

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**AVTENTIČNO VODENJE IN USTVARJALNOST ZAPOSLENIH NA
PRIMERU PODJETJA PREDILNICA LITIJA**

Ljubljana, september 2012

MAJA PROSENC

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Maja Prosenc, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Avtentično vodenje in ustvarjalnost zaposlenih na primeru podjetja Predilnica Litija, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko dr. Sandro Penger.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo 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 v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 26.09.2012

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 AVTENTIČNO VODENJE	4
1.1 Opredelitev funkcije vodenja.....	4
1.2 Avtentično vodenje.....	5
1.2.1 Konstrukt avtentičnosti.....	6
1.2.2 Opredelitev avtentičnega vodenja	7
1.2.3 Pregled teorij avtentičnega vodenja.....	8
1.3 Elementi avtentičnega vodenja	13
1.3.1 Samozavedanje in samoregulacija.....	14
1.3.2 Pozitivni psihološki kapital	16
1.3.3 Lasten pozitiven razvoj	17
1.3.4 Procesi vedenja v vodenju	17
1.4 Značilnosti in razvoj avtentičnega vodje	18
1.4.1 Značilnosti avtentičnega vodje v primerjavi s tradicionalnim vodjo	18
1.4.2 Sposobnosti avtentičnega vodje.....	21
1.4.3 Načini usposabljanja avtentičnih vodij.....	22
1.4.3.1 Akcijsko učenje	23
1.4.3.2 360-stopinjsko vodenje.....	24
1.4.3.3 Sistem mentorstva.....	24
1.4.3.4 Sistem nasledstva.....	24
2 USTVARJALNOST ZAPOSLENIH.....	25
2.1 Opredelitev ustvarjalnosti.....	25
2.2 Ustvarjalni proces	26
2.2.1 Rezultati ustvarjalnosti	27
2.3 Dejavniki, ki vplivajo na ustvarjalnost v podjetju.....	28
2.3.1 Dejavniki na ravni posameznika	29
2.3.2 Dejavniki na ravni dela.....	30
2.3.3 Dejavniki na ravni timov	30
2.3.4 Dejavniki na ravni organizacije.....	31
2.4 Skupinske metode in tehnike spodbujanja ustvarjalnosti	32
2.4.1 Viharjenje možganov.....	32
2.4.2 Razprava 66	33
2.4.3 Metoda 635	33
2.4.4 Delfska metoda	33
2.4.5 Sinektika	34
2.4.6 Morfološka analiza	34
2.5 Ekonomski pomen ustvarjalnosti	34
3 KVALITATIVNA RAZISKAVA S PRIPOROČILI NA PRIMERU	
PODJETJA PREDILNICA LITIJA	35
3.1 Predstavitev podjetja Predilnica Litija.....	35

3.1.1	Ustanovitev podjetja Predilnica Litija.....	37
3.1.2	Lastniška struktura podjetja Predilnica Litija.....	38
3.1.3	Poslanstvo in vizija podjetja Predilnica Litija.....	40
3.1.4	Kadrovska struktura	41
3.2	Zasnova raziskovanja in metodologija	42
3.3	Konceptualni model avtentičnega vodenja in ustvarjalnosti zaposlenih.....	44
3.4	Analiza podatkov in interpretacija rezultatov	47
3.4.1	Avtentično vodenje v podjetju Predilnica Litija	47
3.4.1.1	Značilnosti avtentičnega vodenja na primeru podjetja Predilnica Litija.....	47
3.4.1.2	Zaznavanje lastne avtentičnosti vodij izmen.....	50
3.4.1.3	Zaznavanje avtentičnosti vodij izmen z vidika zaposlenih	52
3.4.2	Ustvarjalnost zaposlenih v podjetju Predilnica Litija	54
3.4.2.1	Ustvarjalnost zaposlenih z vidika vodij izmen.....	55
3.4.2.2	Ustvarjalnosti z vidika zaposlenih.....	56
3.5	Zaključne ugotovitve in priporočila vodstvu podjetja Predilnica Litija	58
SKLEP.....		62
LITERATURA IN VIRI		64
PRILOGE		

KAZALO SLIK

Slika 1: Štiri komponente vodenja	4
Slika 2: Medgeneracijska predaja vodenja.....	6
Slika 3: Kronološki pregled literature s področja avtentičnega vodenja.....	12
Slika 4: Černetov model avtentičnega vodenja	13
Slika 5: Elementi samozavedanja.....	14
Slika 6: Proces samoregulacije.....	15
Slika 7: Elementi samoregulacije.....	15
Slika 8: Luthansov model pozitivnega psihološkega kapitala	16
Slika 9: Koraki za doseganje avtentičnosti	18
Slika 10: Značilnosti avtentičnega vodje	19
Slika 11: Ključne sposobnosti avtentičnega vodje.....	21
Slika 12: Načini usposabljanja avtentičnih vodij	23
Slika 13: Opredelitev ustvarjalnosti	26
Slika 14: Faze ustvarjalnega procesa	27
Slika 15: Dejavniki, ki vplivajo na ustvarjalnost	29
Slika 16: Pravila viharjenja možganov.....	32
Slika 17: Prodajni program glede na segmente odjemalcev po letih (v %)	36
Slika 18: Prodaja po državah v letu 2011	37
Slika 19: Organizacijska shema povezanih oseb.....	39
Slika 20: Vrednote Predilnice Litija.....	40
Slika 21: Izobrazbena struktura zaposlenih v Predilnici Litija	41

Slika 22: Izbrani merski instrumenti za potrditev hipotez.....	42
Slika 23: Konceptualni model avtentičnega vodenja in ustvarjalnosti.....	46
Slika 24: Razdelitev vodij izmen po lastnostih, ki jih zaznavajo pri sebi (v %)	51
Slika 25: Zaznavanje lastne avtentičnosti vodij izmen, izražena s povprečno oceno	52
Slika 26: Zaznavanje avtentičnosti vodij izmen z vidika zaposlenih, izražena s povprečno oceno	53
Slika 27: Primerjava povprečnih ocen zaznavanja lastne avtentičnosti vodij izmen z zaznavanjem avtentičnosti vodij izmen z vidika zaposlenih.....	54
Slika 28: Ustvarjalnost zaposlenih z vidika vodij izmen, izražena s povprečno oceno	55
Slika 29: Ustvarjalnost po mnenju zaposlenih, izražene s povprečno oceno	56
Slika 30: Primerjava ustvarjalnosti zaposlenih in zaznane avtentičnosti vodij izmen z vidika zaposlenih, izraženih s povprečno oceno	57
Slika 31: Primerjava avtentičnih lastnosti vodij izmen na podlagi lastne samoocene in ocen zaposlenih, izraženih s povprečno oceno	58
Slika 32: Priporočila za razvoj prožnosti vodij izmen v Predilnici Litija	59
Slika 33: Upoštevanje mnenj zaposlenih pri odločanju vodij izmen v Predilnici Litija	60
Slika 34: Priporočila glede prepoznavanja zavzetosti zaposlenih v Predilnici Litija.....	60

KAZALO TABEL

Tabela 1: Kronološki pregled pomembnejših teorij avtentičnega vodenja	9
Tabela 2: Elementi pozitivnega organizacijskega vedenja.....	17
Tabela 3: Primerjava značilnosti avtentičnega vodje in tradicionalnega vodje.....	20
Tabela 4: Sposobnosti avtentičnega vodje po Robinu Sharmi	22
Tabela 5: Zgodovinski razvoj Predilnice Litija	38
Tabela 6: Načrt kvalitativne raziskave na primeru podjetja Predilnica Litija	44
Tabela 7: Značilnosti avtentičnega vodenja v podjetju Predilnica Litija	47

UVOD

V času hitrih, kompleksnih in nepredvidljivih sprememb v okolju je vse bolj pomembna sposobnost organizacij, da spodbujajo ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 59). Ustvarjalnost je sposobnost razvijanja novih in uporabnih idej, ki imajo za organizacijo potencialno vrednost (Shalley, Zhou & Oldham, 2004, str. 934). Vodja ima ključno vlogo pri spodbujanju ustvarjalnosti zaposlenih v organizaciji, in sicer preko svojih lastnih vedenj in dejanj ter preko vzpostavitve ustreznega delovnega okolja (Zhou & George, 2003, str. 547). Ustvarjalnost se pojavi spontano, če imajo zaposleni svoje delo radi in v njem uživajo (Mayer, 2004, str. 340).

Koncept avtentičnosti ima svoje korenine v starogrški filozofiji. Moderno pojmovanje avtentičnosti se pojavlja zadnjih osemdeset let (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 344). Biti avtentičen pomeni biti pristen, izviren in ne kopija (Shamir & Eilam, 2005, str. 396). Avtentičnost vključuje osebne izkušnje, kot so vrednote, misli, čustva, prepričanja, in vedenje v skladu s svojim pravim jazom (Gardner et al., 2005, str. 344–345). Avtentični vodje so posamezniki, ki se globoko zavedajo svojega razmišljanja in vedenja, hkrati pa jih drugi zaznavajo kot osebe, ki se zavedajo lastnih in tujih vrednot, znanja, prednosti ter konteksta okolja, v katerem delujejo. Avtentični vodje so samozavestni, polni zaupanja, optimistični, prožni in etični (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004, str. 804). Pri zaposlenih so sposobni spodbuditi aktivnost, motivacijo, zavezanost in zadovoljstvo, kar vodi do neprestanega izboljševanja rezultatov podrejenih (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009a, str. 107).

Za dosego ustvarjalnega sodelovanja je ključno medsebojno zaupanje. Vodje se morajo prizadevati za vzpostavitev zaupanja, saj bodo le tako zaposleni spregovorili o svojih izvirnih zamislih in si jih želeli uresničiti (Mayer, 2004, str. 339). Zaupanje je osnovni konstrukt, na katerem temelji razvoj avtentičnega vodenja (Penger & Dimovski, 2006, str. 436). Avtentični vodje vzgojijo pri zaposlenih, ki jim sledijo, avtentične harmonične osebnosti, kar jim zagotavlja zadovoljitev lastnih potreb in doseganje lastnih ciljev. S tem se poveča stopnja zaupanja sledilcev, kar vodi do večje prožnosti vodij in sledilcev v težkih časih. Sledilci so bolj zavzeti za delo in čutijo večjo pripadnost organizaciji, saj s pomočjo avtentičnih vodij najdejo primerno, izzivalno delovno mesto, s katerim so zadovoljni in jim hkrati omogoča razvijanje svojih talentov. Vse to pa omogoča doseganje trajnega, dolgoročnega delovnega učinka (Gardner et al., 2005, str. 363–367).

Raziskovalci so se že ukvarjali z vlogo vedenj in lastnosti vodij na ustvarjalnost zaposlenih (Hirst, van Dick & van Knippenberg, 2009; Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002; Oldham & Cummings, 1997; Rego, Sousa, Cunha, Correia & Saur, 2007; Reiter-Palmon & Illies, 2004; Shalley & Gilson, 2004; Shin & Zhou, 2003; Tierney, Farmer & Graen, 1999; Zhou, 2003; Zhang & Bartol, 2010; Zhou & George, 2003; Wang & Cheng, 2010). V eni izmed novejših raziskav so Rego, Sousa, Marques in Cunha (2012, str. 429–437)

proučevali povezavo med avtentičnim vodenjem in ustvarjalnostjo zaposlenih, in sicer so predlagali model, ki kot posrednika vključuje konstrukt psihološkega kapitala. V raziskavi so poudarili, da je v prihodnje smiselno proučiti tudi vpliv identifikacije z nadzornikom, opolnomočenja zaposlenih, zavzetosti za delo, zaupanja, občutka smiselnega dela, notranje motivacije, pozitivnih čustev, izmenjave vodja–zaposleni in avtentičnosti sledilcev.

Struktura magistrskega dela omogoča jasen pregled obravnavane tematike. Delo sestavljajo tri vsebinska poglavja. V prvem, teoretično vsebinskem poglavju, je obravnavan konstrukt avtentičnega vodenja. Poudarek je na opredelitvi avtentičnega vodenja in pregledu ključnih prispevkov s tega področja. V tem poglavju so predstavljeni tudi elementi avtentičnega vodenja ter značilnosti in razvoj avtentičnega vodje. Drugo poglavje, ki prav tako sodi v teoretično vsebinski sklop, obravnava konstrukt ustvarjalnosti. Povzeta je opredelitev ustvarjalnosti, ustvarjalni proces in dejavniki, ki vplivajo na ustvarjalnost. V tem poglavju so predstavljene tudi metode in tehnike za spodbujanje ustvarjalnosti ter ekonomski pomen ustvarjalnosti. Tretje, empirično poglavje, je namenjeno kvalitativni raziskavi na primeru podjetja Predilnica Litija. Na začetku poglavja je predstavljeno podjetje Predilnica Litija. Izhodišča in ugotovitve prvih dveh vsebinskih poglavij so osnova za razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja in ustvarjalnosti zaposlenih, ki poveže obravnavana konstrukta. V nadaljevanju poglavja analiziram podatke in interpretiram rezultate pridobljene s pomočjo opravljenih polstrukturiranih globinskih intervjujev z vodjo proizvodnje, vodjami posameznih oddelkov v proizvodnji in vodjami izmen ter s pomočjo anonimnega anketiranja zaposlenih in vodij izmen. Rezultati kvalitativne raziskave predstavljajo osnovo za oblikovanje priporočil za vodstvo podjetja in se nanašajo na izboljšanje avtentičnosti vodij ter ustvarjalnosti zaposlenih v obravnavanem podjetju.

Namen magistrskega dela je razširiti znanje s področja avtentičnega vodenja in ustvarjalnosti zaposlenih ter na podlagi izvedene kvalitativne raziskave oblikovati priporočila za vodstvo podjetja. S proučitvijo znanstvenih vsebin s področja raziskovalnih konstruktov se razširi baza teoretičnih ugotovitev povezanih z avtentičnim vodenjem in ustvarjalnostjo zaposlenih. Ker stari sistemi vodenja v času hitrih sprememb in nestabilnih gospodarskih razmer niso učinkoviti, je smiselno raziskati vlogo avtentičnega vodenja, kot nove oblike vodenja, na ustvarjalnost zaposlenih. Teoretični del magistrskega dela predstavlja izhodišče za proučitev obravnavanih konstruktov na podlagi kvalitativne raziskave v podjetju Predilnica Litija, s čimer magistrsko delo doprinese k znanosti.

Osnovni cilj magistrskega dela je proučiti konstrukta avtentičnega vodenja in ustvarjalnosti zaposlenih na primeru podjetja Predilnica Litija. **Pomožni cilji** magistrskega dela so naslednji:

1. S pomočjo domače in tuje znanstvene literature, strokovnih člankov, revij in drugih spletnih virov raziskati in opredeliti konstrukta avtentičnega vodenja in ustvarjalnosti zaposlenih.
2. Razviti konceptualni model povezave avtentičnega vodenja in ustvarjalnosti zaposlenih.
3. Izvesti kvalitativno raziskavo v izbranem podjetju ter pripraviti priporočila vodstvu za razvijanje avtentičnosti in ustvarjalnosti zaposlenih.

Na podlagi proučevanja konstruktov avtentičnega vodenja in ustvarjalnosti zaposlenih postavljam **temeljno tezo** magistrskega dela, ki pravi, da avtentični vodja spodbuja ustvarjalnost zaposlenih, kar organizaciji v času hitrih sprememb zagotavlja napredek in s tem konkurenčnost.

Metodološko je magistrsko delo razdeljeno na teoretični in raziskovalni del. Zasnovano je na metodah znanstvenega raziskovanja. V teoretičnem delu se opiram na sekundarne podatke oziroma na proučevanje domače in tuje znanstvene literature ter virov, ki obravnavajo področje avtentičnega vodenja in ustvarjalnosti zaposlenih. Pri tem je za opisovanje pojavov uporabljena metoda deskripcije. Ugotovitve posameznih avtorjev primerjam s komparativno metodo, medtem ko različne ugotovitve avtorjev povzamem v celoto s pomočjo metode kompilacije. Metoda sinteze je uporabljena za prikazovanje povezav med posameznimi pojavi. Raziskovalni del temelji na kvalitativni raziskavi na primeru podjetja Predilnica Litija. Pri tem pridobim primarne podatke in proučim sekundarne vire. Subjektivnost in pristranskost je izločena z večjim številom različnih virov. S pomočjo opravljenih polstrukturiranih globinskih intervjujev s ključnimi zaposlenimi v proizvodnem sektorju podjetja ter z anonimnim anketiranjem vodij izmen in zaposlenih povežem teorijo in prakso ter oblikujem priporočila za vodstvo obravnavanega podjetja.

Omejitve magistrskega dela so časovne, vsebinske in metodološke narave. Med časovne omejitve sodi časovni interval zajemanja podatkov, in sicer je bila kvalitativna raziskava v podjetju Predilnica Litija izvedena junija 2012. Vsebinske omejitve se nanašajo na uporabo sekundarnih virov v teoretičnem delu magistrskega dela. Navedene vsebinske omejitve presežem z uporabo različnih virov informacij. Metodološke omejitve so povezane z morebitnim subjektivnim pogledom s strani vodij in zaposlenih na problematiko, kar presežem s pomočjo metode triangulacije, pri kateri proučevani pojav pogledamo iz različnih zornih kotov in preverimo, ali smo prišli do zanesljivih in veljavnih ugotovitev.

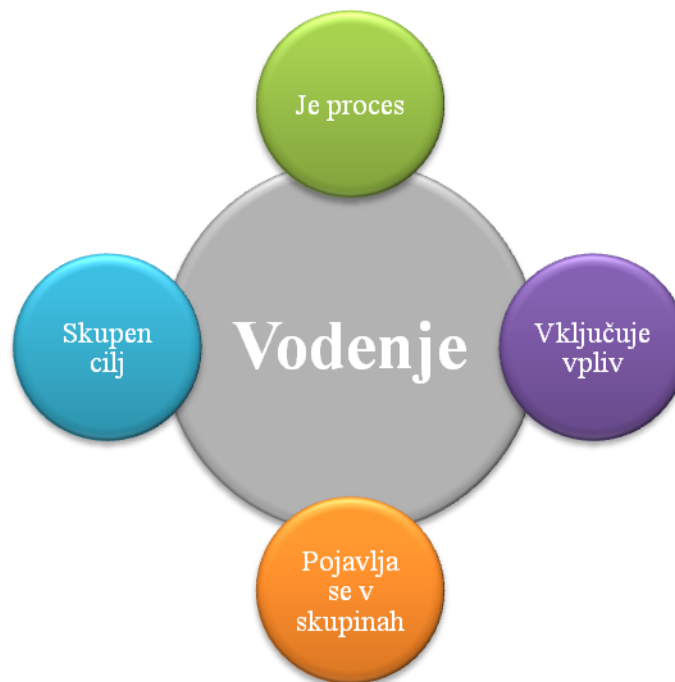
1 AVTENTIČNO VODENJE

1.1 Opredelitev funkcije vodenja

Vodenje so proučevali številni raziskovalci (Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004; Bass, 1990; Bryman, 1992; Gardner, 1990; Hickman, 1998; Mumford, 2006; Rost, 1991). Kljub obsežni strokovni literaturi s tega področja enotna, splošno sprejeta opredelitev vodenja ne obstaja. Razvitih je toliko opredelitev vodenja, kolikor je teorij vodenja. Večina raziskovalcev se strinja, da je vodenje proces vplivanja, ki poteka med vodjo in zaposlenimi ter prinaša posledične rezultate (Antonakis et al., 2004, str. 5). Vodenje je kolektivni proces, ki vključuje vodje in sledilce (Woolley, Caza & Levy, 2011, str. 446).

Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005, str. 217) opredelijo vodenje kot eno izmed štirih temeljnih funkcij managementa, poleg planiranja, organiziranja ter kontroliranja, ki se lahko izvaja na različnih ravneh v organizacijski strukturi podjetja. Vodenje v širšem pomenu obsega motiviranje, komuniciranje, kadrovanje in vodenje v ožjem pomenu, kamor sodijo lastnosti in ravnanja vodje. Northouse (2010, str. 3) opredeli vodenje kot proces, v katerem posameznik vpliva na skupino posameznikov z namenom doseganja skupnega cilja. Navedena opredelitev vključuje štiri komponente vodenja, ki jih prikazuje slika 1.

Slika 1: Štiri komponente vodenja



Vir: P. G. Northouse, *Leadership: Theory and practice*, 2010, str. 3.

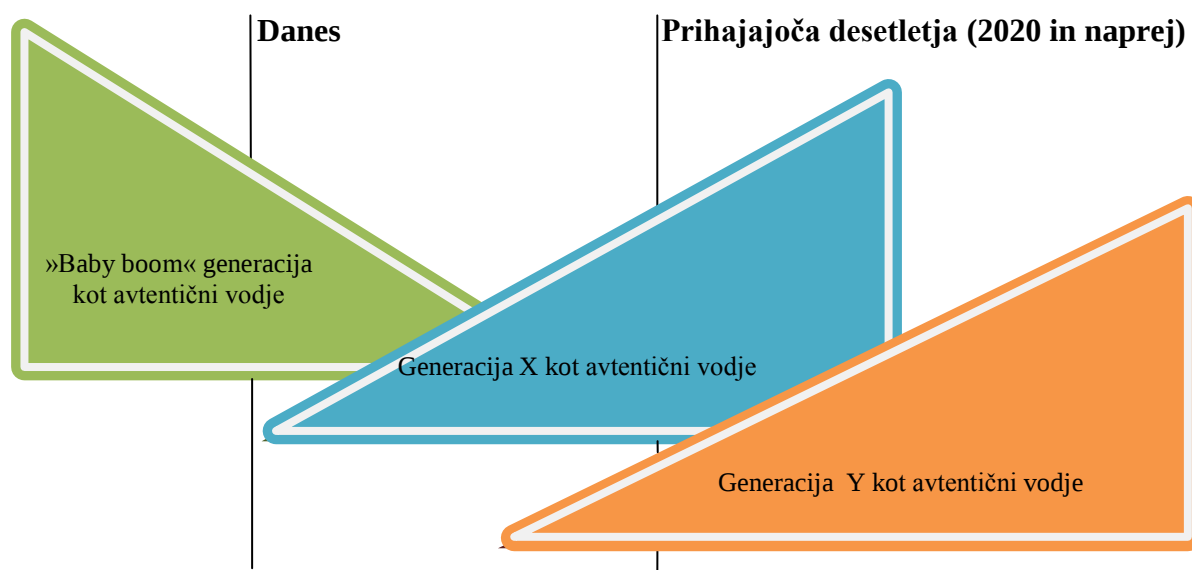
Vodenje je proces in ne prirojena lastnost le nekaterih ljudi. Vodenje vključuje vpliv. Brez vpliva je nemogoče biti vodja. Vodenje se pojavlja v skupinah in vključuje vplivanje na skupino posameznikov, ki imajo skupen namen. Pri tem velikost skupine ni pomembna, saj gre lahko za malo delovno skupino ali skupino, ki zajema celotno organizacijo. Vodenje vključuje skupen cilj. Vodja in sledilci imajo skupen namen. Vodja usmerja svojo energijo proti posameznikom, ki želijo skupaj nekaj doseči. Vodja sodeluje s sledilci za doseg izbranih ciljev. Pri tem je pomembno etično delovanje vodje (Northouse, 2010, str. 3).

Yukl (2006, str. 8) opredeli vodenje kot vplivni proces na druge z namenom razumevanja in strinjanja o tem, kaj je potrebno storiti in kako to storiti, ter proces, ki olajša individualna in kolektivna prizadevanja za izpolnitev skupnih ciljev. Podobno vodenje s poudarkom na vplivanju vidijo tudi nekateri drugi avtorji. Hočevár, Jaklič in Zagoršek (2003, str. 130) opredelijo vodenje kot umetnost vplivanja na druge, da si le-ti želijo narediti tisto, kar vodja meni, da mora biti storjeno. Možina et al. (2002, str. 499) razume vodenje kot sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja zaposlenih za doseganje želenih ciljev. Gre za niz večjega števila dogodkov, ki se navezujejo na usmerjanje in spremljanje. Kouzes in Posner (1995, v Dimovski & Penger, 2008, str. 114) vidita vodenje kot umetnost mobiliziranja drugih, da se želijo boriti za skupne težnje. Bistveni glagol vodenja je »želeli si«.

1.2 Avtentično vodenje

V začetku 21. stoletja se je kot odgovor na turbulentne čase, socialne izzive in grožnje na globalni ravni, kot so terorizem, nihanje borznih tečajev, spreminjanje moči v svetovnem gospodarstvu ter neetično obnašanje vodij, razvil nov konstrukt vodenja, in sicer avtentično vodenje (Dimovski, Černe, Penger, Škerlavaj & Marič, 2011, str. A11). Ključni prispevki o avtentičnem vodenju so danes uvrščeni med petdeset največkrat navedenih prispevkov revije *Leadership Quarterly* (Gardner, Lowe, Moss, Mahoney & Coglisier, 2010, str. 932–933). Avtentično vodenje omogoča obnovitev in ohranitev zaupanja, upanja in optimizma, prikazuje prožnost, pomaga okrevati po katastrofalnih dogodkih in se hkrati pristno povezuje z vsemi interesnimi skupinami (Avolio & Gardner, 2005, str. 316). Avtentični vodja ima zmožnost učinkovitega zaznavanja informacij o sebi, kot so vrednote, prepričanja, čustva, in zmožnost uravnavanja svojega vedenja pri vodenju v skladu s svojim pravim jazom in jasno osebno identiteto (Chan, Hannah & Gardner, 2005). Avtentično vodenje je doživelo razmah v zadnjem desetletju. Nadaljnji razvoj in obstoj avtentičnega vodenja je odvisen od medgeneracijskega prenosa vodenja, kar prikazuje Slika 2.

Slika 2: Medgeneracijska predaja vodenja



Vir: B. Lloyd-Walker in D. Walker, *Authentic leadership for 21st century project delivery*, 2011, str. 390.

»Baby boom« generacija (45–65 let) bo konstrukt avtentičnega vodenja predala generaciji X (30–45 let). Slednja bo v prihajajočih desetih letih najpomembnejša skupina v organizacijah, tako po številu članov kot tudi pri sprejemanju odločitev. Odgovornost za razvoj vodenja bo kasneje prevzela generacija Y (mlajši od 30 let), ki se v današnjem času počasi premika na raven srednjega managementa. Bodoči vodje 21. stoletja torej pripadajo generaciji X in generaciji Y ter imajo povsem drugačna pričakovanja, vrednote in način dela kot vodje generacije »baby boom« (Lloyd-Walker & Walker, 2011, str. 389–390).

1.2.1 Konstrukt avtentičnosti

Koncept avtentičnosti izhaja iz starogrške filozofije, kjer je obravnavan s frazama »poznati sebe« (angl. *know thyself*) in »tvoj resnični jaz« (angl. *to thine own self be true*) (Harter, 2002, v Avolio et al., 2005, str. 802). Samopoznavanje, sprejemanje samega sebe in ohranjanje pravega jaza so bistvene značilnosti avtentičnosti (Dimovski et al., 2009a, str. 104). Avtentičnosti ne dosežemo s posnemanjem nekoga drugega (George & Sims, 2007, str. xxvi). Avtentični smo le takrat, kadar smo naravni, izvirni in ne kopija nekoga drugega (Shamir in Eilam, 2005, str. 396). Avtentičnost zajema osebne izkušnje kot so vrednote, misli, čustva in prepričanja, ter vedenje v skladu z resničnim jazom (Gardner et al., 2005, str. 344–345).

Avtentičnost je element kontinuuma, kar pomeni, da čim bolj ohranjamo svoja temeljna čustva, vrednote, lastnosti in preference, tem bolj avtentični postajamo (Dimovski et al., 2009a, str. 104). Posameznik ni nikdar povsem avtentičen ali povsem neavtentičen, zato

avtentičnost ni opredeljena kot izključujoče stanje (Cooper, Scandura & Schriesheim, 2005, str. 490). Govorimo lahko o stopnji doseganja avtentičnosti, kjer je posameznik bolj ali manj avtentičen oziroma neavtentičen (Dimovski et al., 2009a, str. 112). Goffee in Jones (2005, str. 88) trdita, da je avtentičnost lastnost, ki nam jo pripišejo drugi. Samega sebe ne moremo opredeliti kot avtentičnega, temveč nas lahko kot takega vidijo le ljudje, ki so z nami v stiku.

Kljub številnim definicijam avtentičnosti jo mnogi raziskovalci zamenjujejo s pristnostjo in iskrenostjo (Dimovski et al., 2009a, str. 104). Lionel Trilling je v svojem delu *Sincerity and Authenticity* (1972, v Avolio & Gardner, 2005, str. 320) opredelil pristnost kot skladnost med priznanimi in dejanskimi občutki. Pristnost se navezuje na stopnjo, do katere je zunanje izražanje občutkov in misli skladno z resničnimi notranjimi občutki. Gre torej za mero iskrenosti, do katere lastni jaz predstavimo drugim. Avtentičnost v nasprotju z iskrenostjo in pristnostjo ne vključuje upoštevanja drugih. Avtentični smo, če delujemo v skladu z resničnim jazom, izražamo sebe na načine, ki so skladni z notranjimi mislimi in občutki, torej izražamo lastno identiteto (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009b, str. 52).

1.2.2 Opredelitev avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje je novejši konstrukt, za katerega ne obstaja enotna in splošno sprejeta definicija (Dimovski et al., 2009a, str. 24). Opredelitve se razlikujejo zaradi različnih zornih kotov gledanja na avtentično vodenje (Chan et al., 2005, str. 3–8). Luthans in Avolio (2003, str. 243) prva uporabita in opredelita pojem avtentično vodenje. Avtorja menita, da je avtentično vodenje proces, ki črpa iz pozitivnih psiholoških sposobnosti in visoko razvitega organizacijskega okolja, kar pripelje do večjega samozavedanja in samoregulacije pozitivnega vedenja vodij in sodelavcev, kar spodbuja pozitiven, samostojen razvoj. Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson (2008, str. 4) prvotno opredelitev Luthansa in Avolia nadgradijo. Avtentično vodenje opredelijo kot vzorec obnašanja vodje, ki temelji na spodbujanju pozitivnih psiholoških sposobnosti in pozitivne etične klime, kar krepi samozavedanje, ponotranji moralni vidik, omogoči uravnoteženo vrednotenje in transparentne odnose vodje s sledilci, to pa pripomore k stimuliranju pozitivnega razvoja sledilcev.

Raziskovalci so enotni glede določenih vidikov opredelitve avtentičnega vodenja (Ladkin & Taylor, 2010, str. 65). Strinjajo se, da avtentični vodja dobro pozna lastno bit in se močno identificira s svojo vlogo vodje ter ravna v skladu s svojimi prepričanji in vrednotami (Shamir & Eilam, 2005, str. 396–399). Avtentični vodja mora razviti svoj slog vodenja, ki je v skladu z njegovo osebnostjo in značajem (George, 2012, str. 6). Le dejanja, ki so usklajena z vrednotami vodje, sprožijo sledenje pri zaposlenih (Dimovski et al., 2009a, str. 102). Avtentično vodenje je vodenje v skladu z lastno osebnostjo, prepričanji in vrednotami, ob tem pa širjenje le-teh z delovanjem kot vzorom za zaposlene v organizaciji ter spodbujanje njihove osebne in strokovne rasti (Dimovski et al., 2009a, str. 23–24).

Avtentično vodenje zagotavlja pogoje za visoko stopnjo zaupanja, pomaga zaposlenim, da izkoristijo svoje prednosti in so bolj pozitivni, da razširijo svoje mišljenje. Zaposleni dodajo pomen svojim odločitvam in tako izboljšajo svoje delovanje ter učinek celotne organizacije (Jensen & Luthans, 2006). Avtentično vodenje temelji na ideji zaupanja in transparentnosti, ki ljudem pri delu zagotavlja, da vedo, da se lahko zanesejo drug na drugega (Walumbwa, Christensen & Hailey, 2011, str. 113).

Avtentično vodenje je večdimenzionalen konstrukt, ki vsebuje več kot le zvestobo samemu sebi (Walumbwa et al., 2008, str. 90). Avtentično vodenje ne temelji le na simbolih in deljeni kulturi, ampak širi skupne kognitivne vedenjske vzorce preko elementov pozitivnega organizacijskega vedenja in pozitivnega ravnanja vseh članov organizacije, z namenom oblikovanja pozitivne organizacijske identitete učeče se organizacije (Penger & Dimovski, 2006, str. 435). Raziskovalci se strinjajo o štirih faktorjih, ki pokrivajo elemente avtentičnega vodenja (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009, str. 424), to so samozavedanje, uravnoteženo procesiranje, ponotranjena moralna perspektiva in transparentnost odnosov. Avtentično vodenje je kontinuiran proces, saj se elementi avtentičnosti oblikujejo in spreminjajo skozi življenje vodje. Avtentično vodenje se ne podeli ali dodeli z delovnim mestom, temveč si ga posameznik prisluži z integriteto (Dimovski et al., 2009a, str. 114).

1.2.3 Pregled teorij avtentičnega vodenja

Kljub temu, da pojem avtentičnost ni nov, se je intenzivnejše širjenje razvoja teorije avtentičnega vodenja, ki predstavlja v razvoju teorij organizacijskega vedenja še zelo novo področje, pričelo z razvojem Luthansove šole pozitivnega organizacijskega vedenja v letu 2004 (Penger & Dimovski, 2006, str. 435). Avtentično vodenje so proučevati praktiki (George, 2003) in akademiki (Luthans & Avolio, 2003; Avolio et al., 2004; Copper et al., 2005; Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005; Sparrowe, 2005; Walumbwa et al., 2008). Tema je pritegnila pozornost tudi med slovenskimi raziskovalci (Penger, 2006; Peterlin 2007; Dimovski et al., 2009).

Avtentično vodenje je za raziskovalce zanimivo področje zaradi vpliva avtentičnih vodij, ki sega čez prvolinijsko raven managementa, torej do celotnega osebja organizacije (Penger & Dimovski, 2006, str. 435). V Tabeli 1 je prikazan kronološki pregled pomembnejših teorij s področja avtentičnega vodenja.

Tabela 1: Kronološki pregled pomembnejših teorij avtentičnega vodenja

Leto	Avtor(ji)	Prispevek	Vsebinski izveček prispevka
2003	George	Predstavitev konstrukta avtentičnega vodenja širši javnosti z uspešnico Avtentično vodenje	Avtentični vodja uporablja svoje sposobnosti, pozna svoje pomanjkljivosti in trdo gara za odpravo le-teh. Zaveda se, da se vodja razvija vse življenje. Ključne značilnosti avtentičnega vodje so namen, sočutnost, vrednote, samodisciplina in povezujoči odnosi.
2003	Luthans in Avolio	Prva opredelitev avtentičnega vodenja in avtentičnega vodje	Avtentično vodenje je proces, ki črpa iz pozitivnih psiholoških sposobnosti in visoko razvitega organizacijskega okolja.
2004	Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans in May	Proces vplivanja avtentičnega vodje na vedenje sledilcev	Vpliv avtentičnega vodje na sledilce preko pozitivnega organizacijskega vedenja, zaupanja, upanja, pozitivnih čustev in identifikacije.
2005	Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa	Pozitivno modeliranje	Poudarek na samozavedanju in samoregulaciji vodje, manj na pozitivnih psiholoških stanjih. Pozitivno modeliranje služi kot sredstvo, s katerim avtentični vodja vpliva na vedenje sledilcev. Avtentični sledilci so rezultat razvoja avtentičnega vodenja.
2005	Sparrowe	Avtentično vodenje in samopripovedni pristop	Avtentičnost ni le stanje posameznika, temveč se kaže v odnosu do drugih. Drugi ljudje so ključnega pomena pri izoblikovanju življenjskih zgodb preko dogodkov in stikov.
2005	Avolio in Gardner	Razvoj avtentičnega vodenja: pozitivna teorija vodenja	Pozitivni elementi teorij vodenja: transformacijsko, karizmatično, uslužno, duhovno. Opredelitev elementov avtentičnega vodenja: pozitivni psihološki kapital, pozitivna moralna komponenta, samozavedanje in samoregulacija.
2005	Ilies, Morgeson in Nahrgang	Avtentično vodenje in dobro občutje	Elementi avtentičnosti in proces avtentičnega vodenja ter sledenja preko grajenja identitet. Opredelitev vpliva pozitivnih čustev, vpetosti v družbeno okolje, sposobnosti vodij in sledilcev, osebnega razvoja in samoučinkovitosti pri avtentičnem vodenju. Rezultati avtentičnega vodenja za vodje in sledilce.
2005	Cooper, Scandura in Schriesheim	Teorija avtentičnega vodenja, razvoj vodenja	Kritika modela Avolia in raziskovalcev (2004). Opozorilo na nujnost definiranja vidikov in smernic bodočega raziskovanja teorije avtentičnega vodenja.

se nadaljuje

nadaljevanje

Leto	Avtor(ji)	Prispevek	Vsebinski izvleček prispevka
2005	Shamir in Eilam	Psihološka teorija o avtentičnosti: pristop življenjskih zgodb	Model temelji na pristopu življenjskih zgodb. Avtentično vodenje ni opredeljeno kot stil vodenja. Avtentičen je lahko tudi vodja z negativnimi lastnostmi. Izražena skrb glede širine začetnih pojmovanj avtentičnega vodje, avtentičnega vodenja in razvoja avtentičnega vodenja.
2005	Eagly	Skladnost vlog avtentičnega vodje	Problem relacijske avtentičnosti in vzrokov za neuspeh. Neusklajenost pri zaznavanju avtentičnosti vodje s strani različnih sledilcev.
2006	Harvey, Martinko in Gardner	Pomen pripisovanja	Model avtentičnega vodenja je podoben prejšnjim. Poudarjena sta transparentnost in subjektivno zaznavanje vedenja vodje s strani vodje samega in njegovih sledilcev.
2006	Jensen in Luthans	Avtentični podjetniki	Vpliv zaznavanja avtentičnih podjetnikov s strani njihovih podrejenih na zadovoljstvo pri delu, pozitiven odnos in veselje do dela ter pripadnost zaposlenih.
2007	George	Univerzalnost avtentičnega vodje	Na podlagi kvalitativne raziskave z intervjujem je prikazano, da avtentični vodje nimajo splošnih značilnosti, ki bi označevale idealnega vodjo. Avtentičnost izhaja iz posameznikove življenjske zgodbe. Uspešen avtentični vodja se ne rodi, temveč se razvija vse življenje.
2007	Klenke	Avtentično vodenje in identitete	Predlagan model avtentičnega vodenja temelječ na identitetah. Razvoj avtentičnega vodenja določajo sistemi samoidentitet, identitet vodje in duhovnih identitet.
2007	Fields	Zaznavanje avtentičnosti vodje	Zaznavanje avtentičnosti in integritete vodje s strani sledilcev. Usklajenost vedenja avtentičnega vodje tako z lastnimi vrednotami kot tudi s splošno sprejetimi družbeno etičnimi pravili.
2007	Endrissat, Müller in Kaudela-Baum	Empirična podlaga avtentičnega vodenja	Kvalitativna raziskava med managerji v Švici pokaže pomembnost avtentičnosti in integritete pri opredelitvi dobrega vodje. Oblikovan model, ki se osredotoča na stik s sodelavci in tako obravnava določene elemente avtentičnega vodenja drugače od predhodnikov.
2008	Toor in Ofori	Avtentično vodenje v gradbeništvu in razvoj projektnih vodij	Uporaba avtentičnega vodenja v gradbeništvu. Avtentično projektno vodenje zagotavlja trajno konkurenčno prednost podjetja. Opozorilo o pomanjkanju raziskav, ki dokazujejo vpliv avtentičnega vodenja na rezultate.

se nadaljuje

nadaljevanje

Leto	Avtor(ji)	Prispevek	Vsebinski izveleček prispevka
2008	Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson	Razvoj in validacija meril avtentičnega vodenja	Raziskovalni model temelji na delih Gardnerja in raziskovalcev (2005) ter Shamirja in Eilama (2005). Osredotočen je na samoregulacijo in samozavedanje, medtem ko pozitivni psihološki kapital bolj spodbuja razvoj. Oblikovanje vprašalnika za merjenje avtentičnega vodenja. Potrditev pozitivne povezave med avtentičnim vodenjem in uspešnostjo zaposlenih.
2008	Yammarino, Dionne, Schriesheim in Dansereau	Večnivojska analiza avtentičnega vodenja in pozitivnega organizacijskega vedenja	Preučitev vpliva avtentičnega vodenja na pozitivno organizacijsko vedenje in preko tega na uspešnost s pomočjo večnivojske analize (na nivoju posameznika, dvojice, skupine/tima in organizacije).
2009	Gardner, Fischer in Hunt	Avtentično vodenje in emocionalno delo	Model emocionalnega vodenja in avtentičnosti. Avtentični vodja izraža čustva spontano.
2010	Ladkin in Taylor	Uteleseno avtentično vodenje	Avtentično vodenje ne temelji le na notranjih občutjih in čustvih, temveč tudi na zahtevah konteksta, v okviru katerega se izvaja vodenje. Opredelitev treh ključnih vidikov utelešenega avtentičnega vodenja: samo-izpostavljenost, zveze, vodstvene možnosti.
2010	Walumbwa, Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, Avolio	Psihološki procesi, avtentično vodenje in vedenje sledilcev	V raziskovalni vzorec so zajeli 387 zaposlenih in 129 njihovih vodij. Rezultati raziskave so potrdili pozitiven vpliv avtentičnega vodenja na organizacijsko vedenje in zavzetost sledilcev. Pri tem so se za pojasnitev povezave osredotočili na identifikacijo sledilcev z vodjo in njihovimi občutki opolnomočenja.
2011	Darvish in Rezaei	Vpliv avtentičnega vodenja na zadovoljstvo pri delu in skupinsko pripadnost	Pozitivna korelacija med avtentičnim vodenjem, zadovoljstvom pri delu in skupinsko pripadnostjo. Zaposleni v timih, v katerih imajo vodje več značilnosti avtentičnih vodij, čutijo večje zadovoljstvo in so bolj pripadni.
2012	Peterson, Walumbwa, Avolio in Hannah	Odnos med avtentičnim vodenjem in delovno uspešnostjo sledilcev: posredniška vloga pozitivnosti sledilca v ekstremnih okoljih	Kljub temu, da literatura poudarja pomen avtentičnosti in pozitivnosti vodje na rezultate organizacije, raziskav za potrditev te povezave ni. Raziskovalci so proučili avtentično vodenje v stresnih in bolj ekstremnih delovnih okoljih, in sicer v policiji in vojski. Avtentični vodja vpliva na delovno uspešnost sledilcev preko pozitivnih čustev in s krepitvijo psihološkega kapitala sledilcev.
2012	Rego, Sousa, Marques in Cunha	Vpliv avtentičnega vodenja na ustvarjalnost	Avtentično vodenje spodbuja ustvarjalnost zaposlenih, tako neposredno kot tudi posredno preko psihološkega kapitala.

se nadaljuje

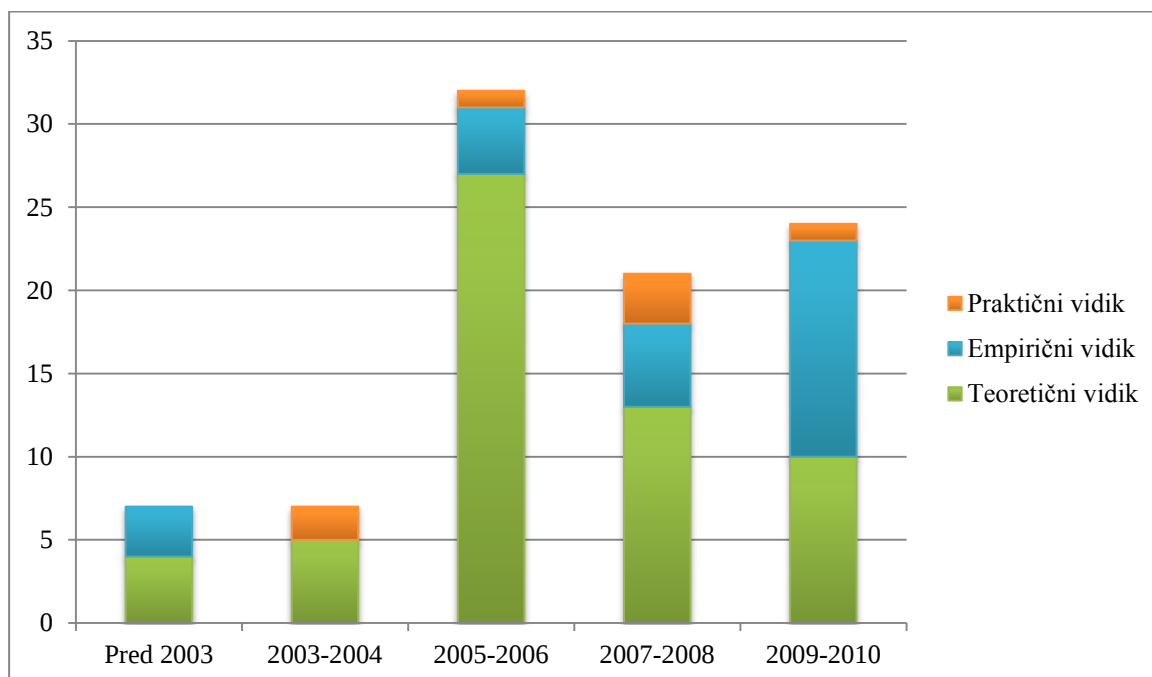
nadaljevanje

Leto	Avtor(ji)	Prispevek	Vsebinski izvleček prispevka
2012	Algera in Lips-Wiersma	Oblikovanje pogojev za avtentično delovanje vseh članov organizacije	Kritika obstoječe teorije avtentičnega vodenja. Predlagajo bolj radikalno obliko avtentičnega vodenja, kjer je poudarek na razumevanju pogojev za avtentično vedenje vseh članov in ne na posameznemu vodji. Le tako bodo doseženi cilji teorije avtentičnega vodenja.

Vir: Prirejeno po različnih virih iz seznama literatura in viri.

Gardner, Cogliser, Davis in Dickens (2011, str. 1120–1145) so kronološko pregledali literaturo in raziskave s področja avtentičnega vodenja. Prvi empirični poskus definiranja avtentičnega vodenja je nastal leta 1983. Kasneje se vse do leta 1997 ni nihče ukvarjal z avtentičnim vodenjem. Nekaj publikacij je nastalo še v letih 1999 in 2001. Večje zanimanje raziskovalcev za avtentično vodenje se je pojavilo po letu 2003. Največ publikacij je bilo izdanih med letoma 2005 in 2006. Po letu 2006 so avtorji pozornost preusmerili iz teoretičnega vidika na praktični in empirični vidik avtentičnega vodenja. Slika 3 prikazuje kronološki pregled literature s področja avtentičnega vodenja.

Slika 3: Kronološki pregled literature s področja avtentičnega vodenja

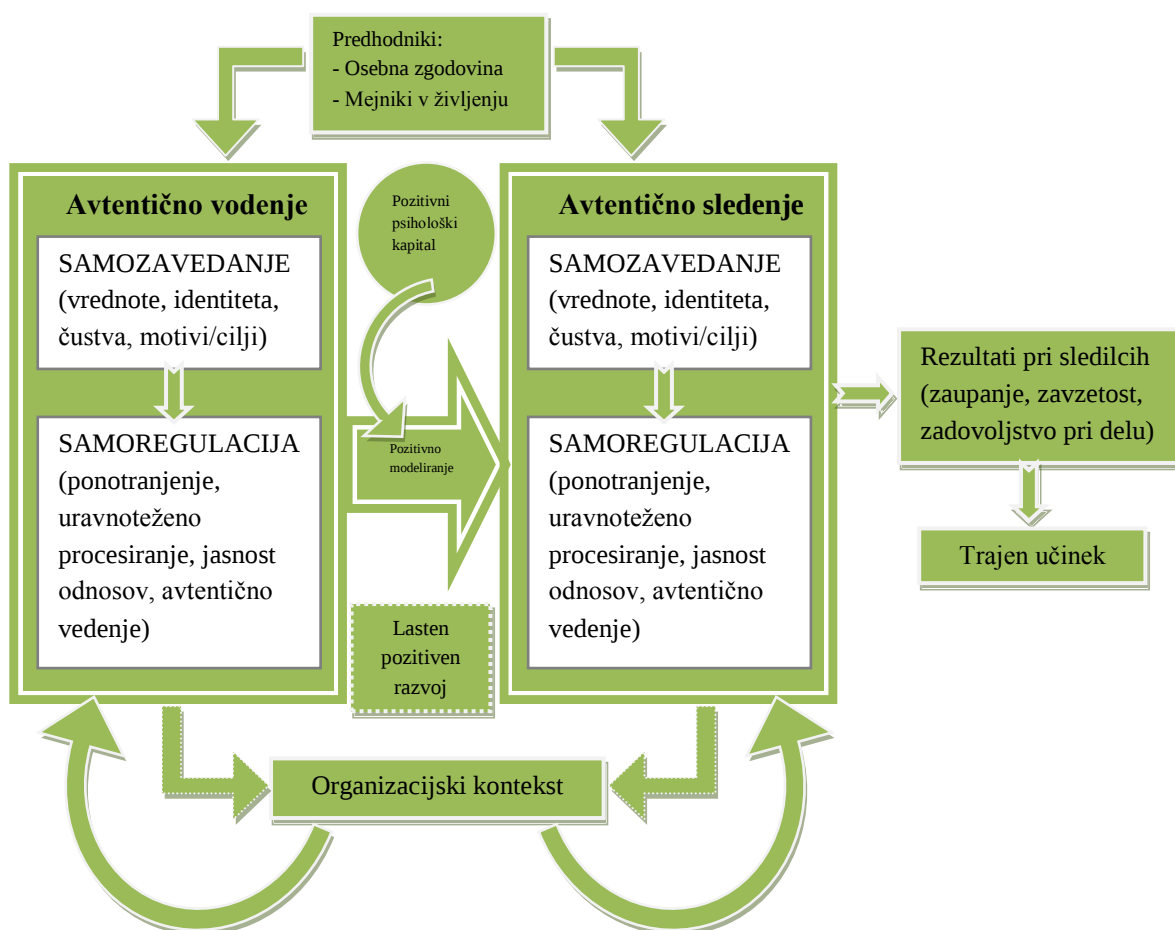


Vir: W. L. Gardner et al., Authentic leadership: A review of the literature and research agenda, 2011.

1.3 Elementi avtentičnega vodenja

Osnovna elementa avtentičnega vodenja sta samozavedanje in samoregulacija (Gardner et al., 2005, str. 346). Luthans in Avolio (2003, str. 244–252) kot elementa avtentičnega vodenja opredelita še pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj, ki okrepita samozavedanje in samoregulacijo (Penger, 2006, str. 101) ter imata ključno vlogo pri pozitivnem modeliranju, tj. ustvarjanju avtentičnih sledilcev (Dimovski et al., 2011, str. A12). Shamir in Eilam (2005, str. 398) ter Endrissat z raziskovalci (2007, str. 208) izražajo dvom do neločljivega povezovanja avtentičnega vodenja s pozitivnimi psihološkimi resursi, vendar so pozitivna čustva ključna sestavina procesa razvoja avtentičnega vodenja (Penger, 2006, str. 98). Slika 4 prikazuje Černetov model avtentičnega vodenja.

Slika 4: Černetov model avtentičnega vodenja



Vir: V. Dimovski et al., *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009a, str. 122.

1.3.1 Samozavedanje in samoregulacija

Samozavedanje je ključnega pomena za razvoj avtentičnega vodenja in je povezano s samorefleksijo ter spoznavanjem samega sebe (Dimovski et al., 2009a, str. 121). Samozavedanje ni končna točka, temveč proces, v katerem posameznik kontinuirano spoznava svoje talente, prednosti, ključne vrednote, prepričanja in želje (Avolio & Gardner, 2005, str. 324). Posameznik doseže stik s samim sabo, ko se poglobi v lastno osebnost in svojo bit s priklicevanjem pomembnih dogodkov v življenju ter njegovih takratnih čustvovanj in reakcij (Ladkin & Taylor, 2010, str. 69). V ekonomiji znanja je pomembno, da vodje uporabljajo znanje o sebi z namenom vplivanja na razmišljanje, motivacijo in izbiro vedenja, ko so v stiku z zaposlenimi. Vodje, ki se samozavedajo, bolje razumejo svoj vpliv na druge in tako prilagodijo svojo interakcijo za ustvarjanje pozitivnejše dinamike, kar vodi k povečanju motivacije pri zaposlenih (Walumbwa et al., 2011, str. 112, 113). Gardner in raziskovalci (2005, str. 350) opredelijo štiri elemente samozavedanja, ki so pomembni za razvoj avtentičnega vodenja, to so vrednote, spoznanja o osebnosti identiteti, čustva in motivi oziroma cilji. Zgoraj našteje elemente samozavedanja prikazuje Slika 5.

Slika 5: Elementi samozavedanja

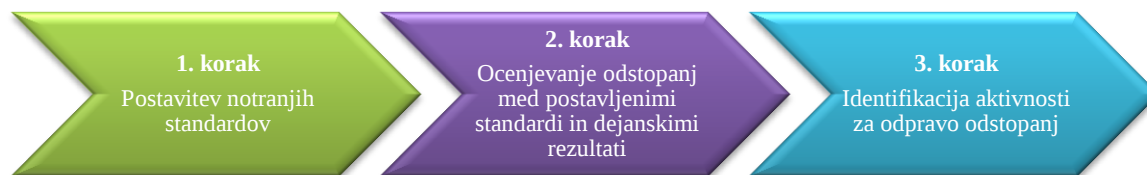


Vir: V. Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009a, str. 108.

Za avtentično vodenje je ključnega pomena samoregulacija. Dimovski in raziskovalci (2009a, str. 122) opredelijo samoregulacijo kot obvladovanje svojega vedenja v skladu s svojo osebnostjo in hkrati ohranjanje jasnih, odprtih odnosov do sledilcev. Samoregulacija vključuje procese, v katerih si posameznik prizadeva za dosego samokontrole v treh korakih (Stajkovic & Luthans, 1998, v Gardner et al., 2005, str. 354). V prvem koraku se postavijo sedanji ali na novo oblikovani notranji standardi. Temu sledi drugi korak, v katerem poteka ocenjevanje odstopanj med postavljenimi standardi in dejanskimi ali

pričakovanimi rezultati. Zadnji, tretji korak, je namenjen identifikaciji aktivnosti za odpravo odstopanj. Proces samoregulacije prikazuje Slika 6.

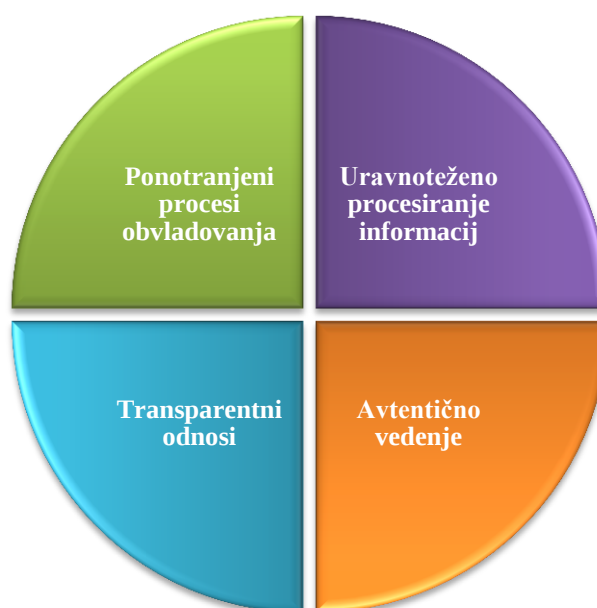
Slika 6: Proces samoregulacije



Vir: V. Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str. 109.

Kot elemente samoregulacije Gardner in raziskovalci (2005, str. 347) opredelijo ponotranjeni proces obvladovanja, uravnoteženo procesiranje informacij, avtentično vedenje in transparentne odnose. Slika 7 prikazuje elemente samoregulacije.

Slika 7: Elementi samoregulacije



Vir: W. L. Gardner et al., »Can you see the real me?« A self-based model of authentic leader and follower development, 2005, str. 347.

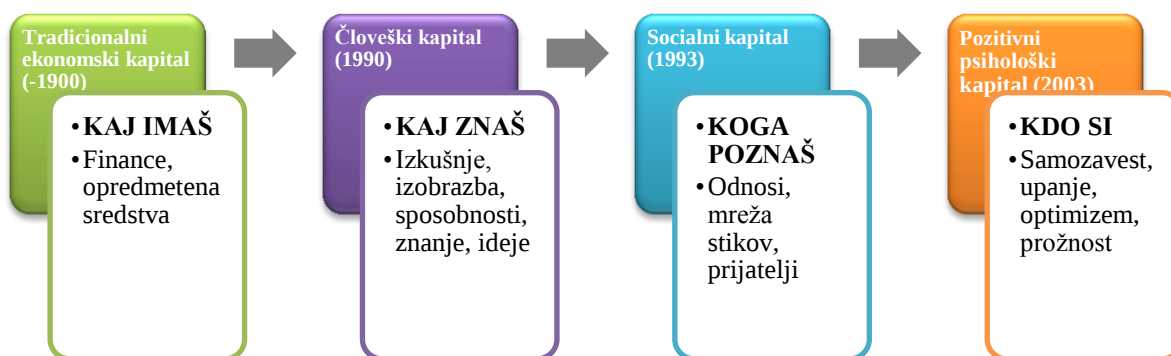
Uravnoteženo procesiranje zajema uravnoteženo in točno zaznavanje ter ocenjevanje samega sebe. Pred odločanjem posameznik presodi vse relevantne informacije (Walumbwa et al., 2008, str. 95) in se z drugimi primerja na način, ki je v večji meri neodvisen od obrambnih mehanizmov, temelječih na egu (Gardner et al., 2009, str. 468). Avtentično vedenje je opredeljeno kot delovanje v skladu z vrednotami, željami in potrebami posameznika. Avtentičnost se kaže v naravnih in svobodnih izražanjih motivov, čustev in

nagnjenj (Kernis, 2003, v Gardner et al., 2005, str. 356–357). Relacijska transparentnost pomeni predstavljanje avtentičnega jaza drugim in ne zaigranega. Vodja je v odnosu do drugih resničen, med vodjo in sledilci vlada iskrenost, predanost in odkrito komuniciranje (Walumbwa et al., 2008, str. 95).

1.3.2 Pozitivni psihološki kapital

Martin Seligman, začetnik pozitivne psihologije, se je ukvarjal s področjem psihologije osredotočene na pozitivne plati ljudi in ne na njihove disfunkcije. V svojem delu *Authentic Happiness* (2002) je prvi postavil vprašanje o obstoju psihološkega kapitala. Psihološki kapital gre preko meje socialnega in človeškega kapitala. Temelji na vprašanju »kdo si« in ne na vprašanjih »kaj vem« ter »koga poznam« (Dimovski et al., 2009a, str. 121). Pozitivne psihološke kapacitete so ključne za razvijanje posameznikov, timov, učečih se organizacij in skupnosti s ciljem doseganja trajnega zmagovalnega položaja (Avolio & Gardner, 2005). Luthansov model pozitivnega psihološkega kapitala prikazuje Slika 8.

Slika 8: Luthansov model pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: S. Penger, Učeca se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja, 2006, str. 77.

Avtentični vodja izraža in spodbuja pri sledilcih pozitivna čustva, ki so temelj za pozitivne medčloveške odnose in vedenje v organizaciji (Avolio et al., 2004). Luthans in Avolio (2003, str. 244–255) opredelita, da pozitivni psihološki kapital sestavljajo elementi pozitivnega organizacijskega vedenja, to so samozavest, optimizem, upanje in prožnost. Navedeni elementi pozitivnega organizacijskega vedenja so predstavljeni v Tabeli 2.

Tabela 2: Elementi pozitivnega organizacijskega vedenja

Element	Razlaga elementa
Samozavest	Bandura (v Dimovski et al., 2009a, str. 127–129) opredeli samozavest kot zaupanje človeka v lastne sposobnosti za doseg motivacije, spoznavnih virov in za izpeljavo akcij, ki so potrebne za izvedbo določene naloge. Bandura je v svojih raziskavah dokazal, da je pozitiven psihološki kapital pozitivno povezan z delovno uspešnostjo. Samozavestni ljudje izbirajo nove izzive, širijo motivacijo in napore za uspešno doseganje ciljev. Pri soočanju z ovirami so vzdržljivi in vztrajni.
Upanje	Po Snyderju (v Dimovski et al., 2009a, str. 130) je upanje motivacijsko stanje, ki temelji na interakciji med cilji, delovanjem in potjo.
Optimizem	Optimizem vključuje pozitiven pojasnjevalni stil, ki pozitivne dogodke pripiše notranjim, trajnim in povsod prisotnim vzrokom, negativne dogodke pa zunanjim, začasnim in specifičnim vzrokom. Tako se lahko posameznik osredotoča na ugodne dogodke, kar močno poveča njegovo samospoštovanje in delovno vnemo. Hkrati pa se oddalji od neprijetnih življenjskih doživetij in je zaščiten pred negativnimi izidi, občutkom krivde, samoobtoževanja in neuspeha (Dimovski et al., 2009a, str. 132).
Prožnost	Miselna prožnost je vseživljenjski proces, ki se razvija pri ljudeh in udejanja v progresivnih korakih v vsakdanjih aktivnostih. Prožni ljudje trdno, neomajno sprejemajo stvarnost, imajo globoko prepričanje, da je življenje smiselno in so sposobni improvizirati ter se prilagajati občutnim spremembam (Dimovski et al., 2009a, str. 134).

Vir: V. Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009a, str. 127–134.

1.3.3 Lasten pozitiven razvoj

Medtem ko se razvija avtentični vodja, se razvijajo tudi sledilci. Avtentični vodja v procesu pozitivnega modeliranja neposredno vpliva na sledilce tako, da le-ti ponotranjijo vrednote in prepričanja vodje ter hkrati spremenijo zaznavanje samega sebe v dejanskem stanju in v tem, kaj bi lahko postal (Avolio & Gardner, 2005, str. 327). Spoznajo samega sebe in postanejo bolj transparentni v odnosu do vodje in ostalih. Avtentični vodja je sledilcem vzor in s svojim vedenjem spodbuja njihov lasten pozitiven razvoj, optimistično razmišljanje, grajenje samozavesti in ustvarjanje upanja. V tem primeru avtentičnega vodjo in sledilce oblikuje njihov lasten razvoj izhajajoč iz lastne identitete (Penger, 2006, str. 104–105).

1.3.4 Procesi vedenja v vodenju

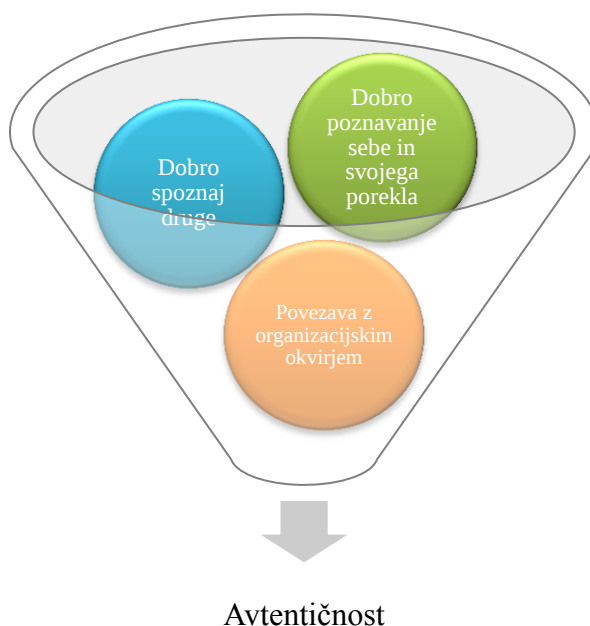
Vpliv avtentičnosti vodje na sledilce pojasnjujejo procesi osebne in družbene identifikacije, pozitivnega modeliranja, čustvenega vpliva in pozitivnih družbenih

izmenjav. Ti procesi predstavljajo pomemben prispevek k teoriji avtentičnega vodenja (Penger, 2006, str. 104) in brez njih ni mogoče razviti avtentičnosti (Dimovski et al., 2009a, str. 109).

1.4 Značilnosti in razvoj avtentičnega vodje

Današnje organizacije potrebujejo vodje, ki poznajo samega sebe ter jih pri njihovem delovanju vodijo notranji moralni standardi in vrednote (Walumbwa et al., 2011, str. 111). Avtentični vodja vodi z zgledom in dobro pozna svojo osebnost (Dimovski et al., 2009a, str. 108). Avtentični vodja se zaveda svojih prednosti in slabosti, ohranja svoje osebne moralne vrednote ter razloge in namene za svoja dejanja jasno predstavi zaposlenim. Tako vedenje spodbuja pozitivno organizacijsko klimo, za katero so značilni poštenost, zaupanje in visoki etični standardi. Ta klima prispeva k razvoju sledilcev (Avolio & Gardner, 2005; Luthans et al. 2007, v Woolley et al., 2011, str. 439). Goffee in Jones (2005, str. 89–90) opredelita korake za doseganje avtentičnosti in hkrati poudarjata, da v kolikor vodja igra vlogo, ki ni resnični izraz njegove avtentičnosti, se bodo sledilci prej ali slej počutili prevarane. Korake za doseganje avtentičnosti prikazuje Slika 9.

Slika 9: Koraki za doseganje avtentičnosti



Vir: R. Goffee in G. Jones, Managing authenticity: The paradox of great leadership, 2005.

1.4.1 Značilnosti avtentičnega vodje v primerjavi s tradicionalnim vodjo

Številni avtorji so poskušali opredeliti avtentičnega vodjo in njegove značilnosti. George in Sims (2007, str. xxvi) poudarjata, da stila, značilnosti in osebnostnih lastnosti idealnega vodje ni mogoče opredeliti. S posnemanjem idealnega vodje bi posamezniki postali drugi

ljudje, kar ne bi bilo v skladu z avtentičnostjo. Avolio in raziskovalci (2004, v Avolio et al., 2004, str. 802–804) avtentičnega vodjo opredelijo kot posameznika, ki se globoko zaveda svojega razmišljanja in vedenja, ob tem pa ga drugi zaznavajo kot osebo z zavedanjem lastnih in tujih vrednot, znanj, prednosti ter konteksta, v katerem deluje. Avtentični vodja je samozavesten, poln upanja, optimističen, prožen in ima močno moralno zavest. Shamir in Eilam (2005, str. 396–398) opredelita štiri glavne značilnosti avtentičnega vodje. Avtorja menita, da se avtentični vodja pri vodenju ne pretvarja, ampak je tisto kar je in se ne ozira na tuja pričakovanja. Naslednja značilnost avtentičnega vodje je, da ga motivirajo osebna prepričanja, ne pa doseganje statusa, časti ali osebnih koristi. Tretja značilnost avtentičnega vodje je, da je original in ne kopija. Za avtentičnega vodjo je značilno, da dejanja temeljijo na njegovih vrednotah in prepričanjih. Glavne značilnosti avtentičnih vodij, ki jih opredelita Shamir in Eilam, povzema Slika 10.

Slika 10: Značilnosti avtentičnega vodje



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

Avtentični vodja je pristen posameznik, ki je zvest sebi in svojim prepričanjem. Gradi zaupanje in razvija pristne odnose z drugimi. Ker mu ljudje zaupajo, jih je sposoben motivirati za doseganje boljših rezultatov (George & Sims, 2007, str. xxxi). Avtentični vodja želi prek svojega vodenja iskreno služiti drugim. Bolj kot moč, denar in prestiž ga zanima opolnomočenje podrejenih. Pri tem ga ne vodi razum, temveč srce, strast in sočutje. Nihče se ne rodi kot avtentičen vodja. Nekateri ljudje imajo naravni dar vodenja, vendar ga morajo v celoti razviti, če želijo postati izjemni vodje. Avtentični vodja prizna svoje pomanjkljivosti in jih skuša s trdim delom odpraviti. Vodi z namenom, smislom in

vrednotami. Z ljudmi gradi trajne odnose, pri tem pa mu drugi sledijo, ker vedo, pri čem so. Je samodiscipliniran, dosleden in predan lastnemu razvoju, saj se zaveda, da mora vodja celo življenje osebno rasti. (George, 2012, str. 4). Primerjavo med značilnostmi avtentičnega vodje od tradicionalnega vodje prikazuje Tabela 3.

Tabela 3: Primerjava značilnosti avtentičnega vodje in tradicionalnega vodje

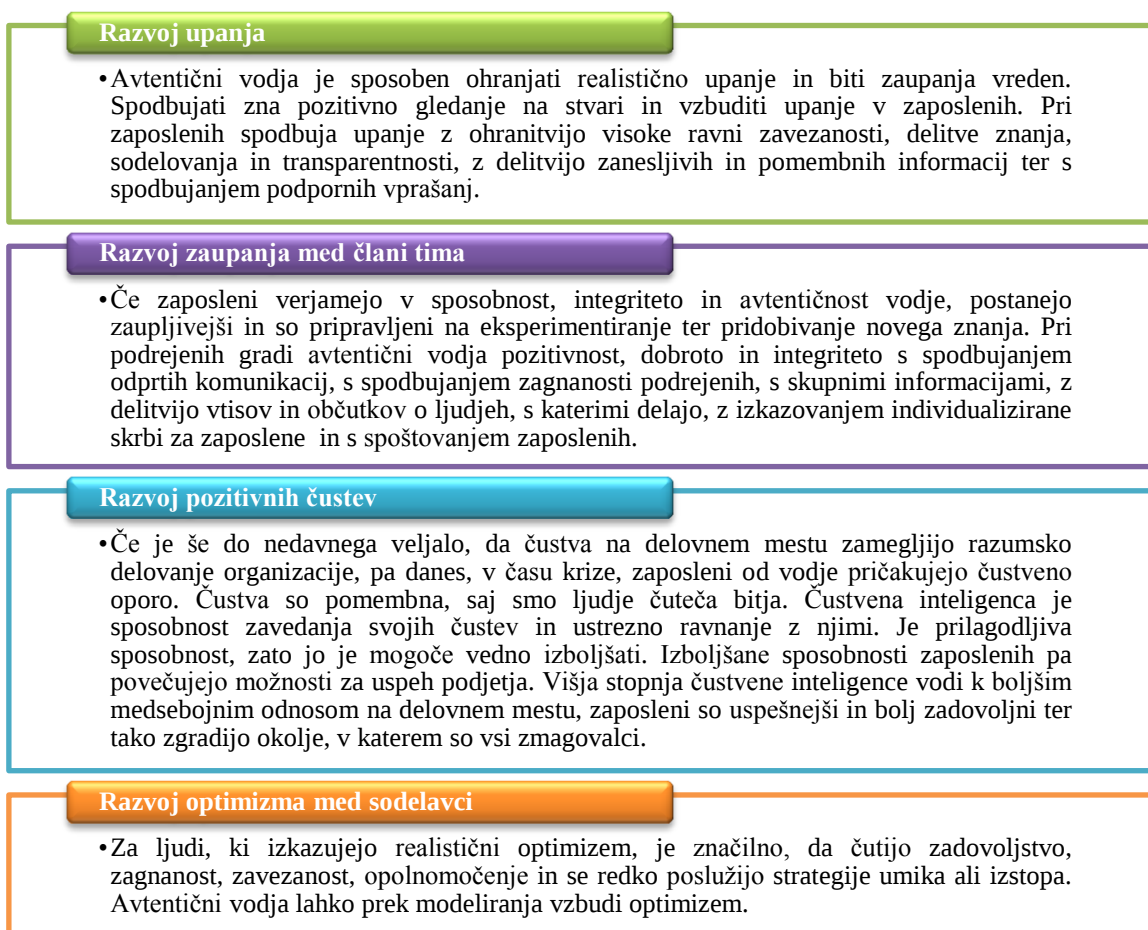
Avtentični vodja	Tradicionalni vodja
Vodi z zgledom in v skladu z lastno osebnostjo, vrednotami ter prepričanji.	Vodi z ukazovanjem in predpisovanjem pravil ter postopkov.
Vodja je svojim sodelavcem vzornik, trener, mentor in svetovalec.	Vodja je svojim sodelavcem nadrejeni.
Avtentično vodenje je kontinuiran proces in se ga ne dodeli z delovnim mestom, temveč z integriteto.	Vodenje pomeni položaj, kdor ima položaj, je avtomatično vodja.
Vodja je usmerjen k zaposlenim, ki predstavljajo ključni kapital organizacije, zato se ukvarja z njihovim razvojem, skrbi za njihovo motivacijo in zadovoljstvo.	Vodja je usmerjen na organizacijske procese, potek dela, podatke, pravila in birokracijo.
Vodja izraža pozitivna čustva in jih spodbuja pri zaposlenih.	Vodja je hladen, vzvišen in pri svojem delu ne kaže čustev.
Vodja se neprestano srečuje s spremembami in jih tudi sam izzove. Spremembe vidi kot možnost za razvoj.	Vodja ustvarja red in stabilnost.
Vodja krepi zaupanje.	Vodja krepi nadzor.
Spodbuja zaposlene, da sodelujejo pri odločanju.	Večino odločitev sprejema sam.
Deli informacije z drugimi.	Zadržuje informacije.
Napake so del poslovanja; na napakah se učimo.	Napake so nezaželene; razumljene so kot poraz.
Spodbuja komuniciranje v dialogu in postavljanje vprašanj.	Komunikacija poteka enosmerno.
Spodbuja čim hitrejšo razširitev znanja.	Skrivanje in ohranjanje strokovnega znanja.
Delujejo timsko. Pomembno je sodelovanje in zaveznitvo med zaposlenimi.	Delujejo individualistično. Pomemben je posameznik in njegovo znanje. Odnosi med zaposlenimi so tekmovalni.
Dolgoročno usmerjen; pomembna sta vizija in poslanstvo.	Kratkoročno usmerjen; prevladuje usmerjenost na bližnjo prihodnost.
Zaposlene opolnomoči, da oblikujejo delo.	Centralizira dela na vrhu piramide.

Vir: V. Dimovski et al., *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009a; V. Dimovski et al., *Učeča se organizacija. Ustvarite podjetje znanja*, 2005.

1.4.2 Spособnosti avtentičnega vodje

Avtentični vodja je edini vodja prihodnosti (Bennis, 2006, str. 3). Zaposlene je sposoben navdušiti za doseg potrebnih rezultatov. Obvlada tudi najbolj uporne sodelavce in jih preobrazi v zmogljive vodje (Dimovski et al., 2009a, str. 23). Dimovski in raziskovalci (2009a, str. 114–119) kot ključne sposobnosti avtentičnega vodje opredelijo razvoj upanja, razvoj zaupanja med člani tima, razvoj pozitivnih čustev in razvoj optimizma med sodelavci. Navedene sposobnosti so skladne z elementi pozitivnega psihološkega kapitala in avtentičnemu vodji omogočajo, da ustvari trdno in pozitivno naravnano organizacijo. Slika 11 prikazuje ključne sposobnosti avtentičnega vodje.

Slika 11: Ključne sposobnosti avtentičnega vodje



Vir: V. Dimovski et al., *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009a, str. 114–119.

Sharma (2012) opredeli deset sposobnosti avtentičnega vodje, to so govorjenje resnice, vodenje iz srca, močan moralni naboj, pogum, graditev timov in ustvarjanje skupnosti znotraj organizacije, poglobljanje vase, sanjaštvo, skrb zase kot znak samospoštovanja, zavezanost k odličnosti in ustvarjanje zapuščine. Navedene sposobnosti prikazuje Tabela 4.

Tabela 4: Sposobnosti avtentičnega vodje po Robinu Sharmi

Sposobnost avtentičnega vodje	Kratek opis
Govorjenje resnice	V današnjem poslovnem svetu se resnico velikokrat prikriva. Avtentični vodja je drugačen, saj dosledno govori resnico. Je jasen, pošten in avtentičen.
Vodenje iz srca	Najboljši vodja se ne boji pokazati svojih čustev in ranljivosti. Resnično mu je mar za druge in svoj čas namenja razvoju ljudi okoli sebe.
Močen moralni naboj	Resnična moč vodje izhaja iz njegovega močnega značaja. Avtentični vodja deluje v skladu s svojim značajem in temeljnimi vrednotami. Je dober in plemenit, zato mu ljudje zaupajo, ga spoštujejo in poslušajo.
Pogum	Potrebno je veliko poguma, da gre vodja proti množici in je vizionar ter dela tisto, kar misli, da je prav in ne tisto, kar je enostavneje.
Graditev timov in ustvarjanje skupnosti znotraj organizacije	Ena od osnovnih stvari, ki jo ljudje iščejo pri svojem delu, je občutek skupnosti. Avtentični vodja ustvarja delovna mesta, ki spodbujajo medčloveške povezave in trajajoča prijateljstva.
Poglabljanje vase	Avtentični vodja dobro pozna lastni jaz, svoje prednosti in slabosti ter želi odpraviti svoje strahove.
Sanjaštvo	Velike stvari se rodijo iz naše domišljije. Avtentični vodja sanja nemogoče sanje. Vidi tisto, kar vsi ostali, in sanja o novih možnostih.
Skrb zase	Na delovnem mestu ne moreš narediti velikih stvari, če se ne počutiš dobro, zato avtentični vodja skrbi za svoje psihično in fizično počutje.
Zavezanost k odličnosti in ne popolnosti	Nihče ni popoln. Avtentični vodja stremi k odličnosti v vsem, kar počne. Neprestano dviguje svoje standarde, vendar ne išče popolnosti.
Ustvarjanje zapuščine	Avtentični vodja gradi svojo zapuščino. Za sabo pušča sledi, tudi ko ga več ni.

Vir: R. Sharma, 10 Things Authentic Leaders Do, 2012.

1.4.3 Načini usposabljanja avtentičnih vodij

Ključni načini usposabljanja avtentičnih vodij so akcijsko učenje, metoda 360-stopinjskega vodenja, sistem mentorstva, sistem nasledstva, učeči se timi in tehnika pripovedovanja življenjskih zgodb (Peterlin, 2007). Navedeni načini usposabljanja se dopolnjujejo in

zagotavljajo razvoj vseh udeležениh (Dimovski et al., 2009a, str. 154). Slika 12 prikazuje načine usposabljanja avtentičnih vodij.

Slika 12: Načini usposabljanja avtentičnih vodij



Vir: V. Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009a, str. 154–156.

Avtentični vodja imajo izredno razvit občutek za učenje in lastno izpopolnjevanje. Njegov razvoj je naravnan v izboljšanje obstoječe prakse, ki bi mu zagotovila dodaten napredek in razvoj pri prepoznavanju potreb zaposlenih in okolja. Pomembno je, da vodja poskrbi za svoje nasledstvo in s tem pokaže skrb za prihodnost organizacije (Penger et al., 2009).

1.4.3.1 Akcijsko učenje

Akcijsko učenje je namenjeno usposabljanju vodstvenih delavcev. Pomeni obravnavo dejanskih problemov in iskanje rešitev znotraj organizacijskega okolja, hkrati pa omogoča nenehno izboljševanje. Cilja akcijskega učenja sta dva in se med seboj dopolnjujeta. Primarni cilj je naučiti se učiti, sekundarni cilj pa zajema učenje na konkretnem problemu in iskanje rešitev zanj. Osnovna metoda akcijskega učenja je, da delovni skupini posameznikov, ki imajo isti ali podoben problem, v procesu učenja pomaga svetovalec. Ta način usposabljanja omogoča tudi širitev učenja izven skupine na preostale člane organizacije. Uspešna rešitev problema vodi k povečanju samozvesti sodelujočih in predstavlja motivacijski dejavnik prihodnjega učenja (Dimovski et al., 2009a, str. 154).

1.4.3.2 360-stopinjsko vodenje

Pri tej metodi gre za pridobivanje informacij z vseh strani. Če želi avtentični vodja izboljšati svoj način vodenja, mora odpraviti blokado, ki so jo okrog njega postavili sodelavci z namenom pomoči ali zamolčanja informacij. Avtentični vodja mora resnico poiskati sam, jo sprejeti in se v skladu s prejetimi rezultati razvijati. 360-stopinjska metoda omogoča vodji pridobiti sliko njegovega jaza. Za doseg avtentičnosti metode, mora vodja na vprašanja odgovarjati iskreno, hkrati pa morajo na vprašanja odgovarjati le ljudje, ki vodjo dobro poznajo in so v rednih stikih z njim. Pri izvajanju te metode je smiselno zagotoviti tajno zbiranje podatkov. Primarni cilj metode je odkrivanje razvojnih možnosti ocenjevanega, vendar ob pravilni uporabi pozitivno vpliva tudi na komunikacijo med zaposlenimi in izboljša medsebojne odnose. Pri uporabi metode se lahko osredotočimo na razvoj ali ocenjevanje sodelujočih. Če je poudarek na ocenjevanju, so rezultati podlaga za nagrajevanje ali kaznovanje sodelujočih. V primeru, da je poudarek na razvoju, so nadaljnje aktivnosti usmerjene v odpravo pomanjkljivosti sodelujočih. Priporočljivo je, da se metodo sprva uporabi v namene razvoja zaposlenih in šele po uspešni izvedbi le-te, za ocenjevanje delovne uspešnosti in nagrajevanje zaposlenih. Prednost metode je, da zagotavlja možnosti načrtovanja usposabljanja in izobraževanja posameznikov na določenih področjih. Ocenjevanje s strani več opazovalcev pa je tudi bolj zanesljivo in nepristransko kot ocenjevanje s strani neposredno nadrejenega (Dimovski et al., 2009a, str. 154–155).

1.4.3.3 Sistem mentorstva

Ključna vrednota avtentičnega vodje je znanje. Avtentični vodja se mora stalno učiti, kako se učiti, skrbeti za dopolnitev baze znanja ter prevzemati vlogo mentorja zaposlenih. Mentorstvo je za avtentičnega vodja strateška dejavnost, ki vodi h konkurenčnosti organizacije. Z zanemarjanjem mentorskih odnosov se upočasni razvoj organizacije (Kyle, 2000, str. 164–166). Značilnost mentorja je, da ne ukazuje, temveč skrbi za rast varovancev. Pri tem z zanimanjem spremlja njihovo delo, upošteva njihove predloge in pripombe, spodbuja in usmerja delo. Obojestransko spoštovanje je temelj odnosa med mentorjem in varovancem. V tem odnosu gre za sočasen razvoj, ki poteka med skupnim učenjem. Mentor s svojim znanjem in izkušnjami usmerja varovanca k razmišljanju in uresničevanju zastavljenih ciljev. Varovanec mentorju zaupa, zato upošteva njegove nasvete. Varovancu predstavljajo mentorjeve usmeritve, vrednote in vedenjski vzorci zgled, ki bi jih rad prevzel in dosegel tudi sam. V tem procesu s svežimi pogledi varovanca bogati svoje izkušnje tudi mentor (Dimovski et al., 2009a, str. 155–156).

1.4.3.4 Sistem nasledstva

Iskanje naslednikov je za organizacijo, ki razmišlja dolgoročno, neizogibno. Če se organizacija razvoju nasledstva ne posveti dovolj zgodaj, se lahko pojavi nestabilnost v

njenem delovanju (Giambatista, Rowe & Riaz, 2005, str. 964). Organizacije, ki skrbijo za razvoj zaposlenih, imajo velik voditeljski potencial, zato je pomembna jasna komunikacija o kariernih možnosti posameznikov. Naslednika izbere in vzgoji širši krog obstoječega vodstva in ne en sam človek. Načrtno usposabljanje posameznikov vključuje pridobivanje najnovejšega znanja in navezovanje novih poslovnih stikov doma in v tujini. Pomembno je prenašanje vrednot in nenapisanih pravil organizacije. Sodelavci se morajo z načinom vodenja izbranega naslednika pri konkretnih projektih tudi spoznati. Četudi organizacija ne usposablja točno določenih posameznikov načrtno, mora pravočasno razviti sistem nasledstva za lahkoten prehod na novega vodjo (Dimovski et al., 2009a, str. 156).

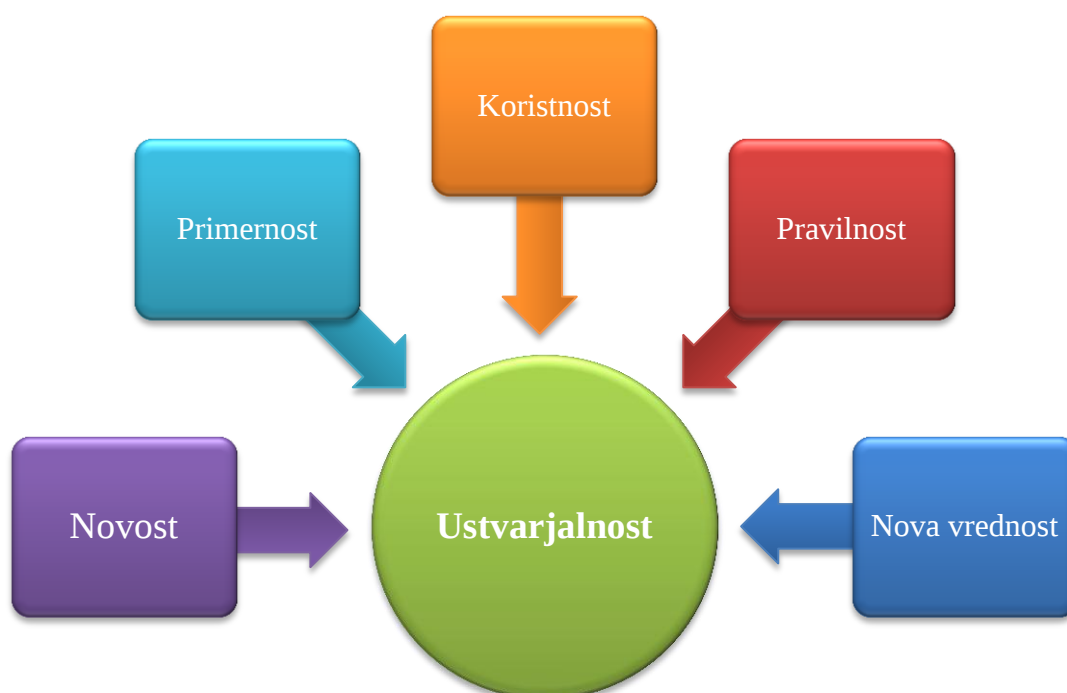
2 USTVARJALNOST ZAPOSLENIH

2.1 Opredelitev ustvarjalnosti

Prispevek J. P. Guilforda leta 1950 je povzročil povečano zanimanje raziskovalcev za področje ustvarjalnosti. Število objavljenih znanstvenih člankov je pričelo naraščati, hkrati pa sta se pojavili tudi dve specializirani reviji o ustvarjalnosti, in sicer *Journal of Creative Behavior* in *Creativity Research Journal* (Sternberg, 2001). Da je ustvarjalnost aktualna tema še danes, dokazuje število objavljenih dokumentov na ISI Web of Knowledge, kjer je bilo od leta 1970 do leta 2004 objavljenih 8.529 dokumentov na temo ustvarjalnosti. Med letoma 2005 in 2012 je nastalo kar 6.162 dokumentov.

Opredelitev ustvarjalnosti je potekala več desetletij in je skozi razvoj vključevala koncepte ustvarjalnega procesa ali mentalne rutine, ki potekajo pri ustvarjanju idej; ustvarjalne osebe, ki imajo ustvarjalne značilnosti, osebnosti, odnos ali vedenje; ustvarjalni produkt in ustvarjalno okolje, ki spodbuja ustvarjalne ljudi (Karpova, Marcketti & Barker, 2011, str. 53). Kljub današnjim številnim opredelitvam ustvarjalnosti večina le-teh vključuje koncepte izvirnosti, uporabnosti in primernosti. Oldham in Cumming (1996, str. 608) opredelita ustvarjalnost kot razvoj proizvodov, idej ali postopkov, ki so novi, izvirni in koristni za organizacijo. Ustvarjalnost zaposlenih se kaže v razvijanju novih, potencialno uporabnih idej glede proizvodov, storitev ali postopkov (Shalley & Gilson, 2004). Ideje so nove, če so edinstvene v primerjavi z drugimi idejami, ki so trenutno na voljo v organizaciji. Uporabne ideje pa imajo potencialno neposredno ali posredno vrednost za organizacijo, ki je lahko kratkoročna ali dolgoročna (Shalley et al., 2004, str. 934). Mayer (2004, str. 340) opredeli ustvarjalnost kot preraščanje že ustvarjenega. Ustvarjalnost je sposobnost ustvarjanja novih idej ne glede na njihovo morebitno uporabnost v praksi (Srića, 1999, str. 54). Amabile (1996, str. 7) meni, da je izdelek ustvarjalni, če je nov, primeren, koristen, pravilen ali vreden glede na nalogo. Opredelitev ustvarjalnosti povzema Slika 13.

Slika 13: Opredelitev ustvarjalnosti



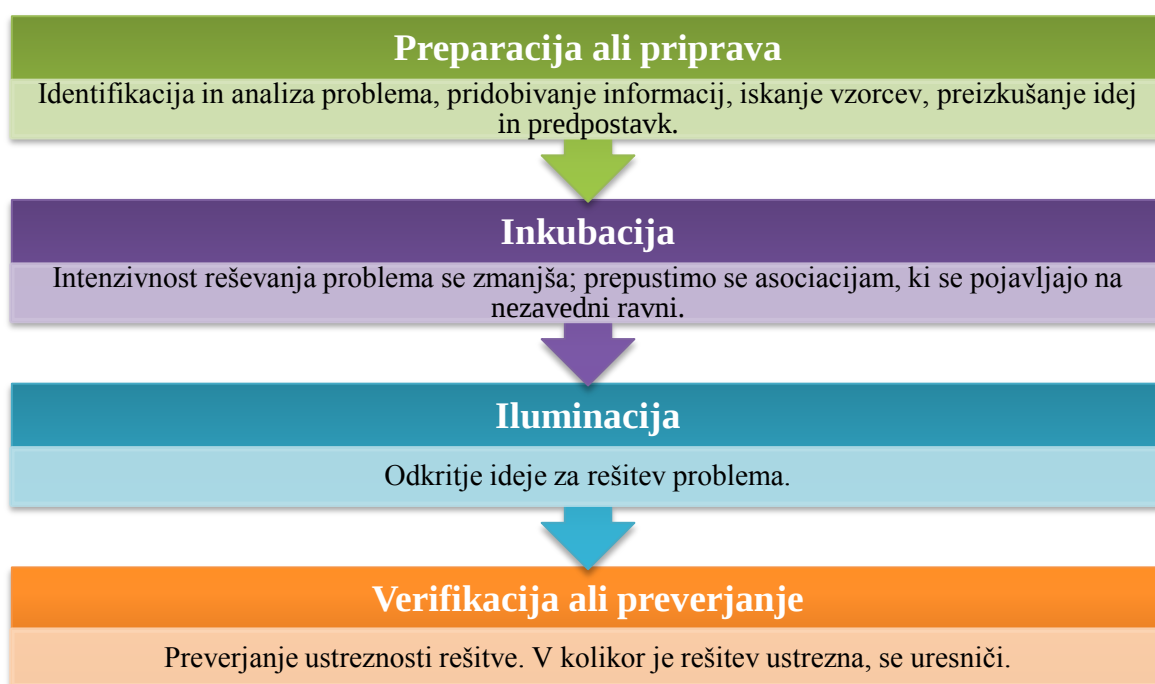
Vir: T. Amabile, *Creativity in context*, 1996.

Berginc in Krč (2001, str. 22) opredelita ustvarjalnost kot zmožnost ustvarjanja novega in vrednega. Hkrati avtorja poudarjata, da ima ustvarjalne zmogljivosti vsakdo. Razvoj le-teh zavirajo pravila sprejemljivega vedenja, ki jih je potrebno upoštevati doma, v šoli ali v službi. Ker je dovoljeno le določeno vedenje, je ustvarjalnost povprečnega posameznika okorela. Z vadbo lahko vsak posameznik razvije zmožnost ustvarjanja. Medtem ko je dokončna opredelitev ustvarjalnosti nedosegljiva, je njen pomen nesporen (Karpova et al., 2011, str. 53).

2.2 Ustvarjalni proces

Ustvarjalni proces je bil v preteklem stoletju ena izmed ključnih tem raziskovanja na področju ustvarjalnosti. Za oblikovanje ustvarjalne ideje je potrebno iti skozi vrsto faz in pogosto je potreben tudi čas za uresničitev idej (Zhou & George, 2003, str. 550). Avtorji, ki so se ukvarjali z delitvijo ustvarjalnega procesa na faze, so le-te opredelili na podoben način. Do razlik prihaja v številu faz in njihovem poimenovanju, medtem ko večjih vsebinskih razlik ni. Guilford meni, da ustvarjalnost poteka v štirih pomembnih korakih, to so preparacija ali priprava, inkubacija, iluminacija in verifikacija. Za številne raziskovalce predstavlja štiristopenjski model osnovo za razumevanje ustvarjalnega procesa (Lubart, 2001, str. 295). Faze ustvarjalnega procesa so predstavljene na Sliki 14.

Slika 14: Faze ustvarjalnega procesa



Vir: L. Arar in Ž. Rački, *Priroda kreativnosti*, 2003; S. W. Russ, *Affect and creativity: The role of affect and play in the creative process*, 1993; R. Kaše, B. Lipičnik, K. Mihelič in N. Zupan, *Organizacijsko vedenje: zbirka tekstov za študij in gradnica za vaje*, 2007.

Amabile (1996) je razvila komponentni model ustvarjalnosti, ki vsebuje naslednje faze: identifikacija problema ali naloge, priprava, zbiranje idej ter preverjanje in komunikacija. Srića (1999, str. 55) je ustvarjalni proces razdelil na pet korakov, in sicer: identifikacija in definiranje problema, inkubacija, iluminacija, verifikacija in implementacija. Pet faz ustvarjalnega procesa opredelita tudi Evans in Russell (1992, str. 53–82), in sicer: priprava, frustracija, inkubacija, uvid in izpeljava. Po Mayerju (1994, str. 57) ustvarjalni proces vsebuje pet faz, to so: priprava, čustvena ovira, zorenje, čustvena spodbuda, preblisk in rešitev. Zhou in George (2003, str. 551) opredelita pet faz ustvarjalnega procesa, in sicer: identifikacija problema ali priložnosti, zbiranje informacij in virov, ustvarjanje idej, ocenjevanje, spreminjanje in posredovanje idej, izvedba idej. V svojem delu se avtorja osredotočita predvsem na prebujanje ustvarjalnosti skozi posamezne faze ustvarjalnega procesa. Pri tem poudarjata, da zaporedje faz ustvarjalnega procesa ni pomembno in da se lahko ustvarjalnost prebudi v katerikoli fazi.

2.2.1 Rezultati ustvarjalnosti

Ustvarjalnost se nanaša na razvoj novih in potencialno uporabnih idej, ki jih zaposleni delijo z drugimi. Slovar slovenskega knjižnega jezika (Bajec, 1995, str. 290) opredeli idejo kot zamisel, ki je rezultat najvišje umske dejavnosti in nakazuje uresničitev ali izvedbo česa. Ideja se porodi sama od sebe ali ob nekem dogodku. Običajno se pojavi hitro, vendar

tudi hitro izgine, zato ni najpomembnejši trenutek, ko nas nekaj navdahne, temveč trenutek, ko se ideje zavemo in postanemo nanjo pozorni (Trstenjak, 1981, str. 28). Bistvo ideje je v tem, da ne moremo soditi ali je zamisel dobra, slaba, uresničljiva, sprejemljiva. Ustvarjalna zamisel predstavlja začetek vsake uspešne inovacije (Možina, 2005).

Uspešna implementacija idej na ravni organizacije pomeni inovacijo (Amabile, 1996; Mumford & Gustafson, 1988). Ustvarjalnost predstavlja prvi korak, potreben za inovacije (West & Farr, 1990 v Shalley et al., 2004, str. 934). Inovacija se nanaša na razvijanje in uporabo novih idej ali vedenj (Amabile, 1988 v Damanpour & Aravind, 2012, str. 425). Inovacija je posledica uspešnega izkoriščanja novih idej (Berginc & Krč, 2001, str. 157). Inoviranje se nanaša na implementacijo novih zamisli in idej v praktične proizvode in storitve (Srića, 1999, str. 54). Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj opredeli inovacijo kot proces spreminjanja ideje v izdelek, storitev ali postopek oziroma proces preoblikovanja ustvarjalnosti v dobiček. Inovacija pomeni nov ali bistveno izboljšan izdelek, storitev ali postopek, ki se pojavi na trgu ali uporabi v okviru postopka in se izkaže za koristno. Izdelek, storitev ali postopek morajo za uporabnika predstavljati novost ali bistveno izboljšavo, pri tem pa ni nujno, da so novi na trgu (Likar, 2006, str. 20). Schumpeter (v Černetič, 1999, str. 324) je razdelil inovacije na: proizvodne, procesne, tržne, vhodne in organizacijske.

2.3 Dejavniki, ki vplivajo na ustvarjalnost v podjetju

Eden izmed ključnih dejavnikov, ki vpliva na ustvarjalnost zaposlenih, je vodenje (Zhou & George, 2003, str. 547). Vodja ima neposredni ali posredni vpliv na ustvarjalnost zaposlenih. Vodja neposredno vpliva na ustvarjalnost zaposlenih preko svojega vedenja in s tem spodbuja ali odvrča zaposlene od predlaganja novih in uporabnih idej, kar je povezano s tveganjem (Zhou & George, 2003, str. 548). Scott in Bruce (1994) v svojem delu dokažeta, da je visoka izmenjava med vodjo in zaposlenimi pozitivno povezana z inovativnim vedenjem zaposlenih. Oldham in Cummings (1996) proučita kako na ustvarjalnost zaposlenih vpliva vodenje, ki spodbuja zaposlene k izražanju svojih pomislekov, in vodenje, ki sili zaposlene, da mislijo, čutijo in se vedejo na določen način. Ugotovila sta, da je vodenje, ki sili zaposlene k določenemu mišljenju, čustvom in vedenju, negativno povezano z ustvarjalnostjo zaposlenih. Vodja ima tudi posreden vpliv na ustvarjalnost zaposlenih z ustvarjanjem ugodnega delovnega okolja, ki podpira ustvarjalnost (Zhou & George, 2003, str. 548). Amabile, Conti, Coon, Lazenby in Herron (1996) opredelijo vidike delovnega okolja, ki spodbujajo ali zavirajo ustvarjalnost na delovnem mestu. Spodbudno okolje vključuje organizacijsko kulturo, ki spodbuja ustvarjalnost, spodbudno vodenje, podpiranje skupinskega dela, zagotovitev virov, delo polno izzivov in svobodo. Shalley in Gilson (2004) proučita vpliv socialnih in kontekstualnih dejavnikov na ustvarjalnost zaposlenih. Dejavnike, ki vplivajo na ustvarjalnost, sta razdelila na štiri skupine, kar prikazuje Slika 15.

Slika 15: Dejavniki, ki vplivajo na ustvarjalnost

Dejavniki na ravni posameznika	Dejavniki na ravni dela	Dejavniki na ravni timov	Dejavniki na ravni organizacije
• Osebnostne lastnosti • Ustvarjalne sposobnosti • Strokovno znanje • Notranja motivacija • Prevezemanje tveganja	• Značilnost dela • Vloga pričakovanj in ciljev • Zagotavljanje virov • Nagrade • Podpora vodje • Zunanje ocenjevanje dela	• Družbeni kontekst • Sestava tima	• Organizacijska klima • Ravnanje s človeškimi viri

Vir: C. E. Shalley in L. L. Gilson, *What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity*, 2004, str. 35–47.

Shalley, Zhou in Oldham (2004) v svojem delu proučijo vpliv osebnostnih in kontekstualnih lastnosti na ustvarjalnost. Pri osebnostnih lastnostih so osredotočeni na vpliv osebnosti in kognitivnega stila. Pri kontekstualnih lastnostih poudarjajo pomen kompleksnosti dela, odnosa z vodjo, odnosa s sodelavci, nagrad, ocenjevanja, časovnih rokov in ciljev ter prostorske konfiguracije delovnega okolja. Zhou, Hirst in Shipton (2012) v svojem delu proučijo povezavo med ustvarjalnostjo zaposlenih in oblikovanjem delovnih mest.

2.3.1 Dejavniki na ravni posameznika

Za ustvarjalnost je pomembno, da vodja ljudem dodeli naloge, ki so usklajene z njihovim znanjem in ustvarjalnimi zmožnostmi. Ključnega pomena je poznavanje zaposlenih in njihovih sposobnosti (Drevenšek, 2000 v Fatur & Likar, 2009, str. 50). Individualna ustvarjalnost je odvisna od osebnostnih dejavnikov, sposobnosti, strokovnega znanja, motivacije ter družbenih in kontekstualnih vplivov. Ustvarjalno delovanje zahteva določene osebnostne lastnosti, kot so širši interesi, neodvisnost presoje, samostojnost, trden občutek jaza, in posebne ustvarjalne sposobnosti, kot so sposobnost ustvarjalnega razmišljanja, ustvarjanja alternativ, divergentnega mišljenja in zadržanja svojega mnenja zase. Na ustvarjalnost vpliva znanje, kamor sodi posameznikova stopnja izobraževanja, usposobljenost, izkušnje in posebna znanja. Vodja mora poskrbeti, da so njegovi zaposleni dobro usposobljeni. Le-ti morajo imeti spretnosti in znanje tako za izvajanje svojega dela kot tudi za iskanje novih rešitev in načinov opravljanja dela. Glavno gonilo ustvarjalnosti je notranja motiviranost, ki spodbudi posameznika, da vztraja pri soočenju z izzivi ustvarjalnega dela. Ker je ustvarjalnost povezana s tveganjem, morajo biti posamezniki pripravljeni prevzemati tveganje in poskušati razvijati nove, uporabne izdelke, storitve ali postopke ter biti pri tem pripravljeni na morebitni neuspeh. V kolikor je ustvarjalnost v

organizaciji zaželeno, mora vodja pri zaposlovanju novih ljudi izbrati takšne, ki so bolj nagnjeni k ustvarjanju. Za spodbujanje ustvarjalnosti pri zaposlenih se mora vodja osredotočiti na družbene in kontekstualne vplive v delovnem okolju (Shalley & Gilson, 2004, str. 35–37).

2.3.2 Dejavniki na ravni dela

Eden izmed dejavnikov na ravni dela je značilnost dela. Posamezniki, ki imajo kompleksno in zahtevno delovno mesto, usmerijo svojo pozornost in trud v delo ter pri tem razmišljajo tudi o različnih alternativah, kar privede do ustvarjalnih rezultatov. Enostavnejše in bolj rutinsko delo posameznike ne motivira in ne omogoča fleksibilnosti za poskušanje novih načinov opravljanja dela, prevzemanje tveganja in ustvarjalnosti. Ključno je, da vodja zaposlenim zagotovi delo, ki jim omogoča dovolj izzivov, vendar se pri tem ne počutijo preobremenjeno. Vodja vpliva na ustvarjalnost zaposlenih tudi preko postavljanja ciljev. V kolikor zahteve in cilji ne zahtevajo ustvarjalnega rezultata ali nasprotujejo ustvarjalnim aktivnostim, bodo zaposleni na svojih delovnih mestih kazali manjšo ustvarjalnost. Zagotavljanje virov je tretji dejavnik. Pri tem ima vodja kompleksno vlogo najti pravo ravnovesje, da imajo zaposleni dovolj časa za ustvarjalnost in hkrati ne preveč, da jim ne postane dolgčas in niso več motivirani za opravljanje svojega dela. Na ustvarjalnost vpliva tudi organizacijska kultura in sistem nagrajevanja, ki ga mora vodja jasno predstaviti zaposlenim. V kolikor podjetje od zaposlenih pričakuje ustvarjalnost, je potrebno le-to ustrezno nagraditi. Nagrade so lahko denarne ali nedenarne, kot so priznanja in pohvale. Nagrade pozitivno vplivajo na ustvarjalnost zaposlenih, v kolikor so dane kot priznanje za posameznikovo usposobljenost, poskuse ukvarjanja z ustvarjalno dejavnostjo in dejanske ustvarjalne dosežke. Peti dejavnik je podpora vodje. Naloga vodje je, da spodbuja in podpira zaposlene ter z njimi razvija odnose. Zaposleni so bolj ustvarjalni, če jih vodja podpira. Za zagotovitev ustrezne podpore, potrebne za ustvarjalnost zaposlenih, mora vodja razumeti svoje zaposlene. Zunanje ocenjevanje dela predstavlja zadnji dejavnik na ravni dela. Če se ustvarjalnost pri delu zahteva in pričakuje od zaposlenih, je pomembna tesna povezanost virov, nagrad, podpore in ocenjevanja, da zaposleni ustvarjalno vedenje in rezultate dojemajo kot pomembne. Lahko se namreč zgodi, da je ustvarjalnost pozitivno ocenjena, vendar nikoli nagrajena, zato imajo zaposleni mešana sporočila in se ne trudijo več biti ustvarjalni. Vedenje zaposlenih se bo spremenilo tudi v primeru, ko vodja podpira zaposlene pri poskušanju novih stvari, vendar jih ne oceni pozitivno za njihovo ustvarjalnost. Vodja mora skrbno načrtovati kakšno vedenje, aktivnosti in rezultate želi spodbuditi pri svojih zaposlenih ter na podlagi tega nuditi svojim zaposlenim podporo, nagrado in ustrezno oceniti njihove aktivnosti (Shalley & Gilson, 2004, str. 37–42).

2.3.3 Dejavniki na ravni timov

Družbeni kontekst je eden izmed dejavnikov na ravni timov. Ustvarjalnost se lahko, vendar ne vedno, pojavi v izolaciji. Pogostokrat je ustvarjalnost rezultat interaktivnega procesa

med sodelavci in člani tima. Družbeni vpliv drugih ljudi je pomemben. Interakcija posameznika z drugimi ljudmi ima pozitiven učinek na ustvarjalnost. Poleg tega se poveča komunikacija znotraj in zunaj tima. Vodja mora razmisliti, kako lahko zaposleni pridejo v stik z drugimi ljudmi. To lahko stori formalno, in sicer s sestavo projektnega tima ali organizacijo srečanj, in neformalno s spontanimi srečanji. Pomemben dejavnik ustvarjalnosti predstavlja sestava tima. Interakcija z različnimi ljudmi je predpogoj za ustvarjalnost. Zaposleni se pogosto odločijo za sodelovanje z ljudmi, ki so jim podobni. Naloga vodje je, da z vzpostavitvijo raznolikih timov spodbudijo zaposlene k sodelovanju z različnimi ljudmi (Shalley & Gilson, 2004, str. 42–44). Enotni timi do rešitve pridejo hitreje, z manj motnjami in v prijetnem ozračju, vendar njihove rešitve nimajo visoke inovativne kakovosti, saj se sodelujoči prehitro strinjajo drug z drugim (Drevenšek, 2000, str. 48).

2.3.4 Dejavniki na ravni organizacije

Prvi dejavnik na ravni organizacije je organizacijska klima. Za ustvarjalno klimo je značilno, da zaposleni spodbujajo drug drugega, dajejo neobičajne, izvirne in drzne predloge. V neustvarjalni klimi manjka občutek svobodnosti in drugačnosti, prevladuje konformizem, zadržanost, pogost je strah pred posledicami (Pečjak, 2002 v Fatur & Likar, 2009, str. 52). Obstaja več komponent klime, ki vplivajo na ustvarjalnost. Ključnega pomena za ustvarjalnost je stopnja izogibanja negotovosti. Če vodja ceni in si želi ustvarjalnosti zaposlenih, mora ustvariti okolje, ki spodbuja tveganje in negotovost. Zaposleni bodo ustvarjalni le, če se bodo počutili psihološko varne. Pri krepitevi ali zaviranju ustvarjalnosti ima pomembno vlogo organizacijska struktura, in sicer ravni odgovornosti in formalni odnosi. Sploščena organizacijska struktura ugodno vpliva na ustvarjalnost zaposlenih. Pomembno je tudi vprašanje konflikta, in sicer kako konflikt dojemajo v oddelku oziroma organizaciji. Raziskave so potrdile, da je za raznolike time značilna višja stopnja konflikta in da je takšen konflikt pozitivno povezan z ustvarjalnostjo. Za ustvarjalnost sta pomembni tudi pravičnost in poštenost (Shalley & Gilson, 2004, str. 44–46).

Na ustvarjalnost vpliva ravnanje s človeškimi viri. Ključnega pomena pri ravnanju s človeškimi viri je konsistentnost. Postopki za izbiro, usposabljanje, ocenjevanje in nagrajevanje zaposlenih morajo biti sistematično povezani, tako da zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje, kdaj in kako. Če zaposleni razumejo kako, kdaj in za kaj bodo napredovali, bili nagrajeni ali odpuščeni, bodo imeli močan občutek pravičnosti in bodo posledično bolj predani in lojalni organizaciji. Krepitev teh vedenj pozitivno vpliva na ustvarjalnost zaposlenih (Shalley & Gilson, 2004, str. 46–47).

2.4 Skupinske metode in tehnike spodbujanja ustvarjalnosti

Vodja ima na voljo veliko metod in tehnik za spodbujanje ustvarjalnosti. Po svoji metodologiji in strukturi se tehnike medsebojno prekrivajo (Berginc & Krč, 2001, str. 204). V nadaljevanju so predstavljene v praksi najpogostejše uporabljene metode in tehnike spodbujanja ustvarjalnosti v skupinah.

2.4.1 Viharjenje možganov

Viharjenje možganov je najbolj poznana tehnika za spodbujanje ustvarjalnosti (Schawel & Billing, 2011, str. 45). Tehnika je široko uporabna, saj je primerna za ustvarjanje idej z vseh področij in za reševanje ozkih in dobro opredeljenih ali širokih in šibko opredeljenih problemov. Tehnika zaradi svoje preprostosti ustreza ljudem, ki nimajo bogatih izkušenj s tehnikami ustvarjalnega mišljenja. Tehniko je razvil Alex F. Osborn leta 1941 (Hohnjec & Jeraj, 2006, str. 54). Pri klasičnem viharjenju možganov dobijo člani tima problem, ki ga morajo rešiti. Ob premišljevanju o možnih rešitvah povedo kakršnokoli zamisel ali idejo, ki se jim pri tem porodi (Smith, 2002, str. 99). Člani tima predstavijo svoje spontano porojene predloge za rešitev problema, ne glede na verjetnost za njihovo uresničitev (Dimovski et al., 2005, str. 60). Na Sliki 16 so povzeta pravila viharjenja možganov.

Slika 16: Pravila viharjenja možganov



Vir: C. Boddy, *The Nominal Group Technique: an aid to Brainstorming ideas in research*, 2012, str. 7–8; V. Srića, *Ustvarjalno mišljenje*, 1999, str. 125.

Viharjenje možganov poteka v dveh fazah. Cilj prve faze je ustvariti čim več idej, zato so dobrodošle tudi drage in nepraktične ideje. Pri tem je potrebno sodelujoče spodbuditi, da izrazijo svoje mnenje in preprečijo samocenzuro. Vse ideje se zapisujejo na papir ali tablo, tako da imajo vsi sodelujoči pregled o že predlaganih idejah. Ko so vse ideje izrečene, sledi druga faza, to je strukturirano ocenjevanje idej. Med samim viharjenjem možganov ocenjevanje idej ni dovoljeno, saj bi le-to oviralo pretok idej in upočasnilo ustvarjanje novih zamisli (Boddy, 2012, str. 7–8). Pomembno je, da sodelujoči uživajo in zadeve ne jemljejo preresno. S pomočjo humorja se namreč učinkovitost tehnike v primeru težkih in nejasnih ciljev izboljša (Roach, Troboy & Cochran, 2006, str. 31).

2.4.2 Razprava 66

Metoda je ena izmed mnogih izpeljank tehnike viharjenja možganov. Razprava 66 ima omejeno število udeležencev, kar je bistvena razlika v primerjavi s klasičnim viharjenjem možganov. Pri tej tehniki se oblikujejo skupine po šest oseb, ki iščejo rešitve šest minut po načelih klasičnega viharjenja možganov. Ko je iskanje idej končano, predstavniki posameznih skupin predstavijo najdene rešitve. Nato se ponovno vrnejo v skupine, kjer razpravljajo o nadaljnjih rešitvah. Ta krog se ponavlja, dokler ne pridejo do sprejemljive in uporabne rešitve (Lipičnik & Možina, 1993, str. 98).

2.4.3 Metoda 635

Zaradi zavlačevanja pri tehnikah, ki temeljijo na govornem prenašanju idej, so se razvile tehnike, kjer udeleženci svoje ideje zapišejo. Ena izmed njih je tudi metoda 635, pri kateri se oblikujejo skupine po šest oseb. Udeleženci sedijo v krogu in morajo na listek navesti tri ideje v petih minutah, nato pa svoj listek podajo sosеду. Od soseda iz nasprotne strani prejmejo listek z njegovimi idejami, na katerega morajo pripisati tri nove ideje. V tridesetih minutah je ustvarjenih sto osem idej in pri tem nihče izmed udeležencev ne spregovori (Lipičnik & Možina, 1993, str. 99). Zapisovanje idej na list papirja pripomore k enakovrednemu izražanju idej vseh sodelujočih. Tehnika je bolj primerna za ljudi, ki svoje misli in ustvarjalnost lažje izrazijo s pisanjem kot z ustnim izražanjem (Likar et al., 2002, str. 25–26).

2.4.4 Delfska metoda

Metoda, ki je dobila ime po znamenitem starogrškem svetišču Delfi, se v praksi uporablja predvsem na tehnološkem področju in prihodnjem razvoju (Srića, 1999, str. 129). Gre za pisno metodo iskanja rešitev za opredeljen problem. Udeleženci so skrbno izbrani ljudje, ki jih dobro poznamo in so strokovnjaki na svojem področju. Izbranim strokovnjakom se pošlje dopis s predstavitvijo problema in prošnjo za posredovanje možnih idej za rešitev. Izbranci se lahko nahajajo v katerikoli državi sveta (Lipičnik, 1998, str. 288–289). Bistvena značilnost delfske metode je, da se udeleženci med seboj ne vidijo in morajo vsak

posebej pisno odgovoriti na izbrana vprašanja. Metoda omogoča komunikacijo ljudi, ki zaradi časovnih in logističnih ovir, kulturnih razlik ter razlik v mišljenju in strokovnih pogledih med seboj ne morejo sodelovati (Pečjak, 2001, str. 146). Sprva svoje mnenje izrazijo strokovnjaki, ki delujejo neodvisno. Njihova mnenja v pisni obliki prejmejo strokovnjaki, ki so odgovorni za analiziranje. Mnenja s predhodne stopnje predstavljajo osnovo za presojanje na naslednji. Proces se odvija toliko časa, dokler ni doseženo soglasje (Dimovski et al., 2005, str. 60).

2.4.5 Sinektika

Sinektika predstavlja poleg viharjenja možganov eno izmed najbolj razširjenih tehnik skupinskega ustvarjanja. Tehniko sta leta 1960 razvila William J. Gordon in G. Prince kot nadaljevanje ali razširitev tehnike viharjenja možganov (Lipičnik, 1991, str. 79). Izraz sinektika izhaja iz grške besede synecticos, kar pomeni združiti nepovezane elemente. Sinektika temelji na predpostavki, da ustvarjanje ni le logičen in razumski proces, temveč tudi emocionalen, iracionalen, podzavesten in intuitiven proces. Skupina udeležencev se v razgovoru odtuji od problema in spodbudi procese, za katere se zdi, da nimajo ničesar skupnega z rešitvijo. S sinektiko poskušamo »narediti tuje to, kar je domače« in »narediti domače to, kar je tuje«. Sinektika poteka v treh fazah, in sicer spoznavanje problema, odložitev problema in iskanje analogij, združevanje (Pečjak, 2001, str. 73).

2.4.6 Morfološka analiza

Morfološka analiza se uporablja v majhnih skupinah z največ petimi udeleženci. Tehnika je primerna za reševanje problemov, ki so hierarhični in se dajo razstaviti na podprobleme ter dalje na razločne komponente. Manj primerna je za reševanje zelo integralnih problemov. Morfološka analiza poteka v šestih fazah, to so: opredelitev glavnega problema, določitev podproblemov ali dimenzij problema, določitev delnih rešitev ali značilnosti podproblemov, sestavljanje morfološke sheme, analiza in vrednotenje možnih rešitev in izbor rešitve. Glavna prednost tehnike je, da z njeno uporabo pridemo do velikega števila idej ali zamisli v kratkem času. Pri tem je potrebno poudariti, da morfološka analiza ne daje končnih rešitev, temveč le ideje ali zamisli (Hohnjec & Jeraj, 2006, str. 60–61).

2.5 Ekonomski pomen ustvarjalnosti

Zaradi vse večje globalne konkurence, finančne krize, prestrukturiranja delovnih mest in sploščenih organizacijskih struktur se je povečala potreba po ustvarjalnosti zaposlenih na vseh ravneh v organizaciji (Shalley, Gilson & Blum, 2009, str. 489). V nedavni raziskavi, v kateri je sodelovalo 1.500 direktorjev iz celega sveta, je bila ustvarjalnost izpostavljena kot ključna lastnost vodje (IBM Corporation, 2010 v Ritter, van Baaren & Dijksterhuis, 2012, str. 21). Uspešna so tista podjetja, ki si prizadevajo ustvarjati nove proizvode in storitve

(Amabile, 1997, str. 40). Življenjski cikel proizvodov in storitev je vse krajši. Serijsko proizvodnjo je nadomestila proizvodnja po meri kupca, kar zahteva nenehno inoviranje in s tem ustvarjalnost zaposlenih. Najpomembnejši pogoj za konkurenčnost organizacije je ustvarjalnost (Mayer, 2004, str. 340).

Ustvarjalnost in inovativnost sta tesno povezana koncepta (Binnewies & Gromer, 2012, str. 100). Inovativnosti ne moremo ločiti od ustvarjalnosti, saj je inovacija rezultat ustvarjalnosti (Stanovnik & Kavaš, 2004, str. 139). Zaposleni, ki so pri svojem delu ustvarjalni, razvijajo nove in uporabne ideje, storitve, procese in proizvode (Amabile, 1996; Mumford & Gustafson, 1988). Uspešna implementacija ustvarjalnih idej v organizaciji pomeni inovacijo. Ustvarjalnost zaposlenih vodi k spremembam in inovacijam v organizaciji (Amabile, 1988; Kanter, 1988; Shalley, Zhou & Oldham, 2004; Woodman, Sawyer & Griffin, 1993). Ustvarjalnost predstavlja pot od rutinskega delovanja k inovativnemu delovanju (Srića, 2003, str. 12).

Ekonomski pomen ustvarjalnosti lahko prikažemo preko inovativnosti, ki predstavlja danes glavno konkurenčno prednost organizacije (Stanovnik & Kavaš, 2004, str. 87). Le-ta je nujna za doseganje dolgoročnega uspeha in preživetja organizacije. Organizacija ima konkurenčno prednost, če nekaj naredi bolje kot konkurenti in poseduje nekaj, česar konkurenti nimajo, ali je sposobna opraviti nekaj, česar konkurenti niso (Dimovski et al., 2005, str. 67). Inovacijska sposobnost omogoča hitro prilagajanje spremembam in hkrati ponuja možnosti za izboljšanje konkurenčnega položaja organizacije (Fatur & Likar, 2009, str. 17). Inovacije vplivajo na izboljšanje učinkovitosti organizacije (Liao & Rice, 2010, str. 123). Za pospešitev inovacij in izboljšanje učinkovitosti potrebujejo organizacije ideje in zamisli zaposlenih (Hsiung, 2012, str. 349) iz vseh ravni v organizaciji in iz različnih delovnih mest (Zhou et al., 2012, str. 76). Ustvarjalnost je naloga slehernega posameznika v organizaciji (Shalley & Gilson, 2004, str. 33). Zaposleni s poznavanjem delovnih procesov ter znanjem in izkušnjami na svojem delovnem področju najboljše vedo, kje in kakšne izboljšave so mogoče (Dimovski et al., 2005, str. 70).

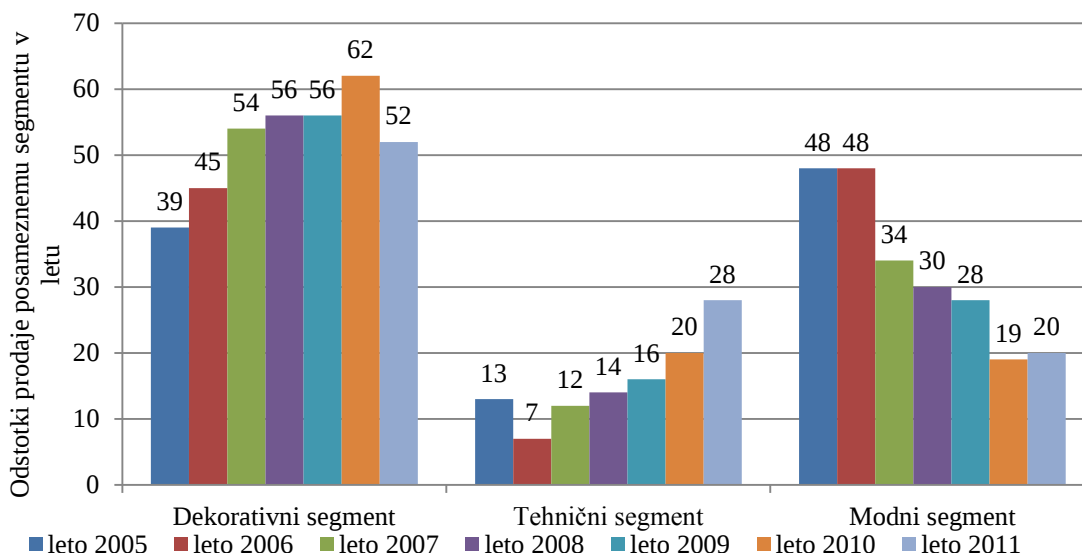
3 KVALITATIVNA RAZISKAVA S PRIPOROČILI NA PRIMERU PODJETJA PREDILNICA LITJA

3.1 Predstavitev podjetja Predilnica Litija

Predilnica Litija, ena izmed najstarejših slovenskih predilnic, je bila ustanovljena leta 1886 v Litiji in je danes s svojimi tehnološko različnimi vrstami predenja ena redkih tovrstnih predilnic v Evropi. Sodobna tehnologija omogoča podjetju proizvodnjo pestre palete prej in sukancev za različne namene v raznovrstnih surovinskih mešanicah in kombinacijah. Letno proizvede približno 4.500 ton prej in sukancev za dekorativni tekstil, tehnične namene in visoko modo. Podjetje si prizadeva postopoma znižati prodajo v segmentu mode

in povečati prodajo v tehničnem segmentu odjemalcev. S svojimi proizvodi so prisotni v elektrarnah, bolnišnicah, v živilski, avtomobilski, letalski, vojaški industriji, v industriji elektronskih komponent, v farmaciji in v proizvodnji športne opreme. Slika 17 prikazuje prodajni program Predilnice Litija glede na segmente odjemalcev po letih.

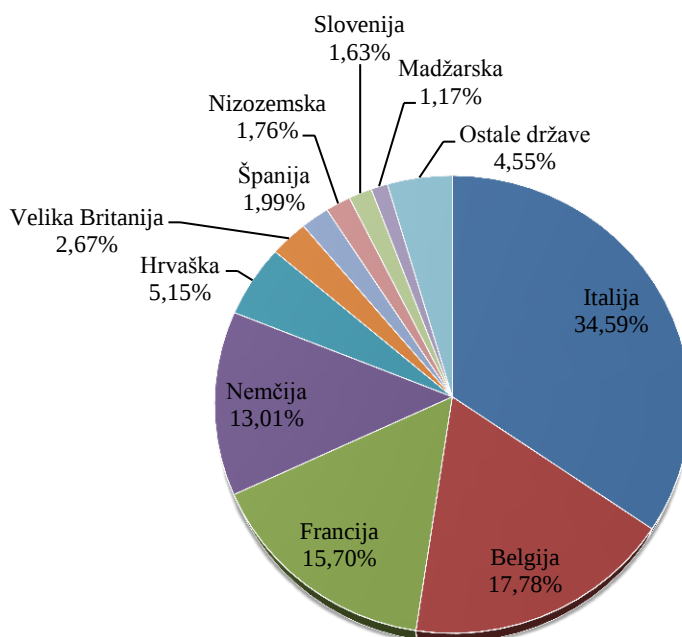
Slika 17: Prodajni program glede na segmente odjemalcev po letih (v %)



Vir: Predilnica Litija d.o.o., Ob 125-letnici Predilnice Litija, 2011b, str. 36.

Predilnica Litija se je po razpadu jugoslovanskega trga usmerila na evropske trge. V letu 1993 je izvoz dosegel 40 % prodaje, od leta 1998 dalje pa je podjetje v tujini ustvarilo vsako leto preko 90 % prodajnih prihodkov (Žlabravec, 2004, str. 12). Predilnica Litija danes izvozi 98 % proizvodov v države Evropske unije, nekaj pa tudi v Južno Ameriko in Rusijo. Najpomembnejši prodajni trgi Predilnice Litija so Italija, Francija, Belgija in Nemčija. Poslovanje podjetja je odvisno od svetovnih trendov v tekstilni industriji, od situacije v evropski tekstilni industriji in od sposobnosti notranjega prilagajanja spreminjajočemu poslovnemu okolju (Predilnica Litija d.o.o., 2011a, str. 37). Slika 18 prikazuje prodajo Predilnice Litija po državah v letu 2011.

Slika 18: Prodaja po državah v letu 2011



Vir: Predilnica Litija d.o.o., Ob 125-letnici Predilnice Litija, 2011b, str. 36.

Predilnica Litija prodaja svoje proizvode preko agentov, v zadnjem času razvijajo tudi direktno prodajo. Podjetje oskrbuje približno 300 kupcev v 20 državah in nihče izmed njih ne presega 10 % deleža v prodaji (Predilnica Litija, 2011b, str. 35). V letu 2011 je Predilnica Litija ustvarila 25,0 milijonov evrov prihodkov od prodaje preje, kar je 13 % več kot leta 2010. Količinski obseg prodaje je v letu 2011 znašal 4.509 ton, kar je 4 % manj kot leta 2010 (Predilnica Litija d.o.o., 2012, str. 4).

Preboj v vrh evropske tekstilne industrije je Predilnica Litija dosegla z lastnim razvojem izdelkov, v katere stalno vgrajuje nova inovativna vlakna. V raziskave, razvoj in nove tehnologije podjetje vlaga letno okoli 6 % svojega prihodka (Predilnica Litija d.o.o., 2012, str. 5). Svojo prihodnost podjetje gradi na zaposlovanju sposobnih in vrhunskih strokovnjakov, vrhunski tehnologiji, inovativnosti in široki marketinški mreži.

3.1.1 Ustanovitev podjetja Predilnica Litija

Začetki Predilnice Litija segajo v leto 1886, ko je bila ustanovljena komanditna družba Schwarz, Zublin & Co., ki je zgradila predilnico v Litiji. Ustanovitelja komanditne družbe sta bila Julius Schwarz, tehnik iz Trsta, ki je skrbel za tehnične posle tovarne in proizvodnjo ter Evgen Zublin, trgovec iz Manchestra, ki je vodil finančne posle. Glavni namen ustanovitve predilnice je bil oskrbovanje avstrijskih tekstilnih tovarn in tržaških trgovcev s poceni predivom. Na izbiro lokacije tovarne je vplivala neposredna bližina železnice, vlažnost litijske kotline, ki ugodno vpliva na predelavo bombaža, in zaledje

ženske delovne sile (Predilnica Litija d.o.o., 2011b, str. 37). Tabela 5 prikazuje zgodovinski razvoj podjetja Predilnica Litija.

Tabela 5: Zgodovinski razvoj Predilnice Litija

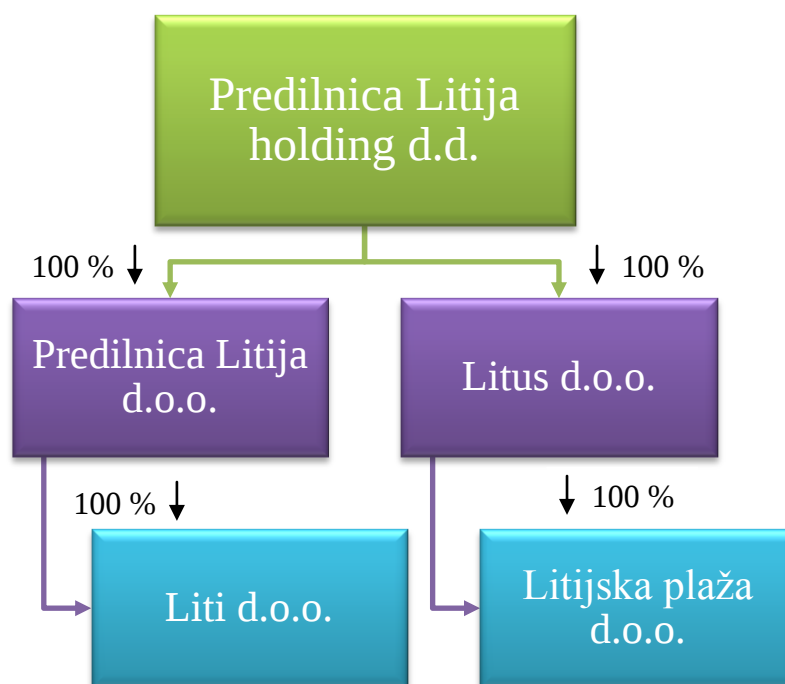
1886	Podpisana pogodba o ustanovitvi komanditne družbe Schwarz, Zublin & Co, ki je zgradila predilnico v Litiji.
1916	Vključitev litijske predilnice v tekstilni koncern Mauntner.
1923	Vključitev litijske predilnice v podjetje Jugoslovanske tekstilne tvornice Mautner d.d. s sedežem v Ljubljani.
1941–1945	Vključitev litijske predilnice v podjetje Littai Pragwalder Textilwerke A.G. Pragwald.
1946	Litijska predilnica postane državno podjetje zveznega značaja s firmo Predilnica Litija.
1950	Predilnica Litija preide v upravljanje zaposlenim (samoupravljanje).
1990–1992	Predilnica Litija se sooči s hudo krizo in odpuščanjem zaposlenih. Podjetje je prezadolženo, nelikvidno, razpad 90 % jugoslovanskega trga. Začetek reorganizacije.
1995	Predilnica Litija postane delniška družba po Zakonu o lastninskem preoblikovanju podjetij.
2005	Statusno preoblikovanje Predilnice Litija, ki postane družba z omejeno odgovornostjo v lasti Predilnice Litija holding d.d.
2006	Registracija lastne blagovne znamke Litia Predilnica Litija.
2011	V preteklih letih oblikovane strateške usmeritve vodstva, zagotavljajo Predilnici Litija uspešno poslovanje in ustvarjanje dobička, kljub globalni krizi.

Vir: Predilnica Litija d.o.o., Ob 125-letnici Predilnice Litija, 2011b, str. 37–43.

3.1.2 Lastniška struktura podjetja Predilnica Litija

Predilnica Litija holding d.d. (v nadaljevanju Predilnica Litija holding) je družba pooblaščenka, ki ima od leta 2005 dalje v 100 % lasti podjetji Predilnica Litija in Litus d.o.o. (v nadaljevanju Litus). Predilnica Litija ima v 100 % lasti podjetje Liti d.o.o. (v nadaljevanju Liti), podjetje Litus pa je 100 % lastnik podjetja Litijska plaža d.o.o. (v nadaljevanju Litijska plaža) s sedežem na Hrvaškem (Predilnica Litija holding d.d., 2011, str. 3). Organizacijsko shemo povezanih oseb prikazuje Slika 19.

Slika 19: Organizacijska shema povezanih oseb



Vir: Predilnica Litija holding d.d., Letno poročilo za leto 2010, 2011, str. 3.

Predilnica Litija holding je delniška družba, ki opravlja dejavnost holdingov in nima zaposlenih. Ustanovitelji in današnji lastniki podjetja so zaposleni, upokojenci in bivši zaposleni Predilnice Litija. Na dan 31.08.2011 je imela Predilnica Litija holding 185 delničarjev. Predilnica Litija je »delavsko-managerska kooperativa«, katere cilj je poleg ustvarjanja dobička tudi ohranjanje delovnih mest zaposlenih, kar je napisano v statutu. Predilnica Litija je registrirana za zelo širok spekter dejavnosti, vendar je že več kot 125 let njena najpomembnejša dejavnost priprava in predenje tekstilnih vlaken. S pripravo in predenjem vlaken bombažnega tipa se ukvarja tudi podjetje Liti, ki je v 100 % lasti Predilnice Litija. Podjetje Liti ima od leta 1994 dalje status invalidskega podjetja in ima vsa leta svojega delovanja v strukturi zaposlenih najmanj 40 % invalidov (Predilnica Litija d.o.o., 2011b, str. 43–44).

Podjetje Litus je bilo ustanovljeno leta 1993 in ima registrirano dejavnost upravljanja z nepremičninami. Podjetje do leta 2007 ni izvajalo dejavnosti, nato pa je od Predilnice Litija prevzelo nepremičnine, ki niso nujno potrebne pri izdelavi preje, to so poslovna stavba, skladišče, stanovanja in počitniški domovi. Podjetje Litijska plaža je bilo ustanovljeno leta 2002 z namenom upravljanja s počitniškim kompleksom v Kastaniji. Podjetje ima vse od ustanovitve dalje enega zaposlenega (Predilnica Litija d.o.o., 2011b, str. 44).

3.1.3 Poslanstvo in vizija podjetja Predilnica Litija

Predilnica Litija sodi med vodilne evropske proizvajalce specialnih prej in sukancev iz naravnih in sintetičnih vlaken ter njihovih mešanic. Podjetje ima natančno opredeljeno poslanstvo. S specialnimi prejami prenaša inovacije iz področja vlaken in tehnologije v tekstilno industrijo do končnih uporabnikov. Podjetje je usmerjeno predvsem v uspešno razvijanje izdelkov, vertikalno in horizontalno povezovanje, uvajanje stalnih izboljšav in razvijanje v smeri učeče se organizacije. Z jasno opredeljeno dolgoročno vizijo je Predilnica Litija zanesljiv in varen partner pri poslovanju doma in v tujini. Vizija podjetja Predilnica Litija je postati most med proizvajalci inovativnih tekstilnih materialov in vodilnimi panevropskimi tkalnicami ter pletilnicami, v ozkem segmentu proizvodov pa tudi globalni ponudnik (Predilnica Litija d.o.o., 2011b, str. 71). Na Sliki 20 so prikazane vrednote Predilnice Litija.

Slika 20: Vrednote Predilnice Litija



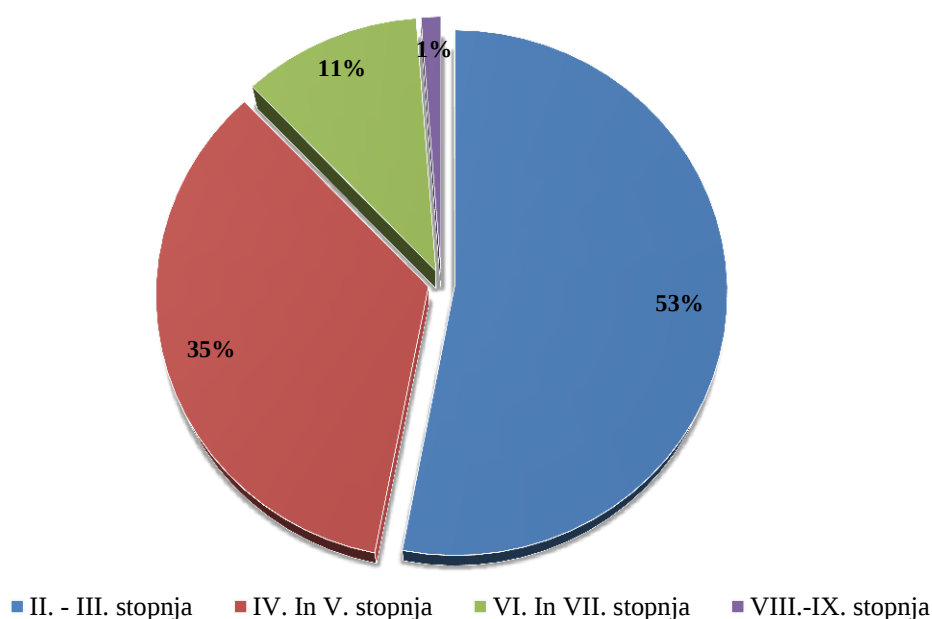
Vir: Predilnica Litija d.o.o., Ob 125-letnici Predilnice Litija, 2011b, str. 71.

Podjetje kot ključne elemente za nadaljnjo rast opredeli razvoj novih strukturnih enojnih prej, razvoj izdelkov iz specialnih vlaken, vstopanje v klube proizvajalcev specialnih vlaken, proizvodnja samo po naročilu, hiter odziv, dober servis kupcem, dosledno spoštovanje zavarovalnih limitov za odjemalce, vodenje s cilji, obvladovanje stroškov, organizacijsko in kadrovske prilagajanje zahtevam trga (Predilnica Litija d.o.o., 2011a, str. 42).

3.1.4 Kadrovska struktura

Predilnica Litija je bila v preteklosti največje in najpomembnejše podjetje v občini Litija, tako po ustvarjenem prihodku kot tudi po številu zaposlenih. Zaposlovala je skoraj tretjino vseh zaposlenih v občini Litija (Kresal, 2011, str. 729). Če je imela Predilnica Litija še leta 1991 877 zaposlenih, jih ima danes le še tretjino tega. Na dan 30.04.2012 je bilo v Predilnici Litija zaposlenih 247 delavcev. Stopnja izobrazbe zaposlenih je pogojena z delovnim mestom, saj v podjetju zaposlujejo tako proizvodne delavce kot tudi zaposlene v režiji. Ker gre za proizvodno podjetje, ima kar 53 % zaposlenih II. ali III. stopnjo izobrazbe, vendar si v podjetju prizadevajo izboljšati izobrazbeno strukturo. Zaradi naravne fluktuacije in uvajanja novih tehnologij, ki vodijo k večji avtomatizaciji, se znižuje število nekvalificirane delovne sile. Povečuje se število zaposlenih z visoko izobrazbo in specifičnimi znanji (Predilnica Litija d.o.o., 2012, str. 9). Slika 21 prikazuje izobrazbeno strukturo zaposlenih v Predilnici Litija na dan 30.04.2012.

Slika 21: Izobrazbena struktura zaposlenih v Predilnici Litija



Vir: Predilnica Litija d.o.o., Litijski predilec, 2012, str. 9.

Glede na dejavnost podjetja, prevladuje v podjetju ženska delovna sila. Na dan 30.04.2012 je bilo v Predilnici Litija zaposlenih 160 žensk in 87 moških oziroma 65 % žensk in 35 % moških. Povprečna starost zaposlenih znaša 42,9 let. V Predilnici Litija novozaposlene vključijo v program praktičnega usposabljanja, ki se v delo uvajajo s pomočjo mentorja in inštruktorja (Predilnica Litija d.o.o., 2012, str. 9).

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

Empirični del magistrskega dela temelji na sodobnem znanstvenem pristopu kvalitativne raziskave na primeru slovenskega podjetja Predilnica Litija. S pomočjo kvalitativne raziskave sem pridobila okvirno sliko prisotnosti obravnavanih konstruktov avtentičnega vodenja in ustvarjalnosti zaposlenih v izbranem podjetju. Podatke sem zbrala iz primarnih in sekundarnih virov podatkov ter s pomočjo analize vsebin dokumentov iz obravnavanega podjetja. Pristranskost in subjektivnost je izločena s proučevanjem večjega števila dokumentov.

Temeljna teza magistrskega dela je, da avtentični vodja spodbuja ustvarjalnost zaposlenih, kar organizaciji v času hitrih sprememb zagotavlja napredek in s tem konkurenčnost. V magistrskem delu preverjam dve **hipotezi**:

H1: V podjetju Predilnica Litija je prisotno avtentično vodenje.

H2: V podjetju Predilnica Litija avtentični vodja z avtentičnim slogom vodenja spodbuja ustvarjalnost zaposlenih.

Kvalitativna raziskava na primeru podjetja Predilnica Litija je bila opravljena v sektorju proizvodnje, kjer poteka izdelava inovativnih prej in svoje delo opravlja več kot polovica vseh zaposlenih v podjetju. Proizvodnja Predilnice Litija je razdeljena na tri oddelke, in sicer predpredilnico, predilnico in sukalnico. Vsak oddelek ima vodjo oddelka, po formalni hierarhični lestvici so nižje od njih vodje izmen. Slika 22 prikazuje merske instrumente, s pomočjo katerih sem preverjala hipotezi magistrskega dela.

Slika 22: Izbrani merski instrumenti za potrditev hipotez



Kot je razvidno iz Slike 22, sem opravila polstrukturirane globinske intervjuje z vodjo proizvodnje, 3 vodjami oddelkov in 11 vodjami izmen. Sodelovanje v raziskavi je zavrnil 1 vodja izmene. Anketne vprašalnike so izpolnjevali vodje izmen in 145 zaposlenih v proizvodnji. Anketni vprašalniki za vodje izmen (Priloga 2) so se razlikovali od anketnih vprašalnikov za zaposlene (Priloga 3). Vodje izmen so ocenjevali stopnjo strinjanja s trditvami, ki so se nanašale na njihove lastnosti in lastnosti njihovih zaposlenih. Anketni vprašalnik za zaposlene je bil razdeljen na dva dela, in sicer so v prvem delu ocenjevali lastnosti njihovih vodij in svoje lastnosti, v drugem delu pa so podali nekaj sociodemografskih podatkov in podatkov o zaposlitvi. Anketiranci so stopnjo strinjanja s trditvami določili z ocenami od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenila, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, in 5, da se s trditvijo popolnoma strinjajo. Zanesljivost in veljavnost raziskave sem povečala s polstrukturiranimi globinskimi intervjuji, ki sem jih opravila z vodjo proizvodnje, vodjami posameznih oddelkov proizvodnje in vodjami izmen. Pri tem sem si pomagala z izhodiščnim vprašalnikom (Priloga 1), kjer so vprašanja nanašala na trenutno stanje vodenja in ustvarjalnosti v podjetju. Zbiranje podatkov se je pričelo s polstrukturiranimi globinskimi intervjuji, ki so potekali z vodjo proizvodnje, vodjami oddelkov in vodjami izmen na sedežu podjetja od dne 12.06.2012 do 26.06.2012. Anketne vprašalnike vseh 11 vodij izmen in 93 zaposlenih sem prejela izpolnjene do dne 26.06.2012.

S pomočjo anketnih vprašalnikov in polstrukturiranih globinskih intervjujev sem prišla do ugotovitev, ki so mi pomagale pri analizi obravnavanih konstruktov avtentičnega vodenja in ustvarjalnosti zaposlenih v izbranem podjetju. Pri analizi sem uporabila metodo triangulacije, pri kateri proučevani pojav pogledamo iz različnih zornih kotov in preverimo, ali smo prišli do zanesljivih in veljavnih ugotovitev. Na podlagi teoretičnega in kvalitativnega raziskovanja na primeru izbranega podjetja sem analizirala podatke, oblikovala ugotovitve in podjetju posredovala priporočila.

Omejitve magistrskega dela so časovne, vsebinske in metodološke narave. Med časovne omejitve v raziskovalnem delu sodi čas izvedbe raziskave na primeru preučevanega podjetja. Raziskava, ki se je izvajala junija 2012, je statična, medtem ko podjetje deluje in se razvija dinamično, zato so se v tem obdobju spremenila določena dejstva. Vsebinske omejitve so povezane s sekundarnimi podatki, uporabljenimi v teoretičnem delu magistrskega dela. Navedene omejitve skušam preseči z uporabo različnih virov podatkov. Prav tako je obseg poslovanja podjetja preobsežen, da bi ga lahko v celoti zajela v magistrskem delu, zato v raziskovalnem delu predstavim na osnovi teoretičnih konstruktov, izvedenih polstrukturiranih globinskih intervjujev in anket izbrana ključna področja. Metodološke omejitve se nanašajo na izbran metodološki okvir kvalitativnega raziskovanja in morebitni subjektivni pogled vodij in zaposlenih na tematiko. Metodološke omejitve sem skušala preseči z uporabo metode triangulacije, kjer proučevani pojav pogledamo iz različnih zornih kotov in preverimo, ali smo prišli do zanesljivih in veljavnih ugotovitev. Avtentičnost vodij ni merljiva, vendar jo lahko opredelimo s pridevnikom bolj

ali manj. Ker se avtentičnosti vodij ne da izračunati, sem za ugotavljanje le-te uporabila opisni pristop lastnosti, vedenja in značilnosti vodij. Podobno velja tudi za ustvarjalnost.

Kvalitativna raziskava je potekala v več korakih. Metodološki načrt kvalitativne raziskave na primeru podjetja Predilnica Litija prikazuje Tabela 6.

Tabela 6: Načrt kvalitativne raziskave na primeru podjetja Predilnica Litija

I. IZHODIŠČE KVALITATIVNE RAZISKAVE	
I. a Opredelitev problematike magistrskega dela in določitev hipotez	I. b Izbira podjetja za izvedbo kvalitativne raziskave
II. RAZVOJ IN POJASNITEV KONCEPTUALNEGA MODELA	
III. ZBIRANJE EMPIRIČNEGA GRADIVA KVALITATIVNE RAZISKAVE	
III. a Sekundarna analiza arhivskih podatkov	III. b Analiza vsebine pomembnih dokumentov
IV. KVALITATIVNI INTERVJUJI IN ANKETNI VPRAŠALNIKI	
IV. a Polstrukturirani globinski intervjuji z vodjo proizvodnje, vodjami oddelkov in izmen	IV. b Anketni vprašalniki za vodje izmen in zaposlene
V. OBDELAVA PODATKOV IN UREJANJE DOKUMENTACIJE	
VI. KVALITATIVNA ANALIZA PRIMERA	
VII. INTERPRETACIJA REZULTATOV IN PRIPOROČILA VODSTVU	
VIII. ZAKLJUČEK RAZISKAVE	

3.3 Konceptualni model avtentičnega vodenja in ustvarjalnosti zaposlenih

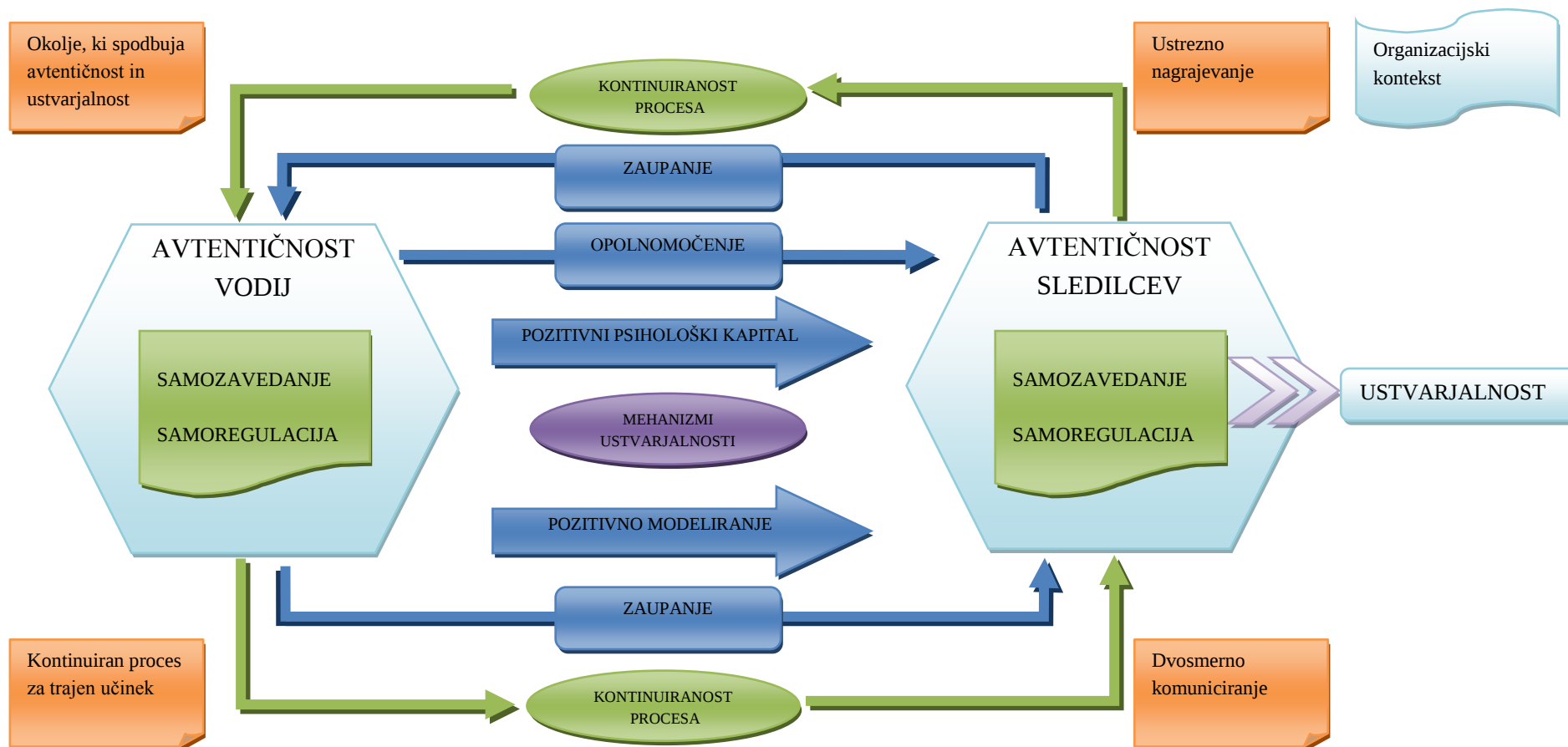
V nadaljevanju je predstavljen konceptualni model avtentičnega vodenja in ustvarjalnosti zaposlenih. Osnovno izhodišče modela predstavlja avtentični vodja na eni strani in zaposleni, ki mu sledijo na drugi. Konstrukst ustvarjalnosti je vključen preko mehanizmov,

s pomočjo katerih avtentični vodja vpliva na sledilce ter spodbuja njihovo ustvarjalnost. Ključne mehanizme ustvarjalnosti predstavljajo zaupanje, pozitivni psihološki kapital, pozitivno modeliranje in opolnomočenje.

Razvoj avtentičnega vodenja poteka tako na ravni vodje preko samozavedanja in samoregulacije kot tudi preko neposrednega vplivanja na sledilce, kar imenujemo pozitivno modeliranje. Na razvoj avtentičnega vodenja v podjetju vpliva tudi organizacijski kontekst. Vodja mora najprej spoznati in sprejeti svoje temeljne vrednote, čustva, identiteto, motive in cilje. Tako se vodja zaveda svojega znanja in zmožnosti, kar mu vlije ustrezno mero samozavesti, ki jo potrebuje za vodenje. Za spodbujanje ustvarjalnosti pri zaposlenih ni dovolj, da se vodja zaveda svojih vrednot, čustev, motivov in ciljev, temveč mora biti vedenje vodje usklajeno z njegovo osebnostjo. Avtentičnost mora vodja zaposlenim dokazati na takšen način, da jo bodo le-ti prepoznali in dojemali kot lastnost vodje. Z iskrenimi, odprtimi in preglednimi odnosi bodo sledilci prepoznali resnični jaz vodje ter ga dojemali kot avtentičnega. Ko vodja izkazuje svoj resnični jaz, pristne namene, vrednote, čustva in cilje, ga sledilci bolje razumejo, razumejo njegove ideje, vizijo in način dela ter mu hkrati tudi bolj zaupajo, zato so pripravljeni vložiti v svoje delo več časa in energije, kar vodi k večji ustvarjalnosti zaposlenih. Zaposleni, ki zaupajo svojemu vodji, nimajo zadržkov pri izražanju svojih mnenj in idej, čeprav se zdijo na prvi pogled nelogične. Prav tako je pomembno, da avtentični vodja zaupa svojim zaposlenim in jih opolnomoči za izvedbo zahtevnejših nalog ter jim pri tem pusti svobodo. To pripomore k osebnemu in strokovnemu razvoju zaposlenih.

Pozitivno modeliranje je proces osebne identifikacije zaposlenih z vodjo, ki povratno vpliva na samoregulacijo vodje (Avolio et al., 2005). S pomočjo samoregulacije oziroma z izražanjem temeljnih vrednot, pozitivnih čustev, motivov in ciljev preko besed in dejanj predstavlja avtentični vodja vzor sledilcem (Gardner et al., 2005, str. 359). Sledilci posnemajo vedenje in dejanja svojega vodje ter jih prenašajo po različnih organizacijskih ravneh. Vodje so deležni koristi tega procesa, saj v naslednji fazi z nadgrajenim samozavedanjem in samoregulacijo ponovno vplivajo na sledilce. Proces nima končne točke, interakcije med vodji in sledilci se izvajajo kontinuirano in dinamično. Avtentični vodja preko procesa pozitivnega modeliranja pri zaposlenih razvija elemente pozitivnega psihološkega kapitala, in sicer povečuje njihovo samozavest, ustvarja v njih upanje, dviga raven optimizma in krepi prožnost. Pozitivno modeliranje je sredstvo, preko katerega avtentični vodja zaposlenim posreduje pozitivne vrednote, čustva, motive, cilje in vedenja ter skrb za razvoj. Ustvarjalno reševanje težav se lahko prenaša po organizacijskih ravneh s tem, ko zaposleni sledijo oziroma posnemajo vedenja in dejanja svojega vodje. Ustvarjalnost zaposlenih se lahko poveča z razvojem zaposlenih in krepitvijo njihove samozavesti, saj tako zaposleni bolj zaupajo vase in v svoje ustvarjalne potencialne, zato si upajo svoje zamisli predstaviti sodelavcem ter hkrati verjamejo, da lahko le-te uresničijo. Slika 23 prikazuje konceptualni model avtentičnega vodenja in ustvarjalnosti zaposlenih.

Slika 23: Konceptualni model avtentičnega vodenja in ustvarjalnosti



3.4 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

Za proučitev trenutne slike izbranega podjetja in oblikovanje izhodišč za izboljšave je bilo potrebno analizirati anketne vprašalnike vodij izmen in zaposlenih. Hkrati je bilo potrebno opraviti analizo polstrukturiranih globinskih intervjujev opravljenih z vodjo proizvodnje, vodjami posameznih oddelkov proizvodnje in vodjami izmen. V nadaljevanju so predstavljeni nekateri podatki in tabelarično strnjene ocene ter interpretirani rezultati.

3.4.1 Avtentično vodenje v podjetju Predilnica Litija

Avtentični vodja temelji na tem, da je najprej človek in šele nato vodja. Preden začne voditi druge, mora znati voditi sebe. Pomembno je, da zna vodja najprej motivirati sebe, šele nato lahko s svojim zgledom do ciljev motivira zaposlene.

3.4.1.1 Značilnosti avtentičnega vodenja na primeru podjetja Predilnica Litija

Odgovori iz polstrukturiranih globinskih intervjujev, ki so bili izvedeni z vodjo proizvodnje, vodjami posameznih oddelkov proizvodnje in vodjami izmen, so pokazali, da imajo vodje podjetja Predilnica Litija jasno izraženih precej avtentičnih značilnosti. Njihove izstopajoče avtentične značilnosti so strnjene v Tabeli 7.

Tabela 7: Značilnosti avtentičnega vodenja v podjetju Predilnica Litija

Vodja	Avtentične značilnosti vodij
Vodja 1	• Je nadrejen srednjemu vodstvu. • Z zaposlenimi sodeluje in tako aktivira njihovo pozitivno energijo, kar pripomore k doseganju boljših rezultatov, kot bi jih dosegel z ukazovanjem. • Ima občutek za delo z ljudmi. • Se ne skriva za problemi, temveč ji skuša rešiti. • Informacije posreduje zaposlenim pravočasno. • Zaposlenim je na voljo za pogovor. • Svoje delo opravlja z veseljem in je še dodatno motiviran, ko vidi dosežene rezultate. • Vodi v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji. • Zaveda se, da je pomembno poznati svoje zaposlene, saj le tako ve, kaj človeka motivira, veseli ali prizadene. • Zaposlene motivira z osebnim zgledom do ciljev. • Tako dobre kot tudi slabe stvari vedno predstavi takšne kot so. Zaposlene ne zavaja, zato mu zaupajo. • Delo razporedi med zaposlene v skladu z njihovimi zmožnostmi. • Iz ljudi skuša izvleči pozitivno, zato jih vpraša tudi za njihova mnenja. • Zaposlene vedno pohvali za angažiranje.

se nadaljuje

nadaljevanje

Vodja	Avtentične značilnosti vodij
Vodja 2	• Je vodja srednje vodstvene ravni. • Z zaposlenimi ima odprt, pristen in pošten odnos. • Je strokovno podkovan, zato ga zaposleni cenijo. • Pri vodenju ga motivira veselje do dela, dobri odnosi z zaposlenimi in doseženi rezultati. • Pri vodenju se ne pretvarja, temveč upošteva svoje vrednote in prepričanja. • Zaveda se, da se vodja razvija ves čas, zato se izkušenj drugih ne brani. • S sodelavci delajo skupaj že dolgo časa, zato jih dobro pozna in se odlično razumejo. • Dobre rezultate in angažiranje sodelavcev pohvali. • S sodelavci komunicira odkrito in jim je vedno na voljo za pogovor. • Zaposleni mu zaupajo, saj je pošten in vedno pove, kar misli. Če imajo zaposleni problem, jim priskoči na pomoč.
Vodja 3	• Je vodja srednje vodstvene ravni. • Vedno si vzame čas za pohvalo. • Pri vodenju se ne pretvarja. Zaveda se, da dober vodja ne moreš postati s posnemanjem drugih vodij. Biti moraš original in ne kopija. • Pomembno se mu zdi poznavanje in razumevanje sodelavcev. Ker je na tem delovnem mestu zaposlen manj kot eno leto, dobro pozna ožje sodelavce, ostale zaposlene se trudi spoznati. • Spremlja razvoj novozaposlenih. • Zaposlene spoštuje, jih spodbuja in se z njimi pogovarja. • Poudarja obojestransko zaupanje. • Zaposlene vpraša za njihovo mnenje, saj tako čutijo, da so sodelovali pri nalogi.
Vodja 4	• Je vodja srednje vodstvene ravni. • Z zaposlenimi ima pošten in direkten odnos ter jim je vedno na razpolago za pogovor. S tem jim da vedeti, da so pomembni. • Svoje delo opravlja z veseljem in meni, da dobro opravljeno delo vodi k zadovoljstvu tako vodje kot tudi zaposlenih ter hkrati zagotavlja obstoj podjetja v prihodnosti. • Vodja se razvija vse življenje. Ves čas se je potrebno učiti in razvijati, ne pa popustiti in živeti na lovorikah. Vodja se uči tudi od svojih sodelavcev in hkrati povzame stvari, za katere meni, da so dobre. • Dobro pozna bližnje sodelavce. • Zaposlene motivira z osebnim zgledom. • Zanj je pomembno obojestransko zaupanje med vodjo in zaposlenimi. • Zaposlene opolnomoči. • Znanja ne skriva, temveč ga deli z zaposlenimi.
Vodja 5	• Je vodja nižje vodstvene ravni. • Z zaposlenimi ima dober, pošten in transparenten odnos. • Ima vlogo koordinatorja in z zaposlenimi sodeluje ter jim nudi pomoč pri izvajanju nalog. • Čuti pripadnost podjetju. • Zaposlene pozna in z njimi odkrito komunicira ter jih pri njihovem delu spodbuja. • Zaposlene motivira z osebnim zgledom. • Zaposlene vpraša za njihovo mnenje glede izboljšav na stroju. • Zaupanje med vodjo in zaposlenimi vidi kot pogoj za dobro komunikacijo.

se nadaljuje

nadaljevanje

Vodja	Avtentične značilnosti vodij
Vodja 6	• Je vodja nižje vodstvene ravni. • Z ljudmi komunicira odkrito in iskreno, brez ovinkarjenja, zato mu zaposleni zaupajo. • Zadovoljstvo zaposlenih in dobri rezultati mu vlivajo dodatno motivacijo za vodenje. • Na delovnem mestu je zaposlen manj kot eno leto; prizadeva si spoznati sodelavce. • Motivacijo zaposlenih spodbuja s pohvalo, s stalnim informiranjem, z doseženimi dobrimi rezultati in sproščenim delovnim vzdušjem. • Zaposlene povpraša za mnenje, saj vsak zaposleni svoj stroj, na katerem dela, najbolje pozna.
Vodja 7	• Je vodja nižje vodstvene ravni. • Z zaposlenimi ne tekmuje, temveč sodeluje. • Odkrito komuniciranje in iskrenost vodje spodbudita pri zaposlenih zaupanje v vodjo, zato se drži načela, da besedam sledijo tudi dejanja. • S svojim optimizmom motivira zaposlene za delo. • Zaposlenim je vedno na voljo za njihova vprašanja in težave.
Vodja 8	• Je vodja nižje vodstvene ravni. • Zagovornik timskega dela in sodelovanja. • Ne čuti potrebe po izpostavljanju samega sebe, temveč po služenju sodelavcem. • Z odkritim in poštenim vodenjem, brez laži in zavajanj, ohranja zaupanje sodelavcev. • Zaposlene pri njihovem delu spodbuja in tudi javno pohvali.
Vodja 9	• Je vodja nižje vodstvene ravni z dolgoletnimi izkušnjami. • Vodi v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji. • Zaposlene za dobro opravljeno delo pohvali. • Z zaposlenimi odkrito komunicira. • Zagovarja sproščeno delovno vzdušje in neformalno druženje. • Spremlja razvoj zaposlenih, ki lahko ustrezno napredujejo. • Zaposleni se lahko vedno obrnejo nanj, zato mu zaupajo.
Vodja 10	• Je vodja nižje vodstvene ravni. • Z zaposlenimi sodeluje in ima pošten odnos. • Skrbi za stalno informiranje zaposlenih in pohvali dobre rezultate. • Zaposleni mu zaupajo, saj se lahko v primeru težav vedno obrnejo nanj.
Vodja 11	• Je vodja nižje vodstvene ravni. • Vsak vodja je edinstven, ima svojo osebnost in čustva, zato mora ljudi voditi v skladu s svojimi prepričanji in vrednotami. • Z zaposlenimi sodeluje, odkrito komunicira in je njihov mentor. • S pogovori se trudi spoznati vse zaposlene, saj le tako ve, kako razmišljajo. • Vodi z osebnim zgledom. Zaposlenim poskuša biti vzor. • S pravičnostjo in poštenostjo ohranja zaupanje zaposlenih.
Vodja 12	• Je vodja nižje vodstvene ravni. • Z zaposlenimi sodeluje in koordinira delovne naloge. • Zaposlenim predstavlja zgled. • Opazuje, posluša in povezuje ljudi med seboj. • S sodelavci odkrito komunicira in jih dobro pozna. • Sodelavcem zaupa odgovornejše naloge, za kar so dodatno nagrajeni. S tem se zaposleni razvijajo in se počutijo pomembne.

se nadaljuje

nadaljevanje

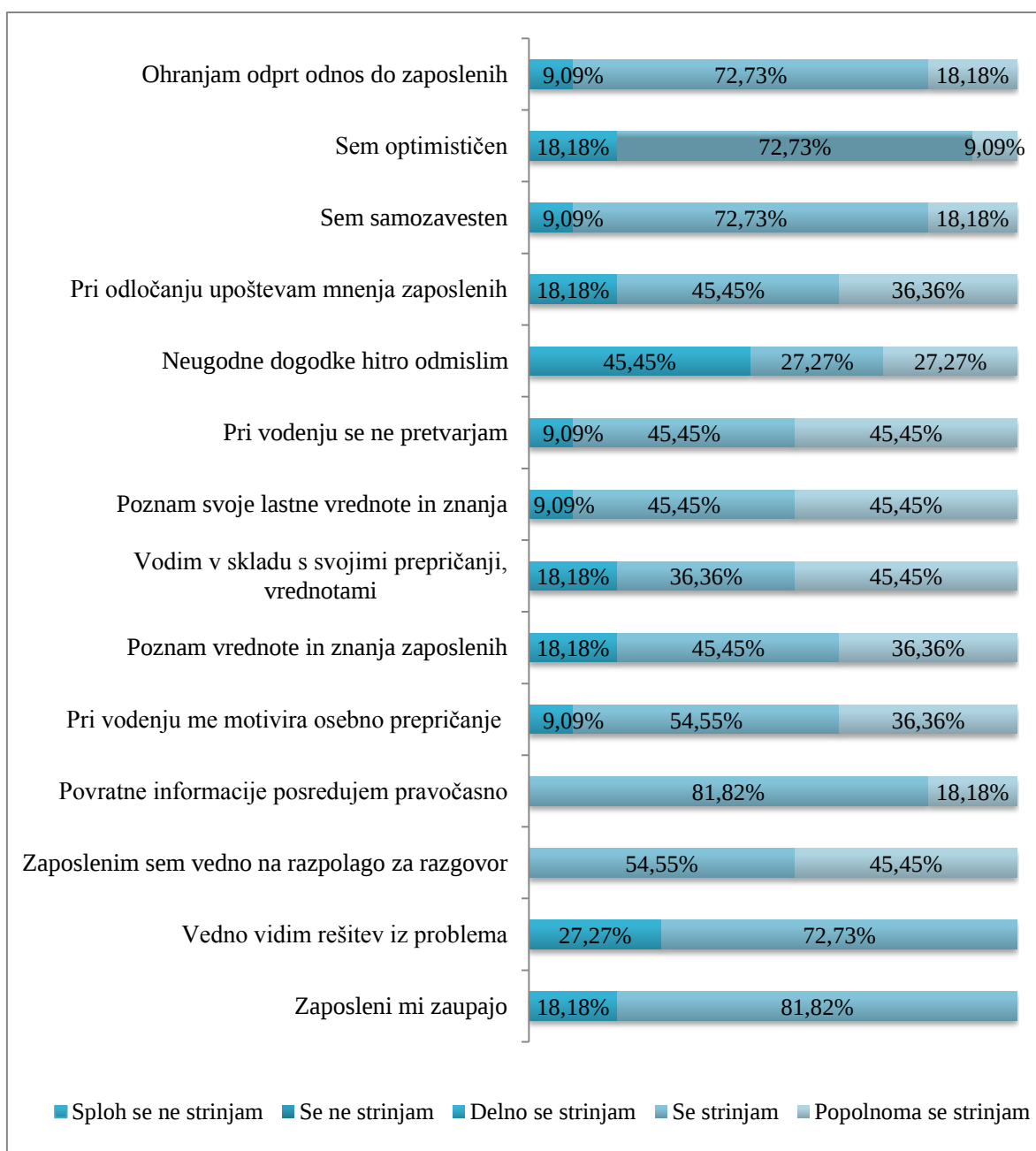
Vodja	Avtentične značilnosti vodij
Vodja 13	• Je vodja nižje vodstvene ravni. • Je pošten in direkten vodja, ki se pri vodenju ne pretvarja. • Zaposlene spodbudi za delo z dobro voljo. • Zanj je pomembno obojestransko zaupanje med vodjo in zaposlenimi.
Vodja 14	• Je vodja nižje vodstvene ravni. • Z zaposlenimi ne tekmuje, temveč sodeluje. • Je mentor in svoje znanje prenaša na zaposlene. • Zaveda se, da se mora kot vodja razvijati celo življenje. • S sodelavci komunicira jasno, odkrito in iskreno. • Je dostopen za zaposlene in odprt za njihove probleme. • Je original in ne kopija. • Zaposlene za dobro opravljeno delo pohvali.
Vodja 15	• Je vodja nižje vodstvene ravni. • Ima pravičen, odprt in pošten odnos z zaposlenimi. • Vodi v skladu s svojim značajem. • Zaposlene skuša čim bolj vključiti v delo. • Informacije posreduje pravočasno in pohvali dobre rezultate. • Sodelavci se lahko zanesejo nanj, zato mu zaupajo.

Tabela 7 povzema značilnosti avtentičnih vodij v sektorju proizvodnje podjetja Predilnica Litija. Odgovori so interpretirani na podlagi opravljenih polstrukturiranih globinskih intervjujev. Pri opredelitvi dobrega vodje so intervjuvanci naštevati značilnosti avtentičnega vodje, čeprav večini pojem avtentičnega vodenja ni bil natančno poznan. Po njihovem mnenju mora dober vodja poleg strokovnega znanja dobro poznati tudi samega sebe in svoje sodelavce, da lahko ustrezno pristopi k vsakemu posamezniku. Pri svojem vodenju mora biti iskren, pošten in nepristranski, s čimer si pridobi zaupanje zaposlenih. Svoje delo mora opravljati z veseljem ter pri tem skrbeti za nenehno učenje, svoj razvoj in razvoj zaposlenih. Dober vodja svojega znanje ne skriva, temveč ga prenaša na zaposlene in prevzame vlogo mentorja. Vodja se mora samoobvladati in biti pripravljen na soočanje s kriznimi situacijami. Biti mora samozavesten in optimističen, saj se to odraža tudi na zaposlenih. Svojim zaposlenim mora biti za zgled.

3.4.1.2 Zaznavanje lastne avtentičnosti vodij izmen

Vodje izmen so izpolnjevali anketne vprašalnike zaprtega tipa glede zaznavanja določenih lastnosti pri sebi. Sodelovalo je 11 vodij izmen. Eden izmed vodij v raziskavi ni sodeloval. Slika 24 prikazuje razdelitev vodij izmen po lastnostih, ki jih zaznavajo pri sebi.

Slika 24: Razdelitev vodij izmen po lastnostih, ki jih zaznavajo pri sebi (v %)



Kot je razvidno iz Slike 24, nihče izmed anketirancev navedenih trditev ni ocenil z »Sploh se ne strinjam« in »Se ne strinjam«. Vodje izmen pri sebi jasno prepoznavajo navedene lastnosti, ki so značilne za avtentično vodenje, saj so se z vsemi trditvami v večji meri strinjali ali popolnoma strinjali. Povprečne vrednosti ocen o zaznavanju lastne avtentičnosti vodij izmen prikazuje Slika 25.

Slika 25: Zaznavanje lastne avtentičnosti vodij izmen, izražena s povprečno oceno

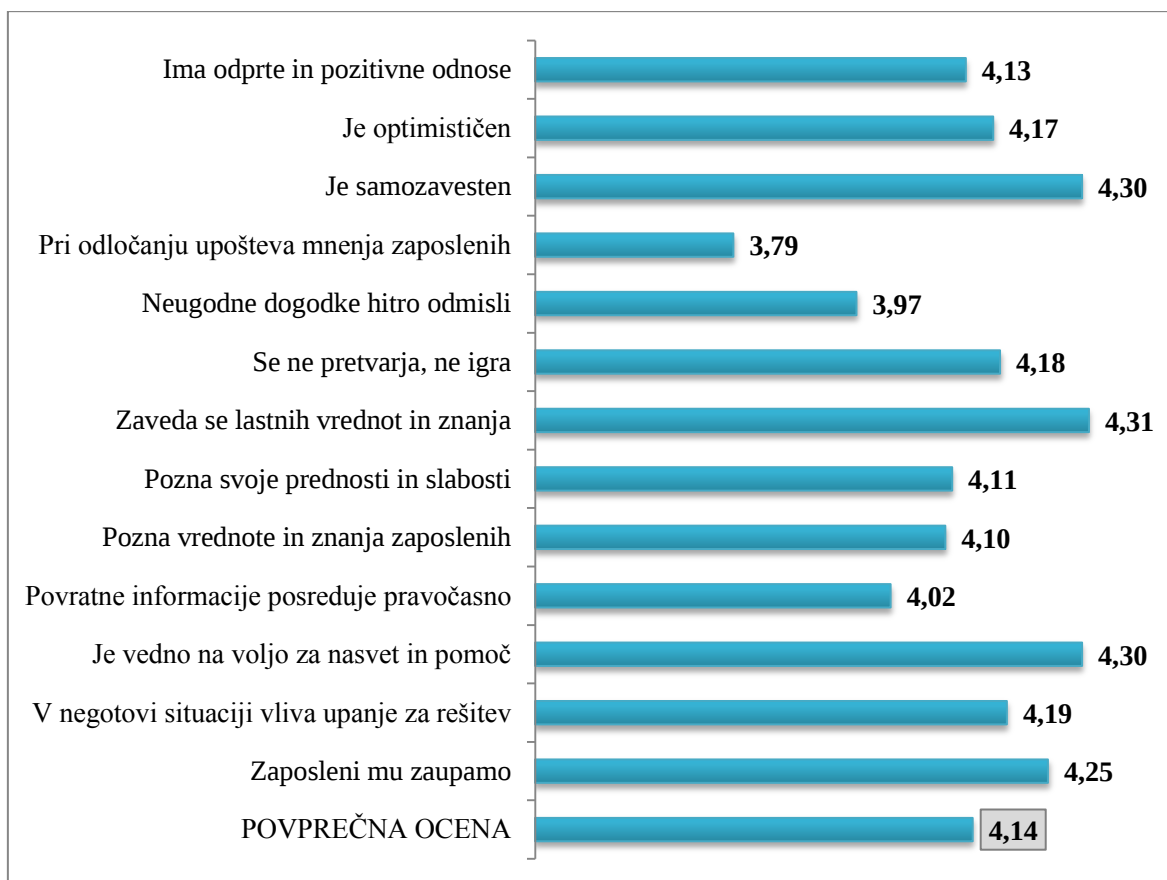


Vodje izmen menijo, da so zaposlenim vedno na razpolago za razgovor, zato so pri tej trditvi dosegli najvišjo povprečno oceno 4,46. Vodje izmen dobro poznajo svoje lastne vrednote, prepričanja in znanja. Pri vodenju se ne pretvarjajo, temveč se vedejo v skladu s svojim resničnim jazom, torej v skladu s svojimi prepričanji in vrednotami. Motivira jih osebno prepričanje in ne doseganje osebnih koristi. Zavedajo se, da so za doseganje ciljev podjetja ključnega pomena pravočasne informacije, zato le-te zaposlenim posredujejo pravočasno. Poznajo vrednote in znanja zaposlenih ter pri sprejemanju odločitev upoštevajo tudi njihovo mnenje, saj se zavedajo, da sami ne vidijo vedno rešitev iz problema. Pri tej trditvi je bila dosežena tudi najnižja povprečna ocena 3,73. Vodje izmen so dokaj nizko ocenili tudi sposobnost, da neugodne dogodke hitro odmislijo.

3.4.1.3 Zaznavanje avtentičnosti vodij izmen z vidika zaposlenih

Glede na to, da je vodja avtentičen le, če ga kot takega označijo drugi, so anketne vprašalnike zaprtega tipa izpolnili tudi zaposleni. V prvem delu so zaposleni ocenjevali lastnosti svojega vodje izmene. V drugem delu pa so navedli nekaj sociodemografskih podatkov in podatkov o zaposlitvi. Povprečne vrednosti ocen o zaznavanju avtentičnosti vodij izmen z vidika zaposlenih prikazuje Slika 26.

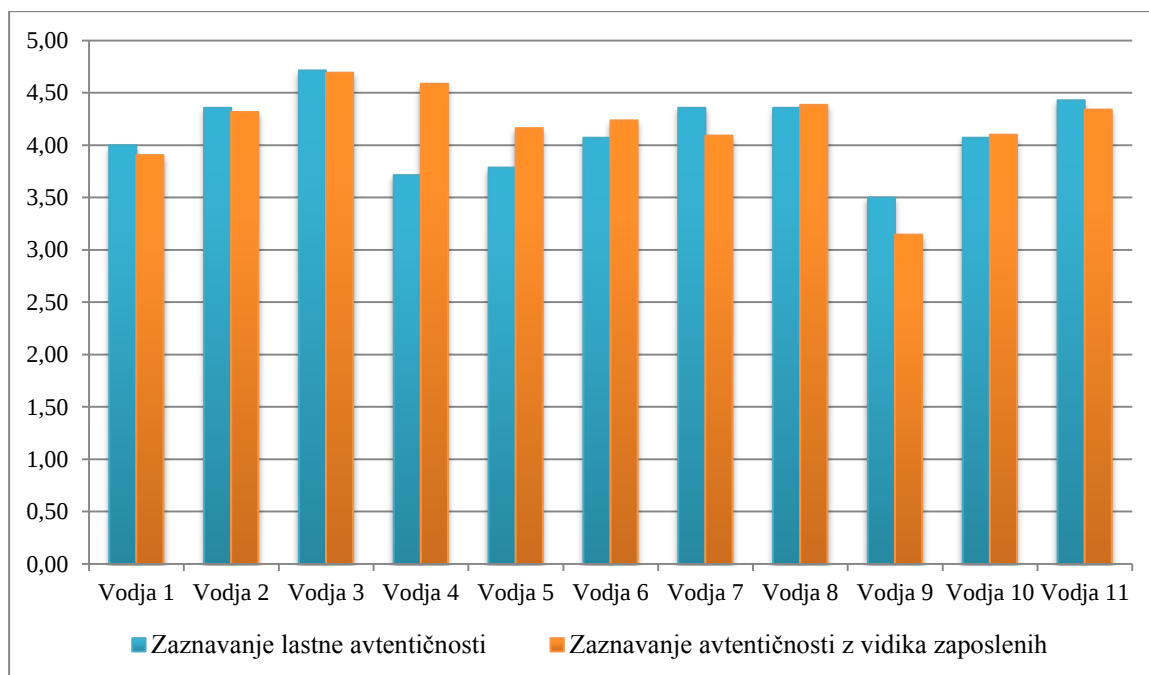
Slika 26: Zaznavanje avtentičnosti vodij izmen z vidika zaposlenih, izražena s povprečno oceno



Kot je razvidno iz Slike 26, anketiranci pri svojih neposrednih vodjih zaznavajo lastnosti, ki so značilne za avtentične vodje, saj so navedene trditve ocenili z veliko mero strinjanja. Vodje izmen so bili ocenjeni kot tisti, ki se zavedajo svojih lastnih vrednot in znanja, saj so tu dosegli najvišjo povprečno oceno 4,31. Zaposleni vidijo v svojih vodjih samozavestne in optimistične ljudi, ki jim lahko zaupajo in so jim vedno na voljo za nasvet in pomoč. Zaposleni menijo, da se njihovi vodje izmen zavedajo svojih prednosti in slabosti ter se pri svojem vodenju ne pretvarjajo. V negotovi situaciji vlivajo vodje izmen upanje za rešitev. Zaposleni so najslabše ocenili trditev, da vodje izmen pri sprejemanju odločitev upoštevajo njihova mnenja. Pri tej trditvi je bila dosežena povprečna ocena 3,79.

Če rezultate pridobljene s pomočjo izvedene ankete med vodjami izmen primerjamo z rezultati ankete izvedene med zaposlenimi, lahko vidimo, kateri vodja izmene se je ocenil drugače, kot ga vidijo zaposleni. Primerjava povprečnih vrednosti ocen zaznavanja lastne avtentičnosti vodij izmen in avtentičnosti vodij izmen zaznane z vidika zaposlenih prikazuje Slika 27.

Slika 27: Primerjava povprečnih ocen zaznavanja lastne avtentičnosti vodij izmen z zaznavanjem avtentičnosti vodij izmen z vidika zaposlenih



Kot je razvidno iz Slike 27, v večini primerov ne prihaja do velikih odstopanj med zaznavanjem lastne avtentičnosti vodij izmen in avtentičnosti vodij izmen zaznane z vidika zaposlenih. Izjemi sta vodji 4 in 5, ki sta v očeh zaposlenih bolj avtentična, kot to zaznavata sama. Večje odstopanje je opaziti tudi pri vodji 9, ki samega sebe označuje kot bolj avtentičnega v primerjavi z zaposlenimi. Kljub temu pa rezultati ankete izvedene med vodjami izmen in zaposlenimi kažejo, da vodje izmen izkazujejo lastnosti, značilne za avtentične vodje, saj so vsi dosegli povprečno oceno višjo od 3,00.

3.4.2 Ustvarjalnost zaposlenih v podjetju Predilnica Litija

Ustvarjalnost je ena izmed osnovnih vrednot podjetja Predilnica Litija. Le z ustvarjalnostjo je lahko podjetje korak pred konkurenco. V Predilnici Litija si ves čas prizadevajo iskati nove tehnološke možnosti, nove materiale in kombinacije obojega, saj konkurenti hitro kopirajo njihove nove proizvode. Zaposleni v centru za razvoj prej in sukancev skrbijo za razvijanje inovativnih izdelkov, ki so konkurenčni na svetovnih trgih. V sam razvoj prej in sukancev se poleg zaposlenih strokovnjakov vključujejo tudi domači in tuji inštituti ter laboratoriji. Glavna naloga centra je posredovanje informacij in oblikovanje tehnoloških rešitev za proizvodnjo. Ustvarjalnost pa ni samo naloga zaposlenih v centru za razvoj, temveč so lahko pri svojem delu ustvarjalni tudi zaposleni v proizvodnji- Le-ti najbolj poznajo stroje, na katerih delajo in najbolj vidijo, kako poteka proizvodnja izdelkov v praksi. S spremljanjem proizvodnega procesa zaposleni najbolj opazijo, če parametri, navedeni na procesnih specifikacijah novih izdelkov, niso optimalni in na to opozorijo

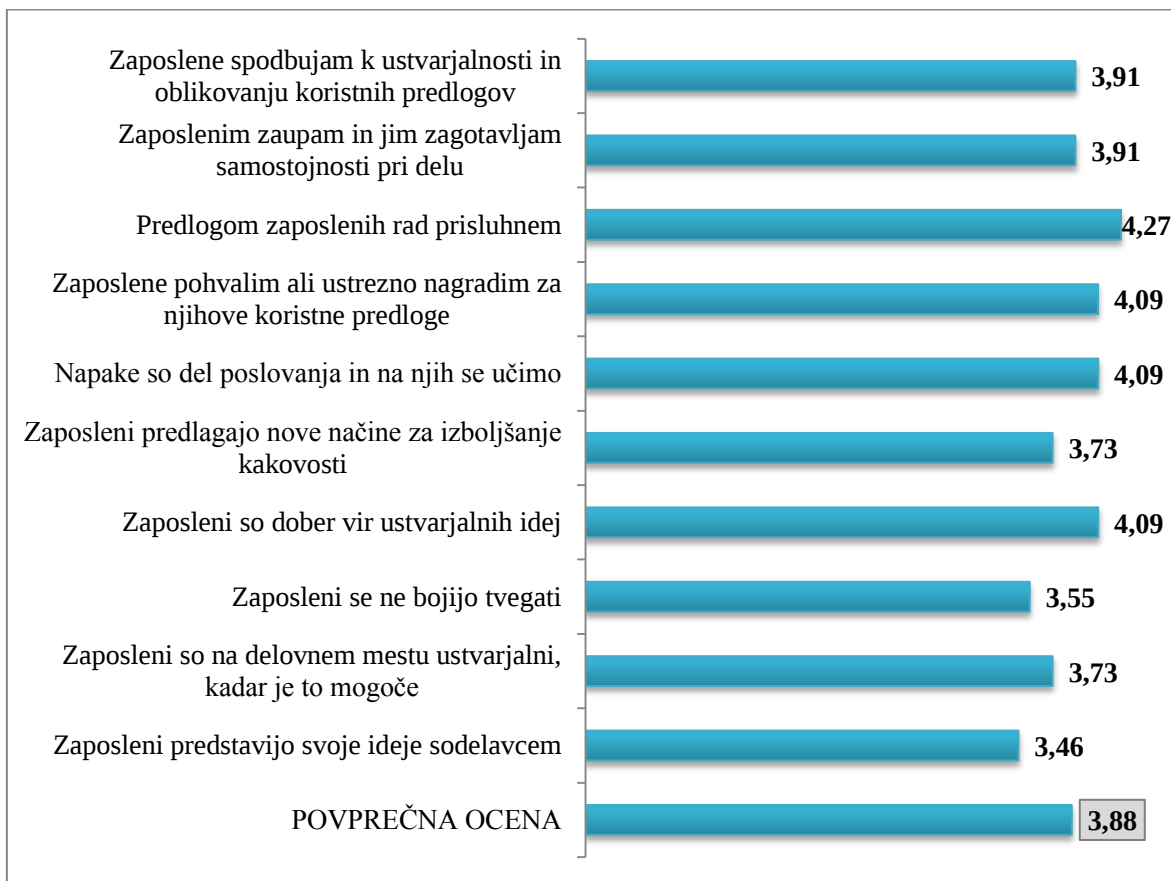
vodjo izmene. V Predilnici Litija so z uvedbo metode 20 ključev vzpostavili sistem koristnih predlogov, ki zagotavlja izkoriščanje potenciala vseh zaposlenih.

Intervjuvanci so bili enotnega mnenja, da bi Predilnica Litija brez ustvarjalnosti in inovacij na trgu stagnirala in izgubila v boju s konkurenco. Dokaz za to so številna slovenska tekstilna podjetja, ki so obstala in niso poskrbela za tehnološki in organizacijski razvoj, kar je povzročilo njihov propad.

3.4.2.1 Ustvarjalnost zaposlenih z vidika vodij izmen

Vodje izmen so v anketnem vprašalniku ocenjevali trditve, ki so povezane z ustvarjalnostjo zaposlenih in spodbujanjem le-te s strani vodij izmen. Dosežene povprečne vrednosti ocen o ustvarjalnosti zaposlenih z vidika vodij izmen so strnjeno prikazane na Sliki 28.

Slika 28: Ustvarjalnost zaposlenih z vidika vodij izmen, izražena s povprečno oceno



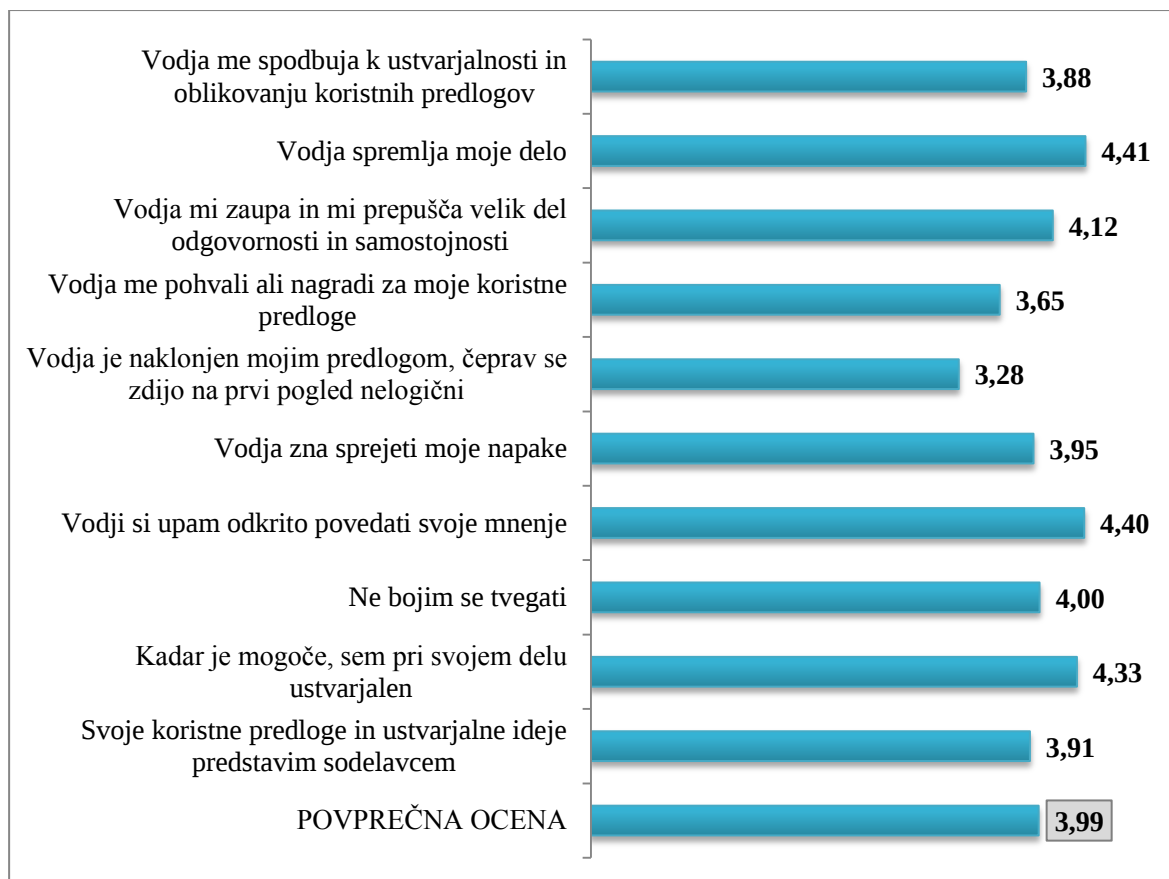
Dosežena povprečna ocena 3,88 potrjuje, da so zaposleni pri svojem delu ustvarjalni in da vodje izmen spodbujajo njihovo ustvarjalnost. Vodje izmen radi prisluhnejo predlogom svojih zaposlenih in jih ob tem tudi pohvalijo ali ustrezno nagradijo. Vodje izmen se zavedajo, da so zaposleni dober vir ustvarjalnih idej. Napake zaposlenih vidijo kot del poslovanja, iz katerih se vsi učijo. Vodje izmen zaupajo svojim zaposlenim in jim

zagotavljajo samostojnost pri delu, hkrati pa jih spodbujajo k ustvarjalnosti in oblikovanju koristnih predlogov. Najslabše, s povprečno oceno 3,46, je bila ocenjena trditev, da zaposleni svoje ideje predstavijo sodelavcem. Vodje izmen tudi menijo, da zaposleni niso najbolj naklonjeni tveganju.

3.4.2.2 Ustvarjalnosti z vidika zaposlenih

S pomočjo anketnih vprašalnikov za zaposlene sem želela ugotoviti, ali zaposleni menijo, da so pri delu ustvarjalni in ali vodja izmene spodbuja njihovo ustvarjalnost. Povprečne vrednosti ocen o ustvarjalnosti zaposlenih in o spodbujanju le-te s strani vodij izmen prikazuje Slika 29.

Slika 29: Ustvarjalnost po mnenju zaposlenih, izražene s povprečno oceno

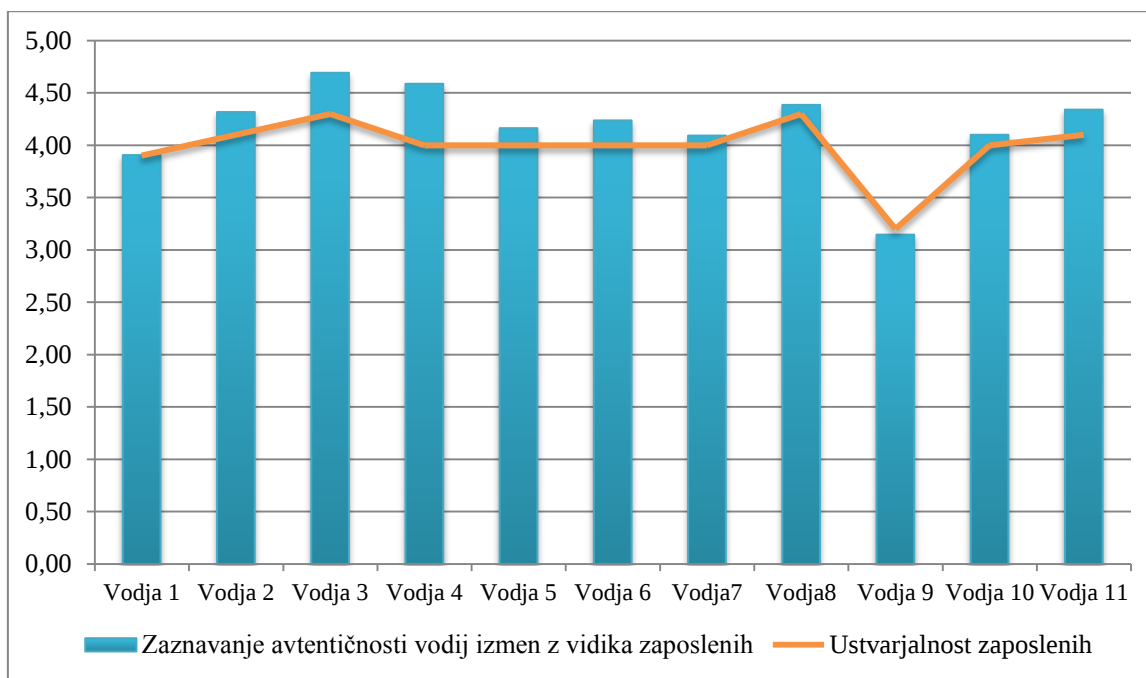


Iz Slike 29 je razvidno, da so zaposleni ustvarjalni in da vodje izmen spodbujajo njihovo ustvarjalnost. Zaposleni menijo, da vodje izmen spremljajo njihovo delo, saj je ta trditev dosegla najvišjo povprečno oceno 4,41. Vodji si zaposleni upajo odkrito povedati svoje mnenje in so pri svojem delu ustvarjalni, kadar je to mogoče. Zaposleni čutijo, da jim njihov vodja zaupa in jim prepušča velik del odgovornosti in samostojnosti. Vodje izmen znajo sprejeti napake zaposlenih. Zaposleni svoje koristne predloge in ustvarjalne ideje predstavijo sodelavcem. Najslabše so zaposleni ocenili trditev, da je vodja naklonjen

predlogom, ki se zdijo na prvi pogled nelogični. Slabšo povprečno oceno so vodje izmen dosegli tudi pri trditvi o pohvali in nagrajevanju zaposlenih za njihove koristne predloge.

Primerjavo doseženih povprečnih vrednosti ocen glede ustvarjalnosti zaposlenih in zaznavanja avtentičnosti vodij izmen z vidika zaposlenih prikazuje Slika 30.

Slika 30: Primerjava ustvarjalnosti zaposlenih in zaznane avtentičnosti vodij izmen z vidika zaposlenih, izražene s povprečno oceno

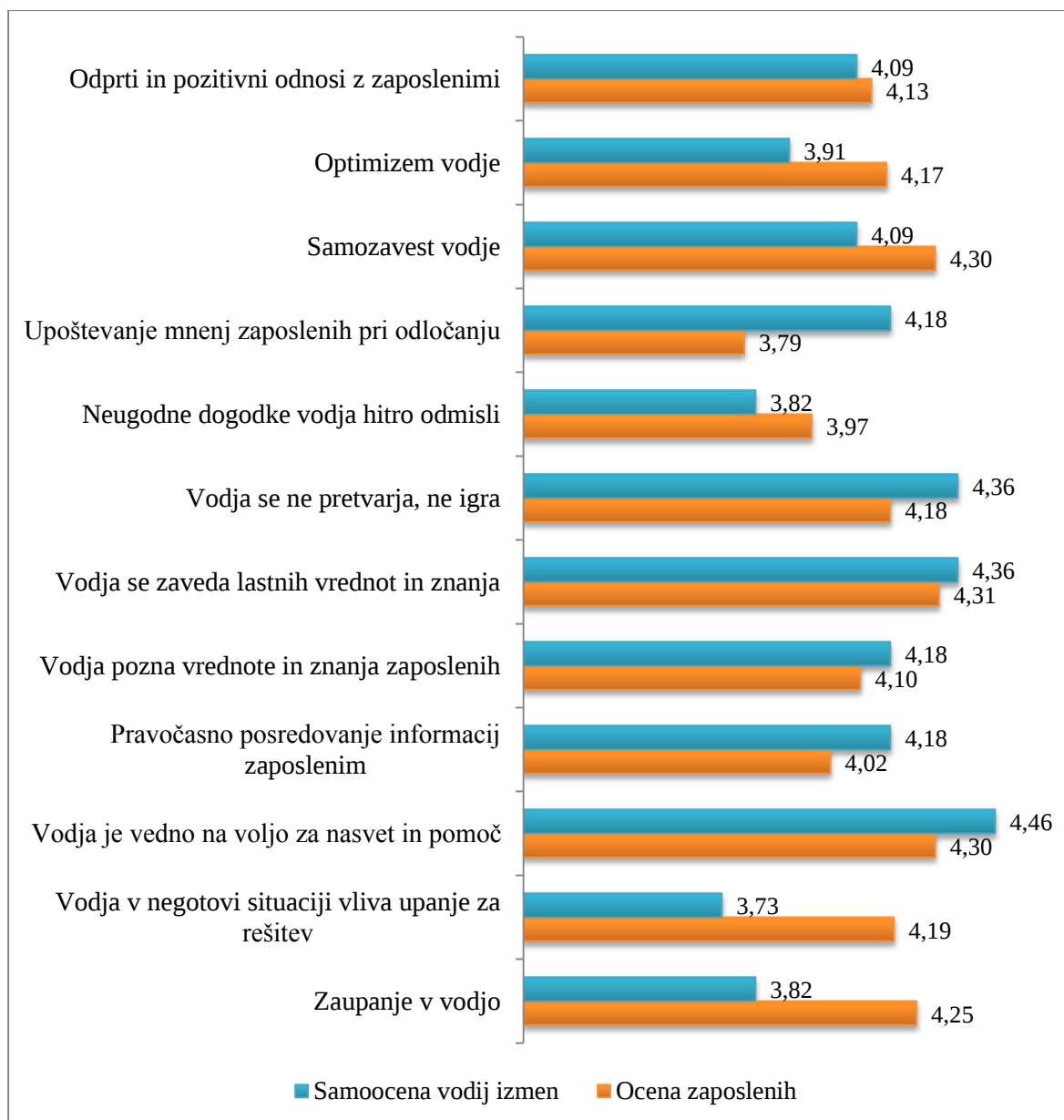


Iz Slike 30 lahko razberemo, da zaposleni zaznavajo vodjo 1 in vodjo 9 kot manj avtentična v primerjavi z ostalimi vodji. Njuna povprečna ocena znaša pod 4,00. Hkrati so zaposleni obe navedeni vodji ocenili slabše na področju spodbujanja ustvarjalnosti zaposlenih. Zaposleni zaznavajo vodjo 3 kot najbolj avtentičnega izmed obravnavanih vodij izmen. Vodja 3 je tudi eden izmed vodij, ki je dosegel najvišjo povprečno oceno pri spodbujanju ustvarjalnosti zaposlenih. Najvišjo povprečno oceno pri spodbujanju ustvarjalnosti zaposlenih je dosegel tudi vodja 8, ki je s strani zaposlenih zaznan kot bolj avtentičen vodja. Z vidika zaposlenih je kot bolj avtentičen zaznan tudi vodja 4, katerega je eden izmed zaposlenih ocenil slabše na področju spodbujanja ustvarjalnosti in je zato njegova ocena nižja kot pri vodji 3 in vodji 8.

3.5 Zaključne ugotovitve in priporočila vodstvu podjetja Predilnica Litija

Kvalitativna raziskava je pokazala, da je v podjetju Predilnica Litija prisotno avtentično vodenje, ki ga zaznavajo tako vodje kot tudi zaposleni. Slika 31 prikazuje, katere lastnosti pri sebi zaznavajo vodje izmen in katere lastnosti vodij izmen zaznavajo zaposleni.

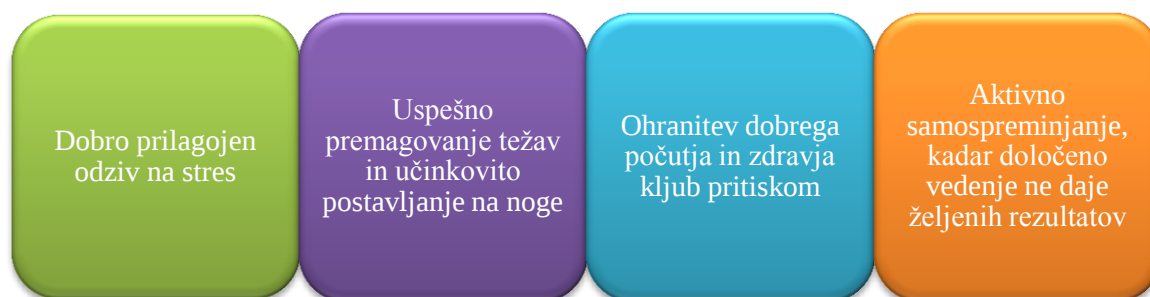
Slika 31: Primerjava avtentičnih lastnosti vodij izmen na podlagi lastne samoocene in ocen zaposlenih, izraženih s povprečno oceno



Kot je razvidno iz Slike 31, so tako vodje izmen kot tudi zaposleni izrazili veliko mero strinjanja z navedenimi lastnostmi, značilnimi za avtentične vodje. Nekoliko slabše so tako zaposleni pri svojem neposrednem vodji kot tudi vodje izmen ocenili prisotnost elementa

pozitivnega organizacijskega vedenja, to je zmožnosti vodje, da neugodne dogodke hitro odmisli. V organizacijski psihologiji je prožnost opredeljena kot zmožnost odskočiti, odvrniti se od negativnosti, negotovosti, neuspeha, napak ali celo pozitivnih, vendar očitno prevelikih sprememb. Miselna prožnost je sposobnost, ki se pri ljudeh razvija in udejanja vse življenje v vsakdanjih aktivnostih. Slika 32 prikazuje priporočila za razvoj prožnosti vodij izmen v Predilnici Litija.

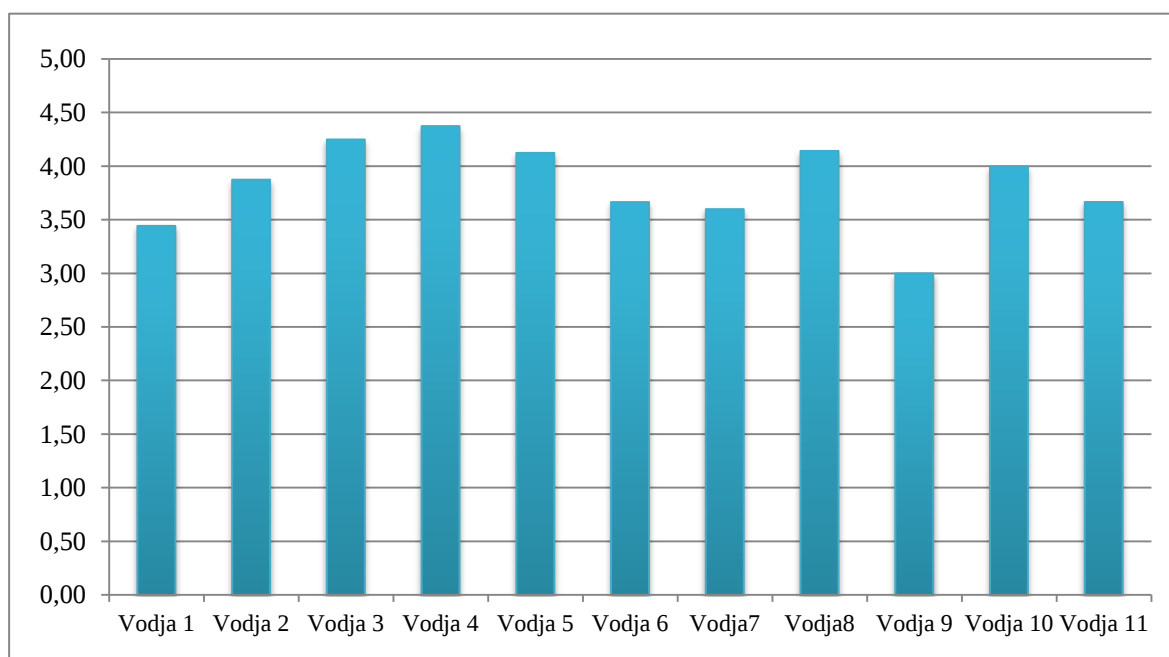
Slika 32: Priporočila za razvoj prožnosti vodij izmen v Predilnici Litija



V današnjem času gospodarske krize in stalnih izzivov je za zagotavljanje konkurenčnosti podjetja pomembna zmožnost odskoka, odvrnitve in odmika od neugodnosti. Obvladovanje neugodnih in stresnih situacij je pomembno, če želi biti vodja dober zgled svojim zaposlenim. V podjetju Predilnica Litija bi se morali prizadevati za boljše soočanje vodij s težkimi situacijami in kako bi lahko vodje le-te hitreje odmisli. Vodje izmen bi lahko na sestankih z vodjami oddelkov ali vodjo sektorja odkrito predstavili morebitne ovire, ki otežujejo njihovo vodenje, in razpravljali o rešitvah. Pri tem je pomembno, da aktivno poslušajo drug drugega. Ker vodje izmen delajo štiriizmensko, bi si lahko tudi s pomočjo elektronske pošte sproti izmenjevali izkušnje in rešitve težav pri vsakdanjem vodenju.

Zaposleni se ne strinjajo povsem s trditvijo, da vodje izmen pri sprejemanju odločitev upoštevajo njihova mnenja. V Predilnici Litija se morajo zavedati, da so zaposleni veliko bolj motivirani in učinkoviti, če lahko sodelujejo. Sodelovanje v zaposlenih vzbudi občutek pomembnosti in pripomore k dobrim poslovnim rezultatom podjetja. Pozornost si zasluži vsak zaposleni, saj je končni rezultat podjetja delo vseh. Slika 33 prikazuje kako so zaposleni ocenili posamezne vodje izmen pri trditvi o upoštevanju mnenj zaposlenih pri sprejemanju odločitev.

Slika 33: Upoštevanje mnenj zaposlenih pri odločanju vodij izmen v Predilnici Litija



Kot je razvidno iz Slike 33, se zaposleni pri vodji 1 (ocena 3,44) in vodji 9 (3,00) niso strinjali s trditvijo, da vodja pri odločanju upošteva njihova mnenja. Ti dve vodji so zaposleni zaznali kot manj avtentična. Vodja 3, vodja 4 in vodja 8 so bili s strani zaposlenih zaznani kot bolj avtentični. Zaposleni menijo, da navedeni trije vodje pri sprejemanju odločitev upoštevajo njihova mnenja. V kolikor da vodja zaposlenim priložnost za sodelovanje v procesu sprejemanja odločitev, vpliva na večjo zavzetost in ustvarjalnost zaposlenih. Priporočila glede prepoznavanja zavzetosti zaposlenih v Predilnici Litija prikazuje Slika 34.

Slika 34: Priporočila glede prepoznavanja zavzetosti zaposlenih v Predilnici Litija



Vir: V. Dimovski, S. Penger in J. Žnidaršič, *Sodobni management*, 2005.

Zaposleni so bolj zavzeti za delo, če imajo možnost sodelovanja pri odločanju o svojem delu, izboljšavah in če so opolnomočeni. Ker so se vodje izmen v veliki meri strinjali s trditvama, da predlogom zaposlenih radi prisluhnejo in da pri odločanju upoštevajo mnenja

zaposlenih, bi morali nekateri vodje v Predilnici Litija, še zlasti pa vodja 1 in vodja 9, zaposlenim jasno povedati, da so njihova mnenja dobrodošla in da jih bosta pri sprejemanju odločitev tudi upoštevala. Pomembno je, da se na predlagana mnenja zaposlenih vodja pravilno odzove, in sicer mora zaposlenim predložiti dokaz, da so bila njihova mnenja upoštevana oziroma jim obrazložiti, zakaj njihovo mnenje v določenem primeru ni bilo mogoče upoštevati. Tako vodja zaposlenim pokaže, da je njihovo delo cenjeno in pomembno. Neupoštevanje mnenj lahko povzroči razočaranje in nezadovoljstvo pri zaposlenih, ki čez čas ne bodo videli več smisla v izražanju svojih mnenj. Pri tem se je potrebno zavedati, da zaposleni v proizvodnji zelo dobro poznajo obratovanje s strojem in postopek izdelave izdelka, zato imajo prav oni potencial, da za številne probleme razvijejo pravo idejo. Zaposleni v proizvodnji potrebujejo le spodbudo vodje in njihovo pomoč. Za spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih mora vodja pozitivno sprejemati nova mnenja in zamisli, zaposlenim čim bolj olajšati posredovanje predlogov in jim čim hitreje posredovati mnenje o teh, na »neobetavne« zaposlene gledati kot na vir svežih predlogov in skrbeti, da zaposleni ne zapadejo v rutino.

V Predilnici Litija se zavedajo, da morajo motnje odpravljati tisti, ki jih najbolj poznajo in občutijo, zato so vzpostavili sistem koristnih predlogov. Koristen predlog je vsaka ideja, ki zagotavlja koristi podjetju na področju zmanjševanja stroškov, povečanja produktivnosti, izboljšanja kakovosti in delovnih razmer. Zaposleni oblikujejo koristne predloge za izboljšave na posameznem delovnem mestu in s tem omogočijo sebi lažje ter uspešnejše delo, na nivoju podjetja pa izboljšave pripomorejo k boljši učinkovitosti. Za večjo motivacijo pri oblikovanju koristnih predlogov, podjetje vsako leto razglasi tri nagrajence najboljših predlogov, ki si prislužijo naziv »Inovatorja leta« in denarno nagrado. V začetnem obdobju so zaposleni vsak mesec oblikovali kar okoli 30 predlogov, ki so bili vredni nadaljnje obravnave. Danes je predlogov manj, saj so po mnenju vodij pomanjkljivosti v veliki meri že odpravljene. Po mnenju zaposlenih bi lahko njihovo ustvarjalnost vodje izmen spodbudili z večjo naklonjenostjo do predlogov, ki se jim zdijo na prvi pogled nelogični. Obstoječi sistem koristnih predlogov zagotavlja stimulatивно nagrajevanje, vendar bi se ustvarjalnost zaposlenih še izboljšala, če bi vodje izmen pogosteje pohvalili zaposlene. Zaposleni menijo, da bi se število koristnih predlogov povečalo, če bi vodje izmen bolj spodbujali zaposlene k ustvarjalnosti in oblikovanju koristnih predlogov. Vodje izmen predstavljajo zaposlenim zgled. V kolikor vodja ne podpira ustvarjalnosti, zaposleni svojih idej ne bodo izražali. V primeru problema v proizvodnji bi lahko vodja ustvarjalnost zaposlenih spodbudil z oblikovanjem tima, v katerem bi sodelovala skupina zaposlenih, ki delajo na dotičnih strojih. Tim bi poskušal z uporabo tehnik in metod za spodbujanje ustvarjalnosti priti do prave rešitve. Ustvarjalnost zaposlenih bi se povečala, če bi predlagatelji koristnih predlogov na tedenskih sestankih z vodjami izmen predstavili svoje predloge sodelavcem. S tem bi k razmišljanju o novih predlogih spodbudili tudi preostale sodelavce. Če želi vodja spodbuditi ustvarjalnost zaposlenih, se ne sme bati tvegati in mora znati sprejeti napake zaposlenih ter jih videti kot priložnosti za učenje in ne kot neuspeh.

SKLEP

Nepredvidljivi časi, v katerih poslujejo sodobna podjetja, zahtevajo nov način vodenja. Podjetja in zaposleni bolj kot kdajkoli prej potrebujejo avtentične vodje, ki vodijo v skladu s svojo osebnostjo, vrednotami in prepričanji ter hkrati širijo te vrednote kot vzor med zaposlene. S spodbujanjem in vodenjem, ki temelji na pozitivnih psiholoških osnovah, zagotavlja avtentično vodenje pozitivno motivacijo in ustvarjalnost zaposlenih. Ustvarjalnost je sposobnost ustvariti nekaj novega in uporabnega ter predstavlja prvi korak v procesu inoviranja. Inovativnost podjetju omogoča doseganje konkurenčnosti, razvoja in uspešnosti. Prihodnost podjetij je torej na strani ustvarjalnega dela, neprestanega učenja in iskanja novih rešitev ter vodij, ki le-to spodbujajo pri zaposlenih.

Temeljni cilj magistrskega dela je bil proučiti konstrukta avtentičnega vodenja in ustvarjalnosti zaposlenih na primeru podjetja Predilnica Litija. Tako sem v **prvem poglavju** opredelila funkcijo vodenja in konstrukt avtentičnega vodenja ter pripravila pregled ključnih prispevkov s tega področja. V nadaljevanju sem predstavila osnovne elemente avtentičnega vodenja ter temeljne značilnosti in razvoj avtentičnega vodje. Avtentično vodenje je relativno nov način vodenja, ki v ospredje postavlja osebnost vodje. Avtentični vodja sledi svojim vrednotam in prepričanjem ter si s tem pridobi zaupanje in spoštovanje zaposlenih. Avtentični vodja predstavlja zgled zaposlenim in nenehno skrbi za samorazvoj ter spodbuja osebnostno in strokovno rast zaposlenih. Slednji postanejo pozitivnejši, svojim odločitvam dodajo pomen ter delujejo v korist celotnega podjetja. **Drugo poglavje** magistrskega dela, prav tako teoretično vsebinsko, je bilo namenjeno predstavitvi konstrukta ustvarjalnosti. Poglavje se je pričelo z opredelitvijo konstrukta ustvarjalnosti, sledil je prikaz ustvarjalnega procesa in dejavnikov, ki vplivajo na ustvarjalnost. V drugem poglavju so bile predstavljene tudi metode in tehnike za spodbujanje ustvarjalnosti ter ekonomski pomen ustvarjalnosti. Ustvarjalnost je sposobnost razvijanja novih in uporabnih idej. V kolikor podjetje stremi k napredku in razvoju ter želi biti dolgoročno konkurenčno, mora biti ustvarjalnost naloga vseh zaposlenih in ne le tistih, zaposlenih v oddelku raziskav in razvoja. Zaposleni s poznavanjem delovnih procesov in znanjem ter izkušnjami na svojem delovnem področju najboljše vedo, kje in kakšne izboljšave so mogoče. Ključno vlogo pri spodbujanju ustvarjalnosti v podjetju ima s svojim vedenjem in vzpostavitvijo ustreznega okolja prav vodja. **Tretje poglavje** je bilo namenjeno kvalitativni raziskavi na primeru podjetja Predilnica Litija. Sprva sem predstavila podjetje Predilnica Litija ter povzela zasnovo raziskovanja in metodologijo. V nadaljevanju sem prikazala konceptualni model avtentičnega vodenja in ustvarjalnosti zaposlenih, ki poveže obravnavana konstrukta. Model je bil osnovan na podlagi ugotovitev in teoretičnih izhodišč prvih dveh sklopov magistrskega dela. V zadnjem delu poglavja sem analizirala podatke in interpretirala rezultate opravljenih polstrukturiranih globinskih intervjujev z vodjo proizvodnje, vodjami posameznih oddelkov proizvodnje in vodjami izmen ter anonimnih anket z zaposlenimi in vodjami izmen. Rezultati raziskave so predstavljali osnovo za oblikovanje priporočil za vodstvo podjetja.

V magistrskem delu sem **izpolnila** osnovni cilj in zastavljene pomožne **cilje**. Potrdila sem **temeljno tezo** magistrskega dela, ki pravi, da avtentični vodja spodbuja ustvarjalnost zaposlenih, kar organizaciji v času hitrih sprememb zagotavlja napredek in s tem konkurenčnost. S kvalitativno raziskavo sem ugotovila, da je v podjetju Predilnica Litija prisotno avtentično vodenje, s čimer sem potrdila prvo hipotezo. Druga hipoteza, ki sem jo potrdila v magistrskem delu, je, da v podjetju Predilnica Litija avtentični vodja z avtentičnim slogom vodenja spodbuja ustvarjalnost zaposlenih.

Magistrsko delo je **metodološko** razdeljeno na teoretični in raziskovalni del. Pri pisanju teoretičnega dela magistrskega dela sem se opirala na sekundarne podatke oziroma na proučevanje domače in tuje znanstvene literature ter virov, ki obravnavajo področje avtentičnega vodenja in ustvarjalnosti zaposlenih. V teoretičnem delu sem za opisovanje pojavov uporabila deskriptivno metodo in primerjala ugotovitve posameznih avtorjev s komparativno metodo. Različne ugotovitve avtorjev sem povzela v celoto s pomočjo metode kompilacije. Metoda sinteze je bila uporabljena za prikazovanje povezav med posameznimi pojavi. Raziskovalni del magistrskega dela temelji na kvalitativni raziskavi, ki sem jo izvedla v podjetju Predilnica Litija. Pri tem sem pridobila primarne podatke in proučila sekundarne vire. Subjektivnost in pristranskost je izločena z večjim številom različnih virov. S pomočjo anonimnega anketiranja zaposlenih in vodij izmen ter z opravljenimi polstrukturiranimi globinskimi intervjuji s ključnimi zaposlenimi v proizvodnem sektorju podjetja Predilnica Litija sem povezala teorijo in prakso ter oblikovala priporočila za vodstvo obravnavanega podjetja.

Omejitve magistrskega dela so časovne, vsebinske in metodološke narave. Med časovne omejitve sodi časovni interval zajemanja podatkov, in sicer je bila kvalitativna raziskava v podjetju Predilnica Litija izvedena junija 2012. Vsebinske omejitve se nanašajo na uporabo sekundarnih virov v teoretičnem delu magistrskega dela. Navedene vsebinske omejitve sem presegla z uporabo različnih virov informacij. Metodološke omejitve so povezane z morebitnim subjektivnim pogledom s strani vodij in zaposlenih na problematiko, kar sem presegla s pomočjo metode triangulacije, pri kateri proučevani pojav pogledamo iz različnih zornih kotov in preverimo, ali smo prišli do zanesljivih in veljavnih ugotovitev.

LITERATURA IN VIRI

1. 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.
2. Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
3. 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.
4. 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.
5. Antonakis, J., Cianciolo, A., & Sternberg, J. R. (2004). *The nature of leadership*. London: International Educational and Professional Publisher Thousand Oakes.
6. Arar, L., & Rački, Ž. (2003). Priroda kreativnosti. *Psihologijske teme*, 12(1), 3–22.
7. 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.
8. 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.
9. 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.
10. Bajec, A. (1995). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
11. Bennis, W. (2006). Authentic Leaders. *Leadership Excellence*, 23(8), 3–4.
12. Berginc, J., & Krč, M. (2001). *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
13. Binnewies, C., & Gromer, M. (2012). Creativity and innovation at work: The role of work characteristics and personal initiative. *Psicothema*, 24(1), 100–105.
14. Boddy, C. (2012). The Nominal Group Technique: an aid to Brainstorming ideas in research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 15(1), 6–18.
15. Chan, A. W. L., Hannah, S. T., & Gardner, W. L. (2005). Veritable authentic leadership: emergence, functioning, and impact. V W. L. Gardner, B. J. Avolio & F. O. Walumbwa (ur.), *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development* (str. 3–41). Oxford: Elsevier.
16. 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.
17. Černetič, M. (1999). *Ekonomika izobraževanja in raziskovanja*. Kranj: Moderna organizacija.
18. Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423–454.
19. Darvish, H. & Rezaei, F. (2011). The impact of authentic leadership on job satisfaction and team commitment. *Management and Marketing*, 6(3), 421–436.

20. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija. Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
22. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education.
23. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2008). Razvoj avtentičnega voditeljstva v učeči se organizaciji: študija primera podjetja ACH, d.d. *Organizacija*, 41(2), str. A97–A105.
24. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009a). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
25. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009b). Kako avtentični vodja ste? *MQ*, 10, 52–53.
26. Dimovski, V., Černe, M., Penger, S., Škerlavaj, M., & Marič, M. (2011). Razvoj modela avtentičnega vodenja in empirična preverba. *Organizacija*, 44(1), A11–A22.
27. Drevenšek, M. (2000). Spodbujanje ustvarjalnosti: Tudi žabe zmorejo leteti visoko. *Gospodarski vestnik*, 34(5), 48–49.
28. Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *The Leadership Quarterly*, 16(1), 459–474.
29. Endrissat, N., Müller, W. R., & Kaudela-Baum, S. (2007). En Route to an Empirically-Based Understanding of Authentic Leadership. *European Management Journal*, 25(3), 207–220.
30. Evans, R., & Russell, P. (1992). *Ustvarjalni manager*. Ljubljana: Alpha Center d.o.o.
31. Fatur, P., & Likar, B. (2009). *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja: sistemski vidiki managementa idej kot gradnika uspešne organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
32. Field, D. L. (2007). Determinants of Follower Perceptions of a Leader's Authenticity and Integrity. *European Management Journal*, 25(3), 195–206.
33. 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.
34. Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt, J. G. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *The Leadership Quarterly*, 20(3), 466–482.
35. Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss T. W., Mahoney, K. T., & Cogliser, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000–2009. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 922–958.
36. 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.
37. George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass.
38. George, B. (2007). Authentic Leaders. *Leadership Excellence*, 24(9), 16–17.

39. George, B. (b.l.). Leadership Is Authenticity, Not Style. *Business Leadership*. Najdeno 6. februarja 2012 na spletnem naslovu http://media.wiley.com/product_data/excerpt/16/07879734/0787973416.pdf
40. George, B., & Sims, P. (2007). *True North: Discover Your Authentic Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
41. Giambatista, R. C., Rowe, W. G., & Riaz, S. (2005). Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994. *The Leadership Quarterly*, 16(6), 963–991.
42. Goffee, R., & Jones, G. (2005). Managing authenticity: The paradox of great leadership. *Harvard Business Review*, 83(12), 86–94.
43. Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5(2), 444–454.
44. Harvey, P., Martinko, M. J., & Gardner, W. L. (2006). Promoting Authentic Behavior in Organizations: An Attributional Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(3), 1–11.
45. Hočevár, M., Jaklič, M., & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: Založba GV.
46. Hohnjec, M., & Jeraj, M. (2006). *Logistika v proizvodnji*. Celje: Fakulteta za logistiko.
47. Hsiung, H. (2012). Authentic Leadership and Employee Voice Behavior: A Multi-Level Psychological Process. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 349–361.
48. 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.
49. Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646–666.
50. Kanter, R. M. (1988). *When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective and Social Conditions for Innovation in Organization*. New York: Oxford University Press.
51. Karpova, E., Marcketti, S. B., & Barker, J. (2011). The Efficacy of Teaching Creativity: Assessment of Student Creative Thinking Before and After Exercises. *Clothing & Textiles Research Journal*, 29(1), 52–66.
52. Kaše, R., Lipičnik, B., Mihelič, K., & Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vedenje: zbirka tekstov za študij in gradnico za vaje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. Klenke, K. (2007). Authentic leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective. *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 68–97.
54. Kresal, F. (2011). Sto let razvoja Predilnice Litija 1886–1986. V M. Preinfalk, *Iz zgodovine Litija in okolice* (str. 715–730). Ljubljana: Zveza zgodovinskih društev Slovenije.
55. Kyle, D. T. (2000). *Štiri moči voditeljstva: navzočnost, namen, modrost, sočutje*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
56. Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 64–74.

57. Liao, T. S., & Rice, J. (2010). Innovation investments, market engagement and financial performance: A study among Australian manufacturing SMEs. *Research Policy*, 39(1), 117–125.
58. Likar, B. (2006). *Management inovacijskih in RR procesov v EU*. Ljubljana: Inštitut za inovativnost in tehnologijo in Korona plus.
59. Likar, B., Antunovič, P., Berginc, J., Černjak, D., Demšar, J., Fatur, P., Križaj, D., Mulej, M., Pečjak, V., Sitar, S., Trček, D., & Trunk-Širca, N. (2002). *Uspeti z idejo!* Ljubljana: Krona plus: Pospeševalni center za malo gospodarstvo.
60. Lipičnik, B. (1991). *Vsak človek ima probleme – le skupaj imamo rešitev*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport.
61. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
62. Lipičnik, B., & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
63. Lloyd-Walker, B., & Walker, D. (2011). Authentic leadership for 21st century project delivery. *International Journal of Project Management*, 29(4), 383–395.
64. Lubart, T. I. (2001). Model of the Creative Process: Past, Present and Future. *Creativity Research Journal*, 13(3–4), 295–308.
65. 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.
66. Mayer, J. (1994). *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus, Založba Ikra.
67. Mayer, J. (2004). Zaupanje kot pogoj za ustvarjalno sodelovanje. *Organizacija*, 37(6), 339–344.
68. Možina, S. (2005). Ustvarjalno reševanje problemov. *Delavska participacija*. Najdeno 15. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID050625.doc>
69. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
70. Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27–43.
71. Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice*. Los Angeles: Sage Publications, Inc.
72. Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634.
73. Pečjak, V. (2001). *Poti do novih idej: tehnike kreativnega mišljenja*. Ljubljana, Piran, Beograd: D. Sakan – New Moment.
74. Penger, S. (2006). *Učeca se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

75. Penger, S. & Dimovski, V. (2006). Trendi učeče se organizacije. Razvoj avtentičnega vodenja in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. *Teorija in praksa*, 43(3–4), 427–445.
76. Peterlin, J. (2007). *Razvoj voditeljstva v učeči se organizaciji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
77. 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.
78. Predilnica Litija d.o.o. (2011a). *Letno poročilo za leto 2010*. Litija: Predilnica Litija d.o.o.
79. Predilnica Litija d.o.o. (2011b). *Ob 125-letnici Predilnice Litija*. Litija: Predilnica Litija d.o.o.
80. Predilnica Litija d.o.o. (2011c). *Litijski predilec* (interno glasilo). Litija: Predilnica Litija d.o.o.
81. Predilnica Litija d.o.o. (2012). *Litijski predilec* (interno glasilo). Litija: Predilnica Litija d.o.o.
82. Predilnica Litija holding d.d. (2011). *Letno poročilo za leto 2010*. Litija: Predilnica Litija holding d.d.
83. Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437.
84. 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.
85. Ritter, S. M., van Baaren, R. B., & Dijksterhuis, A. (2012). Creativity: The role of unconscious processes in idea generation and idea selection. *Thinking Skills and Creativity*, 7(1), 21–27.
86. Roach, D. W., Troboy, L. K., & Cochran, L. F. (2006). The Effects of Humor and Goal Setting on Individual Brainstorming Performance. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 10(1), 31–36.
87. Russ, S. W. (1993). *Affect and creativity: The role of affect and play in the creative process*. New York: Erlbaum.
88. Schawel, C., & Billing, F. (2011). *Top 100 Management Tools*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
89. Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
90. 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.

91. 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.
92. Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T.C. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal*, 52(3), 489–505.
93. Shamir, B., & Eilam, G. (2005). »What's your story?« A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417.
94. Sharma, R. (2008). 10 Things Authentic Leaders Do. *Publikacija*. Najdeno 30. januarja 2012 na spletnem naslovu http://leadership.uoregon.edu/upload/files/tip_sheets/10_things_authentic_leaders_do.pdf
95. Smith, J. (2002). *Kako povečati produktivnost delovnega tima*. Ljubljana: Netguide.
96. Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and narrative self. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 419–439.
97. Srića, V. (1999). *Ustvarjalno mišljenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
98. Srića, V. (2003). *Inventivnost v informacijskih projektih*. Ljubljana: SRC.SI.
99. Stanovnik, P., & Kavaš, D. (2004). *Ekonomika tehnoloških sprememb*. Ljubljana: Visoka šola za podjetništvo Gea College.
100. Sternberg, R. J. (2001). What is the common Thread of creativity? It's dialectical relation to intelligence and wisdom. *American Psychologist*, 56(4), 360–362.
101. Toor, S., & Ofori, G. (2008). Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership. *International Journal of Project Management*, 26(6), 620–630.
102. Trstenjak, A. (1981). *Psihologija ustvarjalnosti*. Ljubljana: Slovenska matica.
103. 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.
104. 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.
105. Walumbwa, F. O., Christensen, A. L., & Hailey, F. (2011). Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge workers. *Organizational Dynamics*, 40(2), 110–118.
106. Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2), 293–321.
107. Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2011). Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 438–448.
108. 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.
109. Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson/Prentice Hall.

110. Zhou, J., & George, J.M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14(4–5), 545–568.
111. Zhou, Q., Hirts, G., & Shipton, H. (2012). Promoting Creativity at Work: The Role of Problem-Solving Demand. *Applied Psychology*, 61(1), 56–80.
112. Žlabravec, V. (2004). Preja z značajem in zgodbo. *Razvoj*, 6(1), 12–13.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Izhodišni vprašalnik za polstrukturirane intervjuje z vodjo proizvodnje in vodjami posameznih oddelkov proizvodnje	1
Priloga 2: Anketni vprašalniki za vodje izmen.....	2
Priloga 3: Anketni vprašalniki za zaposlene.....	4
Priloga 4: Sociodemografija	6

Priloga 1: Izhodiščni vprašalnik za polstrukturirane intervjuje z vodjo proizvodnje in vodjami posameznih oddelkov proizvodnje

1. Katere značilnosti mora imeti po vašem mnenju dober vodja?
2. Ali sta po vašem mnenju optimizem in samozavest pri vodji pomembna? Mislite, da se samozavest in optimizem vodje odražata tudi na zaposlenih?
3. Kako bi opisali sebe kot vodjo (stil vodenja, odnos z zaposlenimi, komuniciranje)?
4. Kaj vas pri vašem vodenju motivira (osebno prepričanje, status, osebne koristi)? Ali menite, da lahko podjetje uspešno posluje, če so cilji vodje le doseganje statusa in osebne nagrade?
5. Za avtentičnega vodjo je značilno, da je original in ne kopija. Njegovo vodenje temelji na lastnih vrednotah in prepričanjih. Ali tudi vi vodite v skladu s svojimi prepričanji in vrednotami?
6. Ali poznate svoje zaposlene, in sicer njihove sanje in strahove oziroma kaj jim je pomembno ne samo pri delu, temveč tudi v življenju?
7. Na kakšen način spodbudite zaposlene, da so motivirani, zadovoljni in čutijo pripadnost podjetju?
8. Ali je za vas pomembno, da vam zaposleni zaupajo? Kako si pridobite oziroma ohranjate zaupanje zaposlenih?
9. Ali se pri sprejemanju odločitev (pri projektu ali delovni nalogi) posvetujete z drugimi zaposlenimi in upoštevate njihovo mnenje?
10. Ali v podjetju cenite ustvarjalnost oziroma imate vzpostavljen sistem koristnih predlogov?
11. Bi podjetje brez ustvarjalnosti in inovativnosti na trgu stagniralo in izgubilo v boju s konkurenco?

Priloga 2: Anketni vprašalniki za vodje izmen

Spoštovani!

Sem Maja Prosenc, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani in v okviru magistrskega dela opravljam raziskavo o vodenju in ustvarjalnosti zaposlenih v Predilnici Litija. Anketa je **anonimna**, rezultati bodo uporabljeni izključno za namene magistrskega dela. Vljudno vas prosim, da **obkrožite ustrezno številko (od 1 do 5)** glede na to, v kolikšni meri navedena trditev velja za vas in ustvarjalnost vaših podrejenih.

I. Zase lahko trdite

Lastnosti vodje izmene	Popolnoma se strinjam (5)	Se strinjam (4)	Delno se strinjam (3)	Se ne strinjam (2)	Sploh se ne strinjam (1)
Ohranjam odprt odnos do zaposlenih.	5	4	3	2	1
Sem optimističen.	5	4	3	2	1
Sem samozavesten.	5	4	3	2	1
Pri sprejemanju odločitev upoštevam mnenja zaposlenih.	5	4	3	2	1
Neugodne dogodke hitro odmislim.	5	4	3	2	1
Pri vodenju se ne pretvarjam.	5	4	3	2	1
Poznam svoje lastne vrednote in znanja.	5	4	3	2	1
Vodim v skladu s svojimi prepričanji in vrednotami.	5	4	3	2	1
Poznam vrednote in znanja zaposlenih.	5	4	3	2	1
Pri vodenju me motivira osebno prepričanje in ne doseganje osebnih koristi.	5	4	3	2	1
Povratne informacije posredujem zaposlenim pravočasno.	5	4	3	2	1
Zaposlenim sem vedno na razpolago za pogovor.	5	4	3	2	1
Vedno vidim rešitev iz problema.	5	4	3	2	1
Zaposleni mi zaupajo.	5	4	3	2	1
Zaposlene spodbujam k ustvarjalnosti in oblikovanju koristnih predlogov.	5	4	3	2	1
Zaposlenim zaupam in jim zagotavljam samostojnost pri delu.	5	4	3	2	1
Predlogom zaposlenih rad prisluhnem.	5	4	3	2	1
Zaposlene pohvalim ali ustrezno nagradim za njihove koristne predloge.	5	4	3	2	1
Napake so del poslovanja in na njih se učimo.	5	4	3	2	1

II. Vaši zaposleni

Lastnosti zaposlenih	Popolnoma se strinjam (5)	Se strinjam (4)	Delno se strinjam (3)	Se ne strinjam (2)	Sploh se ne strinjam (1)
Zaposleni predlagajo nove načine za povečanje kakovosti.	5	4	3	2	1
Zaposleni so dober vir ustvarjalnih idej.	5	4	3	2	1
Zaposleni se ne bojijo tvegati.	5	4	3	2	1
Zaposleni spodbujajo in zagovarjajo svoje ideje pred drugimi.	5	4	3	2	1
Zaposleni so na delovnem mestu ustvarjalni, kadar je to mogoče.	5	4	3	2	1

III. Podatki o zaposlitvi

VODJA ODDELKA

1. Predpredilnica 2. Predilnica 3. Sukalnica

IZMENA

1. izmena 2. izmena 3. izmena 4. izmena

Hvala za sodelovanje!

Priloga 3: Anketni vprašalniki za zaposlene

Spoštovani!

Sem Maja Prosenc, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani in v okviru magistrskega dela opravljam raziskavo o vodenju in ustvarjalnosti zaposlenih v Predilnici Litija. Anketa je **anonimna**, rezultati bodo uporabljeni izključno za namene magistrskega dela. Vljudno vas prosim, da pri posamezni trditvi **obkrožite ustrezno številko (od 1 do 5)** glede na to, kakšno je vaše mnenje o vodji izmene in kako ocenjujete sebe.

I. Vaš vodja

Lastnosti vašega vodje izmene	Popolnoma se strinjam (5)	Se strinjam (4)	Delno se strinjam (3)	Se ne strinjam (2)	Sploh se ne strinjam (1)
Ima jasne in odprte odnose z zaposlenimi.	5	4	3	2	1
Je samozavesten.	5	4	3	2	1
Je optimističen.	5	4	3	2	1
V negotovi situaciji vliva upanje za ustrezno rešitev.	5	4	3	2	1
Zaposleni mu zaupamo.	5	4	3	2	1
Hitro odmisli neugodne dogodke.	5	4	3	2	1
Se ne pretvarja, ne igra.	5	4	3	2	1
Pozna svoje prednosti in slabosti.	5	4	3	2	1
Zaveda se svojih lastnih vrednot in znanja.	5	4	3	2	1
Pozna vrednote in znanja svojih zaposlenih.	5	4	3	2	1
Pri sprejemanju odločitev upošteva mnenje zaposlenih.	5	4	3	2	1
Pravočasno posreduje povratne informacije.	5	4	3	2	1
Je vedno na voljo za nasvet in pomoč.	5	4	3	2	1
Me spodbuja k ustvarjalnosti in oblikovanju koristnih predlogov.	5	4	3	2	1
Spremlja moje delo.	5	4	3	2	1
Mi zaupa in mi prepušča velik del odgovornosti in samostojnosti.	5	4	3	2	1
Me pohvali ali nagradi za moje koristne predloge.	5	4	3	2	1
Je naklonjen mojim predlogom, čeprav se zdijo na prvi pogled nelogični.	5	4	3	2	1
Zna sprejeti moje napake.	5	4	3	2	1

II. Zase lahko trdite

Lastnosti zaposlenega	Popolnoma se strinjam (5)	Se strinjam (4)	Delno se strinjam (3)	Se ne strinjam (2)	Sploh se ne strinjam (1)
Vodji si upam odkrito povedati svoje mnenje.	5	4	3	2	1
Ne bojim se tvegati.	5	4	3	2	1
Kadar je mogoče, sem pri svojem delu ustvarjalen.	5	4	3	2	1
Svoje koristne predloge in ustvarjalne ideje predstavim sodelavcem.	5	4	3	2	1

III. Sociodemografija

SPOL:

1. Moški 2. Ženski

STAROST

1. manj kot 25 let 2. 26–35 let 3. 36–45 let 4. 46–55 let 5. več kot 55 let

IZOBRAZBA

1. Osnovna šola ali manj
2. Poklicna šola
3. Srednja šola/gimnazija
4. Višja/visoka šola/fakulteta

IV. Podatki o zaposlitvi

ODDELEK

1. Predpredilnica 2. Predilnica 3. Sukalnica

IZMENA

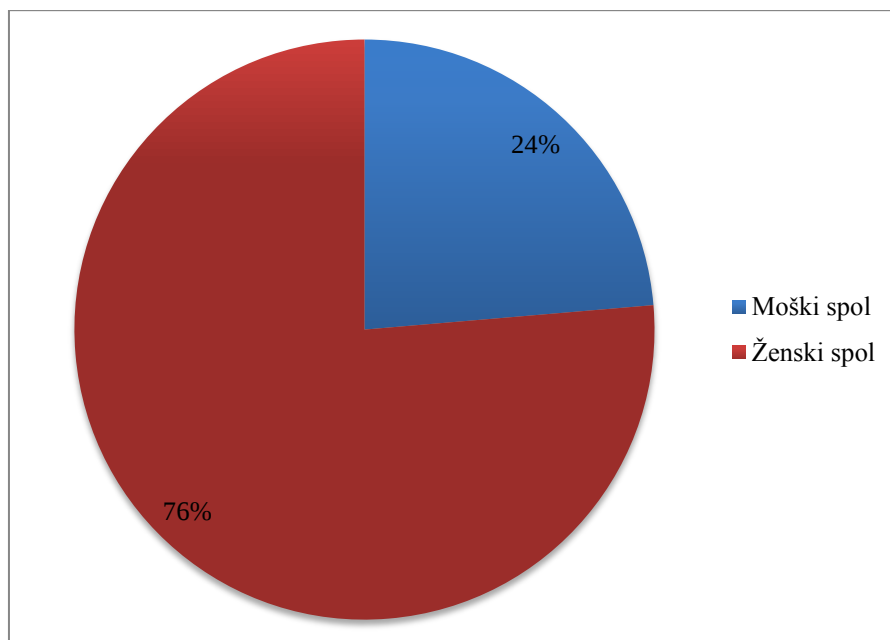
1. izmena 2. izmena 3. izmena 4. izmena

Hvala za sodelovanje!

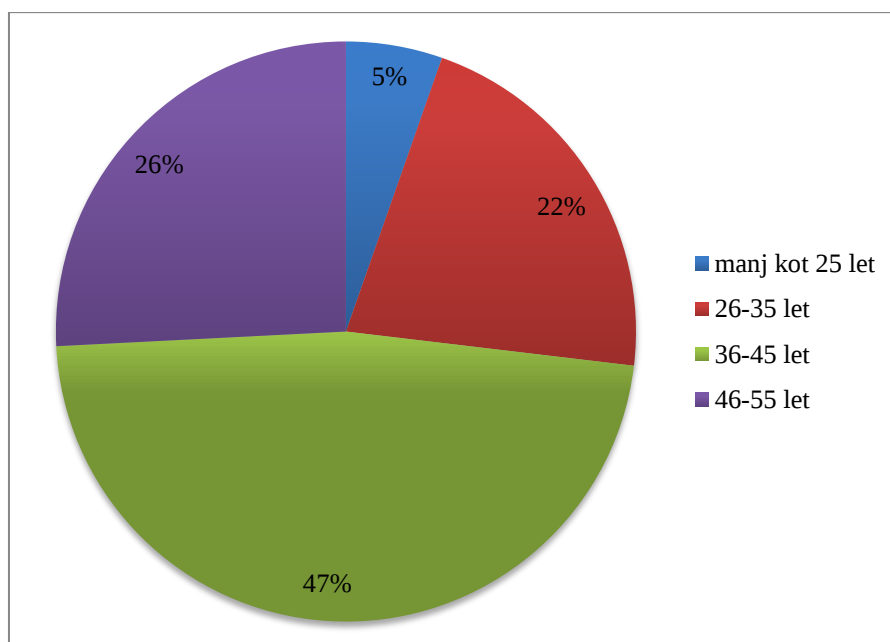
Priloga 4: Sociodemografija

Prikazujem strukturo 93 anketirancev po spolu, starosti in izobrazbi.

Slika 1: Struktura anketirancev po spolu



Slika 2: Struktura anketirancev po starosti



Slika 3: Struktura anketirancev po izobrazbi

