

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**AVTENTIČNO VODENJE IN INOVATIVNOST NA PRIMERU
PODJETJA DEWESOFT**

Ljubljana, maj 2017

ANJA TANJA HLADNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Anja Tanja Hladnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Avtentično vodenje in inovativnost na primeru podjetja Dewesoft, pripravljena v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Sandro Pengler

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 AVTENTIČNO VODENJE	4
1.1 Avtentično vodenje	4
1.1.1 Konstrukt avtentičnosti	5
1.1.2 Opredelitev avtentičnega vodenja	6
1.1.3 Pregled teorij avtentičnega vodenja	7
1.2 Elementi avtentičnega vodenja	10
1.2.1 Samozavedanje	11
1.2.2 Samoregulacija	12
1.2.3 Pozitivni psihološki kapital	13
1.2.4 Lasten pozitiven razvoj	16
1.3 Avtentični vodja in vodenje	16
1.3.1 Opredelitev avtentičnega vodje	16
1.3.2 Značilnosti avtentičnega vodje	17
1.3.3 Sposobnosti avtentičnega vodje	18
1.3.4 Metode spodbujanja razvoja avtentičnega vodenja	19
2 INOVATIVNOST	21
2.1 Inovativnost	21
2.1.1 Konstrukt inovativnosti	22
2.1.2 Opredelitev inovativnosti	23
2.1.3 Pregled teorij inovativnosti	25
2.2 Inovacijski proces in stopnje	26
2.2.1 Ustvarjanje inovacij	27
2.2.2 Prevezemanje inovacij	28
2.3 Avtentično vodenje in inovativnost	29
3 RAZISKAVA O AVTENTIČNEM VODENJU IN INOVATIVNOSTI V IZBRANEM PODJETJU DEWESOFT	33
3.1 Predstavitev podjetja Dewesoft	33
3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija	35
3.2.1 Cilji raziskave	36
3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja	36
3.2.3 Metoda in načrt raziskave	36
3.2.4 Oblikovanje vprašalnika	37
3.2.5 Oblikovanje intervjuja	38
3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov	38
3.3.1 Avtentično vodenje v izbranem podjetju	38
3.3.1.1 Značilnosti avtentičnega vodenja direktorja v izbranem podjetju	38
3.3.1.2 Predstavitev metodologije merjenja avtentičnosti	42
3.3.1.3 Zaznana avtentičnost direktorja	42

3.3.2 Inovativnost v izbranem podjetju	44
3.3.2.1 Zaznana inovativnost direktorja.....	46
3.3.3 Povezava med avtentičnim vodenjem in inovativnostjo v izbranem podjetju	47
3.4 Zaključne ugotovitve in priporočila izbranemu podjetju	47
SKLEP.....	49
LITERATURA IN VIRI.....	51
PRILOGA	

KAZALO SLIK

Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na razvoj avtentičnosti.....	6
Slika 2: Teoretični model avtentičnega vodenja.....	7
Slika 3: Model razvoja avtentičnega vodenja.....	11
Slika 4: Elementi samozavedanja.....	12
Slika 5: Elementi samoregulacije.....	13
Slika 6: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala.....	14
Slika 7: Model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala.....	15
Slika 8: Značilnosti avtentičnega vodje.....	17
Slika 9: Sposobnosti avtentičnega vodje.....	18
Slika 10: Razvoj sposobnosti avtentičnega vodje.....	19
Slika 11: Učinki, ki vplivajo na poslovno uspešnost podjetja.....	22
Slika 12: Delitev ustvarjalnih mehanizmov.....	23
Slika 13: Moderatorji, koristi in slabosti inovacij.....	24
Slika 14: Inovacijski proces.....	26
Slika 15: Ustvarjalnost posameznika.....	32
Slika 16: Direktor podjetja Dewesoft dr. Jure Knez.....	34
Slika 17: Načrt raziskave.....	37
Slika 18: Povprečne vrednosti ocen vodje po posameznih trditvah, ki se nanašajo na avtentičnost vodje.....	43
Slika 19: Povprečne vrednosti ocen vodje po posameznih trditvah, ki se nanašajo na inovativnost vodje.....	46
Slika 20: Priporočila vodstvu podjetja Dewesoft.....	48

KAZALO TABEL

Tabela 1: Teorije avtentičnega vodenja.....	8
Tabela 2: Načini usposabljanja avtentičnih vodij.....	20
Tabela 3: Teorije inovativnosti.....	25
Tabela 4: Značilnosti organizacij, ki ustvarjajo inovacije.....	27
Tabela 5: Značilnosti organizacij, ki prevzemajo inovacije.....	28
Tabela 6: Prvi del polstrukturiranega globinskega intervjuja.....	39
Tabela 7: Drugi del polstrukturiranega globinskega intervjuja.....	44

UVOD

Vodje, ki imajo jasno definirano svoje poslanstvo ter so pristni, pošteni in verodostojni in hkrati skrbijo tudi za blaginjo zaposlenih in ostalih udeležencev, so ključnega pomena za sedanje poslovno okolje (Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009). Avolio in Gardner (2005, str. 316) ob tem dodajata, da je vodenje težje v bolj zahtevnejših časih, ko so organizacije vse bolj pod pritiskom, zato je pomembna ponovna osredotočenost na pristno vodenje. Takšen način posledično vodi v večjo uspešnost podjetja samega.

Zapletena podjetja današnjega stoletja potrebujejo novejši pristop k vodenju, ki se imenuje avtentično vodenje. V primerjavi z ostalimi konstrukti se le-ta razlikuje po tem, da se osredotoča na lastnosti vodje kot posameznika ter na njegov značaj in ne definira stila vodenja, katerega je vodja primoran privzeti (Dimovski et al., 2009). Avtentičnost po definiciji pomeni biti zvest samemu sebi in ne drugimi (Avolio & Gardner, 2005, str. 331). Bistvenega pomena je torej, da vodja izhaja iz samega sebe.

Dimovski et al. (2013, str. 21) pravijo, da korenine izraza avtentičnost izhajajo iz področja dejavnosti eksistencialističnih filozofov 20. stoletja. Že v grški filozofiji so poznali besedni zvezi "poznati sebe" in "tvoj resnični jaz" (Avolio & Gardner, 2005, str. 319). Osebe, ki so se osredotočile na pojem avtentičnosti sta med drugimi tudi Friedrich Nietzsche in Jean-Paul Sartre. Njihovo polje preučevanja sledi načelu, da zavesten Jaz človeka sprejme v svetu materialnih dobrin, istočasno pa se prične zavedati eksternih moči in mišljenj, ki so neenaki od njega samega (Dimovski et al., 2013).

Konstantna želja po izpopolnjevanju samega sebe ter lastnih sposobnosti v skladu z napredkom organizacije in njenega zunanega okolja povezuje vse odlične avtentične vodje v učeči se organizaciji. Ključno je, da vodje uspešno posedujejo lastnosti razmišljanja o samemu sebi (Dimovski, Penger, Peterlin, & Černe, 2009). Dimovski (2009, str. 76) ob tem poudarja, da avtentičnost izvira predvsem iz sebe. Avtentične vodje projicirajo svoj značaj in notranjost v organizacijo oziroma v okolje. Avtentičen vodja je tisti vodja, ki nastaja in ni nekaj konstantnega. Zato o avtentičnosti govorimo kot o konceptu, ki se neprestano spreminja in tudi nadgrajuje.

Koncept avtentičnosti je večdimenzionalni koncept, ki pokriva raznolike elemente in področja, kot so npr. lastnosti, država, vedenje, konteksti in atributi. Vključeni udeleženci in njihova stališča variirajo od vodij do sledilcev, prav tako pa tudi do drugih dodatnih opazovalcev. Koncept avtentičnosti torej ni samo večdimenzionalni, ampak je tako tudi večstopenjski (Cooper, Scandura, & Schriesheim, 2005, str. 478). Kadar omenjamo pojem avtentičnost, je potrebno poudariti, da gre za najnovejšo stopnjo v razvoju vodenja, ki se je začela razvijati šele po letu 2004, in poudarja avtentičnost vodje. Glavni razlog, da znanstveniki toliko pozornosti posvečajo omenjenemu stilu vodenja, je, da se avtentični vodja dotakne vsakega izmed zaposlenih v organizaciji. Avtentični vodja prepozna, kje se skriva moč sledilcev, in jim

pomaga pri razvojnih stopnjah in pri vključevanju z namenom doseganja skupnega cilja, vizije in identitete organizacije same (Dimovski et al., 2012, str. 1).

Dandanes je bistvena zmožnost nenehnih inovacij, katere že zadnjih 20 let vzbujajo pozornost med znanstvenimi strokovnimi temami (De Jong & Den Hartog, 2010, str. 23). Konstrukt inovativnosti je širok koncept, sestavljen iz dveh procesov, ki se med seboj prekrivata: imeti nove ideje in uresničiti jih. Prvi se navezuje na ustvarjanje oz. iznajdbo, drugi na realizacijo (Adair, 2009, str. 5-6). Ouden (2012, str. 1) pa ob tem dodaja, da se svet, ki ga poznamo danes, neprestano spreminja. V prihodnosti ne bo več takšen, kot je danes, saj živimo v dobi transformacij.

Biti inovativen dejansko pomeni prinesiti ali predstaviti svetu nekaj novega – ideje, metode ali naprave. Novost je lahko bolj navidezna kot resnična, saj o novosti govorimo kot o relativnem pojmu. Če je nekaj novo, še ne pomeni, da ljudem ni poznano (Adair, 2009, str. 5). Spopadanje z današnjimi družbenimi problemi zahteva bolj zapletene stopnje inovativnosti kot pa le iznajdbo novih izdelkov. Inovacije morajo biti v povezavi z različnimi stopnjami koristnosti, da zadovoljijo celotno družbo (Ouden, 2012, str. 61). Adair (2009, str. 8) tudi trdi, da se inovativnost ne navezuje le na nove iznajdbe, ampak tudi na obstoječe izdelke in storitve, organizacije in institucije, ki bi prav tako lahko bile deležne sprememb s ciljem nenehnega izboljšanja.

Inovacije zahtevajo ogromno prizadevanja in truda. Razvoj kakšnega novega izdelka lahko traja ne samo nekaj mesecev, ampak tudi več let. Inovativnost vključuje različne naloge, ljudi in kompetence. Problem nastane tudi pri financiranju ali pri obstoječem kadru. Inovativnost lahko upočasnijo tudi tehnične težave ali koordinacija, če je v sodelovanju več ljudi (Christiansen, 2000, str. 1). Začetek procesa inovativnosti pogosto vsebuje element naključja oz. sreče: odkritje priložnosti ali vse bolj naraščajoče težave. Takšen sprožilec lahko predstavlja odlično možnost za izboljšanje stanja ali grožnjo, ki zahteva takojšen odziv (De Jong & Den Hartog, 2010, str. 24).

Dimovski et al. (2013, str. 44) trdijo, da bi si vsak avtentičen vodja v učeči se organizaciji moral zastaviti vprašanje, kako spodbuditi in sprožiti inovativnost pri zaposlenih. Za avtentične vodje v naprednih organizacijah je pomembno, da predstavljajo in so tudi vir inovativnosti, ter motivirajo, spodbujajo in navdušujejo zaposlene k inovativnosti. Le tako lahko določeno podjetje preživi v današnjem izredno turbulentnem okolju in si zagotovi svoj obstoj in položaj na globalnem trgu. Če določeno podjetje temelji na inovacijah, ne bo le preživel, ampak bo v svetu tudi zelo uspešno. Inovativnost igra pomembno vlogo pri uspešnosti poslovanja posameznega podjetja. Podjetja se trenutno srečujejo s hudo konkurenco, ki jo je zelo težko premagati. Biti inovativen ter predstaviti nekaj novega sta dejstvi, ki ločita posamezno organizacijo od drugih.

Namen magistrske naloge je s pomočjo aktualnih tujih in domačih avtorjev sistematično preučiti in poglobiti znanje o konceptu avtentičnega vodenja, v nadaljevanju pa analizirati in

opredeliti še koncept inovativnosti ter zvezo obeh omenjenih konstruktov. Na podlagi multimetodološkega raziskovalnega pristopa in ugotovitev o povezavi med avtentičnim vodenjem in inovativnostjo v izbranem podjetju Dewesoft bom na koncu magistrske naloge izoblikovala priporočila vodstvu organizacije.

Osnovni cilj magistrskega dela je osredotočiti se na povezanost konstrukta avtentičnega vodenja in konstrukta inovativnosti v izbranem podjetju Dewesoft ter z razširjeno analizo tako s teoretičnega in tudi z raziskovalnega izhodišča predstaviti smisel povezanosti obeh omenjenih konstruktov za uspešno preživetje na globalnem trgu v sedanjem prepolnem in izjemno zahtevnem okolju.

Pomožni cilji so naslednji:

1. Na podlagi aktualnih domačih in tujih avtorjev sistematično opredeliti konstrukta avtentičnega vodenja in inovativnosti.
2. S pomočjo multimetodološkega raziskovalnega pristopa pridobiti globlji vpogled o razumevanju neposredne povezanosti med avtentičnim vodenjem in inovativnostjo v izbranem podjetju Dewesoft.
3. Podati priporočila vodstvu podjetja za učinkovitejšo vpeljavo avtentičnega vodenja in uspešnejše spodbujanje ter motiviranje zaposlenih k inovativnosti v njihovem delovnem okolju.

Temeljna teza magistrskega dela se glasi, da avtentično vodenje neposredno in pozitivno vpliva na inovativnost sledilcev ter tako pripomore k hitrejšemu in učinkovitejšemu uresničevanju zastavljenih ciljev.

Kvalitativna raziskava v zaključni nalogi bo temeljila na naslednjih **raziskovalnih vprašanjih**:

1. Ali v izbranem podjetju lahko zasledimo avtentično vodenje in kako je takšen stil vodenja razvit?
2. Ali vodje spodbujajo inovativnost zaposlenih v izbranem podjetju in na kakšen način?
3. Ali avtentično vodenje v izbranem podjetju pripelje do večje motiviranosti zaposlenih za inovativnost?
4. Ali avtentično vodenje in inovativnost vodje in zaposlenih doprinese k uspešnosti poslovanja izbranega podjetja?

Magistrska naloga bo sestavljena iz **teoretičnega in raziskovalnega dela**. Na podlagi deskriptivne metode, ki opisuje, opazuje, primerja in analizira, bom tvorila teoretični okvir, razdeljen na dve poglavji. Prvo poglavje bo govorilo o avtentičnem vodenju, drugo pa o inovativnosti. Poleg metode deskripcije bom uporabila še metodo kompilacije, ki temelji na povzemanju ugotovitev, mnenj in stališč različnih avtorjev.

Raziskovalni del bo temeljil na multimetodološkem raziskovalnem pristopu, ki bo vključeval vodjo organizacije in zaposlene v izbranem podjetju. V tem delu zaključne naloge bom oblikovala tip vprašalnika, ki bo v prvi vrsti spraševal o razvitosti koncepta avtentičnega vodenja in inovativnosti v izbranem podjetju. Podrobneje me bo zanimalo, ali v izbranem podjetju lahko zasledimo avtentično vodenje in kako je le-to razvito, ali vodje spodbujajo inovativnost in na kakšen način, ali avtentično vodenje vodi k večji motiviranosti zaposlenih za inovativnost in nenazadnje, ali avtentično vodenje in inovativnost vodje ter zaposlenih doprinese k uspešnosti poslovanja izbranega podjetja.

1 AVTENTIČNO VODENJE

1.1 Avtentično vodenje

Ker dandanes živimo v turbulentnem okolju, se neprestano srečujemo z novimi izzivi, spreminjajočo se tehnologijo, različnimi zahtevami trga in hudo konkurenco. Takšni ovire sprožijo ponovno osredotočanje na zaupanje, upanje in optimizem. Bistveno je, da smo sposobni pobrati se od takšnih negativnih dogodkov in pokazati vzdržljivost: pomagati ljudem pri iskanju smisla in povezanosti tako, da spodbujamo novo samospoznanje in se pristno poistovetimo z vsemi skupinami (Avolio & Gardner, 2005, str. 316). Dimovski et al. (2009) dodajajo, da je v sedanjem času v učečih se organizacijah za zaposlene bistvenega pomena pozitivno vodenje. Pozitivno vodenje je tista oblika vodenja, ki omogoči posamezni organizaciji uspešno delovanje.

Na vodjo je mogoče gledati kot na vizionarja zaradi svoje sposobnosti izražanja zelo zaželenega stanja v prihajajoči prihodnosti, v kateri se sledilci prepoznajo in kateri so tudi najbolj predani. Če je vodja avtentičen, je tisto, kar predlaga za vizijo, njegova najboljša in najbolj natančna slika potencialne prihodnosti, ampak ni nujno, saj avtentičnost ne zagotavlja točnosti in pravilnosti napovedi, ampak skozi čas ponuja spodbudo sledilcem, da so bolj vključeni, ozaveščeni in inteligentni glede določene smeri in so posledično po svojih najboljših močeh sposobni prispevati z lastnimi vidiki in vprašanji o zaželenem bodočem stanju (Avolio & Gardner, 2005, str. 328-329). Cooper et al. (2005, str. 490) dodajajo, da se avtentično vodenje od drugih oblik vodenja razlikuje po tem, da močno temelji na zaznavanju in dojemanju moralnih načel.

Z vidika definicije pomeni vodenje imeti vpliv na osebo s ciljem doseganja določene smeri. Ključ avtentičnega vodenja je posameznikova notranjost in neprestani razvoj. Oseba se drži svojih vrednot in pozna svoje sposobnosti, vključno s prednostmi in slabostmi. Stremi k individualnem učenju, poudarek je na učenju na podlagi pozitivnih primerov. Pomembno dejstvo je tudi to, da se avtentičnega vodenja lahko naučimo, če le izhajamo iz pozitivnosti (Dimovski, 2009, str. 76).

1.1.1 Konstrukt avtentičnosti

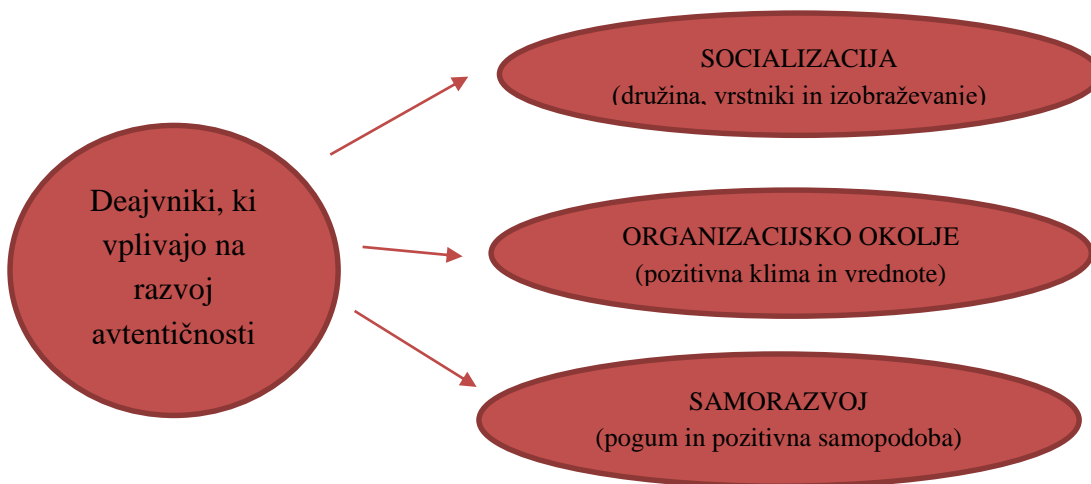
Ko sta Avolio in Gardner (2005, str. 329) definirala konstrukt avtentičnosti kot konstrukt korenine, sta opredelila samozavedanje kot osnovo vsem pozitivnim oblikam vodenja. Pomen avtentičnosti pri vodenju narašča tako na teoretičnem kot tudi na praktičnem področju. Ekonomski, geopolitični in tehnološki razvoji zadnjih desetletij so postavili pod pritisk vodje in od njih zahtevali, da postanejo transparentni, se zavedajo lastnih vrednot in da vodijo organizacije s pomočjo etičnih načel. V zameno so organizacije pripravljene razširiti raziskave s ciljem ugotoviti, kako izbrati in razvijati vodje, ki bodo dodale konkurenčno prednost ne samo na kratki rok, ampak tudi vodile na podlagi vrednot, ki odražajo pričakovanja interesnih skupin in na takšen način ustvarile dolgoročno vizijo (Clapp-Smith, Vogelgesang, & Avey. 2009, str. 227).

Namesto predpostavljanja, da avtentičnost prinaša vse vrste individualnih in organizacijskih koristi, se je boljše osredotočiti na pomembnost koncepta, kako se ljudje počutijo, razmišljajo in v svojem okolju tudi delujejo. Osrednji izziv avtentičnosti je ostati zvest samemu sebi in biti vodja po svojih najboljših močeh, kar pomeni premagovati konstantno napetost med družbenim diskurzom vodenja, lokalnih obremenjujočih mišljenj o tem, kaj pomeni biti odličen vodja, in preteklimi izkušnjami ter prihodnjimi zamisli o sebi kot o vodji (Nyberg & Sveningsson, 2014, str. 452).

Dimovski et al. (2009) trdijo, da avtentično vodenje predstavlja temeljni konstrukt, ki govori o sposobnosti, da je posamezna oseba zmožna ponotranjiti transformacijsko in etično vodenje ter stremi k razvoju vodenja v današnjih sodobnih organizacijah. Veliko je zanimanja za omenjeni novejši koncept vodenja, saj se le-ta dotakne vsakega zaposlenega v določeni organizaciji. Tudi slovarji označujejo avtentičnost kot značilnost oz. kvaliteto, ki je pristna, realna in nepokvarjena. Avtentičnost je nasprotje imitaciji in ponaredku. Bistvo avtentičnosti je, da gre za kontinuum. Bolj ko ljudje, vključno z zaposlenimi, ostajajo zvesti svojim načelom, identitetam in čustvom, bolj avtentični postanejo (Dimovski et al., 2012, str. 2-3). Ko govorimo torej o avtentičnosti, mislimo s tem na novejši pojem, ki je trenutno še v procesu razvijanja, se neprestano spreminja in nadgrajuje ter je v celoti vezan samo na posameznikove pozitivne lastnosti.

Avtentičnost v našem okolju velja kot ideal, na katerega vplivajo številni dejavniki, ki jih podrobneje prikazuje Slika 1 (Dimovski et al., 2013, str. 28).

Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na razvoj avtentičnosti



Vir: V. Dimovski et al., *Napredni management*, 2013, str. 28.

Napredni managerji bodo ostali napredni le pod pogojem, da bodo bazirali na trdnih temeljih, in sicer na svojih lastnih koreninah, in naprej konstantno gradili na njih ter na pozitivnem mišljenju o samemu sebi in vrednotah, saj se le na takšen način povečajo posameznikove osebne zmogljivosti. Pri avtentičnosti in avtentičnemu vodenju je pomembno tudi dejstvo, da takšen stil vodenja ne bi obstajal brez posameznikove kulture in socializacijskega okolja (Dimovski et al., 2013, str. 28-29).

1.1.2 Opredelitev avtentičnega vodenja

Bistveno načelo avtentičnega vodenja se glasi: biti zvest samemu sebi, ki predstavlja osrednji del teorij o avtentičnosti in avtentičnem vodenju (Clapp-Smith et al., 2009, str. 228). Nyberg in Sveningsson (2014, str. 438) ob tem dodajata, da je omenjeno načelo ključni element pri lastni identiteti vodje. Hkrati ne smemo zanemarjati dejstvo, da mora biti posameznik zvest tudi drugimi in ne samo sebi, da lahko postane resnično avtentičen (Clapp-Smith et al., 2009, str. 228). Eksistencialisti vidijo avtentičnost kot proces premagovanja samega sebe (Nyberg & Sveningsson, 2014, str. 439). Obstaja veliko različnih mnenj in prepričanj o avtentičnosti, vendar je najbolj pomembno pri vseh definicijah to, da avtentičnost izhaja izključno iz vodje same.

Avtentično vodenje predstavlja vzorec transparentnih in etičnih vedenjskih vzorcev vodij, ki spodbujajo odprtost pri deljenju dejstev, potrebnih za sprejemanje odločitev in hkrati sprejemajo prispevke sledilcev (Avolio, Weber, & Walumbwa, 2009, str. 423). Dimovski et al. (2009) pravijo, da so avtentične vodje prepričane o svojih sposobnostih, znanju in močeh ter so vir pozitivnega mišljenja, zaupanja in miselne prožnosti s ciljem doseganja rezultatov s pomočjo svojih opolnomočenih sodelavcev. O avtentičnem vodenju govorimo takrat, ko posamezniki sprejmejo samega sebe v vlogi vodje (Leroy, Anseel, Gardner, & Sels, 2015, str. 1677).

Leroy et al. (2015, str. 1680) trdijo, da avtentično vodenje odraža kontekstu natančne (z delom povezane) in vloge natančne (z vodjo povezane) znake avtentičnega delovanja in vodenja. Razumeti pomembne življenjske trenutke in jih hkrati poustvarjati je bistvenega pomena za razvoj avtentičnosti. Ključno je tudi postaviti v ospredje tisto, kar igra glavno vlogo za nadaljnji razvoj posameznikov in prebivalstva. Ob tem sta v procesu avtentičnega vodenja prav tako pomembni tudi pozitivna čustva in zaupanje (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004, str. 804-816).

Pomembnost življenjskih izkušenj vodje na vpliv sledilcev prikazuje Slika 2.

Slika 2: Teoretični model avtentičnega vodenja



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

Avtentično vodenje pozitivno vpliva na stališča, uspešnost in vedenje sledilcev (Avolio et al., 2004, str. 801). Na podlagi slike lahko sklepamo, da so življenjske izkušnje resnično bistvenega pomena za nadaljnji razvoj sledilcev, saj predstavljajo izhodišče za njihovo delovanje v bližnji prihodnosti.

1.1.3 Pregled teorij avtentičnega vodenja

Prva raziskava vodilnih avtorjev avtentičnega vodenja se je pojavila leta 2004. Danes je mogoče opaziti nadaljne raziskave in širjenje teorije na podlagi tematike vodenja (Dimovski et al., 2013, str. 58).

Tabela 1: Teorije avtentičnega vodenja

Leto	Avtor(ji)	Prispevek raziskave
1967	Rome in Rome	Hierarhična organizacija kot individualna oseba izraža avtentičnost v tem pomenu, da skozi svoje vodstvo sprejme končnost, spremenljivost in naključnost. Zaveda se svojih odgovornosti in izbir, ne zatira krivd in napak, izpolnjuje kreativni vodstveni potencial za fleksibilno načrtovanje, rast, oblikovanje politike in odgovorno participira v širši okolici.
1983	Henderson in Hoy	Avtentično vodenje je definirano, do kolikšne mere podrejeni zaznavajo svojo vodjo, da jim prikaže odgovornosti za dejanja, izide in napake. Vodje ne kažejo manipulativnega pristopa do podrejenih. Neavtentično vodenje je definirano, do kolikšne mere podrejeni opažajo svojo vodjo, da prelaga in krivi ostale ter okoliščine za napake in izide, ima manipulativni odnos do podrejenih.
1997	Bhindi in Duignan	Avtorja trdita, da je avtentičnost temelj avtentičnega vodenja, ki vodi do odkrivanja lastne avtentičnosti preko pomembnih odnosov v organizacijski strukturi in podpira bistvo pomembnih vrednot: mednarodnosti, ki implicira vizionarsko vodenje in pridobiva svojo energijo in cilje iz dobrih namenov trenutnih članov organizacije, ki s srcem, dušo in pametjo ustvarjajo vizijo za boljšo prihodnost; obnovljeno zavezo k spiritualnosti, ki kliče k odkritju duha znotraj vsake osebe in praznovanju skupnih pomenov s ciljem ustvariti odnos; čustvenosti, imeti čustva, prizadevanje in potrebe po drugih na podlagi medkulturnosti, s pomočjo katere številni vodje delujejo v smeri vse bolj naraščajočih trendov globalizacije v splošnem življenju in delu.
2001	Begley	Avtentično vodenje je sopomenka za profesionalno sposobna, etična in zavestno odsevna dela v izobraževalni administraciji. To je stil vodenja, ki bazira na znanju, osebnih vrednotah in spretnostih.
2003	George	Avtentične vodje vodijo po naravnih zmožnostih, ampak se tudi zavedajo svojih pomanjkljivosti ter jih s trdim delo uspešno premagujejo. Vodijo z namenom, smislom in na podlagi osebnih vrednot. Dolgotrajni odnosi z ljudmi so del njih, drugi jim sledijo, saj jim zaupajo. So dosledni in disciplinirani. Ko so njihova načela preizkušena, ne želijo sklepati kompromisov, naklonjeni so k osebnemu razvoju, ker se zavedajo, da postati vodja zahteva doživljenjsko osebno rast.

nadaljevanje

se nadaljuje

Leto	Avtor(ji)	Prispevek raziskave
2003	Luthans in Avolio	V organizacijah je avtentično vodenje definirano kot postopek, ki sestoji iz pozitivnih psiholoških kapacitet in odlično razvitega organizacijskega konteksta, ki pripeljeta do boljšega samozavedanja in samoregulativnega pozitivno naravnane vedenja s strani vodij in sledilcev ter tako spodbuja pozitivni lastni razvoj. Lastnosti avtetičnega vodja so samozavest, optimističnost, prožnost, transparentnost in etičnost. Vodja je poln upanja, usmerjen v prihodnost in namenja prednost razvoju sledilcev v avtentične vodje. Ne skuša prisiliti ali celo racionalno prepričevati sledilce, ampak služijo vodjine avtentične vrednote, lastnosti, lastna prepričanja in vedenje k razvoju sledilcev.
2004	Avolio, Luthans in Walumbwa	Avtentične vodje so osebe, ki se zavedajo samega sebe, svojega načina razmišljanja in vedenja ter tudi drugi zaznavajo, kot da se zavedajo svojih in drugih moralnih stališč, znanja in moči. Vodje se zavedajo okoliščin, v katerih delujejo, so zelo samozavestni, polni upanja, prožni in imajo visok moralni značaj.
2004	Begley	Avtentično vodenje je predstavljeno kot funkcija samospoznanja, razumevanja delovanja drugih in tehnična prefinjenost, ki pripelje v sinergijo dejavnosti vodenja.
2005	Ilies, Morgeson in Nahrgang	Avtentične vodje se zelo dobro zavedajo lastnih vrednot in temeljev, so samozavestne, pristne, zanesljive in zaupanja vredne. Osredotočene so na grajenje moči sledilcev, širjenje njihovega mišljenja in ustvarjanje pozitivnega in privlačnega organizacijskega konteksta.
2005	Shamir in Eilam	Definicija avtentičnosti implicira, da se avtentični vodja od drugih malo manj avtentičnih ali neavtentičnih vodij razlikuje v štirih značilnostih: stopnje ujemanja med osebnostjo in vlogo vodje, jasnosti samopodobe-v kolikšni meri izhaja iz vrednot in prepričanj, v kolikšni meri so njihovi cilji v skladu z njihovo samopodobo in konsistentnosti vedenja ter samopodobe.
2007	George in Sims	Avtentične vodje so pristni posamezniki, zvesti sebi in svojim prepričanjem. Tvorijo zaupanje in odnose z ostalimi. Ker ljudje verjamejo v njih, so jih sposobni motivirati k visoki stopnji učinkovitosti, kot pa jih prepustiti, da jih vodijo pričakovanja ostalih. Pripravljeni so biti zvesti samemu sebi in iti po svoji poti. Ko se razvijejo v avtentične vodje, se bolj zanimajo za predanost drugimi kot pa za svoj osebni uspeh in prepoznavnost.

nadaljevanje

se nadaljuje

Leto	Avtor(ji)	Prispevek raziskave
2008	Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing in Peterson	Avtentično vodenje je definirano kot model vedenja vodje, ki izhaja in motivira pozitivno naravnane psihološke kapacitete ter pozitivno naravnano etično okolje, boljše samozavedanje, ponotranjene moralne perspektive, uravnoteženo obdelovanje informacij, preglednost odnosov in v primeru delovanja s sledilci tudi spodbujanje pozitivnega osebnega razvoja.
2008	Whitehead	Avtentični vodja je oseba, ki je samozavedna, ponižna, vedno pozitivno naravnana, se zaveda tistih, ki so pod vodstvom in stremi k dobrobitu drugih. Spodbuja visok nivo zaupanja tako, da gradi etični in moralni okvir in je zavezana k uspehu organizacije v okviru konstrukta družbenih vrednot.
2009	Dimovski, Penger in Peterlin	Avtentično vodenje se razlikuje po tem, da se osredotoča na lastnosti vodje kot posameznika ter na njegov značaj in ne definira stila vodenja, katerega je vodja primoran privzeti.
2013	Dimovski, Penger, Peterlin, Uhan, Černe in Marič	Napredni managerji so pozitivno usmerjene vodje. Od ostalih vodij se razlikujejo po tem, v kolikšni meri se posvečajo svojim sledilcem in v kolikšni meri vlagajo vanje.

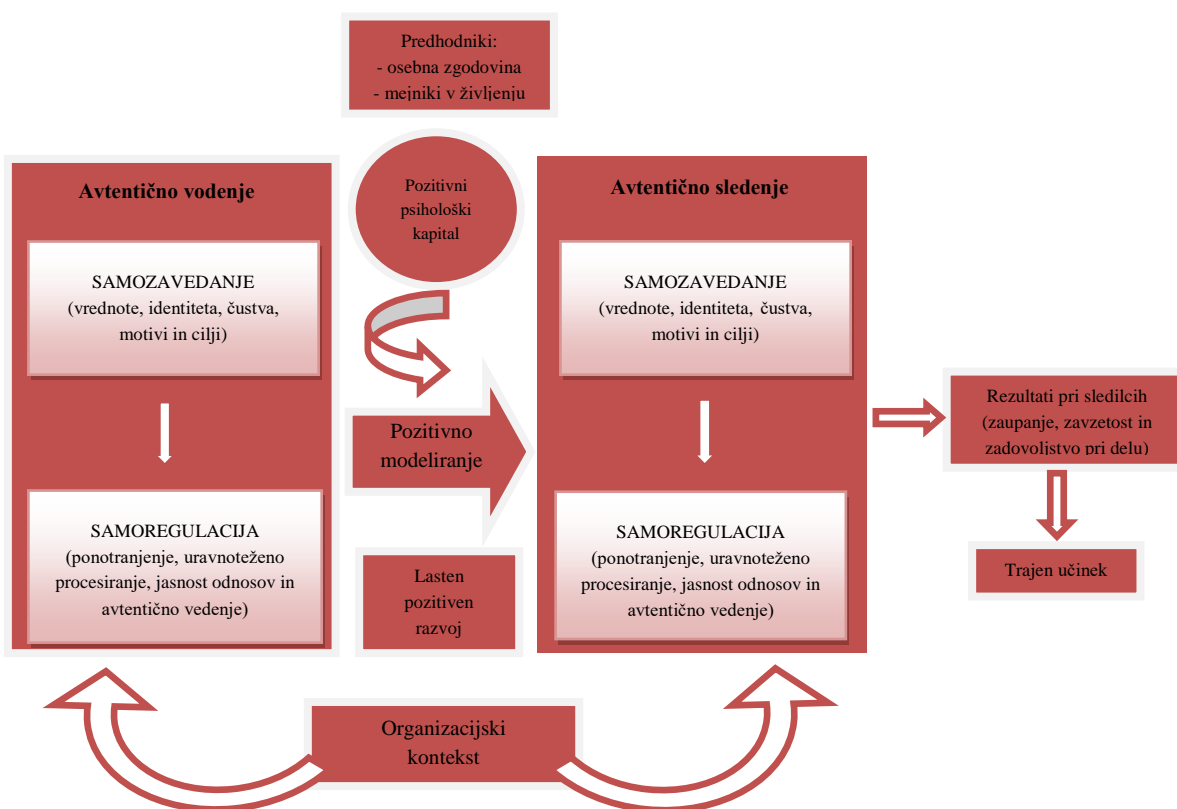
Vir: Povzeto po W. L. Gardner, C. C. Coglisier, K. M. Davis, & M. P. Dickens, Authentic leadership: A review of the literature and research agenda, 2011, str. 1122; V. Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str. 102; V. Dimovski et al., Napredni management, 2013, str. 13.

Današnji koncepti vodenja temeljijo na pozitivni psihologiji, dve glavni vrednoti naprednih managerjev v učeči se organizaciji in odličnih ter uspešnih vodij predstavljata avtentičnost in stalno učenje. Teorije o konstrukt vodenja so v sedanjem času vedno bolj raznolike in pestre, tudi število definicij o vodenju in avtentičnosti se neprestano povečuje (Dimovski et al., 2013, str. 58).

1.2 Elementi avtentičnega vodenja

Dimovski et al. (2013) razlikujejo med sledečimi štirimi komponentami avtentičnega vodenja, ki so prikazani na Sliki 3. Vsi štirje elementi tvorijo in so sestavni del avtentičnih vodij današnjega časa.

Slika 3: Model razvoja avtentičnega vodenja



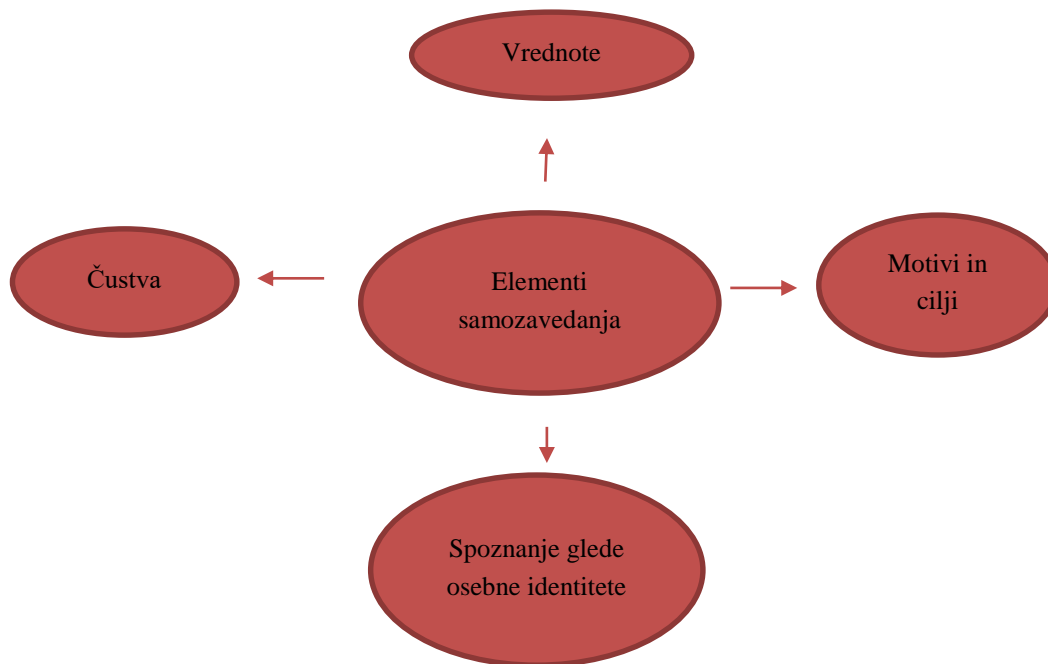
Vir: W. L. Gardner, B. J. Avolio, F. Luthans, D. R. May, & F. Walumbwa, "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development, 2005, str. 346.

Pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj sta izrednega pomena pri samozavedanju in samoregulaciji, ker slednja dva elementa krepi (Avolio & Gardner, 2005). Avtentično vodenje se ne navezuje le na vodjo, ampak tudi na avtentične odnose s sledilci, ki pripeljejo do boljših rezultatov na področju zaupanja, zavzetosti in zadovoljstva pri delu, kar pripomore k trajnemu učinku (Gardner et al., 2005).

1.2.1 Samozavedanje

Prvi izmed štirih elementov avtentičnega vodenja se imenuje samozavedanje. Samozavedanje opredelimo kot proces in pot, s pomočjo katere posamezna oseba začne razumeti svoje prednosti, prepričanja, želje ter talente in tako razvije način razumevanja samega sebe, ki posledično vodi do realizacije znanja in sposobnosti (Dimovski et al., 2012, str. 5-6). Avolio in Gardner (2005, str. 318) v svojem članku definirata štiri elemente samozavedanja, ki so še posebej relevantni za razvoj avtentičnega vodenja in se glasijo: motivi/cilji, temeljne vrednote, spoznanja o osebnosti identiteti ter čustva. Omenjeni zgoraj naštetih elementi so prikazani na Sliki 4.

Slika 4: Elementi samozavedanja



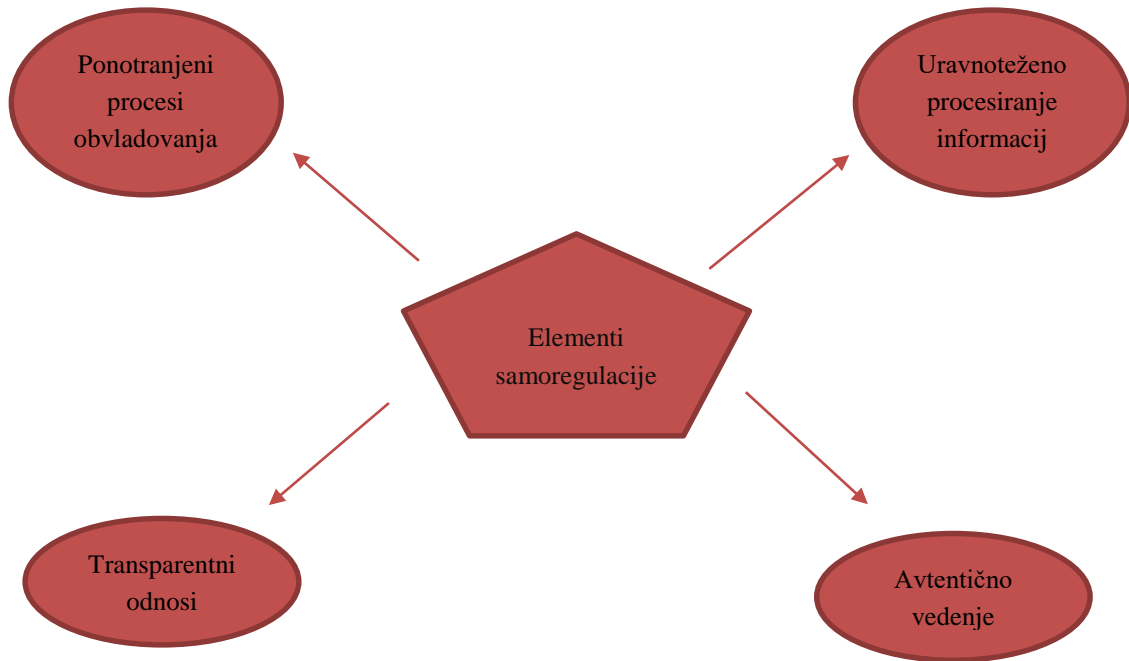
Vir: B. J. Avolio & W. L. Gardner, *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*, 2005, str. 318; W. L. Gardner et al., "Can you see the real me?" *A self-based model of authentic leader and follower development.*, 2005, str. 350-353.

Element samozavedanja je v povezavi s samorefleksijo in prav tako s spoznavanjem samega sebe. S pomočjo introspekcije so avtentične vodje sposobne dojeti svoja osebna mišljenja, emocije in vrednote (Dimovski, Černe, Penger, Škerlavaj, & Marič, 2011). Avolio in Gardner (2005, str. 324) ob tem poudarjata, da je samozavedanje posamezne vodje izhodišče za razvoj avtentičnega vodenja. Avtentične vodje ter avtentično vodenje skupaj zahtevata boljše samozavedanje vodij ter njenih sledilcev. Tako se vodje začnejo zavedati svoje osebnosti, kar pripomore k obstoju v situaciji, v kateri so posamezne osebe določen časovni termin aktivne (Dimovski et al., 2009, str. 108).

1.2.2 Samoregulacija

Poleg samozavedanja se naslednji element avtentičnega vodenja imenuje samoregulacija. Samoregulacija pomeni imeti kontrolno nad svojim lastnim vedenjem v skladu z osebnostjo in hkrati vzdrževati odprt odnos do svojih sledilcev, zaposlenih in sodelavcev (Gardner et al., 2005). Dimovski et al. (2012, str. 6) trdijo, da so vodje, ki posedujejo lastnost samoregulacije, dovolj zrele in pripravljene za sprejemanje ne samo pričakovanih informacij, ampak tudi informacij, ki niso v skladu z osebnimi prepričanji. Štiri elemente samoregulacije prikazuje Slika 5.

Slika 5: Elementi samoregulacije



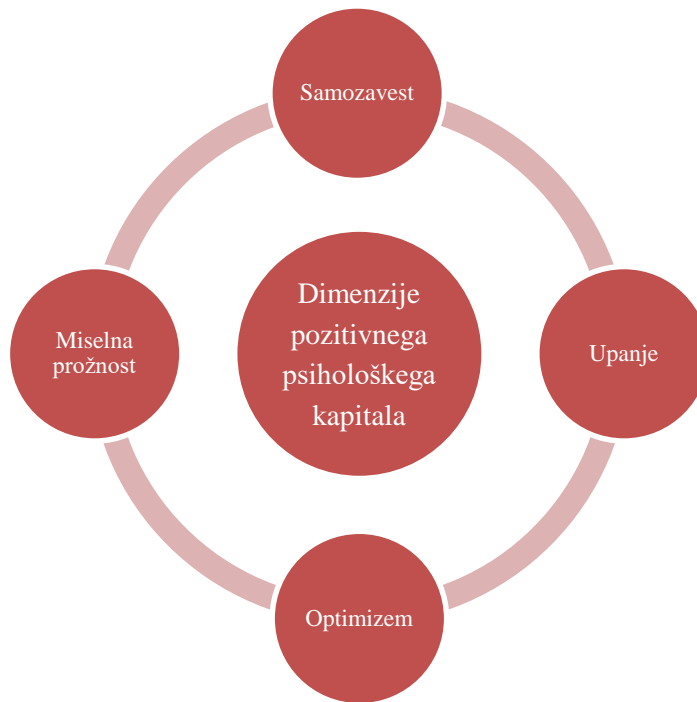
Vir: W. L. Gardner et al., "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development, 2005, str. 354.

Pri samoregulaciji se tvori proces, na podlagi katerega vodje pridobijo transparentnost in avtentičnost za sledilce. Napredne vodje na takšen način stremijo k uskladitvi (Dimovski et al., 2009, str. 109). Dimovski et al. (2012, str. 6) poudarjajo tudi koncept ponotranjenja moralnih vrednot in standardov posameznika. Ljudje, ki imajo bolj razvito samoregulativnost, so sposobni sami nadzirati svoja vedenja tako, da odsevajo višje standarde moralnosti, kar je pozitivno za sledilce. Vodenje na podlagi individualnih avtentičnih etičnih vrednot je etično le, če so posameznikove vrednote etične in če jih tako sprejemajo tudi ostali. Govorimo o uskladitvi osebnega vedenja vodje in vrednot po eni strani, po drugi strani pa vedenja vodje in družbenih etičnih pravil. Etična sposobnost vodij, da avtentično vključijo v svoje vodenje, zvestobo samemu sebi, svojemu položaju kot vodji, organizaciji, kjer delujejo, in družbi na splošno, je bistvenega pomena za zagotavljanje obstoja sodelovanja znotraj organizacije in zunaj. Vodje so se primorane prilagajati vrednotam, ki sovpadajo z etičnimi vrednotami družbe v kateri živijo in opravljajo svojo nalogo.

1.2.3 Pozitivni psihološki kapital

Naslednji izmed elementov avtentičnega vodenja ter avtentične vodje se glasi pozitivni psihološki kapital. Luthans in Avolio (2003) sta identificirala štiri elemente pozitivnega organizacijskega vedenja, ki so prikazani na Sliki 6.

Slika 6: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala



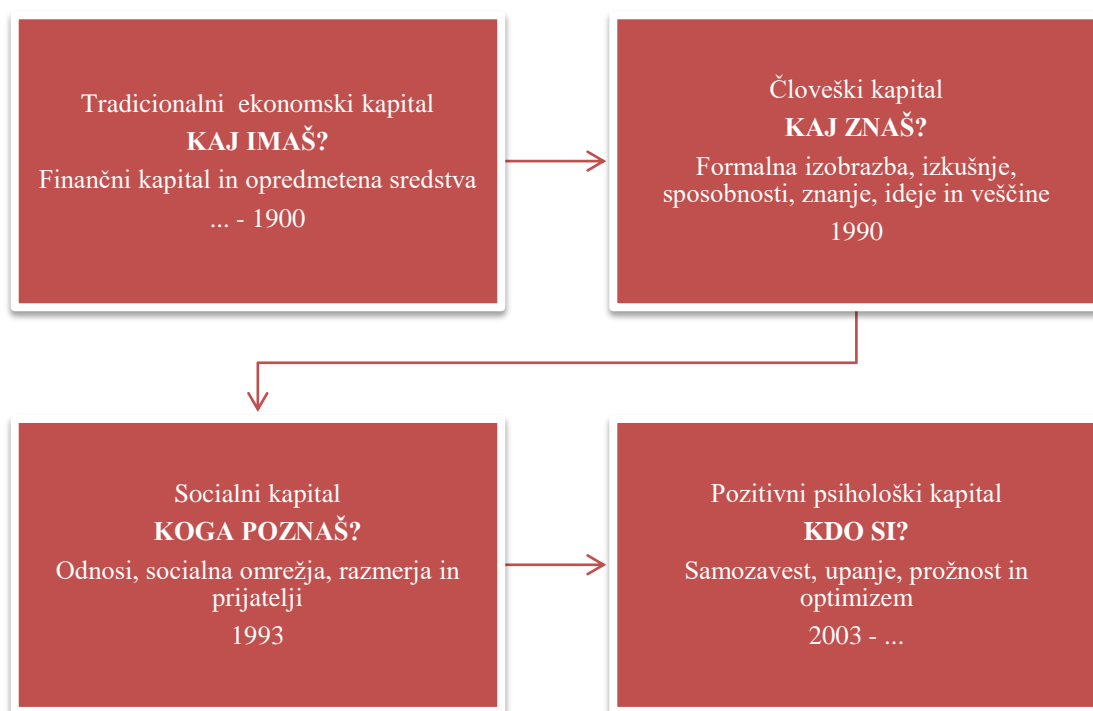
Vir: S. Penger, *Učeha se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja (doktorska disertacija)*, 2006, str. 79; V. Dimovski et al., *Napredni management*, 2013, str. 56.

Posamezniki z visokim nivojem samozavesti zaznavajo in se zavedajo, da so sposobni in ukrepajo ter spremenijo svoje okolje s ciljem doseganja uspešnosti pri določeni nalogi. Samozavest je vedno pozitivno povezana z uspešnostjo skozi številne mehanizme in tako prispeva k pozitivnem psihološkem kapitalu. Volja moči predstavlja pogon posameznikov, katerega izkusijo pri doseganju cilja. To moč dopolnjujejo številne poti tako, da zagotavljajo psihološka sredstva za iskanje drugačnih in alternativnih poti za reševanje naloge. Višje stopnje upanja izhajajo iz mnogih delovanj posameznika in vodijo v večjo voljo moči in motiviranosti k uspehu. Tudi upanje je pozitivno povezano z uspešnostjo. Optimizem, pozitivni pojasnjevalni slog posameznikov in skupin, ravno tako doprinese k uspešnosti. Ko posamezniki pripisujejo uspeh samemu sebi, je bolj verjetno, da bodo širili energijo in tako dosegli dodatne pozitivne rezultate. Ko optimisti pripisujejo neuspehe zunanjim okoliščinam, je manj verjetno, da bodo verjeli, da se bo napaka ponovila in bodo rajši ponovno poskusili. Takšna vztrajnost tudi pripomore k pozitivnem psihološkem kapitalu. Prožnost pa je najbolj unikatna in edinstvena izmed vseh omenjenih elementov, saj temelji na odzivnosti. Predstavlja odgovor na dogodke, še posebej na nazadovanja. Ko so posamezniki, skupine in organizacije deležne neuspeha, je ključno to, kako hitro se bodo pobrali in učinkovito vrnili nazaj (Clapp-Smith et al., 2009, str. 230-231).

Ravno pozitivne psihološke kapacitete igrajo pomembno vlogo pri razvoju oseb, timov, učečih se organizacijah in družb s ciljem doseganja trajnostne konkurenčne prednosti (Avolio & Gardner, 2005). Dimovski et al. (2012, str. 7) dodajajo, da ko vodje krepijo in utrjujejo svoje pozitivne psihološke kapacitete, to ne vpliva le na njih. Pozitivna čustva, katera izražajo in na takšen način spodbujajo avtentične vodje, so temelj pozitivnih človeških odnosov in vedenj v organizacijah. To vodi do zvestobe, zadovoljstva in boljših rezultatov, zaposleni posledično postanejo bolj motivirani pri svojem delu, uspešni in dosledni (Avolio & Gardner, 2005, str. 324).

Slika 7 prikazuje Luthansov model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala. Na omenjenem modelu je razvidno, da je odgovor na vprašanje »kdo sem« ravno tako pomemben kot odgovor na vprašanje »kaj vem« ter »koga poznam« (Dimovski et al., 2009, str. 119).

Slika 7: 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, Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja (doktorska disertacija), 2006, str. 77; V. Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str. 120.

Človeški viri predstavljajo vir konkurenčne prednosti (Dimovski et al., 2009, str. 119). Dimovski et al. (2013, str. 55-56) hkrati dodajajo, da dandanes, ko živimo v času globalne krize, v času, ko gospodarstvo znova cveti, je najbolj pomembno to, da si managerji zastavijo vprašanja glede oblike organizacijske kulture, ki bo imela pozitiven vpliv, in identitete organizacije, ki bo prikazovala intelektualni, družbeni in pozitivni psihološki kapital organizacije.

1.2.4 Lasten pozitiven razvoj

Zadnji element avtentičnega vodenja je lasten pozitiven razvoj. Avtentični vodja ima neposreden vpliv na svoje sledilce, ki posledično ponotranjijo osebne vrednote ter osebna prepričanja vodje in začnejo drugače gledati na svoje trenutne in bodoče zmožnosti. Njegovi sledilci pričnejo s spoznavanjem samega sebe, tudi odnosi ne le samo z vodjo, ampak tudi z drugimi osebami postanejo vse bolj transparentni (Penger, 2006). Govorimo o procesu lastnega pozitivnega razvoja (Dimovski et al., 2013, str. 111). Avolio in Gardner (2005, str. 327) ob tem dodajata, da v procesu ponotranjenja vrednot in prepričanj vodje, sledilci skozi čas pričnejo s spreminjanjem in zaznavanjem samega sebe. Takrat, ko se sledilci dokončno zavedo samega sebe, postanejo bolj transparentni v samem odnosu z vodjo, kar posledično doprinese tudi k razvoju vodje.

1.3 Avtentični vodja in vodenje

V današnjem času potrebujemo vodje, ki imajo globok občutek glede ciljev in so zvesti svojim vrednotam. Potrebujemo vodje, ki imajo pogum zgraditi svoja podjetja z namenom zadovoljiti potrebe interesnih skupin in prepoznajo pomen svojega delovanja za širšo družbo (Dimovski et al., 2012, str. 1). Bill George (2003, str. 9) dodaja, da sedaj potrebujemo tiste vodje, ki vodijo v svoji organizaciji oz. podjetju z namenom, osebnimi vrednotami in integriteto. Vodje, ki so sposobne graditi dolgotrajne organizacije, znajo motivirati, navdušiti in spodbuditi svoje zaposlene, da stremijo k vrhunski storitvi, in ustvarjajo neko dolgoročno vrednost za svoje interesne skupine.

Pomemben odgovor na vprašanje, kako se neka oseba v učeči se organizaciji prelevi v vodjo ter postane vodja in s to spremembo sproži širši razvoj v organizaciji, je avtentičnost. Avtentični vodja se ponaša s samozavestjo in pogumom, zaupanjem v samega vase in znanjem, ni ga strah usmeriti se in delovati na nepoznanih in raznolikih področjih. Napak se ravno tako ne boji in je pripravljen soočiti se z raznoraznimi in številnimi izzivi, saj ve, da je to ključno in da takšna pot vodi do večjega uspeha (Dimovski et al., 2009, str. 102).

1.3.1 Opredelitev avtentičnega vodje

Dimovski et al. (2013, str. 13) pravijo, da je avtentični vodja oseba z veliko začetnico. Avtentične vodje lahko opišemo kot zgled, saj predstavljajo transparentno sprejemanje odločitev, visok nivo samozavesti, veliko optimizma, upanje in prožnost ter doslednost med svojimi besedami in dejanji (Avolio & Gardner, 2005, str. 326). Ko se vodje zavedajo, kako s svojimi dejanji vplivajo na sledilce in ostale udeležence v organizaciji in ko postanejo bolj odprti ter transparentni glede procesov in vplivov znotraj in zunaj organizacije, sledilci lažje razumejo cilje in izzive organizacije ter se posledično z njo tudi poistosvetijo (Clapp-Smith et al., 2009, str. 228).

Naloga avtentičnega vodje v napredni organizaciji je ta, da razprši vrednote in pozitivno naravnano vodenje organizacije. Zaposleni v organizaciji se morajo identificirati z organizacijo samo, kreirati skupne znake in biti zgled. Ključnega pomena so pozitivno modeliranje, prožnost, zaupanje, optimizem in samozavest. Avtentični vodja na takšen način postane ne sam del lastne rasti, ampak rasti vsakega posameznika v podjetju (Dimovski et al., 2012). Ker so vodje primarno osredotočene na interese organizacije same, se vodja tako indirektno zavzema za lastne interese, saj je uspeh organizacije direktno in indirektno povezan z osebnim uspehom in počutjem vodje (Michie & Gooty, 2005, str. 443).

1.3.2 Značilnosti avtentičnega vodje

Avtentični vodja je oseba, ki je dosegla visok nivo avtentičnosti v tem pomenu, da se zaveda samega sebe, kdo je, v kaj zaupa ter verjame in kakšne so njegove vrednote in temelji. Z ostalimi udeleženci v določeni organizaciji je sposoben transparentno sodelovati, hkrati pa se drži svojih osebnih načel (Avolio et al., 2004, str. 802). Cooper et al. (2005, str. 477) poudarjajo pristnost avtentičnega vodenja. Avtentične vodje se od drugih vodij razlikujejo v tem, da imajo lasten občutek svojega Jaza, imajo izoblikovana svoja mišljenja, prepričanja in vrednote ter bazirajo na svojih lastnih temeljih. Vodja oddaja svojo energijo in posledično navdušuje zaposlene k smiselni in pozitivno naravnani družbeni konstrukciji realnosti (Avolio & Gardner, 2005, str. 329-330).

Shamir in Eilam (2005, str. 396-398) opredelita štiri glavne značilnosti avtentičnega vodje, ki so prikazani na Sliki 8.

Slika 8: Značilnosti avtentičnega vodje



Vir: V. Dimovski et al., *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.

Avtentične vodje so tiste vodje, ki predstavljajo magnet za svoje sledilce (Dimovski et al., 2012). Avtentični vodja se zaveda svojih dobrih in slabih lastnosti ter daje navdih svojim sledilcem pri doseganju cilja, tudi tistimi, ki so bolj upornimi. Na takšen način se razvijejo in tako postanejo vodje. Napredni vodja se zaveda, da ne premore dovolj znanja, zaradi tega deluje skupaj z zaposlenimi in stremi k enakovrednemu delovanju v podjetju (Dimovski, 2009, str. 76). Hinojosa, McCauley, Randolph-Seng in Gardner (2014, str. 597) ob tem dodajajo, da odločitve vodij temeljijo na osebnih vrednotah in ne na nagradah, kot so finančni dobiček, status in čast.

1.3.3 Sposobnosti avtentičnega vodje

Avtentično vodenje, ki je zaznano s strani sledilcev, ima pozitiven vpliv na avtentično sledenje. Na takšen način vodje ustvarjajo in oblikujejo svoje sledilce. Razvijati se pričenejo samozavedanje, samoregulacija, pozitiven psihološki kapital ter lasten pozitiven razvoj. Ob tem pa se zaposleni na svojem delovnem mestu počutijo prijetno, dobro, zadovoljno in varno. So motivirani za delo in hkrati ob delu uživajo ter uresničujejo svoje cilje. Tako so v podjetju tudi možnosti za uspeh podjetja samega boljše. Bistvenega pomena je le to, da mora biti avtentičnost jasno prepoznana sledilcem. Vodje so primorane k temu, da se posvetijo gradnji odprtih, neprestanih, pristnih in transparentnih odnosov, saj so samo na takšen način vsi skupaj v organizaciji sposobni dosegati dobre rezultate in povečati uspeh podjetja (Dimovski et al., 2012). Posledično se tako podjetju zagotovi tudi boljše in svetlo prihodnost. Sposobnosti vodje so prikazane na Sliki 9.

Slika 9: Sposobnosti avtentičnega vodje



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

Ker se vodje v svojem delovnem okolju neprestano soočajo s spremembami in novimi situacijami ter izzivi, so se primorane prilagoditi. Razlika med učečo se organizacijo in splošnim podjetjem je v tem, da so v učeči se organizaciji avtentične vodje postavljene na osrednji položaj v posameznem podjetju in tako posledično omogočajo neprestano izmenjavo izkušenj med sledilci (Dimovski et al., 2012).

Razvoj sposobnosti avtentičnega vodje je prikazan na Sliki 10.

Slika 10: Razvoj sposobnosti avtentičnega vodje



Vir: V. Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str. 114-118.

Vse štiri omenjene komponente so bistvenega pomena za razvoj vodje. Upanje je definirano kot pozitivna motivacija, ki vodjo uspešno preko številnih poti pripejle do cilja, zaupanje pa je povezano s pozitivnimi rezultati organizacije. Pozitivna čustva vodijo v dobre odnose in v odličen način vodenja, optimizem pa opredeljuje pričakovanja glede pozitivnih rezultatov (Dimovski et al., 2009, str. 114-118).

1.3.4 Metode spodbujanja razvoja avtentičnega vodenja

Najbolj pomemben dejavnik pri razvoju avtentičnih vodij predstavlja okolje, kjer posamezna oseba deluje. Znano je, da se avtentične vodje ne rodijo z rojstvom, avtentičnost torej ni prirojena, ampak se omenjena lastnost skozi čas razvija. Vodja je neprestano predan samoizpopolnjevanju, pri čemer je cilj vsakega biti boljši in stremeti k izboljšanju samega sebe (Dimovski et al., 2009, str. 150-151). Načini usposabljanja vodij, ki spodbujajo razvoj avtentičnih vodij, pojasnjuje Tabela 2.

Tabela 2: Načini usposabljanja avtentičnih vodij

Načini	Opis
Akcijsko učenje	Akcijsko učenje se navezuje na ukvarjanje z dejanskimi težavami in iskanje rešitve le-teh v okolju organizacije. Na takšen način zagotavlja osebam stalno napredovanje. Omenjeni proces sestoji iz dveh med seboj povezanih namena, in sicer: zaposleni se v določeni organizaciji soočajo z realnimi težavami, delovnimi projekti ter nalogami. Prvotni namen takšnega učenja je naučiti in učiti se, sekundarni namen pa se navezuje na dejanske težave in rešitve le-teh. Akcijsko učenje torej predstavlja teoretične in praktične izzive, vseskozi pa jih v procesu nadzira, spremlja ter tudi pomaga mentor.
360-stopinjsko vodenje	Zaradi dejstva, da zaposleni v določenem podjetju raje zamolčijo vodji njegove napake, kot pa da mu jih povejo, je avtentični vodja primoran k temu, da sam najde resnico o svojem vodenju in jo je tudi sprejme takšno, kot je. Pozitivna stran omenjene metode je ta, da obstaja možnost planiranja izobraževanja oseb na področjih, kjer je to nujno. Ocenjevanje poteka na podlagi večih opazovalcev in ne samo na podlagi nadrejenega, kar omogoča bolj točne in objektivne rezultate. Če to metodo pravilno uporabljamo, ima pozitivne vplive na interakcijo med zaposlenimi v organizaciji in na njihove odnose.
Sistem mentorstva	Vrednoto, katero morajo vodje postaviti na prvo mesto v svoji napredni organizaciji, se glasi znanje. Bistvenega pomena pri tem je stalno učenje, širjenje pridobljenega znanja in način učenja. Vodja postane učitelj in ob enem tudi mentor, ki se osredotoča na rast in razvoj zaposlenih ter jih tudi neprestano spodbuja in usmerja, pripravljen je prisluhniti pripombam ter predlogom. Poudarek je na skromnosti in ponižnosti vodij, saj v takšem okolju ne čutijo potrebe po dokazovanju.
Sistem nasledstva	Pri sistemu nasledstva je ključna komunikacija glede položaja v organizaciji in razvoja zaposlenih. V vsakem podjetju je bistveno vprašanje o imenovanju naslednika. Proces zbiranja bodočega vodje mora biti izvedena s strani večih oseb, obstaja tudi možnost konfliktnih situacij, če se določene osebe počutijo prikrajšane, kar lahko sproži tudi odhod številnih zaposlenih iz podjetja. Ko se izbere bodoči vodja, ga je potrebno načrtno vzgajati, saj na takšen način splete nove poslovne vezi in pridobi številna znanja. Bodočemu voditelju je potrebno tudi prenesti vrednote podjetja in mnoga nenapisana pravila. Ključno pri tem procesu je tudi to, da je zaposlenim v podjetju ponujena možnost, da spoznajo pristop in stil vodenja nove vodje.

nadaljevanje

se nadaljuje

Načini	Opis
Učeči se timi	Osrednji element vsakega podjetja predstavljajo timi. Ko govorimo o timih, s tem mislimo na posameznika, ki prenašajo znanje iz ene osebe na drugo. Zaposlenim v podjetju je ponujena priložnost spontanega učenja, znanje pa se skozi celotno organizacijo prosto pretaka. V podjetju se širi tudi skrito znanje, ki bazira na lastnih izkušnjah in interakcijah.
Tehnika pripovedovanja življenjskih zgodb	Tehnika pripovedovanja življenjskih zgodb se navezuje na avtentične vodje, ki na podlagi svojih življenjskih zgodb predstavljajo sledilcem ideale, motivatorje ter tudi zglede. Na takšen način so osredotočeni na rast in razvoj sledilcev, ob tem pa izhajajo iz svojih emocij, planov ter osebnih vrednot in spodbujajo zaupanje ostalih sledilcev v vodjo.

Vir: Povzeto po V. Dimovski et al., Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, 2009, str. 154-156.

Razvoj avtentičnega vodje je osredotočen na razvoj družbenega ter pozitivnega psihološkega kapitala. Vodji se na podlagi neprestanih procesov izoblikuje samozavedanje in posledično pričnejo delovati in dosegati avtentičnost preko odprtih in realnih interakcij (Dimovski et al., 2009).

2 INOVATIVNOST

2.1 Inovativnost

Drucker (1998, str. 3-7) trdi, da se največja pohvala posameznikov glede določene inovacije glasi »to je nekaj najbolj očitnega«. V današnjem izredno turbulentnem času ni potrebno različnih interesnih skupin prepričevati glede pomembnosti inovacij. Močna in huda konkurenca, hitro spreminjajoči se trgi in raznolike tehnologije so to zagotovile. Mumford in Licuanan (2004, str. 165) ob tem dodajata, da se vodje zaradi svojega položaja in vpliva lahko same odločijo kdaj, kje in kako slediti svojim idejam. Inovativnost je bistvenega pomena za doseganje dobrih rezultatov številnih današnjih podjetji, ki jih vodijo vodje, ki so temu konceptu naklonjene, saj se zavedajo, da so inovacije ključ do uspeha.

Eden izmed glavnih razlogov, zakaj zaposleni niso naklonjeni inovacijam je strah, da bi drugi gledali na to, kot na nekaj negativnega. Za zaposlene, ki so del podjetja, ki ni povezan s tehnologijo in inovativnostjo, so njihove predstave glede inovativnosti malce zadržane in nepomembne, kar jim posledično preprečuje, da bi prispevali k koristnimi in dragocenimi idejami. Zaposleni sami ne posvečajo dovolj časa razvoju novih idej in se ne zavedajo pomembnosti inovativnosti, saj jih ne smatrajo kot nekaj dragocenega. Naslednji razlog, zakaj zaposleni niso naklonjeni inovacijam je ta, ker so prepričani, da jim to ne bo koristilo pri lastnem delu (Yuan & Woodman, 2010, str. 337).

Managerji se neprestano in vse bolj pogosteje soočajo z dilemo glede inovacij proizvodov. V prihodnosti bodo primorani prodati več izdelkov in manj novih produktov v okolju, kjer novi izdelki predstavljajo nižje donose iz dobička. Zaradi tega je odločilnega pomena to, kaj sproži in vodi uspešne inovacije (Bharadwaj & Menon, 2000, str. 424).

2.1.1 Konstrukt inovativnosti

Inovativnost podjetja je v veliki more povezana z dejstvom, do kolikšne mere napredni managerji osvojijo, pridobijo in delujejo na konceptu tržne inteligence in so posledično sposobni odzvati se na različnih mednarodnih trgih. Organizacije, ki niso zmožne inovativnosti, lahko investirajo svoj čas in sredstva v razvijajoče se trge, ampak niso sposobne pretvoriti znanja v prakso (Hult, Hurley, & Knight, 2004). De Jong in Den Hartog (2010, str. 31) trdita, da je inovativnost zaposlenih bistvenega pomena za organizacije današnjega časa. Organizacije so dandanes vse bolj odvisne od različnih timov, ki razvijajo nove izdelke in se posvečajo ostalim inovacijam (Bharadwaj & Menon, 2000, str. 431).

Koncept novosti je glavni koncept inovativnosti in predstavlja relativen pojem. Inovacija se lahko šteje kot nekaj novega za posameznika, ljudi v enoti sprejetja, organizacijo kot neko celoto, večino organizacij v množici organizacij ali pa za celotni svet (Damanpour & Wischnevsky, 2006, str. 272).

Glavni predhodniki inovativnosti so konstrukti tržna usmerjenost, usmerjenost v učenje in podjetniška usmerjenost. Skupaj z inovativnostjo prispevajo k poslovni uspešnosti organizacije (Hult et al., 2004). Na Sliki 11 so prikazani naštetni učinki, ki vplivajo na poslovno uspešnost podjetja.

Slika 11: Učinki, ki vplivajo na poslovno uspešnost podjetja



Vir: T. M. Hult et al., Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance, 2004, str. 435.

Poslovna uspešnost podjetja je definirana kot dosežek ciljev organizacije v povezavi z dobičkonosnostjo in rastjo v prodaji in tržnih deležev kot tudi uresničitev strateškega cilja podjetja. Inovativnost veliko prispeva k poslovni uspešnosti podjetja ne glede na turbulenco na trgih, kjer podjetje deluje. Inovativne dejavnosti so pomembne za uspeh organizacije (Hult et al., 2004).

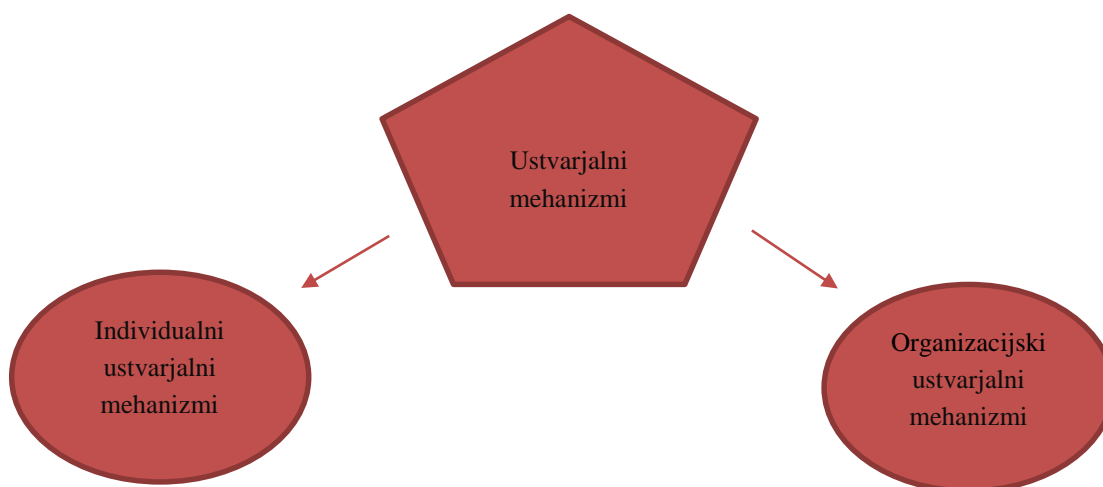
2.1.2 Opredelitev inovativnosti

V življenju posameznika, družine, ekipe, organizacije ali skupnosti je inovacija odločilna. Posamezniki, družina, ekipa, organizacija in skupnost so primorani rasti in spreminjati se, če želijo preživeti in uspevati v sedanjem spreminjajočem se okolju (Klein & Knight, 2005, str. 243). Ključ do ustvarjanja idej je kombinacija in reorganizacija informacij in obstoječih konceptov z namenom reševanja problemov ali izboljšanja stanja (De Jong & Den Hartog, 2010, str. 24).

Organizacije danes delujejo pod pogoji neprestane svetovne konkurence, hitrih tehnoloških napredkov in pomanjkanja virov. Za uspešno preživetje in obstoj na trgu je ključnega pomena inovativnost. Tako podjetja tudi rastejo, se spreminjajo ter prilagodijo, so uspešna in v svetu naprej delujejo. Spodbujanje inovacij še vedno predstavlja velik in zahteven izziv, s katerim se soočajo številni poslovneži, managerji in vodje organizacij (Damanpour & Wischnevsky, 2006, str. 270).

Pri inovacijah so pomembni ustvarjalni mehanizmi, ki jih delimo na individualne ustvarjalne mehanizme in organizacijske ustvarjalne mehanizme. Individualni in prav tako organizacijski ustvarjalni mehanizmi lahko vodijo v inovativnost v podjetjih (Bharadwaj & Menon, 2000, str. 425). Omenjeno delitev prikazuje Slika 12.

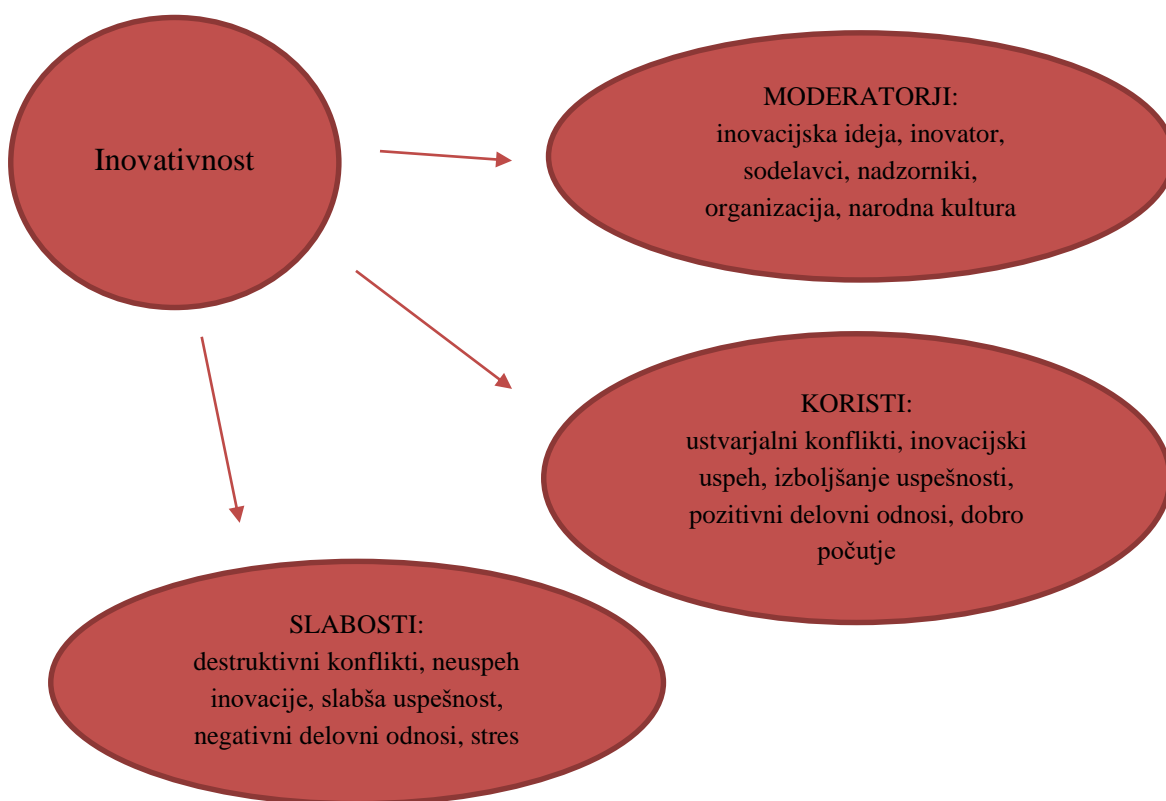
Slika 12: Delitev ustvarjalnih mehanizmov



Vir: S. Bharadwaj & A. Menon, *Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanism, Organizational Creativity Mechanisms or Both?*, 2000, str. 425.

Individualni ustvarjalni mehanizmi se navezujejo na aktivnosti, ki jih izvajajo posamezniki znotraj organizacije s ciljem povečati svojo sposobnost pri razvoju nečesa, kar je pomembnega in novega pomena v njihovem delovnem okolju. Organizacijski ustvarjalni mehanizmi se navezujejo na dejstvo, v kolikšni meri je organizacija sprožila formalne pristope in orodja ter zagotovila vire, da bi spodbudila pomembna nova vedenja znotraj organizacije. Oba ustvarjalna mehanizma pripomoreta k inovativnosti. Za organizacijo ni dovolj le to, da zaposli ustvarjalne posameznike, ki so naklonjeni k inovativnosti in pričakuje, da bodo inovacije v organizaciji superiorne. Prav tako za podjetja ni dovolj to, da poudarjajo prakse in znanja, kjer se sproži, izboljša in povečuje ustvarjalnost ter ob tem ignorira individualnost (Bharadwaj & Menon, 2000, str. 425-430). Slika 13 prikazuje moderatorje, koristi in slabosti inovacij.

Slika 13: Moderatorji, koristi in slabosti inovacij



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.

Spreminjanje samega sebe ali delovnega okolja s pomočjo inovacij pripomore zaposlenemu, da se učinkovito prilagodi službi in delovnem položaju, kar vodi do večjih koristi, kot so npr. boljša delovna uspešnost, zmanjšanje stresa, boljši medsebojni odnosi, dobro počutje in osebna rast posameznika. Po drugi strani pa številne raziskave implicirajo to, da glede na zahtevnost inovacij lahko spreminjanje samega sebe ali delovnega okolja s pomočjo inovacij pripelje do stresnih reakcij (Janssen et al., 2004, str. 130-131).

2.1.3 Pregled teorij inovativnosti

Inovativnost je definirana iz mnogih perspektiv (Damanpour & Wischnevsky, 2006, str. 271). Obstaja veliko teorij in definicij inovativnost. V Tabeli 3 so predstavljene različne teorije inovativnosti.

Tabela 3: Teorije inovativnosti

Leto	Avtor(ji)	Prispevek raziskave
1998	Drucker	Avtor opredeli inovacijo kot posebno funkcijo podjetništva v že obstoječem in poznanem poslu, institucijah javne službe ali v novem podjetju, ustanovljenem s strani posameznika ali širšega kroga ljudi. Inovacija predstavlja sredstvo, s katerim podjetnik ustvari nove vire za proizvodnjo bogastva ali posodobi že obstoječe vire z okrepljenim potencialom za proizvodnjo bogastva.
2000	Bharadwaj in Menon	Inovativnost je funkcija posameznikovega truda in organizacijskih sistemov k olajšanju ustvarjalnosti.
2005	Klein in Knight	Inovacija je izdelek ali storitev in predstavlja novost za inovatorje in za potencialne uporabnike.
2006	Damanpour in Wischnevsky	Nova ideja je lahko nov izdelek, storitev ali metoda določene proizvodnje – tehnološka inovacija, nov trg, organizacijska struktura ali administrativni sistem – administrativne ali organizacijske inovacije.
2009	Oke, Munshi in Walumbwa	Na inovativnost lahko gledamo kot na spremembo v statusu quo in je definirana kot odkritje novih stvari in posledično tudi opisuje njihovo komercializacijo. Za posamezno osebo, ki želi biti inovativna, ni dovolj le to, da je ustvarjalna in predstavlja vir novih možnosti, sposobnosti, mnenj, vidikov in idej. Implementacija je ključna in bistvena za vsak inovacijski proces. Inovacija je prav tako opredeljena kot nekaj čisto novega, velikokrat se to navezuje na radikalno inovacijo, ali na izboljšanje truda oz. nečesa, ki že obstaja, velikokrat se to navezuje na inkrementalno inovacijo. Inovativnost je večplastni koncept, ki je opisan kot iskanje novih načinov za opravljanje stvari. Hkrati pa je inovativnost tudi organizacijska dejavnost, ki bazira na mnogih stopnjah novosti.

nadaljevanje

se nadaljuje

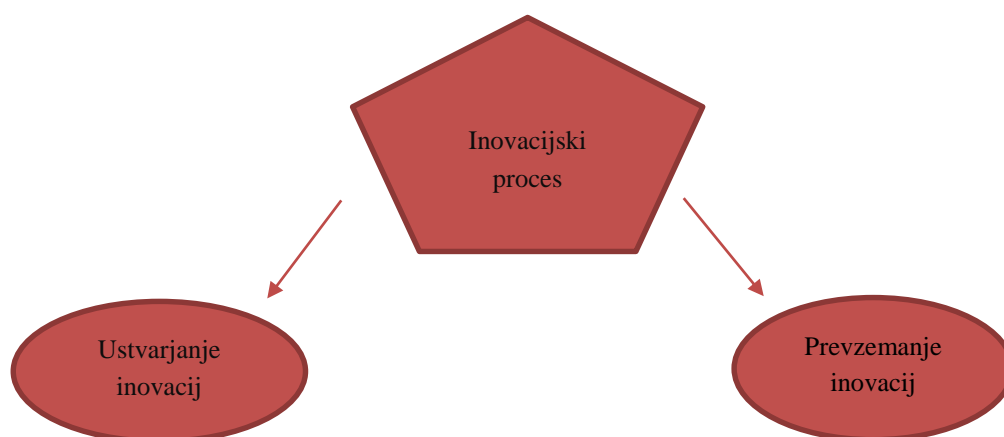
Leto	Avtor(ji)	Prispevek raziskav
2011	Sears in Baba	Inovacija je dinamičen, večstopenjski proces, ki je namenjen transformiranju kreativne energije v nove oprijemljive izide, ki dodajo svojo vrednost k ekonomski in družbeni vrednoti in tvorijo temelje organizacijski, tehnološki in družbeni spremembi. Proces vključuje zaporedne znake inovacij, ki izhajajo iz individualne ustvarjalnosti, izumov, prevzemov, implementacij, organizacijskih in tehnoloških sprememb. Inovativna spodbuda izhaja iz posameznikove motivacije po inovativnosti, virov v nalogah in spretnosti za management inovacij. Vsi elementi skupaj določijo inovacijski rezultat.

Vir: S. Bharadwaj & A. Menon, *Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanism, Organizational Creativity Mechanisms or Both?*, 2000, str. 424; F. Damanpour & J. D. Wischnevsky, *Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations*, 2006, str. 271; P. F. Drucker, *The discipline of innovation*, 1998, str. 3; K. J. Klein & A. P. Knight, *Innovation implementation—overcoming the challenge*, 2005, str. 243; A. Oke, N. Munshi, & F. O. Walumbwa, *The Influence of Leadership on Innovative Processes and Activities*, 2009, str. 64-67; G. J. Sears & V. V. Baba, *Toward a Multistage, Multilevel Theory of Innovation*, 2011, str. 359.

2.2 Inovacijski proces in stopnje

Inovacijska procesa se delita na ustvarjanje in prevzemanje inovacij. Omenjeno delitev prikazuje Slika 14.

Slika 14: Inovacijski proces



Vir: F. Damanpour & J. D. Wischnevsky, *Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations*, 2006, str. 275.

Organizacija, ki ustvarja inovacije, je lahko bodisi novo malo podjetje, ki ga je ustanovil določen poslovnež, bodisi majhna samostojna enota v večji organizaciji, zahteva sposobnost zbiranja ter pridobivanja znanja in razpršitev le-tega znotraj celotne organizacije, zaposluje in motivira ustvarjalne zaposlene, premaguje tehnološke in organizacijske ovire in posledično hitro ustvarja inovacije. Po drugi strani pa organizacija, ki prevzema inovacije, večinoma izrablja priložnosti za izboljšanje izdelkov, storitev in tehnologij, ki so na voljo na različnih trgih. Takšna organizacija tudi izkorišča svoja obstoječa znanja, sisteme in vire. Podjetja, ki so sposobna razviti inovacijske strategije, prepoznajo in izbirajo inovacije ter z različnimi viri pridobijo in asimilirajo inovacije, ki imajo potencial za uspešnost. Za takšen nabor priložnosti imajo večja podjetja zaradi številnih virov, specializiranih in kompleksnih struktur, ekonomij obsega in večje velikosti trga prednost pred malimi organizacijami (Damanpour & Wischnevsky, 2006, str. 277-278).

2.2.1 Ustvarjanje inovacij

Obstajajo inovacije, ki izvirajo iz kančka genialnosti in domiselnosti. Toda večinoma inovacije, še posebej tiste bolj uspešne, izvirajo iz zavestnega in smiselnega iskanja inovativnih priložnosti, ki jih lahko zasledimo le v redkih situacijah. Za ta področja so priložnosti v industriji ali v podjetju lahko naslednje: nepričakovani dogodki, neskladnosti, potrebe procesa in spremembe na trgu in v industriji. Dodatni trije viri priložnosti obstajajo zunaj organizacije v družbenem in intelektualnem okolju, ki so: demografske spremembe, spremembe v dojemanju in nova znanja. Res je, da vsi trije viri sovpadajo in so si med seboj različni v tveganju, zahtevnosti in kompleksnosti, hkrati pa se lahko potencial v določenem trenutku za inovacije skriva v več kot enemu viru (Drucker, 1998, str. 4).

V Tabeli 4 so prikazane značilnosti organizacije, ki ustvarjajo inovacije.

Tabela 4: Značilnosti organizacij, ki ustvarjajo inovacije

Značilnosti	Organizacija, ki ustvarja inovacije
Definicija inovativnosti	Inovativnost se navezuje na nov izdelek, storitev ali tehnologijo, ki jo ustvari organizacija za trg.
Faze inovacijskega procesa	Faze inovacijskega procesa so sledeče: prepoznavanje priložnosti, rast in razvoj, testiranje, proizvodnja, marketing in distribucija.
Kritično vprašanje inovacije	Kritično vprašanje inovacije se glasi, kako obvladovati in upravljati projekt inovacij, s ciljem ustvariti nov izdelek, storitev ali tehnologijo.
Vloga inovativnosti	Osnovni cilj posamezne organizacije je ustvarjati nove izdelke, storitve ali tehnologije. Inovacija je vrednota sama po sebi.

nadaljevanje

se nadaljuje

Značilnosti	Organizacija, ki ustvarja inovacije
Vodstveni izziv	Izziv vodstva v organizaciji je ujemanje tehnoloških sposobnosti organizacije z že obstoječimi in bodočimi priložnosti trga.
Kritični dejavnik uspeha	Dejavnik uspeha je ustvarjati inovacijske izide.
Fokus raziskave	Fokus raziskave je pri ustvarjanju inovacije inovacija ali inovacijski projekt, študija ene ali večjih inovacij.

Vir: Povzeto po F. Damanpour & J. D. Wischnevsky, Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations, 2006, str. 275.

Ker mora biti inovacija konceptualna in dojemljiva, je pomembno, da je zelo preprosta in osredotočena samo na eno stvar, drugače lahko zmede bodoče uporabnike. Za inovativnostjo stoji bolj naporno delo ter veliko truda kot pa genialnost in nadarjenost. Seveda obstajajo ljudje, ki so bolj talentirani inovatorji kot drugi, njihovi talenti pa ležijo v točno opredeljenih področjih. V vsaki sleherni inovaciji se skrivajo talent, prizadevanje, trud, domiselnost in znanje (Drucker, 1998, str. 8).

2.2.2 Prezemanje inovacij

V spreminjajočih se delovnih okoljih današnjega časa je koncept inovativnosti nujen. Kljub temu se organizacije ne zavedajo pomembnih koristi in pozitivnih vidikov inovacij, ki jih prevzamejo. Prezemanje inovacije predstavlja odločitev, ki se navezuje na samo uporabo inovacije. Izpeljava inovacije je po drugi strani prehodno obdobje, v katerem posamezniki postanejo vse bolj spretni, dosledni in predani k uporabi inovacije (Klein & Knight, 2005, str. 243).

V Tabeli 5 so prikazane značilnosti organizacije, ki prevzemajo inovacije.

Tabela 5: Značilnosti organizacij, ki prevzemajo inovacije

Značilnosti	Organizacija, ki ustvarja inovacije
Definicija inovativnosti	Inovativnost se navezuje na nov izdelek, storitev ali tehnologijo, ki jo asimilira organizacija in je s strani zaposlenih uporabljena prvič.
Faze inovacijskega procesa	Faze inovacijskega procesa so sledeče: prepoznavanje potrebe, iskanje in zavedanje, evalvacija, selekcija, prevzemanje, implementacija in rutina.

nadaljevanje

se nadaljuje

Kritično vprašanje inovacije	Kritično vprašanje inovacije se glasi, kako obvladovati in upravljati asimilacijo inovacij - izdelek, storitev ali tehnologijo, ki je nova organizaciji, ampak dostopna drugje s ciljem doseganja vsestranske organizacijske spremembe.
Vloga inovativnosti	Inovativnost sama po sebi ni samo primarni cilj organizacije. Je način za prispevanje k uspehu primarnih ciljev organizacije.
Vodstveni izziv	Izziv vodstva v organizaciji je ujemanje med strateškimi zahtevami določene organizacije s sposobnostmi ter potenciali že obstoječih inovacij na trgu.
Kritični dejavnik uspeha	Kritični dejavnik uspeha je prevzemanje inovacij, ki prispevajo k uspehu organizacije, ampak niso nujno osnovni dejavniki uspeha.
Fokus raziskave	Fokus raziskave je pri prevzemanju inovacije organizacija ali organizacijska sprememba ter študija številnih inovacij.

Vir: Povzeto po F. Damanpour & J. D. Wischnevsky, Reaserch on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations, 2006, str. 275.

Pri prevzemanju inovacije je ključni del izpeljava inovacije. Omenjenemu procesu morajo managerji v podjetjih posvetiti veliko pozornosti, predanosti in virov. Izpeljava inovacije sama po sebi predstavlja številne ovire, katere je potrebno premagati, če podjetje želi uspešno prevzeti inovacijo (Klein & Knight, 2005, str. 246).

2.3 Avtentično vodenje in inovativnost

Ne le da organizacije identificirajo in izberejo ustvarjalne zaposlene, ampak so primorane tudi k oblikovanju kontekstualnih pogojev, ki spodbujajo, navdušujejo in motivirajo ustvarjalnost v podjetju. Vodenje je eden izmed pogojev (Rego, Sousa, Marques, & Pina e Cunha, 2014, str. 200).

Vodenje je proces vplivanja na zaposlene v organizaciji k doseganju zaželenega izida in skupnih ciljev (De Jong & Den Hartog, 2007, str. 44). Ob tem pa Oke et al. (2009, str. 65) dodajajo, da vodenje, motiviranje in navduševanje sledilcev k inovativnosti v današnjem času še vedno ostaja eden izmed najbolj zahtevnih vidikov sodobnih vodij. Obstajajo številni stili vodenja, ki spodbujajo različne inovacijske procese, kot sta npr. ustvarjalnost in implementacijski proces, in različne inovacijske aktivnosti, kot sta npr. izkoriščanje in raziskovanje.

Vodenje igra odločilno vlogo pri spodbujanju inovacijskega procesa in aktivnosti v podjetju. Inovacije so na splošno rezultat strateškega odgovora ali iniciative v organizaciji, da lahko uspešno tekmujejo z ostalimi organizacijami na trgu (Oke et al., 2009, str. 67). Černe, Jaklič in Škerlavaj (2013, str. 77) hkrati poudarjajo, da so vodje primorane k temu, da svojim zaposlenim na poti do inovativnosti zagotovijo vire in politično podporo, ki lahko omogočijo, motivirajo in vodijo zaposlene k iskanju inovativnih idej ter dejanj na delovnem mestu. Ker inovacijsko verigo sestavljajo porajanje ideje – izum, razvoj ideje in njeno komercializacijo, so učinkoviti voditelji tisti, ki lahko sočasno raziskujejo in izkoriščajo, hkrati pa tudi vodijo kreativno in funkcionalno (Makri & Scandura, 2010, str. 75).

Avtentično vodenje lahko motivira in vpliva na učinkovitost sledilcev v posamezni organizaciji (Wang H., Sui, Luthans, Wang D., & Wu, 2014, str. 6). Avtentične vodje so izredno dobre v tem, da spodbujajo porajanje idej med osebami v določenem timu, prav tako pa tudi odlično kombinirajo ideje med številnimi člani timov in jih implementirajo kot izid znotraj določene skupine. Predstavljajo vzor inovativnega vedenja, v zameno pa so njihovi zaposleni zelo motivirani in stremijo k inovativnosti in njeni implementaciji. Implementacija inovativnosti vsebuje spreminjanje statusa quo, ki se navezuje na odpor, konflikte in zahtevo za stalna prizadevanja v organizaciji. Potemtakem je trud za inovativnost v nasprotju s trudom za kreativnost do določene mere stimuliran navzven in posledično zahteva različne spodbude in stimulacije. To se tudi navezuje na dejstvo, da se različna vedenja vodij, ki naj bi spodbujala inovacijo, razlikujejo od tistih, ki spodbujajo kreativnost zaposlenih (Černe et al., 2013, str. 68-69).

Odprtost in popolno razkritje, katera sta značilna za avtentične vodje in sta opredeljena na podlagi preglednosti odnosov, omogočita sledilcem, da boljše ocenijo, kako močno so vodje predane in kako močno podpirajo inovativnost. Preko iskrenih, pristnih in preglednih odnosov z zaposlenimi so notranje značilnosti avtentičnih vodij, ki naj bi stimulirale kreativnost in inovativnost sledilcev, lahko zaznane s strani drugih. V takšnih odnosih sledilci boljše zaznajo svoje vodje, da podpirajo njihove novosti in različne ideje. To je v primeru, da vodje ne samo posedujejo takšne lastnosti, ampak so le-te tudi opažene s strani sledilcev. Na takšen način je vzpostavljena podpora za kreativnost in inovativnost. Tudi način, kako člani timov dojemajo v kolikšni meri je kreativnost vzpodbujena znotraj timov, vpliva na številna kreativna vedenja. Posameznikov ni strah eksperimentirati in predlagati novosti ter neobičajne ideje (Černe et al., 2013, str. 67-68).

Avolio in Gardner (2005, str. 326) sta prepričana, da proces identifikacije, pozitivno modeliranje, čustvenost, samoodločba in pozitivni družbeni odnosi igrajo pomembno vlogo pri vplivu avtentičnih vodij na svoje sledilce v določeni organizaciji. Uspešne vodje izražajo svoja avtentična vedenja znotraj dinamičnih medsebojnih odnosov, odličen vodja vpliva na uspešnost svojih zaposlenih v podjetju z odprto komunikacijo in medsebojno izmenjavo (Wang et al., 2014, str. 18).

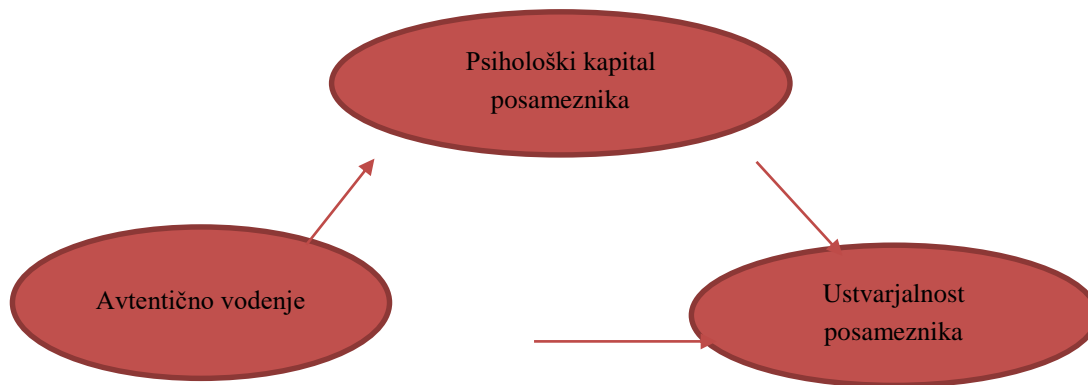
Ena izmed možnosti, da organizacija postane bolj inovativna, je ta, da izkoristijo zmožnost in pripravljenost zaposlenih za ustvarjalnost in inovativnost. Da spodbudijo inovativnost, zaposleni lahko porajajo ideje tako, da se vključujejo v različna vedenja, ki raziskujejo priložnosti, identificirajo razpoke med dosežki ali tvorijo rešitve za raznorazne probleme. Priložnosti za generiranje idej ležijo v neskladnostih in diskontinuitetah – stvareh, ki ne ustrezajo pričakovanim vzorcem, to pa so npr. problemi v že obstajajočih delovnih metodah, neizpolnjene potrebe in zahteve strank ali indikacije, da naj bi se svetovni trendi spreminjali. V fazi implementacije igrajo zaposleni zelo pomembno vlogo, saj lahko prikazujejo številna vedenja v inovacijskem procesu. Npr. zaposleni, ki so močno zavezani k določeni ideji, lahko prepričajo druge o njeni vrednosti in pozitivnem pomenu ter smislu. Zaposleni lahko veliko svojega truda namenijo tudi razvoju, testiranju in komercializaciji idej (De Jong & Den Hartog, 2007, str. 41-43).

Škerlavaj, Černe in Dysvik (2014, str. 989) ob tem poudarjajo, da uporabljati odvečni čas, energijo in pozornost za neprestano generiranje novih idej lahko prepreči zaposlenim, da imajo dosegljive vire, kot so čas, energija in spretnosti, za prepričevanje drugih k implementaciji idej. Dohodek posameznika je na podlagi številnih raziskav pozitivno povezan z inovativnim vedenjem posameznika v določenem podjetju. Zaradi kompleksnosti in zahtevnosti inovativnega procesa zato zaposleni pričakujejo finančno nagrado s strani organizacije (Carmeli & Weisberg, 2006. str. 86).

Inovacijski proces je sestavljen iz številnih faz. Začetne faze se navezujejo na ustvarjalne aktivnosti in dejanja posameznikov. Ustvarjalnost je pomemben vidik inovativnosti in je definirana kot rezultat domišljije. Pri ustvarjalnosti se začne proces inovativnosti. Skoraj nemogoče je, da bi vodja direktno izboljšal ustvarjalnost svojih zaposlenih, potrebno je ustvariti okolje, klimo in kulturo, kjer se bodo uspešno generirale nove ideje ter inovacije. Vodja lahko pozitivno vpliva na ustvarjalnost zaposlenih in posledično tudi na inovativno sposobnost organizacije. V zadnjih fazah inovativnosti je vloga vodje osredotočena na management procesov in sistemov, ki so potrebni, da se ideje uspešno prelevijo v resničnost (Oke et al., 2009, str. 68).

Cilj ustvarjalnega delovanja je reševanje problemov, ustvarjanje novih izdelkov ali storitev, izkoriščevanje poslovnih priložnosti in izboljšanje učinkovitosti organizacije. Ob tem je pozitiven psihološki kapital definiran kot posrednik med avtentičnim vodenjem in ustvarjalnostjo (Rego, Sousa, Marques, & Pina e Cunha, 2012, str. 429-432). Slika 15 prikazuje dejavnika, ki vplivata na ustvarjalnost posameznika.

Slika 15: Ustvarjalnost posameznika



Vir: A. Rego et al., *Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity*, 2012, str. 435.

Avtentično vodenje je pomemben napovednik ustvarjalnosti zaposlenega v organizaciji, saj spodbuja ustvarjalnost sledilcev v tem smislu, da posameznik razvije boljši psihološki kapital in je tako posledično bolj ustvarjalen (Rego et al., 2012, str. 435). Večji psihološki kapital pri sledilcu vpliva na upanje, optimističnost, prožnost in samozavest. Vse omenjene pozitivne sposobnosti motivirajo zaposlene k doseganju boljšega rezultata in zastavljenih ciljev (Wang et al., 2014, str. 8).

Inovacijsko vodenje je definirano kot večstopenjski proces, v katerem individualna oseba prepozna določen problem in za katerega je sposobna generirati novo ali prevzeto idejo in posledično tudi rešitev. Ob enem pa tudi deluje v smeri promoviranja in grajenja podpore omenjeni ideji in razvija primeren prototip ali model za uporabo in implementacijo. Prav tako predstavlja tudi koristi organizacije same ali enot znotraj nje (Carmeli & Weisberg, 2006. str. 78).

Organizacije so primorane k investiranju v razvoj samostojnega vedenja posameznikov s ciljem izboljšanja celotnega delovanja organizacije. Samostojno vodenje se navezuje na ljudi, ki se naučijo voditi samega sebe in ostale. V inovacijskem procesu so spretnosti samostojnega vodenja ključnega pomena za prikazovanje inovativnega vedenja. Inovacijski proces vključuje tudi vodenje ostalih. Druga faza inovacijskega procesa opredeljuje posameznikov trud in zmožnost promoviranja novih idej in rešitev, hkrati pa tudi doseganje legitimnosti in podpore znotraj in zunaj organizacije. Potemtakem posamezniki z visoko stopnjo samostojnega vodenja lahko vodijo ostale pri podpiranju lastnih novih idej in rešitev (Carmeli & Weisberg, 2006. str. 79-85).

Ko zaposleni začutijo, da so deležni podpore s strani svojih nadrejenih in so v podjetju obravnavani iskreno, se njihovo sodelovanje in vključevanje pri delu občutno poveča. Ravno zaupanje v svoje nadrejene je eden izmed pomembnejših elementov posameznikovega vključevanja in sodelovanja pri delu ter zavzetosti na delovnem položaju. Zaposleni morajo na lastni koži videti in občutiti, da so njihovi nadrejeni dosledni med besedami in dejanji ter se z njimi tudi identificirati. Vodje morajo razumeti svoje prednosti in slabosti in s tem pokazati usklajenost med prepričanji in dejanji, saj na takšen način pri zaposlenih dosežejo, da so na njih ponosni, jih smatrajo kot vodje ter jih vidijo kot zgled, in se zanašajo na njihove profesionalne kompetence in čustvena vedenja. Avtentičnost vodij igra bistveno vlogo pri zaupanju zaposlenih v svoje vodje, saj so nadrejeni posledično deležni večjega zaupanja in naklonjenosti s strani svojih sledilcev. Motivacija zaposlenih za delo prvotno izhaja iz podpore nadrejenih in psihološkega zaupanja v svoje nadrejene. S pomočjo avtentične komunikacije so vodje v organizaciji sposobne ustvariti zaupanja vredne odnose z zaposlenimi in jim pokazati podporo na takšen način, da jih spodbujajo in motivirajo na delovnem mestu (Wang & Hsieh, 2013, str. 614-622).

3 RAZISKAVA O AVTENTIČNEM VODENJU IN INOVATIVNOSTI V IZBRANEM PODJETJU DEWESOFT

3.1 Predstavitev podjetja Dewesoft

Podjetje DEWESoft je relativno mlado podjetje, ki se nahaja v zasavskem mestu Trbovlje in je nastalo pod okriljem dveh domačinov, in sicer dr. Knez Jureta ter Orožen Andreja. Njegova zgodovina sega nazaj med leti 2000 in 2001, ko sta se g. Jure in g. Andrej odločila, da bosta združila moči ter s pomočjo avstrijskih kolegov ustanovila podjetje DEWESoft (O podjetju, 2017).

Primarna dejavnost organizacije je bila razvoj istoimenske programske opreme oz. programskega paketa za podporo avstrijskemu podjetju Dewetron. Slednji je predstavljal močnega igralca na področju merilne opreme širom sveta. Vrzel med kvalitetnim zajemom in shranjevanjem meritev ter merilnimi inštrumenti jim je predstavljala programska oprema, katero je zapolnilo podjetje DEWESoft. S svojo programsko opremo so po nekaj letih že osvojili globalni trg in bili konkurentni številnim drugim podjetjem širom sveta ter pričeli med drugimi z delom za ameriško vesoljsko agencijo NASA (O podjetju, 2017). Na Sliki 16 je predstavljen direktor podjetja dr. Jure Knez.

Slika 16: Direktor podjetja Dewesoft dr. Jure Knez



Vir: O podjetju, 2017.

Zaradi ogromnega potenciala na trgu merilnih instrumentov sta se Knez in Orožen odločila, da na področju merilnih instrumentov naredita prvi korak in se podata na svojo pot. Leta 2008 je nastal prvi lastni inštrument DEWE-43, kateri je leto kasneje prejel laskavi naziv NASA Product Of The Year. S svojo zagnano in mlado ekipo so pokazali, da lahko konkurirajo najboljšim. Z naslednjim produktom, pod imenom SIRISU, so se povzpeli med najboljše. Vendar kot pravita Knez in Orožen, prehojena pot nikakor ni bila lahka in enostavna. Trdo delo, ogromno vložene truda, zagnanosti ter želja postati najboljši jih je gnala oz. jih še žene naprej (O podjetju, 2017).

Podjetje, katero ima svoj sedež v osrednjem delu Slovenije, natančneje v Trbovljah, trenutno širom sveta zaposluje preko 200 zaposlenih. Na sedežu podjetja imajo svoj razvoj in proizvodnjo merilnih instrumentov ter programerski del, s katerim vlijejo merilni opremi »življenje«. Tu okrog 60 zaposlenih skrbi, da se ideje sprevržejo v realnost ter da zastavljeni cilji dobijo smisel. Razvijajo se nova elektronska vezja, nastajajo nova ohišja merilnih instrumentov, programska oprema dobiva nove, boljše in bolj izpopolnjene različice ter posodobitve (O podjetju, 2017).

Prav tako ne smemo pozabiti omeniti, da so na sedežu podjetja zaradi potreb po hitri odzivnosti pri izdelavi aluminijastih ohišji postavili lasten strojni park z osmimi CNC obdelovalnimi centri. Pravijo, da brez tega enostavno ne bi zmogli izpolnjevati obljubljenih naročil pravočasno. S širjenjem podjetja so se odločili dokupiti tisoč kvadratnih metrov dodatnega prostora, na katerega nameravajo preseliti trenutno utesnjeni del razvoja, proizvodnje, nabave ter skladišča. V podjetju trdijo, da potrebe po novem delovnem prostoru ne zmanjka (O podjetju, 2017).

Posebnost podjetja DEWESoft se odraža tudi pri možnosti udeleževanja zaposlenih pri solastništvu podjetja samega. Pred dvema letoma sta se lastnika odločila, da je čas, da so zaposleni, kateri največ pripomorejo k uspehu podjetja, soudeleženi pri rasti podjetja ter dobičku. Tako sta lastnika dvakrat letno zaposlenim ponudila možnost nakupa delnic podjetja z željo, da bi s časom podjetje živel na plečih zaposlenih ter da bi se do njune upokojitve podjetje v celoti predalo v roke zaposlenih. Prav tako je zanimivo tudi dejstvo, da ne želita nekega zunanjega finančnega lastnika, saj kot pravi Knez, si vsak svojo usodo kroji sam. Na takšen način jim vsekakor lahko odlično uspeva, saj vsi delajo le zase ter za svoj boljši jutri (O podjetju, 2017).

Z novimi merilno-nadzornimi sistemi Krypton se širijo še na področje realno časovnega nadzora raznih naprav. Njihova kompaktna zasnova jim daje prednost na številnih področjih, predvsem pa v avtomobilski ter letalsko-vesoljski industriji, kjer je potreba po redukciji mase še toliko večja. Dr. Knezu ter Orožnu idej ter veselja do dela torej ne zmanjkuje. Vsekakor je potrebno poudariti njun zagon za stalno izboljševanje obstoječih produktov ter želja po doseganju perfekcije na tem področju. Pravita, da brez Japonske perfekcije ni zadovoljnih strank (O podjetju, 2017).

Oba direktorja se zavedata, kako težko je začeti karierno pot. In ravno to je bil razlog, da sta v letu 2016 odkupila sosednjo stavbo z željo lastne širitve ter pomoči mladim podjetnikom. Slednji lahko pri njih najamejo prostore za svoje pisarne, poiščejo pomoč v zvezi z računovodstvom ter pridobijo informacije, kako najhitreje rešiti porodne težave. Vsekakor domiselna ter pohvale vredna ideja o prenosu znanja o porodnih težavah mladih podjetnikov (O podjetju, 2017).

3.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

V magistrskem delu prvotni dve poglavji tvorita teoretični okvir, ki temelji na sekundarnih virih in je večinoma sestavljeno iz raznoraznih tujih in slovenskih strokovnih člankov ter je namenjeno avtentičnemu vodenju in inovativnosti. Tretje poglavje prikazuje empirični del, ki se navezuje na raziskavo, natančneje na multimetodološki raziskovalni pristop. Raziskovalni del zaključne naloge bazira na kvalitativni raziskavi, ki je bila izvedena v trboveljskem podjetju Dewesoft. Proučevala sem prisotnost avtentičnega vodenja ter inovativnosti v že zgoraj omenjenemu podjetju. To povezavo sem s pomočjo polstrukturiranega globinskega intervjuja z vodjo podjetja dr. Juretom Knezom ter anketnega vprašalnika zaprtega tipa, ki so ga

izpolnjevali zaposleni v organizaciji, ugotavljala na podlagi primarnih virov. V tem poglavju sem uporabila metodo triangulacije, in sicer sem proučevano problematiko opazovala z različnih in številnih zornih kotov ter sem tako lahko izločila pristranskost in posledično zagotovila večjo objektivnost končnih rezultatov.

3.2.1 Cilji raziskave

Osnovni cilj raziskave je preučiti povezanost koncepta avtentičnega vodenja in koncepta inovativnosti v izbranem podjetju Dewesoft ter s podrobno analizo z raziskovalnega vidika prikazati pomen nujnosti povezanosti obeh omenjenih konstruktov za uspešno preživetje na globalnem trgu v sedanjem prepolnem in izjemno zahtevnem okolju. Nadalje sem pripravila priporočila podjetju Dewesoft o učinkovitejši vpeljavi avtentičnega vodenja v delovno okolje in spodbujanju inovativnosti zaposlenih na delovnem mestu.

3.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza magistrske naloge se glasi, da avtentično vodenje neposredno in pozitivno vpliva na inovativnost sledilcev ter tako pripomore k hitrejšemu in učinkovitejšemu uresničevanju zastavljenih ciljev.

Kvalitativna raziskava v zaključni nalogi bo temeljila na naslednjih **raziskovalnih vprašanjih**:

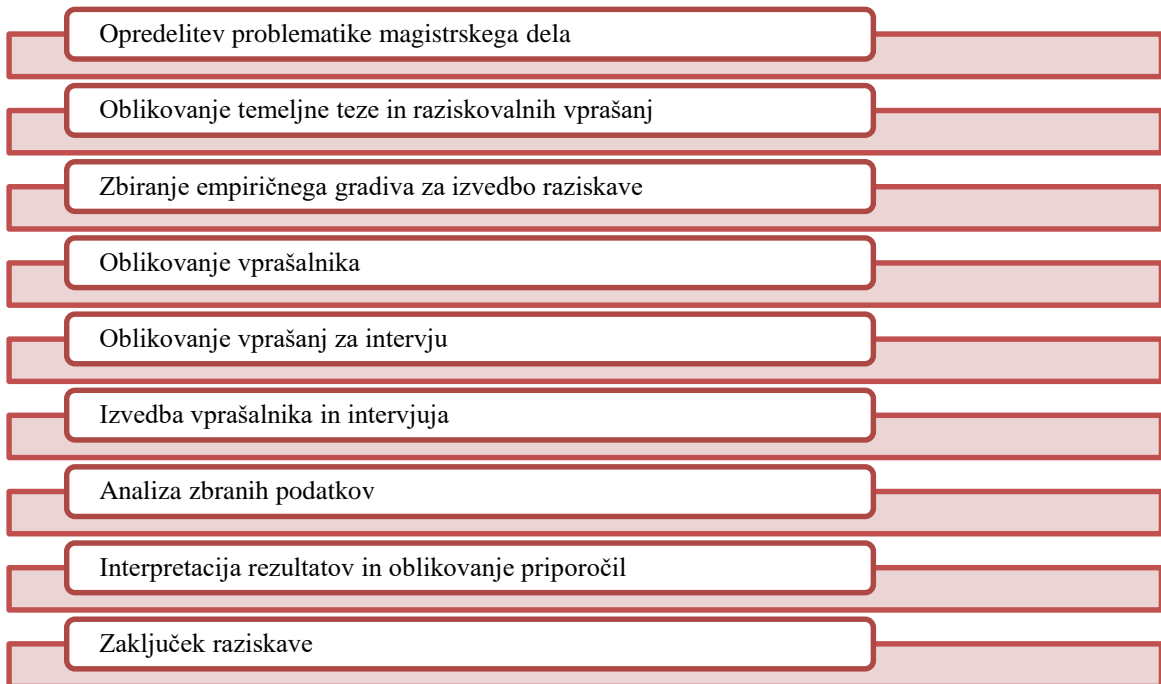
1. Ali v izbranem podjetju lahko zasledimo avtentično vodenje in kako je takšen stil vodenja razvit?
2. Ali vodje spodbujajo inovativnost zaposlenih v izbranem podjetju in na kakšen način?
3. Ali avtentično vodenje v izbranem podjetju pripelje do večje motiviranosti zaposlenih za inovativnost?
4. Ali avtentično vodenje in inovativnost vodje in zaposlenih doprinese k uspešnosti poslovanja izbranega podjetja?

V nadaljevanju magistrskega dela bom odgovorila na zastavljena raziskovalna vprašanja in podala priporočila podjetju Dewesoft.

3.2.3 Metoda in načrt raziskave

Uporabila sem multimetodološki raziskovalni pristop, in sicer polstrukturiran globinski intervju z vodjo podjetja in anketo z zaposlenimi v podjetju. Načrt poteka multimetodološkega raziskovalnega pristopa je prikazan na Sliki 17.

Slika 17: Načrt raziskave



Vir: D. Silverman, *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction*, 2006, str. 288-290.

V omenjenem vrstnem redu sem se tudi sama lotila problematike magistrskega dela in uspešno prišla do zaključka raziskave.

3.2.4 Oblikovanje vprašalnika

Sestavila sem dva vprašalnika, namenjena zaposlenim v podjetju Dewesoft v Trbovljah. Oba vprašalnika sta anonimna in sta sestavljena iz zaprtega tipa vprašanj. Prvi vprašalnik se navezuje na avtentičnost vodje, drugi pa na inovativnost. Anketiranci so stopnjo strinjanja s trditvami opredelili z ocenami od 1 do 5, 1 pomeni, da se z omenjeno trditvijo popolnoma ne strinjajo, 5 pa v nasprotnem primeru pomeni, da se z omenjeno trditvijo popolnoma strinjajo. Zaposlenim v podjetju sem ju poslala s pomočjo spletne strani www.lka.si in sem s tem zagotovila višjo stopnjo anonimnosti ter večji odziv, saj je v današnjem času čas, ki ga anketiranci porabijo za vprašalnike izredno pomemben, zato je praksa takšna, da se bolj poslužujemo spletnih vprašalnikov kot tistih na listu papirja, hkrati pa je takšen način tudi okolju prijaznejši. Tudi zame je bilo delo olajšano, ker spletni vprašalniki omogočajo hitrejšo in enostavnejšo analizo. Vprašalnika sem poslala zaposlenim preko elektronske pošte 28.2.1017, prilagam ju v prilogi.

3.2.5 Oblikovanje intervjuja

V tem delu raziskave magistrskega dela sem opravila polstrukturiran globinski intervju z vodjo podjetja, dr. Juretom Knezom. Intervju sestoji iz dveh delov, in sicer iz vprašanj, ki se navezujejo na konstrukt avtentičnega vodenja in vprašanj, ki se navezujejo na konstrukt inovativnosti. Nabor vprašanj sem pripravila predhodno in izhajajo iz obeh preučevanih tem v magistrskem delu. S pomočjo obeh delov intervjuja sem si tako zagotovila boljše sliko o razvitosti avtentičnega vodenja in pomena inovativnosti v podjetju ter o pomembni povezavi med obema konstruktoma. Intervju, katerega sem posnela in potem izdelala transkript na podlagi zvočnega zapisa, sem izvedla 28.2.2017 na sedežu podjetja v Trbovljah, potekal je skoraj eno uro.

3.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

Na podlagi empirične raziskave sem pridobila uporabne podatke o avtentičnem vodenju in inovativnosti v podjetju. Na koncu raziskave sem analizirala rezultate vprašalnika, ki so ga izpolnjevali zaposleni, ter opravljenega intervjuja z direktorjem podjetja. Vprašalnika je v celoti izpolnilo 39 zaposlenih, kar predstavlja 65 % delež vseh zaposlenih, delujočih na sedežu podjetja v Trbovljah. S pomočjo obeh delov raziskave sem pridobila vpogled v realno stanje v podjetju na obeh preučevanih področjih. V nadaljevanju so v tem poglavju magistrskega dela tako sistematično prikazani rezultati. Za analizo in interpretacijo podatkov sem se zaradi boljše preglednosti posluževala tudi grafičnega prikaza.

3.3.1 Avtentično vodenje v izbranem podjetju

3.3.1.1 Značilnosti avtentičnega vodenja direktorja v izbranem podjetju

Dne 28.2.2017 sem na sedežu podjetja v Trbovljah opravila polstrukturiran globinski intervju z direktorjem podjetja, in sicer z dr. Juretom Knezom. Intervju je trajal približno eno uro. Na podlagi opravljenega intervjuja sem raziskala, kakšna je stopnja razvitosti avtentičnega vodenja v izbrani organizaciji, torej v podjetju Dewesoft, ter na kakšen način je mogoče opaziti in zaznati značilnosti takšnega načina vodenja. Spodaj so v Tabeli 6 prikazani odgovori na prvi del intervjuja, ki je sestavljen iz nabora desetih vprašanj ter se navezuje na avtentično vodenje in koncept avtentičnosti.

Tabela 6: Prvi del polstrukturiranega globinskega intervjuja

VPRAŠANJE	ODGOVOR
<p>1. Ali se smatrate za dobrega vodjo? Katere so po vašem mnenju značilnosti in vrednote, ki odlikujejo dobrega vodjo?</p>	<p>»Značilnosti in vrednote, ki bi oblikovale dobrega vodjo, so odvisne predvsem od narave dela. V naši branži lahko recimo štejemo pod to odprtost do novih predlogov pri razvoju produktov, spodbujanje k kreativnosti in samoiniciativi, spodbujanje k samokritičnosti ter posledično izboljšavah v fazi razvoja novega produkta. Glede na prej opisano bi se označil za dobrega vodjo.«</p>
<p>1. Bi zase lahko trdili, da je vaš način vodenja v skladu z vašimi vrednotami in prepričanji?</p>	<p>»Vsekakor. Vodja, ki ne vodi ekipe na podlagi svojih lastnih prepričanj, ne more uspeti kot celotna ekipa/podjetje. Voditi ekipo skladno z vrednotami je prav tako ključnega pomena, saj se le na takšen način lahko vsak zaveda, da dela sam zase, za svoj uspeh. Prepričan sem, da so temelji trdni. Od tu naprej pa je na mestu misel: »Vsak si svojo usodo kroji sam.«</p>
<p>2. Trdite, da ste samozavestni in optimistični? Se omenjeni značilnosti odražata tudi pri zaposlenih?</p>	<p>»Optimizem in samozavest sta prav tako ključni gonilni sili pri napredku. Brez samozavesti se je nemogoče postaviti po robu najmočnejšim v svetovnem merilu, optimizem pa vliva upanje v težkih trenutkih oz., ko se v podjetju pojavijo težave bodisi v razvoju bodisi v proizvodnji. Glede na trenutne dosežke podjetja bi lahko z zagotovostjo trdili, da se samozavest in optimizem odražata pri zaposlenih. Prvo kot prepričanje, da so težave premostljive, slednje pa, da se na koncu vsaka težava reši, le skupaj je potrebno stopiti.«</p>
<p>3. Kaj bi pri svojem načinu vodenja opredelili kot prednost in kot slabost? Menite, da je napaka, če vodja razkrije svoje šibke točke drugim?</p>	<p>»Kot prednost bi mogoče poudaril željo po stalnih izboljšavah ter napredku. Slednjo pa mogoče kot slabost, kar pa v okviru podjetja ni slabost, občasen razkorak med hitrostjo razvoja produktov ter željami oz. idejami glede novih produktov. Menim, da je izredno pomembno, da vodja razkrije svoje napake drugim zaposlenim, saj se s tem postavi na enak nivo kot ostali. Posledično se med zaposlenimi ustvarja boljša klima, s čimer apeliram na bolj prijateljske odnose in ne tako striktne odnose delavec/šef.«</p>

nadaljevanje

se nadaljuje

VPRAŠANJE	ODGOVOR
4. Kje po vašem mnenju vidite priložnosti, da bi izboljšali svoj način vodenja?	»Na zastavljeno vprašanje pa je težko odgovoriti. Mogoče bi pri tem tudi ostali. Vodenje se izboljšuje dnevno. Včasih v pozitivno stran, včasih v negativno. Bistveno je, da vodja ve, da nihče ni popoln ter da se samoiniciativno skuša sproti “kalibrirati”.«
5. Bi lahko trdili, da hitro okrevate po težkih in napornih obdobjih, preizkušnjah, napakah in neuspehih? Bi zase lahko rekli, da se hitro prilagajate spremembam?	»Kar se tiče okrevanja bi lahko rekel, da po neuspehih okrevam relativno hitro. Trudimo se, da bi bilo teh neuspehov čim manj, vendar kot v vsakem poslu težka obdobja pridejo. Po takšnih obdobjih je najpomembnejše, da se ustaviš, umiriš, pogledaš za nazaj ter nato s spremembami stopiš v nov dan. Neuspehi so del življenja brez katerega ni uspeha. Z njimi se človek postavi na realna tla v trenutkih, ko misli, da je dosegljivo vse. Vsekakor je to rez ob dobrih načrtih ter trudu, vendar pa nobena pot ni premica do uspeha. Vedno so tu padci ter vzponi, in če je slednjih več, je kot že prej rečeno, dosegljivo vse. Zase bi prav tako lahko rekel, da se hitro prilagajam spremembam. Biti v koraku s časom je pomemben faktor v enačbi do uspeha. Podjetje brez tega v današnjem času enostavno ne more konkurirati na trgu.«
6. Predstavite svoj odnos z zaposlenimi? Poznate njihove prednosti in slabosti?	»Z zaposlenimi skušam ohranjati ter ustvarjati dober odnos. Ob ustvarjanju dobre klime to uspeva. Vsekakor pridejo napeti meseci, vendar je ključno, da se po npr. dokončanem projektu v podjetju “zadiha”. Skozi leta sodelovanja se z zaposlenimi dovolj spoznaš, kar lahko uporabiš v prid podjetja. Poznati prednosti in slabosti je ključno v trenutku, ko mora vodja izbrati prave ljudi za neko delo oz. projekt.«
7. Bi lahko trdili, da zaposlenim zaupate? Se ozirate na njihova mnenja in predloge?	»Vsekakor svojim zaposlenim zaupam. Sestaviti ekipo na katero se lahko zaneseš je zelo pomembno. Dober vodja ima okrog sebe ljudi, katerih kompetence so zelo pomembne za vsak projekt podjetja. Njihova mnenja in predlogi so torej ključ do uspeha.«
8. Ali svojim zaposlenim pomagata pri razvoju njihovih sposobnosti?	»Trdim, da ja. S puščanjem odprtih rok, izobraževanjem ter samoiniciativno se sposobnosti vsekakor dnevno razvijajo.«

nadaljevanje

se nadaljuje

VPRAŠANJE	ODGOVOR
9. So vaši cilji sestavljeni iz ciljev celotne organizacije in ciljev posameznikov?	»Vodja živi za svoje podjetje. Posledično ima v mislih vsekakor cilje celotne organizacije ter cilje posameznikov. Poznati slednje je pomembna informacija pri razvoju strategije razvoja podjetja. Vsekakor je mogoče cilje določenih posameznikov skriti oz. jih sami ne želijo popolnoma razkriti, vendar pa njihovi srednjeročni cilji pripomorejo k celotnemu uspehu.«
10. Iz kje izhaja vaša motivacija za delo?	»Težko točno opredeliti, vendar misel, da imaš pod rokami "orodje", s tem mislim podjetje in ekipo, s katerim lahko osvojiš svetovni trg merilne opreme, ... Mislim, da ni potrebno več besed.«

Direktor podjetja dr. Jure Knez se zaveda pomena avtentičnega vodenja za dobrobit in uspeh lastnega podjetja na svetovnem trgu, saj kot se je sam izrazil, vodja živi za svoje podjetje. Kot prvi dve lastnosti njegovega avtentičnega vodenja bi izpostavila samozavedanje in samoregulacijo. Vodja izhaja iz sebe, svojih vrednot ter načel in prepričanj. Podjetje vodi na temeljih, ki odražajo njegove pozitivne lastnosti in so ključ do izredno dobrih rezultatov delovanja same organizacije. Je samozavesten in optimističen ter stremi k neprestanem lastnem pozitivnem razvoju, saj se zaveda, da faza statičnosti ne bo prinesla svetle prihodnosti. Pomemben dejavnik pri razvoju je tudi samokritičnost. Zmožnost, da je vodja sposoben zavedati se lastnih napak in jih tudi priznati ter v bodoče popraviti in jih ne ponoviti. Brez razvoja in napredka vodje same podjetje na trgu, v tem primeru lahko govorimo o učeči se organizaciji, ne bi preživelo, sploh v branži merilne industrije, v kateri omenjeno podjetje deluje.

Direktor kot lastnost dobrega vodje poudari tudi odprtost do svojih sodelavcev. Bolj, ko je oseba odprta, večji bo uspeh podjetja. Dr. Jure Knez zelo dobro pozna zaposlene v podjetju in to izkorišča v prid podjetja. Kot pomembnost izpostavi tudi zaupanje v njih in dejstvo, da imajo pri svojem delu popolnoma proste roke, kar posledično vodi v boljše rezultate in večji napredek ne samo zaposlenih, ampak tudi podjetja samega. Na takšen način se razvija celotna organizacija. Ključni so torej opolnomočeni zaposleni. Dandanes vodja potrebuje »orodje« pod rokami, da se lahko uspešno sooči z neprestano in naraščujočo globalno konkurenco ter doseže oz. tudi preseže skupne cilje. Še ena lastnost, ki jo vodja izpostavi, je prilagodljivost. Biti sposoben se prilagajati današnjim hitrim in nepredvidljivim spremembam na svetu zagotavlja uspeh.

3.3.1.2 Predstavitev metodologije merjenja avtentičnosti

V svojem delu Dimovski et al. (2013) poudarjajo pomembnost dejstva, da je določen napredni vodja zaznan s strani svojih sledilcev v učeči se organizaciji. Potrebno in pomembno za posamezno podjetje je, da se zaposleni zavedajo avtentičnosti vodje. Prav tako avtorji tudi trdijo, da je zaznana avtentičnost vodje s strani sledilcev v organizaciji bolj pomembna kot lastna avtentičnost vodje.

Za analizo obeh vprašalnikov, prvi se navezuje na koncept avtentičnega vodenja, drugi na koncept inovativnosti, sem se poslužila metodologije Dimovskega et al. (2013). Interpretacija drugega dela empirične analize je torej skladna z zgoraj omenjeno metodologijo. Vprašalnik, ki se navezuje na avtentičnost vodje, je sestavljen iz nabora 17-ih vprašanj. Vprašalnik, ki se navezuje na drugi koncept, torej na koncept inovativnosti v organizaciji, sestoji iz nabora 11-ih vprašanj. Na trditve obeh vprašalnikov so zaposleni stopnjo strinjanja opredelili z ocenami od 1 do 5.

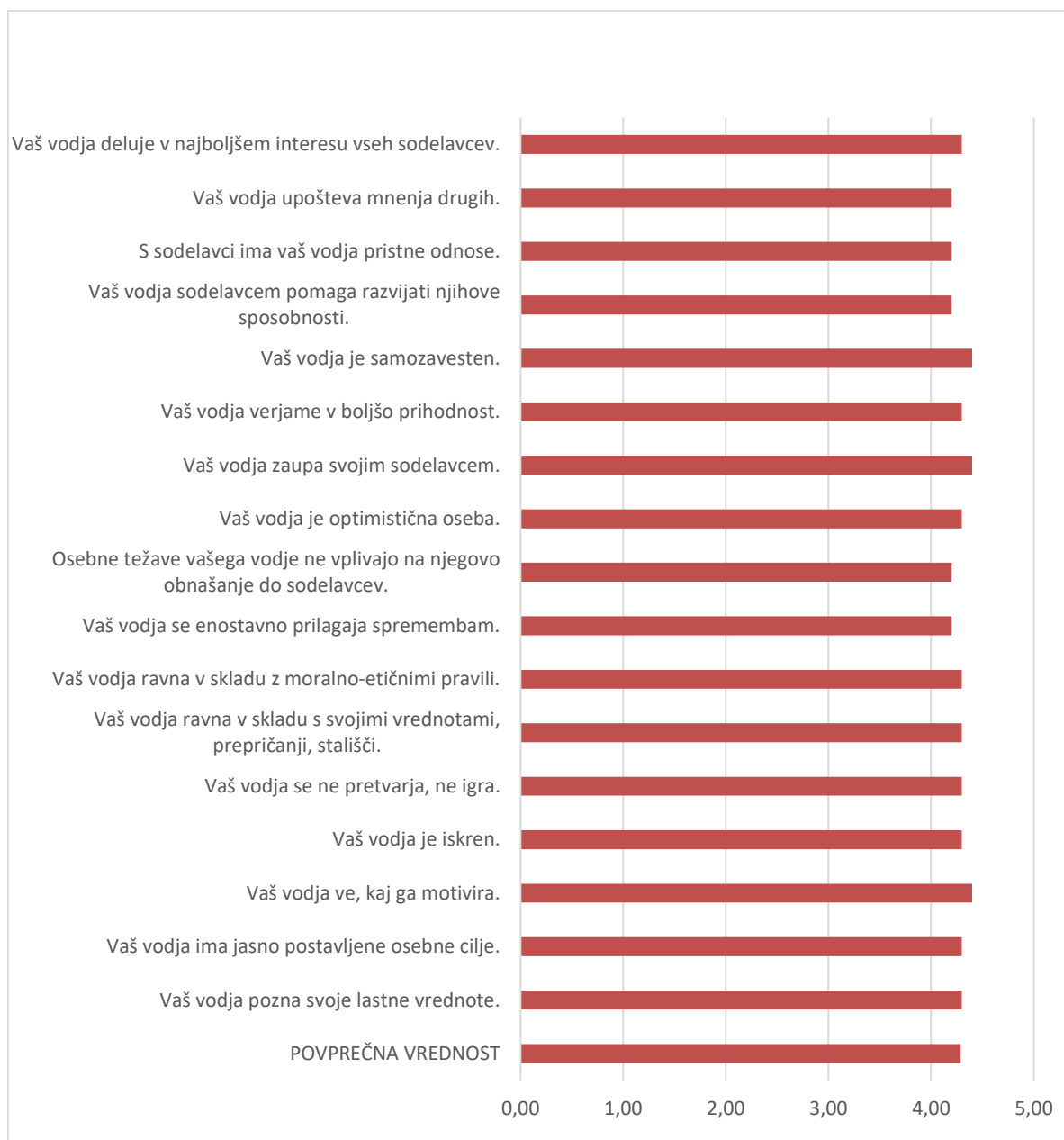
Dimovski et al. (2013) pridobljene rezultate na podlagi zbranih točk anketnega vprašalnika razdelijo v 4 kategorije:

- 76 točk ali več – posameznika (bodisi vodjo bodisi sledilca) lahko ocenimo kot zelo avtentičnega
- 60 – 75 točk – zadovoljiv nivo avtentičnosti z veliko perspektive, da v prihodnosti posameznik postane zelo avtentična oseba
- 43 – 59 točk – oseba predstavlja povprečen nivo avtentičnosti
- 42 točk ali manj – posamezna oseba ima resnične težave v povezavi z avtentičnostjo in avtentičnostjo vedenja

3.3.1.3 Zaznana avtentičnost direktorja

Dne 28.2.2017 so vsi zaposleni v izbranem trboveljskem podjetju Dewesoft prejeli anketna vprašalnika zaprtega tipa. Vprašalnike so izpolnjevali do 10.3.2017. Prvi vsebinski sklop vprašalnika se navezuje na koncept avtentičnega vodenja in je sestavljeno iz nabora 17-ih vprašanj. V tem delu empirične analize govorimo o meritvi zaznane avtentičnosti vodje, torej se navezuje na dr. Jureta Kneza, ki je direktor podjetja.

Slika 18: Povprečne vrednosti ocen vodje po posameznih trditvah, ki se nanašajo na avtentičnost vodje



Iz slike 18 je razvidno, da je povprečna vrednost zaznane avtentičnosti s strani sledilcev v podjetju 4,29. Omenjena vrednost je visoka in pomeni, da je direktor označen kot zelo avtentična oseba. Najvišje ocenjene trditve se nanašajo na motivacijo, samozavest, zaupanje in delovanje v zvezi z interesom vseh zaposlenih. Slabše ocene je prejel pri trditvah, ki omenjajo osebne težave vodje in prilagajanje spremembam.

3.3.2 Inovativnost v izbranem podjetju

Dne 28.2.2017 sem na sedežu podjetja v Trbovljah opravila polstrukturiran globinski intervju z direktorjem podjetja dr. Juretom Knezom. S pomočjo opravljenega intervjuja sem v organizaciji raziskala, kje in kako je je mogoče zaznati koncept inovativnosti in kako se le-ta odraža skupaj z avtentičnim vodenjem, saj je konstrukt inovativnosti v omenjenem podjetju ključni element za uspeh podjetja in jim predstavlja vir preživetja na današnjem turbulentnem in konkurenčnem globalnem trgu. Spodaj so v Tabeli 7 prikazani odgovori na drugi del intervjuja, ki se navezuje na inovativnost.

Tabela 7: Drugi del polstrukturiranega globinskega intervjuja

VPRAŠANJE	ODGOVOR
1. Kako vi sprejemate inovativnost? Kakšen pomen ji pripisujete?	»Inovativnost je pomembna. Inovativnost je gonilo podjetja. Z inovativnostjo je podjetje konkurenčno v svetovnem merilu. Je ključ do uspeha.«
2. Ali menite, da vi kot vodja spodbujate inovativnost zaposlenih v podjetju? Na kakšen način?	»Vsekakor. Z idejami o novih produktih ter spremembami in izboljšavami na novih področjih poizkušamo spodbujati inovativnost ter kreativnost.«
3. Kakšen je odziv zaposlenih na spodbujanje inovativnosti in na inovativnost samo?	»Definitivno pozitiven. Dobiti v roke "igračo", s katero se lahko igraš, primer prostih rok, ter nato z njeno pomočjo narediš nekaj novega, nekaj kar prodre na trg kot novost je v pogledih razvojnika izredno vzpodbudno.«
4. Ali avtentično vodenje v podjetju vodi k večji motiviranosti zaposlenih za inovativnost? Ali so denarne nagrade tudi motivator?	»Vsekakor. Avtentično vodenje je po eni strani inovativno, originalno, napredno vodenje. Vse to pripomore k večji motiviranosti zaposlenih, saj tako razvojni kot tudi produkcijski del bolje delujeta z neprestanim napredkom, kot pa na primer, če bi se stvari zgolj ponavljale, napredek pa bi bil počasen. Denarne nagrade so vsekakor motivator, vendar pa je odvisno od posameznika do posameznika kako to nagrado sprejme oz. kako si denarno nagrado predstavlja kot nagrado. V našem primeru so te nagrade rezultat dela, katerega opravljajo zaposleni. Na kratko povedano si denarno nagrado "pridelajo" sami iz meseca v mesec, katera pa vsekakor variira. Več narejenega, višja nagrada. Enostavna formula.«

nadaljevanje

se nadaljuje

VPRAŠANJE	ODGOVOR
5. Kje po vašem mnenju vidite ovire za inovativnost?	»Ovira za inovativnost so ljudje sami sebi. Inovativen je lahko vsakdo. Včasih je potrebno stopiti iz varnega zavetja oziroma izza štirih sten, pogledati na težave širše, iz druge perspektive.«
6. Kako pomembna je za vas inovativnost, če govorimo o panogi, v kateri delujete?	»Inovativnost v panogi merilne industrije je pomembna: novi produkti, nove tehnologije v računalniški komunikacij, zajemu meritev. Vse to daje inovativnosti zagon, saj ponuja ogromno število možnosti, kako določene težave rešiti, kako produkte izboljšati ter jih narediti konkurenčnejše.«
7. Kako svobodni so zaposleni pri kreiranju idej in inovativnosti?	»Zaposleni imajo zaradi svojega znanja ter izobrazbe proste roke pri kreacijah. Sami so na svojem področju mojstri, o stvareh vedo največ ter vedo, kako določene težave rešiti. Vsekakor pa končni skupinski posvet pripomore k boljši rešitvi.«
8. Ali avtentično vodenje in inovativnost vodje in zaposlenih doprinese k uspešnosti poslovanja podjetja?	»Glede na trenutne rezultate podjetja lahko z zagotovostjo trdimo, da je trenutni način vodenja podjetja uspešen ter pravi. Vsekakor je vedno ogromno prostora za izboljšave, zaradi česar je lahko uspešnost še večja.«

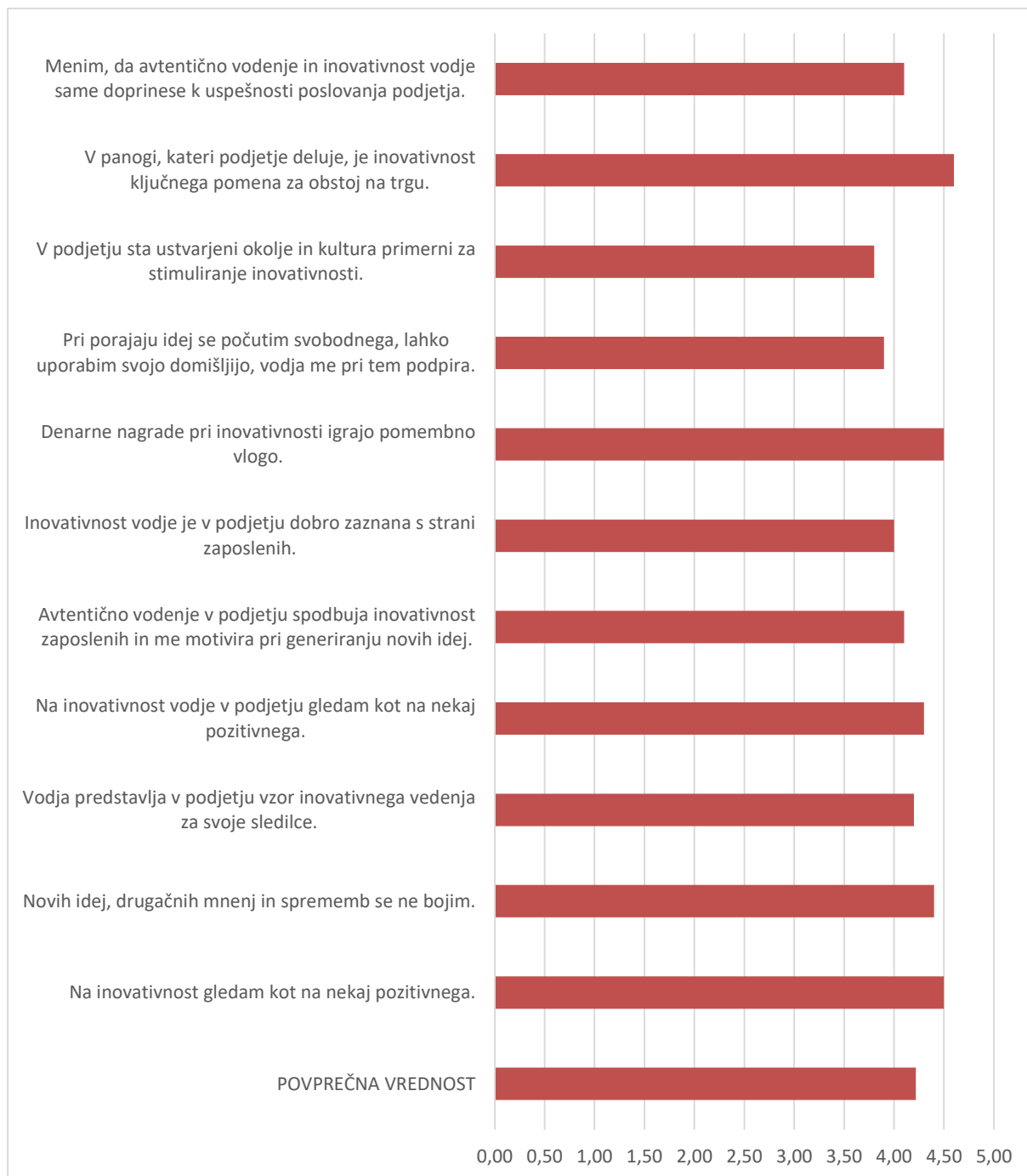
Direktor podjetja Dewesoft velik pomen pripisuje inovativnosti in jo tudi označi za gonilno silo podjetja. Meni, da samo na podlagi inovativnosti lahko podjetje danes konkurira in posledično tudi preživi. Vodja mora neprestano spodbujati zaposlene, da so na svojem delovnem mestu kreativni in inovativni. Pomembno je tudi, da imajo sodelavci pozitiven pogled na novosti in neprestani razvoj. Trdi, da je avtentično vodenje samo po sebi inovativno, saj predstavlja neko originalnost vodje, ki se zelo odraža pri zaposlenih. Avtentičnost je napredno vodenje in vodi v večjo motiviranost zaposlenih. Prav tako na motivacije vplivajo denarne nagrade v organizaciji sami.

Po drugi strani lahko ljudje sami predstavljajo oviro za inovativnost. Za uspeh je potrebno stopiti iz varnega zavetja in preizkusiti nekaj novega. K temu pripomore pogled iz različnih perspektiv. To je še posebej pomembno v panogi merilne industrije, ki temelji na inovativnosti. Bistveno je, da so zaposleni pri svojem delu svobodni, imajo proste roke in ustvarjajo na podlagi svojih želj. Tako tudi razvijajo svoje sposobnosti. Avtentično vodenje skupaj s konceptom inovativnosti vodje glede na trenutne rezultate in položaj podjetja na globalnem trgu doprinese k uspešnosti poslovanja podjetja.

3.3.2.1 Zaznana inovativnost direktorja

Zaposleni podjetja Dewesoft so med 28.2.2017 in 10.3.2017 izpolnjevali anketna vprašalnika. Drugi del zaprtega tipa vprašalnika se navezuje na koncept inovativnosti. Zaposleni so ocenjevali inovativnost vodje.

Slika 19: Povprečne vrednosti ocen vodje po posameznih trditvah, ki se nanašajo na inovativnost vodje



Iz slike 19 je razvidno, da je direktor podjetja zaznan kot zelo inovativna oseba, saj znaša njegova povprečna vrednost, ocenjena s strani zaposlenih, 4,2. Najboljše so ocenjene trditve, ki govorijo o panogi, v kateri podjetje deluje, denarnih nagradah in pozitivnosti inovacij. Slabše so ocenjene trditve, ki se nanašajo na klimo v podjetju, svobodo na delovnem mestu in zaznavanje inovativnosti vodje.

3.3.3 Povezava med avtentičnim vodenjem in inovativnostjo v izbranem podjetju

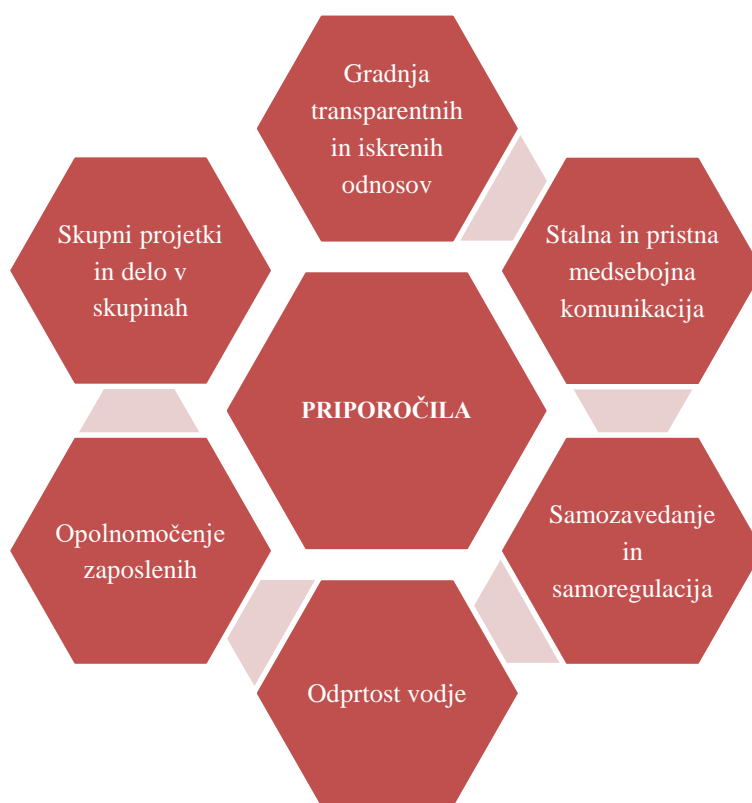
S pomočjo polstrukturiranega globinskega intervjuja z vodjo podjetja in dveh vprašalnikov sem potrdila, da obstaja povezava med avtentičnim vodenjem in inovativnostjo ter da le-ta povezava vpliva in pripomore k uspešnosti podjetja in samemu poslovanju. Zagotovo je potrebno omeniti dejstvo, da se to v veliki meri navezuje na panogo, v kateri podjetje deluje. Branža merilne industrije se nenehno razvija in nadgrajuje, neprestano lahko zasledimo novosti na trgih. Tako kot direktor podjetja so tudi zaposleni prepričani, da avtentično vodenje pozitivno vpliva na inovativnost v organizaciji. Bistvenega pomena je tudi to, da je vodja podjetja nagnjena k inovativnosti.

3.4 Zaključne ugotovitve in priporočila izbranemu podjetju

Svoje dosedanje znanje o konstrukt avtentičnega vodenja in konstrukt inovativnosti sem poglobila, razširila in utemeljila s pomočjo prvih dveh poglavij v magistrskem delu, ki se navezujeta na zgoraj omenjena koncepta. V tretjem, zadnjem delu magistrske naloge sem pridobljena znanja uporabila za empirično analizo in posledično na podlagi slabših rezultatov analize oblikovala zaključne ugotovitve in priporočila izbranemu podjetju, v mojem primeru torej podjetju Dewesoft, ki bodo izboljšala slabše ocenjena področja.

Odgovor na moje prvo zastavljeno raziskovalno vprašanje se glasi, da v podjetju zasledimo avtentično vodenje. Takšen način vodenja je v Dewesoftu zelo dobro razvito. Direktor podjetja je označen kot zelo avtentična oseba. Na drugo vprašanje bi odgovorila, da vodja velik pomen pripisuje inovativnosti in jo tudi označi za gonilno silo podjetja. Na podlagi novih idej in sprememb se v podjetju spodbuja inovativnost. Odgovor na tretje zastavljeno vprašanje je, da lahko z zagotovostjo trdijo, da je trenutni način vodenja podjetja uspešen ter pravi glede na rezultate podjetja ter da avtentično vodenje tako dejansko vodi k večji motiviranosti zaposlenih za inovativnost. Na zadnje raziskovalno vprašanje je odgovor pritrdilni. Obstaja povezava med avtentičnim vodenjem in inovativnostjo, ki vpliva in pripomore k uspešnosti podjetja in samemu poslovanju

Slika 20: Priporočila vodstvu podjetja Dewesoft



Vodja podjetja je bil slabše ocenjen pri trditvah, ki omenjajo osebne težave vodje in prilagajanje spremembam. Vodji in podjetju bi potemtakem priporočila, da začnejo graditi na bolj transparentnih odnosih. Iskreni odnosi so ključ do boljšega razumevanja in bolj pristnih odnosov, kar me pripelje do naslednjega priporočila. Vodji bi predlagala tudi izboljšanje medsebojne komunikacije z zaposlenimi in stalno komunikacijo z njimi. Biti konstantno v stiku z nekom pripelje do stabilnosti odnosov. Direktor podjetja se trudi ohranjati dober odnos s sodelavci in gradi na zaupanju v njih, saj pravi, da so ljudje okrog njega bistveni za uspešno delovanje organizacije. Vodji bi tudi predlagala izboljšanje samoregulacije in samozavedanja, saj je pomembno, da v podjetju predstavlja vzor pozitivnega zgleda.

Pri konceptu inovativnosti so slabše ocenjene trditve, ki se nanašajo na klimo v podjetju, svobodo na delovnem mestu in zaznavanje inovativnosti vodje. Za izboljšanje teh trditev bi direktorju svetovala, naj deluje in izboljša svojo doslednost in poskuša ustvariti čim bolj odprte odnose. Zaposlenim naj poskuša bolj zaupati in jim omogočiti večjo svobodo pri delu. Opolnomočeni zaposleni v današnjem času predstavljajo uspešno podjetje, saj so zaposleni tisti, ki nosijo temelje podjetja. Glede ustvarjanja klime, ki bi povečala inovativnost, bi predlagala skupne projekte in delo v skupinah. Pri tem naj bo prisoten vodja, ki bo spodbujal zaposlene pri delu in kreiranju novih idej. Tudi na takšen način bodo zaposleni bolj začutili lastno vodjo, ji bolj zaupali in se še boljše razumeli. Delo v skupinah je priporočljivo tudi zato, ker več glav več ve. Možnosti za inovativnost so večje.

SKLEP

Dandanes živimo v izredno turbulentnem in neprevedljivem okolju. Globalni trgi so prenasajeni s podjetji, organizacije se soočajo s hudo konkurenco in bojem za obstoj in preživetje. Neprestano je potrebno premagovati različne izzive in se prilagajati spremembam. Podjetja se primorana k temu, da se ponovno osredotočijo na tisto, kar je v podjetju pristno. Avtentični način vodenja predstavlja napredno vodenje, ki temelji na vrednotah, prepričanjih in temeljih vodje. Bistveno pri tem vodenju je, da vodja izhaja iz samega sebe. Takšen način vodenja okrepi organizacijo in posameznike v njej ter posledično stremi k rasti podjetja. Okolje na delovnem mestu je pozitivno naravnano, svobodno in optimistično. Bistveni element pri tem vodenju je tudi zaupanje v zaposlene, da postanejo opolnomočeni. Zaposleni so tako zadovoljni, motivirani, kar pripomore k uspehu organizacije same.

Ker so v današnjem času potrebe po novostih ključne za pridobitev položaja na trgu, nosi koncept inovativnosti bistven pomen. Avtentično vodenje in inovativnost hodita z roko v roki. Skupaj pripomoreta k uresničevanju zastavljenih ciljev. Predstaviti svetu nekaj novega, naj bodo to ideje, metode ali naprave, prinese uspeh v podjetje. Vsa svetovna podjetja stremijo in so naklonjena k inovativnosti, v podjetjih imajo zaposleni pri svojem delu proste roke. Biti inovativen in inovativni posamezniki so danes ključni element v organizaciji, sami so tisti, ki zagotavljajo pozitivno in svetlo prihodnost podjetja.

Glavni cilj magistrske naloge je bil preučiti povezanost konstrukta avtentičnega vodenja in konstrukta inovativnosti v izbranem podjetju Dewesoft ter prikazati pomen nujnosti povezanosti obeh omenjenih konstruktov za uspešno preživetje na globalnem trgu v sedanjem prepolnem in izjemno zahtevnem okolju.

V **prvem poglavju** teoretičnega dela sem se osredotočila na konstrukt avtentičnega vodenja in preučila aktualno tujo in domačo znanstveno in strokovno literaturo. Omenjeni koncept sem sistematično prikazala in razčlenila na takšen način, da sem sprva opredelila sam konstrukt avtentičnosti in predstavila številne teorije avtentičnega vodenja, v nadaljevanju sem se osredotočila na štiri pomembne elemente avtentičnega vodenja in ob koncu zaključila z opredelitvijo avtentične vodje, njegove značilnosti in sposobnosti ter prikaza metod spodbujanja razvoja avtentičnega vodenja.

V **drugem poglavju** teoretičnega dela sem preučevala konstrukt inovativnosti, kjer sem na začetku predstavila omenjen konstrukt, prav tako sem predstavila številne teorije koncepta, nadalje sem se osredotočila na inovacijska procesa, ki se glasita ustvarjanje in prevzemanje inovacij. Nazadnje sem se v ločenem poglavju dotaknila še povezave med avtentičnim vodenjem in inovativnostjo.

V **tretjem poglavju** magistrskega dela, ki je empiričen, sem na podlagi opravljene raziskave pridobila vpogled v povezanost med avtentičnim vodenjem in inovativnostjo v izbranem podjetju Dewesoft. Ob koncu poglavja sem podala priporočila vodstvu podjetju za

učinkovitejšo vpeljavo avtentičnega vodenja in uspešnejše spodbujanje ter motiviranje zaposlenih k inovativnosti v njihovem delovnem okolju.

V zaključni nalogi sem izpolnila omenjen **glavni cilj** in prav tako tudi pomožne cilje. Potrdila sem **temeljno tezo** magistrskega dela, ki se glasi, da avtentično vodenje neposredno in pozitivno vpliva na inovativnost sledilcev ter tako pripomore k hitrejšemu in učinkovitejšemu uresničevanju zastavljenih ciljev.

LITERATURA IN VIRI

1. Adair, J. E. (2009). *Leadership for innovation: how to organize team creativity and harvest ideas*. London: Philadelphia.
2. 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.
3. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic impact follower attitudes and behaviours. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
4. Avolio, B. J., Weber T. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421-449.
5. Bharadwaj, S., & Menon, A. (2000). Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanism, Organizational Creativity Mechanisms or Both? *Journal of Product Innovation Management*, 17(6), 424-434.
6. Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behaviour at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90.
7. Christiansen, J. A. (2000). *Building the innovative organization*. London: Macmillan.
8. Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 277-240.
9. 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.
10. Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63-85.
11. Damanpour, F., & Wischnevsky, J. D. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Rechnology Management*, 23(4), 269-291.
12. De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees` innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
13. De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
14. Dimovski, V. (2009). Vodja, ki ne ponuja prihodnosti, ni vodja. *HRM*, 7(28), 76-78.
15. Dimovski, V., Černe, M., Penger, S., Škerlavaj, M., & Marič, M. (2011). Razvoj modela avtentičnega vodenja in empirična preverba. *Organizacija*, 44(1), A11-A22.
16. Dimovski, V., Ferjan, M., Marič, M., Uhan, M., Jovanovič, M., & Janežič, M. (2012). Authentic leadership to the future. *Škola biznisa*, 1(1), 1-14.
17. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
18. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., & Černe, M. (2009). *Metode razvoja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

19. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Drucker, P. F. (1998). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 76(6), 149–157.
21. 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.
22. 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.
23. George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.
24. Hinojosa, A., Davis McCauley, K., Randolph-Seng, B., & Gardner, W. (2014). Leader and follower attachment styles: Implications for authentic leader-follower relationships. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 595–610.
25. Hult, T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429–438.
26. 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.
27. Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership & Organizations Development Journal*, 27(8), 646–666.
28. Klein, K. J., & Knight, A. P. (2005). Innovation implementation—overcoming the challenge. *Current Directions in Psychological Science*, 14(5), 243–246.
29. Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance: A Cross-Level Study. *Journal of Management*, 41(6), 1677–1697.
30. 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.
31. Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50.
32. Makri, M., & Scandura, T. A. (2010). Exploring the effects of creative CEO leadership on innovation in high-technology firms. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 75–88.
33. Michie, S., & Gooty, J. (2005). Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? *The Leadership Quarterly*, 16(3), 441–457.
34. Mumford, M. D., & Licuanan, B. (2004). Leading for innovation: conclusions, issues, and directions. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 163–171.
35. Nyberg, D., & Sveningsson, S. (2014). Paradoxes of authentic leadership: leader identity struggles. *Leadership*, 10(4), 437–455.
36. Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. O. (2009). The Influence of Leadership on Innovative Processes and Activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64–72.

37. *O podjetju*. Najdeno 4. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.dewesoft.com/about/>
38. Ouden, E. (2012). *Innovation design: creating value for people, organizations and society*. London: Springer.
39. Penger, S. (2006). *Učēča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina e Cunha, M. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437.
41. Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina e Cunha, M. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research*, 67(2), 200–210.
42. Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417.
43. Sears, G. J., & Baba, V. V. (2011). Toward a Multistage, Multilevel Theory of Innovation. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(4), 357–372.
44. Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction* (3rd ed.). London: SAGE Publications.
45. 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.
46. Wang, D.-S., & Hsieh, C.-C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality*, 41(4), 613–624.
47. Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5–21.
48. 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.

PRILOGA

PRILOGA: Izgled spletnega vprašalnika za zaposlene v orodju 1ka

Avtentično vodenje in inovativnost

Spoštovani,

moje ime je Tanja Hladnik in sem študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V svojem magistrskem delu preučujem ali obstaja povezava med avtentičnim vodenjem in inovativnostjo. Prosila bi vas za izpolnitev vprašalnika, ki je anonimen in vam ne bo vzel več kot 10 minut časa. Ker želim preučiti realno stanje, vas naprošam, da na vprašanja odgovorite natančno in iskreno. Na podlagi vaših odgovorov mi boste tako omogočili lažje preučevanje obravnavane tematike. Rezultati vprašalnika bodo uporabljeni izključno v raziskovalni namen. Prvi del vprašalnika se navezuje na avtentično vodenje vašega direktorja, dr. Jureta Kneza, drugi del pa na povezavo med avtentičnim vodenjem in inovativnostjo, prav tako se v tem delu vprašalnika vsa vprašanja, ki vsebujejo pojem vodjo, navezujejo na vašega direktorja, dr. Jureta Kneza.

[Naslednja stran](#)

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

Avtentično vodenje in inovativnost

Pri odgovorih na naslednja vprašanja vas prosim, da uporabite spodnjo vrednostno lestvico od 1 do 5, in označite samo en odgovor. Spodnja vprašanja se navezujejo na avtentično vodenje.

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

[Prejšnja stran](#)

[Naslednja stran](#)

Avtentično vodenje in inovativnost

Pri odgovorih na naslednja vprašanja vas prosim, da uporabite spodnjo vrednostno lestvico od 1 do 5, in označite samo en odgovor. Spodnja vprašanja se navezujejo na inovativnost.

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
- Na inovativnost gledam kot na nekaj pozitivnega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Novih idej, drugačnih mnenj in sprememb se ne bojim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Vodja predstavlja v podjetju vzor inovativnega vedenja za svoje sledilce.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na inovativnost vodje v podjetju gledam kot na nekaj pozitivnega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Avtentično vodenje v podjetju spodbuja inovativnost zaposlenih in me motivira pri generiranju novih idej.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovativnost vodje je v podjetju dobro zaznana s strani zaposlenih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Denarne nagrade pri inovativnosti igrajo pomembno vlogo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Pri porajaju idej se počutim svobodnega, lahko uporabim svojo domišljijo, vodja me pri tem podpira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- V podjetju sta ustvarjeni okolje in kultura primerni za stimuliranje inovativnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- V panogi, kateri podjetje deluje, je inovativnost ključnega pomena za obstoj na trgu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Menim, da avtentično vodenje in inovativnost vodje same doprinese k uspešnosti poslovanja podjetja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Prejšnja stran](#)

[Zadnja stran](#)

Avtentično vodenje in inovativnost

Odgovorili ste na vsa vprašanja v tej anketi. Hvala za sodelovanje.

[Prejšnja stran](#)

[Konec](#)

1KA - spletne ankete

Anketa brez piškotkov, brez IP sledenja

Politika zasebnosti