjetnost, da bodo najprej

postavili delo nad vsem drugim in se verjetno ne bodo prilagodili spremenljivim situacijam. Morda se bodo že zgodaj soočili s težavami pri učenju kompleksne spretnosti, saj se namesto učnega procesa osredotočajo na svojo uspešnost in niso tako kreativni (Travers, 2019).

Vestnost in prijaznost delata učinkovite delavce, zato je pri zaposlovanju ljudi tipologija velikih pet močen napovedovalec uspešnosti. Od vseh lastnosti, bi poleg vestnosti zaposlenih, tudi prijaznost naj bila najučinkovitejša. Vestnost ne pomeni nujno zaposlene, ki sedijo za pisarniško mizo do polnoči in delajo nadure. Nanaša se na motivirano osebo, ki si zastavi in dosega svoje ambiciozne delovne cilje in vedno izpolni dodeljene naloge. To lahko dosežemo tudi s fleksibilnim in oddaljenim delom, kar danes spodbujajo številne organizacije, ki razmišljajo naprej. Skupaj s tem je treba spodbujati tudi zaposlenega, da ima prožen, strpen in prijeten odnos. To vključuje pripravljenost za prilagajanje in delo z zaposlenimi iz različnih okolij ali kultur (Pinto, 2016).

Nevrotičnost lahko pomeni večjo nagnjenost k izgorelosti zaposlenih, saj imajo ti zaposleni težji čas obvladovanja svojih čustev. Visoka čustvena stabilnost je povezana z visokim zadovoljstvom z življenjem in službo, pa tudi z nižjo stopnjo stresa. Poleg tega imajo osebe s čustveno stabilnostjo boljše možnosti, da se spopadejo s potrebami na delovnem mestu, zlasti s hitrimi spremembami. Ekstrovertirani so ljudje, ki prevzamejo odgovornost za situacije. Takšna oseba ima dobre vodstvene sposobnosti, vendar se pogosteje obnašajo impulzivno kot introvertni. Ljudje, ki so odprti za izkušnje, se lažje ukvarjajo s spremembami na delovnem mestu, so bolj prilagodljivi, učinkoviti vodje in so manj dovzetni za upad uspešnosti v daljšem časovnem obdobju. Posamezniki, za katere velja višja stopnja sprejemljivosti in prijaznosti, bolj sledijo pravilom, izkazujejo večje zadovoljstvo z delovnim mestom in je za njih manj verjetno, da bodo imeli nezgode na delovnem mestu. Tisti, ki dosegajo nizko stopnjo prijaznosti, se pogosteje obnašajo na način, ki ustvarja kontra produktivno delovno vedenje in imajo lahko dolgoročno manj kariernega uspeha (Inštitut za tehnologijo Florida, brez datuma).

Vodje, ki razumejo, kako se osebnosti posameznikov razlikujejo, to razumevanje uporabijo za izboljšanje svoje vodstvene učinkovitosti in vodijo k izboljšanju delovne uspešnosti zaposlenih. Če vodje poznajo nagnjenosti, prednosti in slabosti svojih zaposlenih, jih lahko uporabijo, da pomagajo svojim zaposlenim in jih motivirajo. Vodje lahko tudi sami uporabijo tipologijo velikih pet, da ocenijo svoje vedenje in zaposlenim dokažejo, kako ne le povečati svoje prednosti, temveč se tudi naučiti nekaj iz svojih slabosti, saj to vodi organizacijo k uspehu (Inštitut za tehnologijo Florida, brez datuma).

### 1.5.2 Vpliv osebnosti vodje na zadovoljstvo zaposlenih

V sodobnem poslovnem okolju človeški potencial predstavlja najpomembnejši organizacijski vir in vsaka organizacija potrebuje močno osebnost vodje. Učinkovita osebnost vodje in zadovoljstvo zaposlenih sta dva dejavnika, ki se štejeta kot temeljna za



uspeh organizacije. Sposoben vodja vodi zaposlene k doseganju zelenih ciljev. Podobno velja, da bodo zaposleni z velikim zadovoljstvom z delovnim mestom v večji meri vložili več truda v dodeljene naloge in si prizadevali za organizacijske interese. Organizacije se morajo osredotočati na osebnost vodje, saj imajo pomemben vpliv na produktivnost, uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih (Wambui-Kiarie, Maru & Cheruiyot, 2017, str. 133).

Osebnostne lastnosti vodje so odločilni dejavniki uspešnosti organizacije pri zadovoljstvu zaposlenih. Pomembno vplivajo na način, kako vodje razmišljajo, občutijo, vidijo in se celo odzivajo na občutke in čustva drugih ljudi. Zaposleni čutijo stres, kadar morajo sodelovati z vodjem, ki ni odprt za spremembe in izkušnje, in katerega vedenje je negativno. Negativni odnosi med vodjo in zaposlenimi imajo različne škodljive učinke na zaposlene, saj precej zmanjšujejo produktivnost in povečujejo absentizem (Wambui-Kiarie, Maru & Cheruiyot, 2017, str. 134).

Ugotovljeno je pozitivno razmerje med delovno uspešnostjo zaposlenih in njihovim zadovoljstvom s tipologijo velikih pet. Osebnost lahko opišemo kot lastnosti nekoga, ki deluje na določen način. Od tod dobra osebnost vodje, zaposlenega vodi, da ta uspešno opravi nalogo, zlahka komunicira in sodeluje z drugimi zaposlenimi. Razmerje med osebnostnimi lastnosti vodje glede na dimenzije velikih pet, ki so pomembne za uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih, bom na kratko opredelila v nadaljevanju (Ghani, Yunus & Bahry, 2016, str. 47).

Zdi se, da je vodja, za katerega velja višja stopnja nevrotičnosti, dosledno negativno povezan z nastankom in uspešnostjo zadovoljstva zaposlenih. Vodje, ki kažejo značilne lastnosti nevrotičnosti, kot so skrb, živčnost in samopomilovanje, bodo manj uspešni kot čustveno bolj stabilni vodje, ker te lastnosti zavirajo in ne olajšajo opravljanja delovnih nalog, to pa privede do zmanjšanja uspešnosti na delovnem mestu. Nevrotični vodja verjetno nima pozitivnega odnosa do dela in ima premalo zaupanja in optimizma, kar ima za posledico manj ambicioznosti in manj osredotočenosti na karijerne cilje. V nasprotju s tem so ekstravertirani vodje, ki so uspešnejši, saj so tudi bolj zgovorni, družabni in razvijejo večje število odnosov. Ekstravertirani vodja je odličen tudi v komunikacijskih spretnostih in učinkovito komunicira z zaposlenimi. Poleg tega se z ekstravertiranim vodjem izboljšuje delovna uspešnost zaposlenih. Motiviran z željo po medsebojnem sodelovanju z zaposlenimi, bo takšen vodja vodil energično in iskal navdušenje in spodbudo. Tako zaposleni svojega vodjo dojemajo kot veselega in optimističnega. Dimenzija lastnosti odprtosti za izkušnje je precej dvoumna, zato je treba v zvezi z drugimi osebnostnimi lastnostmi velikih pet pregledati dodatne raziskave. Vodje, ki so bili bolj odprti za izkušnje, naj bi bili bolj uspešni pri reševanju konfliktov. Predzadnjo dimenzijo predstavlja vestnost vodij. Takšni vodje si prizadevajo za red, za doseganje ciljev, samodisciplino, zaposlene pa priznavajo in dojemajo kot zelo pomembne za doseganje uspeha organizacije, zato jim je skrb za njihovo zadovoljstvo še posebej pomembna. Nazadnje je dimenzija sprejemljivosti oziroma prijaznosti, tista lastnost vodij, ki naj bi imela pomembno pozitivno napoved za

zadovoljstvo zaposlenih. To je težnja po sodelovalnem, ustrežljivem, skrbnem in toplem. Zato se takšni vodje izogibajo konfliktom na delovnem mestu, skrbijo za zadovoljstvo zaposlenih in so zaskrbljeni za potrebe rasti in razvoja zaposlenih, zato so radi prepričani, da so zaposleni na delovnem mestu zadovoljni (Ghani, Muhamad Yunus & Bahry, 2016, str. 47, 48).

### 1.5.3 Ustvarjalnost

Ustvarjalnost in inovativnost pri delu sta bila obravnavana kot pomembna dejavnika uspešnosti organizacije. Osebnostne lastnosti posameznikov lahko uporabimo za prepoznavanje ustvarjalnih in inovativnih posameznikov, saj so osebnostne lastnosti najpomembnejše pojasnilo ustvarjalnega vedenja. Tudi na stopnjo ustvarjalnosti pri posamezniku vplivajo dimenzije lastnosti velikih pet (Ali, 2019, str. 38).

Pozitivno povezana z ustvarjalnostjo je ekstravertiranost, kjer je posameznik družaben in aktiven. To omogoča ekstravertiranim posameznikom, da uspešno ustvarjajo in sodelujejo s svojo socialno mrežo. To pa ustvarja priložnosti za pridobivanje novega znanja, raziskovanje in izkoriščanje, ki sta bistvenega pomena za ustvarjalnost. Poleg tega lastnosti navdušenja in pozitivnih čustev omogočajo takšnemu posamezniku, da poskuša nove stvari. Čeprav se zdi, da nekatere značilnosti, kot na primer dobrosrčnost in prilagodljivost, podpirajo ustvarjalnost, lahko druge lastnosti, kot sta strpnost in skladnost, namesto tega ovirajo posameznikovo ustvarjalnost. Tako na primer sprejemljivost nepomembno ali pa celo negativno vpliva na ustvarjalnost, čeprav so nekateri vidiki sprejemljivosti za ustvarjalnost precej pomembni. Medtem ko ekstravertiranost pri posamezniku določa njegovo nagnjenost k druženju, je sprejemljivost pomemben dejavnik, ki vpliva na to, da posameznika sprejemajo družbene skupine, in da lahko sam učinkovito vzdržuje socialne in poslovne odnose, ki so ključnega pomena za ustvarjanje. Medtem ko je nagnjenost vestnih posameznikov, da načrtujejo, organizirajo in so usmerjeni v dosežke, ta tudi odvrne posameznika od ustvarjalnega, kljub temu, da so za ustvarjanje uspešnih inovacij ključne sposobnosti usposobljenosti, vztrajnosti in samodiscipline. Visoka raven vestnosti je pomemben napovedovalec ustvarjalnosti, saj so pozitivni atributi vestnosti potrebni za ustvarjalne ideje in njihovo uresničitev. Veliko bolj razumljiv je vpliv nevrotičnosti na ustvarjalnost. Negativne značilnosti tesnobe, sovražnosti in samozavesti ter nagnjenost k negativni kažejo, da bi posamezniki z izrazito nevrotičnimi osebnostmi težko vzpostavili ustvarjalno vedenje in zasledovali inovativne ideje. Ustvarjalni posamezniki so samozavestni in čustveno stabilni, kar pa so lastnosti, povezane z nizko stopnjo nevrotičnosti. Od velikih pet dimenzij osebnostnih lastnosti ima odprtost za izkušnje najmočnejši vpliv na ustvarjalnost. Karakteristike odprtosti kažejo intelektualno radovednost, široko razmišljanje, domiselnost in izvirnost ter množico interesov, ki iščejo informacije. Vse te karakteristike opolnomočijo posameznike z izrazito odprtostjo, da se vključijo v nove izkušnje in izzive (Ali, 2019, str. 39, 40).

## 2 KONCEPT KREATIVNOST

### 2.1 Opredelitev kreativnosti

Kreativnost je večplasten koncept, ki vključuje raziskave in teorijo v psihologiji in sorodnih področjih. Pogosto je opredeljena kot produkt nečesa, kar je koristno in novo. Kreativnost vključuje različne faze, od generiranja ideje, izbiro ideje, urejanje in sprejemanje ideje. Te faze ustvarja posameznik ali ekipa, ki je lahko sestavljena iz kulturno različnih članov. Kreativnost je dejanje spreminjanja novih in domiselnih idej v resničnost. Za kreativnost je značilna sposobnost dojemanja sveta na nove načine, iskanje skritih vzorcev, navezovanje povezav med na videz nepovezanimi pojavi in ustvarjanje rešitev, zato kreativnost vključuje proces mišljenja in nato ustvarjanja (Kwan, Leung & Liou, 2014, str. 671).

Veliko najzgodnejših definicij kreativnosti temelji na procesu kreativnosti. Takšne opredelitve so temeljile na ideji, da se vse, kar je posledica tega procesa, imenuje kreativnost. Tako na primer kreativnost vključuje postopek namernega povezovanja dveh prej nepovezanih idej, da bi ustvarila nov vpogled ali izum. Proces kreativnosti vključuje preusmeritev pozornosti na nekaj, kar prej ni bilo možno opaziti, kar je bilo po starem nepomembno in je v novem kontekstu relevantno. Posameznik je kreativen, kadar dojame bistvene značilnosti problema in njegov odnos do končne rešitve. Aktiven proces kreativnosti se prične z dejavnostmi reševanja problemov, zanj so značilne novosti, nekonvencionalnost, vztrajnost in različne ideje za reševanje problemov (Amabile, 2018, str. 19).

Kreativnost je interakcija med sposobnostjo, procesom in okoljem, s katero posameznik ali skupina ustvari zaznaven izdelek, ki je hkrati nov in uporaben, kot tudi opredeljen v družbenem kontekstu. Predstavlja kompleksen koncept, ki vključuje različne medsebojno povezane dejavnike. Do neke mere predstavlja kombinacijo dveh temeljnih elementov. Prvi je novost, izvirnost, redkost ali nenavadnost, drugi pa je povezan z uporabnostjo, vrednostjo, učinkovitostjo, prilagodljivostjo in ustreznostjo. Za preučevanje tega koncepta je na voljo veliko perspektiv. Kreativnost predstavlja sposobnost odkrivanja novih rešitev, zapleten pojav, kot pot od ideje do izdelka, kot novost in uporabnost, kot izrazita kognitivna sposobnost in pojav novih idej s pomočjo eksperimentiranja (Acar, Burnett & Cabra, 2017, str. 133).

Kreativnost se na splošno nanaša na ustvarjanje nečesa novega in dragocenega, ki je otipljivo, na primer izum ali nematerialno, kot na primer ideja. Natančneje, zajema skupni proces iskanja kreativnih rešitev zapletenih problemov. Kreativnost mora predstavljati nekaj novega, drugačnega ali inovativnega, poleg tega mora biti nekaj izvirnega in primernega ter kakovostnega. Kreativnost predstavlja nov izdelek, idejo, rešitev za posameznika ali skupino, zato je tudi nekaj nenačrtovanega in presenetljivega, zamisel, ki jo dobimo v danem trenutku (Kaufman, 2016, str. 5).

Kreativnost nam omogoča, da počnemo nove in vznemirljive stvari. Posamezniki, ki so kreativni, imajo veliko energije, tako fizične kot duševne. Lahko preživijo ure in delajo na eni stvari, ki vzbuja njihovo pozornost, vendar so videti, da so ves čas navdušeni. To ne pomeni, da so ustvarjalni ljudje hiperaktivni, ampak so domiselni, radovedni in veliko časa preživijo v mirovanju, tiho razmišljajo o stvareh, ki jih zanimajo. Za kreativnost so dostikrat bolj pomembne osebne lastnosti kot visok IQ, ker ta ni nujno povezan z višjimi stopnjami kreativnih dosežkov. Kreativni ljudje znajo ohraniti občutek za radovednost in sposobnost, da opazujejo, niso ozkogledni in poskušajo v vseh situacijah poiskati rešitve. Za proces kreativnega razmišljanja je pomemben igriv odnos, ki je eden od značilnosti kreativnosti, vendar se ta lahkotnost in vznemirljivost zrcali tudi z vztrajnostjo. Na primer, pri delu na projektu, kreativni ljudje kažejo odločnost, nekaj ur bodo delali na nečem, tudi ostajali pozno v noč, dokler ne bodo zadovoljni s svojim delom. Kreativna oseba se zaveda, da prava kreativnost vključuje kombiniranje zabave in trdega dela. Posamezniki, ki so kreativni, radi uporabljajo domišljijo in sanjarijo, vendar znajo ostati prizemljeni v realnosti. Medtem ko pri opredelitvi osebnostnih lastnosti, ljudi kategoriziramo v ekstrovertirane in introvertirane, kreativnost zahteva združevanje obeh tipov osebnosti, saj kreativni ljudje hkrati kažejo značilnosti ekstravertiranosti in introvertiranosti. Kreativnost zahteva raziskovanje novih načinov razmišljanja, zato so najbolj kreativni posamezniki, ki so odprti za nove izkušnje (Cherry, 2019). V nadaljevanju bom v poglavju 2.2 opredelila povezanost med kreativnostjo in osebnostjo, kjer bom bolj pojasnila in opredelila vpliv ter pomembnost osebnostnih lastnosti na kreativnost.

## **2.2 Povezanost osebnosti in kreativnosti**

Da bi bolje razumeli odnos med osebnostnimi lastnostmi in kreativnostjo, se osredotočimo na razlago z modelom DCPM, (ang. *Dual-Pathway to Creativity*), ki pomeni model z dvojno potjo do kreativnosti in določa dve poti do kreativnih rezultatov. Prva je prožna ali fleksibilna obdelava informacij (kognitivna prožnost) in druga je vztrajno, sistematično, postopno kombiniranje elementov in možnosti (kognitivna vztrajnost). Znanstveno raziskovanje kreativnosti je privedlo do seznama osebnostnih lastnosti in individualnih razlik, ki se nanašajo na kreativnost, pri čemer so na primer ekstravertirani ljudje bolj kreativni kot introvertirani. Ljudje, ki so visoko odprti za izkušnje in izkoristijo pozitivnost, so bolj kreativni kot tisti, ki so bolj nevrotični in zaprti vase. Model dvojne poti do kreativnosti je bil razvit, da bi razložil, kako lahko osebne lastnosti in razpoloženje vplivajo na kreativnost. Model predvideva, da obstajata dve poti do kreativnih rezultatov, pot prožnosti ali fleksibilno razmišljanje in pot vztrajnosti. Osebne lastnosti in razpoloženska stanja vplivajo na kreativnost na katero koli od teh poti (Baas, Roskes, Sligte, Nijstad & De Dreu, 2013, str. 732, 733).

Posamezniki so bolj kreativni, če je njihovo razpoloženje pozitivno. Kljub temu v nekaterih okoliščinah razpoloženje ne vpliva na kreativnost. Dejansko lahko negativna razpoloženja

celo izboljšajo nekatere oblike kreativnosti. Za uskladitev teh ugotovitev uporabimo model dvojne poti do kreativnosti. Po tem modelu pozitivna čustva olajšajo fleksibilno razmišljanje. Negativna čustva pa spodbujajo vztrajnost. Tretjič, čustva, ki odražajo aktivno, ne pasivno stanje, kot je jeza ali vznemirjenje in ne žalost ali sprostitvev, pa povečajo te učinke pozitivnih in negativnih čustev (Moss, 2016).

Model dvojne poti pojasnjuje, da vsaka osebnostna lastnost ali razpoloženjsko stanje, ki spodbuja prožnost ali vztrajnost, poveča kreativnost. Vendar nekatere lastnosti in stanja vplivajo na kreativnost s svojim vplivom na kognitivno fleksibilnost, druge pa na kognitivno vztrajnost. Možno je tudi, da se stanja ali lastnosti negativno nanašajo na eno pot, pozitivno pa na drugo. Iz tipologije velikih pet dimenzij osebnostnih lastnosti sta ekstravertiranost in odprtost za izkušnje najbolj pozitivno povezani z različnimi rezultati kreativnosti, zlati pri nalogah, kjer je potrebno različno mišljenje, zato sta ti dve lastnosti povezani s potjo prožnosti. Medtem so druge dimenzije kot sta nevrotičnost in vestnost, močnejše povezani s potjo vztrajnosti (Baas, Roskes, Sligte, Nijstad & De Dreu, 2013, str. 739).

Kreativen proces zahteva določene osebnostne značilnosti, zato mora imeti posameznik lastnosti, ki izkazujejo njegovo kreativnost. Tipologija velikih pet dimenzij osebnostnih lastnosti je ena od osebnostnih razsežnosti, ki se preučuje v kontekstu kreativnosti. Odprtost za izkušnje je osebnostna dimenzija, ki je najmočnejše vezana na kreativnost. Odprti posamezniki so odprti za nove ideje in so motivirani za raziskovanje svojega okolja. Kreativnost zahteva raziskovanje novih načinov razmišljanja, zato ne preseneča, da so odprti posamezniki bolj kreativni. Dimenzija sprejemljivosti se negativno povezuje s kreativnostjo pri umetnikih, ampak je pozitiven napovedovalec vsakodnevnega kreativnega razmišljanja. Podobno velja za nevrotizem oziroma nevrotičnost, ki je s kreativnostjo povezana tako pozitivno kot tudi negativno. Zdi se, da nevrotičnost ugodno vpliva na ustvarjalnost umetnikov, ne pa tudi med menedžerji in vodjami, ki so bolj uspešni, kadar so čustveno stabilni. Čustvena nestabilnost umetnikov pomaga, da se povežejo s svojimi občutki in ustvarijo izvirne kreacije, vendar menedžerji in vodje, ki morajo pokazati stabilno vedenje in ravnati s kontrolo, delujejo bolje, ko so čustveno stabilni. Tako se zdi povezava med nevrotičnostjo in kreativnostjo zapletena. Tudi za ekstravertiranost in introvertiranost velja podobno, obe dimenziji imata pozitiven ali pa v določenih primerih negativen vpliv na kreativnost. Na primer ekstravertiranost je za kreativnost pozitivna v določenih poklicih in področjih, kadar je potrebno samostojno delo pa so bolj kreativni introvertirani posamezniki. Zadnja od petih dimenzij je vestnost, ki v kreativnost posega zaradi težnje po nadzoru nad svojimi impulzi in sledenju pravilom, za katere so značilni vestni posamezniki. Ta ovira sposobnost kreativnih, novih idej in ne tradicionalno razmišljanje (Baruch, 2019, str. 326).

Kreativni ljudje torej kažejo obe lastnosti osebnosti, ekstravertiranost in introvertiranost. Poživijo jih socialne situacije, vendar pogosto potrebujejo tudi čas, da se napolnijo z energijo, poleg tega črpajo navdih za kreativnost pri interakciji z drugimi ljudmi, vendar potrebujejo samoto za obdelavo svojih idej. Kreativni ljudje vedno postavljajo vprašanja in

iščejo nove rešitve za težave. Morda bodo bolj verjetno eksperimentirali z idejami na delovnem mestu, kar privede do novih procesov, ki bodo koristili vsem. S tem se navezujem že na naslednje poglavje, kjer bom v točki 2.3. pojasnila pomen kreativnosti na delovnem mestu. Posamezniki s tveganjem in preizkušanjem novih načinov delovanja inovativno napredujejo in vidijo ali njihove ideje delujejo. Prav tako so pogosto odprti za konstruktivno kritiko in na svoje delo gledajo pošteno. S pomočjo povratnih informacij izboljšajo svoje ideje in se še naprej učijo (Karierni vodič, 2019).

### **2.3 Kreativnost na delovnem mestu**

Danes delujemo v zelo konkurenčnem in globalnem okolju, zato je kreativnost ključnega pomena in je postala nujnost na delovnem mestu. Kreativnost vodi podjetje naprej z novimi idejami in inovacijami. To zajema več kot le nove izdelke in storitve, vključuje racionalizacijo učinkovitosti in produktivnosti. Kreativnost na delovnem mestu na splošno pomeni tveganje, zaradi česar se je nekateri izogibajo. Strah pred neznanim je močan, še posebej, če to pomeni, da vam lahko spodleti. Uporaba kreativnega razmišljanja v vsakdanjem delovnem življenju pomaga ustaviti strah pred neuspehom in posameznika vodi k večji odprtosti za izkušnje, izzive in uporabo novih pristopov v različnih situacijah, na primer pri reševanju problemov. Z omogočanjem zaposlenim, da raziskujejo svoj potencial s pomočjo kreativnega procesa razmišljanja in ustvarjanja, bo podjetje ustvarilo nove priložnosti za poslovne inovacije in rast. Inovacije ustvarjajo inovacije, kar pomeni, da posamezniki, ki živijo po zgledih radovednosti, odprtosti, iskanju smisla, navdiha, pogostega eksperimentiranja in tveganja, bodo razvili rešitve in storitve, ki bodo podjetje spremenili tako, da bo drugačno od drugih v panogi. Bolj kot se spodbuja kreativnost na delovnem mestu, bolj postaja bistveni del družbene kulture (Viola, 2019).

Organizacije morajo razvijati nove in uporabne izdelke, da bi zadovoljile nenehno spreminjajoče se potrebe strank. Poleg tega se sčasoma razvijajo organizacijski postopki in nenehno izboljševanje procesov, ki prispevajo k učinkovitosti organizacije. Tako je razvoj novih in uporabnih idej v zvezi s proizvodi, postopki in storitvami obvezen in se pričakuje od mnogih zaposlenih v sodobnih organizacijah. Naraščajoča dinamičnost delovnega okolja ter ustrezna potreba, da se organizacije prilagajajo spreminjajočim se okoliščinam, se vedno bolj zanašajo na sposobnost svojih zaposlenih, da ti nenehno inovirajo in ustvarjajo in so pri delu kreativni. Kreativno vedenje pri delu velja za življenjsko pomemben način, da organizacije pridobijo konkurenčno prednost. Kreativnost in inovativnost pri delu sta način dela, ki prinašata rezultate in produkte poskusov razvoja, uvajanje novih in izboljšanih načinov dela. Pri tem se kreativnost nanaša na ustvarjanje idej, inovacije pa na naslednjo stopnjo uresničevanja idej v smeri boljših postopkov, praks ali izdelkov. Kreativno vedenje vključuje ustvarjanje novih spoznanj, poskušanje reševanja težav, reševanje negotovih situacij ali uporabo nepreverjenih pristopov. Kreiranje idej, izdelkov, storitev ali postopkov, ki so novi, uporabni, in ki pomagajo rešiti težave v delovnem kontekstu, lahko pri osebi, ki ustvarja te ideje, sprožijo pozitivna čustvena stanja in bolj pozitiven pogled na delo. Kadar

zaposleni namerno predlaga novo idejo, metodo ali prakso za izboljšanje organizacijskega delovanja, ki omogoča, da se organizacija približa želenim ciljem ali uresničevanju, spodbuja smisel zaposlenega in tako prispeva k temu, da delo dojema kot bolj smiselno. Poleg tega kreativnost na delovnem mestu spremeni izkušnjo zaposlenih o pomenu njihovega dela tako, da podkrepi dožemanje o pomembnosti njihove vloge v organizaciji, poveča njihovo samopodobo in prepričanje, da pripomorejo k spremembam v organizaciji. Kreativnost zaposlenim omogoča, da se počutijo sposobni premagovati izzive na delovnem mestu, imajo priložnost podati predlog za spremembe, da se počutijo opolnomočene, ker izvajajo nekaj nadzora nad svojim delovnim okoljem in nanj vplivajo, poveča oceno njihove lastne vrednosti in prepričanje, da so v organizaciji cenjeni in dragoceni. Tako ustvarjanje kreativnega vedenja na delovnem mestu privede do tega, da se delo doživlja kot bolj smiselno. Kreativnost opredelimo tudi kot samoizražanje. Zaradi tega, ker spodbuja občutek skladnosti in usklajenosti med zaposlenim in njegovimi delovnimi aktivnostmi, kar posamezniku omogoča, da med delom ohranja skladnost s svojimi interesi, vrednotami in identiteto (Tavares, 2016, str. 525, 528).

Kreativnost na delovnem mestu je torej ključen faktor za uspešno delovanje organizacije ter zadovoljstvo zaposlenih. Kreativno vedenje namreč vključuje reševanje problemov, obvladovanje diskontinuitet, reševanje neskladnosti, spopadanje z negotovo situacijo, ravnanje z nasprotujočimi se informacijami in ponekod uporabo nepreverjenih metod, zato uveljavljanje kreativnega vedenja zaposlenim pomaga, da si povrnejo občutek nadzora nad svojim delovnim okoljem. Poleg tega se bodo ob predstavitvi njihovih idej o razvoju boljših postopkov, praks, storitev ali izdelkov razcveteli njihovi občutki pristnosti in samozavesti. Samozavest, avtentičnost in smisel njihove vloge v organizaciji, ki nastanejo kot rezultat kreativnega vedenja, spodbuja ustvarjanje smiselnega dela (Tavares, 2016, str. 128).

### 2.3.1 Dejavniki pospeševanja kreativnosti na delovnem mestu

Organizacije morajo zasnovati in vzpostaviti okolje, ki bo zabavno, sproščujoče in kreativno za svoje zaposlene, da bi jim pomagale, da se sprostijo in sprožijo kreativno razmišljanje in, s tem vodijo projekte organizacije v zeleno smer. Organizacije, ki se zavedajo pomena kreativnosti v poslovanju imajo redne seje, kadar delajo na projektu, kjer zaposleni prispevajo svoje misli in ideje ter s tem nadgradijo projekt. To ustvarja ogromno angažiranost, saj imajo zaposleni besedo in so vključeni v kreativni proces. Samo s podporo odprtosti, ustvarjanjem navdihujočega okolja in ponudbo pravih nagrad se poveča kreativnost zaposlenih. Glavni dejavnik, ki ga je treba upoštevati, je ustvarjanje delovnega mesta, v katerem zaposleni uživajo in se lahko razvijajo. Zaposleni, ki se jih spodbuja h kreativnosti, se počutijo bolj motivirane in cenjene v podjetju. Vzpostavitev kreativnosti na delovnem mestu je odličen način za ustvarjanje občutka pripadnosti zaposlenih. Naslednji pomemben korak je razmišljanje izven okvirja, ki vzbuja navdušenje, strast in kreativnost. Poleg tega je pogosto dobra praksa kreativnega razmišljanja timsko delo, ki je bistvenega pomena pri oblikovanju izjemnih idej in rešitev, saj pri tem bolje delujemo, sodelujemo, smo

povezani, izmenjujemo mnenja ter se s tem dopolnjujemo med seboj. Vzpostavitev kreativnega okolja pomeni večje število idej, lažje sprejemanje odločitev ter usmerjanje zaposlenih, da razmišljajo samostojno. Pri tem je pomembno, da vodstvo prisluhne stališčem zaposlenih, postavlja vprašanja in gradi svoje ideje s pomočjo različnih mnenj in pogledov na različne situacije (Plano, 2018).

Kreativnost je poudarjena kot osrednja kompetenca sodobnih organizacij, ki se zaradi globalizacije in hitrosti srečujejo s spreminjajočimi se potrebami potrošnikov in vedno višjimi standardi uspešnosti ter hitrimi tehnološkimi spremembami. Kreativnost danes ne velja več za prirojeno kakovost oziroma lastnost, ki jo ima le maloštevilni posameznik, namesto tega se vse pogosteje razume kot kompetenca, ki jo je mogoče izboljšati ali razviti pri večini posameznikov z ustreznimi izkušnjami in usposabljanjem. Nedavne ugotovitve povzemajo različne značilnosti na delovnem mestu, ki spodbujajo kreativnost zaposlenih, vključno s podporo vodij, medsebojno pomočjo sodelavcev, zapletenimi in zahtevnimi nalogami ter z inovativno organizacijsko klimo in kulturo (Choi, Anderson & Veillette, 2009, str. 330, 331).

Vsako podjetje bi moralo razmisliti o tem, kaj lahko ovira inovacije in kreativnost, zlasti v podjetjih, kjer že imajo veliko nadarjenih, kreativnih in motiviranih ljudi. Z drugimi besedami, z identifikacijo in odstranjevanjem ovir bi bilo mogoče pospešiti inovacije in kreativnost zaposlenih zgolj z izkoriščanjem zmogljivosti, ki že obstajajo (Hoßbach, 2019, str. 43).

Načrtovanje, izvajanje sprememb in kreativnost za doseganje konkurenčnosti so eni izmed glavnih izzivov organizacij. Uporaba različnih tehnik kreativnosti za razvoj novih idej je mnogim organizacijam pomagala izboljšati kakovost svojih izdelkov, postopkov, pa tudi pri razširitvi svojih trenutnih portfeljev izdelkov ali storitev. Na kreativno produktivnost skupine zaposlenih vplivajo različni dejavniki, kot so na primer presoja, svobodomiselnost, asociacija, stimulacija in izražanje. Neprimerna presoja ali kritika močno moti prosti pretok idej in tako zmanjša število ustvarjenih edinstvenih in novih idej, zato morajo vodje sprejeti uveljavljanje pravila brez kritike in nagrajevanje vseh kreativnih poskusov ter rezultatov zaposlenih. Svobodomiselnost spodbuja zaposlene, da razvijejo čim več idej, zamisel, ki se morda zdi nepraktična, lahko vsebuje odlične rešitve. Količina idej bo na koncu prinesla kakovost, več kot je idej, večja je verjetnost, da bodo zaposleni ustvarili nekaj dobrih. Proste asociacije spodbujajo ideje, vendar se velikokrat nanašajo na pretekle izkušnje zaposlenih ali na neposredno fizično ali socialno okolje, zato se zaposleni navadijo nadgraditi in nadalje razvijajo obstoječe ideje, vendar ni nujno, da jih bistveno spremenijo. Asociacija zaposlene spodbudi k ustvarjanju več novih in domiselnih idej, tako da dva ali več elementov povežejo skupaj. Eden izmed mnogih načinov za spodbujanje kreativnosti v organizacijah je torej svobodomiselnost, tako da zaposleni ustvarijo čim več idej, združevanje ali spreminjanje idej ter uporaba nenavadnih načinov izražanja (McFadzean, 2001, str. 268, 272).

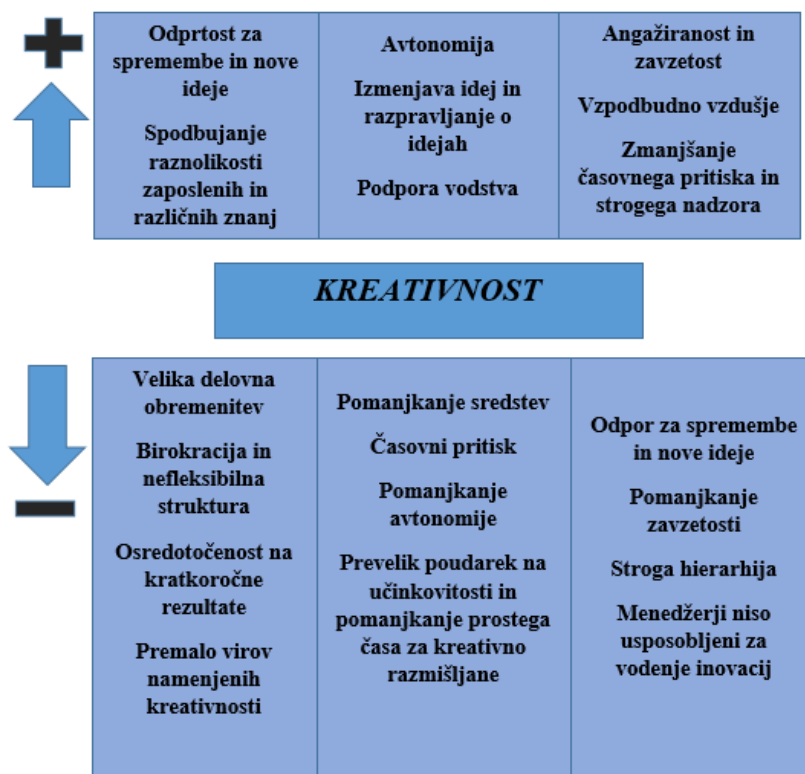


S sodobnimi lestvicami konkurence je kreativnost tista moč, ki podjetje pripelje do uspeha. Kreativni zaposleni so bolj produktivni in ključnega pomena za rast podjetja. Da bi izboljšali uspešnost podjetja na ravni zaposlenih, so podjetja iskala nove in zunaj okvira načine, kako svoje zaposlene spodbuditi, da bodo pri svojem delu postali bolj kreativni in inovativni. Medtem ko obstajajo številni načini za spodbujanje in povečanje kreativnosti, bom podala nekaj načinov, kako spodbuditi kreativnost na delovnem mestu. Kreativnost uspeva v raznolikosti. Eden izmed ključnih načinov uveljavljanja raznolikosti je zaposleni s kreativnimi idejami iz različnih okolij. Edinstvena mešanica raznolikih zaposlenih zagotavlja raznoliko okolje različnih idej, kjer si delavci delijo široko kombinacijo idej. Naslednji dejavnik je okolje organizacije. Preveč resno delovno okolje ustvarja ozračje strahu in napetosti, okolje, ki nasprotuje kreativnosti. Nasprotno pa zabavno okolje navdihne delavce, da razmišljajo kreativno. Pozitivno razpoloženje, ki ga ustvarja zabavno vzdušje, velja za psihološko sestavino, ki delavce spodbudi k temu, da razmišljajo bolj kreativno. Različna podjetja so uporabila ta izgovor, da bi njihova delovna mesta postala bolj primerna za delavce. Google je na primer uvedel 20-odstotno politiko, ki zahteva, da zaposleni 20 odstotkov svojega delovnega časa namenijo osebnim projektom, ki spodbujajo kreativnost (O'Connell, 2018)

K spodbujanju kreativnosti pripomoreta tudi timsko delo in osebni projekti. Skupinsko delo zahteva, da zaposleni cenijo vrednost sodelovanja pri reševanju izziva. Različne ideje, ki nastanejo, ko se takšni delavci združijo, spodbujajo uvajanje in zagovarjanje inovativnih idej, ki jih je mogoče gojiti, da bi med delavci ustvarili pozitivno rast kreativnosti. Timsko delo poveča zaupanje med člani, ko predlagajo ideje in imajo te ideje podprte na ravni ekipe. Tudi osebni projekti pomembno spodbujajo kreativnost. Zaposlenemu je izziv, na katerem mora delati, zanesljiv način za uveljavitev sposobnosti kritičnega in kreativnega razmišljanja, ko želi doseči rešitev. Zaradi dodatnega osebnega dela, ki ga zaposlenemu dodelijo, se le-ti lotijo spontanij idej, ki ustvarjajo kreativnost (O'Connell, 2018).

Nič pa ne premaga navdihujočih zaposlenih, da postanejo kreativni, kot nagrada za njihovo kreativnost. Nagrajevanje zaposlene motivira, da ohranijo določen potek in standard poslovanja. Nagrade ustvarjajo tudi standardi, po katerem zaposleni posnemajo svoje sodelavce, ki so bili nagrajeni. Nagrade so lahko nekaj oprijemljivega, kot denar ali pa neopredmetene narave. Poleg tega bi bilo prav uvesti dodatne mehanizme za spodbujanje kreativnosti zaposlenih, kot je zagotavljanje, da se predlagane ideje implementirajo, kadar koli je to mogoče. Izvajanje takšnih ukrepov bi za zaposlene pomenilo, da podjetje resno upošteva njihove predloge in so s tem dodatno motivirani za kreativno razmišljanje in ustvarjanje idej (O'Connell, 2018).

Slika 4: Dejavniki pospeševanja in zaviranja kreativnosti pri delu



Vir: Ashkenas (2012); Hoßbach (2019); Cohen (2019).

### 2.3.2 Dejavniki zaviranja kreativnosti na delovnem mestu

Pozitivno-negativna asimetrija prevladuje na skoraj vseh področjih psiholoških pojavov, vključno s čustvi, učenjem, spominom, zaznavanjem, medosebnimi odnosi in zdravjem. Pri tem velja, da ima negativna komunikacija večji vpliv kot pozitivna, ter negativno, konfliktno vedenje v neki družbeni interakciji, močnejše učinke kot pozitivno, podporno vedenje. Prav tako ima negativno vedenje na delovnem mestu večje učinke na delovanje kot pozitivno in ena sama kršitev medosebnega zaupanja razveljavi številne predhodne pozitivne izkušnje. Podobno se pozitivne učinke podpornega vedenja vodje hitro izniči z enim samim primerom zaničevalnega vedenja, kot je prezirljiv komentar vodje in en sam negativen dogodek razveljavi prednosti mnogih pozitivnih interakcij. Kadar je delovno mesto podvrženo strogim pravilom povezanim z delom in je prisoten visok nadzor, so zaposleni manj motivirani ter manj samostojni, posledično pa kažejo manj kreativnosti (Choi, Anderson & Veillette, 2009, str. 330, 332).

Zaposleni so bolj kreativni, ko delajo na zahtevnih, zapletenih in pomembnih nalogah. Neodvisnost v zvezi s tempom, redom in procesi spodbujajo kreativnost. Nasprotje zahtevnih nalog, povezanih z avtonomijo, so rutinske naloge, omejene s standardnimi operativnimi postopki. Standardizacija se nanaša na pravila in postopke v zvezi z nalogo,

medtem ko se rutina nanaša na naravo dela, ki je vključeno v opravljanje naloge. Čeprav kreativnost vključuje večje variacije pri reševanju problemov in izvajanju nalog, standardizacija stremi k zmanjšanju teh variacij, kar zmanjšuje možnost kreativnosti. V organizacijah, kjer se izogibajo tveganjem, bodo prej uporabili pristope, ki določajo pravilen način dela, da se varno doseže uspeh, pri čemer ne ostane prostora za spremembe in prilagodljivost. S psihološkega vidika zaposleni, kadar se soočajo s številnimi pravili in standardnimi postopki, naloge dojemajo kot nekaj izven njihovega nadzora in usmerjajo pozornost na pravila in standarde. Rutinske, ponavljajoče naloge in pomanjkanje novosti ustvarjajo občutek dolgčasa ali stagnacije in bistveno zmanjšajo dojetje zapletenosti in izzivov, kar vodi do zmanjšanja zanimanja zaposlenih za navdušenje nad njihovim delom in vodi do manj kreativnega razmišljanja. Kreativnost zaposlenih je večja pod vodstvom, za katerega so značilne odprtost, spodbuda in podpora. Kadar vodje sprejemajo odločitve z veliko omejitvami, povezanih z vlogami in nalogami svojih podrejenih, je večja verjetnost, da podrejeni ne bodo eksperimentirali z novimi idejami, ki bi prinesle kreativne rezultate. Do zmanjšanja kreativnosti vodi tudi prevelik nadzor. Tesno spremljanje in nadzor zmanjšata kreativnost zaposlenih, ker vedo, da so pod stalnim nadzorom in so posledično manj kreativni, saj bo njihova osnovna motivacija ugoditi vodji ali preprosto izpolnjevati zahteve svojega dela. Kreativna uspešnost zaposlenih trpi, ko nadzornik nanje zavestno ali nezavedno pritiska, da razmišljajo ali se obnašajo na določen način. V kreativnem procesu ima pomembno vlogo zaupanje med zaposlenimi. Tisti, ki so bolj nezaupljivi, ne morejo deliti svojih idej zaradi strahu, da bi jih ostali sodelavci bodisi zasmehovali bodisi izkoristili njihov prispevek, kar deluje tudi kot zaviralec kreativnega vedenja in izražanja kreativnih rešitev (Choi, Anderson & Veillette, 2009, str. 334, 338).

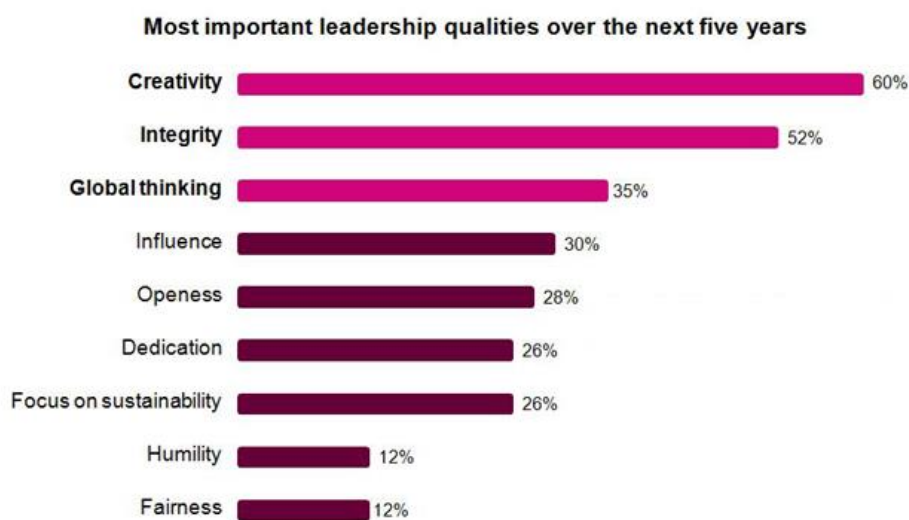
## **2.4 Kreativnost vodij**

Medtem ko se organizacije borijo za vzpostavljanje ali ohranjanje blaginje v nemirnih in konkurenčnih okoljih, kreativnost postaja vse pomembnejša. Ustvarjanje novih izdelkov, storitev ali postopkov visoke kakovosti, ki zadovoljujejo stare in nove kupce, se zdi potrebno v zasebnem in javnem sektorju. Zdi se, da je za pojasnjevanje nastanka kreativnosti znotraj organizacij potrebno veliko dejavnikov. V teoriji, prav tako tudi v praksi, se kaže, da se organizacijska kreativnost spodbuja zlasti s kombinacijo posameznih lastnosti, kot so osebnost, sposobnosti zaposlenih, ter dejavniki na delovnem mestu, kot je ugodna in varna klima v organizaciji. Potencialno pomemben dejavnik kreativnosti vključuje tudi možne odnose med osebnostnimi lastnostmi vodij in organizacijsko kreativnostjo. Vodje se obravnavajo kot vzorniki, kar pomeni, da bodo sledilci pogosto posnemali svoje vodje ali vsaj bili navdihnjeni, kako vodje razmišljajo in delujejo. Na ta način ustrezni atributi kreativnosti vodij, kot so osebnost in kreativne sposobnosti, neposredno ali posredno vplivajo na organizacijsko kreativnost. Vodje neposredno vplivajo na kreativnost s svojim vedenjem, osebnostjo in/–ali kognitivnim slogom, tako da zaposlene spodbujajo ali odvrčajo od novih idej in predlogov. Lahko pa tudi posredno vplivajo na organizacijsko

kreativnost z ustvarjanjem ugodne delovne klime (Mathisen, Einarsen & Mykletun, 2012, str. 368).

Leta 2010 je podjetje IBM (ang. *International Business Machines Corporation*) anketiralo 1500 vodij različnih podjetij in vodij v javnem sektorju o tem, kaj jih vodi pri upravljanju podjetij v današnjem okolju in razmerah. Na sliki 6 so prikazani rezultati ugotovitev, ki so pokazale, da je kreativnost uvrščena med najpomembnejše vodstvene kakovosti za uspeh v poslovanju in je odtehtala integriteto ter globalno razmišljanje (Miller, 2018).

*Slika 5: Najpomembnejše vodstvene lastnosti v naslednjih petih letih*



*Vir: Miller (2018).*

Kreativno vodstvo znotraj podjetij ima veliko prednosti, kot je lažje reševanje problemov, doseganje rasti ter iskanje verjetnih perspektiv v podjetju. Kreativno vodstvo podjetjem pomaga z odpiranjem novih priložnosti za reševanje problemov in rast, ki jih običajne metode ne bi dopuščale. Nove perspektive o težavah iz kreativnega pristopa lahko privedejo do novih in morda že prej neopaženih rešitev. Ko vodje pristopijo k ciljem s kreativnega vidika, pridobijo sposobnost lažjega doseganja ciljev. Kreativni vodja vidi edinstvene poti za doseg teh ciljev. Ko podjetja rastejo in se procesi s časom spreminjajo, se zaposleni na nižji ravni pogosto počutijo pozabljene. Kreativno vodstvo predstavlja številne priložnosti za izboljšanje tega načina razmišljanja z izvajanjem ne tradicionalnih tehnik in idej za vključitev zaposlenih v uspeh podjetja. Kreativnost ustvarja številne vabljive priložnosti tako za vodjo kot za delovno mesto. Ko se podjetje širi, vodje porabijo več časa za vodenje podjetja in zamudijo možnosti, da bi bili kreativni vodje svoje ekipe, zato je stalno izobraževanje in učenje vodij eden najučinkovitejših korakov h kreativnosti vodij. Vodje bi morali ob upravljanju pogledati tudi na druge posameznike z izkušnjami. Zaposleni in drugi

posamezniki na podobnih položajih so fantastični viri za učenje, kako biti kreativen vodja. Vsak kreativen vodja potrebuje čas, da zbistri svoj um, razmisli in je kreativen. Vodje se morajo osredotočiti na ideje in razmisliti o tem, kaj jih je postavilo na prvo mesto in njihovo ustvarjalno vizijo. Kreativnost je ena najpomembnejših lastnosti učinkovitega vodje, ki spodbuja uspešno in zdravo okolje na delovnem mestu. Odpira možnosti pri reševanju problemov, doseganju ciljev in navdihuje zaposlene, da so kreativni in najdejo malo verjetne perspektive. Uporaba kreativnih strategij za krepitev vodenja, kot so nenehno izobraževanje, zanašanje na zaupanja vredne sodelavce, razvijanje miselnega vodenja, razmišljanje, načrtovan čas za razvijanje ustvarjalnih veščin, naslanjanje na mentorje in samo zabavo s sodelavci, so bistvenega pomena za pot do nastanka uspešnega kreativnega vodje v uspešni organizaciji (Miller, 2018).

### **3 ANALIZA NA PRIMERU AGENCIJE KREATIVA**

#### **3.1 Predstavitev podjetja**

Zgodba »Agencije Kreativa« se je pričela ustvarjati leta 2014 kot samostojno podjetje Žana Odra, ki je takrat delovalo še brez imena. Podjetje deluje na področju gostinskega inženiringa oziroma danes bolj znano kot *catering*. Tukaj se pojavljajo težave s pravilnim zapisom besede, ki jo lahko zapišemo tudi kot »katering« in prevedemo oziroma pojasnimo kot nekakšno »potujočo kuhinjo« ali postrežbo hrane v restavracijah in na domu (Lektorsko društvo Slovenije, 2011).

Podjetje je nastalo na podlagi ideje oziroma prošnje Žanovega prijatelja, ki ga je takrat prosil, da zanj pripravi postrežbo hrane na njegovi poroki. Žan se je takrat odločil, da prošnjo sprejme in prijatelju to pokloni kot darilo ob njegovi poroki. Na tej poroki je bilo med gosti kar nekaj parov, ki so načrtovali svojo poroko za prihodnje leto. Žanov način priprave in postrežbe hrane jim je bil tako všeč, da so ga tudi sami prosili, da bi pripravljal hrano na njihovih porokah. Tako se je počasi začela ustvarjati podoba podjetja, ki je pridobivalo svojo prepoznavnost zgolj s priporočili prijateljev, znancev, ljudi, ki so bili na porokah, kjer je Žan pripravljal hrano gostom. Ni bilo nobene spletne strani, profilov na družbenih omrežjih, ampak zgolj reklama »od ust do ust«.

Prepoznavnost podjetja je postajala vse večja, tudi naročil je bilo vsako leto več. Žan prihaja iz koroške regije, zato se je zgodba najprej začela ustvarjati v tamkajšnjih krajih, kjer so vse restavracije na Koroškem, ki prirejajo poročne zabave, pare usmerile do Žana, če so ti želeli postrežbo hrane že med samim obredom, in ne samo večerne pogostitve, kot ponujajo restavracije. S tem se je število porok in zabav, kjer je Žan pripravljal hrano, večalo in že v prvem letu delovanja je Žan pripravljal hrano na štiridesetih porokah. Sprva je pripravljal samo tako imenovano *finger food* hrano, ki ji pravimo tudi drobni kulinarični prigrizki, za katere ne potrebujemo pribora in krožnikov. To so na primer raznovrstni kanapeji, manjši obloženi kruhki z raznimi nadevi, zavitki, kreirano sadje, mini pice in raznovrstne slaščice.

Z večanjem prepoznavnosti podjetja se je večalo tudi število naročil, ki bi jih Žan težko vse sprejel, če bi še naprej delal sam. V glavni sezoni, poleti, ko je čas piknikov in zabav, je bilo tudi po več porok in praznovanj na isti dan, zato so mu pomagali znanci, natakariji v strežbi. Žan ima kot samostojni podjetnik pogodbeno zaposlene. Natakarije, ki pomagajo pri strežbi, in študente, ki zanj delajo na študentsko napotnico. Vso hrano pripravlja sam, pomagajo pa mu natakariji in študentje. Podjetje ima torej projektno zaposlene delavce, kar pomeni delovni proces, v katerem se izvajajo praviloma enkratne naloge. Oziroma gre za programe z določenim specifičnim ciljem in rokom trajanja, ki je opredeljen kot cilj podjetja (Data, 2019).

»Kreativo« sestavlja entuziastična ekipa, ki živi za svoje delo. So ekipa z večletnimi izkušnjami na področju kateringa, tako v Sloveniji, kot tudi v tujini. S svojim profesionalnim odnosom skrbijo za temeljito pripravo ter postrežbo hrane in pijače in so pri tem kreativni. Žanovo podjetje, je prvi dve leti delovalo brez imena oziroma je bilo prepoznavno samo pod njegovim imenom in priimkom. Prijateljica, ki dela v marketingu, mu je svetovala, da bi bilo zelo dobro ustvariti ime podjetja, da se lahko ljudi lažje usmerja in jim daje kontakt. Opazila je njegove izjemne kreacije hrane, tako vizualno kot tudi po okusu, ampak je težje nekoga prepričati oziroma verjeti, da je temu res tako, če si tega sam ne more nikjer ogledati, na primer kakšnih slik. Tudi na družbenih omrežjih, ki so danes najbolj pogosta metoda za oglaševanje, Žan ni imel ustvarjenega profila za svoje podjetje, nikjer ni bilo mogoče videti raznih slik iz preteklih dogodkov, ni jih bilo možno kam objaviti. To je posledično Žana zadrževalo, da ni mogel hitreje rasti oziroma se razvijati. Odločil se je, da ustvari ime za svoje podjetje, imel je ogromno idej, za katere je menil, da nobena ni dovolj dobra oziroma zanj ni zvenela dovolj dobro. Prijatelj, ki mu pomaga kot natakari, mu je predlagal ime, ki opisuje Žana kot osebo in podjetnika, in tako je podjetje dobilo ime »Agencija Kreativa«.

Po *finger food* hrani je Žan želel ustvarjati in ponuditi še več, zato so v ponudbo uvedli tudi *BBQ* hrano, ki je povzeta iz Amerike, njihovega načina priprave hrane na žaru, kjer se hrana pripravlja počasi in je že skoraj del njihovega vsakdanjika ter predstavlja bolj druženje v krogu družine in prijateljev. Najprej si je Žan pripravljala *BBQ* hrano zase doma in nenehno preizkušal nove recepture. Prijateljem in družini je bila hrana zelo okusna, sam pa nikakor ni bil zadovoljen. Najprej je želel prepričati sebe, šele nato to uvesti v ponudbo »Kreativo«. Ko mu je pred 6. leti uspelo pripraviti jed, s katero je bil tudi sam zadovoljen, se še danes drži te recepture pri pripravi v okviru svojih storitev. Vselej, kadar v svojo ponudbo vključi nekaj novega, najprej hrano večkrat pripravi zase, družini in prijateljem, da je prepričan v okuse in s tem poskrbi za zadovoljstvo naročnikov. Takrat po restavracijah tovrstna ponudba hrane še ni bila tako zelo pogosta, le redke restavracije so jo imele na ponudbi. Zato je takrat to postala atrakcija »Agencije Kreativa«. Ponudba je postajala vse večja, tudi želje strank so se spreminjale in so danes precej drugačne kot pred nekaj leti. Bolj je zanimiva ne-vsakdanje pripravljena hrana, na primer različni hamburgerji, ne tisti klasični, ampak z nešteto dodatki in različnimi načini priprave. Žan želi ugoditi različnim željam naročnikov, zato privoli v še

tako nenavadne ideje oziroma želje. Predvsem zato je njegova »Agencija Kreativa« znana po preizkušanju novih in nevsakdanjih načinov priprave in ponudbi hrane. Skupaj z zaposlenimi so pripravljene tvegati, ni jih strah novih izzivov, nečesa novega in drugačnega, saj se zavedajo, da to »Kreativo« ustvarja in razlikuje od ostalih ponudnikov kateringa. Žan ima sklenjeno partnerstvo z lokalnimi kmetijami, s čimer želi poskrbeti, da ima v svoji ponudbi svežo, kvalitetno in ekološko pridelano hrano, s tem pa podpira tudi kmetije v domačem kraju oziroma regiji. Poleg naštetih ponudb je Žanova kreativnost neskončna, zase in za svojo ekipo pravi, da jim idej nikoli ne zmanjka. Na voljo imajo pripravo sadnih plošč pa tudi narezkov, ki niso tisti običajni, klasični, ampak je že sama postavitve ne-vsakdanja. Žan večkrat primerja svoje kreacije hrane z začetnimi, prvimi slikami, kjer je vselej opazna ogromna razlika v napredku. To mu daje dodaten zagon in motivacijo za nadaljnje kreacije. »Agencija Kreativa« zajema ponudbo kreiranja hrane, katering storitve, pripravo različnih pijač, kot so koktajli in najem osebja.

Na sliki 7 je prikazanih nekaj kreacij »Agencije Kreativa« ter na sliki 8 novo v ponudbi *food box*, tako imenovana pripravljena hrana v škatli za dostavo na dom. Ideja je nastala na podlagi logističnih problemov, ker se različne lesene deske in podstavki izgubijo, kadar jih ljudje ne vrnejo, plastične embalaže pa so povsem izven trenda in tudi okolju neprijazne. Poleg postavitve, pestrega izbora in okusov hrane mora biti embalaža vizualno privlačna ter okolju prijazen izdelek, da je naročnik zadovoljen, še preden sploh prične okušati hrano. Trenutno logistično še ni povsem urejena dostava teh škatel s hrano. Žan jih dostavlja na dom naročnikov sam, četudi ima s tem minus ali pa si ravno pokrije stroške, je to dobra reklama za »Agencijo«, saj vsak naročnik po navadi slika in objavi fotografijo, ko prejme domov škatlo, zato se je ta ponudba zelo dobro prijel.

*Slika 6: »Agencija Kreativa« kreacije*



*Vir: Instagram: »Agencija Kreativa« (2020).*

Slika 7: Food box »Agencija Kreativa«



Vir: Instagram: »Agencija Kreativa« (2020).

Poleg storitev kateringa, ki jih ponuja »Agencija Kreativa« ima Žan v svoji ponudbi tudi lasten kombi bar, ki ga je poimenoval *Oldie*-kombi bar. Kombi je bil star 40 let, ko ga je Žan kupil od prvotnega lastnika, ki se ljubiteljsko ukvarja z zbiranjem starih avtomobilov. Idejo za kombi bar je dobil v Berlinu, kjer vsako leto poteka mednarodni sejem kulinarike, imenovan Zeleni teden v Berlinu. Zataknilo se je že pri prvi stvari, ko kombija ni bilo mogoče dobiti tako preprosto, kot je sprva menil, saj na spletu ni oglasov o prodaji kot za običajne avtomobile. Ta projekt je trajal 2 leti. Dva meseca je iskal primeren kombi, ki ga je Žan našel s pomočjo prijatelja in sicer v Mariboru. Lastnik je najprej s prodajo malce okleval, ampak mu je ideja postala všeč, zato so kombi skupaj razrezali, priredili in ustvarili tako imenovan kombi bar. Naslednja težava je bila pridobitev izjave o ustreznosti vozila s predpisi-homologacija, ki jo je težko dobiti. Žan je pripravil 96 strani dolgo homologacijsko poročilo o izdelavi kombija z vsemi potrebnimi podatki. Kombi je danes urejen in varen za vožnjo iz kraja v kraj, zato se lahko pri najemu »Agencije Kreativa« dogovorite tudi za najem kombija, ki ga pripeljejo na željeno destinacijo. V njem ekipa »Kreative« potem ustvarja zanimive kreacije s pijačami. Na sliki 9 je prikazan kombi bar-*Oldie*, last »Agencije Kreativa«.



Slika 8: Oldie-Kombi bar



Vir: Instagram: »Agencija Kreativa« (2019).

»Agencija Kreativa« zaenkrat še nima ustvarjene lastne spletne strani, njihove izdelke in storitve si je mogoče ogledati na družbenih omrežjih Facebook in Instagram, vsako leto pa je krajša objava o »Kreativi« tudi v raznih poročnih katalogih po spletu. Žan pravi, da zaenkrat o vzpostavitvi spletne strani še ne razmišlja, saj večinoma naročila sprejme kar na samem dogodku, kjer običajno razdeli svoj kontakt najmanj desetim ljudem, ki so med gosti na zabavi. Trenutno so zasedeni čez celotno poletje 2020 in imajo za določen dan napovedanih tudi po več porok in zabav hkrati. Te stvari Žan rešuje tako, da je kot vodja prisoten na zabavah, kjer imajo naročniki željo po pripravi toplih, mesnih in drugih jedi, po ostalih dogodkih pa gre ekipa projektno zaposlenih. Večinoma hrane, ki jo lahko pripravijo vnaprej, jo pripravijo že dan prej, Žan organizira ekipo tako, da je vsak zadolžen za določene naloge. Več o samem podjetju in predstavitvi podjetnika Žana Odra sem zapisala v točki 3.2, kjer je celoten intervju z Žanom.

Slika 9: Logotip »Agencije Kreativa«



Vir: Facebook: »Agencija Kreativa« (2017).

### 3.2 Zasnova raziskave in metodologija

V prvem teoretičnem delu magistrske naloge sem analizirala in predstavila koncepta osebnostnih lastnosti in kreativnosti ter pojasnila njuno povezanost. Koncepta sem predstavila s pomočjo zbrane sekundarne literature, kjer sem uporabila največ tuje literature, ki zajema novejšo znanstvene in strokovne članke. V drugem, empiričnem delu naloge sem preučevana koncepta analizirala na primeru »Agencije Kreativa« z uporabo kvantitativnega in kvalitativnega raziskovanja. Z uporabo kvantitativne metode sem oblikovala anketni vprašalnik za vodjo in zaposlene s pomočjo teorije, ki sem jo preučevala v teoretičnem delu in s pomočjo zbrane tuje literature različnih avtorjev. S pomočjo kvalitativne metode sem opravila intervju z vodjo in ustanoviteljem podjetja »Agencija Kreativa«. Bergin (2018, str. 150, 151) prednosti kvalitativnega raziskovanja pripisuje predvsem odprtemu tipu vprašanj in zbiranju podatkov na drugačen način kot pri anketi, kjer so ponujeni posebni odgovori na vprašanja. Raziskovalcem omogoča natančnejše pridobivanje dejanskih podatkov, ki jih respondent posreduje. Ker gre za odprt postopek, ni pravega ali napačnega odgovora, kar omogoča veliko lažje zbiranje podatkov.

Namen raziskave je analizirati preučevana koncepta na primeru »Agencije Kreativa«, ugotovitve primerjati s teoretičnim delom in pridobiti primarne podatke v obliki odgovorov na zastavljena vprašanja v anketi in intervjuju z vodjo »Agencije Kreativa«. Na podlagi pridobljenih rezultatov bom v zadnji točki naloge poskušala podati priporočila podjetju, ki bi lahko v prihodnosti pomagala pri izboljšanju na določenih področjih poslovanja podjetja.

### **3.3 Intervju z vodjo**

Intervju sem opravila z ustanoviteljem in vodjo »Agencije Kreativa« Žanom Odrom. Z intervjujem sem pridobila dodatne informacije o »Agenciji Kreativa«, dodatne odgovore o pomembnosti osebnostnih lastnosti ter kreativnosti pri poslovanju. Skozi intervju lahko spoznamo podjetnika Žana Odra, ki je bil pred izvedbo intervjuja podučeno o tipih osebnostnih lastnosti za lažje razumevanje vprašanj. Intervju je prvotno vseboval 14 vprašanj, od katerih se je prvo vprašanje navezovalo na predstavitev samega podjetja. Odgovor na to vprašanje sem uporabila in predstavila v točki 3.1, kjer je predstavljeno podjetje. Spodnji intervju tako vsebuje 13 vprašanj, na katere je Žan prosto odgovarjal. Po potrebi sem pri posameznih vprašanjih postavila še podvprašanja. Intervju sva opravila 23. junija 2020.

*1. Od kje izvira tvoja želja po ukvarjanju s kateringom, ali je to vpliv družine, prijateljev ali zgolj tvoje iniciative?*

»Težnja po delu v gostinstvu je zgolj moja želja, ves čas sem imel podporo družine, kar imam seveda še danes in pa tudi prijateljev, ki so me podpirali predvsem, ko sem pričel z delom kot samostojni podjetnik z »Agencijo Kreativa«. Moje delovne izkušnje v gostinski panogi so se pričele, ko sem imel 15 let. Po zaključku osnovne šole sem se vpisal v srednjo šolo Slovenj Gradec in Muta na program gostinstvo. V okviru obveznega praktičnega usposabljanja sem prvič pričel z delom na letališču v Slovenj Gradcu v gostišču Aerodrom.

Delo je bilo razdeljeno tako, da sem delal malo v kuhinji in malo v strežbi. V kuhinji je bilo malo okence, kjer so se pobirala naročila natakarjev in skozi sem ves čas opazoval kdo je prišel v gostišče, kaj so gostje naročili, saj me je ves čas zanimalo dogajanje zunaj kuhinje, v restavraciji, zato sem se še posebej veselil drugega dela prakse, ko bi naj moje delo potekalo v strežbi. Tistega dne, ko bi moral pričeti z delom v restavraciji, mi je mentor sporočil, da potrebujejo v kuhinji več pomoči kot v strežbi in, da bom še naprej opravljal enako delo. Kot 15-letnik si nisem upal preveč ugovarjati, ampak sem se vseeno opogumil in prosil, da mi dovolijo delati še nekaj dni v strežbi. Stik z ljudmi mi je bil ves čas zelo všeč, rad sem opravljal to delo, zato sem tudi po končani praksi poiskal poletno počitniško delo v Hotelu Paka Velenje, kjer sem prav tako delal v strežbi. Po končanem prvem letniku srednje šole se je zaključil tudi del obvezne prakse, zato sem naslednja tri leta v času poletnih počitnic odšel na slovensko obalo, kjer sem skozi celotne počitnice delal v gostinstvu. Tam sem videl in se naučil ogromno novih in drugačnih stvari in spoznal, da si želim ostati v tej panogi ter razvijati svojo kariero v tej smeri«.

*2. Kakšna je bila tvoja predhodna delovna izkušnja? Ali se ti zdi, da ti je koristila in kateri del praktičnih izkušenj se ti zdi, da ti je še posebej prišel prav?*

»Kot že omenjeno, sem ves čas v gostinstvu. Kot najbolj prelomno izkušnjo zame, in takšno od katere sem pridobil največ znanja ter predvsem na osebni rasti, pa je delo na slovenski obali. Čez dan sem delal kot natakar v eni izmed takratnih boljših restavracij v Portorožu, zvečer pa v klubu, ki je takrat prirejal najboljše zabave predvsem za mlade. V restavraciji, kjer sem delal večino časa, sem od takratnega vodje pridobil največ znanja. Bil mi je velik zgled kot vodja in oseba z ogromno izkušnjami ter znanja. Nikoli nisem ugovarjal vodji, vsi smo imeli priložnost izraziti svoje mnenje, kar mi je bilo še posebej všeč, da nam je prisluhnil in nas vse enakovredno upošteval, čeprav sem bil takrat komaj 17-letni otrok v družbi mnogo bolj izkušenih in starejših zaposlenih. Od vodje sem odnesel ogromno novega znanja in koristnih nasvetov. Lahko bi rekel, da sem določene osebne lastnosti kot so red, disciplina, delo in zanesljivost pridobil od prvega vodje. Kasneje je na njegovo mesto prišel drugi vodja, prav tako odličen. Od njega sem se naučil, da je potrebno, na primer, ves čas spremljati nabavo, paziti, spremljati in oblikovati cene, narediti najboljše za podjetje, delati odgovorno, predvsem z denarjem in s hrano, v smislu trošenja denarja in metanja hrane v smeti, ki je še lahko uporabna. Na primer, pri pripravi limonade se poskuša iztisniti tudi limonino lupino, iz kruha, ki ostane, se lahko naredijo drobtine, ostanki hrane lahko grede kmetom za živino in podobno. Sam že od vsega začetka tako doma kot tudi na poslovnem področju upoštevam pravilo iz minimalnega narediti maksimalno. Zagotovo lahko zase rečem, da sta mi najbolj koristili zanesljivost in korektnost. Dolgoročno je za uspeh podjetja to najbolj pomembno. Sam si ne predstavljam, da v 6. letih svojega delovanja ne bi izpeljal kakšnega dogodka po svojih najboljših močeh, in da bi kogarkoli, ne samo naročnike, tudi prijatelje in družino, pustil na cedilu. Vedno stojim za svojimi besedami in dejanji. Seveda se dogaja, da pride do nepredvidenih težav, gneče, ampak poskušam vedno poiskati rešitev in izpeljati do konca, kar obljubim po svojih najboljših močeh. Zavedati se moramo, da so vložen trud, energija in čas tisti, ki na koncu zares štejejo, ne glede na to ali nam uspe ali

kdaj tudi spodleti. Iz vsake situacije poskušamo potegniti najboljše, vsi se učimo iz napak. Ko misliš, da ne zmoreš, takrat daj od sebe maksimalno in uspeh bo zagotovljen».

*3. Lahko morda poveš kaj o kriznih situacijah, ki so bile še posebej stresne v tem zgodnjem preživetvenem obdobju podjetja?*

»Križa zame predstavlja izziv. Edino pri čemer me omejuje je pri varnosti. Kot podjetnika te skrbi kako plačati zaposlene in ali se bodo ljudje počutili varne. To varnost moraš v ljudeh spodbuditi. Stresne situacije zame niso bile tako stresne, bile so bolj učljive. V takšnih situacijah si primoran se naučiti, drugače razmišljati, iskati nove priložnosti. Takrat vse svoje nevarnosti spremeniš v priložnosti. Drugače večjih kriznih situacij na srečo ni bilo, stvari so se dogajale zares hitro, včasih tudi nad pričakovanji. Kar bi izpostavil je bila vedno bitka s časom. Na primer dogodki, kot so poroke, kjer je pomembno, da vse poteka po določenem urniku, točno na minute. Velikokrat nam je, tako rečeno »tekla vodo v grlo«, ko smo na primer zamujali z ekipo, zaradi zastojev ali pa prometne nesreče, kljub temu, da se na dogodek vedno odpravimo nekaj ur prej. Dogajalo se je tudi, da posamezni dobavitelj ni dostavil določenih surovin v dogovorjenem roku ali pa je pri dobavi kaj izpustil, ampak smo potem vedno nekako uredili in našli rešitev, da nas to ni stalo dogodka, predvsem pa, da ni vplivalo na slab ugled »Agencije Kreativa«. Na začetku smo imeli z ekipo manjše težave, saj se včasih s kom nismo pravilno razumeli, v smislu dajanja navodil, kadar je navodila kdo v ekipi napačno razumel. Pozabljale so se stvari, ki bi se morale pripeljati zraven na dogodek, in smo morali hitro ukrepati ter poiskati nekoga, da je pozabljeno dostavil pravočasno. Ta problem smo hitro rešili, danes je vse kot rutina, ekipa poleg delovnega naloga prejme seznam potrebnih surovin in pripomočkov. Seznam je pripravljen v naprej in stalen, sam ga dopolnjujem glede na posamezne zahteve naročnikov. V ekipi, preden se odpravijo na dogodek, seznam temeljito pregledajo in obkljukajo, če imajo vse potrebno. Sam kot vodja nisem prisoten na vseh dogodkih. Kadar imamo po več dogodkov na isti dan, sem običajno tam, kjer so želje naročnikov večje in imajo željo po pripravi tople hrane, ki jo vedno pripravljam pred gosti. Drugače lahko rečem, da sem kot podjetnik že kar malce navajen manj ur spanja, raje bedim dalj časa in uredim vse potrebno, kot da naslednji dan, ko je na sporedu dogodek, stvari niso pripravljene».

*4. Kako razširjen je po tvojem mnenju catering v Sloveniji? Kdo vse se lahko ukvarja s cateringom, ali obstaja za to kakšna šola, certifikat?*

»Vedno več ljudi se želi ukvarjati s cateringom. Opažam, da se skoraj tedensko odpre kakšno novo podjetje, ki želi opravljati catering. Pogosto opazim, da kakšen kuhar, ki zna dobro kuhati, ustvari Facebook profil za svojo dejavnost in poleg svoje redne zaposlitve želi opravljati catering kot neko svojo dodatno dejavnost. Na primer, prejme naročilo za storitev na dogodku, takrat si v svoji redni službi vzame prosti dan in gre na dogodek kuhati za izbrano družbo. Takšne stvari seveda ne morejo potekati tako enostavno, potrebno je imeti osebje, red, normo. Lahko na primer nekdo jutri odpre samostojno podjetje, catering storitve, najame inventar in kuhinjo v kateri bi pripravljal hrano, ampak vse to nič ne koristi, če ni naročil, ljudje ne vedo in še niso slišali za tega posameznika, ki nudi tovrstne storitve. Vedno

je problem tisti začetek, kdo bo ustvaril reklamo o tebi, da nudiš dobre storitve, če še nihče ni slišal zate. Priznam, da sem tukaj imel kar srečo kako sem sam začel, ampak ni samo sreča. Če ne bi na začetku naredili dobrega kateringa nas verjetno ljudje ne bi več naročili ali pa nas priporočili drugim. Tako smo pridobili nekaj naročnikov, ki nas želijo na vseh svojih praznovanjih. Torej, na začetku je po mojem mnenju morda dobro narediti dve brezplačne ali cenovno zelo ugodni storitvi, da te ljudje spoznajo, opazijo tvoj trud in kvaliteto priprave hrane ter storitve, ki jih imaš namen ponujati. S tem se iz dogodka v dogodek kaže zanesljivost, zadovoljstvo ljudi ter se posledično ustvarja dobra reklama in ugled podjetja«.

*5. Zakaj so po tvoje katering storitve pomembne in boljše od običajne dostave hrane?*

»Glede na to, da v osnovi nimam svoje restavracije in je tudi nebi imel, ker si po mojem mnenju bolj odvisen od prometa in koliko gostov bo v enem dnevu prišlo v restavracijo. Restavracija mora biti zares dobra, da se gostje pripeljejo iz drugega konca Slovenije ravno k tebi v restavracijo, ki je na primer za določene goste na zelo oddaljeni lokaciji. Drug problem je tudi kader, težko je vzpostaviti neko zaupanje, ljudje vedno raje zaupamo samo sebi. Pri kateringju je vsak dogodek drugačen, predstavlja drugačne želje, zahteva nove in drugačne ideje, ni konstante, nikoli ni povsem enako, vedno imamo priložnosti ustvarjati nove jedi, recepte, preizkušati nove kreacije, vidimo ogromno novih lokacij, ki so včasih zares prečudovite. Stik z ljudmi je povsem drugačen, gostje se želijo pogovarjati, večina jih rada sprašuje in dobiva nasvete od mene in ekipe na dogodku. Tudi sami se veliko naučimo od naročnikov, povedo nam kaj so opazili na raznih dogodkih od drugih ponudnikov katering storitev, kaj jim je še posebej všeč in kaj ne. Velikokrat naročniki izrazijo željo, da pridem sam ali pa z ekipo k njim domov, kjer priredijo zabavo, saj jim je ljubše doma kot nekje v restavraciji, imajo raje bolj osebno praznovanje. Na takšnih dogodkih smo ob koncu dela vedno povabljeni, da se poveselimo skupaj z njimi. Tako spoznamo veliko novih ljudi in pridobimo koristne informacije za bodoče dogodke. Kot ponudnikom storitev kateringa so nam bolj pomembni okusi in detajli kot pa nekomu, ki drugače dela v kuhinji v kakšni restavraciji, kjer pa je pomembno, da vse poteka hitro, četudi kdaj okusi niso ravno najboljši in postavitve na krožniku ni takšna, ki v gostu vzbudi zadovoljstvo, še preden prične z okušanjem. Ponudba hrane pri kateringju ni stalna in klasična, kot je to na primer v skoraj vseh restavracijah. V »Agenciji Kreativna« imam neko stalno ponudbo, ki jo po željah strank prilagodimo in dopolnujemo. Vedno sem odprt za nove želje in skoraj nikoli ne zavrnem še tako nenavadnih želj naročnikov. Zame to predstavlja izziv, kjer smo z ekipo lahko kreativni ter lahko gremo iz svoje cone udobja. Seveda je vse skupaj odvisno tudi od gneče, ki jo imamo na določen dan, od števila dogodkov, ki so predvideni tisti dan. Takrat se razpon ponudbe vsekakor malo zmanjša, ampak to samo v smislu kakšnih večjih želj naročnikov, ki niso izvedljive v krajšem času. V takšnem primeru raje stranki povem, da kakšnih želj ne moremo omogočiti, kot da obljubim in potem tega ne uspem izpolniti«.

*6. V čem vidiš prednost »Agencije Kreativna« pred konkurenco? Se bojiš konkurence in ali je konkurenca na področju delovanja »Agencije močna« in razširjena?*

»Tukaj lahko povem primer, ki smo ga s »Kreativo« imeli pred kratkim. Stranka si je zaželela imeti na domači zelenici našega *Oldie*-kombi bar, za zabavo, ki jo je pripravljala. Težave so se pojavile, ko smo izvedeli, da do te zelenice vodijo samo manjše stopnice in je kombi praktično skoraj nemogoče spraviti nanjo. Stranka je izrazila željo, mi pa smo kljub še nerešeni logistični ideji njeno željo sprejeli. Če stranka želi nekaj novega, nekaj kar še nikoli nismo pripravili, še z večjim veseljem ugodim. Hitro smo poiskali rešitev kako bomo kombi spravili na njeno zelenico. Poslali smo nekaj povpraševanj posameznikom, ki nudijo storitve avto-vleke, in ko smo našli primernega, cenovno ugodnega ponudnika, smo kombi gospe na dan zabave uspešno namestili na njeno zelenico. S takšnim primerom želim prikazati, kako se naša »Agencija« razlikuje od ostalih ponudnikov tovrstnih storitev. Če bi si nekdo zaželel, da se pripravljajo koktajli v helikopterju, seveda izziv sprejet. Malo za šalo in malo zares, torej naša ponudba je stalna, ampak nikoli ni določene zgornje meje glede posebnih in novih želj strank. Tako da glede cen lahko rečem, da nismo cenovno najbolj ugodni, ampak so cene prilagojene glede na kakovost naših storitev. Cena ni nikoli fiksna, ampak se vedno prilagaja glede na ekstremne želje strank. Se je že zgodilo, da nam je kdo rekel, da lahko za takšne storitve dobi cenejše ponudnike, ampak mi zaradi tega nismo znižali naših cen, še vedno je ponudba tista, ki nas dela drugačne. Lahko rečem, da so izzivi tisti, ki delajo »Kreativo« drugačno od ostalih. Konkurence se ne bojim, je vedno dobrodošla, te sili k temu, da se vedno znova izboljšuješ ter hitro premaguješ razne ovire. Treba jo je spremljati, nikoli pa slediti konkurenci. Ne smemo biti sledilci, ampak moramo spremljati kaj se dogaja, ker le tako vemo, kakšne možnosti imamo na trgu. Veliko konkurentov nas je posnemalo in so v svojo ponudbo vključevali enake storitve vendar, če imaš ogromno idej, ki jih uspeš realizirati te tudi konkurenca ne uspe dohajati. Tudi sami na začetku nismo imeli v ponudbi nečesa čisto novega, kar še ni obstajalo, ampak kar je najbolj pomembno, spremenili smo sam način postrežbe hrane ter kreiranja na pladnje, krožnike, ki so jih zamenjali drugi bolj kreativni načini postrežbe. Na primer, zamenjali smo kovinske pladnje, ki so že zdavnaj preteklost. Ponudniki niso šli izven svoje cone udobja, to pa zato, ker so obstali v svojem kraju, niso šli ven, da bi videli kaj je sploh v trendu, ni bilo mladih, ki bi to peljali dalje in podali nove ideje. Ljudje najprej jemo z očmi, zato je ekstra kreativna postavitve hrane še tako pomembna«.

*7. V nalogi sem preučevala koncept osebnostnih lastnosti in med njimi tipologijo velikih pet dimenzij osebnostnih lastnosti. Katere izmed petih dimenzij bi zase rekel, da te najbolj opišejo (Ekstravertiranost/introvertiranost, sprejemljivost, odprtost in vestnost) in kje se po tvoje te lastnosti najbolj kažejo?*

»Zagotovo imam izrazite lastnosti, ki so značilne za ekstravertiranost in odprtost, saj sem odprta oseba, ki rad spoznava nove ljudi, vseč so mi novosti, nove ideje, novi izzivi in predvsem pridobivanje novih izkušenj ter različnih pogledov in mnenj ljudi. Rad prisluhnem mnenju drugih, ne stojim vedno trdno za svojimi besedami kadar vidim, da nimam prav, in da je ideja nekoga drugega boljša. Na primer, kadar kdo iz ekipe predlaga kakšno boljšo rešitev za določeno situacijo ali kakšno novo idejo, ki se ostalim zdi boljša kot moja, z veseljem obdržimo njegovo idejo. Sem zelo komunikativen, kar je za vodjo in podjetnika pomembna lastnost. Lahko rečem, da imam velik krog dobrih prijateljev, in da sem v družbi

tisti najbolj klepetavi ter družaben. Prav tako si ne dovolim, da bi stresne situacije pokvarile moje razpoloženje, zato sem tudi čustveno bolj stabilen. V svojem poslu sem kreativen, uživam v svoji dejavnosti in zelo cenim domišljijo. Sem tudi zelo radoveden, zato še posebej uživam, kadar preizkušam kakšne nove recepture. Bolj kot je neka stvar zahtevna, bolj mi je zanimiva. Kot sem že omenil pri prejšnjih vprašanjih, sem zanesljiv, discipliniran in vedno delujem v smeri zastavljenih ciljev. Pri poslu je še posebej pomembno, da so stvari opravljene v določenih rokih, zato se prej organiziram in stvari planiram, čeprav mi na tem področju še manjka nekaj prakse, včasih se mi določene stvari ne izidejo po časovnem planu. Dobro se zavedam kako lahko moje odločitve in dejanja vplivajo na ljudi okoli mene, zato znam pokazati skrb za druge in prav tako rad pomagam kadar kdo potrebuje pomoč«.

*8. Katere so po tvojem mnenju osebnostne lastnosti, ki jih mora imeti vodja in podjetnik, kakšna znanja so potrebna. Kaj bi svetoval nekomu, ki se podaja na podjetniško pot?*

»Vedno je potrebno poiskati pravo ravnovesje. Kadarkoli dobim od koga takšno vprašanje, poskušam to razložiti na meni najljubšemu primeru in sicer, pri pripravi koktajla je potrebno poiskati ravnovesje med sladkostjo in kislostjo »limona–limeta«, da je vse skupaj sploh pitno. Enako je tudi v življenju, tako zasebnem kot tudi pri vodenju nekega podjetja, potrebno je poiskati ravnovesje. Kot podjetnik sem lahko zelo varčen, kot vodja do svoje ekipe pa ne, saj bom s tem izgubil ekipo in s tem tudi svoje delo. Kot vodja dajem jasno vedeti, da je na prvem mestu red, najprej delo potem sledi zabava. Seveda imamo prijateljski odnos, ampak se vsi zavedajo tudi pomembnosti dela in avtoritete. Po zaključku dogodka, še posebej tistih, ki so bolj uspešno izpeljani, ali ko nam uspe sprva nemogoče, se z ekipo vedno poveselimo. Zavedam se pomembnosti nagrajevanja uspeha in truda, vsak bo raje delal, če ve, da bo za svoj trud nagrajen. Svojo ekipo večkrat presenetim, skupaj se poveselimo na kakšni zabavi, ki jo pripravim. Rad kuham in pripravljam hrano prijateljem in družini. Celotna ekipa ima redne urne postavke, prejmejo redno plačo. Pred kakšnim dopustom, na primer, preden gredo na počitnice, dobijo pri izplačilu plače simbolični dodatek, za odlično izpeljan dogodek gre nagrada ekipi, ki odlično izpelje dogodek, kadar od gostov prejmemo pohvale, novo število kontaktov in s tem naročila za prihodnje dogodke. S tem je ekipa zaposlenih bolj motivirana, radi prihajajo na delo, ko jih obvestim, da imamo predvidene dogodke. Tudi med seboj se dobro razumejo, zato lahko rečem, da sem zares zadovoljen z vsemi in smo več kot le ekipa in njihov vodja, ampak tudi dobri prijatelji. Nekomu, ki se podaja na podjetniško pot, bi rekel, da se kot podjetnik učiš vedno znova in znova, potrebno je sprejeti kritike in jih obrniti v svoj prid. Nimaš vedno vsega prav, nekateri, ki imajo že leta izkušenj, tudi poznajo določene prednosti, je pa res, da nikoli ni dovolj poslušati samo ene strani, najbolje je če znaš uporabiti stare izkušnje in novo tehnologijo ter trende. Vsaka stvar, v mojem primeru je to nova surovina, novi recepti in podobno, če jih ne testiramo vsaj pol leta ali leto, ne bo dovolj dobro. Znanje si lahko pridobiš na zelo dober način, na primer kot študentje imate na voljo veliko brezplačnih seminarjev in predavanj po zelo ugodni ceni. Sam sem na primer veliko sodeloval pri zavodu mladi podjetnik, ki nudi veliko možnosti in brezplačnih tečajev«.

9. *Po katerih kriterijih izbiraš zaposlene, ali so nujne pretekle izkušnje? Se ti zdi, da so ti zaposleni v smislu osebnosti podobni? Ali pri delu prisluhneš idejam, mnenju zaposlenim in jih kdaj tudi realiziraš?*

»Če želimo biti uspešni, moramo spoštovati sodelavce, prijatelje, naročnike, dobavitelje, torej vse. Vsak od nas je spoštovanja vreden. To je ena izmed najbolj pomembnih stvari. Pri izbiri sodelavcev moram začutiti pozitivno energijo, da se človek ne boji rasti in boljših od sebe, želi delati spremembe, da se ne boji izzivov. Če sedim z osebo in začutim, da ima pozitivno energijo, da je odprta, da jo lahko nadgrajujem, potem je zagotovo prava oseba. V svoji ekipi imam rad timske in kreativne sodelavce. Kot ekipa delujemo odlično, večinoma imam na dogodkih iste projektne zaposlene. Zgodilo se je že tudi, da smo imeli 8 porok v istem dnevu. Najprej sem mislil, da bomo morali kakšno odpovedati, saj nimam zadosti velike ekipe, ampak smo na koncu vse uspešno izpeljali. V svoji ekipi imam prijatelja iz strežbe, ki je zadolžen za to, da obvesti ostale iz ekipe o planiranih dogodkih. Vsi se zavedajo, da bodo za svoje delo lepo plačani, za dodaten trud tudi nagrajeni in vedno gredo z veseljem na dogodek. Ekipi se priskrbi tudi pomočnike, tukaj pomagajo predvsem študentje in dijaki, ki želijo opravljati občasno delo, jih zanima delo v gostinstvu ali pa morda želijo pridobiti nove izkušnje. Mnenje zaposlenih seveda upoštevam. Če se dva strinjava z enim predlogom, je eden za to odveč. Če imava konstruktiven pogovor, bo prišla boljša rešitev. Vsi skupaj kreiramo podjetje.«

10. *Že iz samega imena podjetja, lahko sklepamo, da ima kreativnost glavno vlogo v tvoji dejavnosti. Od kod dobivaš ideje in jih kreiraš za storitve in ponudbo »Agencije Kreativna«? Ali je morda tudi ideja zaposlenih zaslužena za vpeljavo kakšne storitve, ki jo ponujate?*

»Podjetje ustvarjam in širim skupaj s svojo ekipo. Vsak od zaposlenih je kreator kakšne ideje, ki smo jo realizirali. Vsi veliko potujemo, natakariji iz strežbe hodijo na delo tudi v tujino, od koder prinesejo ogromno novega znanja ter izkušenj. V tujini dobimo veliko idej, opazimo novosti, stvari, ki pri nas še niso v trendu, zato navdih za našo ponudbo pridobivamo predvsem v tujini. Sam se udeležujem raznih sejmov. »Promenad okusov«, »Odprtih kuhinj«, ki so organizirane po Sloveniji in v tujini. Preizkušam nove okuse, nove surovine in potem doma najprej pripravim jed, in če krožnik uspe da se sestavine med seboj dobro povežejo in so okusi dobri, potem gre takšna ideja v ponudbo »Kreative«. Drugače veliko idej vidim tudi po spletu, od kakšnih kulinaričnih mojstrov, ki jih spremljam, in z obiski različnih restavracij doma in v tujini. Največ potujem v Berlin, od koder sem povzel ogromno novih idej, dobre ideje pa prihajajo tudi iz Italije, vseč mi je Toskana in njihov način priprave testenin in podobnega. Sem gurman in me spremljanje vsakršnih vsebin povezanih z dobro ekstra hrano osrečuje.«

11. *Veliko vlogo pri osebni kreativnosti imajo seveda osebne lastnosti posameznika. Misliš, da se lahko kreativnosti naučimo in postanemo bolj kreativni tudi, če sprva ne razmišljamo kreativno in nam to predstavlja težavo? Se torej da kreativnega razmišljanja naučiti, ali moraš biti takšen že po duši?*

»Jaz sem mnenja, da moraš imeti tisti občutek za kreativno ustvarjanje, katere surovine in stvari lahko kombiniramo, v mojem primeru za delo s hrano. Do neke mere se lahko vsak



nauči biti kreativen, ampak priti do tega ne pomeni branja raznih knjig, ampak veliko prakse, poizkušanja hrane, ki si jo najprej pripravljáš zase, za svojo družino in kasneje tudi za prijatelje, da dobiš povratne informacije o tem ali je jed okusna in dobro pripravljena. Lahko bi investiral 100 € v zares dobro knjigo, ampak bi zagotovo pridobil več znanja s tem, da bi 20 € dal za gorivo in 80 € za večerjo v eni izmed boljših restavracij in tam videl nekaj novega, dobil kakšno novo idejo. Lahko pa bi desetkrat naredil enako in nikoli ne videl česa zares drugačnega in uporabnega. S tem želim povedati, da je kreativnost zelo odvisna in povezana z radovednostjo. Sam sem zelo radoveden, zanimajo me nove stvari in ravno zaradi tega mi nikoli ne zmanjka novih idej, kreacij in želja po pridobivanju novega znanja ter izkušenj. S časoma tudi izostriš svoj okus, bolj pomembni postanejo detajli. Pomembno je tudi prisluhniti željam ljudi in kaj jim je všeč«.

*12. Ali misliš, da si uspel, in ali te je bilo kdaj strah, da ne boš? Kaj misliš, da je tvoja najdragocenejša vrlina–tisto, kar ti je omogočilo uspeh? Če bi lahko začel vse znova, ali bi to storil na enak način ali bi kaj spremenil? Katere so največje lekcije, ki si se jih naučil od začetka poslovanja do danes?*

»Mislim, da sem uspel. Vedno je prisotno nekaj malega strahu, ampak sem trmasta, kreativna oseba in nikoli ne obupam. Moji najdragocenejši vrlini sta zanesljivost in trdo delo, imeti moraš znanje in izkušnje, če hočeš nekdo postati. Predvsem pa moraš živeti velike sanje. Uspeh mi zagotavlja moja trmoglavost, garanje, delo mi ne predstavlja problema, uživam v svojem poslu in to je najbolj pomembno, če želiš uspeti. Zanesljivost, še posebej v odnosu do strank. Smo imeli več primerov, kjer je bil posameznik pripravljen ponuditi več denarja, samo da bi dobil datum, ki je že bil zaseden. Takšnim primerom seveda nikoli ne ugodim. Ko nekaj delam, v to vložim maksimalen trud in tako lahko zagotavljam uspeh strankam. Znam se tudi odklopiti od vsega, kadar imam prosti čas, ga izkoristim. V času počitnic, na morju, se odklopim od posla in takrat samo uživam ter nabiram novo energijo. Če bi lahko vse skupaj začel znova, ne bi želel večjih sprememb, saj se vse zgodi z razlogom. Iz svojih lastnih napak se naučimo največ, verjetno bi kakšne stvari danes naredil drugače, ampak verjetno ne bi bil tako uspešen. Če delaš na enak način, spoznaš ovire, napake in iz teh napak se učiš. Znanje, oziroma napake, te oblikujejo. Sicer pa sem prepričan vase in v delo, ki ga opravljam. Nikoli se z ekipo ne sprašujemo ali nam bo uspelo uspešno izpeljati dogodek, ampak gremo na dogodek pozitivno naravnani in prepričani, da nam bo uspelo. Ljudje takoj opazijo strah v očeh. Sam skozi celoten proces priprave hrane za naročnike in njihove goste prejemam ogromno različnih vprašanj in lagal bi, če bi rekel, da znam odgovoriti na vsakega. Poskušaš odgovoriti tako, da je stranka zadovoljna z odgovorom, pojasniš svoje mnenje, stojiš za svojim besedami, si odločen in znaš pojasniti svoje stališče. Če verjameš vase, delaš pošteno, v to kar delaš vlagaš trud, iščeš rešitve, potem ni razloga za strah«.

*13. Si zadovoljen s tem kjer je »Agencija Kreativa« danes in ali že imaš kakšne načrte za prihodnost? Če se ozreš nazaj, kaj misliš, da so bile najbolj kritične veščine, nagnjenja in znanja, ki si jih potreboval, da si ustanovil podjetje in ga pripeljal do sem, kjer je danes? Zaupaš intuiciji in zakaj oz. zakaj ne?*

»Ljudje so pripravljeni prilagajati datum dogodka, ki ga načrtujejo samo, da lahko imajo na dogodku »Agencijo Kreativita«. Naročnik se je pripravljen prilagajati, če na njegov željeni datum nimamo več prostega termina. To mi zagotovo predstavlja največji uspeh in zadovoljstvo ter kaže na to, da to kar ustvarjamo, delamo pravilno. Zelo cenim, da so stranke tako zadovoljne z nami, stranka je vedno na prvem mestu, zato zagotovo kvaliteta pred kvantiteto. Najbolj kritičen koncept sem spremenil v izziv, dokazal sem namreč, da lahko tudi mladi delajo spremembe. Največja večšina je moja radovednost in če je človek radoveden, mu ni težko vprašati. Če sprašuješ, dobiš znanje, če ne sprašuješ, tega znanja ni. Imam visoke sanje in cilje, ki jim sledim. S prodajno usmerjenostjo, komunikativnostjo, odprtostjo in z dobro retoriko lahko dosežeš mnoge cilje. V naslednjih letih moramo biti konstantno in še naprej odprti za nove ideje, biti moramo fleksibilni, se učiti, spremljati, kaj se na trgu dogaja, da lahko sledimo. Vedno moramo misliti, da še nič ne znamo, da še imamo veliko možnosti za izboljšavo. Zelo zaupam intuiciji, vsako leto bolj«.

### **3.4 Oblikovanje anketnega vprašalnika**

Oblikovala sem dva anketna vprašalnika, za vodjo in za zaposlene v ekipi »Agencije Kreativita«. Vprašalnik je sestavljen iz dveh sklopov, ki se nanašata na preučevana koncepta v magistrski nalogi. Anketni vprašalnik sem oblikovala na podlagi teorije v prvem delu naloge ter s pomočjo že oblikovanih psiholoških testov v zvezi z osebnostnimi lastnostmi in kreativnostjo. Vprašalnik sem sestavila s pomočjo orodja Office Word, ki sem ga kot dokument poslala zaposlenim, da so ga rešili. To mi je omogočilo lažji dostop do anketirancev, prav tako nisem imela fizičnega stika z respondenti. Anketna vprašalnika sta vsebovala vprašanja zaprtega tipa, nanj pa so anketiranci odgovarjali na podlagi 5-stopenjske Likertove lestvice. Prvi vprašalnik, namenjen zaposlenim, je sestavljen iz dveh sklopov. Prvi sklop sestavljajo trditve, kjer so zaposleni ocenjevali s stopnjo strinjanja ali nestrinjanja osebnostne lastnosti, ki jih pripisujejo sebi. V drugem delu prvega sklopa so enako ocenjevali za vodjo. Drugi sklop vprašalnika je temeljil na drugem preučevanem konceptu v magistrski nalogi in sicer kreativnosti. Tukaj so zaposleni na podlagi trditev s stopnjo strinjanja ali nestrinjanja ocenjevali lastno kreativnost. V zadnjem delu vprašalnika so s pomočjo Likertove lestvice ocenjevali še kreativnost na delovnem mestu v »Agenciji Kreativita«. Žan ima v svoji »Agenciji Kreativita« projektno zaposlene, zato je v anketi sodelovalo le 7 zaposlenih, ki so stalni v ekipi in delo za »Agencijo Kreativita« opravljajo že dalj časa. S tem so tudi odgovori bolj realni, saj ti posamezniki iz ekipe najboljše poznajo Žana in so lahko lažje ocenjevali. Drugi vprašalnik, sestavljen iz enega sklopa vprašanj pa je bil namenjen vodji. V prvem delu sklopa je na podlagi zastavljenih trditev s stopnjo strinjanja ali nestrinjanja ocenjeval vodstvene veščine, ki jih pripisuje sebi kot vodji, v drugem delu pa je ocenjeval trditve v zvezi z osebnostnimi lastnostmi, ki jih pripisuje sebi. Oba vprašalnika sta v celoti na voljo v prilogah. Anketni vprašalnik za zaposlene je na voljo v prilogi 1, vprašalnik za vodjo pa v prilogi 2.

### 3.5 Ugotovitve in predstavitev rezultatov

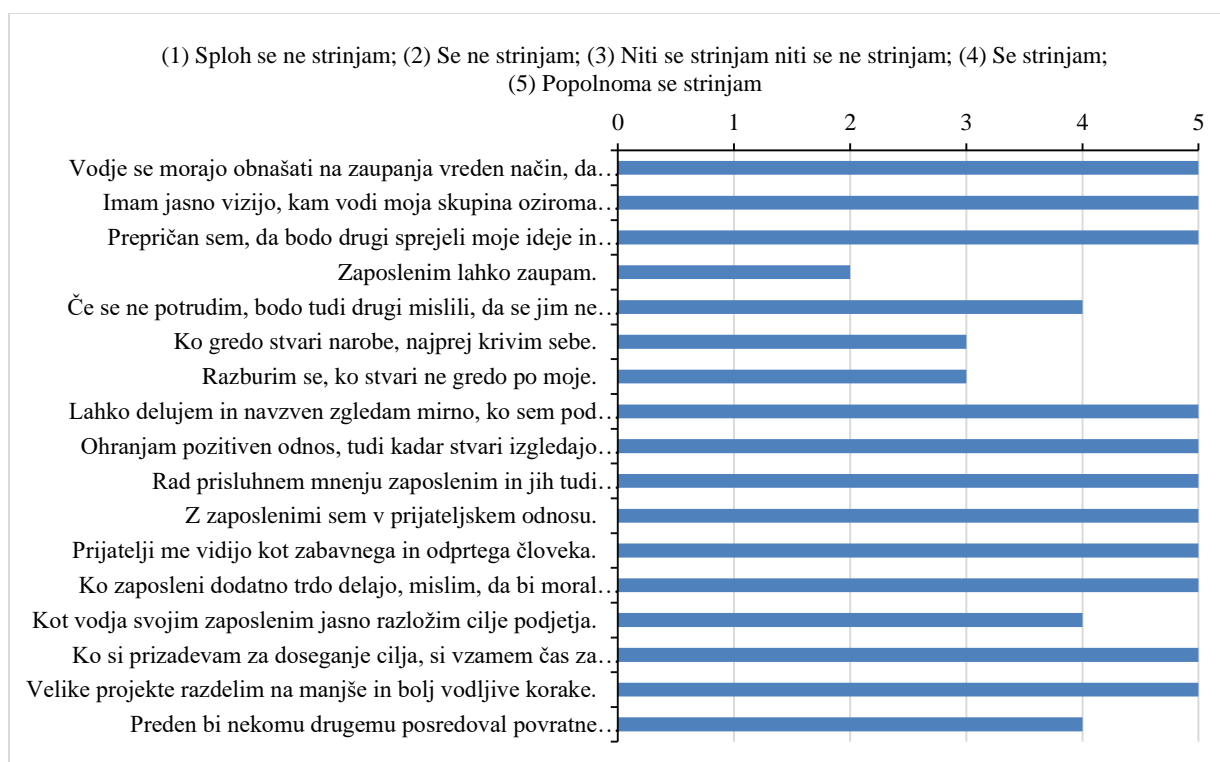
#### 3.5.1 Ocena vodje

## 1 OSEBNOSTNE LASTNOSTI

### I. Vodstvene veščine

Vodja podjetja je v tem prvem delu vprašalnika odgovoril na 17 trditev na podlagi 5-stopenjske Likertove lestvice, s pomočjo katere je ocenjeval trditve, ki se nanašajo na vodstvene veščine. Od vseh trditev se je popolnoma strinjal z enajstimi. Nižje strinjanje je podal le pri treh trditvah, prva glede zaupanja zaposlenim in preostali dve, da se razburi kadar stvari ne gredo po njegovem načrtu in, če se sam ne trudi dovolj bodo tudi posledično zaposlenimi mislili, da se jim ni potrebno. Odgovori vodje na zastavljene trditve so prikazani na sliki 10.

Slika 10: Vodstvene veščine vodje



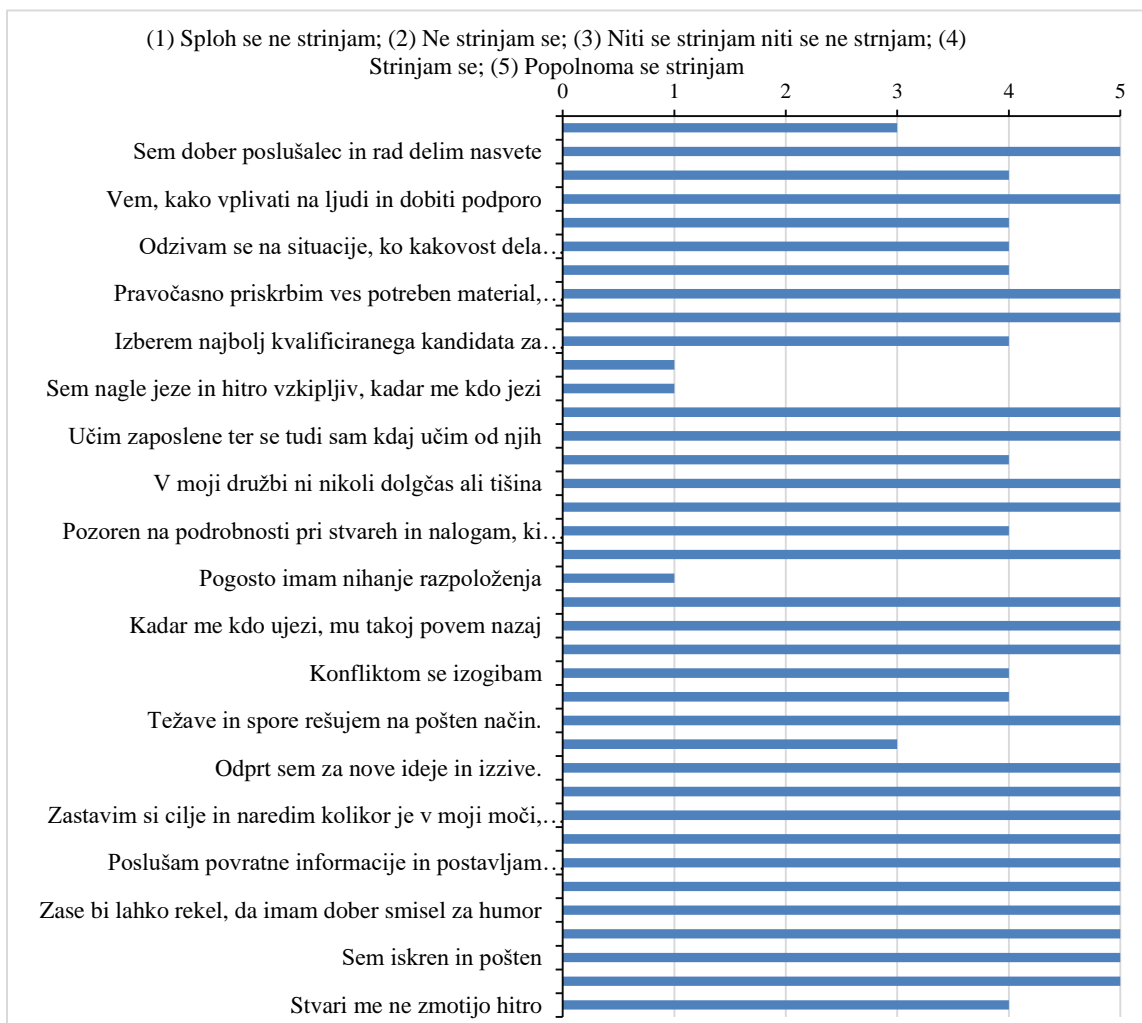
Vir: lastno delo.

### II. Osebnostne lastnosti

V drugem delu vprašalnika sem preverjala osebnostne lastnosti vodje in ga s tem poskušala umestiti v posamezen tip osebnosti, ki sem jih preučevala v teoretičnem delu naloge. Osredotočila sem se na osebnostni tip po dimenziji velikih pet osebnostnih lastnosti in tipologiji štirih skupin osebnosti. Že na podlagi intervjuja z vodjo sem dobila jasno sliko o tem kakšen tip osebnosti mu lahko pripišem, po pridobitvi rezultatov ankete ter na podlagi

intervjuja z vodjo pa sem svojo domnevo lahko potrdila. Vodja povzema značilnosti, ki jih pripisujemo ekstravertiranemu tipu osebnosti, saj v veliki meri kaže lastnosti kot so družabnost, komunikativnost in vztrajnost, prav tako ne pusti, da bi stresne situacije preveč vplivale na njegovo razpoloženje, raje ima večji krog prijateljev kar kaže na njegovo odprtost. Značilnosti, ki jih pripisujemo dimenziji odprtosti kaže vodja s svojo radovednostjo, odprtostjo do izkušenj, do spoznavanja novih ljudi, ceni domišljijo in nove stvari, uživa v izzivih in razmišlja kreativno. Na podlagi strinjanja s trditvami je mogoče trditi, da je vodja dobro organiziran, saj stvari načrtuje in se drži plana, zastavljene cilje si prizadeva doseči, je razumevajoč, empatičen in kar je večkrat poudaril kot njegovo najbolj izrazito lastnost je zanesljivost. Po tipologiji iz skupine štirih različnih tipov osebnosti vodji pripisujem tretji tip skupine, ki jo imenujemo vzorniki, saj za njih velja, da so zanesljivi, odprti za nove ideje, odgovorni, prijazni, njihovo obnašanje in uspeh dajeta navdih in vzor drugim ljudem. Takšni posamezniki so bolj ekstrovertirani kot introvertni, za njih velja, da so naravni voditelji. Na spodnji sliki 11 so prikazani odgovori vodje na trditve, na podlagi katerih sem ga lahko uvrstila v določen osebnostni tip.

Slika 11: Umestitev v osebnostni tip



Vir: lastno delo.

### 3.5.2 Samoocena zaposlenih

## **SKLOP 1: OSEBNOSTNE LASTNOSTI**

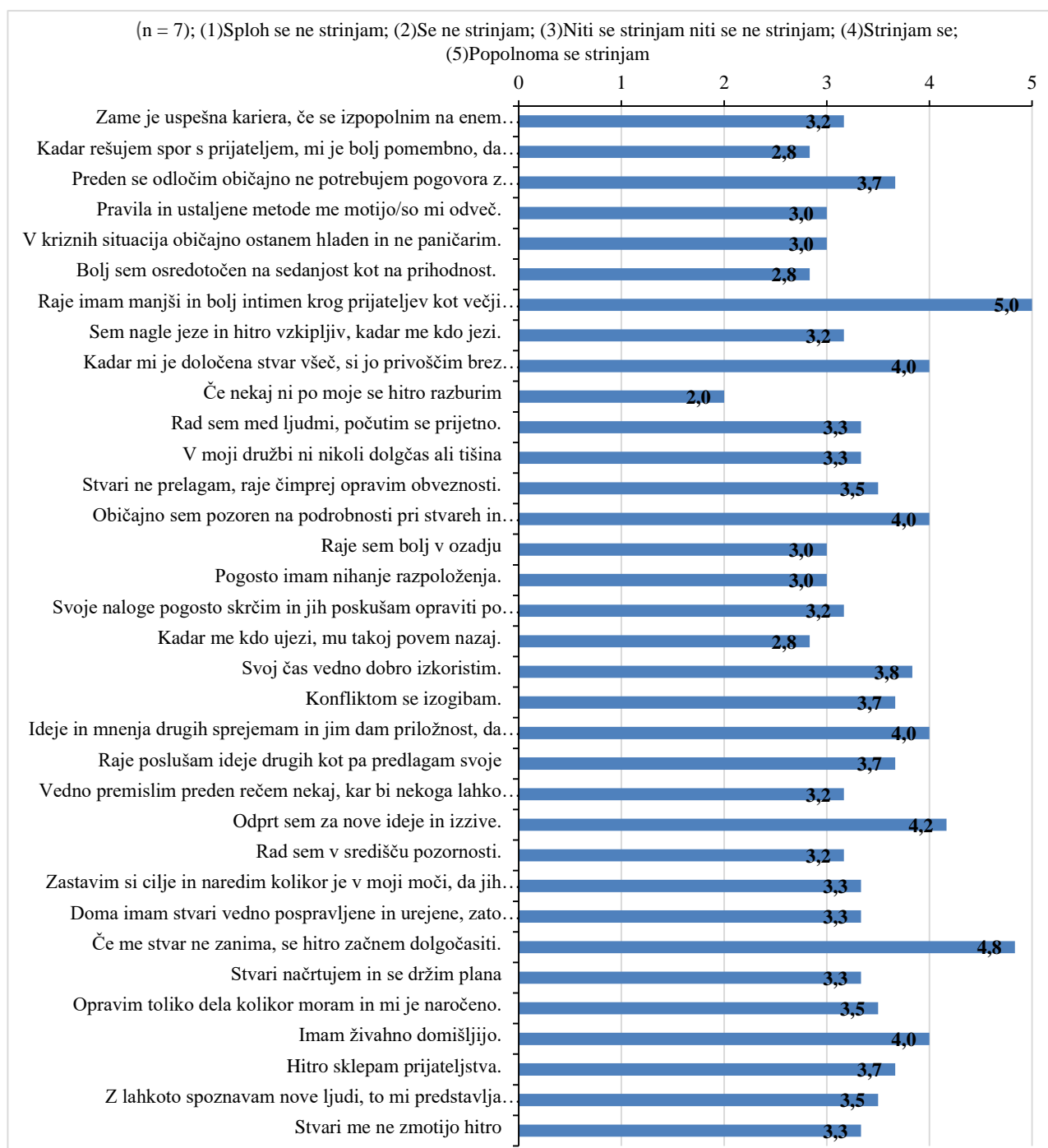
### **I. Osebnostne lastnosti**

Vprašalnik za zaposlene je rešilo 7 zaposlenih iz ekipe Agencija Kreativna, ki delo v Kreativni opravljajo že od pričetka delovanja in so v ekipi stalni, torej delajo na vseh dogodkih Agencije Kreativna. Ravno iz tega razloga so bili najbolj primerni kandidati za odgovarjanje na vprašalnik, saj dobro poznajo svojega vodjo in delo v Agenciji Kreativna. Od teh sedmih posameznikov so štirje, ki so zadolženi za delo v strežbi, vodji Žanu pri pripravi hrane na dogodkih pomaga tudi eden izmed njegovih dobaviteljev in preostala dva iz ekipe, ki skrbita za pripravo raznih pijač in kreativno postavitve hrane ter druga dela, ki so potrebna. Vsi respondenti so moški stari od 25 do 34 let, razen eden izmed njih je nad 34 let. V prvem sklopu vprašalnika so ocenjevali lastno osebnost tako, da so na 34 trditve podali stopnjo strinjanja ali ne strinjanja s trditvami na podlagi Likertove lestvice. Slika 12 prikazuje povprečne samoocene osebnostnih lastnosti zaposlenih, kjer je najvišja povprečna ocena znašala 5, ki pomeni popolno stopnjo strinjanja s trditvijo, ki so jo vsi zaposleni podali pri trditvi, da imajo raje manjši krog prijateljev kot večji. Takšen odziv na trditve sem pričakovala, saj je vodja že v intervjuju povedal, da so z zaposlenimi dobri prijatelji in so večinoma stalna ekipa, ki se družijo tudi v prostem času. Visoko oceno so zaposleni podali tudi pri trditvi, da se pričnejo hitro dolgočasiti, če jih določena stvar ne zanima (povprečna ocena 4,8). Nižje strinjanje so zaposleni podali pri trditvah, ki so značilne predvsem za tip osebnosti nevrotičnost in introvertiranost. Iz tega razloga lahko glede na povprečne ocene pri zastavljenih trditvah rečem, da so v stalni ekipi Agencije Kreativna posamezniki z osebnostnimi lastnostmi, ki dobro sovpadajo s podjetjem.

### **II. Osebnostne lastnosti, ki jih pripisujem vodji**

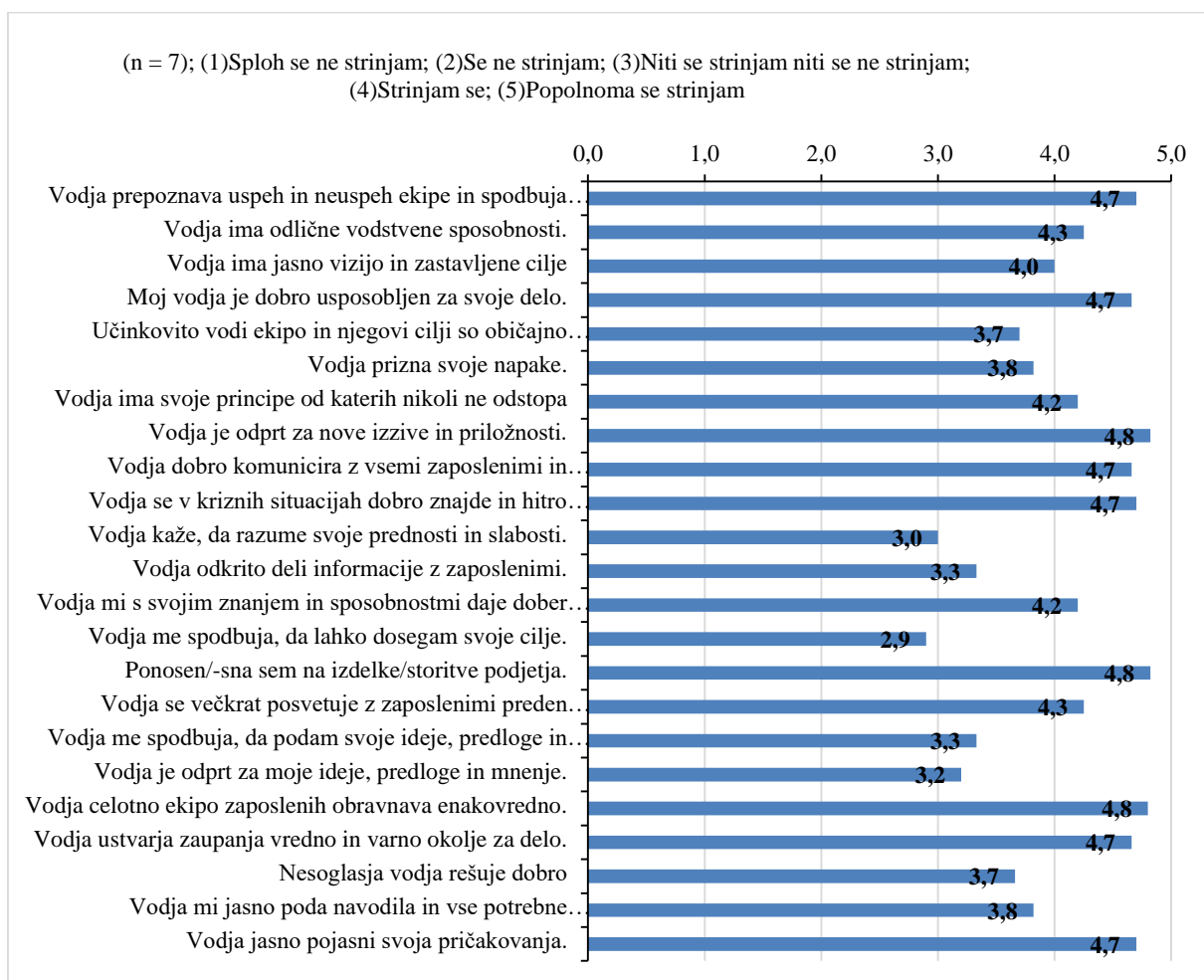
V drugem delu prvega sklopa so zaposleni podali svojo oceno pri trditvah o osebnostnih lastnostih, ki jih pripisujejo vodji. Zaposleni so potrdili, da vodja dobro komunicira z vsemi zaposlenimi in poskrbi, da so vsi ves čas dobro obveščeni o dogajanju. To so potrdili z visoko povprečno oceno 4,6. Enako povprečno oceno so podali pri trditvi, da je vodja dobro usposobljen za svoje delo. Najvišje povprečne ocene od 4,7 do 4,8 pa so podali pri strinjanju s trditvami, da vodja prepoznava uspeh in neuspeh ekipe, spodbuja kulturo zaupanja, se dobro znajde v kriznih situacijah in hitro poišče rešitev ter, da so zaposleni jasno seznanjeni z njegovimi pričakovanji. Najvišjo povprečno oceno 4,8 so podali pri trditvi, da so ponosni na izdelke/storitve podjetja, strinjajo se tudi s tem, da je njihov vodja odprt za nove izzive in priložnosti ter, da vodja ekipo zaposlenih obravnava enakovredno. Nižje strinjanje so podali pri trditvi, da vodja razume in se zaveda svojih prednosti ter slabosti, (povprečna ocena 3) ter pri trditvi, da jih njihov vodja spodbuja pri doseganju svojih ciljev (povprečna ocena 2,9). Rezultati so prikazani na sliki 13.

Slika 12: Povprečne ocene odgovorov zaposlenih o lastni osebnosti



Vir: lastno delo.

Slika 13: Povprečne ocene odgovorov zaposlenih o lastnostih, ki jih pripisujejo vodji



Vir: lastno delo.

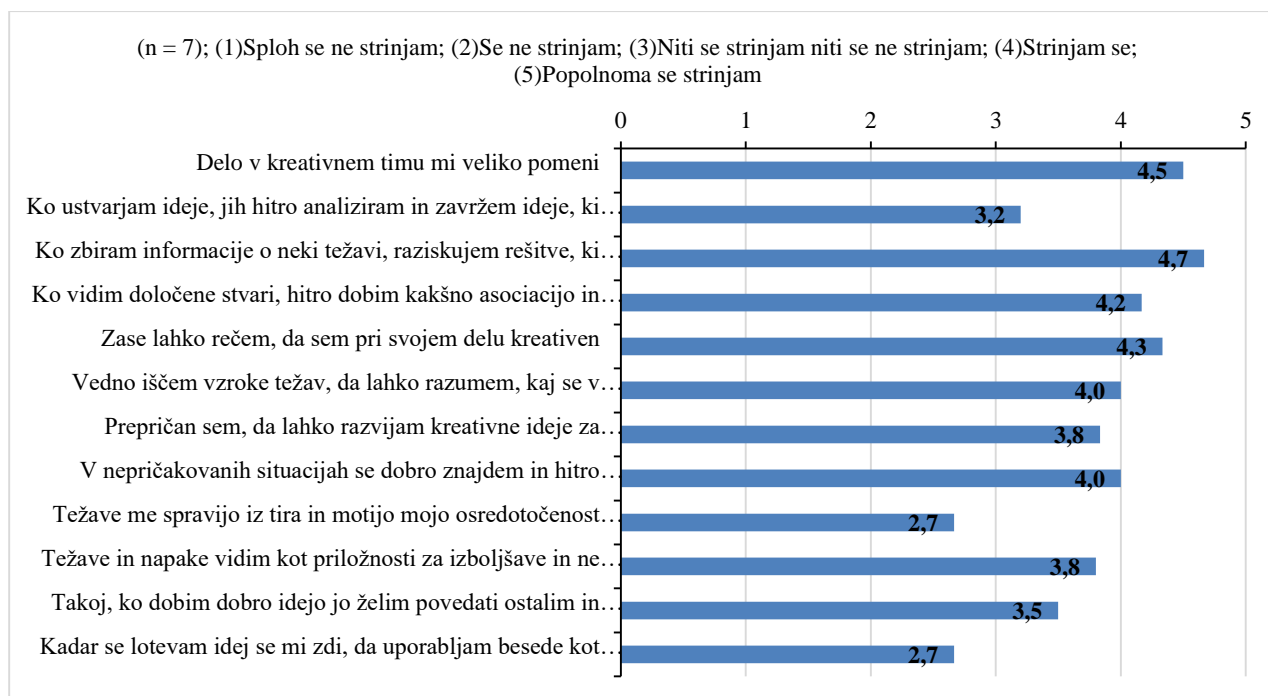
## 2 SKLOP: KREATIVNOST

### I. Kreativnost zaposlenih

S preučevanjem teorije sem v teoretičnem delu pojasnila pomembnost kreativnosti pri delu. Podjetja namreč z divergentnim načinom razmišljanja zaposlenih pridobijo konkurenčno prednost. Takšno razmišljanje ustvarja in spodbuja njihova kreativnost. V drugem sklopu vprašalnika sem med zaposlenimi preverjala njihovo kreativnost. Na podlagi rezultatov lahko rečem, da so odgovori pozitivni in povprečne ocene visoke. Za delo v Agenciji Kreativa, kjer je še posebej pomembna kreativnost, kar lahko sklepamo že iz samega imena podjetja, morajo zaposleni razmišljati kreativno ves čas pri opravljanju svojega dela. Najvišjo povprečno oceno 4,6 so zaposleni podali pri trditvi, kadar vidijo določene stvari, hitro dobijo asociacijo in razvijejo ideje. Razlog za visoko povprečno oceno pri tej trditvi lahko pripišemo osebnosti zaposlenih, ki sem jo preverjala s trditvami v prvem sklopu vprašalnika, kjer so zaposleni odgovarjali na trditve o lastni osebnosti s strinjanjem ali ne strinjanjem. S tem sem prišla do ugotovitev, da med zaposlenimi v večini prevladujejo

posamezniki z ekstravertirano osebnostjo prav tako se pri nekaterih posameznikih kažejo lastnosti, ki so značilne za introvertiran tip osebnosti, kar je še posebej pomembno za kreativnost. Do teh spoznanj sem prišla s preučevanjem teorije, kjer sem navedla, da kreativni ljudje kažejo lastnosti obeh tipov osebnosti, tako ekstravertiranosti kot tudi introvertiranosti, saj kreativne posameznike poživijo socialne situacije, vendar tudi pogosto potrebujejo čas, da se napolnijo z energijo, poleg tega pa črpajo navdih za kreativnost pri interakciji z drugimi ljudmi, ampak potrebujejo tudi čas zase, da razmislijo o svojih idejah. Kreativni posamezniki s tveganjem in preizkušanjem novih načinov in idej inovativno napredujejo in vidijo ali njihove ideje delujejo, zato lahko rečemo, da so v Agenciji Kreativna posamezniki, ki so kreativni, saj so tudi trditev, da težave in napake vidijo kot priložnosti za izboljšave in ne kot neuspeh ocenili z visoko povprečno oceno 3,8. Visoko povprečno oceno so podali tudi pri trditvi, da se v nepričakovanih situacijah dobro znajdejo in hitro poskušajo poiskati rešitev, kar je pri kreativnosti pomembno, saj kot sem navedla v teoretičnem delu posamezniki, ki so kreativni ves čas iščejo in razvijajo nove rešitve za težave. Z nižjo povprečno oceno 2,7 so zaposleni ocenili trditvi, ki pravita, da težave predstavljajo moteč faktor, ki zmoti njihovo osredotočenost na delo ter kadar se lotevajo ideje, uporabljajo besede kot to ne bo mogoče ali pa tega ne zmoremo. Rezultati povzetih ugotovitev so prikazani na sliki 14.

Slika 14: Povprečne ocene odgovorov zaposlenih o lastni kreativnosti



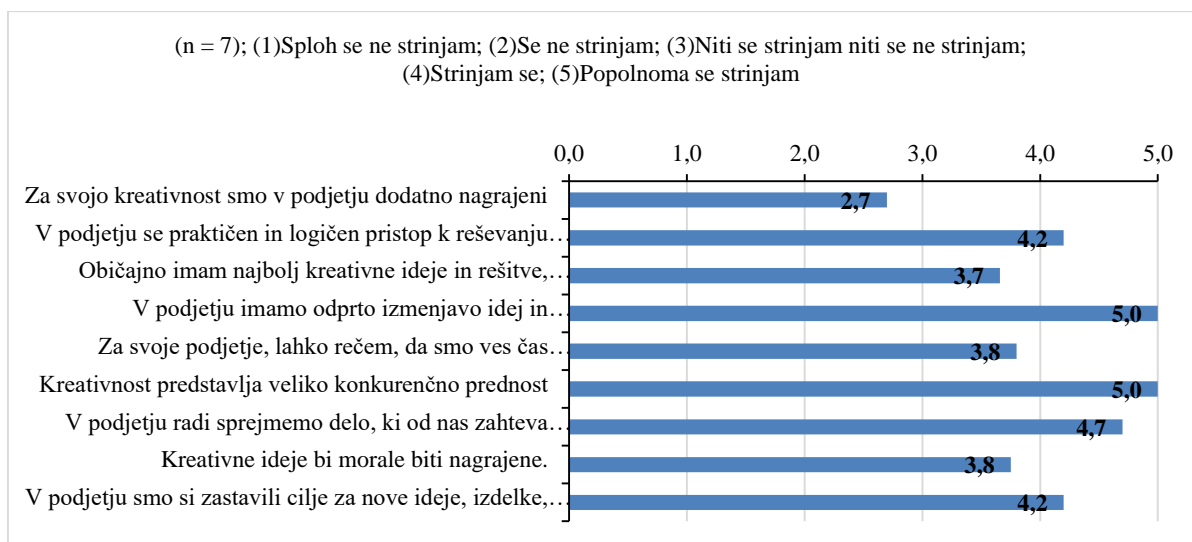
Vir: lastno delo.



## II. Kreativnost na delovnem mestu

V drugem delu zadnjega sklopa vprašanj sem raziskovala prisotnost in pomen kreativnosti v podjetju. Zaposleni so enako kot pri prejšnjih trditvah s pomočjo Likertove lestvice s stopnjo strinjanja ali ne strinjanja ocenjevali trditve o kreativnosti na delovnem mestu. Vsi zaposleni se popolnoma strinjajo s trditvijo, da kreativnost predstavlja veliko konkurenčno prednost. Kar sem s preučevanjem literature v teoretičnem delu ugotovila tudi sama, saj mnogi avtorji poudarjajo nujnost kreativnosti v podjetjih, ravno zaradi vse večjega konkurenčnega in globalnega okolja. V podjetju Agencija Kreativa imajo dober način komuniciranja in odprto izmenjavo idej kar so potrdili tudi z izbiro najvišje ocene (5) »popolnoma se strinjam«. Zaposleni so večinoma podali višje ocene na zastavljene trditve. Strinjajo se tudi s tem, da bi morale kreativne ideje biti nagrajene s tem se strinja tudi vodja podjetja in v intervjuju pove da so zaposleni dodatno nagrajeni za svoje ideje oziroma kreativnost, ampak zaposleni trditev, da so za svojo kreativnost dodatno nagrajeni ocenjujejo z nižjo oceno 2,7. Pri čimer je pet anketirancev ostalo nevtralnih in se s trditvijo niti strinjajo niti ne strinjajo (3). Dva pa se s trditvijo ne strinjata (2). Na sliki 15 so prikazane povprečne ocene odgovorov zaposlenih o kreativnosti na delovnem mestu.

Slika 15: Povprečne ocene odgovorov zaposlenih o kreativnosti na delovnem mestu



Vir: lastno delo.

Intervju z vodjem podjetja sem oblikovala tako, da sem vanj vključila obe tematiki oziroma koncepta, ki sem ju analizirala v teoretičnem delu. Tako sem na podlagi rezultatov iz anketnega vprašalnika in intervjuja potrdila preučevano in opredeljeno v teoretičnem delu naloge glede obeh konceptov. Agencija Kreativa je majhno samostojno podjetje katerega lastnik je tudi hkrati direktor in vodja, ki s svojo ekipo zaposlenih dobro komunicira, zaposlene obravnava enakovredno ter z njimi ohranja prijateljski odnos. Pri vodenju podjetja vodja ne uporablja določenega stila vodenja, ampak izhaja iz lastne osebnosti ter izkušenj,

ki jih je pridobil s predhodnimi delovnimi izkušnjami. Agencija Kreativa od lastnika in zaposlenih zahteva veliko mero kreativnosti, zato sta kreativnost vodje in njegova lastna osebnost zelo pomembni, ker dajeta vzgled zaposlenim, da tudi v njih vzbudi kreativno razmišljanje. Vodja rad prisluhne mnenju zaposlenim in jih tudi upošteva pri sprejemanju odločitev, sicer samo v mislih, ampak ima jasno vizijo, kam vodi njegovo podjetje. Odkrit odnos mu pomeni veliko tako doma kot tudi pri delu z zaposlenimi in naročniki. Na podlagi ugotovitev iz rezultatov sem vodjo umestila v ekstravertiran tip osebnosti, kar vključuje tudi to, da je pri svojem delu ves čas pozitiven, zavzet in prepričan v uspeh. Prepričan je, da so ekstravertirani posamezniki, ki so bolj pozitivno naravnani tudi pri delu učinkovitejši, ne bojijo se novih izzivov in so pripravljeni tvegati za uspeh. To spodbuja tudi pri svojih zaposlenih, kar se dobro kaže tudi pri njihovih odgovorih na trditve o lastni kreativnosti in osebnostnih lastnostih.

Skozi magistrsko nalogo sem temo dobro preučila, najprej v teoretičnem delu na podlagi obstoječe literature iz področja osebnosti in kreativnosti, kar mi je bilo v pomoč pri pripravi empiričnega dela naloge. Na podlagi seznanitve s sekundarnimi viri sem pripravila in naredila analizo obeh preučevanih konceptov in prišla do zaključnih ugotovitev na podlagi katerih bom v nadaljevanju v naslednji točki 3.6 oblikovala priporočila za vodjo oziroma lastnika podjetja Agencija Kreativa. Priporočila sem oblikovala v tabeli 5. Visoke povprečne ocene zaposlenih kažejo na dobro prisotnost kreativnosti na delovnem mestu in dobre karakteristike zaposlenih. Rezultati iz anketnega vprašalnika so mi dali informacije o osebnosti stalne ekipe zaposlenih pri Agenciji Kreativa, ki so odprti za izkušnje in nove izzive. Radi spoznavajo nove ljudi in jim to ne predstavlja problema, v njihovi družbi ni dolgčas ali tišina, konfliktom se raje izogibajo, zastavijo si cilje in naredijo vse potrebno, da jih tudi dosežejo. Priporočila bi koristila tako vodji kot tudi zaposlenim pri izboljšanju motivacije zaposlenih z nagradami za njihovo kreativnost ter izboljšanju poslovanja podjetja na dolgi rok.

*Tabela 8: Priporočila vodji podjetja Agencija Kreativa*

<b>Priporočilo</b>	<b>Smernica</b>
<b>Oblikovati in vzpostaviti spletno stran</b>	Pred pričetkom analize v empiričnem delu sam opazila, da Agencija Kreativa nima oblikovane lastne spletne strani. Na spletu je na voljo samo njihova vizitka ter na socialnih omrežjih Facebook in Instagram ustvarjen profil podjetja s slikami njihovih kreacij in storitev. Lastnik podjetja sicer pravi, da je podjetje dobro poznano in se glas o njih dobro širi iz dogodka v dogodek, »iz ust do ust«, ampak bi za večjo prepoznavnost in profesionalnost vsekakor bolj poskrbela in pripomogla ustvarjena lastna spletna stran. Zato vodji predlagam, da vložijo nekaj sredstev v oblikovanje spletne strani Agencije Kreativa, saj bi s tem ne samo povečal prepoznavnost ampak tudi sebi olajšal delo z objavljanjem vsebine in informacij o podjetju, ki bi tako bile zbrane na enem mestu in ne na različnih ustvarjenih profilih na Facebooku ali Instagramu, ki jih prav tako ne uporablja vsak posameznik.

se nadaljuje

Tabela 5: Priporočila vodji podjetja Agencija Kreativa (nad.)

<p><b>Zapisati vizijo in poslanstvo podjetja</b></p>	<p>Na podlagi intervjuja z vodjo sem ugotovila, da podjetje nima zapisane vizije in poslanstva podjetja. Vizija je zaenkrat samo v mislih lastnika oziroma vodje podjetja. Zato predlagam, da na svoj profil in kasneje morda tudi na ustvarjeno spletno stran doda zapis vizije podjetja, saj vizija opisuje podjetje, kakšno naj bo (bi postalo), na katerih trgih in kako (s kakšnim tipom podjetja) bo učinkovito doseglo svoje predvidene cilje. Predlagan zapis vizije bi pripomogel tudi k nadaljnji usmeritvi zaposlenih in obratovanju podjetja, posledično bo ta tudi lažje uresničljiva. Prav tako bi bilo dobro dodati zapisano poslanstvo, ker je poslanstvo zapis dejavnosti podjetja in jedro podjetja, njegovega ravnanja in ravnanja zaposlenih v okolju. Tak zapis bi pripomogel k večji motivaciji zaposlenih, h kakovostnemu delu, odjemnikom njihovih storitev pa bi vzbujalo zaupanje v podjetje.</p>
<p><b>Zaposlitev nekoga, ki bi urejal profil Agencije Kreativa in kasneje morda tudi spletno stran</b></p>	<p>Skozi intervju z vodjo sem ugotovila, da velikokrat sam nima časa za urejanje in objavljane fotografij kreacij in storitev Agencije Kreativa. Prav tako informacije o posameznih novostih, saj je precej časa na terenu, v prostem času pa sprejema, zapisuje rezervacije in posreduje informacije o rezervacijah vodji ekipe zaposlenih, ki je zadolžen za obveščanje vseh v ekipi o planiranih dogodkih. Z analiziranjem sem tudi sama opazila, da ima vodja ustvarjenih več profilov na svojem Facebook in Instagram profilu, zato naročniki velikokrat ne vedo kam poklicati ali pisati za rezervacijo kar med samim intervjujem vodja potrdi tudi sam. S tem ima vodja dodatno delo, saj mora preskakovati med profili, svojo e-pošto ter med sporočili na mobilnem telefonu da ne zgreši kakšnega naročila. Pred vzpostavitvijo spletne strani, bi bilo bolje, da ima vodja za svoje podjetje ustvarjen samo en profil opremljen z vsemi potrebnimi informacijami z možnostjo kontakta za naročila ipd. Za urejanje in objavljane slik za oglaševanje, bi vodja lahko zaposlil nekoga, morda kakšnega študenta ali nekoga, ki bi ga tovrstno delo veselilo. Sem spada urejanje profila podjetja z ustvarjanjem dobre vsebine, deljenje raznih pohval ter slik naročnikov ipd.</p>
<p><b>Nagrajevanje kreativnosti v podjetju</b></p>	<p>Vodja pravi, da se zaveda pomena nagrajevanja zaposlenih za njihove dosežke, kreativnost ter njihove ideje. Zaposleni so kljub temu podali nizko oceno na strinjanje s trditvijo, da so za lastno kreativnost nagrajeni. Na pomen spodbujanja in nagrajevanja kreativnosti sem opozorila že v teoretičnem delu. Glede na to da so vsi enotnega mnenja, da so zaposleni in vodja v dobrih prijateljskih odnosih bi se morali med sabo odkrito pogovoriti o načinu nagrajevanja. Vodja pravi, da je odprt za mnenja zaposlenih, zato predlagam, da jim poda priložnost, da le-ti izrazijo svoje mnenje in predlagajo ideje o načinu nagrajevanja ter tako skupaj sklenejo kompromis o takšnih zadevah.</p>
<p><b>Vzpostavitev zaupanja</b></p>	<p>Vodja mi je skozi intervju večkrat poudaril, da ima z zaposlenimi dobre odnose. Med sabo se družijo tudi v prostem času in tudi na delovnem mestu skupaj dobro delujejo, zato me je še posebej presenetila njegova nižja ocena na trditev, da zaposlenim ne more povsem zaupati. Vzpostavitev zaupanja je ključnega pomena za uspešno poslovanje podjetja, zato vodji predlagam, da zaposlenim najprej zaupa lažje in manj pomembne naloge in kasneje bolj pomembne, s tem bi pridobil povratne informacije o sposobnostih zaposlenih s čimer bi lahko povečal svoje zaupanje ali pa pridobil povratne informacije, da je čas za ukrepe.</p>

se nadaljuje

Tabela 5: Priporočila vodji podjetja Agencija Kreativa (nad.)

<p><b>Zapis ciljev</b></p>	<p>Enako kot za vizijo in poslanstvo velja tudi za cilje podjetja. Vodja sicer ima oblikovane določene cilje za svoje podjetje, ampak jih ima zaenkrat samo v svojih mislih. Ves čas študija nas profesorji opozarjajo na pomen zapisovanja svojih ciljev, tako jih tudi lažje dosežemo. Zadamo in zapišemo si lahko krajše cilje, ki nas bodo vodili, da bomo hitreje dosegli glavni cilj, saj postopoma uresničujemo manjše in smo vse bližje h končnemu. Enako velja tudi pri poslovanju, vodja lahko zapiše cilje na vidno mesto sebi in ekipi zaposlenih tako bodo vsi bolj motivirani za njihovo uresničitev, saj bo že sam pogled na zapisane spodbudil k uresničevanju.</p>
<p><b>Dober izkoristek svojih prednosti</b></p>	<p>Pri pogovoru z lastnikom podjetja Agencije Kreativa sem ga vprašala o tem, kako se po njegovem mnenju njegovo podjetje loči od ostalih konkurenčnih. Vodja je povedal kar nekaj stvari, ki po njegovem mnenju ločijo Agencijo Kreativa od ostalih, na primer široka, neobičajna in ne fiksna ponudba storitev. Vodji predlagam, da takšno prednost izkoristijo kot dobro priložnost in še naprej ustvarjajo nove ideje, kreacije, aktivno spremljajo novosti in sledijo trendom ter ne obstanejo na mestu z neko zaključeno ponudbo.</p>
<p><b>Razmislek o lastni kreativnosti, osebnosti, načelih in vrednotah</b></p>	<p>Z anketnim vprašalnikom sem vzbudila razmišljanje zaposlenih o lastni kreativnosti enako velja tudi za vodjo. Vsi skupaj se sicer dobro zavedajo pomena tega koncepta pri delu prav tako so zaposleni kreativni posamezniki kar se kaže tudi na podlagi njihove osebnosti. S seznanitvijo oziroma opomnikom na ta koncept naj v podjetju čimbolj poskušajo svojo kreativnost prenesti tudi v prakso in jo izražati skozi razne kreacije pri delu. Vodja pa razmisli o svojih prednostih in slabostih ter o načelih, ki jim sledi pri vodenju. Na takšen način se bo pri vsakem posamezniku spodbudilo zavedanje o lastni osebnosti in kreativnosti, ki bi posledično privedlo do še večje motiviranosti za kreativnost pri delu. Samozavedanje vodja in zasledovanje visokih standardov in svojih načel pri delovanju pa bi pri zaposlenih spodbudilo zaupanje v vodjo in sledenje.</p>

Vir: lastno delo.

## SKLEP

Zaposleni s svojo osebnostjo ustvarjajo okolje organizacije. Za organizacije je še posebej pomembno, da vodstvo pri zaposlenih opazi prednosti posameznikove osebnosti, saj lahko tako učinkovito izkoristijo njihove prednosti, slabosti pa poskušajo zmanjšati. Tako mora vodstvo poskrbeti za nagrajevanje in spodbujanje kreativnega razmišljanja pri svojih zaposlenih, saj je ravno človeški kapital tisti, ki predstavlja največjo konkurenčno prednost organizacije. Kreativnost je postala nujnost na delovnem mestu, še posebej v izrazito hitro spreminjajočem se poslovnem okolju v katerem danes delujejo organizacije. Kreativni posamezniki ustvarjajo ideje in rešitve, ki organizaciji pomagajo, da se ta razlikuje od ostalih ter z ostalimi konkurira s svojo edinstvenostjo, ki ji ostale organizacije na dolgi rok težko sledijo. Osebnostne lastnosti oziroma osebnost ter kreativnost sta koncepta, ki sta med seboj zelo povezana ter vplivata drug na drugega. Vsak od nas ima svojo osebnost, ki nas dela edinstvene. Tako so na primer posamezniki za katere velja določena dimenzija osebnosti bolj nagnjeni h kreativnemu razmišljanju kot drugi, kar pa še ne pomeni, da je kreativnost zanje nemogoča. Tukaj je vloga vodstva, da spodbuja in ustvarja okolje, kjer so zaposleni za svojo kreativnost nagrajeni ter s tem posledično bolj motivirani in nagnjeni h kreativnemu razmišljanju. Pozitivna osebnost vodje ter njegova kreativnost pri zaposlenih spodbudi željo,

da mu sledijo in tudi samo poskušajo kreativno razmišljati. Podjetje Agencija Kreativa že iz samega imena nakazuje na velik pomen obeh konceptov pri svojem delovanju.

V **prvem poglavju** magistrske naloge sem predstavila koncept osebnosti in z analizo tuje ter domače literature opredelila definicije osebnosti po opredelitvi različnih avtorjev. Predstavila sem različne tipe osebnostnih lastnosti ter jih podrobno preučila, saj sem v empiričnem delu naloge na podlagi tega vodjo ter zaposlene umestila v posamezen tip osebnosti. V nadaljevanju sem opredelila koncept osebnosti skozi življenjski cikel. Osebnostne lastnosti kot so prilagodljivost, odprtost (za nove ideje, izkušnje, pristope), komunikativnost, empatija, radovednost, pogum in pravičnost pripisujemo uspešnemu vodji, ki sem ga v nadaljevanju naloge opredelila in navedla značilnosti vodij, ki so pomembne za uspešno poslovanje organizacij. V zaključku prvega dela naloge sem pojasnila vpliv osebnosti na različnih primerih.

V **drugem delu naloge** sem prav tako kot v prvem s pomočjo tuje in domače literature predstavila in opredelila koncept kreativnosti. Številni avtorji poudarjajo vse večji pomen kreativnosti na delovnem mestu, zato sem v nadaljevanju navedla tudi dejavnike pospeševanja in zaviranja kreativnosti pri delu. Tako kot za osebnost tudi pri tem obravnavanem konceptu vodjem pripisujemo značilnosti kot so integriteta, globalno razmišljanje, odprtost, empatija, predanost ter kreativno razmišljanje. V zaključku teoretičnega dela naloge sem tako predstavila in pojasnila pomen kreativnost vodij.

Oba preučevana koncepta ter njuna povezanost sta bila predmet analize v **tretjem delu naloge**. Najprej sem predstavila preučevano podjetje, zasnovo raziskave in metodologijo, s katero sem izvedla raziskavo na primeru podjetja Agencija Kreativa. Na podlagi intervjuja sem podrobno opisala podjetje, vodjo oziroma lastnika podjetja umestila v posamezen tip osebnosti ter ugotavljala pomen preučevanih konceptov pri vodji ter na splošno v njegovem podjetju. V nadaljevanju sem na podlagi oblikovanega anketnega vprašalnika za vodjo in za zaposlene analizirala pridobljene podatke ter predstavila zaključne ugotovitve.

V magistrski nalogi sem tako dosegla zastavljen **glavni cilj**, analizirati koncept osebnosti in kreativnosti na primeru podjetja Agencija Kreativa. Z raziskavo sem prišla tudi do odgovorov na zastavljena vprašanja katere so osebnostne lastnosti vodij, ki so pomembne za uspešno poslovanje in vodenje podjetja, kakšen je njihov pomen pri kreativnosti, kako nanjo vplivajo in kako kreativnost vpliva na vodenje izbranega podjetja. Z izvedeno analizo sem prišla do ugotovitev, da je v obravnavanem podjetju še precej prostora za razvoj kreativnosti in kreativnega razmišljanja kljub visokim ocenam preučevanih konceptov v anketnem vprašalniku, zato sem v zaključku naloge opredelila te ugotovitve v obliki priporočil za vodjo oziroma lastnika podjetja.

## LITERATURA IN VIRI

1. Ali, I. (2019). Personality traits, individual innovativeness and satisfaction with life. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(1), 38–46.
2. Acar, S., Burnett, C. & Cabra, J. F. (2017). Ingredients of Creativity: Originality and More Creativity. *Research Journal*, 29(2), 133–144.
3. Alzghoul, A., Elrehail, H., Emeagwali, O. L. & AlShboul, M. K. (2018). Knowledge management, workplace climate, creativity and performance: The role of authentic leadership. *Journal of Workplace Learning*, 30(8), 592–612.
4. Amabile, T. M. (2018). *Creativity In Context: Update To The Social Psychology Of Creativity*. Abingdon, Anglija: Routledge.
5. Antončič, B., Bratkovic Kregar, T., Singh, G. & DeNoble, A. F. (2015). The big five personality–entrepreneurship relationship: evidence from Slovenia. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 819–841.
6. Ashkenas, R. (2012, 24. julij). *Ten Ways to Inhibit Innovation*. Pridobljeno 4. junija 2020 iz <https://hbr.org/2012/07/ten-ways-to-inhibit-innovation.html>
7. Atli, A. (2017). Five-Factor Personality Traits as Predictor of Career Maturity. *Eurasian journal of educational research*, 17, 151–165.
8. Axon, L., Friedman, E. & Jordan, K. (2015). *Leading now: critical capabilities for a complex world*. Pridobljeno 22. aprila 2020 iz [https://go.flashpointleadership.com/hubfs/docs/19309\\_CL\\_LeadershipCap\\_Paper\\_July2015\\_0.pdf?t=1495735695031](https://go.flashpointleadership.com/hubfs/docs/19309_CL_LeadershipCap_Paper_July2015_0.pdf?t=1495735695031)
9. Baas, M., Roskes, M., Sligte, D., Nijstad, B. A. & De Dreu, C. K. W. (2013). Personality and creativity: The Dual Pathway to Creativity model and a research agenda. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(10), 732–748.
10. Bates, B. (2019). *Learning Theories Simplified:... and how to apply them to teaching*. (2. izd.). London: SAGE Publications Limited.
11. Bergner, R. M. (2020). What is personality? Two myths and a definition. *New Ideas in Psychology*, 57, 100759.
12. Bergner, S. (2020). Being smart is not enough: Personality traits and vocational interests incrementally predict intention, status and success of leaders and entrepreneurs beyond cognitive ability. *Frontiers in Psychology*, 11.
13. Bergin, T. (2018). *An introduction to data analysis: Quantitative, qualitative and mixed methods*. (1. izd.). London: SAGE Publications Limited.
14. Bernstein, D. A., Pooley, J. A., Bethanie, L. C., Gouldthorp, B., Provost, S. C., Cranney, J., Penner, L. A., Clarke-Stewart, A. & Roy, E. J. (2017). *Psychology: Australia and New Zealand edition*. (2. izd.). Boston: Cengage Learning Australia.
15. Bhattacharjee, A., Bhattacharya, N. & Debbarma, R. (2018). Personality pattern and quality of life among neurotic patients: A comparative study. *Indian Journal of Positive Psychology*, 9(1), 139–142.
16. Bleidorn, W. & Schwaba, T. (2017). Personality development in emerging adulthood. V Specht, J. (ur.), *Personality Development Across the Lifespan* (str. 39–52).
17. Blodgett, J. (2017). *Exploring the Myers-Briggs Type Indicator*. Pridobljeno 5. maja 2020 iz <https://shareok.org/handle/11244/317246>

18. Brandt, N. D., Becker, M., Tetzner, J., Brunner, M., Kuhl, P. & Maaz, K. (2020). Personality across the lifespan: Exploring measurement invariance of a Short Big Five Inventory from ages 11 to 84. *European Journal of Psychological Assessment*, 36(1), 162–173.
19. Bui, H. T. (2017). Big Five personality traits and job satisfaction: Evidence from a national sample. *Journal of General Management*, 42(3), 21–30.
20. Caliskan, A. (2019). Applying the right relationship marketing strategy through big five personality traits. *Journal of Relationship Marketing*, 18(3), 196–215.
21. Center za kreativno vodenje. (2020). *What Are the Characteristics of a Good Leader?* Pridobljeno 8. maja 2020 iz <https://www.ccl.org/blog/characteristics-good-leader/>
22. Cherry, K. (2019, 20. oktober). *The Psychology of Personality Formation*. Pridobljeno 20. marca 2020 iz <https://www.verywellmind.com/personality-development-2795425>
23. Cherry, K. (2019, 3. november). *What Is Personality and Why Does It Matter?*. Pridobljeno 2. aprila 2020 iz <https://www.verywellmind.com/what-is-personality-2795416>
24. Cherry, K. (2020, 8. februar). *The Amount of Personality Traits That Exist*. Pridobljeno 3. aprila 2020 iz <https://www.verywellmind.com/how-many-personality-traits-are-there-2795430>
25. Choi, J. N., Anderson, T. A. & Veillette, A. (2009). Contextual inhibitors of employee creativity in organizations: The insulating role of creative ability. *Group & Organization Management*, 34(3), 330–357.
26. Clark, D. (2015, 17. oktober). *Leadership Self-Assessment Questionnaire*. Pridobljeno 15. junija 2020 iz <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/survlead.html>
27. Cohen, J. (2019, 13. november). *How to foster creativity in the workplace*. Pridobljeno 5. junija 2020 iz <https://www.wework.com/ideas/growth-innovation/foster-creative-culture>
28. Data, D. O. O. (2019, 25. april). *Projektno delo – kdaj in kako lahko delavca zaposlite zaradi dela na projektu?*. Pridobljeno 3. julija 2020 iz <https://data.si/blog/projektno-delo-zaposlitev/>
29. Diem–Wille, G. (2018). *The early years of life: Psychoanalytical development theory according to Freud, Klein, and Bion*. (2. izd.). Anglija: Routledge.
30. Diener, E. & Lucas, R. E. (2019). *Personality traits*. Pridobljeno 2. aprila 2020 iz <https://nobaproject.com/modules/personality-traits>
31. Družabno omrežje Instagram. (2020). *Agencija Kreativa*. Pridobljeno 6. julija 2020 iz [https://www.instagram.com/agencija\\_kreativa/](https://www.instagram.com/agencija_kreativa/)
32. Fellman, M. (2018). *Scientists determine four personality types based on new data*. Pridobljeno 15. maja 2020 iz <https://www.sciencedaily.com/releases/2018/09/180917111612.htm>
33. Ghani, N. M. A., Yunus, N. S. N. M. & Bahry, N. S. (2016). Leader's personality traits and employees job performance in public sector, Putrajaya. *Procedia Economics and Finance*, 37, 46–51.
34. Gordon, S. (2018, 11. oktober). *The importance of promoting creativity within the workplace*. Pridobljeno iz <https://www.trainingjournal.com/articles/opinion/importance-promoting-creativity-within-workplace>
35. Grohol, J. M. (brez datuma). *Personality Test*. Pridobljeno 24. junija 2020 iz <https://psychcentral.com/quizzes/personality-tests/>
36. Hachana, R., Berraies, S. & Ftiti, Z. (2018). Identifying personality traits associated with entrepreneurial success: does gender matter?. *Journal of Innovation Economics & Management*, 27(3), 169–193.

37. Hampson, S. E. (2019). *The construction of personality: An introduction* (2. izd.). Abingdon, Anglija: Routledge.
38. Hasan, S. (2019, 5. december). *Top 15 Leadership Qualities That Make Good Leaders (2020)*. Pridobljeno 23. marca 2020 iz <https://blog.taskque.com/characteristics-good-leaders/>
39. Herzhoff, K., Kushner, S. C. & Tackett, J. L. (2017). Personality development in childhood. V Specht, J. (ur.), *Personality Development Across the Lifespan* (str. 9–24).
40. Hill, P. L. & Edmonds, G. W. (2017). Personality development in adolescence. V Specht, J. (ur.), *Personality Development Across the Lifespan* (str. 25–38).
41. Hine, F. R., Carson, R. C., Maddox, G. L., Thompson, R. J. & Williams, R. B. (2012). *Introduction to behavioral science in medicine*. (1. izd.). New York: Springer Science & Business Media.
42. Hogan, R. (2017). *Personality and the fate of organizations*. (2. izd.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
43. Holohan, M. (2018, 20. september). *Study finds 4 main personality types — which one are you?*. Pridobljeno 5. aprila 2020 iz <https://www.today.com/health/personality-types-average-self-centered-role-model-or-reserved-t137902>
44. Holzman, P. S. (2020, 24. februar). *Personality*. Pridobljeno 11. aprila 2020 iz <https://www.britannica.com/topic/personality>
45. Hoßbach, C. (2019). *Organizational Climate for Creativity: Exploring the Influence of Distinct Types of Individual Differences*. (1. izd.). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
46. Inštitut za tehnologijo Florida. (brez datuma). *How the Big Five Personality Traits Influence Work Behavior*. Pridobljeno 8. junija 2020 iz <https://www.floridatechonline.com/blog/business/how-the-big-five-personality-traits-influence-work-behavior/>
47. Jacobson, R. (2017). *Test Yourself: Psychologists Created a Quiz to Define Your Sense of Humor*. Pridobljeno 16. maja 2020 iz <https://www.thecut.com/article/whats-your-humor-style.html>
48. Kapur, R. (2018, marec). *Concept and Theories of Personality, Behavior and Attitudes*. Pridobljeno 10. aprila 2020 iz [https://www.researchgate.net/publication/323734178\\_Concept\\_and\\_Theories\\_of\\_Personality\\_Behavior\\_and\\_Attitudes](https://www.researchgate.net/publication/323734178_Concept_and_Theories_of_Personality_Behavior_and_Attitudes)
49. Karierni vodič Indeed. (2019). *Creativity in the Workplace: Characteristics and Examples*. Pridobljeno 23. junija 2020 iz <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/creativity-in-the-workplace>
50. Kaspi-Baruch, O. (2019). Big five personality and creativity: the moderating effect of motivational goal orientation. *The Journal of Creative Behavior*, 53(3), 325–338.
51. Kaufman, J. C. (2016). *Creativity 101*. (2. izd.). New York: Springer publishing company.
52. Khatibi, M. & Khormaei, F. (2016). Biological Basis of Personality: A Brief Review. *J. Life Sci. Biomed.* 6(2), 33–36.
53. Kwan, L., Liou, S. & Leung, A. K. (2014). Call for Papers—Special Issue: Culture, Creativity, and Innovation. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 45(4) 671–672.
54. Larsen, R. & Buss, D. M. (2009). *Personality psychology*. (4. izd.). Chennai: McGraw-Hill Publishing.
55. Lektorsko društvo Slovenije. (2011, 14. junij). *Prevzemanje besed*. Pridobljeno 5. julija 2020 iz <https://www.lektorsko-drustvo.si/jezikovni-pogovori/prevzemanje-besed>



56. Li, D. (2017). Personality Development Theory and Its Enlightenments to the Children's Education. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research* 87(1), 1037–1041.
57. Lucas, R. E. & Diener, E. (2015). Personality and subjective well-being: Current issues and controversies. V M. Mikulincer, P. R. Shaver, M. L. Cooper & R. J. Larsen (ur.), *APA handbook of personality and social psychology, Vol. 4. Personality processes and individual differences* (str. 577–599). Washington: American Psychological Association.
58. Mathisen, G. E., Einarsen, S. & Mykletun, R. (2012). Creative leaders promote creative organizations. *International Journal of Manpower*, 33(4), 367–382.
59. McFadzean, E. (2001). Critical factors for enhancing creativity. *Strategic change*, 10(5), 267–283.
60. Miller, L. (2018, 1. februar). *The Importance of Creative Leadership*. Pridobljeno 13. marca 2020 iz <https://clutch.co/hr/resources/importance-of-creative-leadership>
61. Mind Tools Content Team. (2016). *How Creative Are You?*. Pridobljeno 22. junija 2020 iz <https://www.mindtools.com/pages/article/creativity-quiz.htm>
62. Moss, S. (2016). *Dual pathway to creative performance*. Pridobljeno 20. junija 2020 iz <https://www.sicotests.com/psyarticle.asp?id=55>
63. Neider, L. L. & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALD): Development and empirical tests. *The leadership quarterly*, 22(6), 1146–1164.
64. Nevid, J. S. (2011). *Essentials of psychology: Concepts and applications*. (3. izd.). Boston: Cengage Learning.
65. Ngo, L. V., Nguyen, N. P., Lee, J. & Andonopoulos, V. (2020). Mindfulness and job performance: Does creativity matter?. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*.
66. O'Connel, B. (2018). *How To Encourage Creativity In The Workplace*. Pridobljeno 12. junija 2020 iz <https://customerthink.com/how-to-encourage-creativity-in-the-workplace/>
67. Pappas, S. (2017, 8. september). *Personality Traits & Personality Types: What is Personality?*. Pridobljeno 5. aprila 2020 iz <https://www.livescience.com/41313-personality-traits.html>
68. Parent-Lamarche, A. & Marchand, A. (2019). Well-being at work from a multilevel perspective: what is the role of personality traits?. *International Journal of Workplace Health Management*, 12(5), 298–317.
69. Patel, D. (2017). *11 Powerful Traits Of Successful Leaders*. Pridobljeno 18. aprila 2020 iz <https://www.forbes.com/sites/deepatel/2017/03/22/11-powerful-traits-of-successful-leaders/#8e3cb79469fc>
70. Pennington, D. (2016). *Essential personality*. Abingdon, Anglija: Routledge.
71. Pinto, T. (2016). *How the Big Five Personality Traits Can Predict Performance at Work*. Pridobljeno 12. junija 2020 iz <https://peakon.com/blog/people-management/big-five-personality-traits-in-the-workplace/>
72. Plano, C. (2018, 11. maj). *The Benefits of Encouraging Creativity and Innovation in the Workplace*. Pridobljeno 6. marca 2020 iz <https://startupnation.com/trending/creativity-innovation-workplace/>
73. Plessen, C. Y., Franken, F. R., Ster, C., Schmid, R., Wolfmayr, C., Mayer, A. M., Sobisch, M., Kathofer, M., Rattner, K., Kotlyar, E., Maierwieser, R. J. & Tran, U. S. (2020). Humor styles and personality: A systematic review and meta-analysis on the relations between humor styles and the Big Five personality traits. *Personality and Individual Differences*, 154, 10967.

74. Riggo, R. E. (2007). Management Skills and Styles Assessment. Pridobljeno 14. junija 2020 iz <https://psychologytoday.tests.psychtests.com/bin/transfer>
75. Riviera, C. (2019). *Marketing With Personality*. Pridobljeno 15. maja 2020 iz <https://www.helixa.ai/blog/marketing-with-personality>
76. Roberts, T. G., Mowen, D. L., Edgar, D. W., Harlin, J. F. & Briers, G. E. (2007). Relationships between Personality Type and Teaching Efficacy of Student Teachers. *Journal of Agricultural Education*, 48(2), 92–102.
77. Schultz, D. P. & Schultz, S. E. (2016). *Theories of personality*. (11. izd.). Boston: Cengage Learning.
78. Serrat, O. (2017). Harnessing Creativity and Innovation in the Workplace. V Serrat, O. (ur.), *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance* (str. 903–910). Singapur: Springer.
79. Sharma, R. (2004). *Abnormal psychology*. (1. izd.). New Delhi: Atlantic Publishers & Dist.
80. Specht, J. (2017). Personality development in adulthood and old age. V Specht, J. (ur.), *Personality Development Across the Lifespan* (str. 53–68). London: Academic Press.
81. Stein, R. & Swan, A. B. (2019). Evaluating the validity of Myers-Briggs Type Indicator theory: A teaching tool and window into intuitive psychology. *Social and Personality Psychology Compass*, 13(2), 1–11.
82. Tavares, S. M. (2016) How does creativity at work influence employee's positive affect at work?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(4), 525–539.
83. Thiel, E. (2020, 11. februar). *Personality*. Pridobljeno 8. aprila 2020 iz <https://www.123test.com/personality/>
84. Towler, A. (2018, 11. januar). *Personality as a predictor of job performance: How to measure personality and select the right employees*. Pridobljeno 13. marca 2020 iz <https://www.ckju.net/en/dossier/personality-predictor-job-performance-how-measure-personality-and-select-right-employees>
85. Travers, M. (2019, 16. november). *Which Of The Big Five Personality Traits Best Predicts Job Performance?*. Pridobljeno 5. marca 2020 iz <https://www.forbes.com/sites/traversmark/2019/11/16/which-of-the-big-five-personality-traits-best-predicts-job-performance/#18e6b77ec752>
86. Vassileva, M., Boshnyaku, A. & Petkova, M. (2011). *Self-Audit Creativity Tool & Methodology*. Pridobljeno 18. junija 2020 iz [http://www.appladesign.net/domains/create/documents/Creativity\\_&\\_Innovation\\_Audit\\_Tool\\_EN\\_718.pdf](http://www.appladesign.net/domains/create/documents/Creativity_&_Innovation_Audit_Tool_EN_718.pdf)
87. Viola, C. (2019). *Why is Creativity Important in the Workplace?*. Pridobljeno 5. junija 2020 iz <https://visitjeromeidaho.com/2019/03/why-is-creativity-important-in-the-workplace/>
88. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. (brez datuma). *Vprašalnik osebnostnih lastnosti*. Pridobljeno 25. junija 2020 iz <https://esvetovanje.ess.gov.si/KaksenSem/OsebnostneLastnosti/VprasanikOsebnostneLastnosti/>
89. Wambui Kiarie, M. A., Maru, L. C. & Cheruiyot, T. K. (2017). Leader personality traits and employee job satisfaction in the media sector, Kenya. *The TQM Journal*, 29(1), 133–146.
90. Woodworth, R. S. & Marquis, D. G. (2014). *Psychology (Psychology Revivals): A Study of Mental Life*. (20. izd.). United Kingdom: Psychology Press.
91. Wright, H. (2017, 9. november). *Checklist: 16 Survey Questions Employees Want to Answer About Managers*. Pridobljeno 23. junija 2020 iz

<https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/checklist-the-16-survey-questions-employees-want-to-answer-about-management>



## **PRILOGE**



## Priloga 1: Vprašalnik za zaposlene

Pozdravljeni,

sem Nika Holzknicht, študentka magistrskega programa Management na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V okviru svoje magistrske naloge proučujem koncepta osebnostnih lastnosti in kreativnosti na primeru Agencije Kreativa. Z raziskavo želim analizirati osebnostne lastnosti in kreativnost zaposlenih in osebnostne lastnosti vodje, ki mu jih pripisujejo zaposleni.

Hvaležna bom za vaš prispevek v obliki iskrenih odgovorov na vprašanja, ki mi bodo pomagali pri predstavitvi rezultatov v nalogi. Vprašanja sledijo v dveh sklopih, kjer boste ocenjevali vaše osebnostne lastnosti, osebnostne lastnosti vašega vodje ter pomen kreativnosti, ki jo pripisujete delu in oceno vaše kreativnosti. Odgovarjanje na spodaj podane trditve vam bo vzelo približno dvajset minut časa, za kar se vam vnaprej iskreno zahvaljujem. Vaši odgovori so anonimni, rezultati zaupni in bodo uporabljeni izključno za namen raziskave.

### SKLOP 1: OSEBNOSTNE LASTNOSTI

#### I. Zase lahko trdim:

1= sploh se ne strinjam, 2= se ne strinjam, 3= delno se strinjam, 4= se strinjam, 5= popolnoma se strinjam

Prosim, preberite spodnje trditve in za vsako označite, koliko se z njo strinjate oziroma koliko se nanašajo na vaše morebitne lastnosti. Označite tako, da pri vsaki trditvi pod posamezno številko strinjanja naredite znak: **X**. Pomislite nase, kot ste na splošno zdaj (ne kako ste bili ali kako bi radi bili). Izberite **samo en** odgovor, ki za vas najbolj velja.

Lastnosti	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Strinjam se (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Stvari me ne zmotijo hitro.					
Z lahkoto spoznavam nove ljudi, to mi predstavlja zadovoljstvo.					
Hitro sklepam prijateljstva.					
Imam živahno domišljijo.					
Opravim toliko dela kolikor moram in mi je naročeno.					
Stvari načrtujem in se držim plana.					
Če me stvar ne zanima, se hitro začnem dolgočasiti.					

Se nadaljuje

Doma imam stvari vedno pospravljene in urejene, zato prihranim nekaj časa, ko jih iščem, saj za vsako približno vem kje se nahaja.						
Zastavim si cilje in naredim kolikor je v moji moči, da jih dosežem.						
Rad sem v središču pozornosti.						
Odprt sem za nove ideje in izzive.						
Vedno premislim preden rečem nekaj, kar bi nekoga lahko užalilo.						
Raje poslušam ideje drugih kot pa predlagam svoje.						
Ideje in mnenja drugih sprejemam in jim dam priložnost, da jih podajo potem povem še svoje mnenje.						
Konfliktom se izogibam.						
Svoj čas vedno dobro izkoristim.						
Kadar me kdo ujezi, mu takoj povem nazaj.						
Svoje naloge pogosto skrčim in jih poskušam opraviti po najlažji poti.						
Pogosto imam nihanje razpoloženja.						
Raje sem bolj v ozadju.						
Običajno sem pozoren na podrobnosti pri stvareh in nalogam, ki jih opravljam.						
Stvari ne prelagam, raje čimprej opravim obveznosti.						
V moji družbi ni nikoli dolgčas ali tišina.						
Rad sem med ljudmi, počutim se prijetno.						
Če nekaj ni po moje se hitro razburim						
Kadar mi je določena stvar všeč, si jo privoščim brez zadržkov.						
Sem nagle jeze in hitro vzkipljiv, kadar me kdo jezi.						
Raje imam manjši in bolj intimen krog prijateljev kot večji krog prijateljev.						
Bolj sem osredotočen na sedanost kot na prihodnost.						
V kriznih situacija običajno ostanem hladen in ne paničarim.						
Pravila in ustaljene metode me motijo/so mi odveč.						
Preden se odločim običajno ne potrebujem pogovora z drugimi.						

se nadaljuje



Kadar rešujem spor s prijateljem, mi je bolj pomembno, da se držim svojih načel in pravičnosti kot pa, da sva oba zadovoljna z rešitvijo.						
zame je uspešna kariera, če se izpopolnim na enem področju dela in sem strokovnjak za tisto delovno področje bolj kot pa to, da spoznavam različna področja in opravljam zelo raznolike delovne naloge.						

*Vir: Prirejeno po Grohol (2020); Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (brez datuma).*

## II. Osebnostne lastnosti, ki jih pripisujem vodji

Prosim, preberite spodnje trditve, ki se nanašajo na morebitne lastnosti **vašega vodje**, in za vsako od njih označite z **X**, v kolikšni meri se strinjate z njo. Izberite **samo en** odgovor, ki po vašem mnenju zanj najbolj velja.

Trditve in možni odgovori	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Strinjam se (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Vodja jasno pojasni svoja pričakovanja.					
Vodja mi jasno poda navodila in vse potrebne informacije v zvezi z delom.					
Nesoglasja vodja rešuje dobro.					
Vodja ustvarja zaupanja vredno in varno okolje za delo.					
Vodja celotno ekipo zaposlenih obravnava enakovredno.					
Vodja je odprt za moje ideje, predloge in mnenje.					
Vodja me spodbuja, da podam svoje ideje, predloge in povem svoje mnenje.					
Vodja se večkrat posvetuje z zaposlenimi preden sprejme odločitev.					
Ponosen/-sna sem na izdelke/storitve podjetja.					
Vodja me spodbuja, da lahko dosegam svoje cilje.					
Vodja mi s svojim znanjem in sposobnostmi daje dober vzgled.					
Vodja odkrito deli informacije z zaposlenimi.					
Vodja kaže, da razume svoje prednosti in slabosti.					

se nadaljuje

Vodja se v kriznih situacijah dobro znajde in hitro poišče rešitev.					
Vodja dobro komunicira z vsemi zaposlenimi in poskrbi, da smo vsi ves čas dobro obveščeni o dogajanju.					
Vodja je odprt za nove izzive in priložnosti.					
Vodja ima svoje principe od katerih nikoli ne odstopa.					
Vodja prizna svoje napake.					
Učinkovito vodi ekipo in njegovi cilji so običajno izpolnjeni ali preseženi.					
Moj vodja je dobro usposobljen za svoje delo.					
Vodja ima jasno vizijo in zastavljene cilje.					
Vodja ima odlične vodstvene sposobnosti.					
Vodja prepoznava uspeh in neuspeh ekipe in spodbuja kulturo zaupanja.					

*Vir: Prirjeno po Wright (2017); Neider & Schriesheim (2011).*

## 2 SKLOP: KREATIVNOST

### I. Zase lahko trdim

Prosim preberite spodnje trditve, ki se nanašajo na morebitne **vaše lastnosti v zvezi s kreativnostjo**, in za vsako od njih z **X** označite, v kolikšni meri se strinjate z njo. Izberite **samo en** odgovor, ki za vas najbolj velja.

Lastna kreativnost	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Strinjam se (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Kadar se lotevam idej se mi zdi, da uporabljam besede kot so »to ne bo mogoče«, »tega ne moremo«.					
Takoj, ko dobim dobro idejo jo želim povedati ostalim in čimprej pričeti realizirati.					
Težave in napake vidim kot priložnosti za izboljšave in ne kot neuspeh.					
Težave me spravijo iz tira in motijo mojo osredotočenost na delo.					
V nepričakovanih situacijah se dobro znajdem in hitro poskušam najti rešitev.					
Prepričan sem, da lahko razvijam kreativne ideje za reševanje problemov in sem motiviran za izvajanje rešitev.					

se nadaljuje

Zase lahko rečem, da sem pri svojem delu kreativen.					
Ko vidim določene stvari, hitro dobim kakšno asociacijo in razvijem ideje.					
Ko zbiram informacije o neki težavi, raziskujem rešitve, ki so v preteklosti delovale drugje.					
Ko ustvarjam ideje, jih hitro analiziram in zavržem ideje, ki mi niso všeč.					
Vedno iščem vzroke težav, da lahko razumem, kaj se v resnici dogaja.					
Delo v kreativnem timu mi veliko pomeni.					

*Vir: Mind Tools Content Team (2016).*

## II. Kreativnost na delovnem mestu

Prosim preberite spodnje trditve, ki se nanašajo na **pomen kreativnosti na delovnem mestu** in za vsako od njih z **X** označite, v kolikšni meri se strinjate z njo. Izberite **samo en** odgovor, ki po vašem mnenju najbolj opisuje trditev.

Kreativnost na delovnem mestu	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Strinjam se (4)	Popolnoma se strinjam (5)
V podjetju smo si zastavili cilje za nove ideje, izdelke, storitve, procese.					
Kreativne ideje bi morale biti nagrajene.					
V podjetju radi sprejmemo delo, ki od nas zahteva veliko kreativnosti.					
Kreativnost predstavlja veliko konkurenčno prednost.					
Za svoje podjetje, lahko rečem, da smo ves čas kreativni, ideje in storitve se nadgrajujejo in niso ves čas enake.					
V podjetju imamo odprto izmenjavo idej in komuniciranje.					
Običajno imam najbolj kreativne ideje in rešitve, kadar delujem pod pritiskom in je pri delu gneča ter je potrebno hitro prilagajanje stvari sproti.					
V podjetju se praktičen in logičen pristop k reševanju problemov tolerira.					

*Vir: Vassileva, Boshnyaku, Petkova (2011).*

## DEMOGRAFSKI PODATKI

Prosim, označite z **rdečo barvo**, kar velja za vas.

Spol: M Ž

Starost v letih:

- a) do 24
- b) od 25 do 34
- c) od 35 do 44
- d) od 45 do 54
- e) nad 55

## Priloga 2: Vprašalnik za vodjo

Pozdravljeni,

sem Nika Holzknrecht, študentka magistrskega programa Management na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V okviru svoje magistrske naloge proučujem koncepta osebnostnih lastnosti in kreativnosti na primeru Agencije Kreativa. Z raziskavo želim analizirati osebnostne lastnosti vodje ter vodstvene veščine vodje.

Hvaležna bom za iskrene odgovore na vprašanja, ki mi bodo pomagali pri predstavitvi rezultatov v praktičnem delu magistrske naloge. Vprašanja se nanašajo na tematiko glede osebnosti, odgovarjanje nanje pa vam bo vzelo približno 10 minut časa. Najprej me zanima vaše (ne)strinjanje s trditvami glede vodenja zaposlenih in podjetja potem pa (ne)strinjanje s trditvami glede lastne osebnosti. Za odgovore se vam vnaprej zelo zahvaljujem. Vaši odgovori so anonimni ter rezultati zaupni in bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene.

### 1 OSEBNOSTNE LASTNOSTI

#### I. Vodstvene veščine

Prosim, preberite spodnje trditve, ki morda držijo za vas kot vodjo, in za vsako od njih z **X** označite, v kolikšni meri se strinjate z njo. Izberite **samo en** odgovor, ki za vas najbolj velja.

Trditve v zvezi z vodenjem	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Strinjam se (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Preden bi nekomu drugemu posredoval povratne informacije, bi poskušal videti stvari z njegovega ali njenega vidika.					
Velike projekte razdelim na manjše in bolj vodljive korake.					
Ko si prizadevam za doseganje cilja, si vzamem čas za oceno napredka ter do sedaj uporabljene strategije za dosego ciljev.					
Kot vodja svojim zaposlenim jasno razložim cilje podjetja.					
Ko zaposleni dodatno trdo delajo, mislim, da bi moral kot vodja zagotoviti kakšno nagrado.					
Prijatelji me vidijo kot zabavnega in odprtega človeka.					
Z zaposlenimi sem v prijateljskem odnosu.					
Rad prisluhnem mnenju zaposlenim in jih tudi upoštevam pri sprejemanju odločitev.					

se nadaljuje

Ohranjam pozitiven odnos, tudi kadar stvari izgledajo slabo.					
Lahko delujem in navzven zgledam mirno, ko sem pod stresom.					
Razburim se, ko stvari ne gredo po moje.					
Ko gredo stvari narobe, najprej krivim sebe.					
Če se ne potrudim, bodo tudi drugi mislili, da se jim ne bo treba.					
Zaposlenim lahko zaupam.					
Prepričan sem, da bodo drugi sprejeli moje ideje in odločitve.					
Imam jasno vizijo, kam vodi moja skupina oziroma podjetje.					
Vodje se morajo obnašati na zaupanja vreden način, da bodo zgled zaposlenim.					

*Vir: Prirejeno po Riggio (2007).*

## II. Zase lahko trdim:

1= sploh se ne strinjam, 2= se ne strinjam, 3= delno se strinjam, 4= se strinjam, 5= popolnoma se strinjam

Prosim, preberite spodnje trditve in za vsako označite, koliko se z njo strinjate oziroma koliko se nanašajo na vaše morebitne lastnosti. Označite tako, da pri vsaki trditvi pod posamezno številko strinjanja naredite znak: **X**. Pomislite nase, kot ste na splošno zdaj in izberite **samo en** odgovor, ki za vas najbolj velja.

Lastnosti	Sploh se ne strinjam (1)	Ne strinjam se (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Strinjam se (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Stvari me ne zmotijo hitro.					
Uživam v komunikaciji z drugimi.					
Sem iskren in pošten.					
Imam živahno domišljijo.					
Zase bi lahko rekel, da imam dober smisel za humor.					
Stvari načrtujem in se držim plana.					
Poslušam povratne informacije in postavljam vprašanja.					
Izkazujem zvestobo podjetju in članom ekipe.					
Zastavim si cilje in naredim kolikor je v moji moči, da jih dosežem.					
Lahko rečem, da imam jasno vizijo.					
Odpert sem za nove ideje in izzive.					

se nadaljuje

Vedno premislim preden rečem nekaj, kar bi nekoga lahko užalilo.					
Težave in spore rešujem na pošten način.					
Ideje in mnenja drugih sprejemam in jim dam priložnost, da jih podajo potem povem še svoje mnenje.					
Konfliktom se izogibam.					
Svoj čas vedno dobro izkoristim.					
Kadar me kdo ujezi, mu takoj povem nazaj.					
Imam vizijo, kam gremo in si postavljamo dolgoročne cilje.					
Pogosto imam nihanje razpoloženja.					
Zastavim si cilje in jim sledim do kraja.					
Pozoren na podrobnosti pri stvareh in nalogam, ki jih opravljam.					
Sem strpen in fleksibilen.					
V moji družbi ni nikoli dolgčas ali tišina.					
Vedno sem na voljo za vprašanja in sem dostopen.					
Učim zaposlene ter se tudi sam kdaj učim od njih.					
Na zaposlene gledam kot na svoje prijatelje.					
Sem nagle jeze in hitro vzkipljiv, kadar me kdo jezi.					
Raje imam manjši in bolj intimen krog prijateljev kot večji krog prijateljev.					
Izberem najbolj kvalificiranega kandidata za delovno mesto.					
V kriznih situacija običajno ostanem hladen in ne paničarim.					
Pravočasno priskrbim ves potreben material, surovine za dejavnost podjetja.					
Zaposlene pravočasno obveščam o dogajanju.					
Odzivam se na situacije, ko kakovost dela zaposlenega upada.					
Zame je uspešna kariera, če se izpopolnim na enem področju dela in sem strokovnjak za tisto delovno področje bolj kot pa to, da spoznavam različna področja in opravljam zelo raznolike delovne naloge.					
Vem, kako vplivati na ljudi in dobiti podporo.					
Priznam svoje napake in prevzemam odgovornost za svoja dejanja.					
Sem dober poslušalec in rad delim nasvete.					
Političen sem samo, kadar je to potrebno.					

*Vir: Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (brez datuma); Clark (2015).*

**Priloga 3: Prikaz delovanja velikih pet dimenzij osebnostnih lastnosti po akronimu »OCEAN« na delovnem mestu**

# OCEAN in the Workplace

<p><b>OPENNESS</b></p> <p><b>High Scores Indicate</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• More creativity</li> <li>• More flexibility</li> <li>• More eagerness to learn</li> </ul> <p><b>Workplace Behavior Effects</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Higher job satisfaction</li> <li>• Easily adaptable</li> <li>• Strong leadership skills</li> </ul>	
<p><b>CONSCIENTIOUSNESS</b></p> <p><b>High Scores Indicate</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• More effort</li> <li>• More drive</li> <li>• Better discipline and organization</li> </ul> <p><b>Workplace Behavior Effects</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Better job performance</li> <li>• Inherent leadership ability</li> <li>• Less likely to leave</li> </ul>	
<p><b>EXTROVERSION</b></p> <p><b>High Scores Indicate</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Easily relates to others</li> <li>• More emotional</li> <li>• Dominates socially</li> </ul> <p><b>Workplace Behavior Effects</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Better job performance</li> <li>• Strong leadership skills</li> <li>• Less likely to leave</li> </ul>	
<p><b>AGREEABLENESS</b></p> <p><b>High Scores Indicate</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• More likely to comply with rules and regulations</li> <li>• Easier to like and admire</li> </ul> <p><b>Workplace Behavior Effects</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Higher job performance</li> <li>• Better on-the-job behavior</li> </ul>	
<p><b>NEUROTICISM</b></p> <p><b>High Scores Indicate</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• May think negatively</li> <li>• May express negative emotions</li> </ul> <p><b>Workplace Behavior Effects</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lower job satisfaction</li> <li>• Higher stress level</li> </ul>	

*Vir: Inštitut za tehnologijo Florida (brez datuma).*