

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POVEZAVA AVTENTIČNEGA VODENJA Z INOVATIVNOSTJO:
ANALIZA IZBRANEGA VISOKOTEHNOLOŠKEGA PODJETJA**

Ljubljana, december 2016

TJAŠA SAJKO

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tjaša Sajko, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Povezava avtentičnega vodenja z inovativnostjo: analiza izbranega visokotehnološkega podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Sandro Penger

IZJAVLJAM,

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 AVTENTIČNO VODENJE	4
1.1 Avtentično vodenje	4
1.1.1 Konstrukt avtentičnosti	6
1.1.2 Opredelitev avtentičnega vodenja	7
1.1.3 Pregled teorij avtentičnega vodenja	10
1.2 Elementi avtentičnega vodenja	15
1.2.1 Samozavedanje	16
1.2.2 Samoregulacija	18
1.2.3 Pozitivni psihološki kapital	20
1.2.4 Lasten pozitiven razvoj	23
1.3 Avtentični vodja in vodenje	23
1.3.1 Opredelitev avtentičnega vodje	24
1.3.2 Značilnosti avtentičnega vodje	25
1.3.3 Sposobnosti avtentičnega vodje	26
1.3.4 Metode spodbujanja razvoja avtentičnega vodenja	28
1.3.4.1 Akcijsko učenje	29
1.3.4.2 360-stopinjsko vodenje	30
1.3.4.3 Sistem mentorstva	30
1.3.4.4 Sistem nasledstva	31
1.3.4.5 Učeči se timi	31
1.3.4.6 Tehnika pripovedovanja življenjskih zgodb	32
2 INOVATIVNOST	32
2.1 Inovativnost	32
2.1.1 Opredelitev inovativnosti	33
2.1.2 Inovacijski proces in stopnje	34
2.1.3 Vrste inovacij	34
2.1.4 Inovativnost in ustvarjalnost	35
2.1.5 Pregled teorij inovativnosti	36
2.2 Inovativno vodenje sledilca	37
2.3 Inovativno vodenje timov	39
2.4 Organizacijska inovativnost	40
2.5 Povezava avtentičnega vodenja z inovativnostjo	42
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O POVEZANOSTI AVTENTIČNEGA VODENJA Z INOVATIVNOSTJO V IZBRANEM PODJETJU	43
3.1 Predstavitev izbranega podjetja	44
3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija	44

3.2.1	Zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti	45
3.2.2	Cilji raziskovanja.....	46
3.2.3	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja.....	46
3.2.4	Metodologija raziskave	47
3.2.5	Oblikovanje vprašalnikov in intervjuja	47
3.3	Analiza podatkov in interpretacija rezultatov.....	48
3.3.1	Avtentično vodenje v izbranem podjetju.....	48
3.3.1.1	Zaznavanje lastnih avtentičnih lastnosti vodij in članov tima.....	50
3.3.1.2	Zaznavanje avtentičnosti vodij timov s strani članov	53
3.3.2	Vpliv avtentičnega vodenja na inovativnost.....	55
3.3.2.1	Zaznavanje inovativnosti s strani vodij timov.....	55
3.3.2.2	Raven opolnomočenja timov, ocenjena s strani vodij timov	56
3.3.2.3	Raven zaupanja članov tima v svojega vodjo	57
3.4	Zaključne ugotovitve in priporočila vodstvu podjetja in vodjem timov	58
3.4.1	Analiza raziskovalnih vprašanj.....	58
3.4.2	Zaključne ugotovitve	60
3.4.3	Priporočila vodstvu podjetja in vodjem timov	61
3.5	Prispevek magistrskega dela k znanosti	62
3.6	Omejitev raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje.....	62

SKLEP.....63

LITERATURA IN VIRI.....65

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Pregled teorij avtentičnega vodenja	10
Tabela 2:	Razvoj sposobnosti avtentičnih vodij.....	27
Tabela 3:	Vrste inovacij	35
Tabela 4:	Pregled pomembnejših teorij inovativnosti in njihov prispevek.....	36
Tabela 5:	Opredelitve organizacijske inovativnosti skozi čas	40
Tabela 6:	Dejavniki organizacijske inovativnosti	41
Tabela 7:	Mediatorji in moderatorji povezav avtentičnega vodenja z inovativnostjo	43
Tabela 8:	Raziskovalna vprašanja za multimetodološko raziskavo	46
Tabela 9:	Struktura vprašalnikov za člane in vodje timov	47
Tabela 10:	Predstavitev vzorca kadrovskega managerjev	49
Tabela 11:	Klasifikacija rezultatov merjenja stopnje avtentičnosti	49
Tabela 12:	Priporočila vodstvu in vodjem timov izbranega podjetja.....	61

KAZALO SLIK

Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na razvoj avtentičnosti.....	7
Slika 2: Konceptualizacija modela avtentičnega vodenja Avolia in sodelavcev (2004).....	8
Slika 3: Konceptualni model avtentičnega vodenja Avolia in Luthansa(2006)	9
Slika 4: Model razvoja avtentičnega vodenja prek temeljnih elementov	16
Slika 5: Elementi samozavedanja	17
Slika 6: Elementi samoregulacije	19
Slika 7: Tri stopnje procesa samoregulacije	19
Slika 8: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala	20
Slika 9: Luthansov model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala	21
Slika 10: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala	22
Slika 11: Značilnosti avtentičnih vodij	25
Slika 12: Sposobnosti avtentičnega vodje	28
Slika 13: Ključni načini usposabljanja avtentičnih vodij	29
Slika 14: Šest ključnih stopenj inovacijskega procesa	34
Slika 15: Koraki inovativnega vedenja sledilcev	38
Slika 16: Koristi in izgube individualnega inoviranja	39
Slika 17: Načrt multimetodološke raziskave	45
Slika 18: Zaznavanje lastnih avtentičnih lastnosti vodij in članov tima.....	50
Slika 19: Zaznavanje lastnih avtentičnih lastnosti vodij in članov tima.....	52
Slika 20: Primerjava s strani članov zaznane avtentičnosti vodij in samozaznane lastne avtentičnosti	54
Slika 21: Inovativnost timov v izbranem podjetju.....	55
Slika 22: Opolnomočenje timov v izbranem podjetju	56
Slika 23: Raven zaupanja članov tima v svojega vodjo	58

UVOD

Sodobne in kompleksne organizacije 21. stoletja in njihovo nenehno spreminjajoče se okolje, polno izzivov, ovir in naraščajoče konkurence, iščejo nov pristop k vodenju, ki bi odgovoril na pomanjkanje etičnosti in integritete v poslovnem svetu ter zagotovil organizaciji trajno uspešnost. Leta 2003 je Bill George (2003) v svojem delu *Avtentično vodenje* širši javnosti predstavil konstrukt **avtentičnega vodenja**, ki še danes velja za uspešen način zagotavljanja konkurenčnosti. Z razvijanjem pozitivnega organizacijskega vedenja, to je samozavesti, upanja, optimizma in prožnosti ter razvijanjem osebnih konkurenčnih prednosti posameznika, je koncept avtentičnega vodenja pristop, ki odgovarja potrebam sodobnih organizacij (Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009, str. 102).

Z samim konstruktom avtentičnosti so se ukvarjali že filozofi v Stari Grčiji, s frazama »poznati sebe« in »tvoj resnični jaz«. Bistvo avtentičnosti je poznavanje sebe in ohranjanje svojih resničnih vrednot, identitete, preferenc in čustev (Dimovski et al., 2009, str. 104). Shamir in Eilam (2005, str. 396) navajata, da je nekdo avtentičen, ko je naraven, izviren, ne pa kopija. Vsak posameznik je avtentičen, vendar se lahko od drugih loči po stopnji avtentičnosti. Višjo stopnjo avtentičnosti dosegajo ljudje, ki ohranjajo svoje osebne izkušnje (vrednote, misli, čustva, prepričanja) (Cooper, Scandura, & Schriesheim, 2005) in ravnajo v skladu s svojim pravim jazom (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005, str. 344)

Turbolentni in nepredvidljivi časi, polni hitrih sprememb, družbeni izzivi 21. stoletja in številne grožnje ter odmevni primeri neetičnega obnašanja vodij, so botrovali nastanku konstrukta avtentičnega vodenja (Avolio & Gardner, 2005, str. 316; Cooper et al., 2005, str. 476–477; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008, str. 90). Ker gre za novejši konstrukt, jasne in splošno sprejete definicije avtentičnega vodenja sicer še nimamo, se pa znanstveniki strinjajo, da avtentični vodje dobro poznajo sebe, kar se odraža v njihovih jasno izoblikovanih mnenjih in stališčih, se z vlogo vodje močno identificirajo ter tudi ravnajo v skladu s svojimi vrednotami in prepričanja (Shamir & Eilam, 2005, str. 396). Avolio, Luthans in Walumbwa (2004) avtentične vodje opredelijo kot posameznike, ki so samozavestni, polni upanja, optimistični ter prožni in imajo visoke moralne standarde. Shamir in Eilam (2005, str. 396–397), izhajajoč iz slovarske opredelitve avtentičnosti kot nekaj originalnega in ne ponarejenega, definirata avtentičnega vodjo skozi štiri značilnosti: vodenje avtentičnega vodje je odraz lastnega in resničnega sebstva; avtentični vodje voditeljsko vlogo prevzamejo iz notranjega vzgiba in lastnega višjega cilja, ki ga zasledujejo; avtentični vodje so originali, ki jih vodijo lastne globoko ukoreninjene vrednote; dejanja avtentičnih vodij so vedno konsistentna z njihovimi stališči, prepričanja in vrednotami.

Dimovski et al. (2009, str. 103–108) navaja, da so sodobni avtentični vodje pri svojih sledilcih sposobni spodbuditi aktivnost, motivacijo, zavezanost in zadovoljstvo, kar je

pogoj za nenehno izboljševanje rezultatov dela. So sposobni navdihniti sodelavce, da tudi oni na delovnem mestu delujejo avtentično in skladno s svojimi moralnimi načeli. Na zaposlene in njihov razvoj vplivajo z avtentičnim vodenjem preko procesov identifikacije, pozitivnega modeliranja, čustvenega vpliva in pozitivnih družbenih izmenjav. Med omenjenimi procesi je identifikacija pozitivnega čustvenega vpliva bogat in edinstven prispevek avtentičnega vodenja.

Yamarino, Dionne, Schriesheim in Dansereau (2008) avtentično vodenje povezuje s pozitivnim organizacijskim vedenjem in izboljšanimi rezultati na ravni posameznika, tima in organizacije. Slednje se kaže v višji stopnji zadovoljstva, zavzetosti in lojalnosti zaposlenih ter v večjem prispevku posameznikov, nižji stopnji absentizma in manjšem odlivu sodelavcev. Najboljši avtentični vodje danes vodijo na temelju pozitivnega psihološkega kapitala (Cooper et al., 2005), se torej obnašajo v skladu s svojimi lastnimi vrednotami in prepričanji, a tudi v skladu z željami organizacije ter družbeno sprejetimi normami (Fields v Černe & Penger, 2010, str. 822). Tako avtentični vodje vedno delujejo na osnovi svojih načel, vrednot in etike (Avolio & Gardner, 2005), ob tem pa morajo, da bi si prislužili spoštovanje sledilcev, poleg avtentičnosti izkazovati še integriteto. Slednje dosežejo, ko so njihove osebne vrednote usklajene z družbeno etičnim kodeksom (Fields, 2007).

Trajno konkurenčno prednost in dolgoročno uspešnost organizacijam zagotavlja tudi kontinuirana inovacijska aktivnost. Ker sta ravno od sposobnosti za trajno inoviranje odvisna preživetje in uspešnost organizacij (Grošelj, 2016, str. 15), ne čudi, da je za konstrukt **inovativnosti** veliko zanimanja tako v poslovnem kot znanstvenem svetu ter je množično zastopan v znanstveni in strokovni literaturi (Sears & Baba, 2011, str. 357).

Crossanova in Apaydinova (2010, str. 1155) inovativnost opredelita kot proces in izid: je produkcija, usvojitev, implementacija in koriščenje novih izdelkov dodane vrednosti v ekonomskih in družbenih sferah; obnovitev in razširitev produktov, storitev in trgov; razvoj novih metod produkcije; in vzpostavitev novih sistemov managementa. Sears in Baba (2011, str. 359) inovativnost definirata kot večnivojski proces, v katerem se ustvarjalna energija pretvori v izvirne in oprijemljive izide, s katerimi prispevamo k ekonomski ali družbeni vrednosti. De Jong in den Hartog (2007, str. 43) inovacijsko vedenje opredelita kot večdimenzijski konstrukt, ki zajema vsa vedenja zaposlenih s katerimi le-ti prispevajo k inovacijskemu procesu. Inovacijski proces sestoji iz dveh glavnih faz; ustvarjanja idej in aplikacije vedenja. Prva faza se zaključi z novo idejo, druga z izpeljavo ideje.

Inovativno vedenje posameznikov na delovnem mestu (angl. *innovative work behavior*) danes velja za enega ključnih podpornih stebrov uspešnih organizacij. Z namenom boljšega razumevanja inovativnosti tako na ravni posameznika kot na ravni organizacije je zato veliko študij usmerjenih v odkrivanje motivacijskih dejavnikov in aktivatorjev

inovativnega vedenja sledilcev (de Jong & den Hartog, 2007). Raziskovalci Černe, Jaklič in Škerlavaj (2013, str. 64) so mnenja, da je avtentično vodenje, glede na svoje značilnosti, tisto, ki spodbuja ustvarjalnost in inovativnost, zato je raziskovanje povezave konstrukta avtentičnega vodenja s konstruktom inovativnosti ne le smiselno, temveč nujno potrebno za uspešen razvoj in trajnost sodobnih organizacij. Do sedaj je bilo izvedenih le malo večnivojskih raziskav, ki bi razsvetlile povezanost med ustvarjalnostjo, inovativnostjo in (avtentičnim) vodenjem (Crossan & Apaydin, 2010, str. 1179).

Namen magistrskega dela je s pomočjo domačih in tujih znanstvenih prispevkov proučiti in analizirati konstrukt avtentičnega vodenja in konstrukt inovativnosti ter določiti njuno medsebojno povezavo. Na osnovi izvedene multimetodološke raziskave v izbranem visokotehnološkem podjetju in na podlagi njenih izsledkov o povezanosti avtentičnega vodenja z inovativnostjo, ki jih bomo povezali z aktualnimi ključnimi znanstvenimi prispevki, bomo izoblikovali priporočila ter smernice za management in vodje timov v izbranem podjetju. V turbolentnih, nepredvidljivih in visoko konkurenčnih razmerah 21. stoletja, v gospodarstvu preživijo organizacije, ki so sposobne trajno inovirati. In ker za vodenje danes velja, da je eden najpomembnejših dejavnikov inovativnega vedenja, je proučevanje povezanosti obeh konstruktov ne le aktualno in zanimivo, temveč tudi smiselno.

Osnovni cilj magistrske naloge je identificirati razvitost avtentičnega vodenja in inovativnosti v izbranem visokotehnološkem podjetju ter analizirati njuno medsebojno povezavo.

Pomožni cilji so naslednji:

1. Na podlagi tujih in domačih strokovnih in znanstvenih prispevkov podrobneje proučiti in analizirati konstrukta avtentičnega vodenja in inovativnosti ter oblikovati konceptualni model povezave med obema proučevanima konstruktoma.
2. Z izvedeno multimetodološko raziskavo določiti razvitost avtentičnega vodenja in stopnjo inovativnosti v izbranem podjetju ter njuno medsebojno povezavo.
3. S pomočjo izsledkov empirične raziskave in na podlagi teoretičnih izsledkov oblikovati priporočila in smernice vodjem izbranega podjetja.

Temeljna teza magistrskega dela je, da sta avtentično vodenje in inovativnost pozitivno povezana na način, da avtentično vodenje spodbuja inovativnost zaposlenih.

Raziskovalna vprašanja, na katera bo odgovorila magistrska naloga skozi empirično študijo izbranega podjetja:

1. Na kakšen način v izbranem podjetju udejanjajo koncept avtentičnega vodenja?
2. Kako se kaže inovativnost v izbranem podjetju?

3. Kakšna je povezava med avtentičnim vodenjem vodij in inovativnostjo zaposlenih v izbranem podjetju, če le-ta obstaja?
4. Kakšen vpliv ima inovativnost na konkurenčnost in uspešnost izbranega visokotehnološkega podjetja?

Magistrsko delo bosta sestavljala **teoretični in raziskovalni del**. V teoretičnem delu bo prvo poglavje namenjeno preučevanju konstrukta avtentičnega vodenja in drugo poglavje proučevanju konstrukta inovativnosti ter njuni medsebojni povezanosti. Ob tem bodo uporabljene metode deskripcije, kompilacije in komparacije. Z uporabo deskriptivne metode, to je z opisovanjem, opazovanjem, primerjavo in analizo bodo izvedeni sklepi na podlagi povezav. Metoda deskripcije bo podkrepljena z metodo kompilacije, ki povzema stališča in ugotovitve različnih avtorjev ter z metodo komparacije, ki med seboj primerja in analizira ugotovitve posameznih avtorjev. Teoretični del magistrskega dela bo temeljil na sekundarnih virih podatkov, predvsem na relevantnih novejših tujih in domačih znanstvenih člankih s področja avtentičnega vodenja in njegove povezanosti z inovativnostjo.

Raziskovalni del bo temeljil na **multimetodološki raziskavi**, v katero bodo vključeni vodja organizacije ter vodje timov izbranega podjetja. S pomočjo domače in tuje znanstvene literature bo oblikovan zaprt tip vprašalnika za določitev stopnje razvitosti avtentičnega vodenja v izbranem podjetju ter ugotavljanje povezanosti med avtentičnim vodenjem vodij, vodij timov in inovativnostjo sledilcev, timov v le-tem. V izogib vplivu subjektivnega pogleda na proučevano problematiko bo za doseganje večje objektivnosti, zanesljivosti in veljavnosti vprašalnika uporabljena metoda triangulacije s pomočjo poglobljenega polstrukturiranega intervjuja z vodjo organizacije.

Namen empirične raziskave je pridobitev primarnih podatkov in s pomočjo metode sinteze, to je povezave med teoretičnimi izhodišči in izsledki iz raziskovalnega dela, iz skupnih mnenj in stališč oblikovati sklepna priporočila za vodjo in vodje timov izbranega podjetja.

1 AVTENTIČNO VODENJE

1.1 Avtentično vodenje

Hitre tehnološke spremembe, družbeni izzivi in spremembe v strukturi družbene moči, spremenjene vrednote in prepričanja ljudi, internacionalizacija in globalizacija ter grožnje na globalni ravni in številni korporacijski škandali, ki so razkrili neetična obnašanja vodij, so botrovali nastanku konstrukta avtentičnega vodenja (Avolio & Gardner, 2005, str. 316; Cooper et al., 2005, str. 476–477; Walumbwa et al., 2008, str. 90; Černe & Penger, 2010, str. 819), ki ga zaznamuje transparentno delovanje vodij, udejanjeno skozi povezovanje z vsemi deležniki organizacije. Avtentično vodenje je danes trajni vir konkurenčne prednosti sodobne učeče se organizacije (Černe & Penger, 2010, str. 819; Dimovski et al., 2009,

str.10); organizacije, v kateri se ljudje neprestano učijo, si izmišljajo nove načine mišljenja ter nenehno razvijajo svoje sposobnosti za doseganje boljših rezultatov, njihovo vedenje pa je vedno usmerjeno v akcijo. Bistvo učeče se organizacije je v njenem proaktivnem delovanju, ki ji zagotavlja boljše poslovne rezultate, večji ugled in boljše možnosti pridobivanja kapitala na trgu. Med zaposlenimi se kaže v višji motivaciji ter večjem zadovoljstvu pri delu, kar posledično izboljšuje kakovost dela (Dimovski et al., 2009, str.18). Učeče se organizacije udejanijo svojo pozitivno organizacijsko identiteto z razvijanjem pozitivnega psihološkega kapitala, ki vključuje znanje, socialno mreženje in pozitivne vrednote, preko ustreznega razvoja avtentičnega vodenja in s postavljanjem posameznika v osrednjo pozicijo organizacijske mreže znanj (Penger & Dimovski, 2006, str. 428).

Konstrukt avtentičnega vodenja je širši javnosti v svojem delu Avtentično vodenje prvi predstavil Bill George (2003), v katerem ga je označil kot vodenje prihodnosti in edini mehanizem za zagotavljanje konkurenčne prednosti v današnjem turbolentnem poslovnem okolju, kjer preživijo le organizacije, ki so sposobne hitro uvesti spremembe in nove koncepte. Idealno orodje za uspešno uresničitev slednjega je prav avtentično vodenje, saj med drugim širi skupne kognitivne vedenjske vzorce med vse člane organizacije (Černe & Penger, 2010, str. 820). Avtentično vodenje, izhajajoč iz pozitivnega organizacijskega vodenja, velja danes za najsodobnejšo perspektivo razvoja sodobne teorije organizacije in managementa (Penger & Dimovski, 2006, str. 427). Gardner in Avolio (2005), raziskovalca pozitivnega organizacijskega vodenja, menita, da ravno avtentično vodenje daje napredni organizaciji moč za doseganje lastne uspešnosti.

Avtentično vodenje je novejši konstrukt, zato zanj še nimamo skupne splošno sprejete definicije, se pa raziskovalci strinjajo, da avtentični vodje dobro poznajo lasten jaz, trdno stojijo za svojimi mnenji in stališči, se z vlogo vodje močno identificirajo ter vedno ravnajo v skladu s svojimi prepričanji in vrednotami (Shamir & Eilam, 2005, str. 396). Vendar pa znanstveniki še vedno niso dosegli konsenza in jasno opredelili elemente avtentičnega vodenja ter določili skupne smernice za merjenje, postavljajo se vprašanja o raziskovanju avtentičnega vodenja v različnih kulturah, učinkih na posameznike in organizacije ter vprašanja o razvoju sledenja podrejenih svojim avtentičnim vodjem (Jensen & Luthans, 2006; Avolio & Gardner, 2005; Sparrowe, 2005; van Knippenberg, van Knippenberg, De Cremer, & Hogg, 2004). Konstrukt avtentičnega vodenja je svoj razcvet doživel šele v 21. stoletju, ko so akademiki ugotovili, da je le-ta preko vzpostavljanja zaupanja, upanja ter optimizma in prožnosti vseh, ki so del neke organizacije, ključen za zagotavljanje uspešnosti sodobne organizacije (Luthans & Peterson, 2002). Cilj raziskovalcev konstrukta je normativen po naravi, kar se kaže v njihovi želji po razvoju vodij, ki bodo proaktivno ustvarjali pozitivno okolje in etično ter družbeno odgovorno skleпали posle (Cooper et al., 2005, str. 477).

Kljub dokazanim pozitivnim učinkom vpeljave avtentičnega vodenja v delovanje organizacij, najdemo v literaturi tudi nekaj kritik tega koncepta. Tako Ford in Harding (2011, str. 475–477) celo odsvetujeta implementacijo avtentičnega vodenja v delovno okolje, saj po njunem mnenju, v primeru popolne predanosti sledilcev svojemu avtentičnemu vodji, slednji izgubijo svojo individualnost in ne dosežejo lastne avtentičnosti, kar lahko vodi v uničujočo dinamiko znotraj organizacije.

1.1.1 Konstrukt avtentičnosti

Korenine koncepta avtentičnosti segajo v grško filozofijo. Starogrški filozofi so se v okviru avtentičnosti ukvarjali predvsem s frazama »poznati sebe« (angl. *know yourself*) in »tvoj resnični jaz« (angl. *to thine own self be true*) (Harter, 2002). Biti avtentičen tako pomeni poznati sebe, se sprejeti ter ohranjati takšne, kot smo. Bolj kot ohranjamo svoje resnične vrednote, preference, čustva in identiteto, bolj avtentični smo (Dimovski et al., 2009, str. 104). Kdor je avtentičen, je naraven in izviren, ne kopija (Shamir & Eilam, 2005, str. 396). Slovarji avtentičnost definirajo kot lastnost biti pristen ali nepokvarjen ter biti zvest izvoru in zavezan resnicoljubnosti, pa tudi namenu (Dimovski, Penger, Peterlin, Uhan, Černe, & Marič, 2013, str. 22). Avtentičnost zaobjema tako ravnanje v skladu s svojim pravim jazom kot tudi ohranjanje osebnih izkušenj (vrednot, čustev, misli in prepričanj) (Gardner et al., 2005). Govorimo torej o uskaljenosti posameznikovega obnašanja z njegovimi prepričanji in stališči ter vrednotami, ne glede na naravo le-teh (Shamir & Eilam, 2005). Z ohranjanem svojih resničnih vrednot, identite in čustev, postanejo zaposleni bolj avtentični (Copper et al., 2005).

Kljub temu da je definicij avtentičnosti danes mnogo, nekateri raziskovalci pojem avtentičnosti zamenjujejo s pojmom pristnosti in iskrenosti (Dimovski et al., 2009, str. 104). Medtem ko iskrenost vključuje odnos ter interakcijo z drugimi, pristnost pa je ujemanje med zunanjimi občutki ter mislimi in resničnimi notranjimi občutki (Trilling, 1972, v Avolio & Gardner, 2005), avtentičnost ne upošteva mnenja drugih, s čimer se sicer vsi akademiki ne strinjajo (Sparrowe, 2005, str. 421).

Dimovski et al. opozarja na dejstvo, da avtentično osebnost razvijamo skozi vse življenje in si jo prislužimo z integriteto, bistvo avtentičnega vodenja pa je vodenje z zgledom. A vendar se avtentičnost pri posameznikih ne razvija le v organizacijskem okolju, nanjo imajo vpliv tudi drugi dejavniki, ki jo lahko, odvisno od okoliščin, spodbujajo ali zavirajo; socializacijski dejavniki ter naklonjenost posameznika samorazvoju (Dimovski et al., 2013, str. 28). Na Sliki 1 prikazujemo omenjene dejavnike.

Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na razvoj avtentičnosti



Vir: V. Dimovski, S. Penger, J. Peterlin, M. Uhan, M. Černe & M. Marič, Napredni management, 2013, str. 28.

Avtentičnost kot princip vodenja opredeli avtentične vodje kot tiste vodje, ki so zmožni učinkovitega zaznavanja informacij o sebi, usklajevanja svojega obnašanja vodje z lastnim jazom, zaznavanja jasne osebne identitete in posedujejo zmožnost usklajevanja lastnih želja z zahtevami in potrebami družbe (Chan, Hannah, & Gardner, 2005, v Černe & Penger, 2010, str. 822). Iz opredelitev avtentičnosti je razvidno, da pojem ne vključuje pozitivnega, moralnega ali etičnega obnašanja (Endrissat, Muller, & Kaudela-Baum, 2007, str. 208), je pa pozitiven psihološki kapital zagotovo ali dobra predispozicija ali pa posledica avtentičnega vodenja (Cooper et al., 2005, str. 478). Vendarle morajo vodje, če želijo biti uspešni, uskladiti lastna prepričanja z organizacijskimi in družbenimi normami (Fields, 2007, str. 196), čemur pritrjuje tudi Cooper et al. (2005, str. 490), ki trdi, da mora vodja potrjevati svojo avtentičnost s konsistentnim odražanjem integritete.

Pomembno je poudariti, da ne moremo govoriti o avtentičnosti ali neavtentičnosti posameznika, temveč le o stopnji avtentičnosti; nekdo je manj in nekdo bolj avtentičen (Avolio & Gardner, 2005). K temu pa velja dodati še eno pomembno lastnost avtentičnosti, in sicer, da lahko posamezniku avtentičnost pripišejo le drugi, ko ga sami zaznavajo kot takega, na kar opozorita Goffee in Jones (2005).

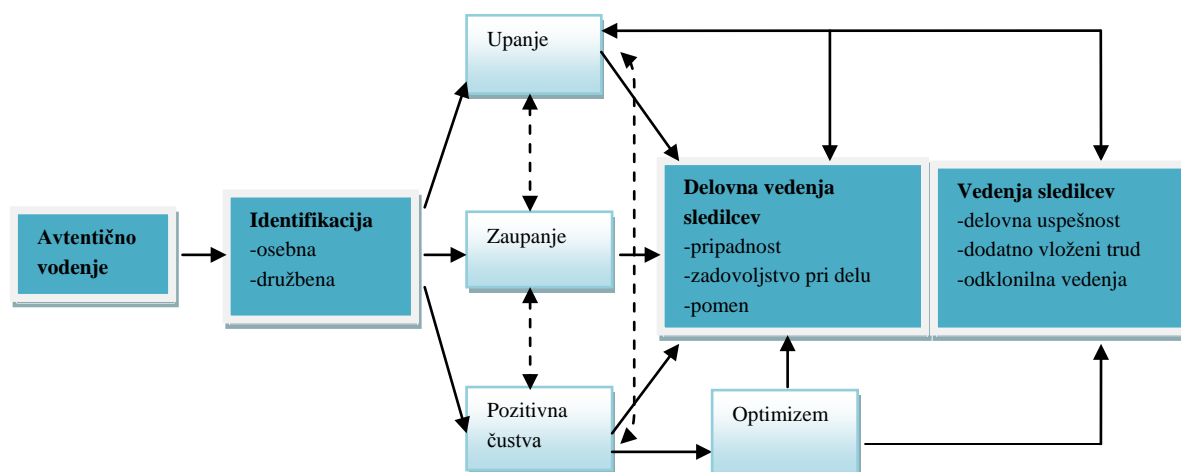
1.1.2 Opredelitev avtentičnega vodenja

Tako v akademski sferi kot v praksi se je zanimanje za avtentično vodenje močno povečalo po letu 2005 (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Sparrowe, 2005; Copper et al., 2005). Temu je botrovalo spoznanje, da vpliv avtentičnih vodij presega vodilni menedžment ter zaobjema celotno osebo učeče se organizacije (Penger & Dimovski, 2006, str. 435). Do intenzivnega proučevanja same teorije avtentičnega vodenja v okviru teorij organizacijskega vodenja pa je prišlo že v letu poprej, v 2004, z razvojem Luthansove šole pozitivnega organizacijskega vodenja. Izredno pomemben vpliv na nastanek šole

organizacijskega vedenja avtentičnega vodenja so imeli rezultati raziskav o upajočih se vodjih (*angl. hopeful leaders*) in njihovem pozitivnem vplivu. Omenjena šola velja danes za osrednjo šolo vodenja učečih se organizacij, katere glavni doprinos je, preko dimenzij avtentičnosti, oblikovanje pozitivne organizacijske identitete.

V 21. stoletju, časih polnih izzivov, akademiki, teoretiki in praktiki ugotavljajo, da mora organizacija za doseganje načrtanih poslovnih rezultatov nujno razviti strategijo avtentičnega vodenja. Zato se sodobne empirične raziskave osredotočajo predvsem na analiziranje avtentičnega vodenja in njegovega vpliva na uspešnost poslovanja učeče se organizacije, vpliva na stopnjo dobrega občutenja vodje ter podrejenih v procesu avtentičnega vodenja, prav tako na naloge in intervencije avtentičnega vodje (Penger & Dimovski, 2006, str. 435–436). Na Sliki 2 je prikazan celoviti model avtentičnega vodenja s poudarkom na odnosu in vedenju zaposlenih. Model opozarja, da kljub temu da je avtentično vodenje izrednega pomena za doseg željenih ciljev, ni zadosten pogoj. Pomemben doprinos k slednjemu imata tudi odnos podrejenih do dela in njihovo vedenje. Ob omenjenem pa prikazani model prikazuje tudi vpliv upanja, zaupanja in pozitivnih čustev, treh spremenljivk, ki so prav tako pomemben del razvoja procesa avtentičnega vodenja (Avolio et al., 2004, str. 804). Medtem ko so se prejšnje teorije vodenja bolj osredotočale na kognitivne elemente, Avolio et al. (2004, str. 804) v prikazanem modelu opozori na pomen emocionalnih procesov in vlogo pozitivnih čustev v procesu avtentičnega vodenja, čigar eden ključnih elementov je tudi zaupanje.

Slika 2: Konceptualizacija modela avtentičnega vodenja Avolia in sodelavcev (2004)



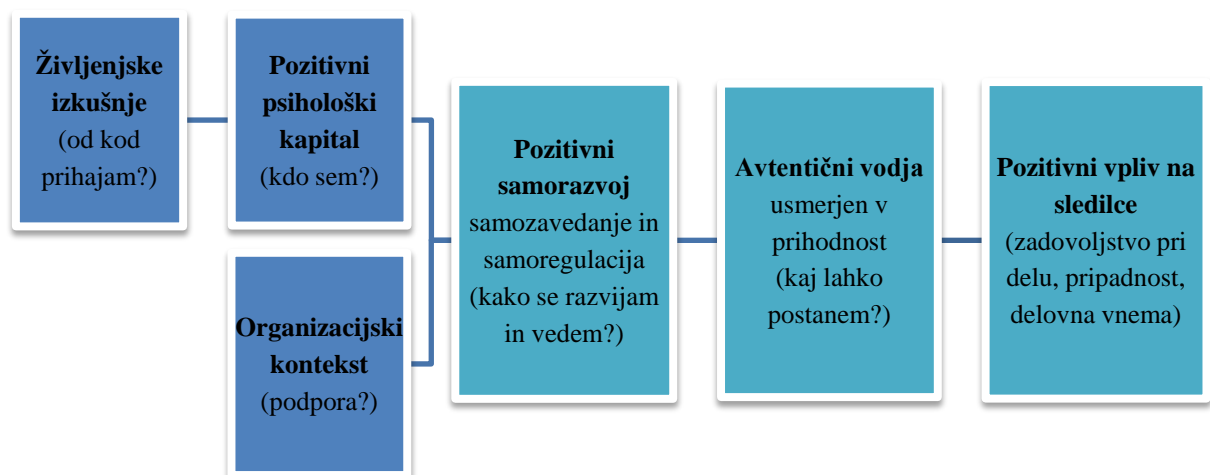
Vir: B. J. Avolio, W.L. Gardner, F.O. Walumbwa, F. Luthans & D.R. May, *Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors*, 2004, str. 803.

Luthans in Avolio (2003) opredelita avtentično vodenje kot proces, izhajajoč iz pozitivne psihologije in iz visoko razvitega organizacijskega ozadja, odražajoč se v večjem samozavedanju ter v bolj samonadzorovanem pozitivnem obnašanju tako vodij kot

zaposlenih, ustvarjajoč pozitiven samorazvoj. V posebni izdaji *Leadership Quarterly* Avolio in Gardner (2005) opredelita avtentično vodenje kot konstrukt, ki ustvarja ozračje zaupanja ter izboljša rezultate celotne organizacije. Čeprav so se prve konceptualizacije o avtentičnem vodenju v literaturi pojavile že v osemdesetih letih preteklega stoletja, sta bila Avolio in Luthans (2006) prva raziskovalca, ki sta predstavila novo nastajajočo teorijo avtentičnega vodenja kot povezavo pozitivnega organizacijskega vedenja in etičnega razvoja. Shamir in Eilam sta opredelitvi avtentičnega vodenja dodala še konstrukt avtentičnega sledenja, ki ga dosežejo sledilci, ko iz avtentičnih razlogov sledijo vodji in imajo z njim razvit avtentičen odnos. Avtentični sledilci vodji sledijo zato, ker z njim delijo njegova prepričanja in vrednote, ne pa zaradi normativnih pritiskov ali pričakovanih osebnih nagrad. Imajo realističen pogled na šibke in močne točke vodje in mu ne sledijo slepo, kot avtentičnega pa dojemajo vodjo, katerega vedenje ocenijo kot konsistentno z njegovimi prepričanji in vrednotami (Shamir & Eilam, 2005, str. 400–401).

Jensen in Luthans (2006) sta v svoji študiji, ki je prva te vrste, raziskovala povezavo med percepcijo avtentičnega vodenja ter odnosom in zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu v manjših novejših podjetjih. Povezave sta pojasnila s teoretičnim modelom avtentičnega vodenja, ki ga predstavljamo na Sliki 3. Model prikazuje pomembnost vpliva življenjskih izkušenj, organizacijskega okolja in pozitivnega psihološkega kapitala na razvoj avtentičnega vedenja/vodenja. Rezultati raziskave so med drugim pokazali tudi, da zaposleni dojemajo avtentičnega vodjo kot osebo, ki deluje transparentno, je usmerjena v prihodnost ter sposobna ustvarjati povezovalno organizacijo.

Slika 3: Konceptualni model avtentičnega vodenja Avolia in Luthansa (2006)



Vir: S. M. Jensen & F. Luthans, Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes, 2006, str. 648.

Po mnenju Avolia in Gardnerja (2005) je avtentično vodenje najustreznejši koncept uresničevanja vseh pozitivnih oblik menedžmenta. Je vodenje, ki gradi na zaupanju ter

razvija vedenjske lastnosti zaposlenih kot so zavezanost in zadovoljstvo na delovnem mestu ter opolnomočenje in zavezanost k izpolnitvi danih nalog. Eno izmed ključnih vlog igra avtentični vodja, ki je pri sledilcih sposoben zbuditi motivacijo, akcijo, zavezanost in zadovoljstvo, kar je predpogoj za uspešno doseganje zastavljenih ciljev (Dimovski et al., 2009, str. 107). Prav tako so avtentični vodje tisti, ki navdihnejo lastne sodelavce, da so na delovnem mestu avtentični ter najdejo smisel v svojem delovanju, ki je skladno z lastnimi moralnimi načeli (Avolio et al., 2004). V zadnjih letih so raziskovalci avtentičnega vodenja in pozitivnega organizacijskega vedenja začeli proučevati tudi razmerje med vodenjem in zagnanostjo za delo, saj so raziskave potrdile, da ima slednja močan vpliv na poslovne rezultate organizacije (Dimovski et al., 2009, str. 108).

1.1.3 Pregled teorij avtentičnega vodenja

Prva formalna opredelitev avtentičnega vodenja sega v leto 1983. Dolgih 14 let je nato trajalo, da se je akademska sfera ponovno začela zanimati za omenjeno področje (Gardner, Coglisser, Davis, & Dickens, 2011, str. 1124–1126). Pravi razcvet pa je raziskovalno področje doživelo šele v 21. stoletju. Po letu 2004, ko je bila objavljena prva raziskava o avtentičnem vodenju vodilnih avtorjev tega področja, začne število raziskav s področja vodenja skokovito naraščati tako v domačem kot tujem akademskem in poslovnem okolju, kar še dodatno prispeva k razvoju teorije avtentičnosti vodenja in sodobnih konceptov vodenja, temelječih na pozitivni psihologiji. Leti 2005 in 2006 sta bili najbolj plodoviti, saj je bilo takrat objavljenih največ teoretičnih prispevkov o avtentičnosti in vodenju, po letu 2006 pa se je fokus akademikov in širše javnosti preusmeril k empiričnemu in praktičnemu raziskovanju (Dimovski et al., 2013, str. 58). V slovenskem prostoru smo dobili prvo znanstveno monografijo o avtentičnem vodenju šele leta 2009, toda že tri leta kasneje pride do preboja na področju raziskav in praks o avtentičnosti vodenja v znanstvenem in gospodarskem prostoru. Longitudinalni kronološki pregled teorij avtentičnega vodenja in njihovih prispevkov prikazuje Tabela 1.

Tabela 1: Pregled teorij avtentičnega vodenja

Leto	Avtor(ji)	Prispevek raziskave
1967	Rome in Rome	Avtorja opredelita avtentičnost organizacije in posameznika. Slednja sta avtentična do mere, do katere sprejemata končnost, nepredvidljivost in negotovost, se zavedata svoje odgovornosti in možnosti izbire, priznata zmote in napake, svoje kreativne managerske potenciale izkoriščata za načrtovanje, rast in razvoj lastne politike ter odgovorno sodelujeta v širši skupnosti.

se nadaljuje

Tabela 1: Pregled teorij avtentičnega vodenja (nad.)

Leto	Avtor(ji)	Prispevek raziskave
1983	Henderson in Hoy	Avtorja podata definicijo avtentičnega in neavtentičnega vodje. Avtentičnega vodjo sledilci zaznavajo kot osebo, ki sprejema osebno in organizacijsko odgovornost za dejanja, rezultate in napake, ne manipulira s svojimi podrejenimi in postavlja sebstvo pred svojo vlogo. Nasprotno je neavtentičen vodja nekdo, ki krivdo za lastne napake išče zunaj sebe, manipulira s svojimi podrejenimi, svojo organizacijsko vlogo pa postavlja pred lastni jaz.
1997	Bhindi in Duignan	Avtentično vodenje temelji na štirih temeljih; avtentičnosti, namenskosti, duhovnosti in občutljivosti. Avtentičnost zaobjema odkrivanje lastnega avtentičnega jaza skozi smiselne odnose v organizaciji in njenih jedrnih procesih, namenskost pa vizionarske vodje, ki črpajo energijo in usmeritve iz dobrih namenov trenutnih članov organizacije, ki so za vizijo prihodnosti dali svoj intelekt, srce in dušo. Ponovna zaobljuba duhovnosti kliče znova k odkrivanju duhovnega v vsakem posamezniku, zadnji temelj pa se nanaša na občutljivost za čustva, težnje in potrebe drugih, še posebej v multikulturnih okoljih, v katerih danes zaradi močnih globalizacijskih trendov deluje veliko vodij.
2001	Begley	Avtor definira avtentično vodenje s pomočjo metafore kot profesionalno učinkovite ter etično in zavestno razmišljujoče prakse v pedagoškem izobraževanju. Avtentično vodenje bazira na znanju, vrednotah in spretni izvedbi.
2003	George	Avtentični vodje se pri svojem delu opirajo na lastne dane sposobnosti, vendar se prav tako zavedajo svojih pomankljivosti in jih skušajo odpraviti. Vodijo smiselno, z namenom in vrednotami. Ustvarijo dolgotrajne vezi z ljudmi, ki jim sledijo zaradi jasno oblikovanih in zastopanih lastnih stališč. Zanje je značilno, da so dosledni, samodisciplinirani, brezkompromisni, ko so na tehnični njihova načela. Predani so neprestanemu osebnemu razvoju, saj se zavedajo, da se vodje razvijajo skozi celotno življenje.
2003	Luthans in Avolio	Avtorja podata definicijo avtentičnega vodenja v organizacijah. Opredelita ga kot proces, ki črpa iz pozitivnih psiholoških sposobnosti in visoko razvitega organizacijskega okolja. Rezultat omenjenega procesa je povečano samozavedanje in samournavnanje pozitivnega obnašanja vodij in njihovih sodelavcev, kar vodi v pozitivni samorazvoj. Avtentični vodja je samozavesten, poln upanja, optimističen, prožen, odprt in moralno-etično zazrt v prihodnost. S svojimi avtentičnimi vrednotami, prepričanji in obnašanjem je zgledni model, po katerem se razvijajo njegovi sodelavci.
2004	Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans in May	Raziskovalci vzpostavijo dobre teoretične temelje avtentičnega vodenja. Prepričani so, da avtentični vodje na sledilce vplivajo preko naslednjih mehanizmov; preko pozitivnega organizacijskega vedenja, ustvarjanja upanja in zaupanja ter s spodbujanjem pozitivnih čustev in identifikacije.
2004	Begley	Avtentično vodenje akademik definira kot funkcijo poznavanja samega sebe, dojemljivost za težnje ljudi okoli sebe in tehnično popolnost, ki vodi v sinergijo vodenja.
2005	Avolio in Gardner	Teorija avtentičnega vodenja, transformacijsko vodenje, pozitivni psihološki kapital, konstrukt avtentičnosti.

se nadaljuje

Tabela 1: Pregled teorij avtentičnega vodenja (nad.)

Leto	Avtor(ji)	Prispevek raziskave
2005	Cooper, Scandura in Schriesheim	Razvoj avtentičnega vodenja – gre za kritiko izvirnega modela, ki opozarja, da je treba dobro definirati vse vidike avtentičnega vodenja ter teoretično začrtati smernice prihodnjega razvoja na tem področju, model poudari nekatera razvojna vprašanja kot je etika.
2005	Gardner, Avolio, Luthans in Walumbwa	Teorija avtentičnega vodenja, samoregulacija in samozavedanje, pozitivno organizacijsko vedenje.
2005	Ilies, Morgeson in Nahrgang	Teorija avtentičnega vodenja, čustva in avtentičnost, model pozitivnega vodenja.
2005	Shamir in Eilam	Pristop življenjskih zgodb, model treh izraelskih akademikov poudari, da vodenje temelji na posameznikovem pripisovanju pomena zgodb, ki se jim v življenju zgodijo, elementi avtentičnega vodenja izhajajo iz življenjskih zgodb vodje, zato je konstrukcija tega izjemnega pomena, vodja je avtentičen tudi z izražanjem negativnih misli.
2005	Sparrowe	Avtor uporablja samopripovedni pristop, ki je komplementaren pristopu življenjskih zgodb, poseže na področje teorije identitete in hermenevtične filozofije. Za avtentičnost meni, da ni le stanje posameznika, temveč se le-ta nujno izkazuje v odnosu do drugega.
2006	Harvey, Martinko in Gardener	Raziskovalci prispevajo empirično definicijo avtentičnega vodenja in razvijejo lasten model avtentičnega vodenja. V njem izpostavijo pomen pripisovanja pri ustvarjanju in zaznavanju avtentičnosti ter vlogo transparentnosti.
2006	Jensen in Luthans	Avtorja ugotovita, da ima zaznavanje avtentičnosti podjetnikov s strani njihovih zaposlenih pozitiven vpliv na zadovoljstvo, prispeva k pozitivnemu odnosu in veselju do dela ter krepi organizacijsko pripadnost zaposlenih.
2007	Endrissat, Müller in Kaudela-Baum	Leta 2007 avtorji opravijo empirično raziskavo med švicarskimi managerji. Izsledki pokažejo ključno vlogo avtentičnosti in integritete v procesu zaznavanja vodij. Raziskava med drugim tudi opozori na nujnost ločevanja avtentičnega vodenja od drugih stilov vodenja (na primer transformacijskega, etičnega ...).
2007	Fields	Avtor razpravlja o vplivu dejanj in značilnosti vodje na strinjanje sledilcev o avtentičnosti vodje in njegovi integriteti. V prispevku poda tudi predloge za prihodnje empirično raziskovanje in testiranje.
2007	George	Univerzalnost avtentičnih vodij, raziskava vodij iz različnih kultur.
2007	George in Sims	Avtorja avtentične vodje definirata kot ljudi, ki so zvesti sami sebi in lastnim prepričanjem. Poosebljajo zaupanje in gojijo pristne odnose z drugimi. Sposobni so motivirati sledilce do mere, da le-ti dosegajo zelo dobre rezultate. Na svoji poti niso odvisni od pričakovanj drugih, temveč raje zaupajo sebi in stopajo po lastni poti. Pri delu jih vodi skrb za druge.
2008	Yammarino, Dionne, Schriesheim in Dansereau	Rezultati večnivojske analize pozitivnega organizacijskega vodenja in avtentičnega vodenja so pokazali neposredne in posredne vplive avtentičnega vodenja na uspešnost, ki jih le-ta udejanja preko pozitivnega organizacijskega vodenja.

se nadaljuje

Tabela 1: Pregled teorij avtentičnega vodenja (nad.)

Leto	Avtor(ji)	Prispevek raziskave
2008	Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson	Raziskovalci podajo definicijo avtentičnega vodenja. Vodenje opredelijo kot matriko obnašanja vodje, ki s pomočjo lastnih pozitivnih psiholoških sposobnosti in pozitivne etično zaznamovane klime, pri sledilcih spodbuja samozavedanje, moralno držo, uravnoteženo sprejemanje informacij in odprte odnose. Vse naštetu pri sledilcih krepi pozitiven samorazvoj.
2009	Dimovski, Penger in Peterlin	Akademiki so avtorji prve slovenske znanstvene monografije iz področja avtentičnega vodenja. V monografiji je predstavljen slovenski model avtentičnega vodenja, obogaten s številnimi praktičnimi primeri iz domače in tuje prakse.
2009	Gardner, Fisher in Hunt	Avtentično vodenje in emocionalno delo. Predstavljen model emocionalnega vodenja in avtentičnosti. Gardner s svojim timom raziskovalcev razmišlja, ali je obenem mogoče, da vodje izražajo svoja čustva in istočasno ohranjajo lastno konsistentnost.
2009	Whitehead	Akademik poda definicijo avtentičnega vodje. Zanj je to samozavestna in ponižna oseba, ki je neprestano na preži za izboljšavami, v procesu vodenja gleda na dobrobit drugih, skozi lastno etično in moralno držo dosega visok nivo zaupanja ter se zavzema za, na družbenih vrednotah temelječi, organizacijski uspeh.
2010	Johansson, Sandahl in Andershed	Avtorji so v delovnem okolju zdravstvene nege na Švedskem opravili kvalitativno raziskavo s področja avtentičnega vodenja. Z študijo so želeli preveriti dožemanje odličnega delovnega okolja in vključevanja vodij, z zornega kota registriranih medicinskih sester ter vodij. Rezultati so pokazali, da je ključnega pomena izpolnitev vizije enote, ki pa se zgodi ob pomoči usklajenega vodstva, preko zrelega skupinskega delovanja in primerne organizacijske strukture. Na podlagi empiričnih izsledkov so bile opredeljene ključne sestavine, ki prispevajo k izpolnitvi vizije.
2010	Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck in Avolio	Avtorji v raziskavi, ki je vključila 387 zaposlenih in 129 njihovih vodij, proučujejo avtentično vodenje, psihološke procese in vedenje sledilcev. Na osnovi izsledkov raziskave so potrdili, da ima avtentično vodenje pozitiven vpliv tako na zavzetost sledilcev kot organizacijsko vedenje.
2010	Ladkin in Taylor	Avtorja razvijeta teorijo o utelešenem avtentičnem vodenju. Razmišljata o naravi "pravega jaza" in o interakciji somatičnega in simboličnega znanja, ki vodi v razvoj sebstva. Pri tem se opirata na teorijo igranja Stanislavskega in predlagata tri ključne komponente, ki prispevajo k razvoju poosebljenega avtentičnega vodenja: lastno izpostavljanje, povezovanje in voditeljske izbire.
2011	Hasan in Faazah	Cilj študije je bil raziskati vpliv avtentičnega vodenja ter njegovih elementov na skupinsko pripadnost in zadovoljstvo na delovnem mestu. Uspešne organizacije, ki želijo uresničevati svoje cilje, si morajo prizadevati za ohranjanje dobrih sodelavcev, zato je ključnega pomena, da primerno skrbijo za dobro počutje svojih zaposlenih. Rezultati raziskave avtorjev so potrdili pozitivno korelacijo med avtentičnim vodenjem, pripadnostjo timu in zadovoljstvom na delovnem mestu. Na osnovi slednjih je bil izoblikovan sklep študije, ki tim, čigar voditelji so bolj avtentični, opredeljuje kot bolj zadovoljen in pripaden.

se nadaljuje

Tabela 1: Pregled teorij avtentičnega vodenja (nad.)

Leto	Avtor(ji)	Prispevek raziskave
2011	Gardner, Coglisser, Davis in Dickens	Avtorji so v eni od vodilnih znanstvenih revij za področje vodenja, Leadership Quarterly, pripravili obsežen seznam objav razvoja teorij s področja avtentičnega vodenja.
2011	Darvish in Rezaei	Raziskovalca dokažeta obstoj pozitivne korelacije med avtentičnim vodenjem in skupinsko pripadnostjo ter zadovoljstvom pri delu. Ugotovita, da zaposleni v timih, ki jih vodijo bolj avtentični vodje, izkazujejo višjo stopnjo pripadnosti in so obenem tudi bolj zadovoljni.
2012	Peterson, Walumbwa, Avolio in Hannah	Raziskava se osredotoča na avtentično vodenje v ekstremnih delovnih okoljih, natančneje v vojski in policiji ter raziskuje odnos med avtentičnim vodenjem in delovno uspešnostjo sledilcev. Raziskovalci iz empiričnih ugotovitev oblikujejo končen sklep o vplivu avtentičnega vodje na delovno uspešnost sledilcev. Vodje na svoje sledilce vplivajo preko krepitev pozitivnega psihološkega kapitala pri sledilcih ter preko pozitivnih čustev.
2012	Rego, Sousa, Marquez in Cunha	Nevroznanstveniki proučijo vpliv avtentičnega vodenja na ustvarjalnost ter pozitivni psihološki kapital. V raziskavi ugotovijo, da psihološki kapital tako posredno kot neposredno spodbuja ustvarjalnost zaposlenih.
2012	Algera in Lips-Wiersma	Prispevek se uvršča na področje radikalnega avtentičnega vodenja, ki se ukvarja z soustvarjanjem pogojev, pod katerimi so člani organizacije avtentični. Avtorja se v svojem raziskovanju dotakneta štirih tematik eksistencialistične avtentičnosti. Trdita, da je neavtentičnost neizogibna in da avtentičnost zahteva ustvarjanje sebi lastnega mišljenja, ne nakazuje skladnosti ciljev in vrednot ter da ni intrinzično etična. Kot rešitev predlagata radikalnejšo obliko avtentičnega vodenja, ki se več ne osredinja na vodjo kot posameznika temveč na pogoje, ki pripeljejo do avtentičnega vodenja članov organizacije.
2014	Černe, Dimovski, Marič, Penger in Škerlavaj	Raziskovalci proučujejo ujemanje samozaznavanje vodje in zaznavanje avtentičnega vodenja s strani sledilcev ter skušajo določiti pomen avtentičnega vodenja in njegov vpliv na večanje zadovoljstva pri delu zaposlenih. Z metodo linearnega hierarhičnega modeliranja v raziskavi, v katero je bilo vključenih 24 vodij in 171 članov tima, ugotovijo, da na zadovoljstvo pri delu vpliva tako zaznavanje avtentičnega vodenja s strani sledilcev kot tudi interakcija med samozaznavanjem vodje in zaznavanje avtentičnega vodenja s strani sledilcev.
2014	Penger in Černe	S pristopom hierarhičnega linearnega modeliranja avtorja v empirični raziskavi določata poezvave med avtentičnim vodenjem, zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu in zavzetostjo. V raziskavo je bilo vključenih 289 zaposlenih in 23 vodij. Njeni izsledki so pokazali, da med avtentičnim vodenjem, zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu in zavzetostjo obstaja pozitivna korelacija. Prav tako je bila v raziskavi potrjena vloga mediatorja med avtentičnim vodenjem in zavzetostjo, polna podpora vodje.
2015	Datta	Rezultat avtentičnega vodenja so različne dimenzije učinkovitega vodenja; organizacijska uspešnost, spoštovanje vodje, izboljšave v delovnem okolju, boljše sposobnosti reševanja problemov ter sposobnost skupinskega spopadanja s spremembami, v kriznih situacijah. Z udejanjanjem avtentičnega vodenja v prakso zmanjšamo negativna stališča in obenem krepimo pozitivno vedenje v skupini.

se nadaljuje

Tabela 1: Pregled teorij avtentičnega vodenja (nad.)

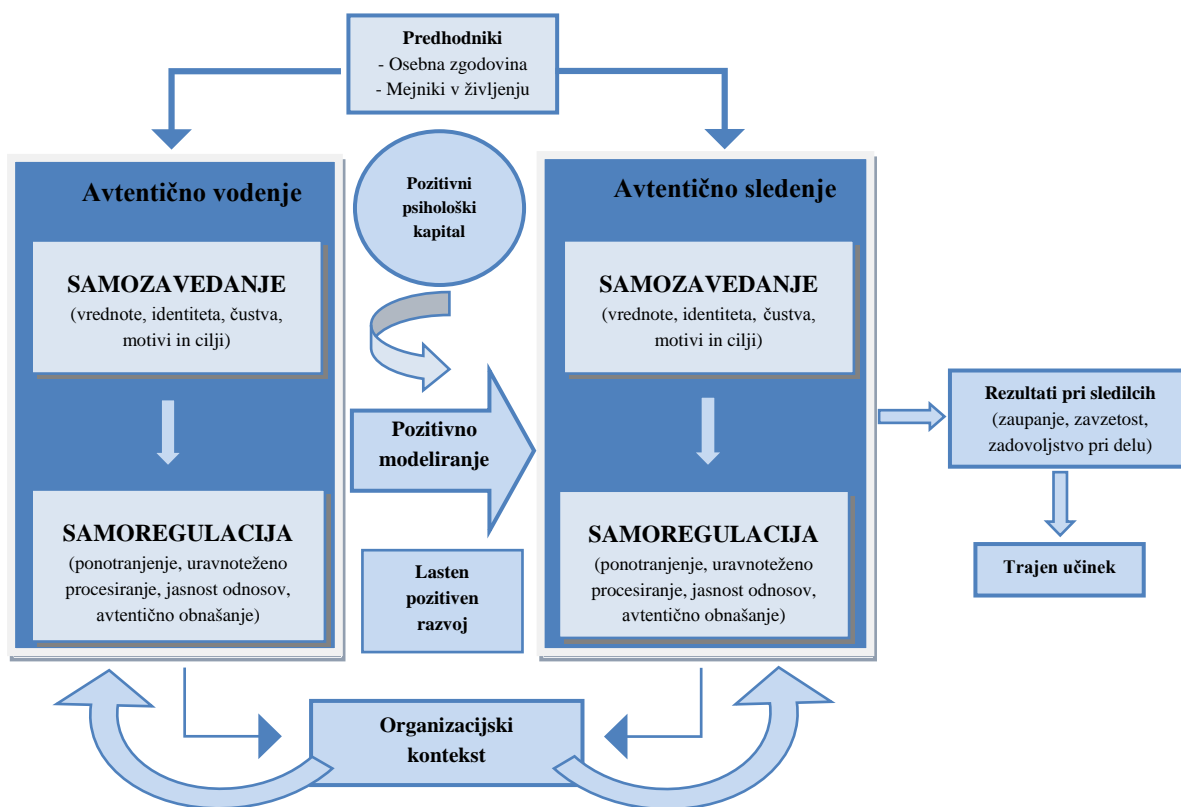
Leto	Avtor(ji)	Prispevek raziskave
2016	Agote, Aramburu in Lines	Percepcija avtentičnega vodenja, zaupanje v vodjo in čustva sledilcev v procesih organizacijskih sprememb. Raziskovalci so naredili raziskavo med 102 španskimi managerji, ki je pokazala, da je avtentično vodenje neposredno in pozitivno povezano z zaupanjem sledilcev v vodjo in razvojem njihovih pozitivnih čustev. Na osnovi rezultatov raziskave avtorji kadrovskim managerjem predlagajo implementacijo treningov za boljše razumevanje koncepta avtentičnega vodenja in lažjo izgradnjo zaupanja pri sledilcih.

Vir: L. Agote, N. Aramburu, & R. Lines, *Authentic Leadership Perception, Trust in the Leader, and Followers' Emotions in Organizational Change Processes*, 2016, str. 35–63; B. Datta, *Assessing the effectiveness of authentic leadership*, 2015, str. 70; V. Dimovski, S. Penger, J. Peterlin, M. Uhan, M. Černe, & M. Marič, *Napredni management*, 2013, str. 59–65; Gardner et al., *Authentic leadership: A review of the literature and research agenda*, 2011, str. 1122; M. Grošelj, *Neposredna in posredna povezava avtentičnega in transformacijskega vodenja z inovativnostjo: večnivojska analiza*, 2016, str. 42–50; S. M. Jensen & F. Luthans, *Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes*, 2006, str. 647–650; D. Ladkin & S. S. Taylor, *Enacting the "True Self": Towards a theory of embodied authentic leadership*, 2010, str. 65; F. O. Walumbwa, P. Wang, H. Wang, J. Schaubroeck, & B. J. Avolio, *Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviours*, 2010, str. 901, 902; S. Penger & M. Černe, *Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: a hierarchical linear modelling approach*, 2014, str. 522; M. Černe & S. Penger, *Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja*, 2010, str. 838.

1.2 Elementi avtentičnega vodenja

Osnovna elementa, tako avtentičnega vodenja kot avtentičnega sledenja, sta samozavedanje in samoregulacija (Gardner et al., 2005, str. 347). Samozavedanje je proces, preko katerega posameznik spoznava samega sebe in razume svoja prepričanja, želje ter se zaveda svojega znanja in zmožnosti. Po Avoliju in Gardnerju (2005, str. 324) predstavlja osnovo za razvijanje avtentičnega vodenja. Samoregulacija pa zaobjema ponotranjene procese obvladovanja, transparentne odnose in avtentično vedenje (Gardner et al., 2005, str. 829). Oboje, samozavedanje in samoregulacijo, krepi pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj (Penger, 2006, str. 101), še dva elementa avtentičnega vodenja, ki ju prva opredelita Luthans in Avolio (2003, str. 244–252). Oba imata izredno pomembno vlogo tudi pri pozitivnem modeliranju, tj. ustvarjanju avtentičnih sledilcev (Dimovski, Černe, Penger, Škerlavaj, & Marič, 2011, str. A12). Shamir in Eilam (2005, str. 398) sta sicer do povezav med avtentičnim vodenjem in pozitivnim psihološkim kapitalom precej skeptična, vendar so slovenski akademiki (Penger, 2006, str. 98; Černe & Penger, 2010, str. 830) prepričani, da so pozitivna čustva ključna v procesu razvoja avtentičnega vodenja oziroma pozitivnega modeliranja. Gardner et al. (2005) je v modelu razvoja avtentičnega vodenja, ki ga predstavljamo na Sliki 4, povezal vse štiri temeljne elemente avtentičnega vodenja.

Slika 4: Model razvoja avtentičnega vodenja prek temeljnih elementov



Vir: W. L. Gardner, B. J. Avolio, F. Luthans, D. R. May, & F. Walumbwa, "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development, 2005, str. 346.

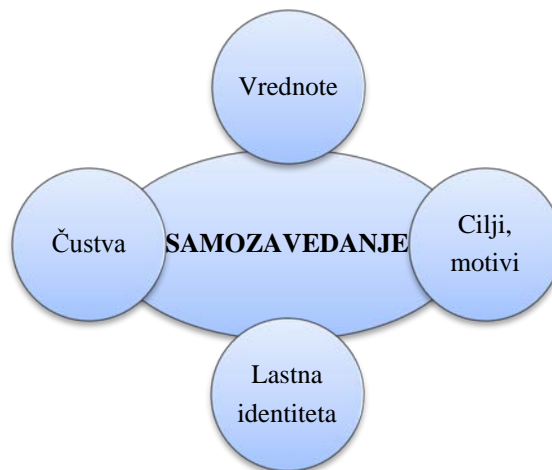
Positivni psihološki kapital vključuje samozavest, optimizem, upanje in prožnost (Luthans & Avolio, 2003); elemente pozitivnega organizacijskega vedenja, ki imajo osrednjo vlogo pri razvijanju tako posameznikov kot timov in učočih se organizacij ter skupnosti (Avolio & Gardner, 2005, str. 324). Izražanje pozitivnih čustev avtentičnih vodij in spodbujanje le-teh pri sledilcih ustvari bolj zadovoljne, motivirane, vztrajne in uspešne sodelavce. Ko sledilci spoznajo samega sebe ter ponotranjijo vrednote in prepričanja pod neposrednim vplivom vodje, govorimo o lastnem pozitivnem razvoju, četrtem elementu avtentičnega vodenja (Dimovski et al., 2013, str. 110). Iz prikazanega modela na Sliki 4 lahko sklepamo, da je avtentično sledenje tako integralni del kot posledica razvoja avtentičnega vodenja hkrati. Oblikuje ga avtentični vodja z namenom razvoja visoke stopnje samozavedanja in samoregulacije pri sledilcih, ki vodi do njihovega lastnega pozitivnega razvoja (Gardner et al., 2005, str. 346)

1.2.1 Samozavedanje

Po Avoliju in Gardnerju (2005, str. 324) je samozavedanje izhodiščni element za razvijanje avtentičnega vodenja. Vključuje spoznavanje samega sebe ter samorefleksijo, preko katere

avtentični vodje opazujejo in analizirajo svoje misli, čustva in hotenja. Posameznik se mora, da bi dosegel stik s sabo, poglobiti v lastno osebnost in bit skozi ozaveščanje preteklih življenjskih zgodb in takratnih reakcij ter čustev (Ladkin & Taylor, 2010, str. 69). Preko opisanega vedno znova porajajočega se procesa posamezniki razumejo in spoznajo lastne vrednote, čustva, identiteto ter motive in cilje, ki predstavljajo štiri komponente samozavedanja (Avolio & Gardner, 2005, str. 324–325). Tako se zavejo svojih zmožnosti in znanja. Elemente samozavedanja prikazujemo na Sliki 5.

Slika 5: Elementi samozavedanja



Vir: W. L. Gardner, B. J. Avolio, F. Luthans, D. R. May, & F. Walumbwa, "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development, 2005, str. 350–353.

Vrednote so naučene skozi procese socializacije, ko pa so ponotranjene, postanejo sestavni del sebstva. Služijo kot normativni standard obnašanja, ki je v družbi zaželeno in pričakovano (Lord & Brown, 2001). Posameznik je tako avtentičen, ko je zvest samemu sebi in svojim vrednotam. Takrat se je sposoben upreti tistim družbenim pritiskom in pritiskom okolja, ki ogrožajo njegove vrednote (Erickson, 1995). Po mnenju Georga (2003) je samozavedanje lastnih vrednot predpogoj za avtentično vodenje.

Drug element samozavedanja, identiteto, kot teorijo posameznika, ki opisuje, razlaga in med seboj povezuje njegove ali njene ustrezne lastnosti, karakteristike in izkušnje, v svojem delu opredeli Schlenker (1985, v Gardner et al., 2005, str. 350). Nadalje definira tudi samoidentifikacijo, proces utrjevanja in izražanja lastne identitete bodisi zasebno skozi lastno refleksijo bodisi javno skozi samorazkritja in samopredstavitve lastne identitete okolici. Akademiki ločijo dve vrsti identitete; osebno/individualno in družbeno. Avtentični voditelji še posebej cenijo tisto individualno identiteto, ki vključuje zaupanje, kredibilnost in moralnost. Zaupanje pa je ključen element osebne identitete avtentičnega vodje, saj spodbuja pozitivne odnose s sledilci. Ob vsem omenjenem jedro osebne identitete avtentičnega vodje gradi še spoštovanje do drugih, pravičnost ter odgovornost. Za oba,

avtentičnega vodjo in avtentičnega sledilca, je značilno, da ponotranjita svoji vlogi vodje in sledilca, ti pa postaneta del njunih identitet ob pomoči lojalnosti, odprtosti, transparentnosti in zaupanja (Gardner et al., 2005, str. 351).

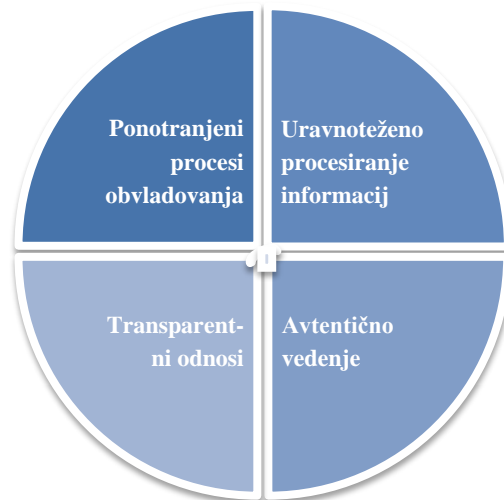
Samozavedanje ne vključuje le zavedanja lastnih misli, vrednot in motivov, spremlja ga tudi zavedanje o lastnih čustvih. Čustveno inteligentni posamezniki se zavedajo svojih čustev, prav tako pa razumejo tudi vzroke in vpliv teh čustev na kognitivne procese in odločanje ter njihovo spreminjanje skozi daljše časovno obdobje (Gardner et al., 2005, str. 352). Čustveno samozavedanje, ki je osnovna sestavina čustvene inteligentnosti, je ena izmed determinant učinkovitega vodenja. Za svojo učinkovitost pa morajo vodje razviti tudi sočutje, sposobnost razumevanja čustev svojih sledilcev, ki je ključna sestavina konstrukta čustvene inteligentnosti (Hannah & Avolio, 2011). Za avtentične vodje je značilno, da izkazujejo višjo stopnjo čustvene inteligence ter imajo večje samozavedanje. Preko informacij, ki jim jih dajejo čustva, po mnenju Pengerjeve (2006) vplivajo na ravnanja in vedenja sledilcev ter posledično na razvoj identitete posameznika ter oblikovanje organizacijske identitete. Gardner et al. (2005) meni, da višja stopnja samozavedanja avtentičnim vodjem pomaga razumeti lastna čustva in čustva drugih ter, da pri odločitvah niso pod vplivom čustvenih impulzov danega trenutka.

Medtem ko manj avtentične vodje vodijo predvsem obrambni motivi ega, tj. motivi samokrepitve in samozaščite, bolj avtentične vodje poganjajo cilji samopotrditve ter samoizboljšanja. Avtentični vodje dosežejo večjo skladnost med lastnim idealnim in dejanskim jazom, ko v procesu razvoja avtentičnega vodenja razvijejo večje samozavedanje, katerega posledica je več pozitivnih čustev ter večje zadovoljstvo (Gardner et al., 2005, str. 354).

1.2.2 Samoregulacija

Samoregulacija je proces, v katerem avtentični vodje in avtentični sledilci usklajujejo lastne vrednote s svojimi nameni in dejanji (Avolio & Gardner, 2005, str. 325). Za avtentično osebo z visoko stopnjo samoregulacije je ob obvladovanju svojega vedenja v skladu s svojo osebnostjo značilno tudi ohranjanje odprtih odnosov do drugih. Ko govorimo o samoregulaciji, imamo v mislih ponotranjene procese obvladovanja in uravnoteženo procesiranje informacij ter transparentne odnose in avtentično vedenje (Gardner et al., 2005, str. 347). Uravnoteženo procesiranje informacij zaobjema ocenjevanje samega sebe, uravnoteženo zaznavanje ter primerjanje z drugimi, ki ni pod vplivom lastnega ega. Govorimo torej o objektivni presoji pomembnih informacij pred odločanjem (Dimovski et al., 2011, str. A12). V procesu samoregulacije avtentični vodje ali sledilci svoje vrednote uskladijo s svojimi nameni in dejanji, s čimer dosežejo transparentnost in avtentičnost v očeh svojih sodelavcev (Dimovski et al., 2011, str. 122). Elemente samoregulacije prikazujemo na Sliki 6.

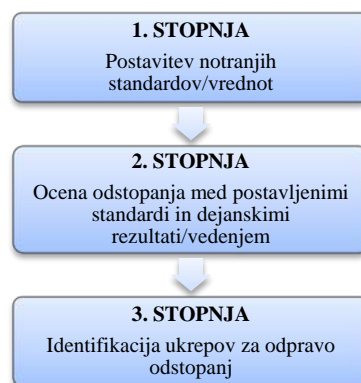
Slika 6: Elementi samoregulacije



Vir: B. J. Avolio & W. L. Gardner, *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*, 2005, str. 354.

Avtentičen vodja preko samoregulacije izkazuje odprtost, zaupanje in pokaže lastno resnično notranjost. S takšnim ravnanjem pri sledilcih vzbuja zaupanje, obenem pa jih spodbuja k deljenju informacij ter izražanju resničnih misli in primernih čustev (neprimerna čustva se skuša minimizirati) (Kernis, 2003, v Dimovski et al., 2013, str. 109). Za vodje z višjo stopnjo samoregulacije je značilno izražanja vedenja na način, da se le-to ujema z moralnimi vrednotami in standardi družbe oziroma okolja. Vrednote takega posameznika so usklajene na eni strani z njegovimi lastnimi vrednotami, na drugi strani z etičnim kodeksom družbe, kateri pripada (Dimovski et al., 2013, str. 110). Na Sliki 7 prikazujemo stopnje procesa samoregulacije.

Slika 7: Tri stopnje procesa samoregulacije



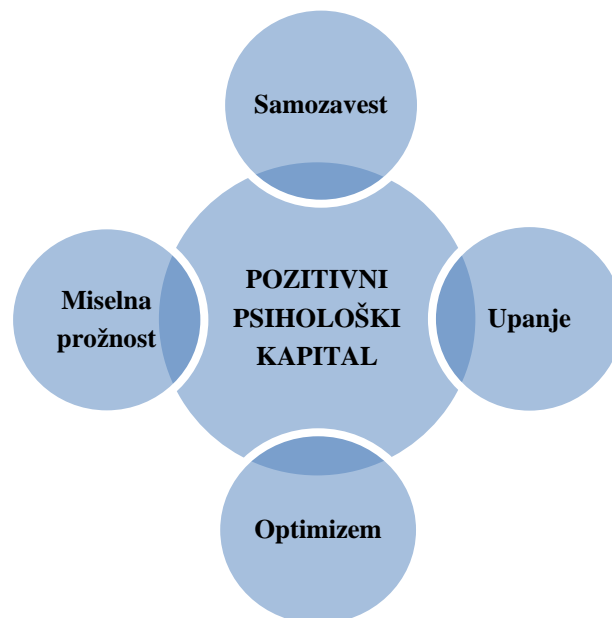
Vir: B. J. Avolio & W. L. Gardner, *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*, 2005, str. 325.

Po Stajkovicu in Luthansu (1998, v Dimovski et al., 2009, str. 122) ljudje samoregulacijo dosežejo s pomočjo opredelitve notranjih vrednot, z ocenjevanjem odstopanj med temi vrednotami in dejanskim vedenjem ter opredelitvijo aktivnosti za odpravo ugotovljenih odstopanj. Ob ravnanju v skladu z etičnimi pravili je pomemben del samoregulacije tudi izražanje pozitivnega psihološkega kapitala (Sparrowe, 2005, str. 422–423) oziroma ponotranjenje moralnih vrednot in standardov.

1.2.3 Pozitivni psihološki kapital

Pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj sta izredno pomembni sestavini avtentičnega vodenja, saj krepi že predstavljeno samozavedanje in samoregulacijo, še večji vpliv pa imata na pozitivno modeliranje, tj. ustvarjanje avtentičnih sledilcev (Luthans & Avolio, 2003). Za doseg trajnega zmagovalnega položaja igra pri razvijanju posameznikov, timov, učečih se organizacij in skupnosti, razvijanje pozitivnega psihološkega kapitala ključno vlogo (Avolio & Gardner, 2005). Nekateri raziskovalci (Endrissat et. al., 2007; Shamir & Eilam, 2005) so sicer do povezav med avtentičnim vodenjem in pozitivnimi psihološkimi kapacitetami precej skeptični, vendar Pengerjeva (2006) meni, da so pozitivna čustva ključna v procesu razvoja avtentičnega vodenja oziroma pozitivnega modeliranja (Dimovski et al., 2013, str. 110). Pozitivni psihološki kapital sestavljajo štirje elementi pozitivnega organizacijskega vodenja; samozavest, optimizem, upanje in prožnost, ki jih prikazuje Slika 8.

Slika 8: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: S. Penger, Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja, 2006, str. 79; V. Dimovski, S. Penger, J. Peterlin, M. Uhan, M. Černe, & M. Marič, Napredni management, 2013, str. 56.

Avtentični vodje skozi proces pozitivnega modeliranja krepijo samozavest sledilcev, jim dvigajo optimizem, vlivajo upanje v njih ter krepijo prožnost (Dimovski et al., 2009, str. 124), kar vodi v boljšo individualno in organizacijsko uspešnost (Penger & Dimovski, 2006, str. 433). Naštete zmožnosti lahko ne le izmerimo, temveč tudi razvijamo pri posameznikih, da bi dosegli višjo delovno uspešnost (F. Luthans, K. W. Luthans, & B. C. Luthans, 2004). Avtentični vodje izražajo pozitivna čustva in jih spodbujajo pri sledilcih (Avolio et al., 2004), kar predstavlja osnovo pozitivnim medčloveškim odnosom in vedenju v organizaciji ter se odraža v večji pripradnosti, motiviranosti, zadovoljstvu in uspešnosti (Avolio & Gardner, 2005). Avolio in Gardner (2005) opozarjata, da je avtentično vodenje kompleksen in kontinuiran proces učenja, katerega del so tudi življenjske izkušnje in pomembne prelomnice v življenju sledilcev in vodij. Tako ima pomemben vpliv na avtentično vodenje tudi posameznikova zgodovina in lastne izkušnje ter drugi elementi kot so družina in otroštvo, kultura, izobrazba in delo ter vzorniki in pretekle izkušnje z vodenjem (Dimovski et al., 2009, str. 124). Jensenova in Luthans (2006) k naštetim dejavnikom razvoja avtentičnega vodenja dodajata še organizacijski kontekst; sodelavce, podporne sisteme ter kulturo in klimo organizacije.

Na Sliki 9 prikazujemo Luthansov model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala, ki gre prek človeškega in socialnega kapitala, preko tez »kaj znaš« in »koga poznaš«, v pozitivni psihološki kapital na temelju teze »kdo si«. Vsa štiri stanja, prikazana v modelu, se danes aplicirajo v delovna okolja in prispevajo k pozitivnemu organizacijskemu vedenju, katerega rezultati se odražajo v višji produktivnosti, boljših storitvah in manjši fluktuaciji zaposlenih (Penger & Dimovski, 2006, str. 433).

Slika 9: Luthansov model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala

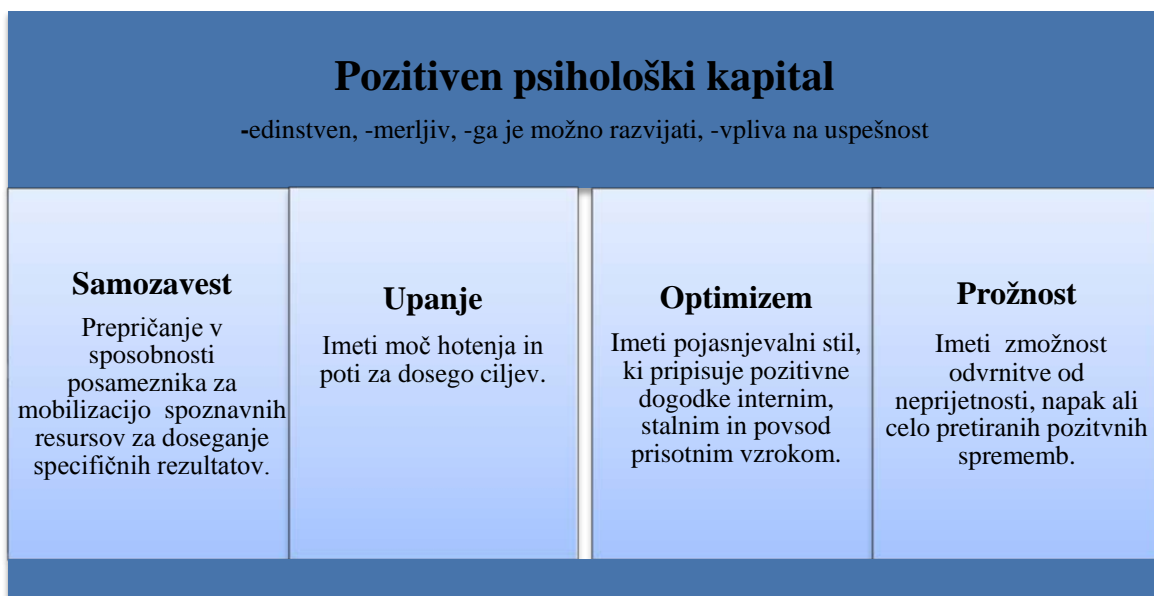


Vir: F. Luthans, K. W. Luthans, & B. C. Luthans, Positive psychological capital: Beyond human and social capital, 2004, str. 45; S. Penger & V. Dimovski, Trendi učeče se organizacije: Razvoj avtetičnega vodenja in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete, 2006, str. 434.

Proces pozitivnega modeliranja, ustvarjanja avtentčnih sledilcev, je dvosmeren proces, pri katerem se zaposleni osebno identificirajo z vodjo, kar pa pri vodji povzroči povratno samoregulacijo (Avolio & Gardner, 2005). Naloga avtentčnih vodij je, da skupne kognitivne vedenjske vzorce prenese na vse člane organizacije (Penger & Dimovski, 2006). Posledično sledilci prevzamejo pozitivna psihološka stanja (Sparrowe, 2005). Slednja jim med procesom pozitivnega modeliranja pomagajo graditi vodje in tako skupaj ustvarjajo pozitivni psihološki kapital. Ob tem pa avtentčni vodje pri sledilcih spodbujajo še učenje, ki je osnova za lasten pozitiven razvoj in del organizacijskega učenja (Mazutis & Slawinski, 2008, v Dimovski et al., 2013, str. 110). Pozitivno modeliranje je vedno odnos med dvema, med vodjo in sledilcem ter osnovno sredstvo, s katerim vodje vplivajo na podrejene (Avolio et. al., 2004). Vodja bo svojemu zaposlenemu vedno vzornik in si bo prizadeval vplivati nanj z zgledom (Penger, 2006), preko osebne identifikacije.

Šele leta 2004 nastane šola pozitivnega organizacijskega vedenja, temelječa na pozitivnem psihološkem kapitalu, z osredotočenostjo na prednostih posameznika in razvijanjem lastnih dobrih kvalitete namesto osebnih slabosti. Luthans in Youssef (2004) opredelita štiri temeljne dimenzije psihološkega kapitala: samozavest, upanje, optimizem in miselno prožnost, ki omogočajo avtentčnim vodjem izboljšave na področju proizvodnje, podpore uporabnikom in na področju vodenja zaposlenih. Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala predstavlja Slika 10.

Slika 10: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: S. Penger, Učeca se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja, 2006, str. 79.

Samozavest lahko opredelimo s pomočjo raziskav Bandure kot prepričanje posameznika v lastne sposobnosti za mobilizacijo motivacije in spoznavnih resursov za doseganje

specifičnih rezultatov (Penger, 2006, str. 79). Bolj samozavestni posamezniki so po mnenju Stojkovića in Luthansa (v Dimovski et al., 2013, str. 57) bolj vztrajni ter se bolj trudijo uspeti, načeloma je zanje manj verjetno, da ne dokončajo naloge zaradi napak. Kot pozitivno motivacijsko stanje, ki temelji na moči hotenja in načrtovanju poti za doseg cilja, opredelijo upanje Snyder, Irving in Anderson (v Dimovski et al., 2013, str. 57). Za posameznike z veliko upanja je značilno, da si postavijo visoke cilje in so sposobni ustvariti več poti za njihovo uresničitev, kar se odraža v pogostejšem doseganju želenih rezultatov. Kot optimistične osebe Pengerjeva (2006, str. 79) opredeli posameznike, ki pripisujejo pozitivne dogodke internim, stalnim in povsod prisotnim vzrokom. Optimistične osebe vedno pričakujejo pozitivne rezultate in so v primeru težav še naprej motivirani, saj izvor le teh ne pripisujejo sebi, ampak zunanjim dejavnikom (Dimovski et al., 2013, str. 58). Zadnjo Luthansovo dimenzijo, prožnost, lahko opredelimo kot zmožnost odvrnitve od napak in slabih izkušenj skupine ali posameznika (Penger, 2006, str. 79). Po Larsonu (v Dimovski et al., 2013, str. 58) na prožnost vplivajo trije dejavniki: tveganje, znanje in proces prilagajanja. Bolj prožni posamezniki po slabi izkušnji hitro okrevajo, so v kriznih situacijah bolj stabilni ter bolj prilagodljivi novim zahtevam in pripravljeni na nove (pre)izkušnje.

1.2.4 Lasten pozitiven razvoj

Skozi dalj časa trajajoči proces avtentičnega vodenja, se ob vodjih začnejo odpirati in razvijati v smeri avtentičnosti tudi njihovi podrejeni (Cooper et al., 2005; Gardner et al., 2005). Takšni sledilci skozi proces pozitivnega modeliranja ponotranjijo vrednote in prepričanja vodje ter postanejo v odnosih do ljudi okoli sebe predvsem bolj transparentni. V tej fazi se prav tako pri sledilcu spremeni zaznavanje lastne dejanske biti in tega kaj lahko postane (Avolio & Gardner, 2005). Oboji, tako vodje kot sledilci so v procesu razvijanja lastne identitete (Penger, 2006). Govorimo o lastnem pozitivnem razvoju, še enem elementu avtentičnega vodenja. Avtentično vodenje je razlog za povečanje intrinzične motivacije (Ilić, Morgeson, & Nargang, 2005), ko posamezniki ugotovijo, da tudi sami posedujejo moč vpliva in se zato bolj angažirajo za lasten pozitiven razvoj. Pri tem njihova transformacija ni odraz želje vodje, temveč lastne iniciative v smeri optimističnega, samozavestnega in upajočega delovanja (George, 2007). Empirične študije so dokazale, da se vsaj nekateri elementi avtentičnosti razvijajo tudi pri sledilcih, s čimer avtentični vodje iz slednjih razvijajo nove avtentične vodje (Gardner et al., 2005, str. 363–364).

1.3 Avtentični vodja in vodenje

Za avtentične vodje je značilna visoka raven avtentičnosti (Avolio et al., 2004, str. 802). Avtentični vodja pozna tako svoje prednosti kot slabosti in je s svojo samozavestjo, upanjem, optimizmom ter prožnostjo sposoben opolnomočiti svoje sodelavce, da skupaj dosegajo zastavljene cilje (George, 2007). Pri zaposlenih je sposoben spodbuditi motivacijo, akcijo, zavezanost in zadovoljstvo (Dimovski et al., 2009, str. 106) ter

prepozna talentirane posameznike, ki jim pomaga nadgraditi njihove talente v razlikovalne konkurenčne prednosti (Luthans & Avolio, 2003). Ima pozitiven vpliv na sledilce, s katerim spodbuja slednje k samoodločanju in zasledovanju njihovih lastnih vrednot in ciljev (Ilies et al., 2005). Avtentični vodje v učeči se organizaciji motivirajo sledilce na način, da postane model pozitivnega organizacijskega vedenja intregiriran del vsakega posameznika (Dimovski et al., 2009, str. 105).

1.3.1 Opredelitev avtentičnega vodje

Avolio, Luthans in Walumbwa (2004) opredelijo avtentične vodje kot posameznike, ki se dobro zavedajo svojega razmišljanja in vedenja; kot zavedajoč se lastnih in tujih vrednot, moralnih načel, znanja in prednosti ter okolja, katerega del so, jih zaznavajo tudi drugi. So osebe z visoko stopnjo avtentičnosti, zase vedo kdo so in v kaj verjamejo ter v interakciji z drugimi ves čas delujejo skladno s svojimi prepričanji in vrednotami (Avolio & Gardner, 2005; Avolio et al., 2005). Avtentični vodje so v svojem delovanju naravni, izvorni, nikakor pa ne kopije (Shamir & Eilam, 2005, str. 396), polni so upanja, optimizma, imajo visoko stopnjo samozavesti ter so prožni in visoko moralni (Cooper et al., 2005). Po Gardnerju et al. (2005) avtentični vodja ni zvest le samemu sebi, temveč skozi proces vodenja tudi sledilcem omogoča doseči čim višjo stopnjo avtentičnosti, kar vodi v trajnostni razvoj in pozitivno etično okolje organizacije.

Avtentični vodje so vedno v iskanju odličnih zaposlenih. Vodijo z zgledom; svojim sodelavcem so vzorniki, mentorji in svetovalci; na začetku procesa vodenja pri njih spodbudijo osebno identifikacijo, kasneje osebni razvoj (Dimovski et al., 2009, str. 111) in poistovetenje sledilcev z njihovim obanšanjem in mišljenjem (Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck, & Avolio, 2010, str. 901). Luthans in Avolio (2003) sta mnenja, da je eden ključnih izzivov avtentičnih vodij identificiranje prednosti zaposlenih ter skrb za njihovo ustrezno razvijanje, hkrati pa jih povezati s skupno vizijo in cilji organizacije.

Vodje se ne rodijo, ampak se razvijejo (Dimovski et al., 2009, str. 152) z razvojem, izgradnjo in obnavljanjem svojih življenjskih zgodb (Shamir & Eilam, 2005, str. 396). Brez razumevanja lastne življenjske zgodbe nimamo pogojev za razvoj avtentičnega vodenja (Gardner et al., 2005, str. 347–348). Na naše delovanje in razvoj vplivajo tako naše življenjske izkušnje, ki determinirajo lastno doživljanje nas samih in sveta okoli nas kot kultura organizacije. Vendar so prelomni življenjski trenutki tisti, ki izoblikujejo avtentičnega vodjo (Dimovski et al., 2009, str. 123). Raznoliko življenjsko pot avtentičnega vodje, polno padcev in vzponov, lahko razdelimo v tri pomembnejša obdobja. V prvem se posameznik izobražuje in pridobiva izkušnje ter se pripravlja na vodenje. Sledi čas, ko se večina vodij sreča s težavnim obdobjem, ki pa jim prinese ogromno izkušenj. Slednje dobro unovčijo v drugem obdobju osredotočanja na vodenje. Vrhunec avtentični vodje dosežejo okoli petdestega leta. V zadnjem obdobju, ki je za avtentičnega vodjo

najbolj ustvarjalno, po koncu aktivne kariere, vodje s prenašanjem svojega bogatega znanja na sledilce, postanejo mentorji (George, 2007, str. 16–25).

Po mnenju Avolia in Gardnerja (2005) je avtentično vodenje tisti temelj uresničevanja vseh pozitivnih oblik vodenja, ki omogoča udejanjanje naprednega managementa. Sodobne organizacije potrebujejo vodje, ki se ne bojijo sprememb in posedujejo dovolj pozitivnega psihološkega kapitala, da se s spremembami ustrezno spopadejo in vanje vključijo tudi svoje sodelavce (Dimovski et al., 2009, str. 137).

1.3.2 Značilnosti avtentičnega vodje

Idealen vodja ne obstaja. V primeru, da bi obstajal, bi ga najbrž vsi posnemali, kar pa pomeni, da bi dobili kup kopij, ne pa avtentičnih vodij, katerega temelj je originalni posameznik. Tako je nemogoče definirati stile, značilnosti in osebne lastnosti idealnega vodje (George, 2007). Bennis trdi (2006, v Dimovski et al., 2013, str. 139), da so avtentični vodje edini vodje prihodnosti. V procesu vodenja ne zasledujejo uspeha, temveč se posvečajo zasledovanju vrednot. Pri lastnem delu jih vodi integriteta, odprtost, želja po priznanju lastnih omejitev, odgovornost za svoja dejanja ter nagrajevanje integritete in poštenosti. S svojimi sodelavci ravnajo kot s sebi enakimi, s čimer ustvarjajo dolgoročne odnose (Bennis, 2006, v Dimovski et al., 2013, str. 139). Na Sliki 11 prikazujemo temeljne značilnosti avtentičnih vodij, ki sta jih opredelila raziskovalca Shamir in Eilam (2005).

Slika 11: Značilnosti avtentičnih vodij



Vir: V. Dimovski, S. Penger, & J. Peterlin, *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009, str. 105; B. Shamir & G. Eilam, "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development, 2005, str. 396–398.

Sodobni avtentični vodje ravnaajo v skladu s svojimi osebnimi prepričanji in vrednotami, ki jim zagotavljajo verodostojnost ter spoštovanje in zaupanje sodelavcev, ki njihov način vodenja zaznajo kot avtentičen. Tako je avtentičnost lahko opredeljena le s strani drugih. Svoje sodelavce so sposobni prepričati, da na delovnih mestih delujejo avtentično, za kar ob delovanju v skladu z lastnimi moralnimi načeli čutijo večji smisel. S krepitvijo organizacijske kulture, ki omogoča nenehno učenje in rast, vplivajo na uspešnost vseh zaposlenih ter resnično trajno uspešnost in učinkovitost organizacij. Slednja vključuje nefinančna in neotipljiva sredstva ter tiho znanje; človekov, socialni in psihološki kapital (Dimovski et al., 2009, str. 105–110). Avtentični vodje se globoko zavedajo svojih misli in ravnanj, lastnih in tujih vrednot, so samozavestni, polni upanja, prožni in optimistični ter posedujejo močno moralno zavest (Avolio et al., 2005, str. 321) in pozitivne psihološke kapacitete, ki se odraža v večjem zavedanju sebe in v bolj samoregulativnem pozitivnem vedenju (Dimovski et al., 2009, str. 112). George (2007) pravi, da avtentične vodje vodi tudi strast in samodisciplina pri doseganju ciljev, stalno delovanje v skladu z lastnimi vrednotami ter vodenje z glavo in srcem. Avtentičen vodja je za svoje delo notranje motiviran, deluje tako v dobrobit svojih sodelavcev in organizacije kot tudi širše družbe, pri čemer zasleduje lastne visoke moralne vrednote in etične standarde. Seveda ni brez napak, je pa le te pripravljen priznati in se iz tovrstnih izkušenj učiti (George, 2003).

1.3.3 Sposobnosti avtentičnega vodje

Vodja brez vpliva na svoje sodelavce ne more voditi. Prav tako ne more voditi svojih sledilcev po novih poteh in udejanjati spremembe, če ne poseduje zadostne stopnje avtentičnosti in njene moči spontanega sledenja, ki krepí zavezanost in predanost sledilcev vodji. Avtentično vodenje vodjem ni podarjeno z delovnim mestom, temveč si ga mora leta z integriteto še prislužiti (Dimovski et al., 2013, str. 141). Skozi proces avtentičnega vodenja avtentični vodje udejanjajo svojo neposrednost, odprtost, transparentnost, zavezanost k uspehom ter željo po priznanju svojih omejitev, odgovornost za lastna dejanja in nagrajevanje integritete ter poštenosti (Dimovski et al., 2009, str. 113).

Dimovski et al. med sposobnostmi avtentičnih vodij izpostavljajo: 1. zmožnost povezovanja z lastno notranjostjo, za kar morajo najprej spoznati samega sebe, 2. iskreno in odkrito komuniciranje z ljudmi brez tabujev, ki sledi filozofiji »vse karte na mizo«, 3. poznavanje svojih sodelavcev, tako njihovih delovnih kot življenjskih preferenc, 4. verodostojnost in udejanjanje vrednot v praksi, 5. približevanje svojim sodelavcem in sposobnost odstranitve vseh komunikacijskih ovir, 6. osredotočanje in služenje drugim soljudem, ne sebi, 7. verjamejo svojim sodelavcem in jim pomagajo odkriti svoje talente ter jih udejaniti, 8. dajanje upanja in podpore sodelavcem in s tem posledično zagnanost ter prihodnost (Grošelj, 2016, str. 56; Dimovski et al., 2009, str. 113). V Tabeli 2 natančneje predstavljamo štiri ključne elemente krepitve razvoja sposobnosti avtentičnih vodij, ki jih je opredelil Dimovski et al. (2009).

Tabela 2: Razvoj sposobnosti avtentičnih vodij

Sposobnost	Opis
Razvoj upanja	Upanje je pozitivno motivacijsko stanje, ki vključuje moč volje in prepričanje, da je cilje mogoče doseči, in oblikovati načrte za doseg teh ciljev. Razvoj upanja in pozitivne moči imata neposreden vpliv na gradnjo identitete tako posameznika kot organizacije. Razvoj upanja je element pozitivnega psihološkega kapitala in pozitivne moči. Raziskave so pokazale, da so vodje in posamezniki, ki so polni upanja, bolj motivirani, podjetja s takšnimi zaposlenimi pa uspešnejša in učinkovitejša, z manjšo stopnjo fluktuacije, večjim zadovoljstvom in zavezanostjo zaposlenih ter izoblikovano organizacijsko identiteto in kulturo. Avtentični vodje z visokim upanjem so s strani sledilcev zaznani kot zanesljivi in verodostojni. Ovire na poti do ciljev zaznajo kot izzive in hitro najdejo alterantivne poti.
Razvoj zaupanja med sodelavci	Raziskave so potrdile pozitivno povezanost med zaupanjem v vodenje in zadovoljstvom zaposlenih na delovnem mestu ter organizacijsko zavezanostjo. Zaupanje vključuje prepričanje o integriteti in poštenosti. In kadar sledilci verjamejo v integriteto, sposobnost in avtentičnost vodje, so bolj zaupljivi in prej pripravljeni na sodelovanje v bolj tveganih dejanjih in pridobivanju znanja. Kadar sledilci pri vodji zaznajo nepoštenost, pomanjkanje integritete in nekompetentnost, se tveganjem ne želijo izpostaviti ali pa celo razmišljajo o odhodu iz organizacije. Vodje gradijo zaupanje z izkazovanjem skrbi za zaposlene ter s spoštovanjem zaposlenih. Zaupanje vpliva na večjo prilagodljivost okolju, zato njegov pomen v teoriji organizacije narašča.
Razvoj pozitivnih čustev	Positivna čustva spodbujajo pozitivne medčloveške odnose in vedenje v organizaciji kot so konstruktivno soočanje z neprijetnimi situacijami, zavezanost, zadovoljstvo in razvijanje dolgoročnih ciljev, razvijanje novih načinov razmišljanja, iskanja idej in spodbujanje ustvarjalnega mišljenja. Posamezniki z odkrivanjem novih idej in načinov delovanja zgradijo svoje socialne, družbene, psihične, intelektualne in psihološke rezerve, sposobnosti in zmožnosti. Čustva so pomembna za razvoj avtentičnega vodenja v učeči se organizaciji, saj njihovim članom dajejo informacije o njih in različnih dinamičnih procesih v organizaciji, pomagajo posameznikom razvijati prilagodljivejšje odzive na težave in stresne dejavnike delovnega okolja.
Razvoj optimizma med sodelavci	Za optimiste je značilno, da izkazujejo višjo raven delovne motivacije, so bolj uspešni, zadovoljni z delom ter vztrajni ob soočanju z ovirami. Težave jih ne ohromijo, ravno nasprotno, jih okrepijo in vzpodbudijo k iskanju novih ter boljših rešitev. Posedujejo prilagoditvene stile, s katerimi bolj verjetno ohranijo zavezanost, zagnanost, zadovoljstvo, se čutijo opolnomočene ter se redkeje umaknejo. Pozitivnim dogodkom pripisujejo notranje vzroke, kar pomeni, da so v vsakodnevnem življenju bolj fokusirani na ugodne dogodke, ki zelo povečajo njihovo delovno vnemo in samospoštovanje. Avtentični vodje si morajo zato prizadevati za dvig ravni optimizma. Pri slednjem jim pomaga modeliranje zaželenih pozitivnih čustev.

Vir: V. Dimovski, S. Penger & J. Peterlin, *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009, str. 114–119.

Avtentični vodje se aktivno vključujejo v rast in razvoj svojih sodelavcev, spremljajo njihovo uspešnost, popravljajo njihove napake ter jim vseskozi nudijo mentorstvo. Preko

nenehnega izražanja svojih vrednot, misli, pozitivnih čustev, motivov in ciljev ter gradnje samozavedanja, so sledilcem dobri vzorniki in zgled (Avolio & Gardner, 2005). Ob tem morajo razvijati tudi na Sliki 12 prikazane lastne sposobnosti.

Slika 12: Sposobnosti avtentičnega vodje



Vir: B. George, Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value, 2003, str. 12.

Vodje z zgledom navdihujejo svoje podrejene, obenem pa jih motivirajo k njihovi večji lastni anagažiranosti. Sposobni so vzgojiti harmonične avtentične sledilce (Gardner et al., 2005), ki jim izkazujejo visoko stopnjo zaupanja, kar vodi v večjo prožnost vodij in sledilcev v kriznih časih (Penger, 2006). Ker so se sposobni identificirati tako s sodelavci kot z organizacijo, katere del so, delujejo kot povezovalni člen med vsemi člani le-te, kar pa se odraža v večji delovni uspešnosti in znatno prispeva k trajnostnemu razvoju (Dimovski et al., 2013, str. 149–150).

1.3.4 Metode spodbujanja razvoja avtentičnega vodenja

Za učečo se organizacijo je izredno pomembno, da omogoča razvoj avtentičnega vodenja skozi usposabljanja, ki temelji na razvoju pozitivnega in psihološkega kapitala. Ključno vlogo pri razvoju vodje igra okolje, iz česar lahko izpeljemo sklep, da vodij ne moremo vzgojiti v šoli, čeprav so izobrazba in treningi dobrodošlo orodje pri izpopolnjevanju vodij. Razvoj avtentičnega vodje je dolgotrajen proces, ki vključuje veliko samoizpopolnjevanja in učenja. Vodje stremijo k pridobivanju povratnih informacij iz različnih virov, se nenehno samoraziskujejo ter si prizadevajo za osebne spremembe in razvoj novih zmožnosti. Pri svojem delovanju avtentični vodje uporabljajo načine usposabljanja, ki

omogočajo razvoj vseh članov tima učeče se organizacije in delujejo kot mehanizmi, ki kot magneti privlačijo svoje sodelavce (Dimovski et al., 2009, str. 151–154). Razvoj vodij je pomemben iz dveh vidikov; na eni strani izboljšuje njihovo obstoječe delovanje, po drugi strani je usmerjen v razvoj svojih naslednikov (Penger, Černe, Dimovski, & Peterlin, 2009). Zato se raziskave o doseganju konkurenčne prednosti se vse bolj posvečajo tudi človeškimi virom in naprednemu managementu resursov (Luthans & Peterson, 2002). Na Sliki 13 prikazujemo ključne načine usposabljanja avtentičnih vodij.

Slika 13: Ključni načini usposabljanja avtentičnih vodij



Vir: V. Dimovski, S. Penger, & J. Peterlin, *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009a, str. 154–157; V. Dimovski, S. Penger, J. Peterlin, M. Uhan, M. Černe, & M. Marič, *Napredni management*, 2013, str. 161.

V nadaljevanju podrobneje predstavljamo na sliki prikazane metode spodbujanja razvoja avtentičnega vodenja.

1.3.4.1 Akcijsko učenje

Reg Revans je avtor akcijskega ali dejavnega učenja (Dimovski et al., 2013, str. 161). Vključuje akcijo oziroma aktivnost obravnavanja problemov in iskanja rešitev znotraj organizacijskega okolja ter možnosti kontinuiranega izboljševanja. Po mnenju Teara in Monka (2002, v Dimovski et al., 2013, str. 161) so organizacijski problemi idealni za dejavno učenje v organizaciji. Za organizacije, ki spodbujajo akcijsko učenje je ključno, da sestavljajo čim bolj raznolike time, da bi dobile različne perspektive in rešitve istega problema. Ob tem je uspešno reševanje problemov odvisno tudi od kulture organizacije, ki mora biti naklonjena dejavnemu učenju (Dimovski et al., 2013, str. 161–162).

Akcijsko učenje ima dva cilja; primarnega in sekundarnega. Namen prvega je naučiti se učiti, medtem ko sekundarni vključuje učenje na primeru konkretnega izziva ter njegovo uspešno reševanje. Osrednji namen takšnega učenja je soočanje zaposlenih z dejanskimi nalogami in problemi na delovnem mestu s pomočjo različnih oblik in metod učenja. Predstavljen model učenja je v prvi vrsti namenjen vodstvenim delavcem. Ti ob uspešni rešitvi izziva razvijejo večjo samozavest, povečana motivacija pa je velika vzpodbuda za nadaljno učenje in razvoj organizacije. Temeljna metoda akcijskega učenja je delovna skupina, ki ob podpori mentorja svetovalca rešuje isti ali podoben problem. Učinek tovrstnega učenja se kaže tudi v širjenju učenja na druge člane organizacije (Dimovski et al., 2009, str. 154).

1.3.4.2 360-stopinjsko vodenje

Metoda 360-stopinjskega vodenja vključuje povratne informacije iz različnih virov in avtentičnemu vodji nudi ogledalo. Vodja, ki si prizadeva izboljšati svoje vodstvene veščine, se mora truditi pridobiti informacije z vseh strani in resnico poiskati sam, saj se velikokrat zgodi, da mu sodelavci neprijetne informacije zamolčijo. Premagati mora strah pred neznanim in sprejeti vse potencialne kritike, saj lahko le tako izboljša svoje pomankljivosti in pripomore k razvoju organizacije (Dimovski et al., 2013, str. 161–162).

V praksi z metodo 360-stopinjskega vodenja (lahko je tudi manjša, na primer 270-stopinjska, ko v ocenjevanje vključimo manj sodelavcev) s pomočjo sodelavcev z vseh ravni (nadrejenih, podrejenih), poslovnih partnerjev in strank, ocenjujemo sprva razvoj zaposlenih, kasneje pa tudi delovno uspešnost zaposlenih, ki nam služi kot osnova za njihovo nagrajevanje (Dimovski et al., 2013, str. 162–163; Dimovski et al., 2009, str. 154–155). Osrednji doprinos metode je načrtovanje usposabljanja in izobraževanja zaposlenih na ravneh, kjer je to potrebno. Čeprav se je metoda razvila s ciljem odkrivanja razvojnih možnosti ocenjevanega kandidata, se je kasneje izkazalo, da ima izredno pozitiven vpliv na komunikacijo in medosebne odnose zaposlenih (Dimovski et al., 2009, str. 155).

1.3.4.3 Sistem mentorstva

V učečih se organizacijah avtentični vodje na prvo mesto postavljajo znanje. Ob tem, da se tudi sami vedno znova učijo, učijo tudi svoje zaposlene ter so jim mentorji in učitelji (Dimovski et al., 2009, str. 155). Kot mentorji spodbujajo osebni razvoj posameznikov in timov tako, da prisluhnejo njihovim predlogom, spodbujajo delo in ga, če je to potrebno, tudi usmerjajo, nikakor pa ne ukazujejo. Dobrega mentorja odlikujejo skromnost, samozaupanje in zrelost ter mu je v čast, da lahko svoje znanje in dolgoletne izkušnje deli in prenese na mlajše rodove (Dimovski et al., 2013, str. 164). Odličnega mentorja ustvari dober mentor, ki zna skozi proces vseživljenjskega učenja svojega varovanca kritizirati ali ga navdihniti na način, da bo pospešil njegovo rast. Odnos med mentorjem in varovancem je dvosmeren proces, ki temelji na obojestranskem spoštovanju. Mentor je s svojimi

vrednotami, usmeritvami in vedenjem varovancu za zgled, mu pomaga uresničevati zastavljene cilje in spodbuja k velikopoteznemu mišljenju. Varovanec pa mu s svojimi pogledi in mišljenjem v tej obojestranski izmenjavi omogoča bogatitev svojih izkustev (Dimovski et al., 2009, str. 156).

Higgins (2000, v Dimovski et al., 2013, str. 165) je svoji raziskavi pokazal, da mentorstvo pozitivno vpliva na zadovoljstvo mladih kadrov. V primeru, ko pa mentorskih odnosov v organizaciji ni, se razvoj slednje upočasni, zato danes mentorstvo velja za strateško dejavnost avtentičnih vodij, ki povečuje konkurenčnost organizacije (Kyle, 2000, v Dimovski et al., 2009, str. 156).

1.3.4.4 Sistem nasledstva

Grusky (v Dimovski et al., 2009, str. 156) opozori na nujnost zagotavljanja naslednikov vodij v organizacijah, ki razmišljajo dolgoročno in se želijo izogniti nestabilnostim v svojem delovanju. Za organizacijo, ki se bolj posveča razvoju socialnega kapitala, bo izbira naslednika vodje iz množice potencialnih kandidatov precej lažja. Vendar pa so v praksi mnenja o tem ali je smiselno določiti naslednika vnaprej, precej deljena, saj kontinuiteta ni vedno zaželjena. Ne glede na izbiro posamezne organizacije, je ključnega pomena odprta in jasna komunikacija o kariernih možnosti zaposlenih, saj bi v nasprotnem primeru lahko povzročili odhod ključnih kadrov. Da bi se izognili kakršnimkoli konfliktom in zapletom, morajo zato v organizaciji sprejeti konsenz o razvoju sistema nasledstva, ki bo tlakoval pot lažjemu prehodu na novega vodjo. Naslednika vedno izbere širši krog vodstva. Ključnega pomena pa je njegovo načrtno vzgajanje in posredovanje najnovejšega znanja ter prenos vrednot in nepisanih pravil, še posebej takrat, ko novi vodja prihaja iz druge organizacije (Dimovski et al., 2009, str. 156).

1.3.4.5 Učeči se timi

Timi veljajo za jedro učeče se organizacije. Za učeče time je značilen proces spontanega in stalno prisotnega učenja ter prost pretok znanja med člani tima, ki se učijo drug od drugega. Učeče se organizacije so idealno okolje za prenos t.i. skritega znanja, produkta medosebnih odnosov med sodelavci in izkušenj (Penger et al., 2009). Zaradi odprte komunikacije in avtentičnega vodenja se člani tima od rutinskega dela premaknejo k velikopoteznemu strateškemu razmišljanju, kar Mayer (2008) vidi v spodbujanju ustvarjalnosti vodilnih timov. Članom tima svetuje, da vsaj eno uro dnevno namenijo sprostitvi in miselnemu preklopu, pregledajo ključne strokovne objave ter obudijo dogodke in doživetja, da bi spodbudili ustvarjalno snovanje. Ustvarjalne prebliske je potrebno, preden utonejo v pozabo, zapisati, ter jih na tedenskih srečanjih predstaviti, da bi omogočili skupno snovanje novih kreativnih idej (Dimovski, Penger, Peterlin, & Černe, 2009).

1.3.4.6 Tehnika pripovedovanja življenjskih zgodb

Pripovedovanje zgodb je izredno koristno orodje razvoja avtentičnih vodij, obenem pa ključni element komuniciranja, managementa izobraževanja ter inoviranja v 21. stoletju. Danes imajo zgodbe v napredni učeči se organizaciji digitalno podobo, ki se preko intraneta prenaša globalno vsem sodelavcem multinacionalke ali v podružnice. Z zgodbami človeška bitja komuniciramo svoje izkušnje in znanje. So bogat vir razvoja posameznika in spodbujajo interakcijo, sočutje ter empatijo med zaposlenimi in pripomorejo h kohezivnosti v organizaciji (Dimovski et al., 2013, str. 167). Boje (1991, v Dimovski et al., 2013, str. 167) naštetim vlogam doda še osmišljanje organizacijske stvarnosti, Grisham (2006, v Dimovski et al., 2013, str. 167) pa spodbujanje uspešnega vodenja, saj zgodbe vodij navdihujejo, omogočajo empatijo ter krepijo zaupanje. Avtentične vodje njihovi zaposleni dojemajo kot vzornike in motivacijske zglede tudi skozi njihovo pripovedovanje življenjskih zgodb, v katerih izražajo svoje vrednote, prepričanja, pozitivna čustva in cilje (Penger et al., 2009).

2 INOVATIVNOST

2.1 Inovativnost

Inovativnost in uspešnost na delovnem mestu sta jedro konkurenčne prednosti, uspeha in dolgoročnega preživetja organizacij (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014, str. 1298). Število raziskav o inovativnosti od ključnega dela Schumpetra o osrednji vlogi inovativnosti in njenem vplivu na ekonomski razvoj, objavljenem leta 1911, kontinuirano narašča. S to tematiko so se in se še vedno ukvarjajo mnoge znanstvene discipline, med njimi sociologija, psihologija, poslovanje in javni management. Raziskovalci inovativnosti se osredotočajo predvsem na proučevanje procesov in tipov inovativnosti ter njenih posledic, ki se odražajo v podjetjih, industrijah, skupnostih in ekonomijah (Damanpour & Aravind, 2012, str. 424). Inovativnost je priljubljena raziskovalna tema številnih akademskih disciplin, ki jo opredeljujejo kot osrednji koncept, odgovoren za ustvarjanje novih industrij, konkurenčnih prednosti in uspešnosti podjetij ter učinkovitega managementa tržnih in javnih organizacij (Damanpour, 2014, str. 1265). Številni avtorji so mnenja, da je inovativnost ključ do uspešnega delovanja organizacij (na primer Anderson et al., 2014; Crossan & Apaydin, 2010; Damanpour, 2014; de Jong & den Hartog, 2010; Sears & Baba, 2011). Uspešna organizacija, ki jo vodi inovativni duh, se je sposobna hitreje spreminjati ter se prilagajati priložnostim, ki ji jih ponuja okolje. Inovativnost vpliva na pozitivne organizacijske spremembe na področju tehnologije, procesov, učenja, storitev in strategije ter se odraža v večji konkurenčnosti, učinkovitosti, produktivnosti, uspešnosti in v sposobnosti preživetja organizacije (Grošelj, 2016, str. 67–68).

Preživetje in stopnja uspešnosti organizacije 21. stoletja sta odvisna predvsem od njene sposobnosti za trajno inoviranje (Damanpour & Wischnevsky, 2006). Oke, Munshi in

Walumbwa (2009, str. 64) so mnenja, da je za Združene države Amerike in Zahodni svet vodenje skozi inovativnost v ekonomijah ustvarjalnosti trenutno celo edina pot za obranitev in ohranitev konkurenčnih prednosti pred nizkocenovnimi vzhodnoevropskimi in azijskimi ekonomijami.

2.1.1 Opredelitev inovativnosti

Avtor prve definicije inovativnosti v podjetjih iz poznih dvajsetih let preteklega stoletja, Schumpeter, je inovativnost opredelil kot nov izid, ki ima obliko novega produkt ali nove značilnosti produkta, novega načina produkcije, novega trg, novih virov zalog ali pa nove organizacijske strukture. Medtem ko Schumpeterjeva opredelitev inovativnosti vključuje le produkte, procese in poslovne modele, se danes akademiki aktivno ukvarjajo tudi z drugimi aspekti inovativnosti, kot so njena nuja in zadostnost, načrtnost, koristnost, uspešna implementacija in njena razpršenost, ki inovacijo opredeljujejo (Crossan & Apaydin, 2010, str. 1155).

Raziskovalki Crossanova in Apaydinova (2010, str. 1155) na podlagi številnih raziskav inovativnost opredelita kot produkcijo ali usvojitev, vključitev in koriščenje novosti z dodano vrednostjo v ekonomskih in družbenih sferah; obnovitev in razširitev produktov, storitev in trgov; razvoj novih produkcijskih metod; in razvoj novih sistemov managementa. Inovacija je tako proces kot izid. Kot tako jo opredelita tudi Damanpour in Aravind (2012, str. 425). Takšna opredelitev je precej široka in se osredotoča na dve vlogi inovativnosti; na procesno in na rezultatsko. Raziskave inovativnosti kot procesa raziskujejo izvor, razvoj, difuzijo ter implementacijo inovacije, medtem ko raziskave, osredotočene na izid, proučujejo zlasti notranje in zunanje pogoje inoviranja (Grošelj, 2016, str. 69).

Kot uspešno implementacijo ustvarjalnih idej v organizaciji opredeli inovativnost Amabile (1988, v Grošelj, 2016, str. 69), s čimer se strinjata tudi Sears in Baba (2011, str. 358), ki vidita inovativnost kot dinamičen večnivojski proces, katerega izidi so velik doprinos k ekonomski ali družbeni vrednosti in kot taki temelj za tehnološke, organizacijske ter družbene spremembe.

Za inovativnost ni dovolj le ustvarjanje novih idej in možnosti, temveč je implementacija ključen del inovacijskega procesa (Oke et al., 2009, str. 64). Oke et al. (2009, str. 64) definira inovativnost kot odkritje nečesa popolnoma novega (t.i. radikalne inovacije) in kot napor za izboljšanje nečesar, kar že obstaja (t.i. inkrementalne inovacije). S takšno opredelitvijo se strinjajo tudi Anderson et al. (2014, str. 1298), ki inovativnost neločljivo povezuje z ustvarjalnostjo. Organizacije morajo danes v nepredvidljivih in visoko konkurenčnih okoljih skrbeti tako za razvoj in implementacijo novih kot tudi izboljšanih izidov.

2.1.2 Inovacijski proces in stopnje

Inovativnost je večstopenjski proces, ki vključuje različne aktivnosti in vedenja posameznikov. Ključni aktivnosti inovacijskega procesa sta ustvarjalnost in inovativnost. Ustvarjalnost vključuje generiranje novih idej, inovativnost pa implementacijo le-teh v nove ali izboljšane postopke, prakse in proizvode (Anderson et al., 2014, str. 1298). Inovacijski proces vključuje odločitve, aktivnosti in njihove posledice, ki so rezultat zaznane potrebe ali problema, raziskavo, razvoj, komercializacijo inovacije, difuzijo in prevzemanje inovacije s strani uporabnikov, implementacijo ter posledice (Rogers, 2003, str. 137). Ključne stopnje inovacijskega procesa prikazujemo na Sliki 14.

Slika 14: Šest ključnih stopenj inovacijskega procesa



Vir: E. M. Rogers, Diffusion of Innovations, 2003, str. 138.

Inovacijski proces Rank, Pace in Frese (2004, str. 519) uvrščajo med psihološke pojave, ki vključuje organizacijsko spremembo in prehod iz trenutnega v želeno prihodnje stanje. Raziskovalka Kantnerjeva (1985, v Grošelj, 2016, str. 74) inovacijskemu procesu pripiše štiri temeljne značilnosti: negotovost na področju virov inovativnosti, intenzivnost na področju generiranja novega znanja preko ustvarjalnosti in interaktivnega učenja, kontroverznost, ki izhaja iz konkurenčnih alternativnih razvojnih poti, in preseganje meja, saj ni omejen le na eno enoto. Tako se ustvarjalnost in inovativnost udejanjata na ravni posameznikov, timov in organizacij ali celo v kombinaciji večih ravni (Anderson et al., 2014, str. 1299).

Raziskovalca Damanpour in Wischnevsky (2006, str. 271) izpostavljata pomembnost razlikovanja organizacij med tiste, ki inovacije ustvarjajo ter med organizacije, ki inovacije prevzemajo. S tem se oddaljita od prvotne razdelitve organizacij na inovativne in neinovativne organizacije. Cilj generiranja inovacij je razvoj novih proizvodov ali procesov, ki bodo prispevali k uspešnosti in konkurenčnosti organizacije. Izboljšanje slednjega si želi tudi organizacija, ki prevzema inovacije, kar uresniči s pomočjo spreminjanja organizacije ter prilgajanja novim razmeram zunanjega okolja (Damanpour & Wischnevsky, 2006, str. 272).

2.1.3 Vrste inovacij

Raziskovalci v svojih prispevkih vrste inovacij najpogosteje razvrščajo v tri skupine: proizvodne ali procesne, radikalne ali postopne in tehnične ali administrativne inovacije

(Gopalakrishnan & Damanpour, 1997, v Grošelj, 2016, str. 77). Njihove značilnosti podrobneje navajamo v Tabeli 3.

Tabela 3: Vrste inovacij

Vrste inovacij	Opis
Proizvodne/Procesne inovacije	Izid proizvodnih inovacij so novi proizvodi ali storitve. Ti nastanejo zaradi potreb zunanjih uporabnikov. Procesne inovacije so novi elementi; znanje, naprava ali orodje, v storitvenem ali proizvodnem procesu. Delujejo kot mediatorji med vložki in izidi ter prispevajo k nastanku storitve, izdelka. Novost je lahko del panoge, organizacije ali tima.
Radikalne/Postopne (inkrementalne) inovacije	Za radikalne inovacije je značilno, da bistveno spremenijo aktivnost organizacije ali panoge. Novosti lahko zelo dobro razlikujemo od obstoječih praks. Visoko radikalne inovacije lahko celo povzročijo transformacijo panoge ali organizacije ter prispevajo k povečanju okoljske negotovosti. Ravno obraten učinek imajo postopne inovacije, ki obstoječe sposobnosti organizacije še izboljšujejo.
Tehnične (tehnološke)/Administrativne (netehnološke) inovacije	Tehnološke inovacije vključujejo procese, proizvode in tehnologije ter so s primarnimi delovnimi aktivnostmi neposredno povezane. Rezultat tehnološkega inoviranja se kaže v spremenjenih sistemih delovanja organizacije, medtem ko je povezava med netehnološkimi inovacijami in primarnimi delovnimi aktivnostmi le posredna. Povezane so z organizacijskimi strukturami in krepijo predvsem sisteme v managementu. V zadnjih letih se je pozornost raziskovalcev iz tehnoloških inovacij preusmerila k netehnološkim oblikam inovacij, za katere akademiki in praktiki verjamejo, da so izredno pomembne za zagon tehnološki inovacij.
Ostale vrste inovacij	Nekateri raziskovalci razlikujejo tudi med notranjimi in relacijskimi inovacijami. Primer dobre inovacijske strategije je podjetja Procter and Gamble, ki se je od notranjih virov usmerilo k kupcem in dobaviteljem. Tako so nastali novi procesi in proizvodi. Nadalje akademiki in praktiki ločijo tudi med zaprtim in odprtim pristopom k inoviranju. Pri prvem pristopu se vse odločitve v zvezi s procesom, proizvodom ali storitvijo sprejemjo v organizaciji, pri drugem pa nanje vplivajo drugi igralci na trgu.

Vir: F. Damanpour & D. Aravind, Managerial Innovation: Conceptions, Proceses, and Antecedents, 2012, str. 426–432; M. Grošelj, Neposredna in posredna povezava avtentičnega in transformacijskega vodenja z inovativnostjo: večnivojska analiza, 2016, str.77–80.

2.1.4 Inovativnost in ustvarjalnost

Kljub temu da danes številni raziskovalci inovativnost in ustvarjalnost ali zamenjujejo ali enačijo in nekateri celo uporabljajo ustvarjalnost kot sinonim inovativnosti (Sears & Baba, 2011), je, po mnenju mnogih, konstrukta kljub njuni intrinzični povezanosti potrebno sistematično ločevati (Rank et al., 2004; Sear & Baba, 2011). Po Crossanovi in Apaydinovi (2010) do težav prihaja zaradi ohlapne opredelitve inovativnosti. Rank et al. (2004, str. 520) je mnenja, da se oba koncepta med seboj razlikujeta po zahtevani stopnji novosti ter

družbene interakcije. Ko govorimo o ustvarjalnosti, imamo v mislih resnično novost, inovativnost pa lahko temelji tudi na idejah, ki so prevzete bodisi iz preteklih izkušenj bodisi iz drugega okolja. Ustvarjalnost je ključ do inovativnosti, ki preko razvoja idej odpira vrata novim proizvodom, storitvam ali poslovnim praksam (Roth, Schneckenberg, & Chia-Wen, 2015, v Grošelj, 2016, str. 83). Ustvarjalnost je predpogoj za inovativnost, ni pa dovolj. Nove ideje in možnosti je potrebno prenesti v proizvode ali storitve (de Jong & den Hartog, 2010). Tako je implementacija ključen del inovacijskega procesa (Oke et al., 2009, str. 67), ustvarjalnost pa prepoznana kot ena izmed stopenj večstopenjskega procesa inovativnosti (Kanter, 1988) ter potreben a nikakor ne zadosten pogoj inovativnosti (Škerlavaj, Černe, & Dysvik, 2014, str. 988). Ustvarjalnost kot osnova inoviranja, ki je v današnjem gospodarskem svetu hitrih sprememb ključen vir spopadanja s spremembami ter ohranjanja konkurenčne prednosti, pomembno vpliva na razvoj in preživetje organizacij (Amabile, 1997).

2.1.5 Pregled teorij inovativnosti

Vse od Schumpetrovega znamenitega dela o ključni vlogi inovativnosti v gospodarskem razvoju število raziskav o inovativnosti kontinuirano narašča. Raziskovanje inovativnosti je danes multidisciplinirano, saj koncept proučuje več različnih disciplin; od antropologije, sociologije, psihologije do poslovnih ved in drugih disciplin. Raziskave inovativnosti obsegajo tako raven posameznika, tima in organizacije kot tudi raven panoge in gospodarstva ter preučujejo vidike predhodnikov, tipologij, procesov, lastnosti ter posledic. Osredotočajo se na procese, vrste in njene posledice za organizacijo, panogo ali družbo (Damanpour & Aravind, 2012, str. 424). V Tabeli 4 izpostavljam nekaj pomembnejših prispevkov ključnih sodobnih raziskovalcev inovativnosti.

Tabela 4: Pregled pomembnejših teorij inovativnosti in njihov prispevek

Leto	Avtor(ji)	Prispevek raziskave
1988	Amabile	Raziskovalka je razvila enega najbolj celovitih modelov inovativnosti. Ugotovila je, da ključne komponente ustvarjalnosti kot so intrinzična motivacija, veščine za izvedbo naloge in veščine kreativnega mišljenja, na ravni posameznika in skupine, vplivajo na komponente organizacijske inovativnosti: na motivacijo za inoviranje, vire za izvajanje nalog in na veščine managementa inovativnosti. Ob tem je predvidila tudi dvosmernost komponent na ravni posameznika, skupine in organizacije, ki se kaže v vplivu komponent inovativnosti na organizacijski ravni na pospešen ali upočasnen razvoj komponent ustvarjalnosti na ravni posameznika. Model obravnava zgolj notranje dejavnike vpliva na inovativnost ter izključuje zunanje vplive.
1993	Woodman, Sawyer in Griffin	Avtorji sledijo raziskovalki Amabile in izpopolnijo večnivojska modela inovativnosti. Še posebej izpostavijo vlogo organizacijske klime, kulture ter interakcij na ravni oseba-kontekst.

se nadaljuje

Tabela 4: Pregled pomembnejših teorij inovativnosti in njihov prispevek (nad.)

Leto	Avtor(ji)	Prispevek raziskave
1996	Ford	Tudi ta raziskovalec sledi Amablovi ter razvije teorijo ustvarjalnih aktivnosti posameznika. Opredeli determinante inovativnosti kot so motivacija, osmišljanje, znanje in sposobnosti ter njihov medsebojni vpliv na nastanek ustvarjalnih procesov.
1997	Gopalakrishnan in Damanpour	Raziskovalca na podlagi lastne analize raziskav inovativnosti, ki so jih izvedli ekonomisti, tehnologi in sociologi, opredelita pet raziskovalnih kategorij. Te določita na podlagi predpostavk glede faze inovativnosti, ravni analize ter vrste inovacij. Ugotovita, da različne raziskovalne skupine obravnavajo različna raziskovalna vprašanja in imajo različne poglede na inovativnost. Tako na primer ekonomisti inovativnost obravnavajo ožje in bolj osredinjeno.
2004	Andreson, De Dreu in Nijstad Janssen, Van de Vliert, West	Raziskovalci se lotijo proučevanja pozitivnih in negativnih izidov inovativnosti. Z večnivojskim pogledom na inovativnost različna negativna (stresna) stanja (na primer pomanjkanje sredstev) povežejo z različnimi oblikami inovativnosti (na primer proizvodna inovativnost, inovativnost na delovnem mestu) ter z bogato množico možnih izidov inoviranja. Pristop obravnava le določene stopnje inovacijskega procesa.
2010	Crossan in Apaydin	Prispevek raziskovalk k znanosti se kaže v celoviti definiciji inovativnosti. Njuna raziskava se osredotoča na inovativnost organizacij, ki jo opredelita z analizo inovacije na ravni posameznika, timov in organizacije. Avtorici pripravita tudi sistematični pregled literature o inovativnosti za preteklih 27 let ter prispevke ravnstava na tiste, ki obravnavajo inovativnost kot proces ter na tiste, ki inovativnost vidijo kot izid.
2011	Sears in Baba	Avtorja v model inovativnosti vključita še časovno in nivojsko determinanto. Njun model bazira na štirih osnovnih načelih, ki jima predstavljajo osnovo za opredelitev inovativnosti: (1) inovativnost je večnivojski konstrukt, (2) je proces, ki se razvija na različnih ravneh, (3) aktivnosti posameznika vodijo v razvoj inovativnosti na višjih stopnjah analize, (4) kontekstualni dejavniki višjih ravni analize lahko zavrejo ali pospešijo inovativnost na nižjih ravneh.

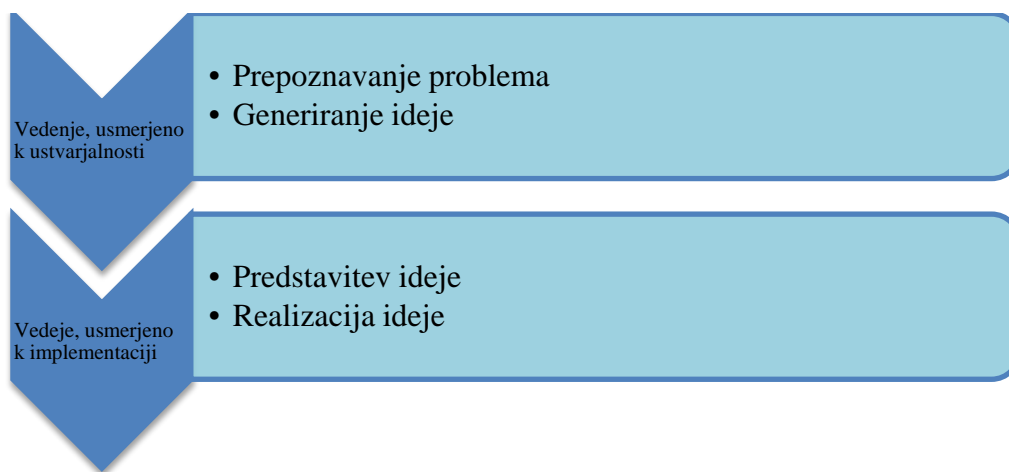
Vir: M. M. Crossan & M. Apaydin, *A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature*, 2010; F. Damanpour & D. Aravind, *Managerial Innovation: Conceptions, Proceses, and Antecedents*, 2012, str. 426–432; S. Gopalakrishnan & F. Damanpour, *A Review of Innovation Research in economics, Sociology and tehnology Management*, 1997; M. Grošelj, *Neposredna in posredna povezava avtentičnega in transformacijskega vodenja z inovativnostjo: večnivojska analiza*, 2016, str.77–80; G. J. Sears & V. V. Baba, *Toward a Multistage, Multilevel Theory of Innovation*, 2011.

2.2 Inovativno vedenje sledilca

Inovativno vedenje posameznikov na delovnem mestu je eden osnovnih podpornih gradnikov uspešne organizacije, zato si raziskovalci prizadevajo, da bi odkrili motivacijske dejavnike ter aktivatorje inovativnega vedenja sledilcev (angl. *innovative work behavior*) (de Jong & den Hartog, 2007; Wu, Parker, & De Jong, 2014). Inovativno vedenje sledilcev je vso tisto vedenje sodelavcev, ki prispeva k procesu inovativnosti (de Jong & den Hartog,

2007, str. 43). Wang, Fang, Qureshi, & Janssen (2015) ga opredeli kot kompleksno vedenje, ki ga sestavljajo tri različne aktivnosti: generiranje, predstavitev ter realizacija idej. Rezultat prve aktivnosti inovativnega sledilca so nove rešitve ali ideje; izvirne ali prevzete iz že obstoječih praks. Temu koraku sledi predstavitev idej, ko mora posameznik, da bi uspešno prešel v fazo realizacije, sodelovati v družbenih aktivnostih, preko katerih pridobi dovoljenje, podpornike ter finančno podporo. Uspešna implementacije idej v nove proizvode, storitve ali procese poveča uspešnost tako posameznika kot tima in organizacije (Kanter, 1988). Raziskovalca de Jong in den Hartog (2007, str. 43) naštetim korakom dodajata še četrtega, prepoznavanje problema, ki nastopi kot prvi. Vse štiri korake inovativnega vedenja sledilcev prikazujemo na Sliki 15.

Slika 15: Koraki inovativnega vedenja sledilcev

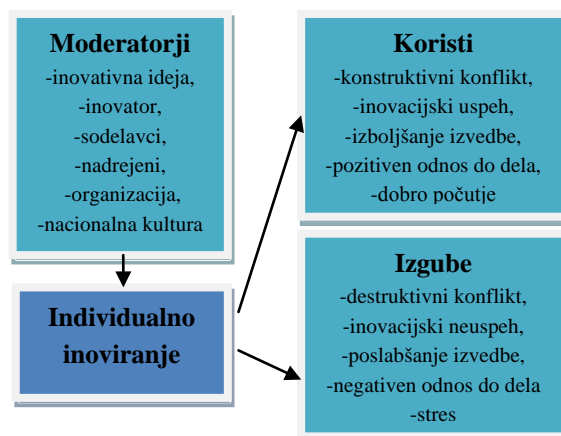


Povzeto in prirejeno po O. Janssen, G. Schoonebeek, & B. van Looy, 1997, v M. Grošelj, Neposredna in posredna povezava avtentičnega in transformacijskega vodenja z inovativnostjo: večnivojska analiza, 2016, str. 87.

Inovativno vedenje se kaže v iskanju novih tehnologij, v uporabi novih metod dela, v generiranju novih načinov za doseg ciljev ter v iskanju virov za realizacijo zbranih idej (Yuan & Woodman, 2010, str. 324). Raziskovalci inovativnega vedenja so si enotni glede lastnosti, ki determinirajo inovativno vedenje in vključujejo novost, drugačnost ter spremembe. Ker pa spremembe s sabo prinašajo tudi negotovost, se lahko inovativnim sledilcem sodelavci tudi uprejo. Ta jih skuša sicer preko družbeno politične angažiranosti ter kognitivnih naporov sicer prepričati v koristnost inovacijskih procesov in njihovih izidov, vendar se lahko v primeru, ko mu to ne uspe, inoviranje hitro prelevi v vlogo stresorja (Janssen, van de Vliert, & West, 2004, str. 131).

Na Sliki 16 prikazujemo moderatorje, ki vplivajo na oblikovanje koristi in izgub inovativnega vedenja posameznika.

Slika 16: Koristi in izgube individualnega inoviranja



Vir: O. Janssen, E. Van de Vliert, & M. West, *The bright and dark sides of individual and group innovation: a Special Issue introduction*, 2004, str. 132.

Inovativno vedenje sledilcev oblikujejo dejavniki na ravni posameznika, tima in organizacije. Na ravni posameznika so ti dejavniki kognitivne sposobnosti, osebne lastnosti in značilnosti delovnega mesta, na ravni timov značilnosti vodenja in timov, ter na ravni organizacije organizacijska klima in značilnosti organizacije (de Jong, 2006, v Grošelj, 2016, str. 89). K naštetim dejavnikom, ki ugodno vplivajo na inovativno vedenje sledilcev in nastopajo kot predhodniki inovativnega vedenja velja dodati še usmerjenost k ciljem, raznovrstnost ter psihološko klimo za inoviranje (Montani, Odoardi, & Battistelli, 2014). Danes je merjenje inovativnega vedenja sledilcev v akademski sferi sicer še vedno v razvojni fazi (de Jong & den Hartog, 2010).

2.3 Inovativno vedenje timov

Za izvajanje kompleksnejših inovacij so po navadi potrebni specifično znanje, kompetence in različna delovna mesta, kar odlikuje timsko delo (Kanter, 1988). Inovativno vedenje timov (angl. *team innovative behavior*) lahko opredelimo kot kolektivno generiranje, razvoj in udejanjanje ustvarjalnih idej v spremembe (Anderson & West, 1998, str. 236). Tako inovativno vedenje timov od svojih članov terja oboje; tako ustvarjanje in razvoj novih idej kot njihovo implementacijo. Raziskovalci inovativnega vedenja timov se danes osredotočajo predvsem na procese, ki vplivajo na razpoložljive kognitivne vložke kot je na primer izboljšanje analitičnih procesov tima (Janssen et al., 2004). Med raziskovalci inovativnosti timov je danes priljubljen model IPO; input-proces-output, ki meri uspešnost timov (na primer West & Anderson, 1996). Na osnovi modela se spremenljivke na ravni tima razvrščajo na vhodne in procesne dejavnike. Med vhodnimi dejavniki; raznovrstnostjo na delovnem mestu, soodvisnostjo ciljev ter velikostjo tima, in inovativnim vedenjem timov, so raziskovalci pokazali pozitivno in statistično značilno povezavo. Medtem pa procesni dejavniki kažejo pozitivne in statistično značilne povezave z inovativnostjo

timov. Ti dejavniki so: vizija, vključenost v odločitve in ozračje zaupanja, podpora inoviranju, odlično izvajanje nalog, trajna pripadnost članov tima timu in notranja ter zunanja komunikacija (Grošelj, 2016, str. 93). K naštetim lahko dodamo tudi dejavnik vodenja timov (Anderson et al., 2014).

2.4 Organizacijska inovativnost

Z organizacijsko inovativnostjo dosežemo spremembe v notranji organizacijski strukturi ter procesih, ki so ključni za hitrejše organizacijske spremembe in rast. Slednje lahko nastanejo ali zaradi postopnih ali pa zaradi radikalnih inovacij (Damanpour & Aravind, 2012, str. 427). Organizacijsko inovativnost lahko razumemo tudi kot del kulture, ki je odprta za nove ideje in eksperimentiranje (Keskin, 2006). Med drugim krepi organizacije ter posledično prispeva k preživetju in njihovi trajni uspešnosti, zato jo v akademski sferi obravnavajo kot zelo zaželeno (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997). Za ekonomiste pa predstavlja ločnico med managersko in tehnološko inovativnostjo (Damanpour & Aravind, 2012). Ker velja organizacijska inovativnost danes za vsebinsko širok konstrukt, ne obstaja neka obča splošno sprejeta definicija le-te, zato v Tabeli 5 predstavljamo longitudinalni pregled opredelitev organizacijske inovativnosti ključnih avtorjev.

Tabela 5: Opredelitve organizacijske inovativnosti skozi čas

Leto	Avtor(ji)	Doprinos
1962	Chandler	Avtorja uvrščamo med začetnike organizacijske inovativnosti, ki loči med novimi načini notranje organizacije in novimi proizvodi ter procesi.
1975	Williamson	Raziskovalec organizacijsko inovativnost povezuje s spremembami v organizacijskih oblikah in izboljšanju organizacijskih postopkov (na primer vertikalne integracije, stroškovnega računovodstva, planiranja dela).
2001	Edquist	Avtor pod organizacijsko inovativnost uvršča nove načine organiziranja poslovnih aktivnosti (proizvodnja in raziskovalna razvojna aktivnost) in inovacije na področju organiziranja človeških virov. Med primeri navede JIT; sistem ravno ob pravem času, vitko proizvodnjo in TQM; management celovite kakovosti.
2004	Wang in Ahmed	Organizacijska inovativnost je skupna inovativna sposobnost organizacije, katere rezultat so inovativni izidi na področjih proizvoda, procesa, trga, vedenja in strateškega inoviranja.
2005	Sanidas	Med inovacije, ki so produkt organizacijske inovativnosti, spadajo neopredmetene tehnologije (nepatentirani know-how), management in organiziranje.
2008	Ambruster z raziskovalci	Avtorji razdelijo organizacijsko inovativnost na strukturalno in proceduralno. Prva vpliva in izboljšuje odgovornost, informacijske tokove, število hierahičnih stopenj in strukturo organizacije, medtem ko proceduralna organizacijska inovativnost vpliva na načine in procese poslovanja organizacije.

se nadaljuje

Tabela 5: Pregled pomembnejših teorij inovativnosti in njihov prispevek (nad.)

Leto	Avtor(ji)	Doprinos
2013	Hu z raziskovalci	Raziskovalci analizirajo povezavo med transformacijskim vodenjem in ustvarjalnostjo ter inovativnostjo in na njeni osnovi opredelijo organizacijsko inovativnost kot proces, v katerem organizacija skozi vključevanje zunanjih in notranjih virov generira in implementira nove in za organizacijo koristne ideje, storitve, procese in produkte.
2014	Ruvio z raziskovalci	Akademiki postavijo ločnico med organizacijsko inovativnostjo in inovacijami. Del prve je organizacijska klima, ki omogoča generiranje idej za razvoj novih izidov. Produkt organizacijske inovativnosti so inovacije v obliki idej, proizvodov, storitev.

Vir: M. Grošelj, *Neposredna in posredna povezava avtentičnega in transformacijskega vodenja z inovativnostjo: večnivojska analiza*, 2016, str. 87.

Anderson et al. (2014) je napravil obsežen pregled literature na temo inovativnosti, objavljene od leta 2002 do 2013, in na podlagi izsledkov oblikoval ključne dejavnike, ki vplivajo na organizacijsko inovativnost. Ker je organizacijska inovativnost izredno pomemben vir uspešnosti organizacij, omenjene dejavnike podrobneje prikazujemo v Tabeli 6.

Tabela 6: Dejavniki organizacijske inovativnosti

Dejavniki	Značilnosti
Dejavniki, povezani z managementom	<ul style="list-style-type: none"> - Izobraževanje in vključevanje sodelavcev - Nagrajevanje po uspešnosti - Fleksibilni delovni čas - Raznolikost in svoboda na delovnem mestu - Podpora managementa z vidika transformacijskega in transakcijskega vodenja
Uporaba znanja in mreženja	<ul style="list-style-type: none"> - Iskanje - Absorbiranje - Hranjenje in prenos znanja - Intelktualni kapital - Družbena omrežja
Struktura in strategija	<ul style="list-style-type: none"> - Decentralizacija - Kompleksnost - Harmonizacija - Formalizacija - Normativne, regulativne in kognitivne sile - Organizacijske in inovacijske strategije
Velikost	<ul style="list-style-type: none"> - Pozitivna povezava med velikostjo organizacije in inovativnostjo proizvodov/procesov
Resursi	<ul style="list-style-type: none"> - Vloga dostopnosti - Izmenjave - Kakovosti resursov

se nadaljuje

Tabela 6: Dejavniki organizacijske inovativnosti (nad.)

Dejavniki	Značilnosti
Kultura in klima	- Klima za inoviranje ima pozitivni vpliv na organizacijsko inovativnost
Zunanje okolje	- Urbanizacija - Bogastvo skupnosti - Rast populacije - Stopnja brezposlenosti - Konkurenca - Okoljska negotovost
Difuzija inovacij	- Pokazala se je potreba po dodatnih raziskavah o vplivu difuzije inovacij na organizacijsko uspešnost
Korporativno podjetništvo	- Pospešuje uvajanje sprememb in inovacij v uveljavljenih organizacijah

Vir: N. Anderson, K. Potočnik, & J. Zhou, *Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework*, 2014; M. Grošelj, *Neposredna in posredna povezava avtentičnega in transformacijskega vodenja z inovativnostjo: večnivojska analiza*, 2016, str. 96.

2.5 Povezava avtentičnega vodenja z inovativnostjo

V 21. stoletju je ključen izziv organizacij potreba po trajnem inoviranju, da bi se le-te obdržale in uspešno krmarile tudi v prihodnosti. Za uspešne inovacije pa organizacija potrebuje strateške in ključne vire, katere usmerja vrhni management (Oke et al., 2009). Raziskovalci so si tako enotni, da je vodenje eden najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih (Jung, Chow, & Wu, 2003). Stil vodenja vodje, ki odloča o implementaciji idej, opredeljuje cilje in ustvarja stimulatívno okolje za inovacije, močno vpliva na organizacijsko inovativnost (Harbone & John, 2003).

V literaturi danes ni moč najti prav veliko raziskav o povezavi vodenja in inovativnosti (Oke et al., 2009; de Jong & den Hartog, 2007), so pa izsledki iz večih dosedanjih empiričnih raziskav pokazali pozitiven vpliv vodje na razvoj ustvarjalnosti in inovativnosti sledilcev (Oke et al., 2009, Crossan & Apaydin, 2010). Akademiki so mnenja, da bi bilo nadalje potrebno proučiti mejne pogoje in mehanizme oziroma določiti moderatorje in mediatorje, ki tkejo vezi med vodenjem in inovativnostjo, da bi bolje razumeli proučevane povezave (Aryee, Walumbwa, Zhou, & Hartnell, 2012; Anderson et al., 2014).

V Tabeli 7 navajamo pregled mediatorjev in moderatorjev povezav avtentičnega vodenja z inovativnostjo, razdeljene, glede na raven analize, v tri skupine, ki nam bodo v pomoč pri zasnovi empirične analize.

Tabela 7: Mediatorji in moderatorji povezav avtentičnega vodenja z inovativnostjo

	Raven posameznika	Raven tima	Raven organizacije
Avtentično vodenje	<ul style="list-style-type: none"> -Podpora za inoviranje -Intrinzična motivacija -Upanje -Zaupanje -Pozitivna čustva -Identifikacija z vodjo -Psihološko opolnomočenje -Zavzetost pri delu -Zaznavanje pravičnosti 	<ul style="list-style-type: none"> -Čustva zaposlenih -Intrinzična motivacija timov -Percepcija podpore za inoviranje -Identifikacija s timom -Psihološko opolnomočenje 	<ul style="list-style-type: none"> -Organizacijska kultura -Psihološko opolnomočenje -Klima za inoviranje -Podpora za inoviranje -Organizacijsko zaupanje

Vir: M. Grošelj, *Neposredna in posredna povezava avtentičnega in transformacijskega vodenja z inovativnostjo: večnivojska analiza*, 2016, str. 122.

Černe et al. (2013) je mnenja, da je avtentično vodenje glede na svoje značilnosti primeren stil vodenja za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti. Izsledki raziskave Zhoua, Maja, Chenga in Xia (2014) so pokazali, da po navadi bolj avtentični vodje tudi bolj spodbudijo ustvarjalnost in inovativnost sledilcev. V zadnjih letih narašča število raziskav, ki se ukvarjajo predvsem s povezavami avtentičnega vodenja z ustvarjalnostjo (Grošelj, 2016). Prvi, ki so izvedli kvantitativno raziskavo o povezavi avtentičnega vodenja, ustvarjalnosti in inovativnosti so Černe, Jaklič in Škerlavaj (Černe et al., 2013). Izsledki njihove študije so pokazali, da proaktivno vedenje vodij pri sledilcih spodbuja ustvarjalno vedenje ter zaznano avtentično vodenje vodij timov vpliva tako na ustvarjalnost posameznega člana tima kot na inovativnost timov. Zhou et al. (2014) je leto kasneje empirično preveril vpliv avtentičnega vodenja na inovativno vedenje sledilcev ter vpliv mediatorja čustev na to povezavo. Izsledki raziskav so razkrili, da sta avtentično vodenje timov in inovativno vedenje sledilcev, ob upoštevanju mediatorja pozitivnih čustev, pozitivno povezana. Grošelj (2016) je nedavno opravil empirično raziskavo v tehnološkem podjetju, kjer je ugotavljal vpliv transformacijskega in avtentičnega vodenja na inovativnost na večih ravneh, ob identifikaciji mediatorjev in moderatorjev, ki pripomorejo k boljšemu razumevanju povezav. Tudi on je potrdil pozitivno korelacijo med avtentičnim vodenjem in inovativnostjo na delovnem mestu.

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O POVEZANOSTI AVTENTIČNEGA VODENJA Z INOVATIVNOSTJO V IZBRANEM PODJETJU

Medtem ko so v prvih dveh poglavjih predstavljeni teoretični izsledki konstruktov avtentičnega vodenja in inovativnosti, v tretjem poglavju empirično preverjamo pojav omenjenih konstruktov v izbranem podjetju. Zanima nas kakšna je stopnja razvitosti avtentičnega vodenja ter kako avtentični so sledilci v proučevanem visokotehnološkem podjetju. Prav tako želimo v izbrani organizaciji preveriti vpliv avtentičnega vodenja na

inovativno vedenje timov. Raziskujemo tudi opolnomočenje na ravni tima kot mediatorja povezave med avtentičnim vodenjem in inovativnim vodenjem timov ter zaupanje na ravni sledilcev kot mediatorja povezave med avtentičnim vodenjem in inovativnim vodenjem sledilcev.

3.1 Predstavitev izbranega podjetja

Izbrano podjetje se po številu zaposlenih uvršča med srednje velika podjetja. Spada med visokotehnološka podjetja, ki razvijajo informacijsko tehnologijo. Podjetje se ukvarja predvsem z razvojem geografskih informacijskih sistemov in produkcijo naprednih aplikacij. Njegove ciljne stranke so velike organizacije, s katerimi razvijajo dolgoročnejši ter razvojno usmerjeni partnerski odnos. Hitro rastoče podjetje se lahko pohvali s številnimi ambicioznimi projekti ter talentiranim in kreativnim timom.

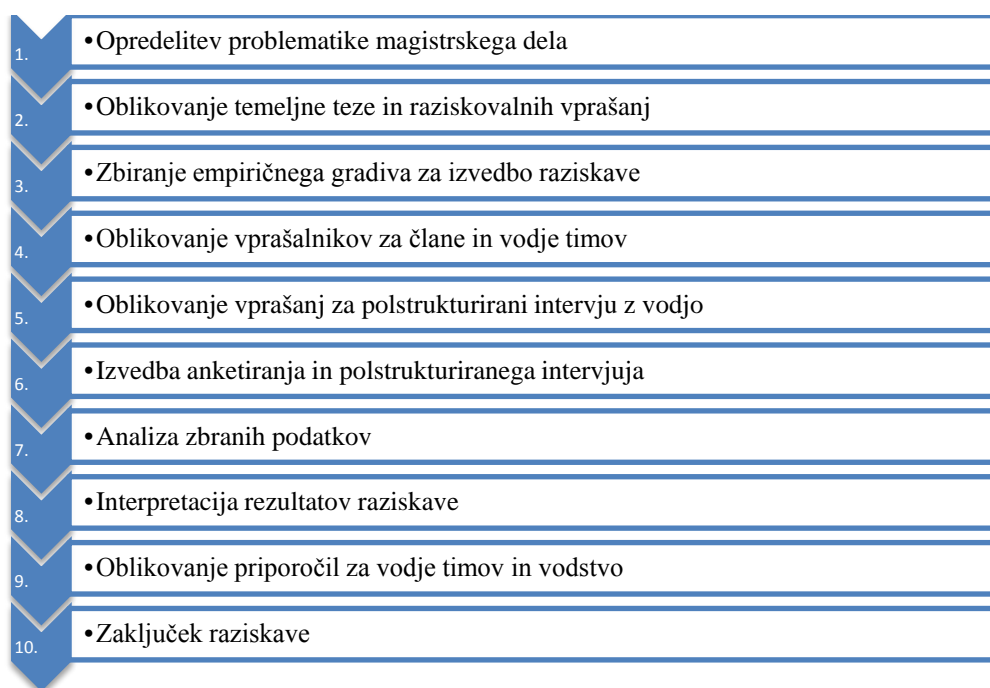
3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

Empirična raziskava se osredotoča na povezanost avtentičnega vodenja z inovativnostjo v izbranem podjetju. Uporabljen je multimetodološki pristop, saj raziskavo sestavljata kvalitativni in kvantitativni del. V končno analizo podatkov so vključeni tako primarno kot sekundarno pridobljeni viri podatkov. Zaključki so podani na podlagi izsledkov, pridobljenih z anketnima vprašalnikoma zaprtega tipa ter s polstrukturiranim globinskim intervjujem. V izogib pristranskosti in za zagotovitev večje objektivnosti rezultatov, je v sami raziskavi uporabljena metoda triangulacije in proučevanje avtentičnega vodenja ter inovativnosti v izbranem podjetju z večih zornih kotov.

Raziskava zajame vse zaposlene izbranega podjetja in je razdeljena na dva vsebinska sklopa. Prvi proučuje stopnjo razvitosti avtentičnega vodenja in avtentičnost sledilcev, v drugem delu pa ugotavljamo ali obstaja pozitivna povezanost med avtentičnim vodenjem in inovativnostjo. Z namenom pridobitve čim bolj verodostojnih rezultatov, v raziskavo vključimo mediatorja opolnomočenja timov na ravni timov, da bi lažje pojasnili korelacijo med avtentičnim vodenjem in inovativnim vodenjem timov, ter mediator zaupanja sledilcev, da bi pojasnili povezavo med avtentičnim vodenjem in inovativnim vodenjem sledilcev, v primeru obstoja povezav.

V nadaljevanju empiričnega dela naloge predstavimo potek raziskave, načine zagotavljanja zanesljivosti in veljavnosti raziskave ter cilje, opredelimo temeljno tezo magistrskega dela in raziskovalna vprašanja. Na Sliki 17 natančneje predstavljamo načrt poteka multimetodološke raziskave.

Slika 17: Načrt multimetodološke raziskave



Vir: D. Silverman, *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction*, 2006, str. 288–290; H. Boeije, *Analysis in qualitative research*, 2010, str. 177; J. Cho & A. Trent, *Validity in qualitative research revisited*, 2006, str. 319–340.

Pri raziskovanju tudi sami sledimo korakom multimetodološkega pristopa k raziskavi; od opredelitve problematike magistrskega dela, oblikovanja temeljne teze in raziskovalnih vprašanj do zbiranja empiričnih podatkov in analize podatkov, zbranih s pomočjo anketnih vprašalnikov in intervjuja, ki nadalje služijo interpretaciji rezultatov raziskave in oblikovanje priporočil vodjem timov in vodstvu.

3.2.1 Zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti

Zanesljivost in veljavnost raziskave dosežemo z uporabo multimetodološkega pristopa, ki vključuje več različnih metod raziskovanja. Tako v raziskavi zbiramo podatke s pomočjo dveh različnih vprašalnikov; eden je namenjen članom tima, drugi njihovim vodjem ter s pomočjo metode intervjuja, ki ga opravimo z vodjem vrhnje ravni.

Veljavnost raziskovanja, ki jo Cho in Trent (2006, str. 319) opredelita kot stopnjo ujemanja preučevane realnosti z raziskovalčevimi trditvami, poskušamo doseči z uporabo metode triangulacije, ki v našem konkretnem primeru vključuje vprašalnike in intervju. Ker pa obstaja možnost, da metoda triangulacije pri izvedbi raziskave spregleda družbeno vpletenost (Silverman, 2006, str. 292), smo s pomočjo predhodne temeljite preučitve teoretičnih izhodišč ter z natančnim in ustreznim zbiranjem ter analiziranjem podatkov, zagotovili, da rezultati raziskave čim bolj reflektirajo dejansko stanje. Slednji bodo po

zaključeni raziskavi na voljo tudi vsem sodelujočim, kar odpira možnosti za dodatno validacijo tako rezultatov kot raziskave (Silverman, 2006, str. 290).

3.2.2 Cilji raziskovanja

S pomočjo strokovnih domačih in tujih virov smo proučili konstrukta avtentičnega vodenja in inovativnosti ter njune povezave. Nadalje smo z multimetodološkim pristopom k empirični raziskavi ugotavljali prisotnost avtentičnega vodenja in inovativnega vodenja v izbranem visokotehnološkem podjetju. Zanimalo nas je tudi ali ima avtentično vodenje kakršenkoli vpliv na inovativno vedenje sledilcev. Da bi lažje pojasnili morebitno povezavo med konstruktoma, smo v raziskavo vključili mediatorja zaupanja in opolnomočenja timov. Teoretični izsledki namreč kažejo, da je opolnomočenje neposredno pozitivno povezano z inovativnim vedenjem sledilcev (Afsar, Badir, & Bin Saeed, 2014, v Grošelj, 2016, str. 238), medtem ko zaupanju akademiki pripisujejo pozitivno vlogo pri izidih organizacije (Dirks & Ferrin, 2001, v Grošelj, 2016, str. 238). Na podlagi rezultatov, pridobljenih s vprašalniki in intervjujem ter teoretičnih izsledkov, smo oblikovali priporočila vodstvu podjetja za učinkovito vpeljavo avtentičnega vodenja in razvijanje inovativnega vodenja pri svojih zaposlenih.

3.2.3 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza tega dela je, da sta avtentično vodenje in inovativnost pozitivno povezana na način, da avtentično vodenje spodbuja inovativnost zaposlenih.

V Tabeli 8 prikazujemo temeljna raziskovalna vprašanja, na katera skuša odgovoriti raziskava.

Tabela 8: Raziskovalna vprašanja za multimetodološko raziskavo

Raziskovalno vprašanje	
1.	Na kakšen način v izbranem podjetju udeležujejo koncept avtentičnega vodenja?
2.	Kako se kaže inovativnost v izbranem podjetju?
3.	Kakšna je povezava med avtentičnim vodenjem vodij in inovativnostjo zaposlenih v izbranem podjetju, če le-ta obstaja?
4.	Kakšen vpliv ima inovativnost na konkurenčnost in uspešnost izbranega visokotehnološkega podjetja?

S pomočjo rezultatov izvedene empirične raziskave bomo odgovorili na zastavljena raziskovalna vprašanja ter potrdili ali ovrgli zastavljeno temeljno tezo magistrskega dela in podali priporočila ter smernice vodstvu izbranega podjetja.

3.2.4 Metodologija raziskave

Magistrsko delo sestoji iz teoretičnega in empiričnega dela. V prvem in drugem poglavju iz zbranih sekundarnih virov podatkov, iz aktualne domače in tuje znanstvene literature, izpostavimo najbolj relevantne teoretične doprinose na področju avtentičnega vodenja in inovativnosti, ki nam kasneje omogočijo pripravo raziskovalnega dela naloge. Slednji vključuje raziskavo, ki sestoji iz kvantitativnega in kvalitativnega dela. Kvantitativno raziskavo, izvedeno s pomočjo vprašalnikov med člani timov in njihovimi vodji izbranega podjetja, dopolnimo s poglobljenim intervjujem z vodjo višje ravni, da bi pridobili izkustvene, informacijsko bogate podatke, primerne za obdelavo brez uporabe merskih postopkov (Mesec, 2006, str. 7). Tako skušamo s pomočjo ideje triangulacije, s povezovanjem kvantitativne in kvalitativne metode, ki je v raziskavah vse pogostejše prisotno (Lobe, 2006, str. 55), povečati veljavnost raziskave.

3.2.5 Oblikovanje vprašalnikov in intervjuja

Za potrebe raziskave smo oblikovali dva različna vprašalnika, enega za vodje timov in drugega za člane timov. K sodelovanju v ta del raziskave so bili povabljeni vsi zaposleni. Pri sestavljanju vprašanj zaprtega tipa smo se opirali na pretekle raziskave domačih in tujih avtorjev. Kot vir za pripravo prvega dela vprašalnikov, s katerim smo ugotavljali razvitost avtentičnega vedenja vodij in sledilcev, sta nam služili strokovni deli Dimovskega et al. (2013; 2009), *Napredni management in Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Pri pripravi drugega dela vprašalnika, namenjenega članom tima, smo se oprli na raziskavo Dirksa (2000) in delo *Trust in Leadership and Team Performance: Evidence From NCAA Basketball*, da bi proučili mediacijsko vlogo zaupanja v izbrani organizaciji. Vprašanja za drugi del vprašalnika za vodje timov smo oblikovali s pomočjo prispevka Kirkmana, Rosna, Tesluka in Gibsonove (2004), *The impact of team empowerment on virtual team performance*, da bi določili razvitost inovativnega vedenja timov ter se za ugotavljanje mediatorske vloge opolnomočenja na ravni timov oprli na članek *Innovation in top Management Teams*, delo akademikov Westa in Andersona (1996). Vzorčna vprašalnika se nahajata v Prilogi 1 in 2. Natančnejšo strukturo vprašalnikov predstavljamo v Tabeli 9.

Tabela 9: Struktura vprašalnikov za člane in vodje timov

Poglavje vprašalnika	Respondenti	Opis
Avtentično vodenje vodje	Člani timov	Sklop vprašanj, ki prikažejo stopnjo zaznane avtentičnosti vodje s strani njegovih sledilcev.
Samoocena	Vodje in člani timov	Respondenti, tako vodje kot člani timov, vrednotijo svoje lastnosti, ki izkazujejo stopnjo razvitega avtentičnega vedenja.
Mediacijska vloga zaupanja	Člani timov	Niz vprašanj odgovarja na vprašanje ali mediator zaupanja pojasnjuje povezavo med avtentičnim vodenjem in inovativnim vodenjem sledilcev.

se nadaljuje

Tabela 9: Struktura vprašalnikov za člane in vodje timov (nad.)

Poglavje vprašalnika	Respondenti	Opis
Inovativno vedenje timov	Vodje	S vprašanji vodjem želimo preveriti razvitost inovativnega vedenja timov.
Mediacijska vloga opolnomočenja na ravni timov	Vodje	S sklopom vprašanj želimo preveriti ali je vpliv avtentičnega vodenja na inovativno vedenje tima močnejši, ko so ravni opolnomočenja tima višje.

Oba vprašalnika sestojita iz vprašanj zaprtega tipa, pri odgovorih se uporablja samo merska lestvica. Vprašalnika sta bila pripravljena z orodjem za izvajanje spletnih anket EnKlikAnketa in objavljena na neodvisni spletni podstrani www.1ka.si, kar je respondentom zagotovilo anonimnost. S spletnim vprašalnikom smo si zagotovili lažjo, predvsem pa hitrejšo in natančnejšo analizo podatkov, saj omenjeno orodje omogoča neposreden izvoz zbranih podatkov v program za statistično obdelavo. Zaposleni so za izpolnitev vprašalnika imeli na voljo teden dni, v povprečju pa so zanj porabili 10 minut.

Z izbranim vodstvenim delavcem je bil opravljen poglobljen polstrukturiran intervju. Z vnaprej pripravljenimi vprašanji odprtega tipa smo preverjali samozaznavanje lastne avtentičnosti in razvitost inovativnosti ter inovativnega vedenja timov v izbranem podjetju, da bi podprli primarno pridobljene podatke iz vprašalnikov ter na podlagi obojih oblikovali priporočila vodstvu proučevane organizacije. Nabor vprašanj polstrukturiranega intervjuja, temelječih na teoretičnih prispevkih in dosedanjih empiričnih izsledkih ter usmerjenih v raziskovalna vprašanja, prilagamo v Prilogi 3.

3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

Končani empirični raziskavi, v kateri smo pridobili podatke s pomočjo dveh tipov vprašalnikov in polstrukturiranega intervjuja, je sledila analiza in interpretacija dobljenih rezultatov. Rezultati multimetodološke raziskave so sistematično predstavljeni v nadaljevanju poglavja bodisi opisno bodisi grafično, kjer je bilo to zaradi boljše ponazoritve izsledkov smiselno.

3.3.1 Avtentično vodenje v izbranem podjetju

Oba vprašalnika, tako za vodje timov kot za člane timov, ob koncu vključujeta tudi vprašanja za zbiranje demografskih podatkov, s katerimi smo želeli pridobiti osnovne podatke o respondentih, ki sestavljajo projektne time; spol, starost in izobrazba članov tima in vodij ter velikosti timov, v katerih sodelujejo respondenti. Strukturo prikazujemo v Tabeli 10.

Tabela 10: Predstavitev vzorca kadrovskih managerjev

VZOREC RESPONDENTOV			
SPOL (v %)		IZOBRAZBA RESPONDENTOV (v %)	
Moški	67	Srednja šola	25
Ženski	33	Višja šola	8
		Fakultetna diploma	42
		Magisterij	8
		Doktorat	17
STAROST RESPONDENTOV (v %)		VELIKOST TIMA, v katerem sodelujejo respondenti (v %)	
18–24		Do 5 sodelavcev	42
25–34	43	5–10 sodelavcev	8
35–44	57	10–15 sodelavcev	17
45 in več		15 in več sodelavcev	33

V prvem delu obeh vprašalnikov smo preverjali lastno avtentičnost vodij in članov tima ter zaznalo avtentičnost vodij s strani članov tima. Za določitev stopnje avtentičnosti smo izbrali metodologijo Dimovskega et al. (2013), ki vključuje uporabo vprašalnika s 17 trditvami. Na vprašanja so respondenti odgovarjali z ocenami od 1 do 5, pri čemer je izbira ocene 1 pomenila, da se respondent s trditvijo sploh ne strinja, izbira ocene 5 pa, da se popolnoma strinja. Respondent je lahko zbral maksimalno 85 točk. Na podlagi doseženih točk, Dimovski et al. (2013) doseženo stopnjo avtentičnosti razdeli v štiri kategorije, ki jih predstavjamo v Tabeli 11.

Tabela 11: Razvrstitev rezultatov merjenja stopnje avtentičnosti

Število točk	Stopnja avtentičnosti posameznika (vodje ali sledilca)
76 točk ali več	Posameznik, vodja ali sledilec, je zelo avtentična oseba in kot tak izjemen zgled preostalim sodelavcem. Za organizacijo je zelo koristno, da ima tako avtentične zaposlene.
60–75 točk	Še vedno zelo zadovoljiva stopnja avtentičnosti, z veliko možnostmi, da oseba v prihodnosti postane zelo avtentična. Morda potrebuje še nekaj izkušenj, spoznavanje samega sebe ali gradnje odnosov z drugimi.
43–59 točk	Posameznik je povprečno avtentičen. Priporočljivo je delovanje v smeri razvijanja veščin avtentičnega vodenja. Vsekakor ima tak posameznik možnost, da postane avtentični vodja ali avtentični zaposlen.
42 točk ali manj	Posameznik ima z avtentičnim vedenjem velike težave. Priporočljivo se je posvetiti treningu veščin avtentičnega vodenja in razvijanju svojih veščin medsebojne komunikacije in odnosov z drugimi.

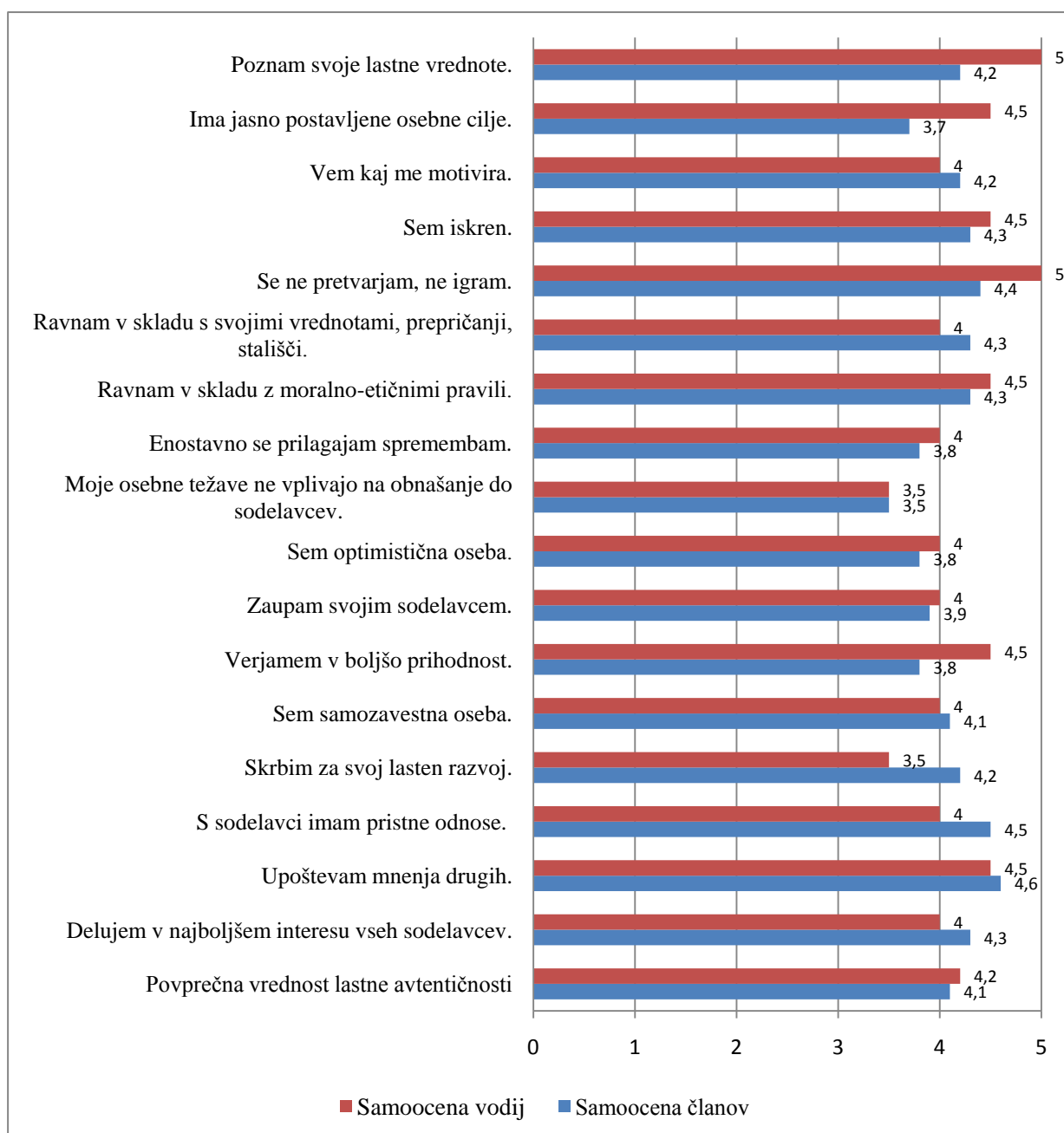
Vir: V. Dimovski, M. Černe, S. Penger, M. Škerlavaj, & M. Marič, *Napredni management*, 2013, str. 126–127.

Nadalje predstavljamo rezultate zaznavanja lastnih avtentičnih lastnosti vodij in članov tima ter zaznano avtentičnost vodij s strani članov tima.

3.3.1.1 Zaznavanje lastnih avtentičnih lastnosti vodij in članov tima

Nabor vprašanj, ki je bil za obe skupini, vodje timov kot člane timov, enak, nam je omogočil primerjavo med lastnim zaznavanjem avtentičnih lastnosti obeh skupin. Povprečne ocene obeh skupin prikazujemo na Sliki 18.

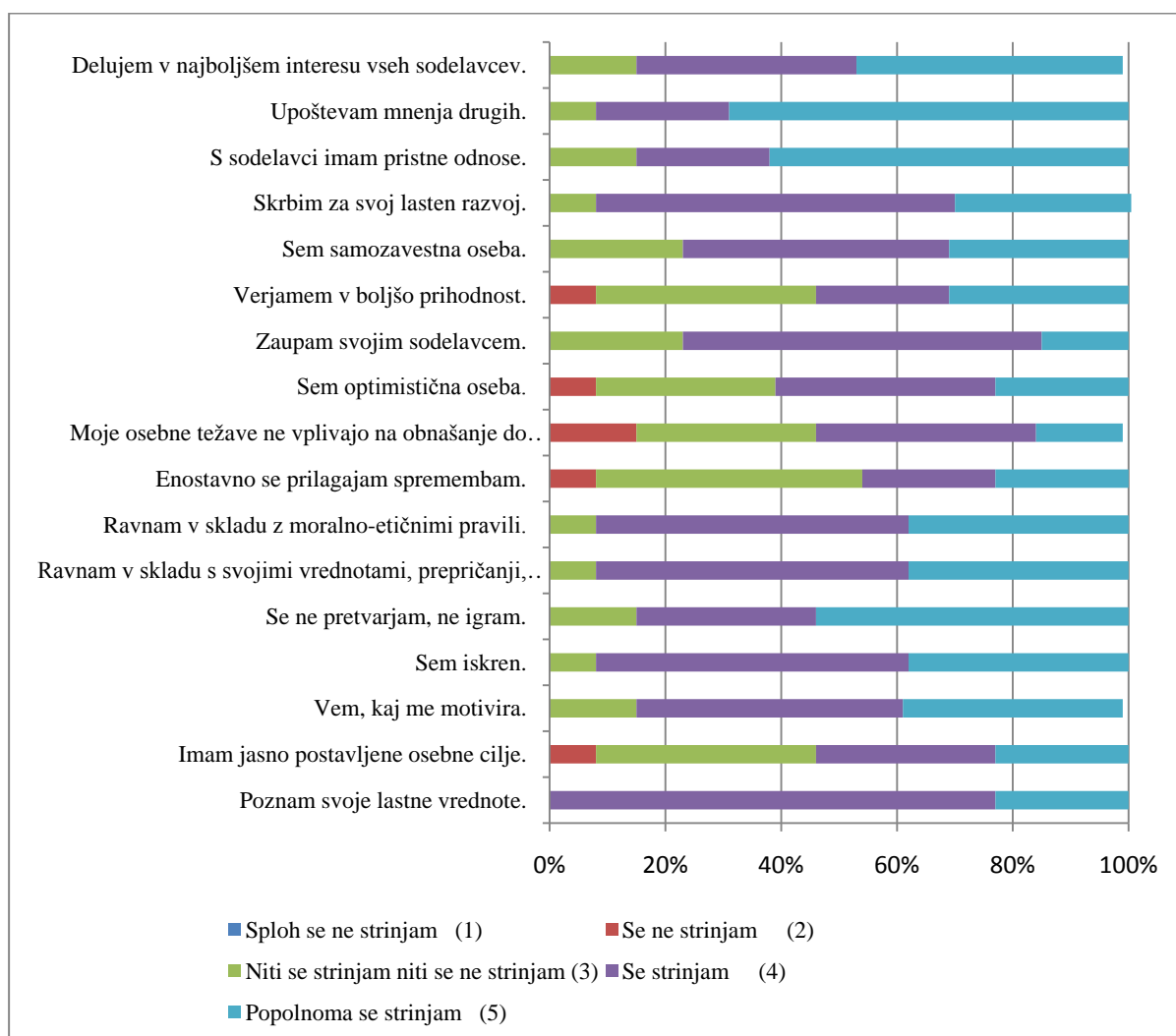
Slika 18: Zaznavanje lastnih avtentičnih lastnosti vodij in članov tima



Rezultati zaznavanja lastnih avtentičnih lastnosti kažejo, da tako vodje kot člani timov v izbranem podjetju po lastnih zaznavanjih izkazujejo zelo zadovoljivo stopnjo avtentičnosti. V skladu z zgoraj opisano metodologijo so vodje dosegli v povprečju 71,5 točk ter člani tima nekoliko manj, 69,9 točke, kar oboje uvršča v gornjo polovico drugega klasifikacijskega razreda zelo zadovoljive stopnje avtentičnosti z veliko možnostjo, da ti posamezniki v prihodnosti postanejo zelo avtentične osebe. Rezultata med drugim tudi pokažeta, da so vodje in člani precej blizu prvi klasifikacijski skupini, tj. doseganju stopnje zelo avtentičnih oseb, ki so velik doprinos vsaki organizaciji.

Do večjih razlik med samoocenami vodij in članov je prišlo pri šestih vprašanjih. Od teh so vodje dosegli višjo oceno pri štirih vprašanjih, ki se nanašajo na poglede na boljšo prihodnost, svoj odnos do pretvarjanja, na jasno postavljene osebne cilje in poznavanje lastnih vrednot. V povprečju je razlika med ocenami članov in vodij 0,7 točke, največja pa pri samooceni jasnega postavljanja osebnih ciljev, kjer so vodje v povprečju dosegli 4,5 točke in člani 3,7 točke ter pri poznavanju lastnih vrednot, kjer so se vodje ocenili z oceno 5, člani pa kar za 0,8 točke nižjo oceno. Zanimivo je, da so se vodje pri vprašanju pristnih odnosov s sodelavci in skrbi za lasten razvoj, kjer presenetljivo dosegajo samo 3,5 točke, ocenili precej nižje kot člani timov, v povprečju za kar 0,6 točke. Skoraj identično so se vodje in člani timov, le z 0,1 točke razlike, ocenili pri vprašanju upoštevanja mnenj drugih; člani s 4,6 in vodje s 4,5 točke, ter pri vprašanju zaupanja sodelavcem; člani s 3,9 in vodje s 4 točkami. Na vprašanje o vplivu osebnih težav na obnašanje do sodelavcev oboji v povprečju odgovarjajo s 3,5 točke. Nadalje nas je natančneje zanimalo kateri odgovori iz petstopenjske Likertove lestvice se najpogosteje pojavljajo pri članih timov. Rezultate prikazujemo v spodnjem grafu, iz katerega je razvidno, da se pri članih timov najpogosteje pojavljata oceni 4 in 5, pri manjšem številu trditev je relativno velik tudi delež ocene 3, ki pa ne preseže 40 odstotkov. Ocena 2 se pojavi zelo malokrat, medtem ko se ocena 1 sploh ne pojavlja. Najboljše ocene, med 4,5 in 5 točkami, so si vodje podelili pri vprašanjih, ki se nanašajo na upoštevanje mnenj drugih, vero v boljšo prihodnost, ravnanje v skladu z moralno-etičnimi pravili, pretvarjanje in iskrenost, jasno postavljene osebne cilje in poznavanje lastnih vrednot, kar so vse značilnosti avtentičnih vodij. Najnižji oceni, 3,5 točke, so vodje dosegli pri vprašanju, ki zadeva skrb za lasten razvoj ter vprašanju vpliva osebnih težav na obnašanje do sodelavcev. Med tem pa so se člani timov najslabše, z ocenami v razponu med 3,5 in 4 točke, ocenili na področju vere v prihodnost, zaupanja v svoje sodelavce, optimizma, vpliva osebnih težav na obnašanje do sodelavcev, prilagajanja na spremembe in na področju jasno postavljenih osebnih ciljev. Po drugi strani so si pripisali najboljše ocene na vprašanja glede upoštevanja mnenj drugih, negovanja pristnih odnosov s sodelavci in nepretvarjanja oziroma neigranja. Rezultati kažejo, da so člani timov na pravi poti za razvoj zelo avtentične osebnosti, če se bodo v prihodnje posvečali gradnji odnosov s svojimi sodelavci, spoznavanju samega sebe in pridobivanju različnih izkušenj. Analizirane rezultate članov tima v odstotkih za vsako posamezno oceno grafično predstavljamo na Sliki 19.

Slika 19: Zaznavanje lastnih avtentičnih lastnosti članov tima



Tudi informacije, pridobljene z intervjujem z vodjem vrhnje ravni razkrivajo, da se management in vodje v izbranem podjetju zavedajo pomena avtentičnega vodenja ter prav tako izkazujejo visoko stopnjo avtentičnosti. Tako na vprašanje kakšne so po njegovem mnenju značilnosti in vrednote dobrega vodje intervjuvani odgovarja: »Dober vodja predvsem prepozna kvalitete ljudi v skupini ter jih pomaga graditi. Prav tako prepozna problematične ljudi ter poskuša rešiti situacijo. Glede tega smo dokaj dobri, saj hitro identificiramo in izločimo ljudi, ki bi lahko rušili skupino.« In svoj slog vodenja opredeli kot zelo kompromisen: »vedno poskušamo iskati kompromise različnih mnenj, izogibamo se avtoritativnim odločitvam. Nočemo se ukvarjati z nepomembnimi odločitvami – te lahko sprejme vsak posameznik sam.« Zase pravi, da vodi v skladu s svojimi prepričanji in vrednotami ter svojih slabosti, ki jih delno pozna, po navadi pred svojimi sodelavci ne skriva. Zelo visoko vrednoti optimizem na delovnem mestu, ki je po njegovem mnenju zelo pomemben za dolgoročno zadovoljstvo na delovnem mestu, zato ga skuša s sodelavci čim bolj razvijati. Podobno vlogo pripisuje samozavesti, ki pa jo pri sodelavcih zaznava v manjši meri: »... je pa pri introvertiranih osebah, kot programerji pogosto so, bolj izjema

kot pravilo«. Na vprašanje o motiviranju zaposlenih, da bi ti z veseljem in uspešno opravljali delo, intervjuvani vodja odgovarja, da zaposlenih ne motivirajo neposredno, temveč poskušajo pri njih posredno spodbuditi lastno iskanje motivacije. Dobre zaposlene pa obdržijo z zanimivim delom, ki jim ga nudijo, dobrim delovnim okoljem in pristnimi medosebnimi odnosi. Intervjuvani vodja popolnoma zaupa svojim sodelavcem ter skuša vedno upoštevati njihova mnenja in predloge. S svojimi zaposlenimi ima »pretežno prijateljski odnos«, pravi da pozna »nekatero njihove prednosti in slabosti, gotovo pa ne vseh.« Na vprašanje ali ga pri svojem delu posnemajo odgovarja: »Nekateri posnemajo nekatere moje poteze, ne pa vseh.« Vodja še meni, da je poznavanje svojih zaposlenih na bolj osebni nivoju koristno, vendar ne nujno. Svojim zaposlenim omogoča organizirano druženje tudi izven delovnega časa.

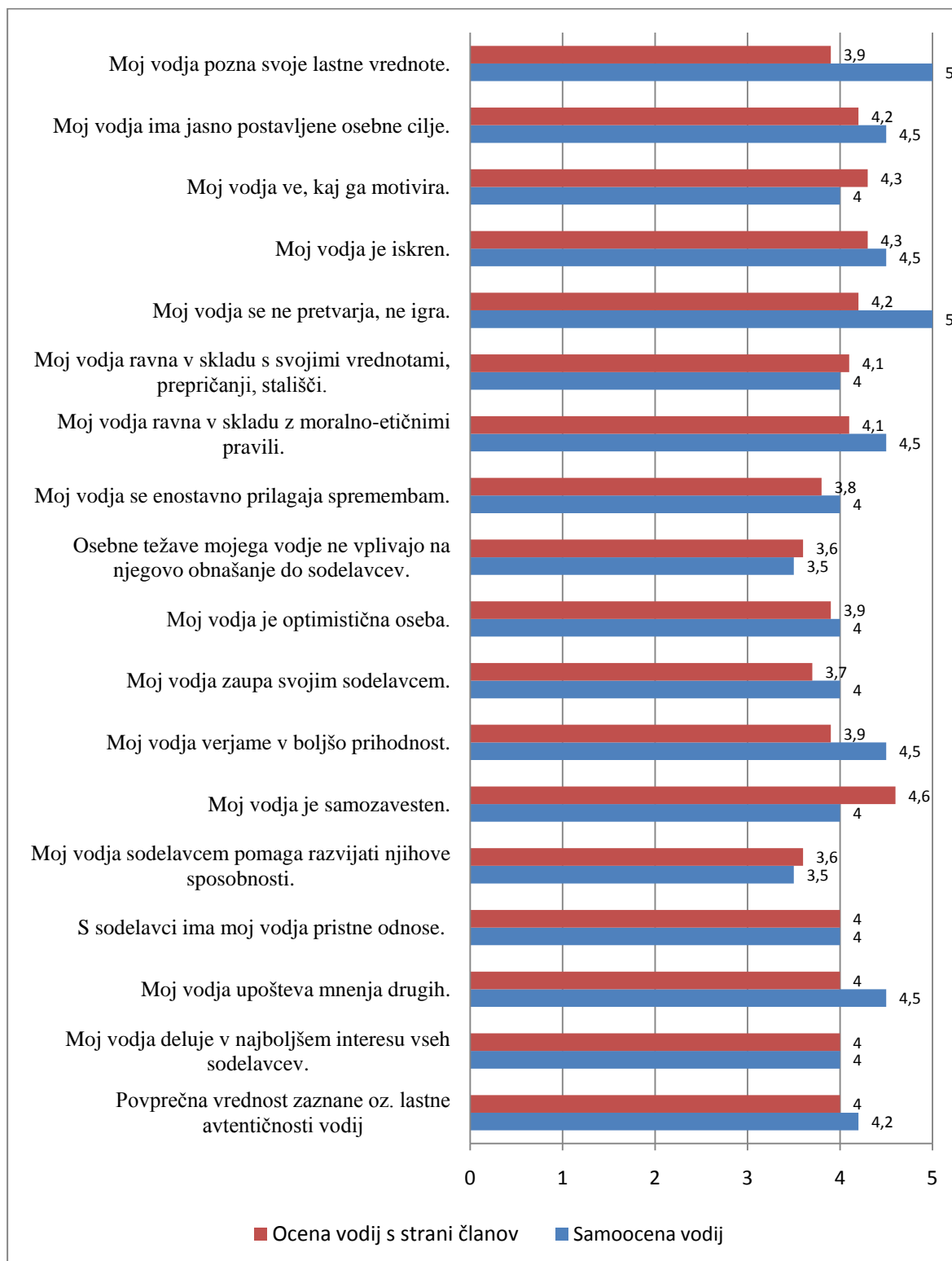
3.3.1.2 Zaznavanje avtentičnosti vodij timov s strani članov

Z raziskavo smo skušali prav tako izmeriti tudi zaznano avtentičnost vodij, ki je po mnenju Dimovskega et al. (2013, str. 126) pomembnejša od meritev lastne avtentičnosti. Zaznana avtentičnost ima namreč večji vpliv na avtentično sledenje ter rezultate z zornega kota zaposlenih. Zato v nadaljevanju podajamo interpretacijo rezultatov dela vprašalnika za člane timov, v katerem so člani ocenjevali stopnjo avtentičnosti vodij. Ob tem dodajamo tudi primerjavo med rezultati samoocene lastne avtentičnosti vodij in zaznane avtentičnosti vodij s strani sledilcev, da bi lažje identificirali morebitna odstopanja. Tudi za to analizo smo uporabili že omenjeno metodologijo Dimovskega et al. (2013).

Ocene avtentičnosti vodij zaznane s strani članov timov se sorazmerno dobro ujemajo s samoocenami lastne avtentičnosti vodij. Pri večini lastnosti je razlika med obojimi le za od 0,1 do 0,2 točke. Do največjega odstopanja, in sicer kar za 1,1 točke je prišlo pri oceni poznavanja svojih lastnih vrednot, kjer so si vodje podelili 5 točk, njihovi člani pa so jim v povprečju dodelili le 3,9 točke. Do večjih razhajanj med ocenami je prišlo še pri ocenjevanju upoštevanja mnenj drugih, ravnanja v skladu z moralno-etičnimi pravili in pri ocenjevanju vere v boljšo prihodnost, pri katerih so vodje v povprečju pripisali od 0,4 do 0,6 točke višje ocene. Zanimivo je, da so si vodje na vprašanje o lastni samozavesti dodeli le 4 točke, medtem ko so jim člani pripisali v povprečju 4,6 točke.

Na Sliki 20 podajamo primerjavo med povprečnimi ocenami zaznavanja avtentičnosti vodij s strani članov in samozaznavanjem avtentičnih lastnosti vodij. Skupaj so vodje dosegli 71,5 točke, medtem ko so jim člani dodelili le 3,3 točke manj, 68,2 točke v seštevku. Oba dosežena rezultata vodje uvrščata v zgornjo polovico skupine vodij z zelo zadovoljivo stopnjo avtentičnosti.

Slika 20: Primerjava s strani članov zaznane avtentičnosti vodij in samozaznane lastne avtentičnosti



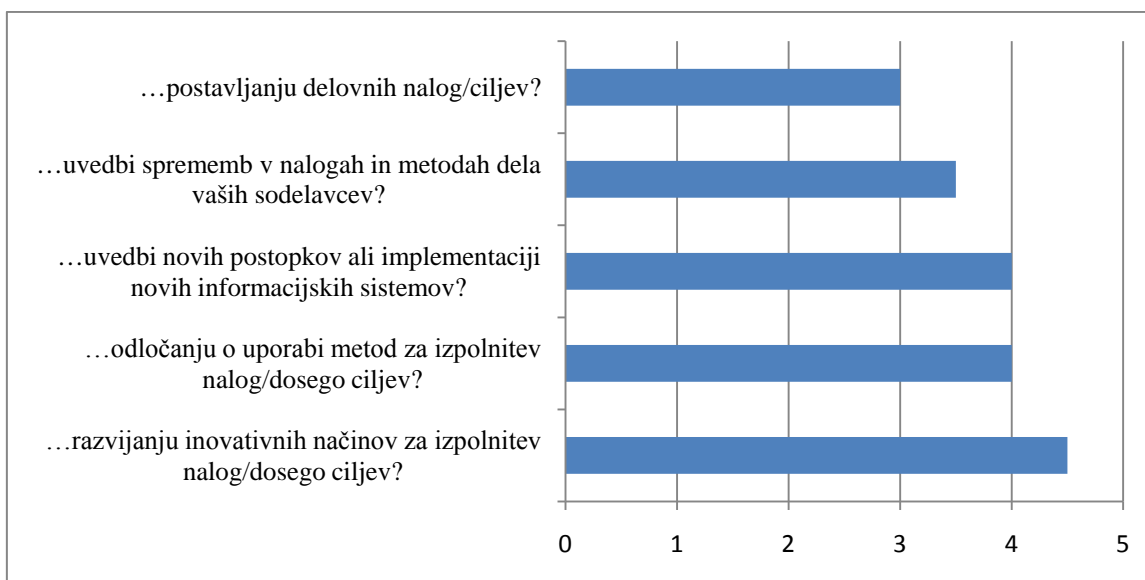
Nadalje prikazujemo izsledke vpliva avtentičnega vodenja na inovativno vedenje zaposlenih.

3.3.2 Vpliv avtentičnega vodenja na inovativnost

3.3.2.1 Zaznavanje inovativnosti s strani vodij timov

V drugem delu vprašalnika smo vodje timov vprašali za kako inovativen smatrajo svoj tim, da bi lažje ocenili prisotnost inovativnega vedenja v izbranem podjetju, kjer je večina dela realiziranega v obliki projektnih timov. Za merjenje inovativnega vedenja timov smo uporabili merski instrument Westa in Andersona (1996), ki vključuje pet vprašanj in je namenjen samoocenjevanju vodij timov. Za odgovore so vodje uporabili mersko lestvico od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da svoj tim smatrajo za visoko stabilen z malo vpeljanih sprememb, ocena 3 označuje tim, ki ni niti stabilen niti inovativen in ocena 5 visoko inovativen tim. Na Sliki 21 prikazujemo rezultate zaznane inovativnosti s strani vodij timov v proučevanem podjetju.

Slika 21: Inovativnost timov v izbranem podjetju



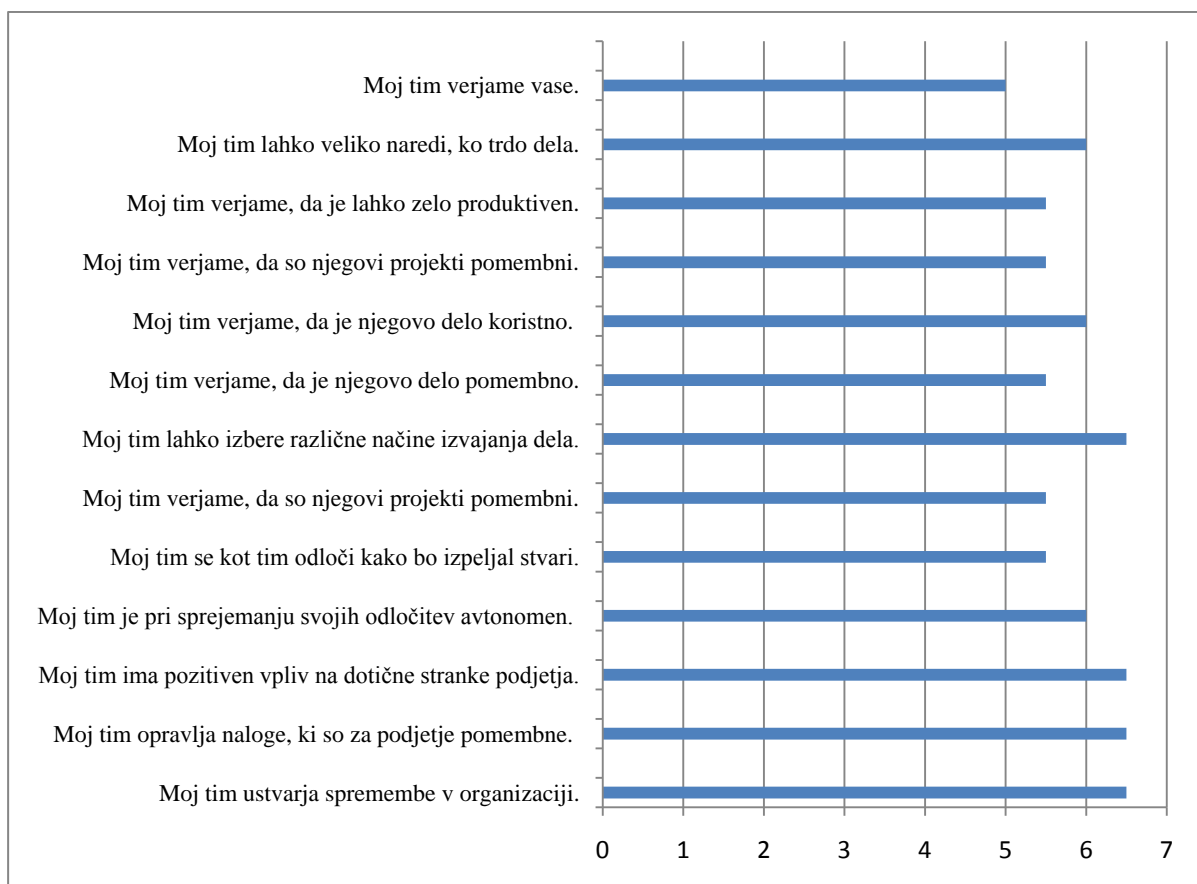
Vodje timov so v povprečju svojim timom dodelili 3,8 točke od možnih 5 točk, kar njihove time uvršča v skupino visoko inovativnih timov. Največ točk, 4,5 točke, so pripisali razvijanju inovativnih načinov za izpolnitev nalog in dosego ciljev ter po 4 točke vprašanjema o odločanju o uporabi metod za izpolnitev nalog ter uvedbi novih postopkov oziroma implementaciji novih informacijskih sistemov, kar pomeni, da svoje time smatrajo za nekje vmes med inovativnimi in visoko inovativnimi timi. Najnižje število točk, 3 točke, so vodje pripisali v odgovoru na vprašanje o inovativnosti svojih timov na področju postavljanja delovnih nalog in ciljev ter 0,5 točke več na področju uvedbe sprememb v nalogah in metodah dela svojih sodelavcev, kar za time pomeni, da na omenjenih področjih niso stabilni niti inovativni, se pa na področju uvedb sprememb v nalogah in metodah dela že pomikajo bolj proti inovativnemu vedenju.

Stopnjo inovativnosti in razvitost inovativnega vedenja v izbranem podjetju smo preverjali tudi s pomočjo vprašanj, zastavljenih intervjuvanemu vodji. Tako na vprašanja o spodbujanju inovativnosti, njenemu doprinosu h konkurenčnosti in uspešnosti proučevanega podjetja, o izvoru nastanka idej in o implementaciji slednjih odgovarja: »Spodbujamo vsako dobro idejo posameznika, nimamo pa urejenih metod za to. Prav gotovo je inovativnost nekega dela zaposlenih, ki še posebej izstopajo, bistvena za uspešnost in konkurenčnost podjetja. V bistvu drugega kot inovativnosti zaposlenih nimamo. Večina idej nastane na strani posameznika, skozi ekipo pa se potem oblikujejo v realnost. Vsak posameznik lahko sam sodeluje pri implementaciji ideje.«

3.3.2.2 Raven opolnomočenja timov, ocenjena s strani vodij timov

V zadnjem delu vprašalnika za vodje timov smo preverjali opolnomočenje na ravni timov, da bi lahko potrdili ali zavrnili mediatorsko vlogo opolnomočenja timov med avtentičnim vodenjem in inovativnim vodenjem timov. V ta namen smo uporabili 12 trditev Kirkmana et al. (2004), ki vključujejo dimenzije moči, pomena, svobode in vpliva. Vodje timov so trditve ocenjevali s 7 stopenjsko lestvico, pri čemer je ocena 1 pomenila, da se s trditvijo sploh ne strinjajo in ocena 7, da se s trditvijo popolnoma strinjajo. Rezultate s strani vodij zaznane opolnomočenosti timov prikazujemo na Sliki 22.

Slika 22: Opolnomočenje timov v izbranem podjetju



Vodje timov so v povprečju v odgovorih na vseh 12 trditev dosegli 6,4 točke od možnih 7 točk, kar pomeni, da so ravni opolnomočenja tima v izbranem podjetju zelo visoke. Po mnenju vodij, so timi najbolj opolnomočeni pri izbiri različnih načinov izvajanja dela ter pri vplivu na stranke podjetja, s katerimi neposredno sodelujejo. Prav tako so vodje, s 6,5 točkami, mnenja, da njihovi timi opravljajo naloge, ki so za podjetje pomembne in so ustvarjalci sprememb v organizaciji. Nekoliko slabše, s 5,5 točkami, so vodje ocenili trditve, v katerih njihov tim verjame, da je lahko zelo produktiven, da so njegovi projekti zelo pomembni, da je njegovo delo koristno ter trditev, ki pravi, da se njihovi timi kot timi odločijo kako bodo izpeljali stvari. Najmanj se vodje strinjajo s trditvijo, da njihovi timi verjemajo vase, saj so ji pripisali le 5 točk.

V izbranem podjetju se delo realizira po večini v obliki projektnih timov. Intervjuvani vodja za člane timov pravi, da so opolnomočeni, imajo neposredne odgovornosti in pristojnosti, vendar pa za inovativno vedenje na ravni timov ne pripisuje zaslug vodjem in njihovemu vodenju, temveč posameznikom samim: »Inovativnost je pač sposobnost nekaterih posameznikov, da premikajo meje. V podjetju poskušamo zgolj vzpostaviti okolje, da lahko to posamezniki gradijo dalje.« Vplivu vodij pa pripiše precej manjši pomen in vidi njihovo osrednjo vlogo zgolj kot vlogo koordinatorjev. Na vprašanje o doživljanju uspehov in porazov kot lastnih in vpetosti posameznika v tim intervjuvani odgovarja: »Velik del naših zaposlenih dojema tako, da. Nekaj pa jih je, ki pač hodijo v službo in se ne identificirajo z delom.«

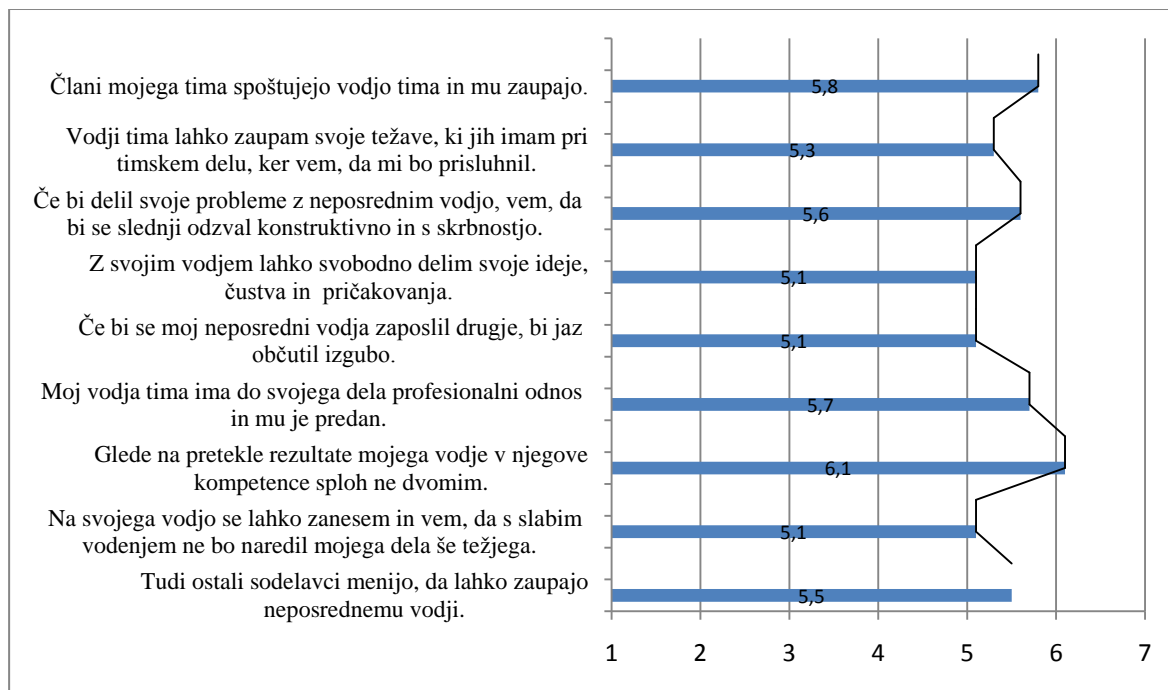
3.3.2.3 Raven zaupanja članov tima v svojega vodjo

Z zadnjim sklopom trditev v vprašalniku, namenjenemu članom tima, smo želeli preveriti raven zaupanja članov tima v svojega vodjo, da bi lahko potrdili ali ovrgli mediacijsko vlogo zaupanja med avtentičnim vodenjem in inovativnim vodenjem sledilcev. V pomoč nam je bil instrument z 9 trditvami, ki ga je razvil Dirks (2000). Stopnjo strinjanja s trditvami so respondenti podali z ocenami od 1 do 7, pri čemer je ocena 1 pomenila, da se s trditvijo sploh ne strinjajo in ocena 7, da se s trditvijo popolnoma strinjajo.

Povprečna ocena, 5,5 točke od možnih 7 točk, ki so jo respondenti dosegli za odgovore na vseh 9 trditev, nakazuje, da je raven zaupanja članov tima v svoje vodje visoka, ne pa najvišja. Najbolj člani timov verjamejo v kompetence svojih vodij, ga spoštujejo in mu zaupajo ter cenijo njegov profesionalni odnos in predanost. Zanimivo se odraža najnižja raven zaupanja, z oceno 5,1 točke, ki izkazuje, da so člani tima prepričani, da lahko s svojim vodjem nekoliko manj svobodno delijo svoje ideje, čustva in pričakovanja. Enako mnenje so člani izrazili ob morebitni vodjevi menjavi službe, ob kateri ne bi občutili pretirane izgube in za trditev, ki pravi, da se na svojega vodjo lahko zanesejo ter so prepričani, da s slabim vodenjem ne bo naredil njihovega dela še težjega. Slabše ocenjeno je bilo tudi zaupanje težav člana pri timskem delu svojemu vodji in poslušanju le teh, na drugi strani pa člani dokaj visoko, z oceni 5,6 točke, vrednotijo konstruktiven in skrben

odziv vodij na probleme članov. Rezultate ravni zaupanja sledilcev v svojega vodjo prikazujemo na Sliki 23.

Slika 23: Raven zaupanja članov tima v svojega vodjo



Po mnenju o vplivu zaupanja članov tima v svojega vodjo na stopnjo inovativnosti smo povprašali tudi izbranega vodjo v intervjuju, ki pa med obema konstruktoma ne vidi povezave. Kljub temu pa zaupanje sodelavcev visoko vrednoti in mu pripisuje velik pomen: »Zaupanje je predvsem pomembno za dolgoročno stabilnost podjetja.«

3.4 Zaključne ugotovitve in priporočila vodstvu podjetja in vodjem timov

3.4.1 Analiza raziskovalnih vprašanj

Raziskovalno vprašanje 1: Na kakšen način v izbranem podjetju udeležujejo koncept avtentičnega vodenja?

Analiza vprašalnikov in odgovori intervjuvanega vodje so pokazali, da je stopnja avtentičnosti tako vodij kot preostalih zaposlenih v izbranem podjetju visoka. V podjetju se sicer aktivno ne ukvarjajo z uvajanjem avtentičnega vodenja in posledično spodbujanjem avtentičnega vedenja, vendar so rezultati pokazali, da tako vodje kot člani timov izkazujejo zelo razvite lastnosti avtentičnega vodenja oziroma avtentičnega sledenja. Lahko pa zaključimo, da vodje izbranega podjetja posredno s svojim avtentičnim vodenjem zagotovo spodbujajo avtentično sledenje svojih sodelavcev. Tega sicer ne počnejo metodično,

temveč skozi proces pozitivnega modeliranja in širjenje skupnih kognitivnih vedenjskih vzorcev kot tudi skozi opolnomočenje zaposlenih ter razvijanje odnosa zaupanja med njimi in sledilci v vsakodnevni interakciji.

Raziskovalno vprašanje 2: Kako se kaže inovativnost v izbranem podjetju?

Rezultati multimetodološke raziskave so pokazali, da je v proučevanem podjetju prisotna visoka, a ne zelo visoka stopnja inovativnega vedenja posameznikov na ravni timov. Podjetje se zaveda, da so za njegovo uspešnost in konkurenčnost ključni inovativni zaposleni, zato skuša za nadaljnje razvijanje in spodbujanje inovativnega vedenja tudi vzpostaviti primerno organizacijsko okolje. Inovativno vedenje je v izbranem podjetju usmerjeno tako k ustvarjalnosti in generiranju novih idej kot k implementaciji le teh. Tako tudi inovacijskih proces zaobjema dve osrednji fazi, ki pa po mnenju intervjuvanega vodje potekata na dveh različnih ravneh; generiranje novih idej na ravni posameznika in implementacija idej na ravni tima. Najbolj se inovativnost v proučevanem podjetju kaže na področju razvijanja inovativnih načinov ter novih metod za doseg ciljev in izpolnitev nalog ter v implementaciji novih informacijskih sistemov in uvedbi novih postopkov.

Raziskovalno vprašanje 3: Kakšna je povezava med avtentičnim vodenjem vodij in inovativnostjo zaposlenih v izbranem podjetju, če le-ta obstaja?

Rezultati dosedanjih empiričnih raziskav akademikov kažejo, da je stil vodenja vodje eden najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih. Ker je naša multimetodološka raziskava pokazala, da vodje izbranega podjetja izkazujejo visoko stopnjo avtentičnosti in jih lako označimo za avtentične vodje ter je raven inovativnosti v podjetju prav tako visoka, sklepamo, da med stilom vodenja in inovativnostjo obstaja pozitivna korelacija. Prav tako smo mnenja, da je vpliv avtentičnega vodenja na inovativno vedenje timov in posameznikov močan. Z raziskavo smo skušali določiti tudi mediatorje, ki tkejo vezi med vodenjem in inovativnostjo, zato smo izmerili ravni opolnomočenja tima in zaupanja članov tima v svoje vodje. Izsledki kažejo, da je raven opolnomočenja timov zelo visoka, stopnja zaupanja članov tima v svoje vodje pa nekoliko manjša, a še vedno visoka. Iz slednjega bi lahko zaključili, da sta opolnomočenje timov in zaupanje na ravni posameznika mediator povezave med avtentičnim vodenjem in inovativnostjo, vendar intervjuvani vodja povezave zanika, zato te predpostavke ne moremo potrditi.

Raziskovalno vprašanje 4: Kakšen vpliv ima inovativnost na konkurenčnost in uspešnost izbranega visokotehnološkega podjetja?

Z multimetodološko raziskavo smo potrdili pozitivno povezavo med avtentičnim vodenjem in inovativnostjo v proučevanem visokotehnološkem podjetju. Številne dosedanje empirične raziskave so pokazale, da je inovativno vedenje zaposlenih ključ do večje

uspešnosti organizacije, inovativni outputi kot produkt same inovativnosti pa vir dolgoročne konkurenčne prednosti. Slednje potrjuje tudi intervjuvani predstavnik izbranega podjetja, ki inovativnost zaposlenih vidi kot osrednjo konkurenčno prednost svoje organizacije, ki ji bo zagotovila dolgoročen obstoj na hitro spreminjajočem se in vse bolj zahtevnem globalnem trgu.

3.4.2 Zaključne ugotovitve

V nadaljevanju izpostavljam najpomembnejše zaključne ugotovitve magistrskega dela, ki so nam bile v pomoč pri zasnovi priporočil vodstvu in vodjem timov proučevanega podjetja.

Rezultati analize obeh vprašalnikov, namenjenim vodjem in članom tima, ter odgovori, podani v intervjuju s strani vodje, kažejo, da v izbranem podjetju tako vodje kot člani tima izkazujejo visoko stopnjo avtentičnosti. Izražena visoka stopnja avtentičnosti vodij pa vodi v avtentično sledenje članov ter posledično prispeva k večji uspešnosti zaposlenih na delovnem mestu. Oboje pri delu vodijo avtentične lastnosti kot so iskrenost, poznavanje lastnih vrednot, ravnanje v skladu z moralno-etičnimi pravili, jasno postavljeni osebni cilji, odkritosrčnost, iskrenost in upoštevanje mnenj drugih. Vodje izkazujejo nekoliko večjo vero v prihodnost, medtem ko člani tima nekoliko bolj skrbijo za svoj lasten razvoj in so bolj prepričani v razvite pristne odnose s sodelavci.

Da bi omilili subjektivnost zazanavanja lastne avtentičnosti vodij, smo informacije o avtentičnem vodenju vodij pridobili še z druge strani. Tako so rezultati raziskave pokazali, da je razlika med zaznavanjem lastne avtentičnosti vodij in zaznane avtentičnosti vodij s strani članov tima le štiri odstotna, kar pomeni, da imajo vodje v izbranem podjetju velik vpliv na avtentično sledenje svojih podrejenih. Iz slednjega zaključujemo, da vodje proučevanega podjetja skozi vodenje z zgleodom gradijo iskrene, transparentne in odprte odnose, ki pa jih bodo morali še nekoliko poglobiti, da bodo v celoti postali vidni sledilcem.

Izbrano raziskovano podjetje je primer uspešnega visokotehnološkega podjetja, ki lahko v sedanjem turbulentnem gospodarskem okolju na dolgi rok preživi le v primeru, da razvije visoko stopnjo inovativnosti. Analiza rezultatov vprašalnikov in intervjuja je potrdila predpostavko o prisotnosti inovativnega vedenja v izbranem podjetju, kjer je bila zaznana inovativnost na ravni posameznikov in timov.

V raziskavi smo pokazali, da sta v izbranem podjetju prisotna tako avtentično vodenje kot inovativnost. Splošno znano je, da ima način vodenja sodelavcev v organizaciji velik vpliv na uspešnost in inovativnost. Iz slednjega zaključujemo, da ima ugotovljena visoka stopnja avtentičnosti vodij pozitiven vpliv na ugotovljeno visoko stopnjo inovativnosti zaposlenih.

Za določitev vezi med obema proučevanima konstruktoma, avtentičnim vodenjem in inovativnostjo, smo v raziskavi s pomočjo vprašalnikov in intervjuja skušali oceniti stopnjo opolnomočenja timov in raven zaupanja članov tima v svoje vodje. Izkazalo se je, da je raven opolnomočenja timov izredno visoka, zaupanje med člani tima pa dokaj visoko, kar bi lahko pojasnilo pozitiven vpliv avtentičnega vodenja na avtentično sledenje. Vendarle moramo sklep o mediatorski vlogi opolnomočenja timov in zaupanja članov med avtentičnim vodenjem in inovativnostjo ovreči, saj izsledki, pridobljeni z intervjujem, teh vezi ne potrjujejo.

3.4.3 Priporočila vodstvu podjetja in vodjem timov

Rezultati kažejo, da v izbranem podjetju dosegajo zelo zadovoljivo stopnjo avtentičnosti in visoko raven inovativnosti. Obe ravni bi lahko proučevana organizacija še izboljšala, zato na osnovi empiričnih ugotovitev in na podlagi dosedanjih raziskovalnih spoznanj akademikov v Tabeli 12 predstavljamo priporočila vodstvu in vodjem timov izbranega podjetja z namenom doseganja še boljših rezultatov in ciljev organizacije.

Tabela 12: Priporočila vodstvu in vodjem timov izbranega podjetja

Priporočilo	Smernice
1. Razvijanje odprtih, iskrenih in transparentnih odnosov	Raziskava je pokazala, da člani timov nekoliko slabše poznajo vrednote vodij in njihove osebne cilje ter načrte za prihodnost. Svetujemo, da se vodje še nekoliko bolj posvetijo gradnji medosebnih odnosov s sodelavci preko odprte, transparentne in iskrene komunikacije ter skozi širjenje poslanstva in vizije organizacije med vse sodelavce, da bi ustvarili bolj zadovoljne in pripadne sledilce, kar bo pozitivno vplivalo tako na njihovo uspešnost kot uspešnost celotne organizacije.
2. Krepitev zaupanja med zaposlenimi	Zaupanje sledilcev v vodjo je dejavnik, ki ima pomemben doprinos k večjemu zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu in njihovi večji prilagodljivosti na spremembe. Zato morajo vodje s svojimi sodelavci deliti svoje znanje in izkušnje, omogočiti prost pretok znanja in spodbujati učinkovito dvosmerno komunikacijo ter ustvariti odnos vesplošnega zaupanja, ki omogoča hitrejšo in učinkovitejšo izvedbo delovnih aktivnosti.
3. Spodbujanje inovativnosti preko uporabe metod za razvijanje avtentičnega vodenja	Pretekle raziskave so potrdile pozitiven vpliv vodij na ustvarjalnost in inovativnost, zato je ključnega pomena, da začnejo vodje metodično razvijati stil že prisotnega avtentičnega vodenja in v vsakodnevno delo vpeljejo metode spodbujanja razvoja avtentičnega vodenja; akcijsko učenje, sistem mentorstva in nasledstva, pripovedovanje življenjskih zgodb in 360-stopinjsko vodenje.

se nadaljuje

Tabela 12: Priporočila vodstvu in vodjem timov izbranega podjetja (nad.)

Priporočilo	Smernice
4. Podpora za inoviranje s strani vodij	V izbranem podjetju so naloge opravljene znotraj heterogenih projektnih timov, ki združujejo posameznike z mnogimi kompetencami. Sinergije slednjih so lahko v primernem stimulativnem okolju, ki ga ustvarita vodja in pozitivna organizacijska klima, velik doprinos na področju generiranja novih idej in ne le implementiranja. Vodjem predlagamo, da krepijo inovativno vedenje z nagrajevanjem le-tega in s strpnostjo do napak, zaradi česar bodo sledilci bolj zasledovali nove ideje in inovativnost.
5. Nadaljnjo negovanje opolnomočenja zaposlenih s strani vodij	Izsledki preteklih raziskav kažejo, da je opolnomočenje neposredno povezano z inovativnim vedenjem sledilcev, saj spodbuja notranjo motivacijo sledilcev, ki se lahko v primeru opolnomočenja sami odločijo o izvedbi nalog, verjamejo v svoje sposobnosti in pomembnost njihovega dela. Zato vodjem svetujemo, da še naprej skrbijo za opolnomočenost svojih sodelavcev.

Priporočila vodstvu in vodjem timov izbranega podjetja so bila oblikovana na podlagi zaključnih ugotovitev empiričnega dela raziskave in dosedanjih teoretičnih izsledkov. Menimo, da bodo kot taka lahko prispevala k razvoju najvišje ravni avtentičnega vodenja v izbranem podjetju in posledično k uspešnosti zaposlenih ter doseganju zelo visoke stopnje inovativnosti, ki bo postala trajen vir konkurenčne prednosti podjetja.

3.5 Prispevek magistrskega dela k znanosti

Doprinos magistrskega dela k znanosti ocenjujemo s treh različnih zornih kotov. Po Peterlinovi (2014, str. 202) lahko k znanosti prispevamo s teoretičnega, metodološkega in praktičnega vidika. K znanosti s teoretičnega vidika delo prispeva z osvetlitvijo konstruktov avtentičnega vodenja in inovativnosti ter njune povezanosti, ki sta predstavljena v teoretičnem delu. V slednjem z metodološkim pristopom oblikujemo raziskovalna vprašanja. Nadalje z multimetodološkim pristopom, z uporabo kvantitativne in kvalitativne metode, izbrano tematiko proučimo še v praksi. Ob zaključku raziskave izsledke delimo z vodstvom in vodji timov izbranega podjetja ter ostalimi zainteresiranimi za izbrano tematiko, kar ocenjujemo kot praktični prispevek magistrskega dela.

3.6 Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje

Omejitev magistrskega dela je v izboru enega podjetja, zato izsledke njegove raziskave ne gre posploševati na druga visokotehnološka podjetja. Za večjo posplošljivost raziskovalcem priporočamo vključitev večjega števila timov iz različnih podjetij ter različnih panog. Delo vsebuje tudi vsebinske omejitve v teoretičnem delu, ki pa smo jih presegli s širokim naborom aktualne literature. V raziskovalnem delu smo se soočili tudi s časovno omejitvijo; kratkim časom, namenjenim izvedbi raziskave. Metodološke omejitve,

možnost pristranosti v procesih zaznavanja inovativnosti in vodenja na ravni timov, ki ga ocenjujejo vodje, anonimnost in majhno število respondentov, predvsem vodij, smo skušali premostiti z metodo triangulacije, saj smo rezultate samoocenevanja soočili z rezultati intervjuja. Magistrsko delo preučuje povezavo avtentičnega vodenja z inovativnostjo na različnih ravneh in mediacijsko vlogo izbranih mehanizmov ter ponuja možnosti za nadaljnje raziskovanje. Da bi lahko natančneje določili mediacijsko vlogo različnih mehanizmov, za prihodnje raziskovanje avtentičnega vodenja in inovativnosti ob večjem raziskovalnem vzorcu priporočamo še uporabo regresijske metode ter vključitev večih mediacijskih in moderacijskih mehanizmov, s katerimi bi pojasnili povezave med obema proučevanima konstruktoma. Za v prihodnje predlagamo tudi večji poudarek kvalitativnemu raziskovanju ter dodajanja metode opazovanja metodi intervjuja in vključevanje večnivojskega raziskovanja.

SKLEP

Turbulentno in nestabilno poslovno okolje, hiter tehnološki razvoj in številne nepredvidljive spremembe na trgu so danes izzivi, s katerimi se spopadajo sodobne organizacije po svetu. Trajne in stabilne konkurenčnosti v organizacijah ni več, zato se morajo biti te sposobne učiti hitreje kot konkurenti. Za kar pa potrebujejo avtentične vodje, ki se posvečajo svojim zaposlenim in vlagajo vanje. Avtentični vodje vodijo z zgledom ter v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji, so iskreni, vedno pozitivno in optimistično naravnani in pri sledilcih sposobni spodbuditi motivacijo, višjo stopnjo zaupanja ter pripadnosti sodelavcev. Slednje ima pozitiven vpliv tako na njihovo uspešnost kot na uspešnost in konkurenčnost celotne organizacije.

V gospodarstvu 21. stoletja, zaznamujočem z vseskozi spreminjajočimi se in konkurenčnimi razmerami, bodo preživele in dosegale višjo stopnjo uspešnosti tiste organizacije, ki bodo razvile sposobnost trajnega inoviranja. Tako mnogi gospodarstveniki kot akademiki so mnenja, da je inovativnost danes glavni dejavnik uspešnosti in konkurenčnosti sodobne organizacije. Slednja je odvisna od posmeznikov z ustvarjalnimi idejami in naperi, zato je ključnega pomena, da se na delovnem mestu preko prepoznanih motivacijskih dejavnikov in aktivatorjev spodbuja inovativno vedenje, ki med drugim prispeva tudi k organizacijski uspešnosti in inovativnosti.

Vodenje je prepoznano kot eden najpomembnejših dejavnikov ustvarjalnega ter inovativnega vodenja in njunih dosežkov. Tako je vodenje inovacij danes velik izziv sodobnih vodij. Primerno in dobro vodenje namreč vodi do inovativnosti zaposlenih, ki organizaciji omogočijo preživetje in zagotavljajo dolgoročno konkurenčno prednost. Avtentično vodenje je prepoznano kot spodbujevalec inovativnega vodenja, zato bi si morale sodobne organizacije čim bolj prizadevati za njegovo vpeljavo in udejanjanje v organizacijskem okolju.

Osnovni cilj magistrskega dela je bil identificirati razvitost avtentičnega vodenja in inovativnosti v izbranem visokotehnološkem podjetju ter analizirati njuno medsebojno povezavo.

V **prvem poglavju** smo na osnovi ključnih teoretičnih spoznanj domačih in tujih akademikov preučili konstrukt avtentičnega vodenja. Predstavili smo koncept avtentičnosti, podali longitudinalni pregled razvoja teorij avtentičnega vodenja, raziskali elemente avtentičnega vodenja, opredelili značilnosti in sposobnosti avtentičnega vodje ter navedli praktične metode spodbujanja avtentičnega vodenja. V **drugem poglavju** smo razčlenili konstrukt inovativnosti; opredelili inovativnost, inovacijski proces in stopnje, našli vrste inovacij, potegnili ločnico med inovativnostjo in ustvarjalnostjo, podali pregled teorij inovativnosti ter opredelili inovativnost na treh ravneh; posameznikovi, timski ter organizacijski. Poglavje smo sklenili z nizom dosedanjih ugotovitev akademikov na področju povezave avtentičnega vodenja in inovativnosti. **Tretje poglavje** magistrskega dela zajema predstavitev multimetodološke raziskave o povezavi avtentičnega vodenja in inovativnega vodenja ter inovativnosti, ki smo jo izvedli med člani in vodji timov izbranega visokotehnološkega podjetja. Končne ugotovitve raziskave so bile osnova za oblikovanje priporočil in smernic vodstvu podjetja in vodjem timov.

V magistrskem delu smo izpolnili tako **osnovni cilj** kot njegove pomožne cilje in potrdili **temeljno tezo** magistrskega dela, ki pravi, da sta avtentično vodenje in inovativnost pozitivno povezana na način, da avtentično vodenje spodbuja inovativnost zaposlenih. Na slednjem spoznanju lahko gradijo vodstva organizacij, ki si prizadevajo doseči trajnejšo konkurenčno prednost, h kateri pomembno prispeva inoviranje.

LITERATURA IN VIRI

1. Agote, L., Aramburu, N., & Lines, R. (2016). Authentic Leadership Perception, Trust in the Leader, and Followers' Emotions in Organizational Change Processes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 35–63.
2. Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
3. Anderson, N., & West, M. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235–258.
4. Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39–58.
5. Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., & Hartnell, C. A. (2012). Transformational Leadership, Innovative Behavior, and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes. *Human Performance*, 25(1), 1–25.
6. 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.
7. Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). The High Impact Leader: *Moments Matter in Accelerating Authentic Leadership Development*. ZDA: McGraw-Hill.
8. 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.
9. Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumbwa, F. O. (2004). *Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance* (working paper). Lincoln: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska.
10. Cho, J., & Trent, A. (2006). Validity in qualitative research revisited. *Qualitative research*, 6(3), 319–340.
11. 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.
12. Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191.
13. Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63–85.
14. Černe, M., & Penger, S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, 47(4), 819–842.
15. Damanpour, F. (2014). Footnotes to Research on Management Innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265–1285.
16. Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423–454.

17. Damanpour, F., & Wischnevsky, J. D. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(4), 269–291.
18. Datta, B. (2015). Assessing the effectiveness of authentic leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 9(1), 62–75.
19. de Jong, J. P. J., & den Hartog, D. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64.
20. de Jong, J., & den Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36.
21. Dimovski, V., Černe, M., Penger, S., Škerlavaj, M., & Marič, M. (2011). Razvoj modela avtentičnega vodenja in empirična preverba. *Organizacija*, 44(1), A11–A22.
22. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
23. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., & Černe, M. (2009). Metode razvoja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji. *Organizacija znanja*, 14(1/2), 4–11.
24. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Dirks, K. T. (2000). Trust in Leadership and Team Performance: Evidence From NCAA Basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 1004–1012.
26. Endrissat, N., Muller, W. R., & Kaudela-Baum, S. (2007). En Route to an Empirically-Based Understanding of Authentic Leadership. *European Management Journal*, 25(3), 207–220.
27. Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic Interaction*, 18(2), 121–144.
28. Fields, D. L. (2007). Determinants of follower perceptions of a leader's authenticity and integrity. *European Management Journal*, 25(3), 195–206.
29. Ford, J., & Harding, N. (2011). The impossibility of the 'true self' of authentic leadership. *Leadership*, 7, 463–479.
30. 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.
31. 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.
32. George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
33. George, B. (2007). *True North: Discover Your Authentic Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
34. Goffee, R., & Jones, G. (2005). Managing authenticity: The paradox of great leadership. *Harvard Business Review*, 83(12), 86–94.

35. Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1997). A Review of Innovation Research in economics, Sociology and technology Management. *Omega, International Journal of Management Science*, 25(1), 15–28.
36. Grošelj, M. (2016). *Neposredna in posredna povezava avtentičnega in transformacijskega vodenja z inovativnostjo: večnivojska analiza* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Hannah, S. T., & Avolio, B. J. (2011). Leader character, ethos, and virtue: Individual and collective considerations. *The Leadership Quarterly*, 22, 989–994.
38. Harbone, P., & Johne, A. (2003). Creating project climate for successful product innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(2), 118–132.
39. Harter, S. (2002). Authenticity. V C. R. Snyder, & S. Lopez (ur.), *Handbook of positive psychology* (str. 382–394). Oxford: Oxford University Press.
40. 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.
41. Janssen, O., Van de Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A Special Issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 129–145.
42. Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership & Organizations Development Journal*, 27(8), 646–666.
43. Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4/5), 525–544.
44. Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 169–211.
45. Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 396–417.
46. Kinsler, L. (2014). Born to be me...who am I again? The development of Authentic Leadership using Evidence-Based Leadership Coaching and Mindfulness. *International Coaching Psychology Review*, 9(1), 92–105.
47. Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: *The moderating role of face-to-face interaction*. *Academy of Management Journal*, 47(2), 175–192.
48. Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the »true self«: Towards a theory of embodied authentic leadership. *Leadership Quarterly*, 21(1), 64–74.
49. Lobe, B. (2006). Združevanje kvalitativnih in kvantitativnih metod – stara praksa v novi preobleki? *Družboslovne razprave*, 22(53), 55–73.
50. Lord, R. G., & Brown, D. J. (2001). Leadership, value, and subordinate self-concepts. *Leadership Quarterly*, 12(2), 133–152.

51. 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.
52. Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50.
53. Luthans, F., & Peterson, S. J. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy. *Journal of Management Development*, 21(5), 376–387.
54. Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational dynamics*, 33(2), 143–160.
55. Mayer, J. (2008). Spodbujanje ustvarjalnosti vodilnih timov. *Kadri*, 12(17), 43–47.
56. Mesec, B. (2006). Metodologija raziskovanja v socialnem delu I/3. Najdeno 6. septembra 2016 na spletnem naslovu <https://sites.google.com/site/kvalitativnametodologija/metodologija-i/predstavitve-1>
57. Montani, F., Odoardi, C., & Battistelli, A. (2014). Individual and contextual determinants of innovative work behaviour: Proactive goal generation matters. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(4), 645–670.
58. Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. O. (2009). The Influence of Leadership on Innovative Processes and Activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64–72.
59. Penger, S. (2006). *Učecha se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
60. Penger, S., & Černe, M. (2014). Authentic leadership, employees' job satisfaction, and work engagement: a hierarchical linear modelling approach. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 27(1), 508–526.
61. Penger, S., Černe, M., Dimovski, V., & Peterlin, J. (2009). Avtentično vodenje v luči uresničevanja strategije strateškega ravnanja s človeškimi viri (SHRM): vodja, zvest samemu sebi, ustvarja zaupanje. *HRM*, 29(7), 36–41.
62. 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.
63. Peterlin, J. (2014). *Razvoj trajnostnega vodenja in mnogotere inteligentnosti: konceptualizacija in multimetodološki raziskovalni pristop* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
64. Rank, J., Pace, V. L., & Frese, M. (2004). Three Avenues for Future Research on Creativity, Innovation, and Initiative. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 518–528.
65. Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press.
66. Sears, G. J., & Baba, V. V. (2011). Toward a Multistage, Multilevel Theory of Innovation. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(4), 357–372.
67. Shamir, B., & Eilam, G. (2005). »What's your story?« A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417.

68. Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction* (3rd ed.). London: SAGE Publications.
69. Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*, *16*, 419–439.
70. Škerlavaj, M., Černe, M., & Dysvik, A. (2014). I get by with a little help from my supervisor: Creative-idea generation, idea implementation, and perceived supervisor support. *The Leadership Quarterly*, *25*(5), 987–1000.
71. van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: a review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, *15*(6), 825–856.
72. Walumbwa, F. O., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, *34*(1), 89–126.
73. Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviours. *The Leadership Quarterly*, *21*(5), 901–914.
74. Wang, X. F., Fang, Y., Qureshi, I., & Janssen, O. (2015). Understanding employee innovative behavior: Integrating the social network and leader-member exchange perspectives. *Journal of Organizational Behavior*, *36*(3), 403–420.
75. West, M. A., & Anderson, N. R. (1996). Innovation in Top Management Teams. *Journal of Applied Psychology*, *81*(6), 680–693.
76. Wu, C. H., Parker, S. K., & De Jong, J. P. J. (2014). Need for Cognition as an Antecedent of Individual Innovation Behavior. *Journal of Management*, *40*(6), 1511–1534.
77. 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*(1), 693–707.
78. Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations. *Academy of Management Journal*, *53*(2), 323–342.
79. Zhou, J., Ma, Y., Cheng, W., & Xia, B. (2014). Mediating role of employee emotions in the relationship between authentic leadership and employee innovation. *Social Behavior and Personality*, *42*(8), 1267–1278.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za člane timov.....	1
Priloga 2: Vprašalnik za vodje timov	5
Priloga 3: Nabor vprašanj polstrukturiranega intervjuja z vodjo	9
Priloga 4: Izgled spletnega vprašalnika za člane timov v orodju 1ka	10

PRILOGA 1: Vprašalnik za člane timov

Spoštovani,

sem Tjaša Sajko in na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani zaključujem podiplomski študij. V okviru svojega magistrskega dela opravljam raziskavo z naslovom »**Povezava avtentičnega vodenja z inovativnostjo: analiza izbranega visokotehnološkega podjetja**«. Vaše podjetje mi je zelo prijazno priskočilo na pomoč z dovoljenjem, da vas zaprosim za izpolnitev naslednjega vprašalnika. Izpolnjevanje vam ne bo vzelo več kot 15 minut vašega časa. Vprašalnik je popolnoma anonimen in posamezni odgovori ne bodo vidni, zato vas prosim za iskrene odgovore, ki bodo prikazali realno stanje. Rezultati, pridobljeni z raziskavo, bodo uporabljeni izključno v raziskovalni namen. Po končani raziskavi sem vam z veseljem na voljo za morebitna vprašanja na naslovu tjasa.sajko@gmail.com.

I. MOJ VODJA TIMA

Pri odgovorih na spodnja vprašanja, prosim, uporabite vrednostno lestvico od 1 do 5 in označite samo en odgovor.

Avtentično vodenje	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolno ma se strinjam
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Moj vodja pozna svoje lastne vrednote.	1	2	3	4	5
Moj vodja ima jasno postavljene osebne cilje.	1	2	3	4	5
Moj vodja ve, kaj ga motivira.	1	2	3	4	5
Moj vodja je iskren.	1	2	3	4	5
Moj vodja se ne pretvarja, ne igra.	1	2	3	4	5
Moj vodja ravna v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	1	2	3	4	5
Moj vodja ravna v skladu z moralno-etičnimi pravili.	1	2	3	4	5
Moj vodja se enostavno prilagaja spremembam.	1	2	3	4	5
Osebne težave mojega vodje ne vplivajo na njegovo obnašanje do sodelavcev.	1	2	3	4	5
Moj vodja je optimistična oseba.	1	2	3	4	5
Moj vodja zaupa svojim sodelavcem.	1	2	3	4	5
Moj vodja verjame v boljšo prihodnost.	1	2	3	4	5
Moj vodja je samozavesten.	1	2	3	4	5
Moj vodja sodelavcem pomaga razvijati njihove sposobnosti.	1	2	3	4	5
S sodelavci ima moj vodja pristne odnose.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

Avtentično vodenje	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Moj vodja upošteva mnenja drugih.	1	2	3	4	5
Moj vodja deluje v najboljšem interesu vseh sodelavcev.	1	2	3	4	5

II. SAMOOCENA

Tudi pri odgovorih na spodnja vprašanja, prosim, uporabite vrednostno lestvico od 1 do 5 in označite samo en odgovor. Izberite odgovor, ki vas najbolj opisuje.

Avtentičnost sledilcev	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Poznam svoje lastne vrednote.	1	2	3	4	5
Imam jasno postavljene osebne cilje.	1	2	3	4	5
Vem, kaj me motivira.	1	2	3	4	5
Sem iskren.	1	2	3	4	5
Se ne pretvarjam, ne igram.	1	2	3	4	5
Ravnam v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	1	2	3	4	5
Ravnam v skladu z moralno-etičnimi pravili.	1	2	3	4	5
Enostavno se prilagajam spremembam.	1	2	3	4	5
Moje osebne težave ne vplivajo na obnašanje do sodelavcev.	1	2	3	4	5
Sem optimistična oseba.	1	2	3	4	5
Zaupam svojim sodelavcem.	1	2	3	4	5
Verjamem v boljšo prihodnost.	1	2	3	4	5
Sem samozavestna oseba.	1	2	3	4	5
Skrbim za svoj lasten razvoj.	1	2	3	4	5
S sodelavci imam pristne odnose.	1	2	3	4	5
Upoštevam mnenja drugih.	1	2	3	4	5
Delujem v najboljšem interesu vseh sodelavcev.	1	2	3	4	5

II. ZAUPANJE

Prosim, izberite odgovor, ki najboljše opisuje vaš tim. Pri tem ocena **1** pomeni, da se s trditvijo **sploh ne strinjate** in ocena **7**, da se s trditvijo **popolnoma strinjate**. V primeru, da ste hkrati člani večih timov, prosim, podajte odgovore za tim, v katerem je vaš doprinos največji.

Mediacijska vloga zaupanja	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Člani mojega tima spoštujejo vodjo tima in mu zaupajo.	1	2	3	4	5	6	7
Vodji tima lahko zaupam svoje težave, ki jih imam pri timskem delu, ker vem, da mi bo prisluhnil.	1	2	3	4	5	6	7
Če bi delil svoje probleme z neposrednim vodjo, vem, da bi se slednji odzval konstruktivno in s skrbnostjo.	1	2	3	4	5	6	7
Z svojim vodjem lahko svobodno delim svoje ideje, čustva in pričakovanja.	1	2	3	4	5	6	7
Če bi se moj neposredni vodja zaposlil drugje, bi jaz občutil izgubo.	1	2	3	4	5	6	7
Moj vodja tima ima do svojega dela profesionalni odnos in mu je predan.	1	2	3	4	5	6	7
Glede na pretekle rezultate mojega vodje v njegove kompetence sploh ne dvomim.	1	2	3	4	5	6	7
Na svojega vodjo se lahko zanesem in vem, da s slabim vodenjem ne bo naredil mojega dela še težjega.	1	2	3	4	5	6	7
Tudi ostali sodelavci menijo, da lahko zaupajo neposrednemu vodji.	1	2	3	4	5	6	7

III. RAZNO

Pri naslednjih vprašanjih, prosim, označite ustrezen odgovor.

1. Spol:

- a. Moški
- b. Ženski

2. Vaša starost:

- c. 18-24
- d. 25-34
- e. 35-44
- f. 45-54
- g. 54 in več

3. Vaša stopnja izobrazbe:

- a. Srednja šola
- b. Višja šola
- c. Fakultetna diploma
- d. Magisterij
- e. Doktorat

4. Velikost vašega tima (V primeru, da ste hkrati člani večih timov, prosim, podajte odgovor na to in naslednje vprašanje za tim, v katerem je vaš doprinos največji.):

- a. Do 5 sodelavcev
- b. 5-10 sodelavcev
- c. 10-15 sodelavcev
- d. 15 in več sodelavcev

4. Število mesecev sodelovanja s trenutnim vodjem?

Uspešno ste zaključili reševanje vprašalnika. Najlepše se vam zahvaljujem za vaš čas in sodelovanje!

S spoštovanjem,

Tjaša Sajko

Vir: Prirejeno po V. Dimovski et al., Avtentično vodenje v učenci se organizaciji, 2009, str. 202-207; V. Dimovski et al., Napredni management, 2013, str. 124-126; K. T. Dirks, Trust in Leadership and Team Performance: Evidence From NCAA Basketball, 2000, str. 1012.

PRILOGA 2: Vprašalnik za vodje timov

Spoštovani,

sem Tjaša Sajko in na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani zaključujem podiplomski študij. V okviru svojega magistrskega dela opravljam raziskavo z naslovom »**Povezava avtentičnega vodenja z inovativnostjo: analiza izbranega visokotehnološkega podjetja**«. Vaše podjetje mi je zelo prijazno priskočilo na pomoč z dovoljenjem, da vas zaprosim za izpolnitev naslednjega vprašalnika. Izpolnjevanje vam ne bo vzelo več kot 15 minut vašega časa. Vprašalnik je popolnoma anonimen in posamezni odgovori ne bodo vidni, zato vas prosim za iskrene odgovore, ki bodo prikazali realno stanje. Rezultati, pridobljeni z raziskavo, bodo uporabljeni izključno v raziskovalni namen. Po končani raziskavi sem vam z veseljem na voljo za morebitna vprašanja na naslovu tjasa.sajko@gmail.com.

Pomembno V primeru, da ste hkrati vodja večih timov, vas prosim, da podate odgovore, ki se nanašajo na največji tim, ki ga trenutno vodite.

I. SAMOOCENA

Tudi pri odgovorih na spodnja vprašanja, prosim, uporabite vrednostno lestvico od 1 do 5 in označite samo en odgovor. Izberite odgovor, ki vas najboljše opisuje.

Avtentičnost vodij	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolno ma se strinjam
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Poznam svoje lastne vrednote.	1	2	3	4	5
Imam jasno postavljene osebne cilje.	1	2	3	4	5
Vem, kaj me motivira.	1	2	3	4	5
Sem iskren.	1	2	3	4	5
Se ne pretvarjam, ne igram.	1	2	3	4	5
Ravnam v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	1	2	3	4	5
Ravnam v skladu z moralno-etičnimi pravili.	1	2	3	4	5
Enostavno se prilagajam spremembam.	1	2	3	4	5
Moje osebne težave ne vplivajo na obnašanje do sodelavcev.	1	2	3	4	5
Sem optimistična oseba.	1	2	3	4	5
Zaupam svojim sodelavcem.	1	2	3	4	5
Verjamem v boljšo prihodnost.	1	2	3	4	5
Sem samozavestna oseba.	1	2	3	4	5
Skrbim za svoj lasten razvoj.	1	2	3	4	5
S sodelavci imam pristne odnose.	1	2	3	4	5
Upoštevam mnenja drugih.	1	2	3	4	5
Delujem v najboljšem interesu vseh sodelavcev.	1	2	3	4	5

II. VODENJE IN INOVATIVNOST

V primerjavi s podobnimi timi za kako inovativen smatrate vaš tim pri ... Ponovno, prosim, izberite samo en odgovor.

Inovativno vedenje timov	Visoko stabilen (malo sprememb) (1)	Stabilen (2)	Niti stabilen niti inovativen (3)	Inovativen (4)	Visoko inovativen (5)
...postavljanju delovnih nalog/ciljev?	1	2	3	4	5
...odločanju o uporabi metod za izpolnitev nalog/dosego ciljev?	1	2	3	4	5
... uvedbi novih postopkov ali implementaciji novih informacijskih sistemov?	1	2	3	4	5
...razvijanju inovativnih načinov za izpolnitev nalog/dosego ciljev?	1	2	3	4	5
... uvedbi sprememb v nalogah in metodah dela vaših sodelavcev?	1	2	3	4	5

Prosim, izberite odgovor, ki najboljšje opisuje vaš tim. Pri tem ocena **1** pomeni, da se s trditvijo **sploh ne strinjate** in ocena **7**, da se s trditvijo **popolnoma strinjate**.

Mediatorska vloga opolnomočenja na ravni timov	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Moj tim verjame vase.	1	2	3	4	5	6	7
Moj tim lahko veliko naredi, ko trdo dela.	1	2	3	4	5	6	7
Moj tim verjame, da je lahko zelo produktiven.	1	2	3	4	5	6	7
Moj tim verjame, da so njegovi projekti pomembni.	1	2	3	4	5	6	7
Moj tim verjame, da je njegovo delo koristno.	1	2	3	4	5	6	7
Moj tim verjame, da je njegovo delo pomembno.	1	2	3	4	5	6	7
Moj tim lahko izbere različne načine izvajanja dela.	1	2	3	4	5	6	7

se nadaljuje

nadaljevanje

Mediatorska vloga opolnomočenja na ravni timov	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Moj tim verjame, da so njegovi projekti pomembni.	1	2	3	4	5	6	7
Moj tim se kot tim odloči kako bo izpeljal stvari.	1	2	3	4	5	6	7
Moj tim je pri sprejemanju svojih odločitev avtonomen.	1	2	3	4	5	6	7
Moj tim ima pozitiven vpliv na dotične stranke podjetja.	1	2	3	4	5	6	7
Moj tim opravlja naloge, ki so za podjetje pomembne.	1	2	3	4	5	6	7
Moj tim ustvarja spremembe v organizaciji.	1	2	3	4	5	6	7

III. RAZNO

Pri naslednjih vprašanjih, prosim, označite ustrezen odgovor.

1. Spol:

- a. Moški
- b. Ženski

2. Vaša starost:

- a. 18-24
- b. 25-34
- c. 35-44
- d. 45-54
- e. 54 in več

3. Vaša stopnja izobrazbe:

- a. Srednja šola
- b. Višja šola

- c. Fakultetna diploma
- d. Magisterij
- e. Doktorat

4. Velikost tima, ki ga vodite (največjega, če jih hkrati vodite več):

- a. Do 5 sodelavcev
- b. 5-10 sodelavcev
- c. 10-15 sodelavcev
- d. 15 in več sodelavcev

Uspešno ste zaključili reševanje vprašalnika. Najlepše se vam zahvaljujem za vaš čas in sodelovanje!

S spoštovanjem,

Tjaša Sajko

Vir: Prirejeno po V. Dimovski et al., Avtentično vodenje v učenci se organizaciji, 2009, str. 202-207; V. Dimovski et al., Napredni management, 2013, str. 124-126; B. L. Kirkman et al., The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction, 2004, sr. 191; M. A. West & N. R. Anderson, Innovation in top Management Teams, 1996, str. 686-687.

PRILOGA 3: Nabor vprašanj polstrukturiranega intervjuja z vodjo

Tabela 1: Izhodiščna vprašanja za intervju z izbranim managerjem

Vprašanja za polstrukturiran intervju z izbranim vodjem vrhnje ravni
1. Ali sebe dojemate kot dobrega vodjo in kakšne so po vašem mnenju značilnosti in vrednote dobrega vodje? Kako bi opisali svoj slog vodenja?
2. Ali bi lahko zase dejali, da vodite v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji?
3. Kakšen pomen imata za vas optimizem in samozavest? Ste sami optimistični in samozavestni? Ti lastnosti opazate tudi pri svojih zaposlenih? Ali ju svojim zaposlenim pomagata razvijati?
4. Ali poznate lastne prednosti in slabosti vašega vodenja? Svoje napake in slabosti vedno pokažete svojim sodelavcem?
5. Od kje črpate vašo motivacijo za delo? S čim motivirate vaše zaposlene, da z veseljem in uspešno opravljajo delo? Kako obdržite najboljše kadre?
6. Kakšen odnos imate s svojimi zaposlenimi? Ali poznate njihove prednosti in slabosti? Menite, da vas pri svojem delu posnemajo in se lahko z vami poistovetijo?
7. Ali svojim sodelavcem zaupate? Kakšno vlogo imajo ti pri sprejemanju odločitev; upoštevate njihove predloge in mnenja?
8. Na kakšen način komunicirate z zaposlenimi? Kako, če jih, prenašate znanje, vizijo, vrednote in cilje vaše organizacije na svoje zaposlene?
9. Na kakšen način zagotavljate uspešnost? Spremljate tudi zadovoljstvo zaposlenih? Kako?
10. Ali se vam zdi pomembno, da vodja pozna svoje zaposlene tudi na bolj osebnem nivoju? Ali kdaj organizirate dogodke, na katerih se lahko vaši zaposleni družijo?
11. Ali v vašem podjetju spodbujate inovativnost? Kakšen doprinos ima po vašem mnenju k uspešnosti in konkurenčnosti vašega podjetja? Ali pri vas nastane največ idej na strani posameznika, tima ali celotne organizacije? Imajo sodelavci in timi dovolj velik vzvod za naslednjo fazo; implementacijo idej?
12. Kakšni so timi v vašem podjetju; so to stalni ali po večini projektni timi? Kako funkcionirajo? So vaši zaposleni v timih opolnomočeni (vodja spodbuja samoiniciativnost, kreativnost, razvoj novih idej)? Kako slednje po vašem mnenju vpliva na ustvarjalnost in inovativnost vaših timov?
13. Ali je po vašem mnenju za inovativno vodenje na ravni timov zaslužno vodenje?
14. Ali menite, da posameznik, član tima, uspehe in poraze doživlja kot lastne? Kako ocenjujete obseg in vpetost posameznika v tim?
15. Kakšna vpliv ima po vašem mnenju zaupanje članov tima v svojega vodjo na stopnjo inovativnosti tima?
16. Kakšno je vaše mnenje o vlogi vodenja inovativnega vodenja vse bolj heterogenih timov? Menite, da se vloga vodenja poveča ali pa so timi bolj inovativni ravno zaradi heterogenosti?
17. Kateri so največji izzivi vodenja timov v vašem podjetju? Kaj bo po vašem mnenju v prihodnosti drugače na tem področju?

PRILOGA 4: Izgled spletnega vprašalnika za člane timov v orodju 1ka

Slika 1: Uvodni nagovor in povabilo k sodelovanju

0% 100%


Avtentično vodenje in inovativnost

Spoštovani,
sem Tjaša Sajko in na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani zaključujem podiplomski študij. V okviru svojega magistrskega dela opravljam raziskavo z naslovom **"Povezava avtentičnega vodenja z inovativnostjo: analiza izbranega visokotehnološkega podjetja"**. Vaše podjetje mi je zelo prijazno priskočilo na pomoč z dovoljenjem, da vas zaprosim za izpolnitev naslednjega vprašalnika. Izpolnjevanje vam ne bo vzelo več kot 15 minut vašega časa. Vprašalnik je popolnoma anonimen in posamezni odgovori ne bodo vidni, zato vas prosim za iskrene odgovore, ki bodo prikazali realno stanje. Rezultati, pridobljeni z raziskavo, bodo uporabljeni izključno v raziskovalni namen. Po končani raziskavi sem vam z veseljem na voljo za morebitna vprašanja na naslovu tjasa.sajko@gmail.com.


[Naslednja stran](#)

1KA - spletne ankete
Anketa brez piškotkov, brez IP sledenja
Politika zasebnosti

Slika 2: Zaznavanje avtentičnosti vodij timov s strani članov


EnKliikANKETA
KOMPETENTNO O PODATKIH

0%100%



Avtentično vodenje in inovativnost

[MOJ VODJA TIMA](#) | [SAMOOCENA](#) | [ZAUPANJE](#) | [RAZNO](#)


*Pri odgovorih na spodnja vprašanja, prosim, uporabite vrednostno lestvico od 1 do 5 in označite samo en odgovor.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Moj vodja pozna svoje lastne vrednote.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj vodja ima jasno postavljene osebne cilje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj vodja ve, kaj ga motivira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj vodja je iskren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj vodja se ne pretvarja, ne igra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj vodja ravna v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj vodja ravna v skladu z moralno-etičnimi pravili.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj vodja se enostavno prilagaja spremembam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osebne težave mojega vodje ne vplivajo na njegovo obnašanje do sodelavcev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj vodja je optimistična oseba.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj vodja zaupa svojim sodelavcem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj vodja verjame v boljšo prihodnost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj vodja je samozavesten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj vodja sodelavcem pomaga razvijati njihove sposobnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S sodelavci ima moj vodja pristne odnose.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj vodja upošteva mnenja drugih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


Prejšnja stran
Naslednja stran

1KA - spletne ankete
 Anketa brez piškotkov, brez IP sledenja
 Politika zasebnosti

Slika 3: Samoocena avtentičnosti članov tima


EnKlikANKETA
KOMPETENTNO O PODATKIH

0%100%



Avtentično vodenje in inovativnost

[MOJ VODJA TIMA](#) | **SAMOOCENA** | [ZAUPANJE](#) | [RAZNO](#)

* Tudi pri odgovorih na spodnja vprašanja, prosim, uporabite vrednostno lestvico od 1 do 5 in označite samo en odgovor. Izberite odgovor, ki vas najbolj opisuje.

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se strinjam niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Poznam svoje lastne vrednote.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imam jasno postavljene osebne cilje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vem, kaj me motivira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sem iskren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se ne pretvarjam, ne igram.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ravnam v skladu s svojimi vrednotami, prepričanji, stališči.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ravnam v skladu z moralno-etičnimi pravili.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enostavno se prilagam spremembam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje osebne težave ne vplivajo na obnašanje do sodelavcev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sem optimistična oseba.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaupam svojim sodelavcem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verjamem v boljšo prihodnost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sem samozavestna oseba.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skrbim za svoj lasten razvoj.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S sodelavci imam pristne odnose.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Upoštevam mnenja drugih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delujem v najboljšem interesu vseh sodelavcev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


Prejšnja stran
Naslednja stran

1KA - spletne ankete
 Anketa brez piškotkov, brez IP sledenja
 Politika zasebnosti

Slika 4: Ocenjevanje stopnje zaupanja članov tima v vodje



0% 100%



Avtentično vodenje in inovativnost

MOJ VODJA TIMA | SAMOOCENA | **ZAUPANJE** | RAZNO




* Prosim, izberite odgovor, ki najbolje opisuje vaš tim. Pri tem ocena **1** pomeni, da se s trditvijo **sploh ne strinjate** in ocena **7**, da se s trditvijo **popolnoma strinjate**. V primeru, da ste hkrati člani večih timov, prosim, podajte odgovore za tim, v katerem je vaš doprinos največji.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Člani mojega tima spoštujejo vodjo tima in mu zaupajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodji tima lahko zaupam svoje težave, ki jih imam pri timskem delu, ker vem, da mi bo prisluhnil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če bi delil svoje probleme z neposrednim vodjo, vem, da bi se slednji odzval konstruktivno in s skrbnostjo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Z svojim vodjem lahko svobodno delim svoje ideje, čustva in pričakovanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Če bi se moj neposredni vodja zaposlil drugje, bi jaz občutil izgubo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj vodja tima ima do svojega dela profesionalni odnos in mu je predan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Glede na pretekle rezultate mojega vodje v njegove kompetence sploh ne dvomim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na svojega vodjo se lahko zanesem in vem, da s slabim vodenjem ne bo naredil mojega dela še težjega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tudi ostali sodelavci menijo, da lahko zaupajo neposrednemu vodji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Prejšnja stran
Naslednja stran

1KA - spletne ankete
Anketa brez piškotkov, brez IP sledenja
Politika zasebnosti

Slika 5: Demografski podatki in velikost tima

 0%  100% 

Avtentično vodenje in inovativnost

MOJ VODJA TIMA | SAMOOCENA | ZAUPANJE | RAZNO

*Spol:

Moški

Ženski

*Vaša starost:

18-24

25-34

35-44

45-54

54 in več

*Vaša stopnja izobrazbe:

Srednja šola

Višja šola

Fakultetna diploma

Magisterij

Doktorat

*Velikost vašega tima (V primeru, da ste hkrati člani večih timov, prosim, podajte odgovor na to in naslednje vprašanje za tim, v katerem je vaš doprinos največji):

Do 5 sodelavcev

5-10 sodelavcev

10-15 sodelavcev

15 in več sodelavcev

*Število mesecev sodelovanja s trenutnim vodjem?

mesecev

[Prejšnja stran](#) [Zadnja stran](#)

1KA - spletna anketa
Anketa brez piškotkov, brez IP sledenja
Politika zasebnosti

Slika 6: Zaključek vprašalnika in zahvala



KOMPETENTNO O PODATKIH

0%  100% 

Avtentično vodenje in inovativnost

Uspešno ste zaključili reševanje vprašalnika. Najlepše se vam zahvaljujem za vaš čas in sodelovanje!

S spoštovanjem,
Tjaša Sajko

[Prejšnja stran](#) [Konec](#)

1KA - spletne ankete
Anketa brez piškotkov, brez IP sledenja
Politika zasebnosti