

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**AVTENTIČNO VODENJE IN USTVARJALNOST NA DELOVNEM
MESTU V IZBRANEM PODJETJU**

Ljubljana, september 2017

MONIKA MIHOLIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Monika Miholič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Avtentično vodenje in ustvarjalnost na delovnem mestu v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. 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 04.09.2017

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 AVTENTIČNO VODENJE	4
1.1 Koncept avtentičnosti	4
1.2 Opredelitev in pregled definicij avtentičnega vodenja	5
1.3 Komponente avtentičnega vodenja	7
1.3.1 Samozavedanje.....	7
1.3.2 Samoregulacija.....	8
1.4 Mehanizmi odnosov avtentičnih vodij in sledilcev	9
1.4.1 Pozitivno modeliranje	10
1.4.2 Pozitiven psihološki kapital	11
1.4.3 Lasten pozitiven razvoj	13
1.5 Razvoj avtentičnega vodje in pregled definicij avtentičnega vodje	14
1.6 Pregled rezultatov avtentičnega vodenja	16
2 USTVARJALNOST NA DELOVNEM MESTU	18
2.1 Koncept ustvarjalnosti na delovnem mestu	18
2.2 Proces ustvarjalnega mišljenja.....	19
2.2.1 Faze ustvarjalnega procesa.....	19
2.2.2 Konvergentno in divergentno mišljenje	19
2.2.3 Vloga intrinzične in ekstrinzične motivacije.....	20
2.3 Dejavniki stimuliranja in zaviranja ustvarjalnosti pri delu	21
2.3.1 Raven individualne ustvarjalnosti	21
2.3.2 Ustvarjalnost na ravni skupine	24
2.3.3 Organizacijska ustvarjalnost	25
2.4 Vloga vodje pri ustvarjalnosti zaposlenih.....	26
2.5 Vpliv avtentičnega vodenja na ustvarjalnost zaposlenih	28
3 MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA O AVTENTIČNEM VODENJU IN USTVARJALNOSTI NA DELOVNEM MESTU NA PRIMERU PODJETJA VAR, D.O.O.	29
3.1 Predstavitev podjetja Var, d.o.o.....	29
3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija	29
3.2.1 Cilji raziskave.....	30
3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja.....	30
3.2.3 Metoda raziskave	31
3.2.4 Oblikovanje in izvedba anketnih vprašalnikov	31
3.2.4.1 Anketni vprašalnik za zaposlene	31
3.2.4.2 Anketni vprašalnik za vodstvo	35
3.2.4.3 Oblikovanje in izvedba intervjuja	36
3.2.5 Omejitve raziskave.....	36

3.3	Analiza in interpretacija rezultatov anketnih vprašalnikov	37
3.3.1	Samoocena vodje o samozavedanju, ponotranjenem moralnem vidiku, uravnoveženem procesiranju informacij in jasnosti odnosov	37
3.3.2	Zaznavanje samozavedanja, ponotranjenega moralnega vidika, uravnoveženega procesiranja informacij in jasnosti odnosov vodje s strani zaposlenih	38
3.3.3	Preverjanje prisotnosti pozitivnega psihološkega kapitala vodje	39
3.3.4	Lastna avtentičnost zaposlenih	41
3.3.5	Ustvarjalno vedenje zaposlenih	42
3.3.6	Spodbujanje ustvarjalnega vedenja zaposlenih.....	43
3.4	Analiza polstrukturiranega intervjuja	45
3.5	Zaključne ugotovitve analize anketnih vprašalnikov in intervjuja.....	48
3.6	Priporočila	50
SKLEP.....		51
LITERATURA IN VIRI.....		53
PRILOGE		
KAZALO TABEL		
	Tabela 1: Pregled definicij avtentičnega vodenja.....	6
	Tabela 2: Pregled definicij avtentičnega vodje	15
	Tabela 3: Pregled rezultatov avtentičnega vodenja	16
	Tabela 4: Raziskovalna vprašanja za multimetodološko raziskavo v oddelkih prodaje in tehnologije podjetja Var, d.o.o.	30
	Tabela 5: Trditve iz vprašalnika za ocenjevanje lastne avtentičnosti zaposlenih	32
	Tabela 6: Prvi del trditev iz sklopa o avtentičnem vodenju	33
	Tabela 7: Trditve za preverjanje prisotnosti pozitivnega psihološkega kapitala vodje.....	33
	Tabela 8: Trditve iz tretjega sklopa vprašalnika za ocenjevanje ustvarjalnega vedenja	34
	Tabela 9: Trditve iz vprašalnika za zaznavanje spodbujanja ustvarjalnega vedenja	35
	Tabela 10: Trditve iz vprašalnika za samoocenitev samozavedanja, uravnoveženega procesiranja informacij, ponotranjenega moralnega vidika in jasnosti odnosov vodje	36
	Tabela 11: Povprečne ocene sklopov anketnih vprašalnikov s strani vodje in zaposlenih.....	48
KAZALO SLIK		
	Slika 1: Sestavine samozavedanja.....	7
	Slika 2: Stopnje v procesu samoregulacije.....	8
	Slika 3: Shema razvoja avtentičnega vodenja po Černetu	9
	Slika 4: Proces pozitivnega modeliranja	10

Slika 5: Luthansov model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala	12
Slika 6: Koraki razvoja avtentičnega vodje po Goffeeju in Jonesu.....	14
Slika 7: Elementi individualne kreativnosti v organizacijah po Amabile	21
Slika 8: Povezava znanja z ustvarjalnostjo po Kazanjianu in Drazinu.....	25
Slika 9: Smernice vodjem za spodbujanje kreativnosti	27
Slika 10: Samoocena vodje v prvem delu trditev o avtentičnem vodenju.....	37
Slika 11: Povprečne ocene trditev s strani zaposlenih pri ocenjevanju prvega dela trditev o avtentičnem vodenju.....	38
Slika 12: Primerjava povprečnih ocen trditev o pozitivnem psihološkem kapitalu vodje s strani zaposlenih in vodje	40
Slika 13: Ocenjevanje lastne avtentičnosti zaposlenih	41
Slika 14: Ocenjevanje ustvarjalnega vedenja zaposlenih s strani zaposlenih in vodje	43
Slika 15: Ocene zaposlenih in vodstva o spodbujanju kreativnosti s strani vodstva.....	44

UVOD

Pozornost se zaradi potreb dinamičnih časov poslovnega sveta usmerja k raziskovanju pristnega vodenja. Vodenja, ki zaposlenim ponovno vzbuja upanje, optimizem, samozavest in daje smisel (Avolio & Gardner, 2005). Sodobne organizacije kličejo po etičnosti in integriteti, ki ju ponuja avtentično vodenje. Avtentični vodje vidijo spremembe kot priložnost za razvoj, se na njih odzivajo proaktivno in jih v tej luči znajo predstaviti poslovnim partnerjem (Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009).

Pojem avtentičnost so v starogrški filozofiji opredelili z besedno zvezo »tvoj resnični jaz« (Penger, 2006). Avtentični vodje se kot posamezniki, ki jih odlikuje visoka raven avtentičnosti, v stiku z drugimi v vseh priložnostih obnašajo v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji. Zavedajo se, kdo so, kaj cenijo, v kaj verjamejo, in na zaposlene delujejo prek svojega zgleda (Dimovski et al., 2009). Kernis (2003) pravi, da biti avtentičen pomeni posedovati sposobnost naravnega izražanja svojih čustev, namenov in naklonjenosti. Ravnanje, ki je skladno z osebnimi vrednotami in prepričanji, pa zaposleni dojemajo kot avtentično in tako avtentični vodje pri zaposlenih gradijo zaupanje in spoštovanje (Avolio & Gardner, 2005).

Avtentično vodenje organizaciji prinaša več zavezanosti, izboljšano počutje zaposlenih na delovnem mestu in trajnostno delovanje (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005). Luthans in Avolio (2003) sta mnenja, da so avtentični vodje sposobni prepoznavanja individualnih razlik in nadarjenosti med svojimi zaposlenimi, v njih iščejo vrednost in so motivirani pomagati talentom nadgraditi te sposobnosti ter jih razvijati v konkurenčno prednost.

Na spremembe se lahko uspešno odzivajo samo agilne organizacije, ki vzdržujejo prilagodljivo in mladostno ozračje ter nenehno iščejo nove priložnosti za zadovoljevanje potreb svojih strank, ki ostaja bistvo vsake organizacije. Kreativni zaposleni organizaciji prinašajo rast in razvoj ter ji tako omogočajo izstopanje v poslovnem svetu. Vodstvo je svojim zaposlenim dolžno omogočiti dovolj svobode za bogatenje njihove ustvarjalnosti (Sriparabaa & Maheswari, 2015). Ustvarjalnost zaposlenih kot najpomembnejša sestavina organizacijske inovativnosti (Amabile, 1998) predstavlja orodje za preživetje, prilagoditev in pridobitev konkurenčne prednosti (Amabile, 1988; Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993; Zhou & George, 2003).

Biti ustvarjalen pomeni odtujiti se od običajnega in narediti nekaj drugačnega (Likar, 2001), usvojiti nove in boljše načine delanja stvari (Zhou & George, 2001). Posledično je sprememba za uspešno ustvarjalnost bistvenega pomena (Woodman et al., 1993; Zhou & George, 2001), ustvarjalno delo pa je velikokrat tvegano (Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, 2002). Vodje imajo po mnenju številnih raziskovalcev (Mumford et al., 2002; Müceldili, Turan, & Erdil, 2013; Shalley & Gilson, 2004; Škerlavaj, Černe, & Dysvik,

2014; Tierney, 2008; Wang & Casimir, 2007) ključno vlogo pri oblikovanju okolja za spodbujanje kreativnosti, velikega pomena je tudi njihova podpora (Amabile, 1998; Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996; Amabile, Schatzel, Moneta, & Kramer, 2004; George & Zhou, 2007; Kim, Hon, & Lee, 2010; Oldham & Cummings, 1996; Škerlavaj et al., 2014).

Raziskovalci (Černe, Jaklič, & Škerlavaj, 2013; Rego, Sousa, Marques, & Pina e Cunha, 2012; Rego, Sousa, Marques, & Pina e Cunha, 2014; Walumbwa, 2008) trdijo, da je avtentično vodenje zaradi svojih lastnosti ustrezno za spodbujanje ustvarjalnosti. Pri avtentičnem vodenju obstaja velika možnost, da se zaposleni identificira z vodjo in posledično se avtentični sledilci počutijo bolj psihološko opolnomočene, da brez strahu pred zavrnitvijo izražajo neobičajne ideje in s tem prispevajo k večji ustvarjalnosti (Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck, & Avolio, 2010). Avtentični vodje so v inovativnih organizacijskih kulturah velikokrat prisotni (Azanza, Moriano, & Molero, 2013).

Luthans in Avolio (2003) pravita, da avtentično vodenje deluje iz pozitivnih psiholoških zmožnosti. Raziskovalci (Zubair & Kamal, 2015; Rego et al., 2012; Rego et al., 2014) so pokazali, da ravno pozitivni psihološki kapital predstavlja povezavo, prek katere vodje krepijo ustvarjalnost svojih avtentičnih sledilcev.

Osnovni namen magistrskega dela je proučiti in povezati konstrukt avtentičnega vodenja in konstrukt ustvarjalnosti na delovnem mestu. Zgoraj omenjena konstrukta sta v novodobnem času, ko se organizacije soočajo s številnimi izzivi, pomembna in aktualna dejavnika, ki lahko ugodno vplivata na zadovoljstvo zaposlenih in strank, dolgoročni obstoj organizacije in premagovanje konkurence. Namen teoretičnega dela magistrskega dela je povezati zgoraj omenjena konstrukta s pomočjo relevantne domače in tuje znanstvene literature. Namen raziskovalnega dela magistrskega dela je izvedba multimetodološke raziskave v oddelku prodaje in tehnologije podjetja Var, d.o.o., in oblikovanje priporočil za vodstvo, ki bi lahko okrepila poslovanje podjetja v prihodnosti.

Temeljni cilj magistrskega dela je raziskati koncepta avtentičnega vodenja in ustvarjalnosti na delovnem mestu ter vrednost, ki ju predstavljata za podjetje Var, d.o.o. Pomožni cilji magistrskega dela pa so:

1. z natančno proučitvijo aktualnih domačih in tujih znanstvenih prispevkov sistematično predstaviti in razčleniti konstrukta avtentičnega vodenja in ustvarjalnosti na delovnem mestu;
2. razširiti znanje na področju konstrukta avtentičnega vodenja in ustvarjalnosti na delovnem mestu s pomočjo aktualnih domačih in tujih znanstvenih prispevkov;
3. izvesti multimetodološko raziskavo v oddelku prodaje in tehnologije podjetja Var, d.o.o., in vodstvu predložiti priporočila za izboljšanje poslovanja.

Na osnovi zastavljenih ciljev podajam **temeljno tezo** magistrskega dela, ki pravi, da imajo avtentični vodje zaradi svojih kompetenc in pristopov ugodno izhodišče za spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih, kar posledično tudi pozitivno vpliva na uspešnost organizacij.

Temelj multimetodološke raziskave bo zastavljen na naslednjih **raziskovalnih vprašanjih**:

1. Ali je v oddelkih prodaje in tehnologije podjetja Var, d.o.o., prisotno avtentično vodenje?
2. Kako vodstvo podjetja Var, d.o.o., vrednoti avtentično vodenje?
3. Ali so zaposleni iz oddelka prodaje in tehnologije v podjetju Var, d.o.o., ustvarjalni?
4. Ali vodje podjetja Var, d.o.o., spodbujajo ustvarjalnost zaposlenih iz oddelka prodaje in tehnologije?
5. Kako vodstvo podjetja Var, d.o.o., spodbuja ustvarjalnost zaposlenih iz oddelka prodaje in tehnologije?
6. Ali avtentično vodenje in ustvarjalnost zaposlenih iz oddelka prodaje in tehnologije pripomoreta k celovitemu uspehu podjetja Var, d.o.o.?

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in raziskovalnega dela. Teoretičen del vsebuje dve poglavji, v prvem raziskujem področje avtentičnega vodenja, v drugem pa področje ustvarjalnosti na delovnem mestu. Za opisovanje, opazovanje, primerjavo in analizo uporabim deskriptivno metodo, ki omogoča ustvarjanje sklepov s pomočjo povezav. Teoretični del utrdim z metodo kompilacije oziroma s povzetki mnenj, stališč in ugotovitev raziskovalcev zgoraj omenjenih tem. Sekundarni podatki domačih in tujih avtorjev znanstvene literature iz javno dostopnih baz so podlaga teoretičnega dela magistrskega dela.

V raziskovalni del vključim podatke, pridobljene iz multimetodološke raziskave, torej izvedbe kvalitativne in tudi kvantitativne raziskave v izbranem podjetju. Za zaposlene in vodstvo s pomočjo znanstvene literature oblikujem anonimni zaprti tip vprašalnika. Za večjo zanesljivost, veljavnost in objektivnost za vodstvo sestavim tudi polstrukturirani intervju. Izbrana vprašalnika sta namenjena raziskovanju prisotnosti oziroma stopnje prisotnosti avtentičnega vodenja in ustvarjalnosti zaposlenih iz oddelkov prodaje in tehnologije v podjetju Var, d.o.o. V zaključku s pomočjo metode sinteze primarne podatke, pridobljene z metodama deskripcije in kompilacije, uporabim za povezovanje teoretičnih izhodišč z ugotovitvami iz raziskovalnega dela. Z združitvijo stališč in mnenj oblikujem priporočilo za vodstvo, ki bi v prihodnosti lahko ugodno vplivalo na zastavljene cilje podjetja Var, d.o.o.

Omejitev magistrskega dela so metodološke in vsebinske. Pod vsebinske spada uporaba sekundarnih virov v teoretičnem delu, k metodološkim pa morebitno subjektivno mnenje zaposlenih in vodstva o predstavljenih konstrukcijskih. Za ugotavljanje stopnje navzočnosti avtentičnega vodenja in ustvarjalnosti zaposlenih uporabim opisni pristop, za preseganje

vsebinskih omejitev pa večje število raznovrstnih znanstvenih prispevkov in triangulacijo, ki zaradi kombiniranja različnih metod (deskripcije, kompilacije), tehnik (intervju, anketa) in teorij raziskovalcev poveča globino spoznanj raziskave.

1 AVTENTIČNO VODENJE

1.1 Koncept avtentičnosti

Pojem avtentičnosti je bil poznan že v starogrški filozofiji in je kot aforizem »poznati samega sebe« vpisan v Apolonovem svetem kraju v Delfih (Parke & Wormell, 1956, v Gardner, Coglisser, Davis, & Dickens, 2011). Avtentično kaže na globino osebe ali predmeta (Dimovski et al., 2009). Novejša oblika koncepta se je pojavila v zadnjih 80. letih (Erickson, 1995) in vidno pridobiva svoj pomen v času, ko se posamezniki soočajo z družbenimi pritiski in se zapletajo v moralne dileme, razvite zaradi kompleksne evolucije moderne civilizacije (Cranton & Carusetta, 2004).

Novicevic, Harvey, Buckley, Brown in Evans (2006) v svoji raziskavi predstavijo avtentičnost s filozofskega vidika kot moralno vrlino in etično izbiro, s psihološkega vidika kot značilnost in identiteto ter izpostavijo pomen avtentičnosti v vodenju. Erickson (1995) pravi, da ljudje niso popolnoma avtentični ali neavtentični, ampak relativno avtentični in relativno neavtentični. Goffee in Jones (2005) sta mnenja, da je avtentičnost lastnost posameznika, ki mu jo pripišejo drugi, saj jo definirajo s svojim dožemanjem te osebe. Avtentični ljudje tako ne imitirajo, so pristni (Shamir & Eilam, 2005). Poleg tega pa je ključna komponenta avtentičnosti nenehni proces ohranjanja svojih resničnih vrednot, preferenc, identitete in čustev (Erickson, 1995; Dimovski et al., 2009). Avtentičnost je prvi pogoj za razvoj osebne integritete in pomeni sposobnost iskrenosti ter verodostojnega izražanja posameznikove osebnosti (Dimovski, Penger, Peterlin, Uhan, Černe, & Marič, 2013).

Številni raziskovalci konstrukt avtentičnosti zamenjujejo z iskrenostjo in s pristnostjo. Pri pristnosti posameznika gre za stopnjo iskrenosti, do katere posameznik svoj lastni jaz predstavi drugim (Erickson, 1995). Avtentičnost zajema zavedanje svojih lastnih izkušenj (misli, vrednote, čustva, prepričanja) in ravnanje v skladu s svojim resničnim jazom (Harter, 2002). Kernis (2003) opiše avtentičnost kot psihološki konstrukt, ki se kaže v posameznikovem samozavedanju svojih namenov, nepristranskosti njegovih ključnih spoznanj in odločnosti pri izbiri lastnega vedenja in odnosov z drugimi. Goldman in Kernis (2002) razlagata avtentičnost kot neovirano delovanje posameznikovega resničnega sebe na dnevni ravni. Dimovski z raziskovalci (2013) avtentičnost povezuje tudi s sestavnim delom duhovne kulture Azije, zen budizmom. Slednji uči, da je stvarnost v nas in je avtentično delovanje le naš odsev. Razumevanje zena primarno pomeni doživetje osebnih izkušenj in ni stvar učenja iz knjig .

1.2 Opredelitev in pregled definicij avtentičnega vodenja

Raziskovanje avtentičnosti seže na področje filozofije (Harter, 2002) in humanistične psihologije (Maslow, 1971, v Penger, 2006). Zadnja leta so znanje o njem s pomočjo empiričnih in teoretičnih raziskav poglobili tudi socialni psihologi (Kernis, 2003; Ryan & Deci, 2000). Danes nam avtentično vodenje pomagajo razumeti številni znanstveni prispevki akademikov in tudi praktikov (Luthans & Avolio, 2003; George, 2003; Jensen & Luthans, 2006; Ladkin & Taylor, 2010; Darvish & Razaei, 2011; Azanza et al., 2013; Černe et al., 2013; Cianci, Hannah, Roberts, & Tsakumis, 2014; Ahmad, Zafar, & Shahzad, 2015; Agote, Aramburu, & Lines, 2016; Hidayat, 2016; Meng, Cheng, & Guo, 2016; Semedo, Coelho, & Ribeiro, 2016).

Bill George (2003), dolgoletni vodja Medtronica, pravi, da je bistvo brezčasnega vodenja posameznikov avtentični karakter. Pri tem se je treba povezati in se obračati k vsem deležnikom: kupcem, dobaviteljem, lastnikom, poslovnim partnerjem in številnim skupnostim (Avolio & Gardner, 2005). Avtentični vodja ne sledi nekemu slogu vodenja, ampak svojemu značaju (Dimovski et al., 2009) in posledično mu zaradi njegove usklajenosti z lastnimi vrednotami sledijo tudi njegovi zaposleni (Shamir & Eilam, 2005; Dimovski et al., 2009).

Težnja po spodbujanju raziskovanja avtentičnega vodenja in tudi pozitivnega psihološkega kapitala je odgovor organizacijam, ki želijo pridobiti smernice za izbiro in razvijanje vodij, ki bi s svojimi vrednotami prispevali h konkurenčni prednosti in pripomogli k uresničevanju dolgoročnih vizij (Clapp-Smith, Vogelgesang, & Avey, 2009). Avtentično vodenje je skupek kompleksnih procesov (Luthans & Avolio, 2003; Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004; Avolio & Gardner, 2005) in ga s programi usposabljanja ni mogoče doseči (Avolio & Gardner, 2005). Avolio in raziskovalci (2004) trdijo, da je avtentično vodenje temeljni konstrukt, ki lahko vključuje elemente transformacijskega in etičnega vodenja. Shamir in Eilam (2005) sta mnenja, da na razvoj avtentičnega vodenja pomembno vplivajo življenjske izkušnje oziroma življenjska zgodba vodje, ki za sledilce predstavlja pomemben vir informacij, na podlagi katerih presojuje o njihovi avtentičnosti, ter opozarjata na preveliko dimenzijo, ki se uporablja pri definiranju avtentičnega vodenja in tudi razvoja avtentičnega vodenja.

Sparrowe (2005) v svojem prispevku predstavi nekoliko bolj kritičen pogled na teorijo avtentičnega vodenja in pravi, da avtentičnost ni izključno stanje nekega posameznika, ampak pomagajo avtentičnost »narekovati« oziroma izoblikovati drugi ljudje skozi različna razmerja in stike. Tudi nekateri drugi raziskovalci se sprašujejo o smiselnosti koncepta avtentičnega vodenja (Cooper, Scandura, & Schriesheim, 2005), razmišljajo, ali je avtentičnost precenjena (Algera & Lips-Wiersma, 2012), in raziskovalce spodbujajo k bolj kritičnemu pristopu raziskovanja teorije avtentičnega vodenja v prihodnosti (Cooper et al., 2005; Algera & Lips-Wiersma, 2012; Nyberg & Sveningsson, 2014).

Od leta 2003 do leta 2010 je bilo izdanih 91 publikacij o avtentičnem vodenju, kamor so vštete teoretične, empirične in tudi praktične publikacije (Gardner et al., 2011). V Tabeli 1 prikazujem pregled definicij avtentičnega vodenja.

Tabela 1: Pregled definicij avtentičnega vodenja

Leto	Avtor(-ji)	Definicija
1967	Rome, Rome	Hierarhična organizacija ali posameznik odražata svojo avtentičnost skozi proces vodenja s sprejemanjem dokončnosti, negotovosti, neskončnih možnosti, z zavedanjem svoje odgovornosti in s priznanjem napak.
1983	Henderson, Hoy	Avtentično vodenje je opredeljeno kot stopnja, do katere zaposleni svojega vodjo dojemajo kot sposobnega v organizacijskem okolju in zasebnem življenju priznati svoje napake, kot odgovornega za svoja dejanja in posledice, spoštovanja in ne izkoriščanja svojih podrejenih ter zmožnega izražati pomembnost sebe kot osebe in ne svoje vloge v organizaciji.
1997	Bhindi, Duignan	Avtorja definirata avtentično vodenje kot temelječe na štirih stebrih: avtentičnosti, nameri, spiritualnosti in razumevanju. Avtentičnost se odraža v odkrivanju avtentičnega sebe skozi smiselne odnose v organizacijah in procese, ki so podpora temeljnim vrednotam. Namera pomeni vodenje z vizijo, ki raste iz dobrih namenov članov organizacije. Zavezanost spiritualnosti kaže na pomen skupnega smisla v medsebojnih odnosih. Razumevanje pomeni odzivnost na občutke in potrebe drugih, kar je še posebno ključno za vodje v multikulturnem okolju.
2001	Begley	Avtor si je avtentično vodenje zamislil kot metaforo za profesionalno učinkovitost z etičnim prizvokom in kot zavestno delovanje. Po njegovem mnenju gre za vodenje, temelječe na znanju, deljenju informacij in splošni spretnosti v izvedbi.
2003	Luthans, Avolio	Raziskovalca avtentično vodenje v organizacijah opredeljujeta kot proces, ki izvira iz pozitivnega psihološkega kapitala in visoko razvitega organizacijskega konteksta, kar se odlikuje v večjem samozavedanju, samoregulacijskem pozitivnem vedenju vodij in zaposlenih ter gojenju pozitivnega samorazvoja.
2004	Begley	Avtentično vodenje je mehanizem poznavanja samega sebe, občutka za dojetje drugih in visoke stopnje razvitosti, ki prinaša sinergije pri vodstvenem delovanju.
2008	Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, Peterson	Avtorji opredelijo avtentično vodenje kot model vedenja vodje, ki izhaja iz pozitivne psihologije in pozitivne etične klime ter slednja elementa tudi spodbuja. Posledično se spodbuja ponotranjenost moralne perspektive, samozavedanje, uravnoteženo procesiranje informacij, jasnost odnosov vodij s svojimi sledilci in samorazvoj.
2009	Avolio, Walumbwa, Weber	Avtentično vodenje je vzorec transparentnega in etičnega obnašanja vodje, ki spodbuja odprtost v deljenju informacij, potrebnih za sprejetje določenih odločitev in pri tem tudi upoštevanje inputov svojih zaposlenih.

Vir: W. L. Gardner, C. C. Coglisier, K. M. Davis, & M. P. Dickens, Authentic Leadership: A review of the literature and research agenda, 2011, str. 1122; B. J. Avolio, F. O. Walumbwa, & T. J. Weber, Leadership: Current theories, research, and future directions, 2009, str. 423.

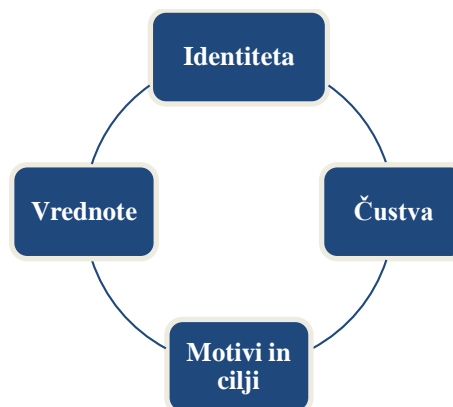
1.3 Komponente avtentičnega vodenja

Gardner z raziskovalci (2005) h komponentam avtentičnega vodenja šteje dva temeljna elementa, to sta samozavedanje in samoregulacija. Drugi raziskovalci vključijo še pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj (Luthans & Avolio, 2003; Černe, 2008), ki prek pozitivnega modeliranja dodatno vplivata na svoje avtentične sledilce (Penger, 2006).

1.3.1 Samozavedanje

Samozavedanje je po mnenju številnih raziskovalcev temeljno izhodišče razvoja avtentičnega vodenja (Avolio & Gardner, 2005; Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005; Shamir & Eilam, 2005) in ne predstavlja ciljne točke, ampak kontinuiran proces, v katerem posameznik sproti razumeva svoje edinstvene prednosti, talente, smisle, temeljne vrednote, prepričanja in želje (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005) in tudi slabosti (Avolio et al., 2009). Učinkovita strategija razvoja samozavedanja pri vodji je lahko tudi pridobitev povratnih informacij iz različnih virov (Ilies et al., 2005). Avolio in Gardner (2005) omenjata štiri sestavine samozavedanja, prikazane v Sliki 1.

Slika 1: Sestavine samozavedanja



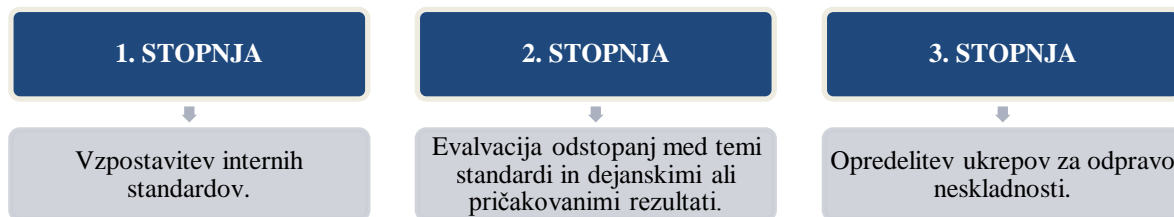
Vir: B. J. Avolio & W. L. Gardner, Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, 2005, str. 318.

Walumbwa z raziskovalci (2010) deli samozavedanje na zunanji in notranji vidik. Pri notranjem gre za zavedanje vodje o svojem mentalnem stanju, to je željah, občutkih in prepričanjih, zunanji pa odseva to, v kakšni luči ga vidijo drugi. Vodje z visokim samozavedanjem naj bi znali uporabljati oba vidika in tako dosegali večjo učinkovitost. Ilies in raziskovalci (2005) menijo, da samozavedanje predpostavlja pozitivno predstavo o sebi, vpliva na razvoj pozitivnih odnosov z drugimi ter na uresničevanje elementov čustvene inteligence. Ladkin in Taylor (2010) sta mnenja, da lahko določeni posamezniki kljub dobremu zavedanju samega sebe svojo govorico telesa prilagodijo in glede na kontekst uprizorijo svoj resnični jaz.

1.3.2 Samoregulacija

Drug ključni element razvoja avtentičnega vodenja je samoregulacija. Z njeno pomočjo avtentični vodje uskladijo svoje vrednote v namenih in dejanjih (Avolio & Gardner, 2005). Gardner z raziskovalci (2005) pod samoregulacijo uvršča uravnoteženo procesiranje informacij, jasnost odnosov, avtentično vedenje in ponotranjen moralni vidik. Luthans in Avolio (2003) vidita samoregulacijo kakor proces, ki avtentične vodje pripelje do jasnega samozavedanja. Omenjene procese prikazujem v Sliki 2.

Slika 2: Stopnje v procesu samoregulacije



Vir: W. L. Gardner, B. J. Avolio, F. Luthans, D. R. May, & F. Walumbwa, »Can you see the real me?« *A self-based model of authentic leader and follower development*, 2005, str. 354.

Posameznik, ki uravnoteženo procesira informacije, zna pridobljena znanja, notranje izkušnje in informacije iz okolice interpretirati objektivno, sprejeti tako pozitivne kakor negativne vidike in lastnosti drugih ter teh znanj, izkušenj in informacij ne ignorira, zanika, potvarja ali z njimi pretirava (Kernis, 2003). Uravnoteženo procesiranje informacij obsega objektivno presojo in sprejemanje svojih prednosti in slabosti, kar lahko kaže tudi na sposobnosti samokontrole svojega ega (Kernis, 2003; Gardner et al., 2005). Uravnoteženo procesirati informacije pomeni sposobnost objektivne analize vseh relevantnih podatkov pred sprejetjem določene odločitve (Avolio et al., 2009; Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008) in odprtost za drugačne perspektive, ki so morda v nasprotju s temeljnim prepričanjem posameznika (Gardner et al., 2005).

Pri ponotranjenem moralnem vidiku oziroma moralni samoidentiteti gre za uravnavanje svojega vedenja s sledenjem svojim notranjim moralnim standardom (Avolio et al., 2009), za katere se predpostavlja, da so pri avtentičnih vodjih visoki (Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005; Luthans & Avolio, 2003).

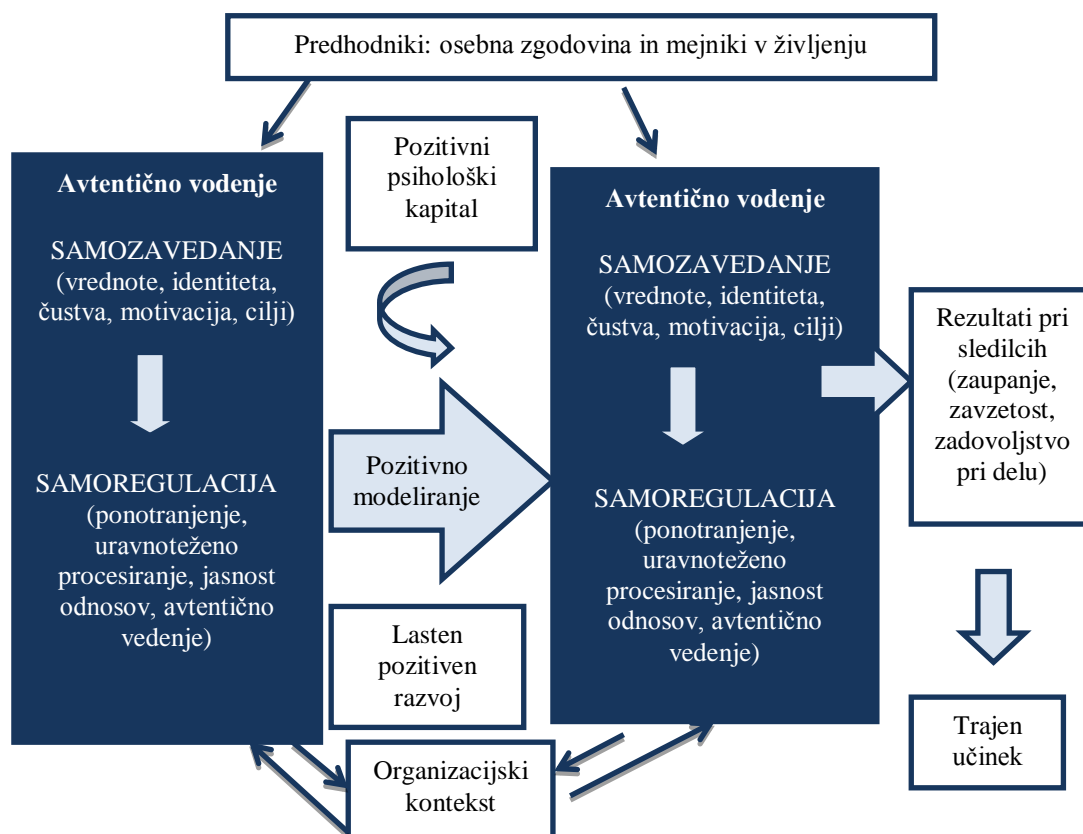
Kernis (2003) pravi, da gre pri transparentnosti odnosov za ohranjanje odprtih in iskrenih razmerij z drugimi in tudi spoštovanje vrednosti teh odnosov. Avolio z raziskovalci (2009) to razlaga kot kompetenco posameznika, da svojo avtentičnost predstavi s pomočjo odprtega deljenja informacij in občutkov, primernih v določeni situaciji. Transparentni odnosi vodji pomagajo pri sodelavcih vzbujati zaupanje, odprtost in so v primernih trenutkih tudi pripravljeni deliti svoje misli in občutke (Gardner et al., 2005).

Avtentično vedenje po Kernisu (2003) pomeni vedenje posameznika v skladu s svojim resničnim jazom, torej s svojimi vrednotami, potrebami in preferencami, ne glede na morebitno opozicijo ali za namene pridobitve nagrade in ugoditve drugim.

1.4 Mehanizmi odnosov avtentičnih vodij in sledilcev

Razvoj avtentičnega vodenja se začne na individualni ravni, s samozavedanjem in samoregulacijo vodje, in se nadaljuje z neposrednim vplivanjem na sledilce (Dimovski et al., 2013). Med raziskovalci se je kot temeljni model razvoja avtentičnega vodenja uveljavil model Gardnerja z raziskovalci (2005). Raziskovalec Černe (2008) je svoj model, prikazan na Sliki 3, dopolnil še s pozitivnim psihološkim kapitalom in z lastnim pozitivnim razvojem.

Slika 3: Shema razvoja avtentičnega vodenja po Černetu



Vir: M. Černe, *Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja*, 2008, str. 12.

Kot primarni mehanizem za razvoj odnosa s sledilci (Gardner et al., 2005) se je uveljavilo tako imenovano pozitivno modeliranje, ki je potrebno za osebno identifikacijo na ravni vodja-sledilec (Dimovski et al., 2013). Stik z avtentičnim vodjem je lahko sprožilni trenutek, s pomočjo katerega zaposleni odkrije svoje ambicije, vzpostavi etično podlago svojega delovanja in morda tudi opusti cinizem, razvit zaradi prejšnjih slabih izkušenj z

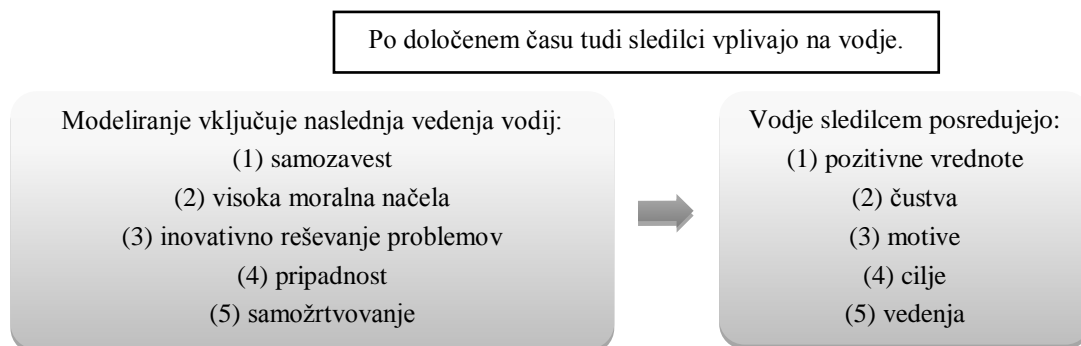
oportunističnimi vodji in slabe organizacijske politike (Gardner et al., 2005). Walumbwa z raziskovalci (2010) trdi, da bolj kot zaposleni svoje vodje zaznavajo avtentične, bolj se z njimi identificirajo, so zavezani svoji vlogi v organizaciji in v večji meri prispevajo k uspehu organizacije. Pozitivni psihološki kapital in transparentnost vodje vplivata na raven zaupanja zaposlenih v vodjo in na dojetje njene učinkovitosti (Norman, Avolio, & Luthans, 2010).

Avtentični vodje med drugim spodbujajo razvoj samozavedanja in avtentičnosti pri zaposlenih z odkrivanjem njihovih talentov in omogočanjem avtonomije pri delu (Wong & Cummings, 2009). Razvijanje avtentičnih sledilcev je ena ključnih nalog avtentičnega vodenja (Avolio et al., 2004; Luthans & Avolio, 2003), ki prispeva k trajnosti organizacije (Avolio & Gardner, 2005; Avolio et al., 2004). Cooper in raziskovalci (2005) opozarjajo na možnost, da se lahko vodje, ki so vešč v komuniciranju in izražanju, zdijo sledilcem avtentični, četudi to v resnici niso. Fordova in Hardingova (2011) menita, da lahko pri avtentičnih sledilcih pride do podreditve in zaradi dajanja prednosti kolektivnemu jazu do izgube svoje individualnosti in avtentičnosti. Algera in Lips-Wiersma (2012) trdita, da bi člani organizacije lahko bili nagnjeni k prelaganju iskanja smisla na vodje in bi nerealna pričakovanja harmonije glede ciljev in vrednot med vodji in podrejenimi vplivala na avtentičnost med sledilci.

1.4.1 Pozitivno modeliranje

Pozitivno modeliranje po mnenju številnih raziskovalcev igra ključno vlogo pri oblikovanju avtentičnega odnosa med vodji in sledilci (Luthans & Avolio; Gardner et al., 2005). Proces pozitivnega modeliranja prikazujem v Sliki 4.

Slika 4: Proces pozitivnega modeliranja



Vir: S. Penger, Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja, 2006, str. 49–127.

Avtentični vodje s pomočjo pozitivnega modeliranja spodbudijo svoje sodelavce, da se lotijo odkrivanja samega sebe in s tem krepijo svoje prednosti (Gardner et al., 2005). Pri pozitivnem modeliranju gre za vodenje z zgledom (Penger, 2006).

1.4.2 Pozitiven psihološki kapital

Avtentično vodenje izhaja iz pozitivnih psiholoških kapacitet vodje (Luthans & Avolio, 2003), ki jih lahko avtentični vodje pri svojih zaposlenih spodbujajo (Gardner et al., 2005) in s tem prispevajo k želenim rezultatom v organizaciji (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007; Wright & Cropanzano, 2004). Fred Luthans in raziskovalci z Univerze v Nebraski so prvi raziskovali pomen pozitivnega psihološkega kapitala na delovnem mestu in pokazali, da ga lahko merimo, razvijamo in z njim upravljamo (Peterson, Balthazard, Waldman, & Thatcher, 2008). Potreben je umik negativnih teorij ravnanja z zaposlenimi, ki so bile v prevladi do konca prvega desetletja 21. stoletja. Prehod k pozitivnemu psihološkemu kapitalu omogoča boljše prepoznavanje človeškega faktorja pri premagovanju izzivov v poslovanju organizacij (Penger, 2006).

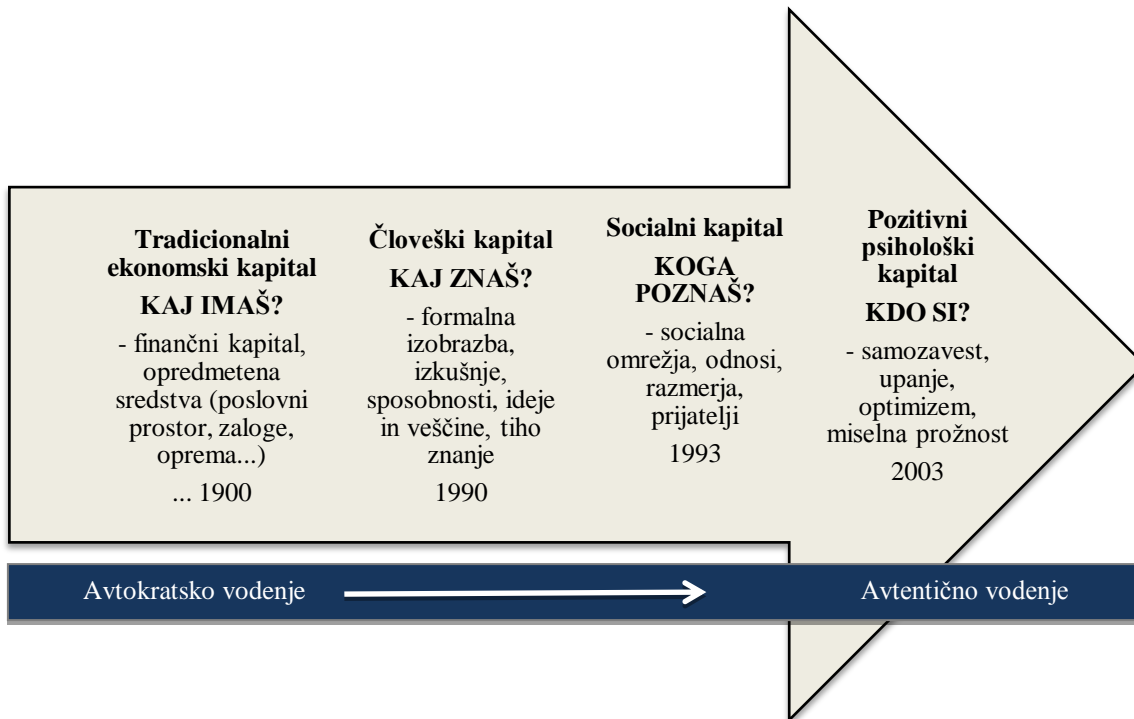
Peterson in raziskovalci (2008) so s pomočjo elektroencefalografa proučevali možgane 55 vodij iz različnih strok in z elektrodami na njihovem lasišču med merjenjem napetosti postavljali različna vprašanja. Pri vodjih z visokim pozitivnim psihološkim kapitalom je bila prisotna večja aktivnost prefrontalnega korteksa v levi hemisferi možganov, pri vodjih z nizko ravnjo pa v desnem frontalnem korteksu in desni amigdali. Za posameznike z večjo aktivnostjo desne amigdale in desnega frontalnega korteksa so predvideni negativno vedenje, apatičnost, težave pri interpretaciji čustev drugih in nagnjenost k depresiji.

Svetovno znani nevroznanstvenik Richard Davidson, specializiran za razumevanje čustev, trdi, da so ljudje, ki pogosteje izkusijo pozitivna čustva, kot so zadovoljstvo, zanimanje, entuziazem, radost in zadoščenje, dovtetnejši za tveganje, vztrajnejši in z večjo zavzetostjo sledijo novim ciljem. Negativnost pa po drugi strani vodi do strahu, odpora in odtujitve. Davidson je dokazal, da je optimizem zaradi plastičnosti možganov možno natrenirati oziroma se ga naučiti, četudi je posameznik morda od rojstva nagnjen k anksioznosti (Peterson et al., 2008). Pozitivna čustva vplivajo na konstruktivnejše soočanje z neprijetnostmi pri delu, širijo miselna spoznanja ljudi in prispevajo k odkrivanju novih idej (Dimovski et al., 2009).

Vsak posameznik s sabo v delovno okolje prinese določeno količino psiholoških in življenjskih izkušenj, oblikujejo ga tudi dogodki v socialnem okolju. Naloga učečih se organizacij je razumevanje tovrstne psihološke dinamike zaposlenih in gledanje nanjo kot na priložnost za obnovo pozitivnega psihološkega kapitala. Pri tem je pomembno, da vsi zaposleni vedo, da jih management kot najpomembnejši vir tega kapitala tudi ceni (Dimovski et al., 2009). Daniel Goleman z raziskovalci v knjigi *Primal Leadership* opisuje proces tako imenovane čustvene okužbe, s katero lahko vodje z višjo ravnjo pozitivnega psihološkega kapitala pozitivna čustva prenesejo na svoje zaposlene oziroma se jih zaposleni pri stiku s takim vodjo »nalezejo« (Peterson et al., 2008).

Dimovski z raziskovalci (2009) pravi, da je pozitiven psihološki kapital še precej neizkoriščen in primeren za doseganje konkurenčne prednosti. Temu primerno, glede na edinstvenost in specifičnost situacije, mora organizacija prilagoditi svoje pristope za razvoj in management psihološkega kapitala. Luthans in Avolio (2003) k elementom pozitivnega psihološkega kapitala prištevata samozavest, optimizem, upanje in prožnost. Na Sliki 5 predstavljam Luthansov model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala.

Slika 5: Luthansov model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: S. Penger, Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja (doktorska disertacija), 2006, str. 77.

Seligman (2002) optimizem definira kot pojasnjevalni stil, pri katerem si posameznik pozitivne dogodke razlaga kot interne, permanentne in povsod prisotne, negativne dogodke pa pripisuje eksternim, specifičnim in začasnim vzrokom. Avolio z raziskovalci (2004) je mnenja, da avtentični vodje vplivajo na optimizem zaposlenih skozi proces identifikacije z vodjo in z zbujanjem pozitivnih čustev. Dimovski z raziskovalci (2009) pravi, da se pesimistični ljudje redko učijo na neuspehih in tako zamujajo priložnost za razvoj skozi življenjske izzive. Nagnjeni so, da svoje neuspehe povečajo v osebne krize oziroma jih pripišejo osebnemu neuspehu. Peterson in raziskovalci (2008) trdijo, da vodjeva raven optimizma vpliva na obnašanje zaposlenih, na njihove občutke in razmišljanje.

Upanje po Snyderju (2002) sestavljata dve dimenziji: moč volje oziroma orientiranost energije in delovanja k ciljem ter načrtovanje poti za doseganje ciljev. Prva dimenzija pomeni prepričanje ali motivacijo, ki posameznika pripelje do cilja, druga pa sposobnost in

motivacijo posameznika, da najde večje število alternativnih načinov za doseg želenega cilja (Clapp-Smith et al., 2009). Avtentični vodje vzdržujejo zaupanje z visoko ravno zavezanosti in transparentnosti, deljenjem informacij, komuniciranjem o pomembnih in relevantnih informacijah ter podajanjem spodbudnih vprašanj (Avolio et al., 2004). Zaposleni polni upanja so predvideno nagnjeni k tveganju (Snyder, 2002). Ljudje z veliko upanja so sposobni poiskati več poti za izpolnitev nekega cilja, zatoj tudi pogosteje dosežejo želene rezultate. Avtentični vodje, ki jih odlikuje veliko upanja, si postavljajo visoke cilje in v pripravljenosti hranijo tudi alternativne poti za doseg ciljev (Dimovski et al., 2013).

Psiholog Bandura razlaga samozavest kot trdno prepričanje ali zaupanje v lastne sposobnosti za izvedbo določene naloge (Bandura, 1997). Samozavestni ljudje sprejmejo zahtevne naloge, so vztrajni in sprejmejo pomoč pri izvedbi, če naletijo na oviro (Peterson et al., 2008). Raziskovalca Stajkovic in Luthans govorita o samozavesti kot najmočnejšem konstrukt pozitivnega psihološkega kapitala, povezanega z uspešnostjo na delovnem mestu, zastavljanjem ciljev in natančnostjo (Gardner & Schermerhorn, 2004). Dimovski z raziskovalci (2009) pravi, da so novejšje študije pokazale tudi povezavo med samozavestjo in zadovoljstvom na delovnem mestu, zaznano organizacijsko uspešnostjo ter organizacijsko zavezanostjo in identiteto.

Prožnost po Luthansu (2002) pomeni zmožnost soočanja s spremembami, tveganji ali z napakami in tudi sposobnost okrevanja. Komponente prožnosti so (1) neomajno sprejemanje stvarnosti, (2) trdno prepričanje v smiselnost življenja in (3) neobičajna sposobnost prilagajanja občutnim spremembam (Luthans & Youssef, 2004). Gardner in Schermerhorn (2004) govorita o prožnosti kot o osnovi prilagodljivega človeškega sistema, ki je povezana s sprejetjem podpore drugih, kadar je to potrebno, s pozitivno samopodobo, z notranjo motivacijo, s sposobnostmi samoregulacije in z občutki samoučinkovitosti. Dimovski z raziskovalci (2009) pravi, da je miselna prožnost proces, ki se pri posameznikih razvija skozi življenje in postopoma udejanja v vsakdanjih aktivnostih ter ljudem omogoča zaščitne mehanizme, s katerimi zmanjšajo dejavnike tveganja iz okolja in tudi krepi sredstva iz okolja. Posledično so ti posamezniki stabilnejši, se lažje prilagodijo novim zahtevam (Dimovski et al., 2013). Tugade, Fredrickson in Barrett (2003) trdijo, da pristopajo k življenju z obilo entuziazma, so radovedni in odprti za pridobitev novih izkušenj.

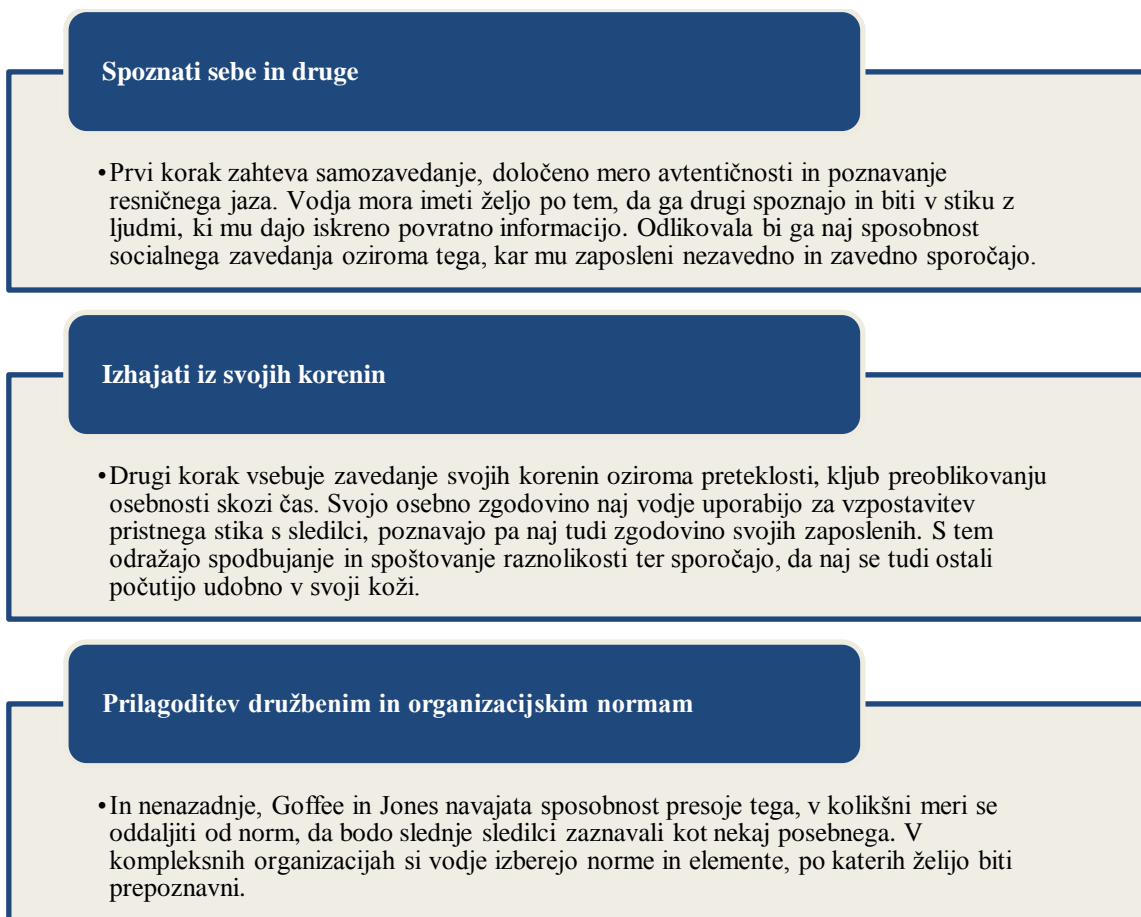
1.4.3 Lasten pozitiven razvoj

Ko sledilci ponotranjijo vrednote in prepričanja, posredovana s strani vodje, se skozi čas spremeni tudi pojmovanje svojega dejanskega jaza in možnega jaza v prihodnosti. Sledilci tako spoznajo sebe, razvijejo transparentnejši odnos s svojim vodjo in tudi ta posledično pridobi na svojem lastnem razvoju (Avolio & Gardner, 2005). Tako se po določenem času med vodjo in sledilcem razvije še bolj avtentičen odnos (Gardner et al., 2005).

1.5 Razvoj avtentičnega vodje in pregled definicij avtentičnega vodje

Razvoj avtentičnega vodje je vseživljenjski proces, produkt dolgoročnega, kontinuiranega izpopolnjevanja in učenja. Ni ga mogoče izpeljati le z izobraževanjem znotraj organizacije, ampak je za to potreben celostni pristop, ki vključuje širšo okolico organizacije in posameznika (Dimovski et al., 2009). Kontekst, v katerem posameznik odraste in se pozneje nahaja, ima veliko večji pomen za razvoj avtentičnega vodje kakor njegova dedna zasnova (Avolio et al., 2009). Na Sliki 6 je opisana shema korakov razvoja avtentičnega vodje po Goffeeju in Jonesu (2005).

Slika 6: Koraki razvoja avtentičnega vodje po Goffeeju in Jonesu



Vir: R. Goffee & G. Jones, *Managing authenticity: The paradox of great leadership*, 2005, str. 86–94.

Goffee in Jones (2005) za razvoj avtentičnega vodje predlagata tri korake. Vodja naj bi spoznal sebe in druge, izhajal iz svojega porekla in se v določeni meri prilagodil družbenim in organizacijskim normam. Jensen in Luthans (2006) poudarjata še pomen usmerjenosti avtentičnega vodje v prihodnost (Kaj še lahko postanem?) in delovanje v smeri večje organizacijske pripadnosti in zadovoljstva svojih zaposlenih.

Dimovski z raziskovalci (2009, 2013) za usposabljanje oziroma razvijanje avtentičnih vodij priporoča akcijsko učenje, sistem mentorstva, sistem nasledstva, *coaching*, tehniko pripovedovanja življenjskih zgodb, 360-stopinjsko vodenje, simulacije in zunanje aktivnosti. V Tabeli 2 prikazujem nekatere definicije avtentičnega vodje.

Tabela 2: Pregled definicij avtentičnega vodje

Leto	Avtor(-ji)	Definicija
2003	George	Avtentični vodje izhajajo iz svojih naravnih sposobnosti, prepoznajo svoje pomanjkljivosti in se jih trudijo odpraviti. Vodijo z namenom, s smislom, z vrednotami in delujejo v smeri gradnje trajnostnih odnosov z zaposlenimi. So dosledni, samodisciplinirani, pod pritiskom ne sklepajo kompromisov in nenehno zavzeto razvijajo sebe, ker se zavedajo, da biti vodja pomeni kontinuirano osebno rast.
2003	Luthans, Avolio	Avtentični vodja je samozavesten, poln upanja, optimističen, miselno prožen, transparenten, moralno ali etično usmerjen v prihodnost in daje prednost razvoju sodelavcev v vodje. V slednje jih ne prepričuje, ampak s pomočjo svojih avtentičnih vrednot, prepričanij in vedenja deluje z zgledom.
2004	Avolio, Luthans, Walumbwa	Avtentični vodje so posamezniki, ki vedo, kdo so, kako razmišljajo in se obnašajo, ter jih drugi zaznavajo kot osebe, ki se zavedajo svojih vrednot, moralnih perspektiv, znanja, prednosti, ter okolja, v katerem delujejo. So samozavestni, upajoči, miselno prožni in jih odlikuje visok moralni značaj.
2005	Ilies, Morgeson, Nahrgang	Avtentični vodje se globoko zavedajo svojih vrednot in prepričanij, so samozavestni, pristni, zanesljivi in zaupanja vredni. Osredotočajo se na grajenje prednosti svojih sledilcev, pomagajo širiti njihovo razmišljanje in ustvarjajo pozitivno organizacijsko okolje ter spodbujajo sodelovanje.
2005	Shamir, Eilam	Avtentični vodje se od manj avtentičnih ali neavtentičnih vodij razlikujejo po tem, v kolikšnem obsegu so njihovi cilji skladni z dojetjem samega sebe, v stopnji jasnosti samopodobe in temeljnih vrednot in prepričanij ter stopnje, do katere je identiteta vodje osnova za dojetanje sebe ter dimenzija, do katere je njihovo vedenje samoekspresivno.
2007	George, Sims	Avtentični vodje so pristni ljudje, zvesti sebi in temu, v kar verjamejo. Ker jim ljudje zaupajo in z njimi razvijejo pristne stike, so jih sposobni motivirati k večji uspešnosti. Ne vodijo jih pričakovanja drugih, ampak iščejo svojo edinstveno pot. Ko se razvijejo v avtentične vodje, raje služijo drugim, kakor pa delajo v smeri svojega uspeha in prepoznavnosti.
2009	Whitehead	Avtentični vodje se zavedajo same sebe, so skromni in delujejo v smeri izboljšanja sebe. Delujejo v dobrobit zaposlenih, s pomočjo visoke stopnje zaupanja gradijo na etičnosti in morali ter so zavezani organizacijskemu uspehu v okviru družbenih vrednot.

Vir: W. L. Gardner et al., *Authentic leadership: A review of the literature and research agenda*, 2011, str. 1122.

1.6 Pregled rezultatov avtentičnega vodenja

Vodje, ki delujejo v smeri avtentičnosti, gradijo trajne organizacije z dobrim vplivom na zaposlene in tudi širšo skupnost (George, 2003). V Tabeli 3 je prikazan pregled nekaterih znanstvenih prispevkov s področja rezultatov avtentičnega vodenja.

Tabela 3: Pregled rezultatov avtentičnega vodenja

Leto	Avtor(-ji)	Ugotovitve prispevka
2006	Jensen, Luthans	Percepcija zaposlenih o vodjih kot avtentičnih predpostavlja zadovoljstvo in veselje na delovnem mestu ter pripadnost organizaciji.
2008	Yammarino, Dionne, Schriesheim, Dansereau	Avtentično vodenje spodbuja pozitivno organizacijsko vedenje, kar vodi do uspešnosti zaposlenih pri delu.
2009	Clapp-Smith, Vogelgesang, Avey	Avtentično vodenje vpliva na finančno uspešnost organizacije neposredno in tudi posredno prek zaupanja zaposlenih v management. Zaupanje je mediator tudi med psihološkim kapitalom sledilcev in finančno uspešnostjo. Ključna ugotovitev raziskave ni le pomembnost zaznavanja vodij kot avtentičnih, ampak tudi lastna samopodoba sledilcev.
2010	Walumbwa, Wang, P., Wang, D., Schaubroeck, Avolio	Obstaja pozitivna povezava med avtentičnim vodenjem in delovno zavzetostjo zaposlenih, na ta odnos vplivata identifikacija z vodjo in psihološka opolnomočenost zaposlenih. Prek slednjih mediatorjev avtentično vodenje vpliva tudi na državljansko vedenje zaposlenih.
2011	Darvish, Razaeei	Percepcija sledilcev o svojih vodjih kot avtentičnih je pozitivno povezana z zadovoljstvom posameznikov na delovnem mestu. Zaznavanje vodij kot avtentičnih je tudi pozitivno povezano s timsko predanostjo.
2011	Ménard, Brunet	Avtentičnost menedžerjev je pozitivno povezana z veseljem zaposlenih pri delu. Delni mediator med njuno zvezo je dojetanje dela kot smiselnega.
2012	Hmieleski, Cole, Baron	Avtentično vodenje pozitivno posredno vpliva na uspešnost organizacije, kot mediator nastopa zbujanje pozitivnih čustev med zaposlenimi.
2012	Peterson, Walumbwa, Avolio, Hannah	Avtentično vedenje vodij ima pozitiven vpliv na delovno uspešnost sledilcev, deloma prek pozitivnih čustev sledilcev in v celoti prek psihološkega kapitala.
2012	Rego, Sousa, Marques, Pina e Cunha	Avtentično vodenje spodbuja kreativnost zaposlenih neposredno in tudi posredno prek psihološkega kapitala zaposlenih.
2013	Azanza, Moriano, Molero	Na povezavo med fleksibilno usmerjenimi organizacijami in zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu deloma vpliva avtentično vodenje.
2013	Černe, Jaklič, Škerlavaj	Zaznavanje vodje kot avtentičnega ima neposredni pozitivni vpliv na individualno ustvarjalnost zaposlenih in na inovativnost timov. Na odnos med percepcijo avtentičnosti vodje in kreativnostjo zaposlenih vpliva percepcija podpore za inoviranje.
2013	Emuwa	Z intenziteto avtentičnega vodenja vodje se večja identifikacija zaposlenih z vodjo. Avtentično vodenje pozitivno vpliva na opolnomočenost in pripadnost zaposlenih, na razvoj sledilcev vplivajo transparentnost in uravnoteženo procesiranje vodij.

se nadaljuje

Tabela 3: Pregled rezultatov avtentičnega vodenja (nad.)

Leto	Avtor(-ji)	Ugotovitve prispevka
2013	Mücelandili, Turan, Erdil	Avtentično vodenje je pozitivno povezano s kreativnostjo zaposlenih, slednja pa je pozitivno povezana z inovativnostjo zaposlenih.
2013	Rego, Vitória, Magalhães, Pina e Cunha	Raziskovalci so dokazali, da avtentično vodenje vodi do večje učinkovitosti ekipe, posredno prek timske virtuoznosti in afektivne oziroma čustvene zavezanosti tima.
2013	Wang, Hsieh	Avtentično vodenje vpliva na pripadnost zaposlenih s pomočjo njihovega zaupanja. Na zaupanje ima vpliv le vodjeva konsistentnost med besedami in dejanji, pri vplivu na pripadnost pa imajo vpliv še njegove moralne vrednote.
2014	Cianci, Hannah, Roberts, Tsakumis	Odnos med skušnjavo in etičnim odločanjem moderira avtentično vodenje in vodi v izjemno zmanjšanje verjetnosti za posameznikova neetična dejanja.
2014	Rego, Sousa, Marques, Pina e Cunha	Avtentično vodenje je povezano z ustvarjalnostjo zaposlenih, neposredno in posredno prek upanja zaposlenih. Avtentično vodenje vpliva na pozitivni odnos zaposlenih, ta spodbuja upanje in posledično kreativnost zaposlenih.
2015	Ahmad, Zafar, Shahzad	Avtentično vodenje spodbuja kreativnost zaposlenih in neposredno vpliva na notranjo motivacijo zaposlenih ter njihovo razpoloženje.
2015	Amunkete, Rothmann	Raziskava prikaže pomen avtentičnega vodenja in psihološkega kapitala, ki pojasnita zadovoljstvo pri delu in namero zaposlenih, da ostanejo ali odidejo iz organizacije.
2015	Boekhorst	Avtentični vodje in njihovi sledilci, ki imajo skupne cilje glede razvoja klime za vključitev, spodbujajo posredno učenje vključujočega vedenja sledilcev in s tem je pospešen doseg ciljev obeh strani.
2015	García-Guiu López, Molero Alonso, Moya Morales, Moriano León	Avtorji so prikazali pozitivno in neposredno povezavo med avtentičnim vodenjem, kohezivnostjo timov in skupno identifikacijo.
2015	Guerrero, Lapalme, Séguin	Avtentično vodenje je v pozitivni povezavi z motivacijo in s pripadnostjo članov, mediator je participativna klima varnosti, ki temelji na transparentnosti in deljenju idej.
2015	Leroy, Anseel, Gardner, Sels	Delovanje avtentičnih sledilcev je povezano z zadovoljitvijo njihovih osnovnih potreb, avtentično vodenje pa vpliva tudi na uspešnost zaposlenih.
2015	Zubair, Kamal	Avtentično vodenje pozitivno vpliva na kreativnost zaposlenih, neposredno in posredno skozi psihološki kapital in delovni zanos.
2016	Agote, Aramburu, Lines	Zaznavanje avtentičnosti vodje je neposredno pozitivno povezano z vzbujanjem pozitivnih čustev zaposlenih in njihovim zaupanjem v času sprememb. Raven zaupanja v vodjo je mediator med percepcijo avtentičnosti vodje in negativnimi čustvi.
2016	Hidayat	Avtentično vodenje spodbuja notranjo motivacijo zaposlenih, kar posledično vpliva na njihovo delovno zavzetost. Odnos med avtentičnim vodenjem in notranjo motivacijo moderira zaupanje, tako kognitivno kot afektivno.
2016	Meng, Cheng, Guo	Na ustvarjalnost zaposlenih posredno skozi mediatorja timskega zaupanja in psihološke varnosti vpliva avtentično vodenje. Zaupanje v ekipo in psihološka varnost pozitivno vplivata na deljenje znanja in posledično na kreativnost.

se nadaljuje

Tabela 3: Pregled rezultatov avtentičnega vodenja (nad.)

Leto	Avtor(-ji)	Ugotovitve prispevka
2016	Semedo, Coelho, Ribeiro	Čustvena pripadnost, iznajdljivost in percepcija o avtentičnosti vodje spodbujajo kreativnost, ta pa posameznikovo uspešnost v organizaciji.
2017	Xu, Zhao, Li, Lin	Avtentični vodje vplivajo na rast sledilcev prek izmenjave vodja-sledilec in psihološke varnosti, posredno pa tudi na kreativnost posameznika.

Vir: Priloga 1.

2 USTVARJALNOST NA DELOVNEM MESTU

2.1 Koncept ustvarjalnosti na delovnem mestu

Ustvarjalnost na delovnem mestu je postala intenzivneje raziskovan koncept po letu 1990 (Marion, 2012; Zhou & Hoever, 2014) in tako tudi cenjena lastnost zaposlenih pri opravljanju različnih nalog oziroma poklicev (Shalley & Gilson, 2004). Opredeljena je kot proces ali kot rezultat (Shalley & Zhou, 2008), nanjo pa v veliki meri vpliva delovno okolje zaposlenih (Amabile et al., 1996; Woodman et al., 1993). Za razumevanje kompleksnosti in potencialov ustvarjalnosti je v raziskovanju potreben interaktivni pristop, torej upoštevanje učinkov med akterji in kontekstom (Zhou & Hoever, 2014). Večina znanstvenih prispevkov se osredotoča na kreativnost kot rezultat (Shalley & Zhou, 2008) in na kreativnost posameznika (Shalley & Zhou, 2008; Robledo, Hester, Peterson, & Mumford, 2012).

Kreativnost kot proces je kontinuirano iskanje in reševanje problemov ter implementacija novih rešitev (Basadur, 2004). Je ponavljajoč se proces, ki vsebuje razmislek, udejanjanje, iskanje povratne informacije, eksperimentiranje, diskusijo o novih načinih delanja stvari, ne le zanašanje na navade ali avtomatsko vedenje (Shalley & Zhou, 2008). Wang in Murnighan (2015) opozarjata, da se veliko prispevkov na omenjeno temo preveč osredotoča na noviteto in divergentno mišljenje ter spregleda ostale kognitivne procese.

Ustvarjalnost je pogosto definirana kot končni rezultat oziroma produkcija novih in uporabnih idej (Amabile et al., 1996), ki se tičejo produkta, procesa ali storitve (Woodman et al., 1993). Noviteta ni zadosten kriterij, saj so lahko določene nove ideje popolnoma nerealistične in v praksi nedosegljive (Wang & Murnighan, 2015). Lang in Murnighan (2015) pravita, da je namesto uporabnosti z vidika etičnosti boljša beseda primernost, še posebej, ko ima produkt družbeno funkcijo. Kreativni rezultat je lahko inkrementalna sprememba ali večji, radikalni dosežek v razvoju produkta ali procesa (Madjar, Greenberg, & Chen, 2011). Pri opredeljevanju kreativnosti se je treba vprašati tudi, ali obsega podane oziroma vnaprej predstavljene probleme za reševanje ali sproti odkrite probleme (Shalley & Zhou, 2008). Unsworth (2001) govori o tako imenovanih odprtih idejah ali problemih oziroma tistih, ki jih posameznik sam odkrije, in zaprtih idejah, ki pa so mu predstavljene.

Leung in Wang (2015) predstavita intersubjektivni pristop k ustvarjalnosti in opozarjata, da so lahko definicije in evaluacije ustvarjalnosti v različnih kulturnih okoljih drugačne, saj kreativna dela nastajajo s strani posameznikov iz raznovrstnih področij in jih ocenjujejo strokovnjaki z raznolikim ozadjem oziroma izkušnjami. Zhou in Hoever (2014) predlagata natančnejši pristop k raziskovanju kulturnega konteksta ustvarjalnosti v prihodnje. Pri obravnavi kreativnosti v organizacijah se po mnenju raziskovalcev Wang in Murnighan (2015) raziskovalci ne posvečajo v zadostni meri etičnemu vidiku, saj pravita, da v organizacijah lahko prihaja do zlorab in negativnih, neetičnih ali škodoželjnih namer in posledic.

2.2 Proces ustvarjalnega mišljenja

2.2.1 Faze ustvarjalnega procesa

Rigolizzo in Amabile (2015) pravita, da je razumevanje procesa ustvarjalnosti ključno za organizacije, saj se na podlagi tega odločajo o tem, kako motivirati zaposlene in se izogniti »ugašanju« kreativnih navdihov.

Berginc in Krč (2001) opredelita štiri stopnje ustvarjalnega procesa. Najprej je posameznik usmerjen k spoprijemanju s predstavljenim problemom ali s problemom, ki ga je odkril sam. Na tej stopnji igra pomembno vlogo notranja motivacija, s pomočjo katere posamezniki bolje definirajo problem. Druga stopnja se nanaša na predpripravo in pridobivanje ustreznih informacij o problemu, tretja pa na generiranje idej, ta je navadno odvisna od ustvarjalnih sposobnosti in motivacije posameznika. Zadnja stopnja pomeni vrednotenje ustvarjenih idej s pomočjo predhodno določenih kriterijev in se povezuje s praktičnimi izkušnjami posameznika z določenega področja. Zhou in George (2003) ter Rigolizzo in Amabile (2015) pa predstavijo pet faz: (1) identifikacijo ideje, (2) zbiranje informacij ali preparacijo, (3) generiranje ideje, (4) evaluacijo in (5) implementacijo ideje.

2.2.2 Konvergentno in divergentno mišljenje

Slovenski psiholog Pečjak (1989) pravi, da gre pri konvergentnem mišljenju za usmerjenost vseh misli k eni rešitvi problema, kar izhaja iz naših miselnih navad, logike mišljenja in tudi kulture. Pri divergentnem mišljenju pa posameznik pride do več različnih rešitev. Konvergentno mišljenje po navadi vodi do konvencionalnih in »pravilnih« idej in rešitev, divergentno pa do izvirnosti, ki velja za osrednjo značilnost ustvarjalnosti (Runco & Acar, 2012). Rigolizzo in Amabile (2015) pravita, da je za divergentno razmišljanje ključna avtonomija, občutek nadzora posameznika nad svojim delom oziroma idejami. Pečjak (1989) piše tudi o delitvi mišljenja na vertikalno in lateralno. Pri vertikalnem gre za napredovanje mišljenja od postavke do postavke oziroma po korakih do ene same rešitve. Zavestna kontrola pri slednjem je močna. Lateralno mišljenje poteka po ovinkih, sestavljajo ga nenavadne in nepričakovane asociacije, pozornost pa je difuzna.

Nusbaum in Silvia (2011) pravita, da bi morale sodobne teorije pripisati večji pomen konvergentnemu mišljenju, saj naj bi bilo slednje v odvisnem odnosu z divergentnim. Menita, da morajo posamezniki za uspešno oblikovanje ideje uporabljati tudi kognitivne sposobnosti, osebnostne značilnosti, znanje in motivacijo. Runco in Acar (2012) opozarjata, da testi divergenčnosti niso sinonim za kreativnost, ampak samo uporabno izhodišče za merjenje potenciala. Pečjak trdi (1989), da je konvergentno mišljenje potrebno za preverjanje veljavnosti idej.

2.2.3 Vloga intrinzične in ekstrinzične motivacije

Ryan in Deci (2000) pravita, da pomeni motiviranost zagnanost za opravljanje neke aktivnosti. Avtorja ločita stopnjo motivacije in orientiranost oziroma tip motivacije. Orientiranost razdelita na notranjo ali intrinzično, kjer je nagrada aktivnost sama, in zunanjo ali ekstrinzično motivacijo, ki vodi do rezultata, ločljivega od aktivnosti.

Raziskovalka Amabile (1997) pravi, da intrinzično motiviran posameznik opravlja nalogo, ker je zanimiva, izpolnjujoča, razburljiva in mu predstavlja izziv. Pri tem posameznika vodijo radovednost, užitek in globok interes. Ekstrinzična pomeni opravljanje naloge zaradi pričakovanega ocenjevanja, nadzora, tekmovanja s sodelavci ali obljubljenega nagrade in doseganje roka za izvedbo. Številni raziskovalci se strinjajo, da je za kreativne rezultate v organizacijah pomembna notranja motivacija zaposlenih (Amabile, 1988, 1997; da Costa, Pérez, Sánchez, Garaigordobil, & Gondim, 2015; Hannam & Narayan, 2015; Hon, 2012; Oldham & Cummings, 1996; Ryan & Deci, 2000; Tierney, Farmer, & Graen, 1999; Woodman et al., 1993; Yoon, Sung, & Choi, 2015).

Organizacije, kot so 3M, Google in Novartis, omogočajo svojim zaposlenim določeno stopnjo avtonomije oziroma čas za delo na projektu po lastni izbiri (Amabile & Khaire, 2008; Rigolizzo & Amabile, 2015). Gre za pridobivanje novega znanja, kar služi morda tudi kot priprava za oblikovanje novih in dragocenih idej (Rigolizzo & Amabile, 2015). Amabile (1997) omenja tudi sinergično ekstrinzično motivacijo, ki jo lahko pri zaposlenih vzbudi določena vrsta priznanja in povratne informacije o izboljšanju uspešnosti pri delu in morda prispeva h krepitvi notranje motivacije.

Notranja motivacija je deloma odvisna od posameznikove osebnosti, nanjo pa v veliki meri vpliva tudi družbeno okolje, v katerem posameznik deluje. Zaposleni naj bi bili najbolj kreativni, kadar so notranje motivirani, visoka stopnja notranje motiviranosti naj bi nadomestila tudi pomanjkanje znanja z določenega področja ali slabše ustvarjalne sposobnosti zaposlenega (Amabile, 1997). Visoka raven notranje motivacije naj bi bila pogojena z občutkom avtonomije in sposobnosti za opravljanje naloge ter tudi s prejemanjem pozitivnih povratnih informacij (Ryan & Deci, 2000). Notranja motivacija deluje kot mediator, prek katerega na kreativnost zaposlenih vplivajo podpora vodje (Shin, 2015; Oldham & Cummings, 1996), vodenje z opolnomočenjem zaposlenih (Shin, 2015;

Zhang & Bartol, 2010), podpora sodelavcev (Shalley, Zhou & Oldham, 2004) in tudi struktura dela (Oldham & Cummings, 1996; Shalley et al., 2004).

2.3 Dejavniki stimuliranja in zaviranja ustvarjalnosti pri delu

2.3.1 Raven individualne ustvarjalnosti

Zhou in Hoever (2014) po pregledu empiričnih študij s področja organizacijske psihologije in menedžmenta od leta 2000 ugotavljata, da se je večina raziskav osredotočila na potencialne pozitivne dejavnike za spodbujanje ustvarjalnega vedenja in manj na dejavnike, ki zavirajo ustvarjalnost. Pravita, da je ustvarjalnost velikokrat videna kot redek rezultat, ki je včasih le posledica dodatne službene aktivnosti in ni osnovni del nalog zaposlenih in je zelo občutljiva za številne moteče dejavnike iz okolja ter zahteva skrbno pozornost. Amabile (1988, 1997) kot komponente individualne kreativnosti v organizacijah opredeli (1) relevantno znanje iz določene stroke, (2) sposobnost kreativnega razmišljanja in (3) motivacijo za opravljanje naloge. Strokovno znanje deli na tehnično, intelektualno in proceduralno; sposobnost kreativnega razmišljanja pa pomeni stopnjo fleksibilnosti in domiselnosti, s katero ljudje pristopajo k problemu (Amabile, 1998). Na Sliki 7 so predstavljene komponente individualne kreativnosti v organizacijah po Amabile (1988).

Slika 7: Elementi individualne kreativnosti v organizacijah po Amabile



Vir: T. M. Amabile, *A model of creativity and innovation in organizations*, 1988, str. 129–134.

Woodman z raziskovalci (1993) razlaga kreativnost na individualni ravni kot kompleksni produkt posameznikovega vedenja v dani situaciji in predstavi interaktivni model, ki izhaja iz ustvarjalnosti na ravni posameznika v organizaciji, nanj pa vplivajo družbeni in okoljski dejavniki. Med dejavnike vplivanja šteje osebnost in kognitivne značilnosti, notranjo motivacijo in znanje. Med okoljske vplive šteje med drugim psihološko okolje, časovne omejitve pri opravljanju naloge, velikost organizacije, organizacijsko kulturo in sistem

nagrajevanja. Shalley z raziskovalci (2004) po pregledu številnih rezultatov študij pravi, da osebnost zaposlenih in njihov kognitivni stil vplivata na način, kako se odzivajo na dejavnike iz okolja. Da Costa z raziskovalci (2015) je v metaanalizi ugotovil, da so s kreativnim vedenjem najpogosteje povezani čustvena inteligenca (visoka empatičnost, izražanje čustev in regulacija čustev), divergentno razmišljanje, odprtost za izkušnje, kreativna osebnost, intrinzična motivacija, pozitivni afekt, androgenost, starost, inteligentnost, samoučinkovitost, ekstravertnost in ekstrinzična motivacija.

De Dreu, Baas in Nijstad (2012) pravijo, da pozitivno razpoloženje v glavnem stimulira kreativnost, čeprav ta trditev ni bila zmeraj potrjena. Študije učinkov negativnega razpoloženja na ustvarjalno vedenje so še bolj nekonsistentne. Da bi pojasnili ta pojav, avtorji razlikujejo med tako imenovanimi aktivacijskimi razpoloženji, ki so lahko pozitivna (veselje, vzhičenost) ali negativna (jeza, strah), in deaktivacijskimi razpoloženji, ki lahko imajo prav tako pozitiven (sproščenost, mirnost) ali negativen ton (žalost). Tako pozitivna kot negativna aktivacijska razpoloženja vodijo do večje ustvarjalnosti kakor deaktivacijska. Študija, opravljena na Univerzi v Pekingu, o razpoloženju in zahtevnosti dela v povezavi s kreativnostjo, je pokazala, da zahtevnost dela krepi učinek pozitivnega razpoloženja na ustvarjalnost zaposlenih in tako vpliva na večji uspeh zaposlenih pri svojem delu (Liu, 2016).

Tierney in Farmer (2002) sta v svoji študiji opisala kreativno samoučinkovitost kot stopnjo, do katere zaposleni verjamejo v svoje ustvarjalne sposobnosti. Dokazala sta, da na občutenje kreativne samoučinkovitosti vplivajo trajanje zaposlitve, samoučinkovitost na delovnem mestu, kompleksnost dela in vedenje vodstva. Khalid in Zubair (2014) sta našla pozitivno povezavo med čustveno inteligenco, samoučinkovitostjo in kreativnostjo ter pokazala vpliv čustvene inteligentnosti na ustvarjalnost zaposlenih deloma prek samoučinkovitosti. Thundiyil, Chiaburu, Li in Wagner (2016) so dokazali, da kreativna samoučinkovitost pozitivno vpliva na ustvarjalnost pri delu tudi v primeru nizke stopnje pozitivnega afekta in visoke stopnje negativnega afekta zaposlenih.

Številne študije potrjujejo intrinzično motivacijo za mediatorja med okoljskimi dejavniki in kreativnostjo zaposlenih (Shalley et al., 2004). Hannam in Narayan (2015) sta povezala notranjo motivacijo z zaznavano stopnjo organizacijske pravičnosti in kreativnostjo ter ugotovila, da intrinzično motivirani zaposleni vidijo svoje delovno okolje pravičnejše in so kreativnejši. Metaanaliza, opravljena na Univerzi v Atlanti, je pokazala, da imajo intrinzična motivacija, kreativna samoučinkovitost in prosocialna motivacija oziroma želja po pomoči drugim edinstveno vlogo pri razlaganju ustvarjalnosti in tudi pozitivni vpliv nanjo. Omenjeni motivacijski mehanizmi funkcionirajo kot mediatorji med kontekstualnimi in osebnostnimi dejavniki ter kreativnostjo (Liu, Jiang, Shalley, Keem, & Zhou, 2016).

Mnogi raziskovalci so proučevali vpliv socialne interakcije med zaposlenimi in vodjo na kreativnost. Madjar, Oldham in Pratt (2002) ugotavljajo, da na kreativnost zaposlenih vplivajo tudi ljudje zunaj njihovega delovnega okolja, to so prijatelji in družina. Podpora sodelavcev je v primeru raziskave v kitajskih podjetjih pomagala preseči tudi odpor do sprememb (Hon, Bloom & Crant, 2011). Zhou in George (2001) sta dokazala tudi, da so pomoč in podpora, povratna informacija s strani sodelavcev in tudi organizacijska podpora pomagali do kreativnih rezultatov tudi zaposlenim, ki so bili nezadovoljni s službo, a primorani ostati v tej zaposlitvi. Kreativnost je tukaj obravnavana kot način izražanja njihovega mnenja. Baer in Oldham (2006) sta ugotovila, da sta podpora vodstva in sodelavcev pomagali do kreativnejšega vedenja posameznikov tudi v primeru časovnega pritiska.

Tako vodje kot sodelavci lahko s svojo podporo vplivajo na povečano intrinzično motivacijo zaposlenih in posledično na njihovo kreativnost (Shalley et al., 2004). Chen, Yien in Huang (2011) so v študiji dokazali, da podpora vodstva blagodejno vpliva na kreativnost v organizaciji prek zaupanja v menedžment. Hon (2012) je pokazala, da je intrinzična motivacija mediator v odnosu med vplivom kreativne klime, vodenja z opolnomočenjem zaposlenih in podpore sodelavcev na ustvarjalnost zaposlenih. De Stobbeleir, Ashford in Buyens (2011) so ugotovili, da s pomočjo pridobitve povratne informacije iz različnih virov zaposleni s tovrstnim proaktivnim vedenjem izboljšajo svojo ustvarjalnost pri delu, kar govori o pomenu samoregulacijskega vedenja zaposlenih v kreativnem procesu. Tudi Kim z raziskovalci (2010) je prikazala pozitivno povezavo med proaktivno osebnostjo in kreativnostjo zaposlenih, njun odnos sta krepila podpora vodstva in zahtevana stopnja kreativnosti. Tai in Mai (2016) sta ugotovila, da ima proaktivna osebnost enako pomembno vlogo tako v domačih kot multinacionalnih organizacijah.

Nekateri raziskovalci (Perry-Smith, 2006; Perry-Smith & Shalley, 2003; Zhou, Shin, Brass, Choi, & Zhang, 2009; Baer, 2010) so prikazali pozitiven vpliv šibkih vezi, na primer vezi z znanci na ustvarjalnost. Pri tem ima pomemben vpliv diverziteta oziroma heterogenost teh stikov, ki vplivajo na nastanek različnih kognitivnih procesov. Madrid in Patterson (2016) trdita, da odprtost za nove izkušnje in potreba po spoznanju o nekem pojavu skupaj vplivata na ustvarjanje novih idej na delovnem mestu. Tudi De Dreu z raziskovalci (2012) je po pregledu prispevkov mnenja, da so odprti ljudje kreativnejši.

Huang in Liu (2015) sta dokazala, da heterogeno znanje oziroma dostopnost posameznika do znanja zunaj svoje stroke v svojem omrežju pozitivno vpliva na kreativnost zaposlenih. Zaposleni pridobijo z vzdrževanjem odnosov s sodelavci koristne informacije in novice, ta odnos pa krepita še pomoč in podpora sodelavcev. Tudi Černe, Nerstad, Dysvik in Škerlavaj (2014) trdijo, da skrivanje znanja negativno vpliva na generiranje kreativnih idej zaposlenih.

Veliko študij govori o vplivu stila vodenja na kreativnost zaposlenih (Shalley et al., 2004). Rezultati študij so konsistentni glede argumenta, da se kreativnost posameznikov zmanjša, ko pričakujejo, da bo njihovo delo kritično ocenjevano (Shalley et al., 2004). Ena od študij je pokazala, da ima sovražno oziroma ostro vedenje vodstva negativne posledice za občutenje psihološke varnosti in organizacijske identifikacije zaposlenih, kar posledično negativno vpliva na kreativnost (Liu, Zhang, Liao, Hao, & Mao, 2016). Vodenje, kjer je vodja odprt, dostopen in dosegljiv, prispeva k večji kreativnosti zaposlenih prek psihološke varnosti (Carmeli, Reiter-Palmon, & Ziv, 2010). Škerlavaj z raziskovalci (2014) ugotavlja, da podpora vodstva krepi odnos med generiranjem ideje in implementacijo ideje, saj ima ideja brez implementacije omejeno poslovno vrednost. Menijo, da bi morale organizacije zaposlenim omogočiti tako psihološko podporo kakor tudi ostale potrebne resurse za implementacijo idej. Študije so dokazale tudi pozitiven vpliv avtonomije (Sripirabaa & Maheswari, 2015) in smiselnosti opravljanja dela (Cohen-Meitar, Carmeli, & Waldman, 2009) na kreativno vedenje zaposlenih. Shalley z raziskovalci (2004) pravi, da so rezultati študij glede učinka rokov za izvedbo neke naloge in zastavljanja ciljev nekonsistentni.

Shalley z raziskovalci (2004) opozarja na to, da morajo raziskovalci svoje proučevanje prilagoditi glede na različne faze v ustvarjalnem procesu oziroma biti pozorni na to, katere osebnostne in kontekstualne značilnosti so morda primernejše za vsako od teh stopenj. Trdi namreč, da posamezniki, zelo odprti za izkušnje, posledično oblikujejo nove ideje, medtem ko ekstravertirane osebe o idejah pripovedujejo in jih sporočajo svojim sodelavcem. Poleg tega naj bi večina študij proučevala zgolj ustvarjalnost organizacij iz Združenih držav Amerike in ustvarjalnost ostalih »zahodnih« narodov.

2.3.2 Ustvarjalnost na ravni skupine

Taggar (2002) razlaga skupinsko kreativnost kot mehanizem posameznikove kreativnosti in stopnje kreativnih procesov v skupini. Reiter-Palmon, Wigert in de Vreede (2012) glede sestave skupin razlikujejo med demografsko diverziteto, funkcionalno diverziteto (izobrazba, znanje) ter kognitivnim stilom in osebnostjo. Pravijo, da vodijo študije o vplivu demografske različnosti do mešanih rezultatov, medtem ko so vpliv funkcionalne raznolikosti in kognitivnega stila ter osebnost primernejši za raziskovanje. Razlikujeta še socialne procese v skupini (sodelovanje, komunikacija, zaupanje, psihološka varnost, podpora, konflikt, kohezivnost, prepričanje ekipe v svojo učinkovitost) in kognitivne procese (generiranje ideje in nevihta možganov, proces kreativnega reševanja problemov, refleksija, skupni mentalni modeli).

Komuniciranje o idejah in informacijah je po mnenju številnih raziskovalcev osrednjega pomena za ustvarjalnost pri delu (Amabile, 1988; Perry-Smith & Shalley, 2003; Woodman et al., 1993). Leenders, van Engelen in Kratzer (2003) so pokazali, da sta za kreativnost oziroma razvoj novega produkta v skupini optimalna srednja raven komunikacije med člani in nizka raven centralizacije v komuniciranju, saj so posamezniki, ki bi morebiti

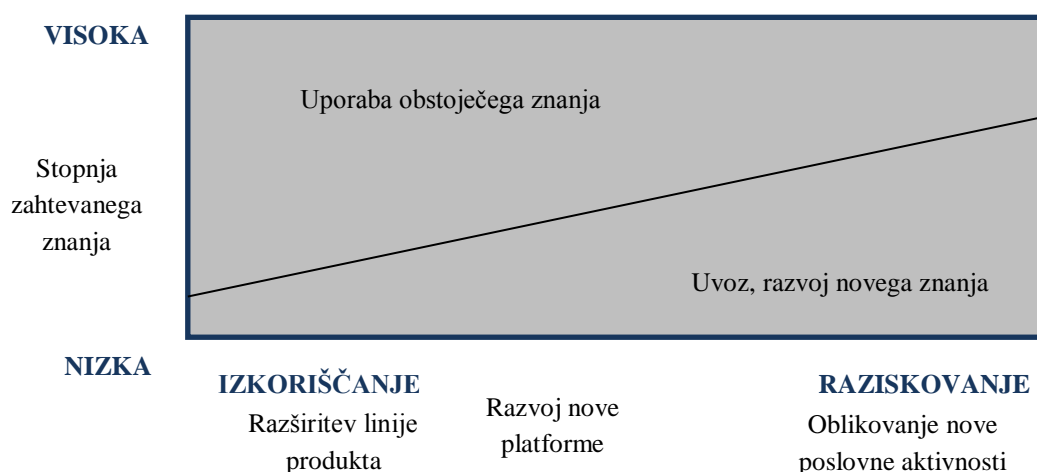
dominirali, lahko preobremenjeni s količino pridobljenih informacij. Ugotovili so še, da se je kreativnost članov z daljšanjem časovne dobe članstva v ekipi manjšala.

Oldham in Baer (2012) pravita, da spadajo med konsistentnejše dejavnike s pozitivnim vplivom na kreativnost v skupinah zahtevnejše, dobro oblikovane službe in visoka stopnja izmenjave vodja-sledilec. Zhou in Hoever (2014) ugotavljata tudi, da relativno malo študij raziskuje kontekstualni vpliv na skupinsko ustvarjalnost. Gilson in Shalley (2004) sta dokazala, da so člani kreativnejših skupin tisti, ki so zaznali svoje naloge kot take, ki zahtevajo visoko raven kreativnosti, in imeli visoko raven skupnih ciljev, participativni pristop reševanja problemov in spodbujajočo klimo za kreativnost. Člani kreativnejših skupin so več časa preživeli v druženju in imeli srednjo raven trajanja zaposlitve. Hirst, Van Knippenberg in Zhou (2009) so dokazali, da usmerjenost skupine k učenju krepi pozitivni učinek usmerjenosti skupine k ciljem na kreativnost članov v skupini. Sung in Choi (2012) sta dokazala pozitiven vpliv upravljanja znanja v skupinah oziroma uporabe znanja na kreativnost skupin in finančno uspešnost organizacije.

2.3.3 Organizacijska ustvarjalnost

Zaposleni so ustvarjalnejši, kadar imajo občutek pravičnosti v organizaciji in so organizaciji lojalni. V tem primeru naj bi bili pripravljene narediti več, kot je od njih zahtevano, in so posledično nagnjeni k iskanju alternativnih rešitev pri opravljanju svojih nalog (Shalley & Gilson, 2004). Giustiniano, Lombardi in Cavaliere (2016) trdijo, da sta za organizacijsko ustvarjalnost nujno potrebna notranja komunikacija in učenje. Kazanjian in Drazin (2012) pravita, da se ravno pri razvijanju novih produktov in storitev zgodi veliko učenja in oblikuje veliko znanja v organizaciji. Na Sliki 8 so prikazane tri različne ustvarjalne strategije po Kazanjianu in Drazinu.

Slika 8: Povezava znanja z ustvarjalnostjo po Kazanjianu in Drazinu



Vir: R. K. Kazanjian & R. Drazin, *Organizational learning, knowledge management and creativity*, 2012, str. 551–554.

Vsaka ustvarjalna strategija zahteva različno stopnjo znanja in poslovne aktivnosti. Avtorja jih opišeta na primeru računalniške industrije. Pri prvi stopnji so organizacije, kot so IBM, HP in Dell, z napredkom tehnologije razvile trg prenosnikov, pozneje tudi segment tablic. Pri tretji stopnji pa se organizacije podajo na popolnoma nov trg. To je storil Apple z razvojem močne pozicije v glasbeni industriji. Sprva so razvili predvajalnik glasbe formata MP3 in pozneje iPod ter spletno glasbeno trgovino iTunes. Giustiniano in raziskovalci (2016) so dokazali, da usmerjenost zaposlenih k učenju od sodelavcev in iskanje informacij pri sodelavcih znatno spodbujata organizacijsko kreativnost.

Mathisen, Einarsen in Mykletun (2012) so v svoji študiji ugotovili, da kreativni vodje vplivajo na organizacijsko kreativnost tako neposredno s kazanjem svojega kreativnega vedenja kakor tudi posredno prek organizacijske kreativne klime. Predlagata, da organizacije izboljšajo kreativno klimo s pomočjo programov za nadgrajevanje kreativnih sposobnosti zaposlenih. Tudi Amabile (1998) je mnenja, da se kreativnost resnično spodbuja, kadar jo podpira celotna organizacija. Damanpour in Aravind (2012) sta po pregledu študij iz obdobja 1967–1988 in 1990–2009 ugotovila, da so ključni dejavniki za spodbujanje inoviranja tehnološko znanje, specializirano znanje oziroma raznolika baza strokovnega znanja, zunanja komunikacija in večje število strokovnjakov, ki pokrivajo različna področja.

2.4 Vloga vodje pri ustvarjalnosti zaposlenih

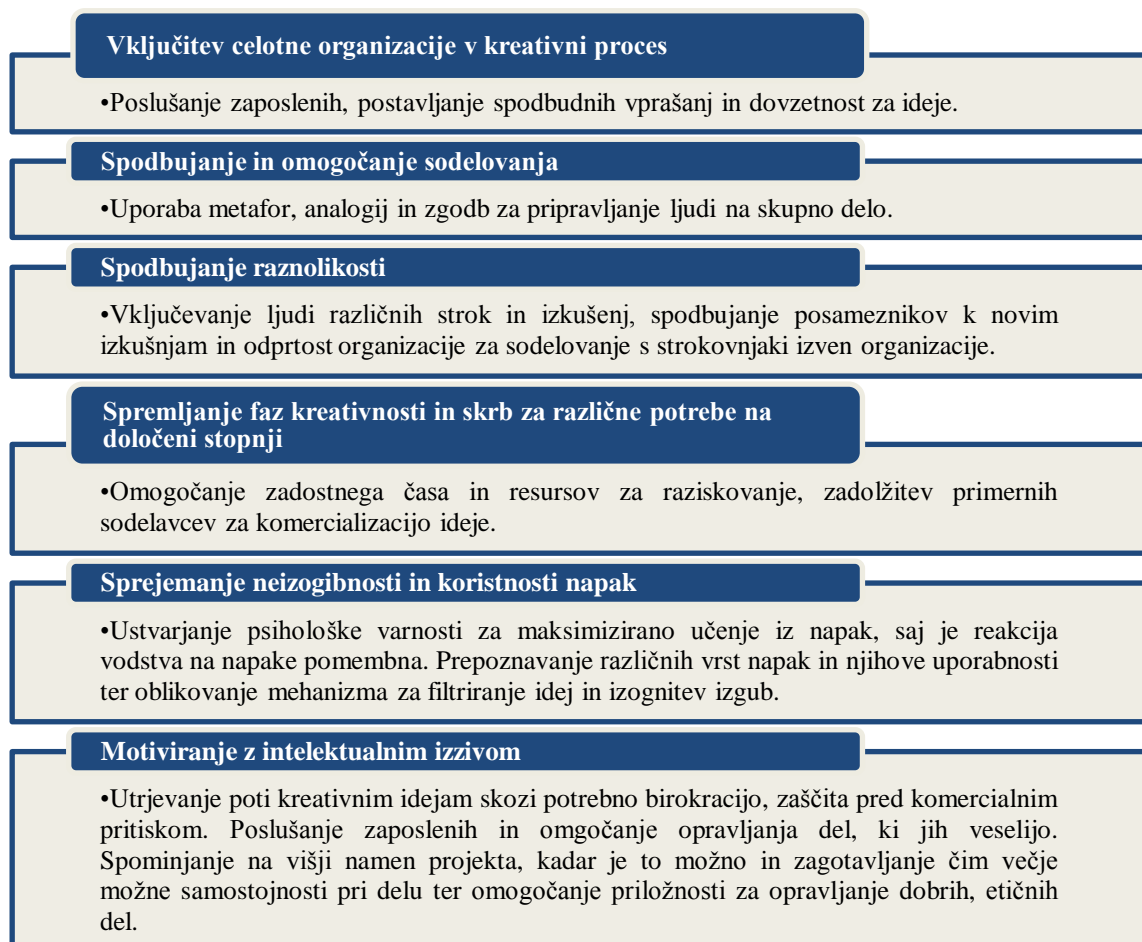
Gilson in Shalley (2004) ter Zhou in Hoever (2014) po pregledu številnih znanstvenih prispevkov ocenjujejo, da ima vodenje ključno vlogo pri oblikovanju okolja za spodbujanje kreativnosti. Shalley in Gilson (2004) predlagata, da vodje zagotovijo spodbujajočo delovno okolje in zaposlenim dajo vedeti, da je kreativnost zaželena. To lahko storijo s postavljanjem ciljev, podeljevanjem nagrad in z zagotavljanjem raznolikega družbenega okolja, v katerem sodelujejo ljudje z različnimi interesi in sposobnostmi. Naloge naj bi razdelili glede na predpostavljeno raven ustvarjalnosti posameznika in bi torej kreativnost s primernimi nalogami razvijali tudi pri manj kreativnih posameznikih (Shalley & Gilson, 2004).

Wang in Casimir (2007) sta dokazala, da bolj kot vodje svoje zaposlene dojemajo kot zanesljive in lojalne, bolj so jih pripravljeni spodbujati k ustvarjalnosti. Vodje se pri tem, ko zaposlenim dovolijo večjo stopnjo kreativnosti, soočajo s tveganjem, saj jim tako omogočajo več svobode pri delu in se lahko pri tem vedejo oportunistično. Reiter-Palmon in Illies (2004) predlagata, da lahko vodje pri kreativnem reševanju problemov za simultano vplivanje na številne procese omogočajo dostop do znanja in informacij ter spodbujajo deljenje znanja in informacij. Diverziteteta informacij po mnenju Marion (2012) spodbuja pretok informacij in je posledica delovanja vodij, ki spodbujajo raznolikost glede sposobnosti, perspektiv in izobrazbe. Vodja, ki je vsak dan v interakciji z zaposlenimi, skozi določena vedenja vpliva na njihove percepcije, občutke in uspešnost pri delu ter

posledično na skupno kreativnost. Vodje svojo podporo zaposlenim kažejo z učinkovitim in pravičnim spremljanjem njihovega napredka, se z njimi posvetujejo o pomembnih odločitvah, jih podpirajo in po dobro opravljenem delu tudi pohvalijo (Amabile et al., 2004).

Pri vodenju kreativnih ljudi naj bi bilo vodstvo sposobno pripraviti različne ljudi za sodelovanje, zgraditi podporo za nove tvegane naložbe in ustvariti klimo ter kulturo za spodbujanje tvorjenja idej (Mumford et al., 2002). Müceldili z raziskovalci (2013) v svoji študiji predpostavlja, da analiziranje in pravične odločitve vodje povečujejo kreativnost v organizaciji. Amabile in Khaire (2008) pravita, da se kreativnosti ne upravlja, ampak se upravlja za kreativnost oziroma v smeri spodbujanja kreativnosti. Njune predlagane smernice za vodje so opredeljene v Sliki 9.

Slika 9: Smernice vodjem za spodbujanje kreativnosti



Vir: T. M. Amabile & M. Khaire, *Creativity and the role of the leader*, 2008, str. 100–109.

Zhou in George (2003) trdita, da igra kritično vlogo pri omogočanju in spodbujanju kreativnosti zaposlenih čustvena inteligenca vodij. Vodje z visoko čustveno inteligenco zaposlene primerno opogumljajo, jim dajejo potrebni optimizem in entuziazem ter spodbudo in podporo v negotovih, stresnih situacijah. Imajo sposobnost razumevanja čustev sledilcev ter jim pomagajo razumeti njihov izvor. Pozitiven vpliv čustvene inteligence vodij na ustvarjalnost zaposlenih je bil s pomočjo nekaterih študij tudi dokazan (Castro, Gomes, & de Sousa, 2012; Rego, Sousa, Pina e Cunha, Correia, & Saur-Amaral, 2007).

2.5 Vpliv avtentičnega vodenja na ustvarjalnost zaposlenih

Avtentični vodje ustvarjajo okolje, kjer se trudijo presegati lastne slabosti in podpirajo tudi sodelavce, da razvijajo svoje znanje in sposobnosti. Njihovi sledilci se počutijo spoštovani, cenjeni, varni in imajo avtonomijo ter so intrinzično motivirani za opravljanje svojega dela na profesionalnejši in kreativnejši način. Avtentični vodje ne spodbujajo strogega nadzorovanja in zaupajo zaposlenim, da se učijo iz napak (Ahmad et al., 2015). Ker so odprti za izkušnje in spremembe, je ta stil vodenja primeren za spodbujanje kreativnosti in inovativnosti (Černe et al., 2013; Zubair & Kamal, 2015). Avtentični vodje zagotavljajo delovno okolje, kjer se podpira nove ideje, kjer je ocenjevanje oziroma kritika izražena na pozitiven način, kjer vlada odprt tok informacij in je vzpostavljeno zaupljivo okolje (Ahmad et al., 2015).

Nekatere študije so pokazale pozitiven vpliv avtentičnega vodenja na kreativnost zaposlenih s pomočjo psihološkega kapitala (Rego et al., 2012; Rego et al., 2014; Zubair & Kamal, 2015). Luthans z raziskovalci (2007) predpostavlja, da so zaposleni z višjo stopnjo pozitivnega kapitala znatno uspešnejši pri delu, ker se ta manifestira skozi njihove kognitivne sposobnosti, motivacijo in vedenje in so v dani situaciji sposobni izražati prožnost, upanje, optimizem in samozavest. Bolj upajoči, optimistični in samozavestni zaposleni pogosteje poizkušajo nove stvari, se ne bojijo možnosti napak in lažje presežejo ovire (Černe et al., 2013). Avtentični vodje psihološki kapital prenašajo na svoje sledilce (Avolio et al., 2004; Avolio & Gardner, 2005; Gardner & Schermerhorn, 2004; Gardner et al., 2005).

Jasni odnosi z avtentičnimi vodji pripomorejo k večjemu zaupanju zaposlenih. Zaposleni z njimi delijo svoje resnične misli, občutke in druge informacije ter si upajo izraziti drugačna mnenja in ideje. S tem procesom je vzpostavljena podpora za kreativnost in inovativnost (Černe et al., 2013). Avtentični vodje oblikujejo okolje, ki temelji na vzbujanju pozitivnega vedenja zaposlenih (Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005). Avolio z raziskovalci (2004) pravi, da pozitivna čustva omogočajo fleksibilnejše in kreativnejše razmišljanje. Avtentično vodenje spodbuja intrinzično motivacijo (Ilies et al., 2005), intrinzično motivirani zaposleni pa so bolj osredotočeni na svoje delo, kar izzove kreativno

vedenje (Gumusluoglu & Ilsev, 2009). Atmosfera zaupanja in podpore s strani sodelavcev in vodstva spodbuja občutenje varnosti na delovnem mestu (May, Gilson, & Harter, 2004). Okolje, v katerem vlada psihološka varnost, je spodbujajoče tudi za deljenje znanja (Meng et al., 2016). V varnem okolju se zaposleni ne bojijo biti osmešeni ali kritizirani, kar se odraža v kreativnejšem vedenju (Kark & Carmeli, 2009). Avtentični vodje na kreativnost zaposlenih dokazano vplivajo s pomočjo zaupanja (Meng et al., 2016) in psihološke varnosti (Meng et al., 2016; Xu et al., 2017), notranje motivacije (Ahmad et al., 2015), podpore za inoviranje (Černe et al., 2013), delovnega zanosa (Zubair & Kamal, 2015), razpoložnja (Ahmad et al., 2015), čustvene pripadnosti in iznajdljivosti pri delu (Semedo et al., 2016) ter rasti sledilcev in izmenjave vodja-sledilec (Xu et al., 2017).

3 MULTIMETODOLOŠKA RAZISKAVA O AVTENTIČNEM VODENJU IN USTVARJALNOSTI NA DELOVNEM MESTU NA PRIMERU PODJETJA VAR, D.O.O.

3.1 Predstavitev podjetja Var, d.o.o

Izbrana koncepta magistrskega dela, avtentično vodenje in ustvarjalnost na delovnem mestu sem proučevala v podjetju Var, d.o.o., iz Gornje Radgone, ki deluje od leta 1994 in danes zaposluje 80 ljudi. Podjetje Var, d.o.o., je ponudnik razvoja in izdelave orodij in proizvajalec serijskih izdelkov. Osnovno vodilo podjetja so ustvarjalnost, inovativnost in prilagajanje naročnikovim zahtevam. Največ prometa, kar preko 90 %, ustvarijo z evropskimi organizacijami iz avtomobilske panoge. Sodelujejo s proizvajalci vozil BMW, Audi, Mercedes-Benz, Porsche, Maserati, Bentley, Jaguar, Ford, Volvo in Wolkswagen. Podjetje odlikuje konstruiranje orodij z najsodobnejšo CAD/CAM programsko opremo, preverjanje merske ustreznosti orodij in izdelkov na CNC koordinatnem merilnem stroju in proizvodnja, opremljena s sodobno tehnologijo. S standardoma ISO/TS 16949 in ISO 9001 omogočajo kakovost razvoja, proizvodnje in prodaje orodij ter hladno preoblikovanih in varjenih izdelkov (Var, d.o.o., 2017).

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

V prvih dveh poglavjih magistrskega dela sem opredelila koncepta avtentičnega vodenja in ustvarjalnosti na delovnem mestu, ki predstavljata podlago za nadaljnje raziskovanje na primeru oddelkov prodaje in tehnologije podjetja Var, d.o.o. V tretjem delu magistrskega dela sem z multimetodološkim raziskovalnim pristopom proučevala omenjena koncepta na primeru podjetja Var, d.o.o. Ugotoviti sem želela, ali sta v omenjenih oddelkih prisotna ustvarjalnost zaposlenih in avtentično vodenje, kako vodstvo vrednoti avtentično vodenje, ali vodstvo spodbuja kreativnost, in raziskati morebitne tehnike spodbujanja kreativnosti pri zaposlenih ter morebitno vplivanje obeh konceptov na večjo uspešnost podjetja Var, d.o.o. V nadaljevanju najprej opredelim cilje raziskave, temeljne teze in raziskovalna

vprašanja. Sledijo opredelitev metod za izvedbo empirične raziskave, opredelitev oblikovanja in izvedbe ankete in intervjuja ter omejitev raziskave. Nadalje analiziram pridobljene podatke, predstavim svoje ključne ugotovitve in podam predloge, ki bi morda izboljšali poslovanje v oddelku tehnologije in prodaje podjetja Var, d.o.o.

3.2.1 Cilji raziskave

V raziskovalnem delu magistrske naloge sem proučevala področje avtentičnega vodenja in ustvarjalnosti na delovnem mestu zaposlenih v oddelku prodaje in tehnologije podjetja Var, d.o.o., in njun morebiten vpliv na uspešnost podjetja. Za raziskavo sem uporabila podatke, pridobljene s pomočjo anketnih vprašalnikov iz kvantitativnega dela raziskave, in podatke iz kvalitativnega dela raziskave, pridobljene s pomočjo polstrukturiranega intervjuja. Pri analizi anket in intervjuja ter oblikovanju priporočil za vodstvo sem se ravnala po pridobljenem znanju oziroma pregledani teoriji, ki sem jo sistematično razčlenila in predstavila v prvih dveh delih magistrskega dela. Da bi podjetje v svoje poslovanje v večji meri vpeljalo avtentično vodenje in predvsem njegove pozitivne učinke, sem na koncu predlagala priporočila za vodstvo. Podala sem tudi priporočila, ki bi morebiti prispevala k izboljšanju upravljanja v smeri kreativnejšega vedenja zaposlenih in tudi večje inovativnosti.

3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Zastavljena temeljna teza magistrskega dela pravi, da imajo avtentični vodje zaradi svojih kompetenc in pristopov ugodno izhodišče za spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih, kar posledično tudi pozitivno vpliva na uspešnost organizacij. Za pomoč pri proučevanju konceptov avtentičnega vodenja in ustvarjalnosti na delovnem mestu v oddelkih izbranega podjetja sem si zastavila raziskovalna vprašanja, prikazana v Tabeli 4.

Tabela 4: Raziskovalna vprašanja za multimetodološko raziskavo v oddelkih prodaje in tehnologije podjetja Var, d.o.o.

Zaporedno število	Raziskovalno vprašanje
1.	Ali je v oddelkih prodaje in tehnologije podjetja Var, d.o.o., prisotno avtentično vodenje?
2.	Kako vodstvo podjetja Var, d.o.o., vrednoti avtentično vodenje?
3.	Ali so zaposleni iz oddelka prodaje in tehnologije v podjetju Var, d.o.o., ustvarjalni?
4.	Ali vodje podjetja Var, d.o.o., spodbujajo ustvarjalnost zaposlenih iz oddelka prodaje in tehnologije?
5.	Kako vodstvo podjetja Var, d.o.o. spodbuja, ustvarjalnost zaposlenih iz oddelka prodaje in tehnologije?
6.	Ali avtentično vodenje in ustvarjalnost zaposlenih iz oddelka prodaje in tehnologije pripomoreta k celovitemu uspehu podjetja Var, d.o.o.?

3.2.3 Metoda raziskave

Raziskavo za empirični del magistrskega dela sem opravila z zaposlenimi iz podjetja Var, d.o.o., natančneje z oddelka prodaje in tehnologije. Kot izhodišče za raziskovalni del sta služili prvi dve poglavji magistrskega dela oziroma sekundarni podatki. Za namen empiričnega dela magistrskega dela sem sestavila dva merska instrumenta, anketni vprašalnik zaprtega tipa vprašanj za vodstvo in zaposlene ter polstrukturirani intervju za vodstvo. V kvalitativni del raziskave sem po predlogu podjetja vključila enega člana iz podjetja, in sicer izvršnega direktorja. V kvantitativni del raziskave sem vključila izvršnega direktorja in osem zaposlenih iz oddelka prodaje in tehnologije. Pri naboru podatkov sem se osredotočila na hitro pridobitev, hkrati pa tudi na uporabnost rezultatov. Ker proučujem dva kompleksna in obsežna koncepta, sem zanesljivost in veljavnost proučevanja razširila z uporabo multimetodološkega raziskovalnega pristopa. Lobe (2006) pravi, da triangulacija poveča veljavnost raziskave zaradi medsebojnega potrjevanja ali izključevanja kvantitativnih in kvalitativnih podatkov.

3.2.4 Oblikovanje in izvedba anketnih vprašalnikov

Respondenti so v anketnem vprašalniku ocenjevali trditve oziroma določili stopnjo strinjanja s trditvijo z oceno od 1 do 5. Ocena 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, ocena 5 pa, da se s trditvijo popolnoma strinjajo. Za ocenjevanje sem uporabila Likertovo 5-stopenjsko ordinalno mersko lestvico in vprašalnik oblikovala v smeri razumljivosti, vsebinske privlačnosti in preglednosti. Anketni vprašalnik sem vnesla v orodje za spletno oblikovanje vprašalnikov, imenovano Ika. Anketni vprašalniki so bili na spletu dostopni od 23.05.2017, reševanje pa se je zaključilo 30.05.2017. Za raziskavo z anketnimi vprašalniki sem uporabila namensko vzorčenje in izbrala tipične predstavnike populacije z določenimi lastnostmi. Po predlogu podjetja so to bili izvršni direktor in zaposleni iz oddelkov prodaje in tehnologije. Anketne vprašalnike so izpolnili štirje zaposleni od sedmih iz oddelka za tehnologijo in štirje zaposleni od sedmih iz oddelka za prodajo.

3.2.4.1 Anketni vprašalnik za zaposlene

Za zaposlene sem oblikovala spletno anonimno anketo, saj sta temi v večji meri psihološke narave in sem želela zagotoviti maksimalno iskrenost anketiranih pri izpolnjevanju. Vprašalnik sestavljajo poglavja Lastna avtentičnost, Avtentično vodenje in Ustvarjalnost na delovnem mestu. Pri ocenjevanju sledilcev svoje lastne avtentičnosti je pomemben stik s samim sabo, ki ga dosežejo prek interpretacije življenjskih izkušenj in dogodkov. Zatorej je zaradi introspekcijske naravnosti smiselno, da sledilci ocenjujejo sami sebe. Posledično lahko v določenih primerih pride do napake pripisovanja (Dimovski et al., 2013). Sledilci, ki so avtentični, delujejo podobno kot vodje, saj proces avtentičnega delovanja prehaja na vse zaposlene. Naloga avtentičnih vodij je navdihniti sodelavce, da na delovnem mestu tudi sami delujejo avtentično (Dimovski et al., 2009). V okviru lastne

avtentičnosti so zaposleni ocenjevali trditve, ki se nanašajo na pozitivni psihološki kapital, samozavedanje, jasnost odnosov, uravnoteženo procesiranje informacij, ponotranjen moralni vidik in identifikacijo z vodjo. Za osebno identifikacijo članov Dimovski z raziskovalci (2009) trdi, da jo avtentični vodja spodbuja že na začetku procesa vodenja in z njo posameznikovo prepričanje o vodji postane samoopredeljujoče. V Tabeli 5 sem opredelila strukturo prvega sklopa anketnega vprašalnika za zaposlene.

Tabela 5: Trditve iz vprašalnika za ocenjevanje lastne avtentičnosti zaposlenih

Št. trditve	Trditev	Sklop
1.	S svojo vodjo se lahko identificiram.	Identifikacija z vodjo
2.	Zavedam se svojih vrednot in prepričanj.	Samozavedanje
3.	Imam jasen in odprt odnos z drugimi.	Jasnost odnosov
4.	Pri deljenju mnenj sem dovzeten za različne perspektive.	Uravnoteženo procesiranje informacij
5.	Ravnam se v skladu s svojimi temeljnimi vrednotami.	Ponotranjen moralni vidik
6.	Če je potrebno, lahko svoje delo opravljam samostojno.	Prožnost
7.	Pri svojem delu se čutim sposobnega opravljati več stvari hkrati.	Prožnost
8.	Če se pri delu znajdem v gneči, se domislim več načinov, kako dokončati nalogo.	Upanje
9.	Trenutno na delovnem mestu energično posegam za svojimi cilji.	Upanje
10.	Čutim se samozavestnega za kontaktiranje ljudi zunaj podjetja (dobavitelji, stranke), ki bi mi lahko svetovali o določenem problemu.	Samozavest
11.	Pri analiziranju določenega problema se počutim samozavestnega za iskanje rešitve.	Samozavest
12.	Tudi ko so stvari negotove, po navadi pričakujem najboljše.	Optimizem
13.	Optimistično gledam na svojo prihodnost.	Optimizem

Ko sledilci ne vidijo jasno notranjosti vodje, prihaja do razlik zaznavanja avtentičnosti pri sledilcih in vodji. Te sicer omogočajo boljšo razlago in uporabo pridobljenih podatkov raziskav. Nasprotno pa višje ravni usklajenosti kažejo na podobno ali enako zaznavanje elementov avtentičnega vodenja (Dimovski et al., 2013). Neposredno opazovanje vodje in interakcija z vodjo predstavljata temelje ocen sledilcev glede lastnosti vodje. Vpliv in moč vodje se večata z velikostjo množice, kateri sta avtentičnost in integriteta prepoznavni (Dimovski et al., 2009). V drugem delu anketnega vprašalnika so zaposleni ocenjevali avtentičnost vodje. Prvi del trditve se nanaša na samozavedanje, jasnost odnosov, ponotranjen moralni vidik in uravnoteženo procesiranje informacij. Trditve sem povzela po vprašalniku Authentic leadership inventory (Neider & Schriesheim, 2011) ter jih prikazujem v Tabeli 6.

Tabela 6: Prvi del trditvev iz sklopa o avtentičnem vodenju

Št. trditve	Trditev	Sklop
1.	Moj vodja išče povratne informacije, da bi izboljšal svoj odnos z njimi.	Samozavedanje
2.	Moj vodja pove natanko to, kar misli.	Jasnost odnosov
3.	Njegova dejanja so v skladu z njegovimi prepričanji.	Ponotranjen moralni vidik
4.	Mojega vodjo zanimajo tudi ideje, ki izzivajo njegova temeljna prepričanja.	Uravnoteženo procesiranje informacij
5.	Moj vodja se zaveda, kako drugi vidijo njegove sposobnosti.	Samozavedanje
6.	Prizna svoje napake.	Jasnost odnosov
7.	Moj vodja sprejema odločitve na podlagi svojih temeljnih prepričanj.	Ponotranjen moralni vidik
8.	Preden pride do sklepa, pazljivo posluša alternativne poglede drugih.	Uravnoteženo procesiranje informacij
9.	Moj vodja pokaže, da razume svoje prednosti in slabosti.	Samozavedanje
10.	Odprto deli informacije z vsemi.	Jasnost odnosov
11.	Kljub pritiskom drugih deluje v skladu s svojimi prepričanji.	Ponotranjen moralni vidik
12.	Moj vodja objektivno analizira relevantne informacije, preden sprejme neko odločitev.	Uravnoteženo procesiranje informacij
13.	Moj vodja se točno zaveda svojega vpliva, ki ga ima na druge.	Samozavedanje
14.	Drugim jasno izraža svoje ideje in misli.	Jasnost odnosov
15.	V dejanjih ga vodijo lastni notranji moralni standardi.	Ponotranjen moralni vidik
16.	Spodbuja druge, da izrazijo morebitna nasprotujoča si mnenja.	Uravnoteženo procesiranje informacij

Za pozitivni psihološki kapital Dimovski z raziskovalci (2013) trdi, da lahko predstavlja najboljši možni predpogoj ali posledico avtentičnega vodenja. V drugem delu sklopa za ocenjevanje avtentičnih lastnosti vodje so zaposleni vrednotili elemente pozitivnega psihološkega kapitala. Prikazujem jih v Tabeli 7.

Tabela 7: Trditve za preverjanje prisotnosti pozitivnega psihološkega kapitala vodje

Št. trditve	Trditev	Sklop
17.	Po morebitnih spremembah hitro okreva.	Prožnost
18.	Spodbuja miselno prožnost.	Prožnost
19.	Tudi v težkih trenutkih vliva upanje za ugodno rešitev.	Upanje
20.	Z zaposlenimi gradi zaupanje.	Upanje
21.	Je samozavesten.	Samozavest
22.	Spodbuja mojo samozavest.	Samozavest
23.	Je optimističen.	Optimizem
24.	S svojim vodenjem v podjetje prinaša pozitivno delovno vzdušje.	Optimizem

Le redki posamezniki pokažejo svojo ustvarjalnost samodejno, zato so potrebne spodbude iz notranjega in družbenega ter organizacijskega okolja (Dimovski et al., 2013). Zadnji del

vprašalnika za zaposlene je namenjen vrednotenju ustvarjalnega vedenja in spodbujanja tega s strani vodstva. Prvi del trditve predstavljam v Tabeli 8.

Tabela 8: Trditve iz tretjega sklopa vprašalnika za ocenjevanje ustvarjalnega vedenja

Št. trditve	Trditev	Sklop
1.	Pri svojem delu sem izviren.	Kreativnost
2.	V okviru svojega dela se ne bojim tvegati.	Odnos do tveganja
3.	Proizvajam nove in hkrati uresničljive ideje.	Kreativnost
4.	Na področju ustvarjalnosti sem vzor drugim.	Kreativna samoučinkovitost
5.	Pogosto najdem nove načine uporabe obstoječih metod ali opreme.	Kreativnost
6.	Pogosto poizkušam nove ideje in pristope za reševanje problemov.	Kreativnost
7.	Prepoznam priložnost za oblikovanje novega produkta ali procesa.	Kreativnost
8.	Zaupam v svoje sposobnosti ustvarjalnega reševanja problemov.	Kreativna samoučinkovitost
9.	Dober sem v ustvarjanju novih idej.	Kreativna samoučinkovitost
15.	Svoje kreativne predloge in ideje samozavestno predstavim svojim sodelavcem.	Kreativna samoučinkovitost
16.	Dober sem v znanju in sposobnostih na svojem področju dela.	Relevantno znanje
17.	Pri reševanju določenega problema običajno vidim več rešitev.	Divergentno mišljenje
18.	Pri svojem delu me velikokrat vodita interes in zadovoljstvo.	Intrinzična motivacija
20.	Pri delu skušam ostati radoveden in se naučiti česa novega.	Intrinzična motivacija
21.	Iskanje kreativnih idej oziroma rešitev mi pogosto predstavlja izziv.	Intrinzična motivacija
23.	Sodelavcem nudim svojo podporo in pomoč.	Podpora in pomoč
26.	S sodelavci delim svoje znanje in informacije.	Pretok znanja in informacij
27.	Znanje, izkušnje in druge informacije v podjetju so lahko dosegljive in se hitro prenašajo med vsemi oddelki.	Pretok znanja in informacij
28.	Opustitev rutine in soočenje s spremembami mi ne predstavljata posebnih težav.	Odnos do sprememb

Pri zastavljeni zadnji skupini trditve tretjega dela vprašalnika za zaposlene je poudarek na ugotavljanju stopnje dajanja povratne informacije zaposlenim s trditvami, povzetimi iz vprašalnika avtorjev Steelman, Levy in Snell (2004). Ashford in Cummings (1983) trdita, da zaposleni iščejo povratno informacijo neposredno oziroma verbalno kot prošnjo za evalvacijo uspešnosti pri delu ali z opazovanjem okolja za posredne namige. Dimovski z raziskovalci (2013) piše o dajanju pozitivnih povratnih informacij vodje kot načinu za razvoj samozavesti in samoučinkovitosti pri zaposlenih in dovoljevanju novih napak in drugačnih pogledov za razvoj miselne prožnosti zaposlenih in tudi prožnosti pri delu. Sklopu trditve o dajanju povratnih informacij sledijo še sklop o omogočanju avtonomije in resursov, odnosu do tveganja in razvijanja talentov. Za prepoznavanje talentov, veččin in

sposobnosti ter tudi motivacije Dimovski z raziskovalci (2013) trdi, da je eden izmed načinov razumevanja ljudi kot vira ustvarjalnosti. Meni še, da avtentičen vodja nosi odgovornost za prepoznavanje načina kreativnosti zaposlenih in posledično stremenje k večjim ustvarjalnim uspehom. V Tabeli 9 prikazujem trditve za preverjanje zaznavanja spodbujanja ustvarjalnega vedenja s strani vodstva.

Tabela 9: Trditve iz vprašalnika za zaznavanje spodbujanja ustvarjalnega vedenja

Št. trditve	Trditev	Sklop
10.	Vodja spremlja moje delo v podjetju.	Dajanje povratnih informacij
11.	Vodja mi daje koristne povratne informacije o mojih delovnih dosežkih.	Dajanje povratnih informacij
12.	Vodja na spodbuden način poda povratno informacijo o mojih delovnih dosežkih.	Dajanje povratnih informacij
13.	Kadar dobro opravim svoje delo, me vodja večinoma pohvali.	Dajanje povratnih informacij
14.	Vodja je v primeru napak razumevajoč.	Dajanje povratnih informacij
19.	Vodja mi skuša omogočiti čim več samostojnosti pri ustvarjalnem delu.	Omogočanje avtonomije
22.	Vodstvo mi omogoča dovolj resursov (čas, informacije, znanje) za raziskovanje.	Omogočanje resursov
24.	Vodja je odprt za ideje, ki se na prvi pogled zdijo neuporabne.	Odnos do tveganja
25.	Vodstvo je dovzetno za tveganje.	Odnos do tveganja
29.	Vodja me motivira k pridobitvi izkušenj, ki razvijajo moje sposobnosti.	Razvijanje talentov
30.	Vodja je vedno na voljo za posvet.	Dajanje povratnih informacij

3.2.4.2 Anketni vprašalnik za vodstvo

George (2003) pravi, da so vodje zelo različni ljudje, katerim mora biti v prvi vrsti skupno, da vedo s kakšnim namenom vodijo svoje sodelavce. Dodaja še, da vodenje pomeni avtentičnost, ne stil. Prvi merski instrument, imenovan Leader authenticity inventory, za ocenjevanje avtentičnih lastnosti vodje sta razvila raziskovalca Henderson in Hoy leta 1983 (Gardner et al., 2011).

Anketni vprašalnik za vodstvo sestavljata poglavji Avtentično vodenje in Ustvarjalnost na delovnem mestu. Prvi del prvega poglavja vsebuje trditve, povzete po vprašalniku Authentic leadership self-assessment questionnaire (Walumbwa et al., 2008). V drugem delu prvega poglavja in v drugem poglavju anketnega vprašalnika je vodstvo ocenjevalo trditve, vsebinsko enake trditvam iz poglavja Avtentično vodenje in Ustvarjalnost na delovnem mestu pri vprašalniku za zaposlene, ampak prirejene za vodstvo. V Tabeli 10 prikazujem strukturo prvega dela trditev poglavja Avtentično vodenje.

Tabela 10: Trditve iz vprašalnika za samoocenitev samozavedanja, uravnoveženega procesiranja informacij, ponotranjenega moralnega vidika in jasnosti odnosov vodje

Št. trditve	Trditev	Sklop
1.	Znam naštetih svoje tri največje slabosti.	Samozavedanje
2.	Moja dejanja so odraz mojih temeljnih vrednot	Ponotranjen moralni vidik
3.	Pred sklepanjem odločitev se pozanimam tudi o mnenju drugih.	Uravnoveženo procesiranje informacij
4.	Odrpito delim svoje občutke z drugimi.	Jasnost odnosov
5.	Znam naštetih svoje tri največje prednosti.	Samozavedanje
6.	Ne dovolim, da bi skupinski pritisk vplival name.	Ponotranjeni moralni vidik
7.	Tudi idejam tistih, ki se z mano ne strinjajo, pazljivo prisluhnem.	Uravnoveženo procesiranje informacij
8.	Drugim dam vedeti, kdo sem kot oseba.	Jasnost odnosov
9.	Da bi boljše razumel, kdo sem kot oseba, pri drugih iščem povratne informacije.	Samozavedanje
10.	Drugi vedo, kakšno je moje mnenje o kontroverznih temah.	Ponotranjen moralni vidik
11.	Ne poudarjam svoje perspektive v škodo drugih.	Uravnoveženo procesiranje informacij
12.	Redko predstavljam »lažnega« sebe pred drugimi.	Jasnost odnosov
13.	Občutke, ki jih imam o sebi, sprejemam.	Samozavedanje
14.	Osebne moralne vrednote me vodijo pri tem, kar počnem kot vodja.	Ponotranjen moralni vidik
15.	Pazljivo prisluhnem idejam drugih, preden sprejem določeno odločitev.	Uravnoveženo procesiranje informacij
16.	Drugim priznam svoje napake.	Jasnost odnosov

3.2.4.3 Oblikovanje in izvedba intervjuja

Z izbrano vrsto intervjuja, torej s polstrukturiranim intervjujem, sem vodji pustila prostor za daljši odgovor in zmanjšala naravnost odgovorov. Bistvo intervjuja je bogatenje informacij, pridobljenih v celotni raziskavi, saj so anketni vprašalniki zaprtega tipa in je zato vpogled v proučevani temi nekoliko omejen. Intervju sem opravila 14.06.2017 z izvršnim direktorjem podjetja Var, d.o.o., trajal pa je približno 30 minut.

3.2.5 Omejitve raziskave

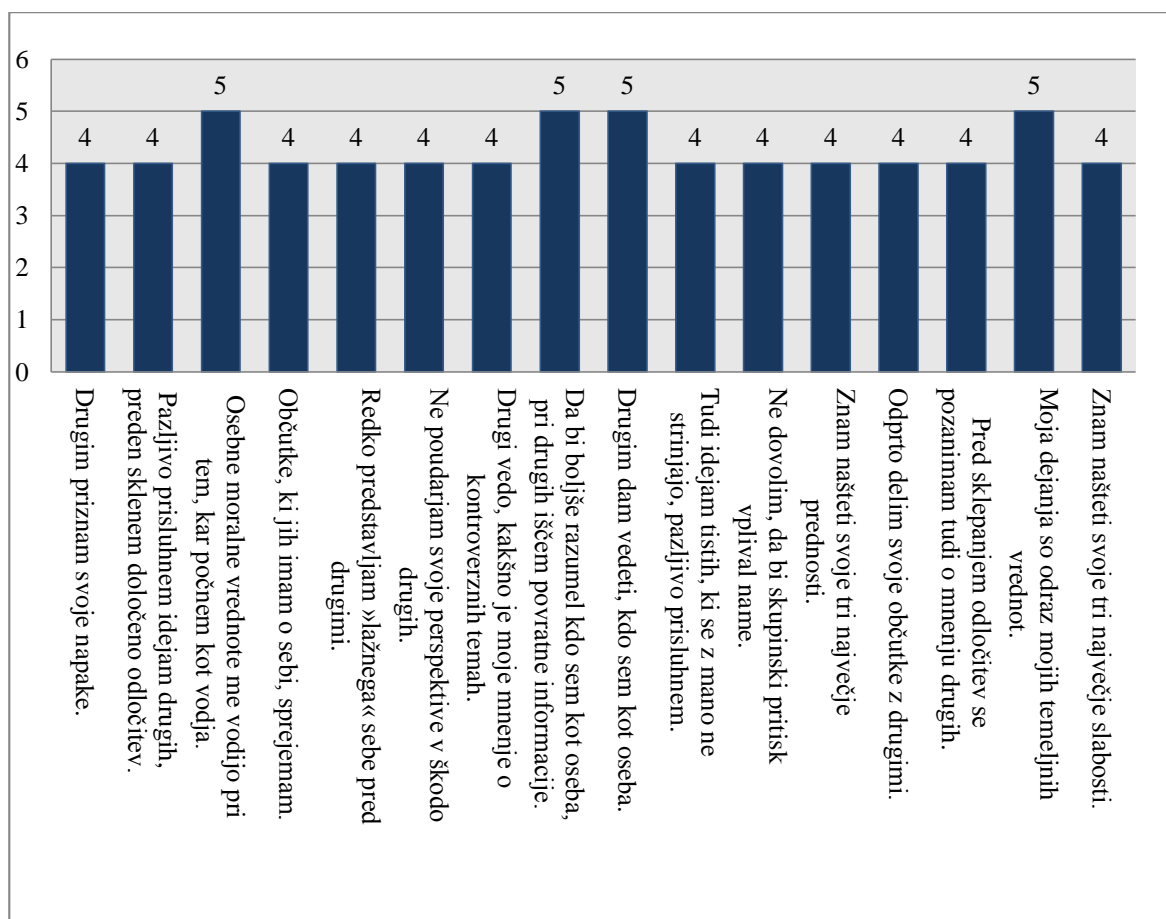
Pod omejitve raziskave prištevam morebitni subjektivni pogled vodij in zaposlenih na proučevani področji magistrskega dela ter uporabljen opisni pristop za ocenjevanje prisotnosti avtentičnega vodenja in ustvarjalnosti zaposlenih, saj izračun rezultatov ni možen. K omejitvam spada še manjša velikost vzorca oziroma števila zaposlenih in predstavnikov vodstva podjetja, kar vodi v zmanjšan vpogled v vpliv in interakcijo proučevanih tem v izbranem podjetju.

3.3 Analiza in interpretacija rezultatov anketnih vprašalnikov

3.3.1 Samoocena vodje o samozavedanju, ponotranjenem moralnem vidiku, uravnoteženem procesiranju informacij in jasnosti odnosov

Najprej bom predstavila rezultate prvega dela trditev o avtentičnih lastnostih vodje. Vodja je pri vrednotenju trditev največkrat uporabil oceno 4. Najvišje, s povprečno oceno 4,5, je ocenil sklop trditev o ponotranjenem moralnem vidiku. Rezultate predstavljam na Sliki 10.

Slika 10: Samoocena vodje v prvem delu trditev o avtentičnem vodenju

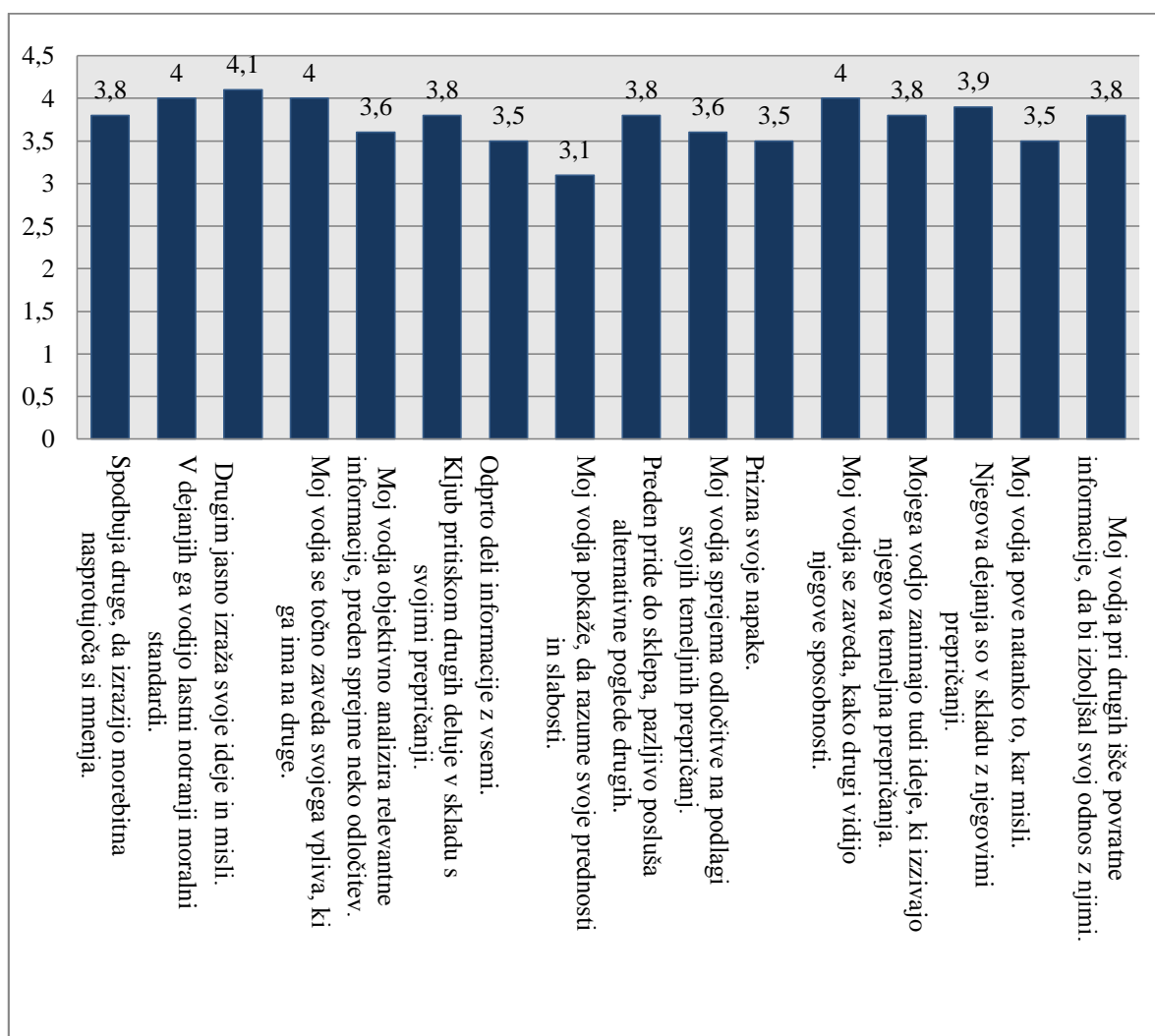


Vodja je najnižje, s povprečno vrednostjo 4, vrednotil sklop o uravnoteženem procesiranju informacij. Slednji vsebuje trditve, ki pravijo, da se vodja pred sklepanjem odločitev pozanima tudi o mnenju drugih in pazljivo prisluhne idejam drugih, ne poudarja svoje perspektive v škodo drugih in pazljivo prisluhne tudi idejam tistih, ki se z njim ne strinjajo. Sklopa o samozavedanju in jasnosti odnosov je ocenil s povprečno oceno 4,25. Z najvišjo oceno 5 je označil trditve, ki pravijo, da pri drugih išče povratne informacije za boljše razumevanje sebe kot osebe, da drugim da vedeti, kdo je kot oseba, da so njegova dejanja odraz njegovih temeljnih vrednot in da ga pri tem, kar počne kot vodja, vodijo njegove osebne moralne vrednote.

3.3.2 Zaznavanje samozavedanja, ponotranjenega moralnega vidika, uravnoteženega procesiranja informacij in jasnosti odnosov vodje s strani zaposlenih

Pri ugotavljanju ravni prisotnosti avtentičnega vodenja v organizaciji je pomembna tudi percepcija zaposlenih. Na Sliki 11 prikazujem povprečne ocene trditev zaposlenih o prvi skupini vprašanj za preverjanje avtentičnih lastnosti vodje.

Slika 11: Povprečne ocene trditev s strani zaposlenih pri ocenjevanju prvega dela trditev o avtentičnem vodenju



Ker sta avtorja vprašalnika Authentic leadership inventory (Neider & Schriesheim, 2011) za zaposlene izhajala iz vprašalnika Authentic leadership self-assessment questionnaire (Walumbwa et al., 2008), ki je v osnovi namenjen samoocenjevanju vodij, sem lahko primerjala povprečja sklopov obeh vprašalnikov. Iz Slike 11 je razvidno, da so povprečne ocene vseh trditev nad oceno 3. Trditev z najvišjo povprečno oceno 4,1 pravi, da vodja drugim jasno izraža svoje ideje in misli, in spada pod sklop jasnosti odnosov.

Zaposleni so s povprečno oceno 4 ocenili, da se vodja točno zaveda svojega vpliva, ki ga ima na druge. Omenjena trditev je močni kazalec samozavedanja. Zaposleni se s povprečno oceno 4 strinjajo glede tega, da vodjo v dejanjih vodijo lastni notranji moralni standardi. Tudi vodja je trditev o tem, da ga pri vodenju vodijo osebne moralne vrednote, ocenil s stopnjo strinjanja 5, kar kaže na poenoteno mnenje obeh strani respondentov. Do poenotene mnenja v sklopu notranjih moralnih standardov prihaja tudi pri oceni trditve zaposlenih o tem, da so dejanja vodje v skladu z njegovimi prepričanji, in oceni vodje o trditvi, da so njegova dejanja odraz njegovih temeljnih vrednot.

Do razlik v zaznavanju prihaja pri trditvi o priznavanju napak vodje, ki so jo s povprečno oceno 3,5 ocenili zaposleni, vodja pa se s trditvijo, ki pravi, da drugim prizna svoje napake, strinja. Zaposleni so trditev, ki pravi, da njihov vodja objektivno analizira relevantne informacije pred sprejemanjem odločitev, ocenili s povprečno oceno 3,6. Vodja je trditvi, ki pravita, da se pred sklepanjem odločitev pozanima o mnenju drugih in pazljivo prisluhne idejam drugih, ocenil s 4. Omenjene trditve o sklepanju odločitev se nanašajo na sklop uravnoteženega procesiranja informacij.

Najnižje ocenjena v povprečju je trditev, ki pravi, da vodja pokaže, da razume svoje prednosti in slabosti, ter spada v sklop samozavedanja vodje. Zaposleni so jo ocenili s povprečno oceno 3,1. Slednja ocena kaže na odsotnost mnenja o slabostih in prednostih vodje oziroma na to, da zaposleni v manjši meri poznajo tovrstne lastnosti vodje. Pri tem prihaja do razlike v zaznavanju, saj je vodja, kot že omenjeno v prejšnjem podpoglavju, izrazil, da se strinja s trditvijo, ki pravi, da zna naštetih svoje tri prednosti in tri slabosti. Med nižje vrednotene trditve spadajo tudi trditve iz sklopa o jasnosti odnosov, in sicer z oceno 3,5. Slednje pravijo, da vodja pove natanko to, kar si misli, prizna svoje napake in odprto deli informacije z vsemi.

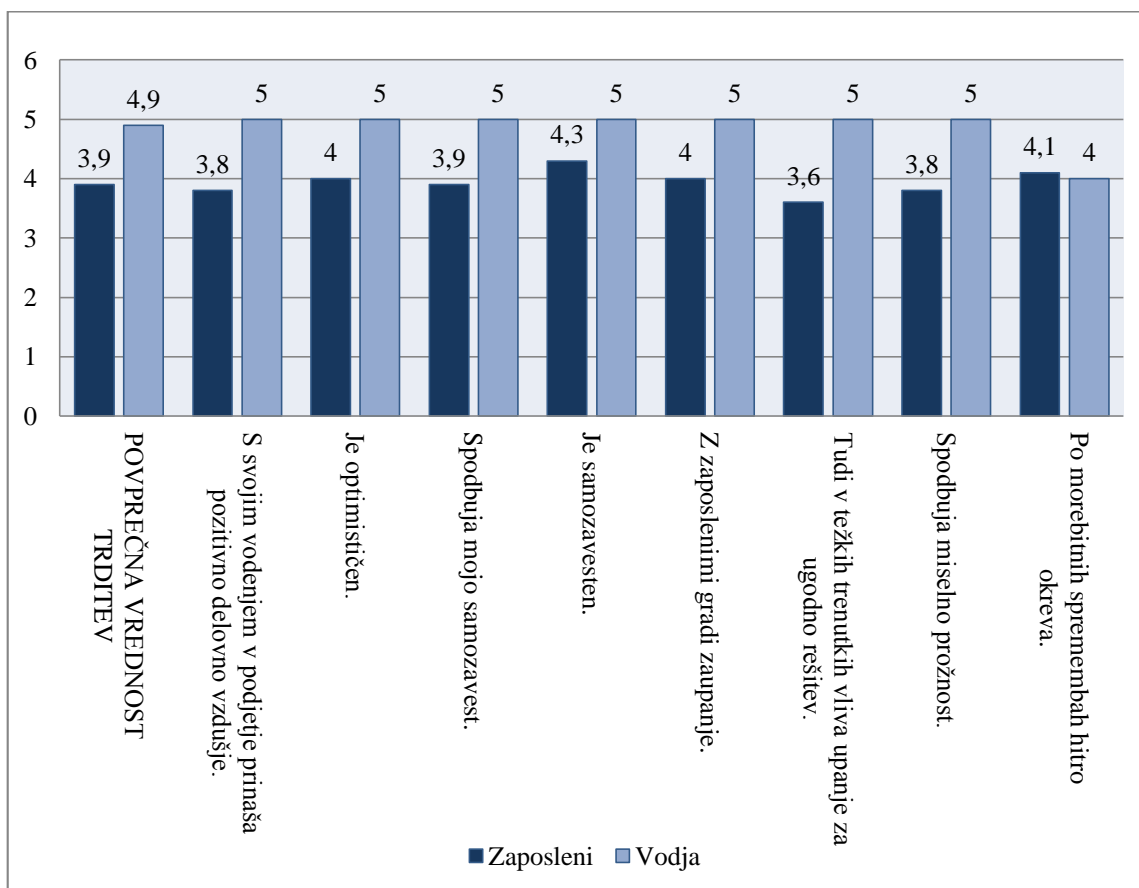
Med povprečnimi ocenami sklopov prihaja do majhnih razlik. Zaposleni so najvišje, z ocenama 3,8, vrednotili sklopa, ki se nanašata na ponotranjeni moralni vidik in uravnoteženo procesiranje informacij. Nekoliko izstopajo povprečne ocene o ponotranjenem moralnem vidiku. Povprečna ocena vseh trditve prikazanega prvega dela poglavja o avtentičnem vodenju znaša 3,7.

3.3.3 Preverjanje prisotnosti pozitivnega psihološkega kapitala vodje

Zadnji del trditve poglavja o avtentičnem vodenju se je nanašal na pozitivni psihološki kapital. Ugotavljanje prisotnosti slednjega igra glede na pregledano literaturo in rezultate študij ključno vlogo pri povezavi omenjenega stila vodenja s kreativnostjo zaposlenih in tudi kreativnimi rezultati organizacij. Vodja je svoj pozitivni psihološki kapital v povprečju ocenil višje, kakor so elemente psihološkega kapitala vodje zaznali njegovi zaposleni. Ta del trditve je vodja v povprečju ocenil s 4,9. Zaposleni so prisotnost pozitivnega psihološkega kapitala pri vodji v povprečju ocenili s 3,9.

Najvišjo povprečno frekvenco ocen 4,3 so zaposleni podali na trditev o samozavestnosti svojega vodje, najnižjo oceno pa je vodja pripisal svoji sposobnosti hitrega okrevanja po morebitnih spremembah. Na Sliki 12 predstavljamo primerjavo povprečnih ocen zaposlenih in ocen vodje o prisotnosti pozitivnega psihološkega kapitala vodje.

Slika 12: Primerjava povprečnih ocen trditev o pozitivnem psihološkem kapitalu vodje s strani zaposlenih in vodje



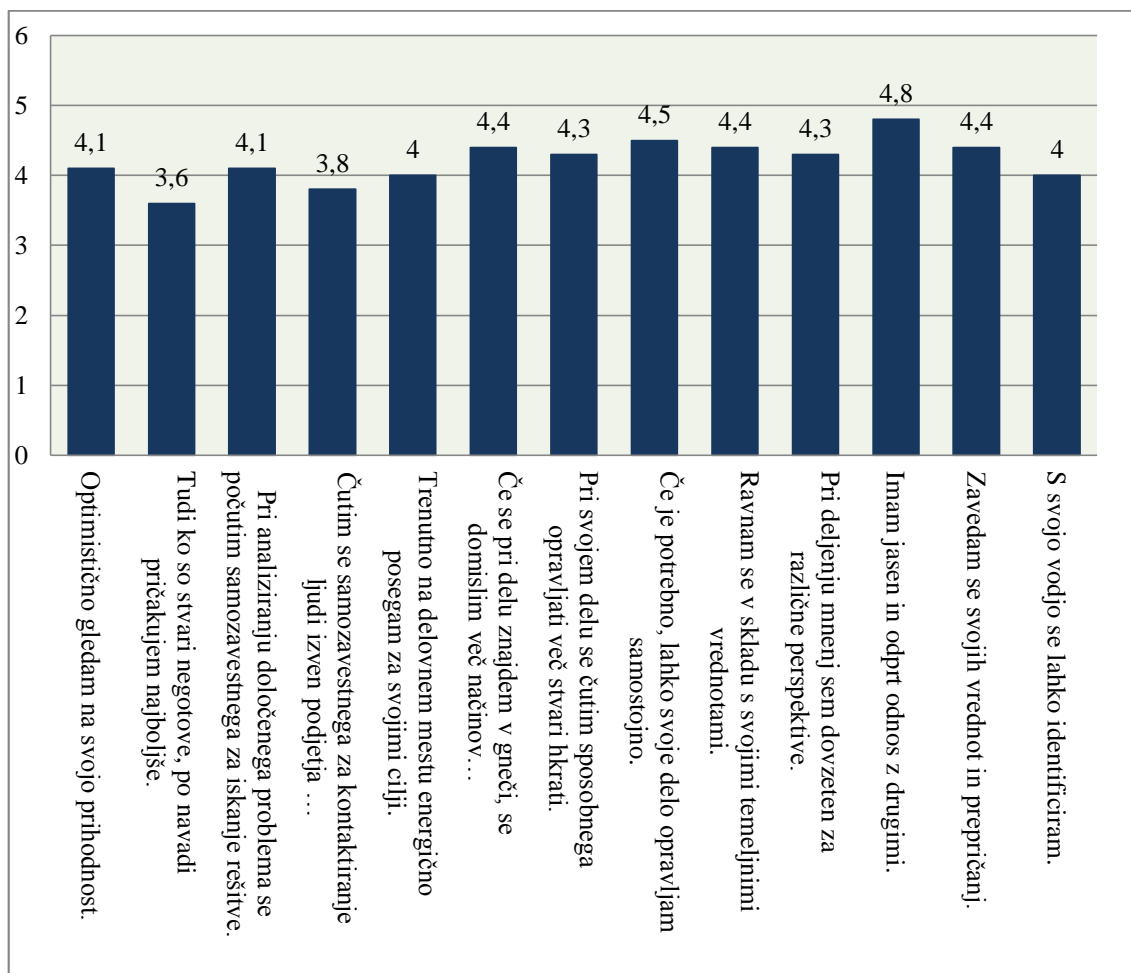
Največji razkorak med povprečno oceno zaposlenih in oceno vodje je pri trditvi, ki pravi, da vodja svojim zaposlenim tudi v težkih trenutkih vliva upanje za ugodno rešitev. Slednjo trditev so s povprečno oceno 3,6 ocenili zaposleni, vodja pa se s trditvijo popolnoma strinja. Tej razliki sledi tudi stopnja strinjanja o tem, da vodja med zaposlenimi spodbuja miselno prožnost in s svojim vodenjem v podjetje vnaša pozitivno delovno vzdušje. Slednji trditvi so s povprečno oceno 3,8 vrednotili sodelavci, vodja pa ju je ocenil s stopnjo strinjanja 5.

Največja stopnja strinjanja je glede trditve o okrevanju vodje po morebitnih spremembah. S slednjo trditvijo se vodja strinja, zaposleni pa so jo ocenili s povprečno oceno 4,1. Najvišje ocenjen element pozitivnega psihološkega kapitala vodje s strani zaposlenih je samozavest, najnižje ocenjen pa upanje.

3.3.4 Lastna avtentičnost zaposlenih

Pomembna komponenta, po kateri se lahko sklepa o prisotnosti avtentičnega vodenja v organizaciji, je tudi lastna avtentičnost zaposlenih, ki jo vodje s pomočjo predvidenega pozitivnega modeliranja prenašajo na svoje sledilce. Rezultate povprečnih ocen trditev samoocene zaposlenih o avtentičnih lastnostih sem podala na Sliki 13.

Slika 13: Ocenjevanje lastne avtentičnosti zaposlenih



Zaposleni so svojo lastno avtentičnost ocenili s povprečno vrednostjo 4,2. Največja razlika v povprečni oceni trditev tega poglavja znaša 1,2 enote. Če pogledamo v celoti, se zaposleni z večino trditev strinjajo. Slika 13 prikazuje, da so zaposleni najvišjo povprečno oceno 4,8 pripisali trditvi, ki pravi, da imajo z drugimi jasne in odprte odnose. Zaposleni se strinjajo s trditvijo, da se lahko identificirajo s svojim vodjo. Najvišje ocenjeni element lastnega pozitivnega psihološkega kapitala je prožnost. Tako so trditev, ki pravi, da se zaposleni pri svojem delu čutijo sposobne opravljati več stvari hkrati, ocenili s povprečno oceno 4,3. Drugo trditev, ki se nanaša na prožnost in pravi, da lahko po potrebi svoje delo opravljajo samostojno, so vrednotili s povprečno oceno 4,5.

Zaposleni so najnižje ocenili element optimizma, kamor spada tudi najnižje ocenjena trditev o pozitivnem psihološkem kapitalu in pravi, da tudi, ko so stvari negotove, po navadi pričakujejo najboljše. Omenjeno trditev so ocenili s povprečno oceno 3,6. Razvidna je povezava s povprečno oceno zaposlenih pri trditvi iz sklopa ocenjevanja avtentičnega vodenja, ki pravi, da vodja tudi v težkih trenutkih vliva upanje za ugodno rešitev, saj so jo zaposleni prav tako ocenili s povprečno oceno 3,6.

3.3.5 Ustvarjalno vedenje zaposlenih

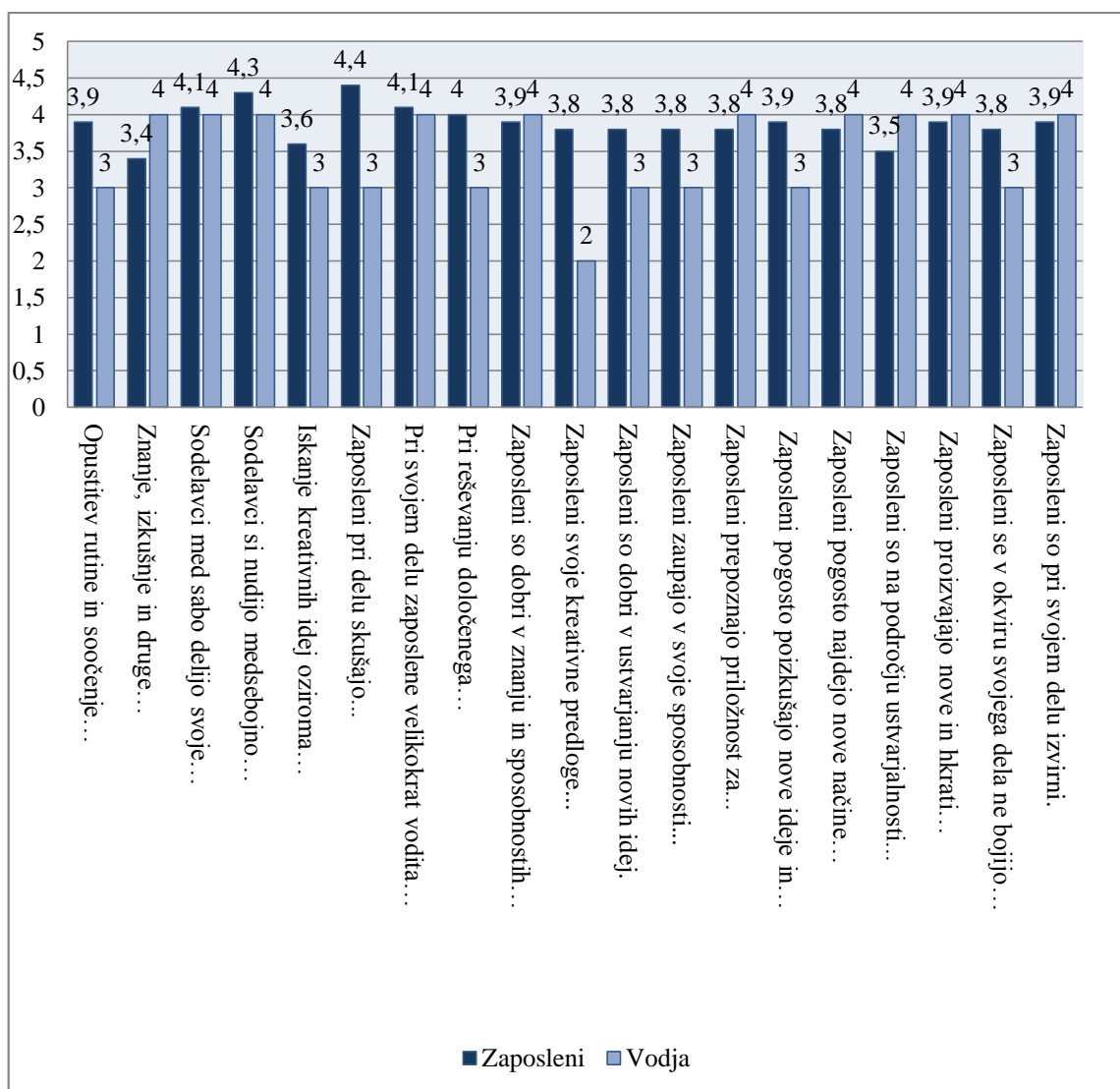
Pri analizi zadnjega poglavja obeh anketnih vprašalnikov bom najprej primerjala vrednotenje ustvarjalnega vedenja s strani zaposlenih in vodje. Zaposleni so svoje ustvarjalno vedenje vrednotili s povprečno vrednostjo vseh trditev 3,9. Razlike med povprečnimi ocenami trditev zaposlenih so relativno majhne. Vodja je v povprečju trditve ocenil nižje, in sicer s povprečno vrednostjo vseh trditev 3,5, ter je za ocenjevanje trditev največkrat uporabil stopnjo strinjanja 4. Zaposleni so najvišje ocenili trditev, ki pravi, da skušajo pri delu ostati radovedni in se naučiti česa novega, in sicer z oceno 4,4. Naslednjo najvišjo oceno 4,3 so zaposleni pripisali trditvi o nujenju medsebojne podpore in pomoči. Naslednjo najvišjo oceno 4,1 so zaposleni podali trditvi o deljenju svojega znanja in informacij s sodelavci ter trditvi, ki pravi, da jih pri delu velikokrat vodita interes in zadovoljstvo.

Najnižjo povprečno oceno so zaposleni pripisali trditvi o lahki dosegljivosti in hitrem prenašanju znanja, izkušenj in drugih informacij v podjetju med vsemu oddelki, in sicer s povprečno oceno 3,4. Med nižje ocenjene trditve zaposlenih z oceno 3,6 spada tudi trditev, ki pravi, da zaposlenim iskanje kreativnih idej oziroma rešitev pogosto predstavlja izziv, in z oceno 3,5 ocenjena trditev, ki pravi, da so zaposleni na področju ustvarjalnosti vzor drugim.

Vodja je pri vrednotenju ustvarjalnega vedenja zaposlenih uporabil najvišjo stopnjo strinjanja 4 in najnižjo stopnjo strinjanja 2 in glede osmih trditev ostal neopredeljen oziroma se z njimi niti ni strinjal niti strinjal. Sklepam, da je do odsotnosti mnenja o omenjenih trditvah, ki se nanašajo na samoučinkovitost, notranjo motivacijo in divergentno mišljenje prišlo morda zaradi tega, ker so odraz notranjih procesov vsakega posameznika in so pri rezultatih dela morda manj vidni. Najnižjo oceno 2 je vodja pripisal trditvi, ki pravi, da zaposleni svoje kreativne predloge in ideje samozavestno predstavijo svojim sodelavcem. Omenjeno trditev so s povprečno oceno 3,8 vrednotili zaposleni. Pri slednji trditvi sta obe strani respondentov zaradi vidne razlike v ocenah najbolj neenotni. Nekoliko večji razkorak v ocenah zaposlenih in vodje se je pojavil tudi pri zaznavanju trditve, ki pravi, da zaposleni pri delu skušajo ostati radovedni in se naučiti česa novega, ki so jo zaposleni ocenili najvišje, vodja pa je izrazil nepoznavanje vsebine trditve.

Obe strani vprašanih se strinjata, da zaposleni med sabo delijo svoje znanje in informacije ter da zaposlene pri delu velikokrat vodita interes in zadovoljstvo. Slednji trditvi kažeta na morebitno organizacijsko kreativnost in notranjo motivacijo pri delu. Na Sliki 14 prikazujem povprečne ocene ustvarjalnega vedenja oddelkov za prodajo in tehnologijo, ocenjenih s strani zaposlenih in vodje.

Slika 14: Ocenjevanje ustvarjalnega vedenja zaposlenih s strani zaposlenih in vodje



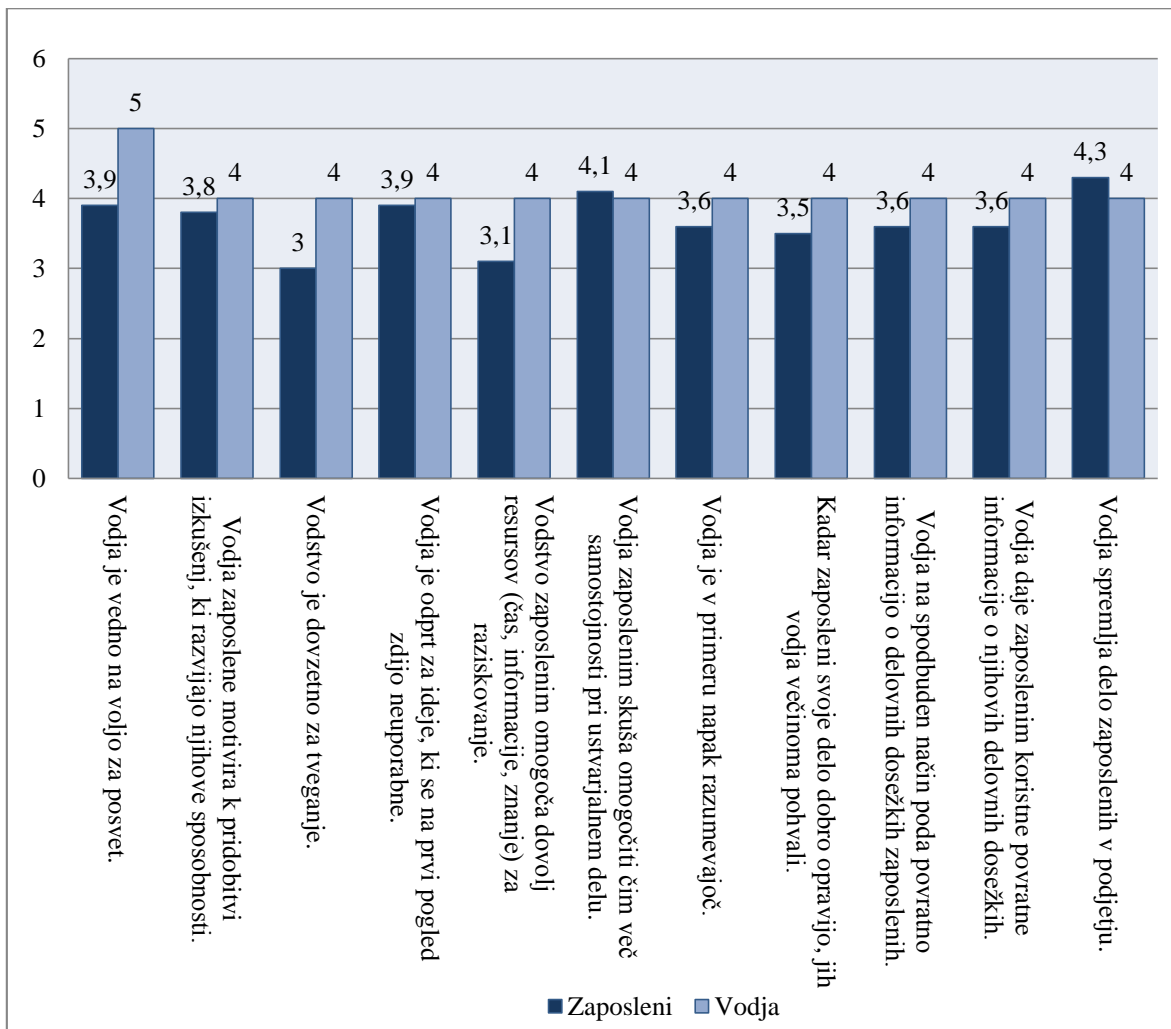
3.3.6 Spodbujanje ustvarjalnega vedenja zaposlenih

Tako vodja kot zaposleni so v sklopu zadnjega dela anketnega vprašalnika ocenjevali tudi stopnjo spodbujanja ustvarjalnosti s strani vodstva. Vodja se popolnoma strinja s tem, da je vedno na voljo za posvet, kar je tudi z njegove strani najvišje ocenjena trditev. Zaposleni so dali povprečno oceno 4,3 oziroma najvišje ocenili trditev, ki pravi, da vodja spremlja njihovo delo v podjetju. Obe strani se strinjata oziroma sta si enotni o tem, da vodja zaposlenim skuša omogočiti čim večjo samostojnost pri ustvarjalnem delu. Največja

razlika ocen vodje in zaposlenih je v zaznavanju trditve, ki pravi, da je vodja vedno na voljo za posvet. Slednjo trditev so sicer zaposleni v povprečju ocenili z oceno 3,9 in nakazuje na strinjanje s trditvijo.

Zaposleni glede na povprečno oceno nimajo mnenja o doveznosti vodstva za tveganje in omogočanju resursov za raziskovanje. Z omenjenimi trditvami se vodja strinja. Rezultate vseh ocen trditve vodje in zaposlenih glede spodbujanja ustvarjalnega vedenja zaposlenih s strani vodstva prikazujem v Sliki 15.

Slika 15: Ocene zaposlenih in vodstva o spodbujanju kreativnosti s strani vodstva



Nekoliko nižje so zaposleni v povprečju ocenili trditve, ki se nanašajo na zagotavljanje povratnih informacij zaposlenim s strani vodje. Tako so trditev o tem, da jih vodja ob dobro opravljenem delu večinoma pohvali, ocenili s povprečno oceno 3,5. Sem spadata s povprečno oceno 3,6 tudi trditvi o koristnem dajanju povratnih informacij in spodbudnem načinu dajanja povratnih informacij zaposlenim o njihovih delovnih dosežkih.

3.4 Analiza polstrukturiranega intervjuja

Intervju z izvršnim direktorjem podjetja Var, d.o.o., mi je pomagal dodatno razumeti proučevani temi. Izhajala sem iz vprašanja, kakšen je namen njegovega vodenja. Povedal je, da je njegov namen delovati v smeri zadovoljevanja ciljev vseh deležnikov, torej podjetja, zaposlenih, dobaviteljev, kupcev, lokalne skupnosti in tudi države posredno prek davkov. Meni, da je najvišji namen ustvariti čim več dodane vrednosti za vse deležnike. Pri vodenju zaposlenih ga žene želja po doseganju ciljev, zapisanih že v strategiji podjetja. To pomeni biti nadpovprečno dobro podjetje v svoji panogi, tudi regiji, in razmišljati zunaj okvirjev, iskati kompromise ter biti čim bolj uspešen. K lastnostim in sposobnostim, ki delajo vodjo dobrega, po njegovem mnenju spada že omenjena sposobnost razmišljanja zunaj okvirjev, sposobnost predvidevanja stvari in pričakovanja stvari, ki jih drugi ne.

Izvršni direktor je z avtentičnim vodenjem seznanjen in ga razlaga kot vodenje, ki je lastno posamezniku in ni predpisano oziroma izhaja iz lastnih vzgibov in samoiniciativnosti. Pravi, da je vsak vodja na nek način avtentičen. Pri tem so nekatere stvari prirojene, nekaterih se priučimo prek izobraževanj, v določeni meri pa vodje izoblikuje tudi praksa. Meni, da biti na vrhu piramide kateregakoli sistema po navadi zahteva, da je človek malo poseben in se zna sporazumevati z vsemi. Avtentično vodenje zanj v osnovi pomeni, da človek vedno ostaja zvest samemu sebi, in dodaja, da včasih situacija od človeka vendarle zahteva, da igra zahtevano vlogo. Pravi, da moramo biti načeloma zvesti sebi, svojim načelom in prepričanjem, saj je dolgoročno samo to možno in ljudje slej ko prej ugotovijo, kakšna oseba si v resnici. Je mnenja, da v vseh odnosih puščamo del sebe in da puščanje lažnega sebe dolgoročno ne deluje. Pravi, da so njegov stil vodenja pomagale oblikovati osebne in karijerne preizkušnje iz preteklosti. Omeni, da imajo v družini zaščitni znak »obljuba dela dolg« in pravi, da kar obljubi svojim otrokom, izpolni in obratno. V podjetju vladata timski duh in medsebojno spoštovanje, za katera pravi, da ne smeta biti ogrožena niti v primeru slabih dni oziroma zunanjega dogajanja. Tako tudi pod različnimi pritiski na delovnem mestu skuša ostati zvest svojim temeljnim vrednotam in prepričanjem.

Izvršni direktor je pritrdil na vprašanje o tem, ali se mu zdijo odnosi med zaposlenimi odprti, trajni in iskreni, ter dodal, da se zagotovo pojavljajo izjeme. Dobra komunikacija med zaposlenimi se kaže v primeru nastanka problemov. Pravi, da je lažje stvari in dobre novice enostavno sporočiti in prenašati, težje pa se je soočiti s slabimi novicami in sprejemati lastno odgovornost. Meni, da ljudje cenijo to, da jih ne grajaš po nepotrebem in hvališ le iz razloga, ker bi jih bilo lepo pohvaliti. Spominja se, da so bili dobri učitelji v šoli tisti, ki so dosti zahtevali in bili pošteni. Tudi sam ostaja iskren v odnosu do svojih zaposlenih in pove to, kar jim dejansko želi povedati. Pravi, da vlada med njim in zaposlenimi medsebojno zaupanje. Odnos s sodelavci šteje za izredno pomembnega in pravi, da za uspeh nista dovolj le strategija in vizija, ampak sposobnost internega sporočanja. Pravi, da v prvi vrsti šteje občutek do sočloveka in tržišča, saj se ti dve komponenti prepletata.

Vodja meni, da je zagotovo samozavesten in mora biti, saj zaposleni, sploh v proizvodnih podjetjih z različno izobrazbeno strukturo, to začitijo. Meni, da je to nujno in zaposlenim zagotavlja mirni spanec. Psihološko varnost v zasebnem sektorju povezuje s stabilnostjo zaposlitve in dodaja, da je na prvem mestu eksistencialna varnost. To v podjetju zelo dobro razumejo in ljudi ne puščajo v negotovosti. Kadarkoli začitijo, da je človek primeren za podjetje in se čuti medsebojna povezanost, ne igrajo na pravice delodajalca s podaljševanjem pravice za določen čas. Ankete, ki jih izvajajo vsako leto v podjetju, kažejo na to, da zaposleni z veseljem hodijo na delo. Najbolj pomembna se jim zdita klima in sposobnost pripraviti sodelavce, da se med seboj razumejo. Bistveno se mu zdi delo razdeliti tako, da ga ni premalo ali preveč, in v primeru, da je dela premalo ali preveč, ta čas ne traja predolgo. Želi, da ljudje v podjetju čutijo, da so enako pomembni, in poudari, da ena funkcija brez druge ne more obstajati. Na zaposlene mislijo tudi ob neformalnih dogodkih, izrazijo sožalje v primeru smrti in voščijo ob rojstnih dnevih. Upa, da v podjetju pušča sledi in se zaposleni po njem zgledujejo po samoiniciativnosti in vztrajnosti. Meni, da del tega zagotovo preliha na zaposlene oziroma vodi z zgledom.

Pozitivna čustva pri zaposlenih razvijajo že od razgovora dalje, s tem ko jim dajo vedeti, da zaposlujejo nadpovprečno dobre ljudi. Pričakujejo, da se bodo zaposleni vedli v skladu z njihovimi etičnimi standardi in se potrudili pri vključitvi v strokovno močan kolektiv. Izvršni direktor je mnenja, da so ljudje na začetku stimulirani že zaradi tega, ker so prišli v neznano okolje, na novo delovno mesto in ta stimulacija iz notranjih vzgibov traja nekaj časa. Zaveda se, da se težave začnejo pojavljati, ko pride do rutine in zaposleni dobijo občutek, da jih je začelo delovno mesto dolgočasiti. Upanje jim dajejo z možnostjo napredovanja s trdom in pridnostjo in posledično z višanjem plač. Izhaja iz sebe in pravi, da bi bilo tudi njemu zelo zoprno, če bi moral kje ostati vse življenje z isto plačo in imel občutek, da se ne bo nikoli nič spremenilo. S podajanjem pozitivnih zgodb jim dajejo vedeti, da niso obstali na mestu in da tega občutka ne smejo dobiti.

Pravi, da so zaposleni, njihovo znanje in izkušnje ter dovezetnost za nenehno učenje ključ do uspeha, ob tem uporabi slogan »turizem smo ljudje«. Prepozna znanja zaposlenih in opazi, na katerih področjih je kdo močan in kje so njegove slabosti. Tudi sam s sabo nekako sklepa določene kompromise in je razumevajoč, saj vsa znanja, vključno z njegovimi, ne morejo biti na 100-odstotni ravni. Ko pri zaposlenemu prepoznajo motiviranost in talentiranost, ga spodbujajo, razvijajo in omogočajo izobraževanja in mentorstvo. Vsakemu želijo omogočiti delovno mesto, kjer bo lahko uporabljal čim več talentov. V podjetju spodbujajo zaposlene, da obišejo druga podjetja in dobijo vpogled v to, kako se stvari odvijajo drugje. Interna izobraževanja skušajo maksimizirati v čim večji meri. Ugotovili so, da je dobrodošlo, da pride kdo zunanji v njihovo podjetje in prinese izkušnje iz drugih organizacij ter tako nadgradi njihovo znanje. Na pogostih skupnih sestankih se poslužujejo tehnike nevihte možganov, saj se v proizvodnji dnevno pojavljajo problemi in potrebe po učinkovitejših rešitvah. Pohvalijo se lahko z veliko

multidisciplinarnimi timi, kjer sodelujejo ljudje iz različnih oddelkov. Delujejo tako horizontalno kot vertikalno, saj je ključ za večino procesov multidisciplinarno znanje.

Prednost svojega vodenja vidi v tem, da je sposoben gledati zunaj okvirjev in v smeri prihodnosti. S preteklostjo se ne ukvarja in se spominja le koristnih izkušenj. Zase pravi, da je izredno timski človek, ki zna biti iskren z ljudmi in biti to, kar je, brez lažnega predstavljanja. S pomočjo informacij, ki jih dobiva v timu, se pravočasno odloča. Dodaja, da bi vodenje lahko še dodatno razvijal in da to ni popolno. Pri tem pravi, da bi moral opraviti še več dodatnih izobraževanj in da se trenutno izobražuje glede vodenja. Omeni, da se je že veliko izobraževal na to temo in se zaveda, da gre pri tem za nenehni proces izpopolnjevanja. Dodaja tudi, da je ekonomist in pri vodenju tehnološkega podjetja absolutno potrebuje še dodatna izobraževanja. S spremembami v podjetju se soočajo tako, da se z njimi ukvarjajo in o njih pogovarjajo vsak dan, saj jih v to v prvi vrsti silijo kupci in konkurenca. Optimizirajo procese in jih skušajo narediti manj tvegane, glede na portfelj izdelkov in nove projekte pa tehnološki timi iščejo rešitve na dnevni ravni. Tako skušajo privarčevati na logistiki in razviti nove modele, ki bodo učinkovitejši in primernejši za kupca ter profitabilnejši za njih.

Glede vloge ustvarjalnosti v podjetju pravi, da imajo več tipov poklicev in je ponekod ustvarjalnost izredno zaželena, ponekod pa ni primerna. Maksimalno je zaželena v razvojnem oddelku in oddelku za tehnologijo ter pri zaposlenih, ki delajo v določenih delovnih centrih, saj si želijo vedno boljših rešitev. Kjer so predvidene kontrole, ustvarjalnost ni zaželena. Direktor meni, da zaposlene odlikuje ustvarjalnost, ki je najbolj opazna in pomembna v oddelku razvoja in tehnologije. Nekateri zaposleni imajo več svobode, nekaterim narekuje tempo delovni center. Če pogledamo celostno, pa je mnenja, da zaposlenim omogočajo precej visoko stopnjo svobode. Pravi, da se slednje tudi odraža na klimi v podjetju. Dokler bo podjetje uspešno, bodo verjeli, da je ta določena stopnja svobode pozitivna, v to verjame tudi osebno. Pravi, da zaposlene pri omogočanju samostojnejšega dela usmerjajo s postavljanjem ciljev, kar je eden od načinov dajanja upanja.

Potrjuje, da spodbujajo ustvarjalnost zaposlenih, saj je slednja osnova v oddelku tehnologije in oddelku za razvoj. Pravi, da se pogosto poslužujejo tehnike nevihte možganov. V spominu mu je ostala anekdota direktorja Toyote, ki govori o tem, da je večja napaka ne narediti še tako veliko napako, kakor pa nikoli razmišljati na glas in ne povedati nič napačnega. Pravi, da je boljše zgrešiti petkrat in uspeti šestič, kakor pa biti tiho in ne tvegati. Pogovor je v podjetju dovoljen, saj včasih kakšna »slaba« ideja povzroči miselni vzorec in pridejo z njeno pomočjo do iskane, primernejše ideje. Na povišanje ravni ustvarjalnosti pride ravno v primeru časovnih stisk. Zaradi narave dela so oziroma morajo biti nadpovprečno ustvarjalni, saj drugače ne bi mogli delati v tej panogi. Tukaj misli predvsem na orodjarno. Meni, da je ustvarjalnost ena od bistvenih značilnosti

posameznikov, ki jih potrebujejo za poslovanje, in absolutno pripomore k celovitemu uspehu podjetja.

3.5 Zaključne ugotovitve analize anketnih vprašalnikov in intervjuja

Po opravljeni raziskavi menim, da sta v podjetju prisotna tako avtentično vodenje kot ustvarjalnost zaposlenih. Skleпам, da na dokaj močno prisotnost individualne ustvarjalnosti zaposlenih najbolj vpliva pozitivni psihološki kapital vodje in tudi zaposlenih. Zaposleni nekoliko drugače in v manjši meri zaznavajo spodbujanje ustvarjalnega vedenja, kakor ga zaznava vodja. Menim, da je to posledica tudi nižje ocenjenih sklopov jasnosti odnosov in samozavedanja vodje s strani zaposlenih. Vendarle pa je pomembno ohranjanje že prisotnih kakovosti na področju proučevanih tem, ugotovljenih v raziskavi, ki jih bom predstavila v naslednjih odstavkih. Vodja trdi, da so v podjetju najbolj ustvarjalni v oddelku tehnologije in razvoja. Po opravljeni analizi pa skleпам, da tudi zaposlene iz oddelka prodaje odlikuje dokaj močna individualna ustvarjalnost. V Tabeli 11 so predstavljene povprečne ocene posameznih sklopov anketnih vprašalnikov.

Tabela 11: Povprečne ocene sklopov anketnih vprašalnikov s strani vodje in zaposlenih

Sklop	Povprečne ocene vodje	Povprečne ocene zaposlenih
Samozavedanje	4,25	3,7
Jasnost odnosov	4,25	3,7
Uravnoteženo procesiranje informacij	4	3,8
Ponotranjen moralni vidik	4,5	3,8
Pozitivni psihološki kapital	4,9	3,9
Avtentično vodenje	4,5	3,8
Ustvarjalno vedenje	3,5	3,9
Spodbujanje ustvarjalnega vedenja	4,1	3,7

Tabela 11 prikazuje, da je vsaka skupina trditev, ki se nanašajo na posamezne elemente avtentičnega vodenja, višje ocenjena s strani vodje. Obe strani imata najbolj poenoteno mnenje glede uravnoteženega procesiranja informacij. Iz skupine trditev o samozavedanju je vodja v svojem vprašalniku z oceno 5 označil, da za boljše razumevanje sebe kot osebe pri drugih išče povratne informacije. Slednja trditev nakazuje na to, da se je vodja pripravil razvijati v smeri boljšega vodenja zaposlenih in tudi sebe kot osebe, kar je ena od bistvenih značilnosti avtentičnih vodij. Tako vodja kot zaposleni so v poglavju za preverjanje prisotnosti avtentičnega vodenja najvišje ocenili pozitivni psihološki kapital vodje. Avtentično vodenje so zaposleni v povprečju ocenili z oceno 3,8. Vodja je avtentično vodenje ocenil s povprečno oceno 4,5.

Zaposleni so svojo lastno avtentičnost ocenili s povprečno oceno 4,2. Trditve, nanašajoče se na lastni pozitivni psihološki kapital, so v povprečju ocenili z oceno 4,1. Rezultati ocen pozitivnega psihološkega kapitala vodje s strani zaposlenih in vodje kažejo na morebitni prenos psihološkega kapitala vodje na sledilce. Zaposleni so identifikacijo z vodjo ocenili s povprečno oceno 4, kar morda kaže na to, da vodja deluje z zgledom. Sklepam, da med zaposlenimi oddelka prodaje in tehnologije pride do procesa, v katerem s svojo lastno avtentičnostjo vplivajo tudi na višanje avtentičnosti vodje.

Zaposleni so svoje ustvarjalno vedenje vrednotili s povprečno vrednostjo vseh ocen 3,9. Vodja je ustvarjalno vedenje svojih zaposlenih ocenil s povprečno oceno 3,5. Obe strani respondentov sta najvišje ocenili in imata poenoteno mnenje o medsebojnem deljenju znanja in informacij med zaposlenimi, nudenju podpore in pomoči med sodelavci, interesu in zadovoljstvu zaposlenih pri delu, odlikovanju v znanju in sposobnostih na svojem področju dela, proizvajanju novih in hkrati uresničljivih idej ter izvirnosti pri delu. Trditvev o deljenju znanja in informacij je kazalec organizacijske kreativnosti, medsebojna podpora in pomoč pa prispevata k večjemu občutenju psihološke varnosti in po pregledani literaturi pomembno vplivata na spodbujanje kreativnosti pri delu. Trditvi o interesu in zadovoljstvu pri delu ter odlikovanju v znanju in sposobnostih kažeta na prisotnost notranje motivacije in relevantnega znanja, ki sta po raziskovalki Amabile (1988, 1997) dva od treh sestavin individualne ustvarjalnosti. Tretja sestavina individualne ustvarjalnosti po Amabile (1988, 1997) je še sposobnost kreativnega mišljenja, kamor spadata sposobnost proizvajanja novih in hkrati uresničljivih idej ter izvirnost pri delu. Iz omenjenega sklepam, da je v dveh proučevanih oddelkih prisotna individualna kreativnost. Pri ocenah lastne avtentičnosti zaposlenih je razvidno, da so visoko ocenili svojo prožnost, ki pripomore k preseganju morebitnih pomanjkljivih pogojev za ustvarjalnost.

Zaposleni niso kreativni le zaradi svojih značilnosti in sposobnosti, ampak morajo imeti za to tudi potrebne pogoje v zunanji okolici. Med te dejavnike spada tudi način vodenja oziroma odnos vodje in njegove odločitve. Tako so zaposleni s povprečno oceno 3,7 ocenili drugi del trditvev poglavja vprašalnika o ustvarjalnosti zaposlenih, vodja pa s povprečno oceno 4,1. V osnovi lahko sklepam, da vodja spodbuja kreativnost, kljub temu pa področje potrebuje dodatno pozornost. Na spodbujanje ustvarjalnosti nakazujejo najvišje ocene obeh respondentov o trditvah, ki pravijo, da vodja spremlja delo zaposlenih v podjetju, jim je vedno na voljo za posvet in je odprt za ideje, ki se na prvi pogled zdijo neuporabne. Tako vodja kot njegovi sodelavci so relativno visoko ocenili omogočanje čim večje samostojnosti pri ustvarjalnem delu, kar kaže na zaupanje med vodjo in zaposlenimi.

Po analizi intervjuja ugotavljam, da ima izvršni direktor glede na teoretični del magistrske naloge veliko značilnosti avtentičnega vodje. Na to kaže dejstvo, da pri svojem vodenju upošteva zadovoljevanje potreb vseh deležnikov, povezanih z delovanjem podjetja, je usmerjen v prihodnost, se uči iz preteklosti, ostaja zvest sebi in svojim načelom in prepričanjem ter skuša delovati z zgledom. Pozna termin avtentično vodenje in ga zna

definirati. Podobno kot pišeta Goffe in Jones (2005), je tudi izvršni direktor mnenja, da je pomemben občutek za sočloveka. Tudi sam izhaja iz svojih korenin oziroma družinskih vrednot in meni, da mora biti avtentičen vodja malo poseben oziroma drugačen, kljub temu pa tudi v določeni meri igrati svojo vlogo v podjetju in ohranjati iskrenost do zaposlenih.

Iz intervjuja je razvidno, da vodja k psihološki varnosti zaposlenih prispeva z omogočanjem stabilne zaposlitve, s svojo samozavestjo in tudi z razvojem manj tveganih procesov v podjetju. Zaveda se pomena dobrih odnosov med zaposlenimi in tudi celotne klime, ki vplivajo na potek dela, in želi, da vsi čutijo, da so enako pomembni. V podjetju vladajo timski duh in medsebojno spoštovanje, trajni odnosi in zaupanje. Odnos do službe svojih zaposlenih preverjajo z letnimi anketami. Upanje v podjetje vnaša s pomočjo ciljnega usmerjanja zaposlenih in jim ob prihodu v podjetje oziroma v novo okolje daje vedeti, da zaposlujejo nadpovprečno sposobne ljudi za delo v strokovno močnem kolektivu. Upanje zaposlenim dajejo tudi z možnostjo napredovanja in s tem večanjem plače. Slednje kaže na skrb za rast in razvoj zaposlenih.

Sklepam, da imajo v podjetju Var, d.o.o., ugodno izhodišče za inoviranje, saj se vodja zaveda pomembnosti zavzetosti zaposlenih za nenehno učenje in vidi njihova znanja in izkušnje kot ključ do uspeha. Zaveda se tudi pomembnosti lastne rasti s pomočjo dodatnih izobraževanj glede vodstvenih sposobnosti in tehnoloških procesov, ki se tičejo podjetja. Poleg tega se v podjetju poslužujejo zunanje komunikacije, saj za nadgraditev znanja k njim prihajajo ljudje iz drugih podjetij in tudi sami obiskujejo druga podjetja. Multidisciplinarnost timov jim omogoča multidisciplinarno znanje. Pri vprašanju o tem, kako se sooča s spremembami, je izvršni direktor odgovoril v množini in izhajal z ravni celotnega podjetja ter povedal, da se z njimi sproti ukvarjajo in se o njih pogovarjajo vsak dan. Pravi, da so uspešni ravno zato, ker zaposlenim omogočajo določeno stopnjo avtonomije in je ustvarjalnost najbolj zaželeno v oddelku za razvoj in tehnologijo. Dodaja še, da morajo biti že zaradi narave dela nadpovprečno ustvarjalni, prav tako je v okviru skupnih sestankov pripravljen za pogovor o novih idejah, četudi se na prvi pogled zdijo napačne.

3.6 Priporočila

Glede na rezultate multimetodološke raziskave, navezujoče se na avtentično vodenje in lastno avtentičnost zaposlenih, predlagam delo na izboljšanju komunikacije oziroma več interakcije med vodjo in sodelavci. Menim, da bi bilo potrebno, da vodja zaposlenim dovoli, da ga sodelavci bolje spoznajo in se med njimi oblikujejo še bolj jasni odnosi. Predlagam več druženja med odmori in tudi več neformalne socializacije zaposlenih. Jasnejše izražanje vodje bo vplivalo tudi na večjo mero medsebojnega zaupanja. S tem bodo zaposleni lažje ocenili slabosti in prednosti svojega vodje, to bo vodilo tudi v povečanje identifikacije z vodjo, saj imamo vsi določene slabosti. Višja identifikacija z vodjo lahko prispeva k psihološkemu opolnomočenju zaposlenih, ti pa svoje misli in

informacije ter posledično tudi drugačne ideje izražajo v večji meri in bolj brezskrbno ter so pripravljeni poizkusiti nove stvari. Priporočam tudi krepitev optimizma in upanja, kar bo prispevalo k lažjemu soočanju z izzivi.

Vodstvu priporočam, da nameni več časa opazovanju zaposlenih pri delu in se z zaposlenimi tudi sproti pogovarja o tem, kako se počutijo ob opravljanju določenih nalog. Zdi se mi, da bi se moral vodja še posebej osredotočiti na to, da ugotovi, kakšen odnos imajo njegovi zaposleni do sprememb. S tem lahko uvede ustrezne prijeme in primerne vrste motivacije. Najnižjo oceno so zaposleni pripisali trditvi o lahki dosegljivosti in hitrem prenosu znanja, izkušenj in drugih informacij v podjetju med oddelki, zato tudi na področju ustvarjalnosti priporočam več komunikacije. Dejavnika, s katerima lahko vodstvo vpliva na povečano deljenje znanja, sta omogočanje psihološke varnosti in opolnomočenje svojih zaposlenih. Dober pretok izkušenj, znanja in informacij po celotni organizaciji ni le kazalec organizacijske kreativnosti, ampak pomeni izmenjavo relevantnih informacij, ki služijo temu, da se vsi zaposleni čutijo kot del organizacije in pripadne organizaciji, s tem ko se z njimi delijo razni podatki. Pridobljene informacije lahko služijo za boljše funkcioniranje na dnevni ravni in prispevajo k samozavestnejšemu delovanju vseh zaposlenih, saj jim lahko dajejo občutek seznanjenosti o dogodkih v podjetju. Vodstvo bi lahko spodbujalo predstavljanje idej zaposlenih svojim sodelavcem in tudi vodji z organizacijo delavnic ali razprav. Predlagam tudi mesečno zbiranje novih idej zaposlenih z vseh oddelkov, saj lahko imajo zaposleni, ki se z nekim problemom ali nalogo ne ukvarjajo na dnevni ravni, svež pogled nanj.

Menim še, da se mora podpora vodstva glede kreativnosti oziroma jasnejše kazanje te podpore izboljšati, saj ta po pregledani literaturi močno vpliva na ustvarjalne rezultate. Vodje morajo najti pristop, s katerim bodo zaposleni zaznali tako pohvalo kot kritiko na spodbuden način oziroma v smeri večjega razvoja njih samih. S pohvalo dosežkov zaposleni dobijo občutek, da nekdo spremlja njihovo delo, in zavedanje, da jih vodstvo ceni, kar prispeva k dojetanju smiselnosti opravljanja neke naloge oziroma službe ter k motivaciji za prihodnje izzive. Vodstvu bi priporočila tudi uvedbo dodatnih tehnik za spodbujanje ustvarjalnosti.

SKLEP

Avtentični stil vodenja v času hitrih sprememb in nenehnih prilagajanj v gospodarstvo prinaša stabilnost in dolgoročno usmerjenost. Organizacije v boju za prepoznavnost, drugačnost in obstoj pri zaposlenih zavedno ali nezavedno iščejo ustvarjalni potencial. Avtentično vodenje že teoretično vključuje vedenja, ki spodbujajo ustvarjalnost pri posamezniku. V prvi vrsti gre za razvoj upanja, prožnosti, optimizma in samozavesti pri zaposlenih, ki nadalje služijo kot motivacija za lažje preseganje izzivov in nepričakovanih ovir. Vzpostavitev jasnih odnosov avtentičnih vodij s sledilci prinese v organizacijo zaupanje in varno okolje, v katerem so zaposleni pripravljeni deliti svoje misli, občutke,

ideje in znanje. Zaradi medsebojnega zaupanja vodje zaposlenim omogočajo samostojnejše opravljanje nalog, večjo odgovornost in jih posledično tudi opolnomočijo. Sledilce spodbujajo k nenehni rasti in z vnosom pozitivnih čustev zaposlenim omogočajo fleksibilnejše izražanje. Vse to prispeva k temu, da zaposleni poleg zunanje motivacije najdejo motivacijo pri sebi in pri ustvarjanju izhajajo iz lastnih vzgibov.

Osnovni cilj magistrskega dela je bil proučiti področje avtentičnega vodenja in ustvarjalnosti na delovnem mestu ter njun pomen za podjetje Var, d.o.o. V **prvem poglavju** sem najprej predstavila koncept avtentičnosti in avtentičnega vodenja ter pri tem izhajala s področij filozofije, psihologije in organizacijskih ved. Elemente avtentičnega vodenja sem razdelila na dva večja sklopa, to sta samozavedanje in samoregulacija, in opisala mehanizme odnosov za razvoj avtentičnega vodenja in sledilcev. Zaradi tesnega povezovanja z drugim proučevanim konceptom, ustvarjalnostjo zaposlenih na delovnem mestu, sem nekoliko razširila podpoglavje o pozitivnem psihološkem kapitalu. Sledi opis razvoja avtentičnega vodje in tudi pregled nekaterih definicij avtentičnega vodje ter študij o dokazanih pozitivnih rezultatih, ki jih prinaša avtentično vodenje. V **drugem poglavju** sem izhajala iz predstavitve koncepta ustvarjalnosti na delovnem mestu. Sestavine ustvarjalnega mišljenja sem razdelila na opredelitev faz ustvarjalnega mišljenja, opis konvergentnega in divergentnega mišljenja ter opredelila vlogo, ki ju imata pri ustvarjalnem mišljenju notranja in zunanja motivacija. Sledita poglavje o dejavnikih stimuliranja in zaviranja ustvarjalnosti pri delu in poglavje o vlogi vodje pri ustvarjalnosti zaposlenih. Ob koncu sem povezala avtentično vodenje in ustvarjalnost zaposlenih na delovnem mestu. V **tretjem poglavju** sem obravnavala multimetodološko raziskavo omenjenih konceptov na primeru podjetja Var, d.o.o.

Dosegla sem **osnovni cilj** in tudi pomožne cilje magistrskega dela. V izbranem podjetju sem uspešno preverila zastavljeno **temeljno tezo** magistrskega dela, ki pravi, da avtentično vodenje spodbuja ustvarjalnost zaposlenih, kar posledično pozitivno vpliva na uspešnost organizacij. S pomočjo multimetodološke raziskave sem odgovorila tudi na zastavljena **raziskovalna vprašanja**. Ugotovila sem, da so v oddelku prodaje in tehnologije prisotni elementi avtentičnega vodenja, kljub temu pa je zaznavanje slednjega s strani obeh respondentov nekoliko neusklajeno in potrebuje dodatno pozornost. Zaposlene iz omenjenih oddelkov odlikuje individualna ustvarjalnost. Vodja pozna koncept avtentičnega vodenja in ga vrednoti kot potrebnega za dolgoročno delovanje v organizaciji. Vodja načeloma spodbuja ustvarjalnost, menim pa, da bi moral še jasneje z dodatnimi prijemi pokazati spodbudo svojim zaposlenim. Vodstvo spodbuja ustvarjalnost zaposlenih s pomočjo tehnike nevihte možganov. Skleпам, da ustvarjalnost zaposlenih iz oddelkov prodaje in tehnologije s pomočjo avtentičnega stila vodenja pripomore k celovitemu uspehu podjetja Var, d.o.o.

LITERATURA IN VIRI

1. Agote, L., Aramburu, N., & Lines, R. (2016). Authentic leadership perception, trust in the leader, and followers' emotions in organisational change processes. *The journal of applied behavioral science*, 52(1), 35–63.
2. Ahmad, I., Zafar, M. A., & Shahzad, K. (2015). Authentic leadership style and academia's creativity in higher education institutions: Intrinsic motivation and mood as mediators. *Transylvanian review of administrative sciences*, 11(46), 5–19.
3. Algera, P. M., & Lips-Wiersma, M. (2012). Radical authentic leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic. *The leadership quarterly*, 23(1), 118–131.
4. Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123–167.
5. Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California management review*, 40(1), 39–58.
6. Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard business review*, 76(5), 76–87.
7. Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of management journal*, 39(5), 1154–1184.
8. Amabile, T. M., & Khaire, M. (2008). Creativity and the role of the leader. *Harvard business review*, 86(10), 100–109.
9. Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The leadership quarterly*, 15(1), 5–32.
10. Amunkete, S., & Rothmann, S. (2015). Authentic leadership, psychological capital, job satisfaction and intention to leave in state-owned enterprises. *Journal of psychology in Africa*, 25(4), 271–281.
11. Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational behavior and human performance*, 32(3), 370–398.
12. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315–338.
13. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801–823.
14. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60(1), 421–449.
15. Azanza, G., Moriano, J. A., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Journal of work and organizational psychology*, 29(2), 45–50.
16. Baer, M. (2010). The strength-of-weak-ties perspective on creativity: A comprehensive examination and extension. *Journal of applied psychology*, 95(3), 592–601.

17. Baer, M., & Oldham, G. R. (2006). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of applied psychology, 91*(4), 963–970.
18. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman and Company.
19. Basadur, M. (2004). Leading others to think innovatively together: Creative leadership. *The leadership quarterly, 15*(1), 103–121.
20. Berginc, J., & Krč, M. (2001). *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
21. Boekhorst, J. A. (2015). The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: A social information processing perspective. *Human resource management, 54*(2), 241–264.
22. Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity research journal, 22*(3), 250–260.
23. Castro, F., Gomes, J., & de Sousa, F. C. (2012). Do intelligent leaders make a difference? The effect of a leader's emotional intelligence on followers' creativity. *Creativity and innovation management, 21*(2), 171–182.
24. Chen, K. H., Yien, J. M., & Huang, C. J. (2011). The perceived leader support behavior for subordinate's creativity: The moderating effect of trust. *Journal of social sciences, 7*(2), 257–264.
25. Cianci, A. M., Hannah, S. T., Roberts, R. P., & Tsakumis, G. T. (2014). The effects of authentic leadership on followers' ethical decision-making in the face of temptation: An experimental study. *The leadership quarterly, 25*(3), 581–594.
26. Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of leadership & organizational studies, 15*(3), 227–240.
27. Cohen-Meitar, R., Carmeli, A., & Waldman, D. A. (2009). Linking meaningfulness in the workplace to employee creativity: The intervening role of organizational identification and positive psychological experiences. *Creativity research journal, 21*(4), 361–375.
28. Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The leadership quarterly, 16*(3), 475–493.
29. Cranton, P., & Carusetta, E. (2004). Developing authenticity as a transformative process. *Journal of transformative education, 2*(4), 276–293.
30. Černe, M. (2008). *Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Černe, M., Nerstad, C. G., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of management journal, 57*(1), 172–192.

32. Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63–85.
33. da Costa, S., Páez, D., Sánchez, F., Garaigordobil, M., & Gondim, S. (2015). Personal factors of creativity: A second order meta-analysis. *Journal of work and organizational psychology*, 31(3), 165–173.
34. Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Organizational structure and innovation revisited: From organic to ambidextrous structure. V M. D. Mumford (ur.), *Handbook of organizational creativity* (str. 483–513). London: Academic Press.
35. Darvish, H., & Rezaei, F. (2011). The impact of authentic leadership on job satisfaction and team commitment. *Management & marketing*, 6(3), 421–436.
36. De Dreu, C. K. W., Baas, M., & Nijstad, B. A. (2012). The emotive roots of creativity: Basic and applied issues on affect and motivation. V M. D. Mumford (ur.), *Handbook of organizational creativity* (str. 217–240). Lonon: Academic Press.
37. de Stobbeleir, K. E. M., Ashford, S. J., & Buyens, D. (2011). Self-regulation of creativity at work: The role of feedback-seeking behavior in creative performance. *Academy of management journal*, 54(4), 811–831.
38. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
39. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Emuwa, A. (2013). Authentic leadership: Commitment to supervisor, follower empowerment, and procedural justice climate. *Emerging leadership journeys*, 6(1), 45–65.
41. Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic interaction*, 18(2), 121–144.
42. Ford, J., & Harding, N. (2011). The impossibility of the 'true self' of authentic leadership. *Leadership*, 7(4), 463–479.
43. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). »Can you see the real me?« A self-based model of authentic leader and follower development. *The leadership quarterly*, 16(3), 343–372.
44. Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The leadership quarterly*, 22(6), 1120–1145.
45. Gardner, W. L., & Schermerhorn, J. R. (2004). Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational dynamics*, 33(3), 270–281.
46. George, J. M., & Zhou, J. (2007). Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity. *Academy of management journal*, 50(3), 605–622.
47. Gilson, L. L., & Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of management*, 30(4), 453–470.

48. Giustiniano, L., Lombardi, S., & Cavaliere, V. (2016). How knowledge collecting fosters organizational creativity. *Management decision*, 54(6), 1464–1496.
49. Goffee, R., & Jones, G. (2005). Managing authenticity: The paradox of great leadership. *Harvard business review*, 83(12), 86–94.
50. Goldman, B. M., & Kernis, M. H. (2002). The role of authenticity in healthy psychological functioning and subjective well-being. *Annals of the American Psychotherapy Association*, 5(6), 18–20.
51. Guerrero, S., Lapalme, M. E., & Séguin, M. (2015). Board chair authentic leadership and nonexecutives' motivation and commitment. *Journal of leadership & organizational studies*, 22(1), 88–101.
52. Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(4), 461–473.
53. Hannam, K., & Narayan, A. (2015). Intrinsic motivation, organizational justice, and creativity. *Creativity research journal*, 27(2), 214–224.
54. Harter, S. (2002). Authenticity. V C. R. Snyder & S. J. Lopez (ur.), *Handbook of positive psychology* (str. 382–394). Oxford: Oxford University Press.
55. Hidayat, S. (2016). The authentic leadership is source of intrinsic motivation in work engagement with moderating role of overall trust (cognitive and affective trust). *Journal of multidisciplinary engineering science and technology*, 3(3), 4236–4242.
56. Hirst, G., Van Knippenberg, D., & Zhou, J. (2009). A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity. *Academy of management journal*, 52(2), 280–293.
57. Hmieleski, K. M., Cole, M. S., & Baron, R. A. (2012). Shared authentic leadership and new venture performance. *Journal of management*, 38(5), 1476–1499.
58. Hon, A. H. Y. (2012). Shaping environments conducive to creativity: The role of intrinsic motivation. *Cornell hospitality quarterly*, 53(1), 53–64.
59. Hon, A. H. Y., Bloom, M., & Crant, J. M. (2011). Overcoming resistance to change and enhancing creative performance. *Journal of Management*, 40(3), 919–941.
60. Huang, C. E., & Liu, C. H. S. (2015). Employees and creativity: Social ties and access to heterogeneous knowledge. *Creativity research journal*, 27(2), 206–213.
61. Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The leadership quarterly*, 16(3), 373–394.
62. Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership & organization development journal*, 27(8), 646–666.
63. Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of organizational behavior*, 30(6), 785–804.
64. Kazanjian, R. K., & Drazin, R. (2012). Organizational learning, knowledge management and creativity. V M. D. Mumford (ur.), *Handbook of organizational creativity* (str. 547–568). London: Academic Press.

65. Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry*, 14(1), 1–26.
66. Khalid, S., & Zubair, A. (2014). Emotional intelligence, self-efficacy, and creativity among employees of advertising agencies. *Pakistan journal of psychological research*, 29(2), 203–221.
67. Kim, T. Y., Hon, A. H. Y., & Lee, D. R. (2010). Proactive personality and employee creativity: The effects of job creativity requirement and supervisor support for creativity. *Creativity research journal*, 22(1), 37–45.
68. Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the ‘true self’: Towards a theory of embodied authentic leadership. *The leadership quarterly*, 21(1), 64–74.
69. Leenders, R. T. A. J., van Engelen, J. M. L., & Kratzer, J. (2003). Virtuality, communication, and new product team creativity: A social network perspective. *Journal of engineering and technology management*, 20(1), 69–92.
70. Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of management*, 41(6), 1677–1697.
71. Leung, K., & Wang, J. (2015). A cross-cultural analysis of creativity. V C. E. Shalley, M. A. Hitt & J. Zhou (ur.), *The Oxford handbook of creativity, innovation, and entrepreneurship* (str. 261–278). New York: Oxford University Press.
72. Likar, B. (2001). *Inoviranje*. Koper: Visoka šola za management.
73. Liu, D., Jiang, K., Shalley, C. E., Keem, S., & Zhou, J. (2016). Motivational mechanisms of employee creativity: A meta-analytic examination and theoretical extension of the creativity literature. *Organizational behavior and human decision processes*, 137, 236–263.
74. Liu, W. (2016). Effects of positive mood and job complexity on employee creativity and performance. *Social behavior and personality: an international journal*, 44(5), 865–880.
75. Liu, W., Zhang, P., Liao, J., Hao, P., & Mao, J. (2016). Abusive supervision and employee creativity: The mediating role of psychological safety and organizational identification. *Management decision*, 54(1), 130–147.
76. Lobe, B. (2006). Združevanje kvalitativnih in kvantitativnih metod - stara praksa v novi preobleki? *Družboslovne razprave*, 22(53), 55–73.
77. López, C. G. G., Alonso, F. M., Morales, M. M., & León, J. A. M. (2015). Authentic leadership, group cohesion and group identification in security and emergency teams. *Psicothema*, 27(1), 59–64.
78. Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of organizational behavior*, 23(6), 695–706.
79. Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. V K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (ur.), *Positive organizational scholarship* (str. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler.

80. Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology, 60*(3), 541–572.
81. Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational dynamics, 33*(2), 143–160.
82. Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford: Oxford University Press.
83. Madjar, N., Greenberg, E., & Chen, Z. (2011). Factors for radical creativity, incremental creativity, and routine, noncreative performance. *Journal of applied psychology, 96*(4), 730–743.
84. Madjar, N., Oldham, G. R., & Pratt, M. G. (2002). There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance. *Academy of management journal, 45*(4), 757–767.
85. Madrid, H. P., & Patterson, M. G. (2016). Creativity at work as a joint function between openness to experience, need for cognition and organizational fairness. *Learning and individual differences, 51*, 409–416.
86. Marion, R. (2012). Leadership of creativity: Entity-based, relational, and complexity perspectives. V M. D. Mumford (ur.), *Handbook of organizational creativity* (str. 457–479). London: Academic Press.
87. Mathisen, G. E., Einarsen, S., & Mykletun, R. (2012). Creative leaders promote creative organizations. *International journal of manpower, 33*(4), 367–382.
88. Ménard, J., & Brunet, L. (2011). Authenticity and well-being in the workplace: A mediation model. *Journal of managerial psychology, 26*(4), 331–346.
89. Meng, H., Cheng, Z. C., & Guo, T. C. (2016). Positive team atmosphere mediates the impact of authentic leadership on subordinate creativity. *Social behavior and personality: an international journal, 44*(3), 355–368.
90. Müceldili, B., Turan, H., & Erdil, O. (2013). The Influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. *Procedia - social and behavioral sciences, 99*, 673–681.
91. Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The leadership quarterly, 13*(6), 705–750.
92. Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The leadership quarterly, 22*(6), 1146–1164.
93. Norman, S. M., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *The leadership quarterly, 21*(3), 350–364.
94. Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Buckley, M. R., Brown, J. A., & Evans, R. (2006). Authentic leadership: A historical perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 13*(1), 64–76.
95. Nyberg, D., & Sveningsson, S. (2014). Paradoxes of authentic leadership: Leader identity struggles. *Leadership, 10*(4), 437–455.

96. Oldham, G. R., & Baer, M. (2012). Creativity and the work context. V M. D. Mumford (ur.), *Handbook of organizational creativity* (str. 387–420). London: Academic Press.
97. Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), 607–634.
98. Pečjak, V. (1989). *Poti do idej: Tehnike ustvarjalnega mišljenja v podjetjih, šolah in drugje*. Ljubljana: Samozaložba.
99. Penger, S. (2006). *Učeca se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
100. Perry-Smith, J. E. (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of management journal*, 49(1), 85–101.
101. Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of management review*, 28(1), 89–106.
102. Peterson, S. J., Balthazard, P. A., Waldman, D. A., & Thatcher, R. W. (2008). Neuroscientific implications of psychological capital: Are the brains of optimistic, hopeful, confident, and resilient leaders different? *Organizational dynamics*, 37(4), 342–353.
103. Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Hannah, S. T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts. *The leadership quarterly*, 23(3), 502–516.
104. Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina e Cunha, M. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of business research*, 65(3), 429–437.
105. Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina e Cunha, M. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of business research*, 67(2), 200–210.
106. Rego, A., Sousa, F., Pina e Cunha, M., Correia, A., & Saur-Amaral, I. (2007). Leader self-reported emotional intelligence and perceived employee creativity: An exploratory study. *Creativity and innovation management*, 16(3), 250–264.
107. Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., & Pina e Cunha, M. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams? *The leadership quarterly*, 24(1), 61–79.
108. Reiter-Palmon, R., & Illies, J. J. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *The leadership quarterly*, 15(1), 55–77.
109. Reiter-Palmon, R., Wigert, B., & de Vreede, T. (2012). Team creativity and innovation: The effect of group composition, social processes, and cognition. V M. D. Mumford (ur.), *Handbook of organizational creativity* (str. 295–326). London: Academic Press.

110. Rigolizzo, M., & Amabile, T. (2015). Entrepreneurial creativity: The role of learning processes and work environment supports. V C. E. Shalley, M. A. Hitt & J. Zhou (ur.), *The Oxford handbook of creativity, innovation, and entrepreneurship* (str. 61–78). New York: Oxford University Press.
111. Robledo, I. C., Hester, K. S., Peterson, D. R., & Mumford, M. D. (2012). Creativity in organizations: Conclusions. V M. D. Mumford (ur.), *Handbook of organizational creativity* (str. 707–725). London: Academic Press.
112. Runco, M. A., & Acar, S. (2012). Divergent Thinking as an indicator of creative potential. *Creativity research journal*, 24(1), 66–75.
113. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54–67.
114. Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: Free Press.
115. Semedo, A. S. D., Coelho, A. F. M., & Ribeiro, N. M. P. (2016). Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance. *Leadership & organization development journal*, 37(8), 1038–1055.
116. Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The leadership quarterly*, 15(1), 33–53.
117. Shalley, C. E., & Zhou, J. (2008). Organizational creativity research: A historical overview. V J. Zhou & C. E. Shalley (ur.), *Handbook of organizational creativity* (str. 3–31). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
118. Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of management*, 30(6), 933–958.
119. Shamir, B., & Eilam, G. (2005). »What's your story?« A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395–417.
120. Shin, S. J. (2015). Leadership and creativity: The mechanism perspective. V C. E. Shalley, M. A. Hitt & J. Zhou (ur.), *The Oxford handbook of creativity, innovation, and entrepreneurship* (str. 17–30). New York: Oxford University Press.
121. Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological inquiry*, 13(4), 249–275.
122. Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The leadership quarterly*, 16(3), 419–439.
123. Sripirabaa, B., & Maheswari, S. T. (2015). Individual creativity: Influence of job autonomy and willingness to take risk. *SCMS Journal of Indian management*, 12(4), 110–118.
124. Steelman, L. A., Levy, P. E., & Snell, A. F. (2004). The feedback environment scale: Construct definition, measurement, and validation. *Educational and psychological measurement*, 64(1), 165–184.

125. Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2012). Effects of team knowledge management on the creativity and financial performance of organizational teams. *Organizational behavior and human decision processes*, 118(1), 4–13.
126. Škerlavaj, M., Černe, M., & Dysvik, A. (2014). I get by with a little help from my supervisor: Creative-idea generation, idea implementation, and perceived supervisor support. *The leadership quarterly*, 25(5), 987–1000.
127. Taggar, S. (2002). Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model. *Academy of management journal*, 45(2), 315–330.
128. Tai, H. T., & Mai, N. Q. (2016). Proactive personality, organizational context, employee creativity and innovative capability: Evidence from MNCs and domestic corporations. *International journal of organizational analysis*, 24(3), 370–389.
129. Thundiyl, T. G., Chiaburu, D. S., Li, N., & Wagner, D. T. (2016). Joint effects of creative self-efficacy, positive and negative affect on creative performance. *Chinese management studies*, 10(4), 726–745.
130. Tierney, P. (2008). Leadership and employee creativity. V J. Zhou & C. E. Shalley (ur.), *Handbook of organizational creativity* (str. 95–123). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
131. Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of management journal*, 45(6), 1137–1148.
132. Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel psychology*, 52(3), 591–620.
133. Tugade, M. M., Fredrickson, B. L., & Barrett, L. F. (2004). Psychological resilience and positive emotional granularity: Examining the benefits of positive emotions on coping and health. *Journal of personality*, 72(6), 1161–1190.
134. Unsworth, K. (2001). Unpacking creativity. *Academy of management review*, 26(2), 289–297.
135. Var, d.o.o. (2017). *O podjetju*. Najdeno 1. junija 2017 na spletnem naslovu <http://www.var.si/>
136. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89–126.
137. Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The leadership quarterly*, 21(5), 901–914.
138. Wang, D. S., & Hsieh, C. C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social behavior and personality: an international journal*, 41(4), 613–624.
139. Wang, K. Y., & Casimir, G. (2007). How attitudes of leaders may enhance organizational creativity: Evidence from a Chinese study. *Creativity and innovation management*, 16(3), 229–238.

140. Wang, L., & Murnighan, J. K. (2015). Ethics and creativity. V C. E. Shalley, M. A. Hitt & J. Zhou (ur.), *The Oxford handbook of creativity, innovation, and entrepreneurship* (str. 245–260). New York: Oxford University Press.
141. Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of leadership studies*, 3(2), 6–23.
142. Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293–321.
143. Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational dynamics*, 33(4), 338–351.
144. Xu, B. D., Zhao, S. K., Li, C. R., & Lin, C. J. (2017). Authentic leadership and employee creativity: Testing the multilevel mediation model. *Leadership & organization development journal*, 38(3), 482–498.
145. Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., & Dansereau, F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *The leadership quarterly*, 19(6), 693–707.
146. Yoon, H. J., Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2015). Mechanisms underlying creative performance: Employee perceptions of intrinsic and extrinsic rewards for creativity. *Social behavior and personality: an international journal*, 43(7), 1161–1179.
147. Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107–128.
148. Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of management journal*, 44(4), 682–696.
149. Zhou, J., & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The leadership quarterly*, 14(4–5), 545–568.
150. Zhou, J., & Hoever, I. J. (2014). Research on workplace creativity: A review and redirection. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 1(1), 333–359.
151. Zhou, J., Shin, S. J., Brass, D. J., Choi, J., & Zhang, Z. X. (2009). Social networks, personal values, and creativity: Evidence for curvilinear and interaction effects. *Journal of applied psychology*, 94(6), 1544–1552.
152. Zubair, A., & Kamal, A. (2015). Authentic leadership and creativity: Mediating role of work-related flow and psychological capital. *Journal of behavioural sciences*, 25(1), 150–171.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Seznam virov uporabljenih za Tabelo 3.....	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik za zaposlene.....	2
Priloga 3: Anketni vprašalnik za vodstvo.....	6
Priloga 4: Polstrukturirani intervju za vodstvo.....	10
Priloga 5: Videz anketnega vprašalnika za zaposlene v spletnem orodju Ika	11
Priloga 6: Videz anketnega vprašalnika za vodstvo v spletnem orodju Ika	12

PRILOGA 1: Seznam virov uporabljenih za Tabela 3

Vir: L. Agote et al., *Authentic leadership perception, trust in the leader and followers' emotions in organizational change processes*, 2016, str. 35–63; I. Ahmad et al., *Authentic leadership style and academia's creativity in higher education institutions: Intrinsic motivation and mood as mediators*, 2015, str. 5–19; S. Amunkete & S. Rothmann, *Authentic leadership, psychological capital, job satisfaction and intention to leave in state-owned enterprises*, 2015, str. 271–281; G. Azanza et al., *Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction*, 2013, str. 45–50; J. A. Boekhorst, *The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: A social information processing perspective*, 2015, str. 241–264; A. M. Cianci et al., *The effects of authentic leadership on followers' ethical decision-making in the face of temptation: An experimental study*, 2014, str. 581–594; R. Clapp-Smith et al., *Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis*, 2009, str. 227–240; M. Černe et al., *Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective*, 2013, str. 63–85; H. Darvish & F. Rezaei, *The impact of authentic leadership on job satisfaction and team commitment*, 2011, str. 421–436; A. Emuwa, *Authentic leadership: Commitment to supervisor, follower empowerment, and procedural justice climate*, 2013, str. 45–65; S. Guerrero, M. E. Lapalme, & M. Séguin, *Board chair authentic leadership and nonexecutives' motivation and commitment*, 2015, str. 88–101; S. Hidayat, *The authentic leadership is source of intrinsic motivation in work engagement with moderating role of overall trust (cognitive and affective trust)*, 2016, str. 4236–4242; K. M. Hmieleski, M. S. Cole, & R. A. Baron, *Shared authentic leadership and new venture performance*, 2012, str. 1476–1499; S. M. Jensen & F. Luthans, *Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes*, 2006, str. 646–666; H. Leroy, F. Anseel, W. L. Gardner, & L. Sels, *Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study*, 2015, str. 1677–1697; C. G. G. López, F. M. Alonso, M. M. Morales, & J. A. M. León, *Authentic leadership, group cohesion and group identification in security and emergency teams*, 2015, str. 59–64; J. Ménard & L. Brunet, *Authenticity and well-being in the workplace: A mediation model*, 2011, str. 331–346; H. Meng et al., *Positive team atmosphere mediates the impact of authentic leadership on subordinate creativity*, 2016, str. 355–368; B. Müceldili et al., *The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness*, 2013, str. 673–681; S. J. Peterson, F. O. Walumbwa, B. J. Avolio, & S. T. Hannah, *The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme contexts*, 2012, str. 502–516; A. Rego et al., *Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity*, 2012, str. 429–437; A. Rego et al., *Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship*, 2014, str. 200–210; A. Rego, A. Vitória, A. Magalhães, N. Ribeiro, & M. Pina e Cunha, *Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams?*, 2013, str. 61–79; A. S. D. Semedo et al., *Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance*, 2016, str. 1038–1055; F. O. Walumbwa et al., *Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors*, 2010, str. 901–914; D. S. Wang & C. C. Hsieh, *The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement*, 2013, str. 613–624; B. D. Xu, S. K. Zhao, C. R. Li, & C. J. Lin, *Authentic leadership and employee creativity: Testing the multilevel mediation model*, 2017, str. 482–498; F. J. Yammarino, S. D. Dionne, C. A. Schriesheim, & F. Dansereau, *Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective*, 2008, str. 693–707; A. Zubair & A. Kamal, *Authentic leadership and creativity: Mediating role of work-related flow and psychological capital*, 2015, str. 150–171.

PRILOGA 2: Anketni vprašalnik za zaposlene

Pozdravljeni,

sem Monika Miholič, študentka programa Management na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V okviru magistrskega dela v vašem podjetju raziskujem avtentično vodenje in ustvarjalnost na delovnem mestu ter povezavo med njima. Pred vami so trije sklopi vprašanj. Nanašajo se na vašo lastno avtentičnost, avtentično vodenje in ustvarjalnost na delovnem mestu. Prosim vas, da po razmisleku iskreno ocenite svoje strinjanje s trditvami od 1 do 5. Ocena 1 pomeni, da se sploh ne strinjate, ocena 5 pa pomeni, da se povsem strinjate s trditvijo. Vaši odgovori, pridobljeni anonimno, bodo uporabljeni le za pripravo tega magistrskega dela.

I. LASTNA AVTENTIČNOST

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
1. S svojo vodjo se lahko identificiram.	1	2	3	4	5
2. Zavedam se svojih vrednot in prepričanj.	1	2	3	4	5
3. Imam jasen in odprt odnos z drugimi.	1	2	3	4	5
4. Pri deljenju mnenj sem dovzeten za različne perspektive.	1	2	3	4	5
5. Ravnam v skladu s svojimi temeljnimi vrednotami.	1	2	3	4	5
6. Če je potrebno, lahko svoje delo opravljam samostojno.	1	2	3	4	5
7. Pri svojem delu se čutim sposobnega opravljati več stvari hkrati.	1	2	3	4	5
8. Če se pri delu znajdem v gneči, se domislim več načinov, kako dokončati nalogo.	1	2	3	4	5
9. Trenutno na delovnem mestu energično posegam za svojimi cilji.	1	2	3	4	5
10. Čutim se samozavestnega za kontaktiranje ljudi zunaj podjetja (dobavitelji, stranke), ki bi mi lahko svetovali o določenem problemu.	1	2	3	4	5
11. Pri analiziranju določenega problema se počutim samozavestnega za iskanje rešitve.	1	2	3	4	5
12. Tudi ko so stvari negotove, po navadi pričakujem najboljše.	1	2	3	4	5
13. Optimistično gledam na svojo prihodnost. ¹	1	2	3	4	5

¹ Zadnjih 8 trditev o lastni avtentičnosti za zaposlene sem povzela po raziskavi z naslovom Psychological capital: Developing the human competitive edge (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007).

II. AVTENTIČNO VODENJE

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Moj vodja pri drugih išče povratne informacije, da bi izboljšal svoj odnos z njimi.	1	2	3	4	5
2. Moj vodja pove natanko to, kar misli.	1	2	3	4	5
3. Njegova dejanja so v skladu z njegovimi prepričanji.	1	2	3	4	5
4. Mojega vodjo zanimajo tudi ideje, ki izzivajo njegova temeljna prepričanja.	1	2	3	4	5
5. Moj vodja se zaveda, kako drugi vidijo njegove sposobnosti.	1	2	3	4	5
6. Prizna svoje napake.	1	2	3	4	5
7. Moj vodja sprejema odločitve na podlagi svojih temeljnih prepričanj.	1	2	3	4	5
8. Preden pride do sklepa, pazljivo posluša alternativne poglede drugih.	1	2	3	4	5
9. Moj vodja pokaže, da razume svoje prednosti in slabosti.	1	2	3	4	5
10. Odprto deli informacije z vsemi.	1	2	3	4	5
11. Kljub pritiskom drugih deluje v skladu s svojimi prepričanji.	1	2	3	4	5
12. Moj vodja objektivno analizira relevantne informacije, preden sprejme neko odločitev.	1	2	3	4	5
13. Moj vodja se točno zaveda svojega vpliva, ki ga ima na druge.	1	2	3	4	5
14. Drugim jasno izraža svoje ideje in misli.	1	2	3	4	5
15. V dejanjih ga vodijo lastni notranji moralni standardi.	1	2	3	4	5
16. Spodbuja druge, da izrazijo morebitna nasprotujoča si mnenja. ²	1	2	3	4	5
17. Po morebitnih spremembah hitro okreva.	1	2	3	4	5
18. Spodbuja miselno prožnost.	1	2	3	4	5
19. Tudi v težkih trenutkih vliva upanje za ugodno rešitev.	1	2	3	4	5
20. Z zaposlenimi gradi zaupanje.	1	2	3	4	5
21. Je samozavesten.	1	2	3	4	5
22. Spodbuja mojo samozavest.	1	2	3	4	5
23. Je optimističen.	1	2	3	4	5
24. S svojim vodenjem v podjetje prinaša pozitivno delovno vzdušje.	1	2	3	4	5

² Prvih 16 trditev o avtentičnem vodenju za zaposlene sem povzela po raziskavi z naslovom The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests (Neider & Schriesheim, 2011)

III. USTVARJALNOST NA DELOVNEM MESTU

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Pri svojem delu sem izviren.	1	2	3	4	5
2. V okviru svojega dela se ne bojim tvegati.	1	2	3	4	5
3. Proizvajam nove in hkrati uresničljive ideje.	1	2	3	4	5
4. Na področju ustvarjalnosti sem vzor drugim.	1	2	3	4	5
5. Pogosto najdem nove načine uporabe obstoječih metod ali opreme.	1	2	3	4	5
6. Pogosto poizkušam nove ideje in pristope za reševanje problemov.	1	2	3	4	5
7. Prepoznam priložnost za oblikovanje novega produkta ali procesa. ³	1	2	3	4	5
8. Zaupam v svoje sposobnosti ustvarjalnega reševanja problemov.	1	2	3	4	5
9. Dober sem v ustvarjanju novih idej. ⁴	1	2	3	4	5
10. Vodja spremlja moje delo v podjetju.	1	2	3	4	5
11. Vodja mi daje koristne povratne informacije o mojih delovnih dosežkih.	1	2	3	4	5
12. Vodja na spodbuden način poda povratno informacijo o mojih delovnih dosežkih.	1	2	3	4	5
13. Kadar dobro opravi svoje delo, me vodja večinoma pohvali.	1	2	3	4	5
14. Vodja je v primeru napak razumevajoč. ⁵	1	2	3	4	5
15. Svoje kreativne predloge in ideje samozavestno predstavim svojim sodelavcem.	1	2	3	4	5
16. Dober sem v znanju in sposobnostih na svojem področju dela.	1	2	3	4	5
17. Pri reševanju določenega problema običajno vidim več rešitev.	1	2	3	4	5
18. Pri svojem delu me velikokrat vodita interes in zadovoljstvo.	1	2	3	4	5
19. Vodja mi skuša omogočiti čim več samostojnosti pri ustvarjalnem delu.	1	2	3	4	5
20. Pri delu skušam ostati radoveden in se naučiti česa novega.	1	2	3	4	5
21. Iskanje kreativnih idej oziroma rešitev mi pogosto predstavlja izziv.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

³ Prvih sedem trditev o ustvarjalnosti na delovnem mestu za zaposlene sem povzela po raziskavi An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationship (Tierney et al., 1999).

⁴ Osmo in deveto trditev o ustvarjalnosti na delovnem mestu za zaposlene sem povzela po raziskavi Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance (Tierney & Farmer, 2002).

⁵ Trditve od 10 do 14 o ustvarjalnosti na delovnem mestu za zaposlene sem povzela po raziskavi The feedback environment scale: Construct definition, measurement, and validation (Steelman et al., 2004).

nadaljevanje

22. Vodstvo mi omogoča dovolj resursov (čas, informacije, znanje) za raziskovanje.	1	2	3	4	5
23. Sodelavcem nudim svojo podporo in pomoč.	1	2	3	4	5
24. Vodja je odprt za ideje, ki se na prvi pogled zdijo neuporabne.	1	2	3	4	5
25. Vodstvo je dovzetno za tveganje.	1	2	3	4	5
26. S sodelavci delim svoje znanje in informacije.	1	2	3	4	5
27. Znanje, izkušnje in druge informacije v podjetju so lahko dosegljive in se hitro prenašajo med vsemi oddelki.	1	2	3	4	5
28. Opustitev rutine in soočenje s spremembami mi ne predstavlja posebnih težav.	1	2	3	4	5
29. Vodja me motivira k pridobitvi izkušenj, ki razvijajo moje sposobnosti.	1	2	3	4	5
30. Vodja je vedno na voljo za posvet.	1	2	3	4	5

Hvala za sodelovanje!

Povzeto in prirajeno po F. Luthans, C. M. Youssef, & B. J. Avolio, Psychological capital: Developing the human competitive edge, 2007; L. L. Neider & C. A. Schriesheim, The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests, 2011, str. 1146–1164; L. A. Steelman et al., The feedback environment scale: Construct definition, measurement, and validation, 2004, str. 165–184; P. Tierney & S. M. Farmer, Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance, 2002, str. 1137–1148; P. Tierney et al., An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships, 1999, str. 591–620.

PRILOGA 3: Anketni vprašalnik za vodstvo

Pozdravljeni,

sem Monika Miholič, študentka programa Management na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V okviru magistrskega dela v vašem podjetju raziskujem koncepta avtentično vodenje in ustvarjalnost na delovnem mestu ter povezavo med njima. Pred vami sta dva sklopa vprašanj. Prvi sklop se nanaša na avtentično vodenje, drugi sklop pa na ustvarjalnost na delovnem mestu. Prosim vas, da po razmisleku iskreno ocenite svoje strinjanje s trditvami od 1 do 5. Ocena 1 pomeni, da se sploh ne strinjate, ocena 5 pa pomeni, da se povsem strinjate s trditvijo. Vaši odgovori, pridobljeni anonimno, bodo uporabljeni le za pripravo tega magistrskega dela.

I. AVTENTIČNO VODENJE

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Znam naštetih svoje tri največje slabosti.	1	2	3	4	5
2. Moja dejanja so odraz mojih temeljnih vrednot.	1	2	3	4	5
3. Pred sklepanjem odločitev se pozanimam tudi o mnenju drugih.	1	2	3	4	5
4. Odprto delim svoje občutke z drugimi.	1	2	3	4	5
5. Znam naštetih svoje tri največje prednosti.	1	2	3	4	5
6. Ne dovolim, da bi skupinski pritisk vplival name.	1	2	3	4	5
7. Tudi idejam tistih, ki se z mano ne strinjajo, pazljivo prisluhnem.	1	2	3	4	5
8. Drugim dam vedeti, kdo sem kot oseba.	1	2	3	4	5
9. Da bi boljše razumel, kdo sem kot oseba, pri drugih iščem povratne informacije.	1	2	3	4	5
10. Drugi vedo, kakšno je moje mnenje o kontroverznih temah.	1	2	3	4	5
11. Ne poudarjam svoje perspektive v škodo drugih.	1	2	3	4	5
12. Redko predstavljam »lažnega« sebe pred drugimi.	1	2	3	4	5
13. Občutke, ki jih imam o sebi, sprejemam.	1	2	3	4	5
14. Osebne moralne vrednote me vodijo pri tem, kar počnem kot vodja.	1	2	3	4	5
15. Pazljivo prisluhnem idejam drugih, preden sklenem določeno odločitev.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

16. Drugim priznam svoje napake. ⁶	1	2	3	4	5
17. Po morebitnih spremembah hitro okrevam.	1	2	3	4	5
18. Med svojimi zaposlenimi spodbujam miselno prožnost.	1	2	3	4	5
19. Svojim zaposlenim tudi v težkih trenutkih vlivam upanje na ugodno rešitev.	1	2	3	4	5
20. S svojimi zaposlenimi gradim zaupanje.	1	2	3	4	5
21. Sem samozavesten.	1	2	3	4	5
22. Pri svojih zaposlenih spodbujam samozavest.	1	2	3	4	5
23. Sem optimističen.	1	2	3	4	5
24. S svojim vodenjem v podjetje prinašam pozitivno delovno vzdušje.	1	2	3	4	5

II. USTVARJALNOST NA DELOVNEM MESTU

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
1. Zaposleni so pri svojem delu izvirni.	1	2	3	4	5
2. Zaposleni se v okviru svojega dela ne bojijo tvegati.	1	2	3	4	5
3. Zaposleni proizvajajo nove in hkrati uresničljive ideje.	1	2	3	4	5
4. Zaposleni so na področju ustvarjalnosti vzor drugim.	1	2	3	4	5
5. Zaposleni pogosto najdejo nove načine uporabe obstoječih metod ali opreme.	1	2	3	4	5
6. Zaposleni pogosto poizkušajo nove ideje in pristope za reševanje problemov.	1	2	3	4	5
7. Zaposleni prepoznajo priložnost za oblikovanje novega produkta ali procesa. ⁷	1	2	3	4	5
8. Zaposleni zaupajo v svoje sposobnosti ustvarjalnega reševanja problemov.	1	2	3	4	5
9. Zaposleni so dobri v ustvarjanju novih idej. ⁸	1	2	3	4	5
10. Spremljam delo svojih zaposlenih.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

⁶ Prvih 16 vprašanj o avtentičnem vodenju za vodstvo sem povzela po raziskavi Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure (Walumbwa et al., 2008).

⁷ Prvih sedem trditev o ustvarjalnosti na delovnem za vodstvo sem povzela po raziskavi An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationship (Tierney et al., 1999).

⁸ Osmo in deveto trditev o ustvarjalnosti na delovnem mestu za vodstvo sem povzela po raziskavi Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance (Tierney & Farmer, 2002).

nadaljevanje

11. Zaposlenim dajem koristne povratne informacije o njihovih delovnih dosežkih.	1	2	3	4	5
12. Svojim zaposlenim na spodbuden način podam povratno informacijo o njihovih delovnih dosežkih.	1	2	3	4	5
13. Po dobro opravljenem delu zaposlenega večinoma pohvalim.	1	2	3	4	5
14. V primeru napak zaposlenih sem razumevajoč. ⁹	1	2	3	4	5
15. Zaposleni svoje kreativne predloge in ideje samozavestno predstavijo svojim sodelavcem.	1	2	3	4	5
16. Zaposleni so dobri v znanju in sposobnostih na svojem področju dela.	1	2	3	4	5
17. Pri reševanju določenega problema zaposleni običajno vidijo več rešitev.	1	2	3	4	5
18. Zaposlene pri delu velikokrat vodita interes in zadovoljstvo.	1	2	3	4	5
19. Pri ustvarjalnem delu svojim zaposlenim skušam omogočiti čim več samostojnosti.	1	2	3	4	5
20. Zaposleni pri delu skušajo ostati radovedni in se naučiti česa novega.	1	2	3	4	5
21. Zaposlenim iskanje kreativnih idej oziroma rešitev pogosto predstavlja izziv.	1	2	3	4	5
22. Svojim zaposlenim omogočam dovolj resursov (čas, informacije, znanje) za raziskovanje.	1	2	3	4	5
23. Zaposleni drug drugemu nudijo svojo podporo in pomoč.	1	2	3	4	5
24. Sem odprt tudi za ideje, ki se na prvi pogled zdijo neuporabne.	1	2	3	4	5
25. Sem dovzeten za tveganje.	1	2	3	4	5
26. Zaposleni med sabo delijo svoje znanje in informacije.	1	2	3	4	5
27. Znanje, izkušnje in druge informacije v podjetju so lahko dosegljive in se hitro prenašajo med vsemi oddelki.	1	2	3	4	5
28. Opustitev rutine in soočenje s spremembami mojim zaposlenim ne predstavlja posebnih težav.	1	2	3	4	5
29. Kot vodja svoje zaposlene motiviram k pridobitvi izkušenj za razvijanje njihovih sposobnosti.	1	2	3	4	5
30. Zmeraj sem na voljo za posvet.	1	2	3	4	5

Hvala za sodelovanje!

⁹ Trditve od 10 do 14 o ustvarjalnosti na delovnem mestu za vodstvo sem povzela po raziskavi The feedback environment scale: Construction definition, measurement, and validation (Steelman et al., 2004).

Povzeto in prirajeno po L. A. Steelman et al., The feedback environment scale: Construct definition, measurement, and validation, 2004, str. 165–184; P. Tierney & S. M. Farmer, Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance, 2002, str. 1137–1148; P. Tierney et al., An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships, 1999, str. 591–620; F. O. Walumbwa et al., Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure, 2008, str. 89–126.

PRILOGA 4: Polstrukturirani intervju za vodstvo

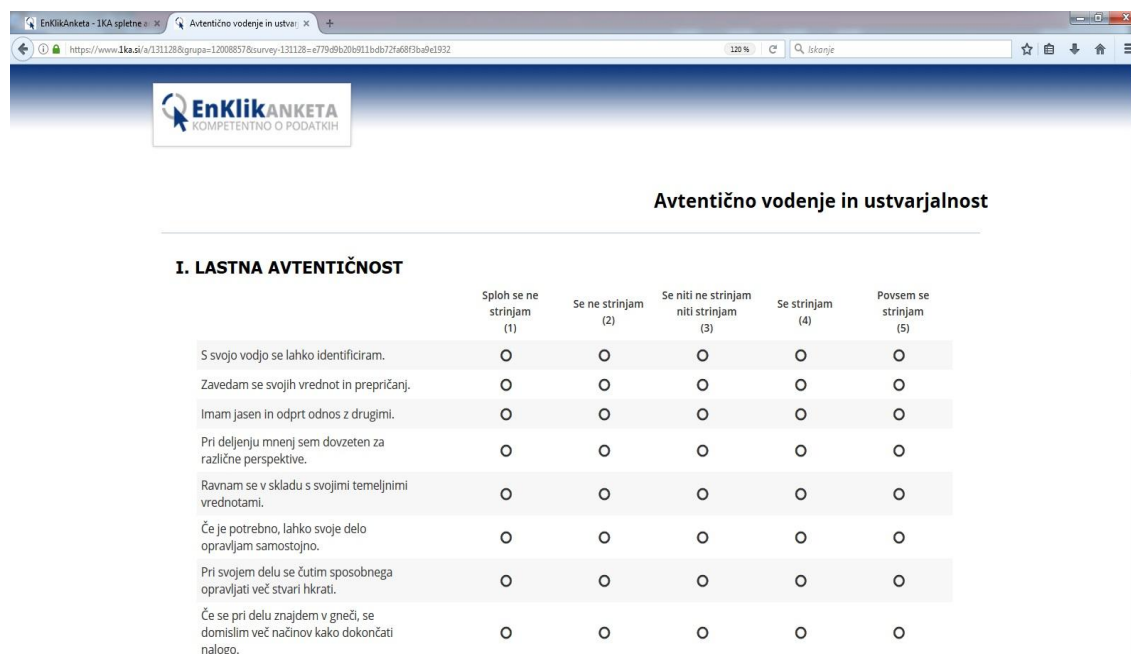
1. Ali lahko opišete vaš namen vodenja, kaj vas žene pri vodenju svojih zaposlenih?
2. Katere lastnosti in sposobnosti po vašem mnenju odlikujejo dobrega vodjo?
3. Ste seznanjeni s pojmom avtentično vodenje? Če da, kako ga vrednotite?
4. Ali menite, da so katere izmed vaših preizkušenj (osebne, karijerne) iz preteklosti vplivale na oblikovanje vašega stila vodenja?
5. Bi zase lahko rekli, da pod različnimi pritiski na delovnem mestu skušate ostati zvesti svojim temeljnim vrednotam in prepričanjem?
6. Kakšna se vam zdi komunikacija v vašem podjetju? Se vam zdijo odnosi med zaposlenimi odprti, trajni, iskreni?
7. Kako bi opisali vaš odnos z zaposlenimi? Se vam zdi, da je med vami in zaposlenimi medsebojno zaupanje?
8. Ali menite, da ste samozavestni in kako se to morda odraža tudi v vedenju zaposlenih?
9. Kakšen pomen pripisujete omogočanju psihološke varnosti in nudenju podpore zaposlenim?
10. Kako motivirate svoje zaposlene, da z večjim veseljem prihajajo v službo? Menite, da se zaposleni čutijo zavezane svojemu podjetju in svoje delo dojemajo kot smiselno?
11. Imate občutek, da se zaposleni zgledujejo po vas?
12. Kakšen pomen pripisujete vzbujanju upanja in optimizma oziroma nasploh razvoju pozitivnih čustev pri zaposlenih? Mislite, da so tovrstni elementi prisotni med vašimi zaposlenimi?
13. Ali prepoznate znanja, prednosti in slabosti svojih zaposlenih? Ali menite, da so dovzetni za nenehno učenje? Ali spodbujate in razvijate njihove talente?
14. Kakšen pomen pripisujete pretoku znanja, izkušenj in idej v vašem podjetju?
15. V čem vidite prednosti vašega vodenja? Kako menite, da bi lahko svoje vodenje še dodatno razvijali?
16. Velikokrat slišimo, da so spremembe edina stalnica. Kako se spoprijemate z njimi?
17. Kakšno vlogo ima ustvarjalnost v vašem podjetju?
18. Ali menite, da vaše zaposlene odlikuje ustvarjalnost? Če da, kateri dejavniki po vašem mnenju oziroma izkušnjah pripomorejo k pozitivnim rezultatom in kje je ta ustvarjalnost najbolj opazna?
19. Določena stopnja svobode pri delu zaposlenim daje možnost lastnega, drugačnega pristopa in občutka kontrole, kar spodbuja notranjo motivacijo in s tem kreativnost. Kako v zvezi s tem usmerjate svoje zaposlene?
20. Ali spodbujate ustvarjalnost zaposlenih? Če da, kako in ali poznate kakšne tehnike in metode za spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih?
21. Kako dojemate tveganje v povezavi z ustvarjalnim reševanjem problemov oziroma iskanjem kreativnih idej? Se vam zdi, da se ga v vašem podjetju pogosto poslužujete?
22. Ali menite, da ustvarjalnost vaših zaposlenih pripomore k celovitemu uspehu podjetja?

PRILOGA 5: Videz anketnega vprašalnika za zaposlene v spletnem orodju 1ka

Slika 1: Videz prve strani anketnega vprašalnika za zaposlene



Slika 2: Videz druge strani anketnega vprašalnika za zaposlene



PRILOGA 6: Videz anketnega vprašalnika za vodstvo v spletnem orodju 1ka

Slika 3: Videz prve strani anketnega vprašalnika za vodstvo



Slika 4: Videz druge strani anketnega vprašalnika za vodstvo

