

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

ROBERT RADONIČ

KOPER, 2020

2020

MAGISTRSKA NALOGA

ROBERT RADONIČ



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

AVTENTIČNO VODENJE IN INOVATIVNOST:  
PRIMER PODJETJA

Robert Radonič

Koper, 2020

Mentor: prof. dr. Roberto Biloslavo



## POVZETEK

Podjetja postajajo vse bolj kompleksna, zaradi česar potrebujejo nove pristope k vodenju. Raziskave izpostavljajo avtentično vodenje kot enega izmed najprimernejših pristopov, ki lahko tudi v prihodnosti zadosti potrebam poslovanja in konkurenčnosti podjetja. Namen magistrske naloge je bil na podlagi domačih in tujih znanstvenih prispevkov ter študije primera proučiti in analizirati konstrukta avtentičnega vodenja in inovativnosti ter preveriti njuno medsebojno povezavo. S pomočjo študije primera smo ugotavljali, kako managerji percipirajo vpliv avtentičnega vodenja na inovativnost zaposlenih in kako slednji prepoznajo lastnosti avtentičnega vodenja na delovnem mestu. Ugotovili smo, da so poglobitve značilnosti avtentičnega vodenja zavedanje lastnih misli, čustev, vrednot in znanja, zavestno predajanje informacij, sprejemanje prispevka drugih in razkrivanje svojih lastnih vrednot, motivov, tudi čustev in ciljev. Te značilnosti po mnenju udeleženih managerjev spodbujajo inovativno razmišljanje in posledične inovacije. Rezultati anketnih vprašalnikov so pokazali, da zaposleni percipirajo slog vodenja v podjetju kot avtentično. Glede na rezultate anketnih vprašalnikov ter opravljene intervjuje pa ugotavljamo, da vodje v proučevani organizaciji ocenjujejo lasten slog vodenja kot avtentičen in zaznavajo svoje vodenje kot vplivni element na inovativnost v podjetju. Pridobljeni odgovori s strani vodij so v zelo visoki meri sovpadali s teoretično opredelitvijo avtentičnega vodenja.

*Ključne besede:* vodenje, avtentično vodenje, inovativnost, zaposleni, vodja.

## SUMMARY

Businesses becoming increasingly complex, necessitating new approaches to management. Research highlights authentic leadership as one of the most appropriate approaches that can continue to meet the business needs and competitiveness of the company in the future. The purpose of the master's thesis was to study and analyze the construct of authentic leadership and innovation on the basis of domestic and foreign scientific papers and case studies, and to check their interrelationship. With the help of a case study, we determined how managers perceive the impact of authentic leadership on employee innovation and how the latter recognize the characteristics of authentic leadership in the workplace. We found that the main characteristics of an authentic leader are awareness of their strengths and characteristics, open attitude towards employees and clear, conscious transmission of information, acceptance of the contribution of others and disclosure of their own values, motives, emotions and goals. These characteristics, according to the managers involved, encourage innovative thinking and consequent innovation. The results of the survey questionnaires showed that employees perceive the management style in the company as authentic. According to the results of the survey questionnaires and the conducted interviews, we find that the leaders in the studied organization assess their own leadership style as authentic and perceive their leadership as an influential element on innovation in the company. The responses obtained by the leaders coincided to a very high extent with the theoretical definition of authentic leadership.

*Key words:* leadership, authentic leadership, innovation, employee, manager.

UDK: 001.895:005.71(043.2)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>1</b>
1.1	Opis raziskovalnega problema .....	1
1.2	Namen in cilji naloge .....	1
1.3	Raziskovalna vprašanja .....	2
1.4	Metodologija .....	2
1.5	Predpostavke in omejitve .....	3
<b>2</b>	<b>Avtentično vodenje.....</b>	<b>4</b>
2.1	Oprelitev pojma avtentičnosti.....	4
2.2	Pregled teorij avtentičnega vodenja.....	5
2.3	Oprelitev avtentičnega vodje .....	8
2.4	Elementi avtentičnega vodenja.....	9
2.4.1	Samozavedanje .....	9
2.4.2	Samoregulacija .....	10
2.4.3	Pozitivna moralna perspektiva .....	11
2.4.4	Pozitivni psihološki kapital .....	11
<b>3</b>	<b>Inovativnost.....</b>	<b>13</b>
3.1	Oprelitev pojma inovativnosti .....	13
3.2	Pregled teorij inovativnosti.....	14
3.2.1	Schumpetrova teorija.....	15
3.2.2	Teorija na temelju virov .....	17
3.2.3	Teorija na temelju dinamičnih sposobnosti .....	18
3.2.4	Kritičen pogled na teorije inovativnosti .....	20
3.3	Vpliv vodenja na inovativnost.....	20
<b>4</b>	<b>Empirična raziskava .....</b>	<b>22</b>
4.1	Predstavitve podjetja .....	22
4.2	Raziskovalna zasnova in metodologija.....	22
4.3	Analiza podatkov in interpretacija rezultatov.....	23
4.3.1	Rezultati anketnega vprašalnika zaposlenih.....	23
4.3.2	Rezultati anketnega vprašalnika vodij.....	31
4.3.3	Rezultati intervjujev z managerji.....	36
4.4	Sklep.....	43
<b>5</b>	<b>Zaključek.....</b>	<b>47</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>51</b>
	<b>Priloge.....</b>	<b>57</b>

## SLIKE

Slika 1: Shema zmožnosti podjetja za inovacije .....	18
Slika 2: Razvrstitev anketiranih glede na spol .....	24
Slika 3: Starost anketiranih .....	24
Slika 4: Stopnja izobrazbe .....	25
Slika 5: Trajanje zaposlitve .....	25
Slika 6: Dojemanje lastnosti vodje s strani zaposlenih .....	26
Slika 7: Dojemanje lastnosti vodje s strani zaposlenih .....	27
Slika 8: Dojemanje lastnosti vodje s strani zaposlenih .....	27
Slika 9: Dojemanje lastnosti vodje s strani zaposlenih .....	28
Slika 10: Dojemanje lastnosti vodje s strani zaposlenih .....	29
Slika 11: Dojemanje lastnosti vodje s strani zaposlenih .....	30
Slika 12: Prepoznavanje svojih slabosti .....	31
Slika 13: Prepoznavanje svojih prednosti .....	32
Slika 14: Samoocene vodij .....	32
Slika 15: Samoocene vodij .....	33
Slika 16: Samoocene vodij .....	34
Slika 17: Ocena inovacij izdelkov v primerjavi s konkurenco s strani vodij .....	34
Slika 18: Ocena inovacij procesov v primerjavi s konkurenco s strani vodij .....	35
Slika 19: Ocena upravnih inovacij v primerjavi s konkurenco s strani vodij .....	36

## PREGLEDNICE

Preglednica 1: Ključne lastnosti vodenja .....	37
Preglednica 2: Vrsta odnosa vodij z zaposlenimi .....	37
Preglednica 3: Percepcija vpliva vodenja na zaposlene .....	38
Preglednica 4: Na kakšen način managerji najbolje motivirajo zaposlene .....	38
Preglednica 5: Možnost izboljšanja vodenja .....	39
Preglednica 6: Način pristopa k spremembam in vloga managerjev .....	40
Preglednica 7: Načini za spodbujanje inovativnosti zaposlenih. ....	41
Preglednica 8: Pristop k trajnosti in ekonomski uspešnosti podjetja ter okolju in družbi prijaznemu delovanju .....	41



Preglednica 9: Razumevanje pojma avtentičnega vodenja .....	43
---	----



# 1 UVOD

Inovativnost zaposlenih je pogosto odvisna od vodstva, kar dokazujejo empirične študije (npr. Amabile 1988; Scott in Bruce 1994; Oldham in Cummings 1996; Oke, Munshi in Walumbwa, 2009). Raziskave s strani omenjenih avtorjev navajajo, da lahko vodje krepijo inovativno vedenje zaposlenih in spreminjajo njihove medsebojne odnose v takšno smer, ki spodbuja inovativnost. Navajajo tudi neposredno povezavo med inovativnostjo in ustvarjalnostjo, saj je po njihovem mnenju ustvarjalnost najpomembnejši dejavnik inovativnosti. Kljub temu se raziskovalci večinoma izogibajo skupnemu raziskovanju ustvarjalnosti in inovativnosti, saj je ena od razlik med njima ta, da je treba ustvarjalnost raziskovati na individualni ravni, inovativnost pa na ravni tima ali organizacije. Na oboje pa v veliki meri vpliva vodenje, pri čemer se je avtentično vodenje izkazalo kot najuspešnejše.

## 1.1 Opis raziskovalnega problema

Danes podjetja poslujejo v zelo konkurenčnem globalnem okolju. Zaradi hitrih in pomembnih sprememb v gospodarskem okolju se morajo organizacije prilagoditi trgu in neprestano delati na tem, da postanejo in ostanejo konkurenčne. Uspešna podjetja so se v želji po ohranjanju konkurenčnosti osredotočila na razvoj in upravljanje organizacijske kulture (Azanza, Moriano in Molero 2013).

Z razvojem postajajo podjetja vse bolj kompleksna. Prav zaradi svoje kompleksnosti podjetja potrebujejo nove pristope k vodenju. Dimovski (2009) meni, da je avtentično vodenje takšno, ki bo danes in v prihodnosti zadostilo poslovanju in konkurenčnosti podjetja. V primerjavi z ostalimi pristopi oz. stili vodenja, kot so avtokratični, demokratični, birokratski, dezerterski, liberalni in ostali (Lipičnik 1998, 315; Ivanko 1982, 205; Study 2015), se ta osredotoča na lastnosti vodje kot posameznika in na njegov značaj (Dimovski 2009).

Avtentično vodenje predstavlja večdimenzionalni koncept, ki pokriva raznolike elemente in področja, kot so na primer vedenje, atributi, lastnosti vodje ipd. Bistvo avtentičnega vodenja je v načinu vodenja, saj vodja sodeluje z zaposlenimi in prepoznava, kje se skriva moč »sledilcev«, obenem jim pomaga pri strokovnem in profesionalnem razvoju z namenom doseganja skupnega cilja, vizije in identitete organizacije (Dimovski idr. 2012, 1).

## 1.2 Namen in cilji naloge

V teoretičnem delu je namen magistrske naloge na podlagi domačih in tujih znanstvenih prispevkov proučiti in analizirati konstrukt avtentičnega vodenja in konstrukt inovativnosti ter preveriti njuno medsebojno povezavo. S preučevanjem in primerjavo teoretičnih konceptov bomo pripravili in predstavili konceptualni model obeh konstruktov, ki bo služil kot podlaga za empirični del raziskave. V zaključku bomo na podlagi kvalitativne raziskave predstavili

ustrezna priporočila ter smernice za razvoj avtentičnega vodenja, ki lahko prispeva k uspešnejšemu procesu inoviranja v podjetjih.

Cilj magistrske naloge je analizirati, kako managerji in zaposleni percipirajo vpliv avtentičnega vodenja na inovativnost zaposlenih.

Drugi cilji so:

- S proučevanjem domačih in tujih, strokovnih in znanstvenih prispevkov proučiti in analizirati konstrukta avtentičnega vodenja in inovativnosti.
- Analizirati vlogo, ki jo ima avtentično vodenje pri spodbujanju inovativnosti zaposlenih in izpeljavi inovacijskih projektov v podjetju.
- Raziskati, kako vodje in zaposleni percipirajo vlogo avtentičnega vodenja pri spodbujanju inovativnosti v izbranem podjetju.
- S pomočjo izsledkov empirične raziskave in na podlagi teoretičnih izsledkov oblikovati priporočila in smernice vodjem izbranega podjetja.

Namen te študije je raziskati učinek avtentičnega vodenja na inovativnost zaposlenih z uporabo študije primera. To je kvalitativna študija o avtentičnem vodenju in njenem vplivu na inovativnost zaposlenih, kot ga razumejo/zaznavajo udeleženci raziskave.

### **1.3 Raziskovalna vprašanja**

RV1 – Kakšno vlogo ima avtentično vodenje pri oblikovanju inovativnega delovnega okolja?:

- Kako vodje razumejo koncept avtentičnega vodenja?
- Kako avtentično vodenje po mnenju vodij vpliva na motivacijo zaposlenih?
- Kako avtentično vodenje po mnenju vodij vpliva na raven inovativnosti zaposlenih?
- Kako po mnenju vodij lahko avtentično vodenje prispeva k inoviranju poslovnih modelov, ki so bolj trajnostni, ekonomsko uspešni, okolju in družbi prijazni?

RV2 – Katere lastnosti avtentičnega vodenja prepoznavajo zaposleni na delovnem mestu?:

- Katere lastnosti avtentičnega vodenja po mnenju zaposlenih izkazujejo vodje na delovnem mestu?
- Kako zaposleni zaznavajo lastnosti avtentičnega vodenja na delovnem mestu?

### **1.4 Metodologija**

Za pripravo magistrske naloge smo uporabili domačo in tujo literaturo. Preučili smo bibliografske baze, kot so ScienceDirect, EBSCOhost, Cinahl with Full text, Google Scholar in Sage Journal. Pri tem smo uporabili naslednje iskalne pojme: avtentičnost, avtentično vodenje, inovativnost, vpliv avtentičnega vodenja na inovativnost ipd., vključili smo članke, objavljene

do leta 2016. Za iskanje slovenske literature smo uporabili virtualno knjižnico Slovenije – COBISS.

Pri nastajanju magistrske naloge je uporabljena metoda kompilacije, ki temelji na podlagi uporabe literature, izpiskov, citatov in navedb drugih avtorjev za predstavitev osrednjega raziskovalnega problema – avtentično vodenje in inovativnost. S pomočjo deskriptivne metode smo opisovali in interpretirali najpomembnejše pojme s proučevanega področja. Posamezne ugotovitve drugih avtorjev smo med seboj primerjali, vrednotili in jih kontekstu primerno interpretirali.

V empiričnem delu naloge smo uporabili kvalitativno metodo raziskovanja, kjer smo s pomočjo polstrukturiranega intervjuja ter anketnega vprašalnika raziskali avtentičnost vodenja v izbranem podjetju ter povezavo med avtentičnim vodenjem in inovativnostjo, kot ga zaznavajo zaposleni. Dotično podjetje smo izbrali, ker slednje v zadnjih dveh letih dosega izrazito boljše poslovne rezultate, kar smo povezali s številnimi inovacijami, ki so jih v tem obdobju vnesli v sistem dela in način vodenja, prav tako pa tudi z inovacijami produktov. Podjetje se po finančnih rezultatih, merjenih s čistim dobičkom, uvršča med prvih pet podjetij v svoji panogi (oz. v Sloveniji) in v zadnjih štirih letih dosega med 131-% in 158-% letno stopnjo rasti (Proučevano podjetje, 2020). Predvidevali smo, da se del teh rezultatov lahko pripiše tudi avtentičnosti vodenja. Podjetje se uvršča med MSP in deluje v panogi nebančnih finančnih družb.

## **1.5 Predpostavke in omejitve**

Predpostavljamo, da nam bo skozi zgoraj navedene metode uspelo odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja. Druge predpostavke za kvalitativno raziskavo niso značilne.

V raziskavi smo se omejili na proučevanje zaznanega vpliva avtentičnega vodenja na inovativnost v izbrani organizaciji. V slovenskem prostoru je bilo do danes opravljenih zelo malo tovrstnih raziskav, zato smo se pri svojem delu osredotočili pretežno na literaturo tujih avtorjev.

## 2 AVTENTIČNO VODENJE

Avtentično vodenje je eden od nastajajočih stebrov na področju vodenja v zadnjem desetletju. Organizacije potrebujejo avtentične, verodostojne voditelje, ki se poskušajo spopasti z novimi, burnimi in dinamičnimi spremembami delovnega okolja, tako da pomagajo zaposlenim pri iskanju smiselnosti in povezanosti pri delu.

### 2.1 Opredelitev pojma avtentičnosti

Avtentičnost sega v antično grško filozofijo in se odraža v grškem aforizmu, izreku spoznaj samega sebe (Parke in Wormell 1956). Pravzaprav je mogoče etimologijo besede avtentično izslediti iz grške besede *authento*, imeti polno moč, ki odraža pojem pristnega in verodostojnega. Po navedbah Trillinga (1972) je zgodnja referenca za avtentično delovanje Sokratova osredotočenost na samoraziskavo, saj je trdil, da lažnega, neiskrenega življenja ni vredno živeti. Aristotel pa naj bi po navedbah avtorja deloval v skladu z etiko, ki se je osredotočala na zasledovanje višjega dobrega in popolnosti življenja. Takšna samouresničitev je vezana na dobro počutje, občutek najvišje sreče, blaženosti ali evdajmonijo. To je oblika sreče, ki v nasprotju s hedonizmom, ki išče srečo in užitek kot zelena končna stanja, izhaja iz uspešnega izvajanja dejavnosti, ki odražajo resnično klicanje (Trilling 1972; Hutchinson 1995; Kernis in Goldman 2006).

Harter (2002, v Snyder in Lopez 2002, 384–390) opisuje avtentičnost kot lastništvo osebnih izkušenj, vključno z lastnimi mislimi, čustvi, potrebami, željami in prepričanji. Zato gre za samozavedanje in delovanje v skladu s svojim resničnim jazom z izražanjem, kaj resnično mislimo in verjamemo.

Na podlagi pregleda zgodovinske literature sta Kernis in Goldman (2006) ugotovila, da ta dokumentira vrsto duševnih in vedenjskih procesov, ki pojasnjujejo, kako ljudje odkrivajo in konstruirajo osrednji občutek sebe in kako se ohranja to jedro v različnih situacijah in skozi čas.

Kernis in Goldman (2006, 284) poleg tega navajajo, da ta literatura odraža štiri osrednje teme, ki zaznamujejo avtentično delovanje, in sicer:

- samorazumevanje,
- odprtost za objektivno prepoznavanje njihovih ontoloških realnosti,
- dejanja,
- usmerjenost v medosebne odnose.

Konceptualizacija avtentičnosti zajema štiri ključne sestavine, ki so (Kernis 2003, 16; Kernis in Goldman 2006, 284–285):

- zavedanje (znanje in zaupanje v svoje misli, čustva, motive in vrednote);
- nepristranska obdelava (objektivnost in sprejemanje pozitivnih in negativnih lastnosti);

- obnašanje (delovanje na podlagi resničnih preferenc, vrednot in potreb, da bi zadovoljili druge, zagotovili nagrade ali se izognili kaznovanju);
- relacijska usmerjenost (doseganje in vrednotenje resničnosti in odprtosti v svojih tesnih medosebnih odnosih).

Za avtentičnost bi tako lahko rekli, da je večdimenzionalni koncept, ki pokriva raznolike elemente in področja (npr. vedenje, attribute, lastnosti itd.).

Walumbwa idr. (2008, 89–126) zelo podobno predpostavljajo štiri lastnosti, ki opisujejo avtentično vodenje: samozavedanje, ki se nanaša na razumevanje ne le svojih prednosti in omejitev, temveč tudi, kako te vplivajo na druge; nepristranska obdelava poslovnih podatkov/informacij, ki vključuje objektivno analizo vseh pomembnih informacij pred sprejetjem odločitve ter objektivnost pri presoji pozitivnih in negativnih lastnosti; relacijska transparentnost, ki se nanaša na odkrito delitev pristnega sebe, njegovih resničnih misli in občutkov na privrženca in ponotranjena moralna perspektiva, ki se nanaša na samoregulacijo, ki jo vodijo notranje moralne norme in vrednote. Značilnosti avtentičnega vodje so tako po mnenju številnih avtorjev (Walumbwa idr. 2010; Černe, Jaklič in Škerlavaj 2013; Cooper, Scandura in Schriesheim 2005) zavedanje svojih vrednot, izražanje lastnega vedenja, zavestno predajanje informacij, sprejemanje prispevka drugih in razkrivanje svojih lastnih vrednot, motivov, tudi čustev in seveda ciljev.

Slovensko društvo za odnose z javnostmi (2018) avtentičnost definira kot nekaj, kar »izvira iz nas samih. Kot takšni smo pristni, zvesti do sebe in svojih vrednot ter prepričanj. V vrtincu sodobnega življenja je naša avtentičnost ves čas na preizkušnji, tako v zasebnem kot poklicnem življenju«.

## **2.2 Pregled teorij avtentičnega vodenja**

Definicij vodenja je skoraj toliko kot število ljudi, ki so poskušali opredeliti ta koncept. Skoraj nemogoče je izbrati opredelitev kot najbolj pravilno, tudi zato, ker ni splošno sprejetega koncepta vodenja. V zadnjih dveh desetletjih se v literaturi pojavlja težnja, da se vodstvo obravnava kot proces, ki vključuje namerni vpliv ljudi na ljudi, da bi ustvarili pogoje in olajšali odnose, tako da lahko izvajajo dejavnosti, ki prispevajo k doseganju skupnih razmer (Heifetz 1994; Northouse 2004; Yukl 2008). S sprejemom te procesne perspektive je vodstvo opredeljeno kot proces vplivanja na druge, da bi dosegli kolektivne cilje (Northouse 2004, 77).

Koncept avtentičnega vodenja je nedavna konstrukcija. Izhaja iz Kernisovih študij, ki avtentičnost postavljajo kot ključ do samospoštovanja (Wong in Cummings 2009, 522). Nastal je zaradi obravnave različnih vidikov vodenja, etičnih vprašanj in pozitivnega organizacijskega vedenja (Walumbwa idr. 2008, 91–116). Zagovorniki verodostojnega, torej avtentičnega vodstva kažejo na željo, da bi usposabljali in razvijali voditelje, ki proaktivno spodbujajo

pozitivno okolje in poslujejo na etičen in družbeno odgovoren način (Avolio in Gardner 2005; Avolio idr. 2004; Gardner idr. 2005; Luthans in Avolio 2003; May idr. 2003).

Avtentično vodenje je temeljni koncept, izhodišče za vse pozitivne oblike vodenja. Verodostojni ljudje so v središču avtentičnega vodenja, ki je lahko avtentično transformacijsko, transakcijsko ali katere koli druge vrste. Predstavlja obseg, v katerem se vodje zavedajo in kažejo izrazit vzorec odprtosti in jasnosti svojega vedenja, delijo informacije, sprejemajo prispevek drugih in razkrivajo svoje lastne vrednote, motive, tudi čustva in cilje (Walumbwa idr. 2010; Černe, Jaklič in Škerlavaj 2013, 64–65).

Teorije o avtentičnem vodenju prežemajo različen obseg študij in pristopov, vendar na splošno kažejo, da avtentičnost spodbujajo njihovi lastni voditelji s samozavedanjem, samo-sprejemanjem, samo-spoznanjem, dejanji in odnosi. Zato obstajajo avtentični odnosi, ki jih podpirajo preglednost, zaupanje, integriteta in visoki moralni standardi. Biti verodostojno pomeni biti zvest sebi (Wong in Cummings 2009; Walumbwa idr. 2008; Avolio in Gardner 2005).

Verodostojnost, ki izhaja iz pozitivne psihologije, je mogoče opredeliti kot osebne izkušnje, ki jih ima nekdo, kot so misli, čustva, potrebe, volja, preference ali prepričanja, torej procesi, ki jih posamezniki izvajajo, da bi spoznali sami sebe. Pristnost vključuje osebne izkušnje posameznika (vrednote, misli, čustva in prepričanja) in način delovanja v skladu s svojim resničnim »notranjim jazom«. Oseba izraža tisto, kar resnično misli in verjame in temu ustrezno deluje tudi na zunaj (Gardner idr. 2005, 343–372).

Avtentično vodenje je način vodenja, ki poudarja legitimnost in verodostojnost vodje s poštenimi odnosi do sledilcev, zaposlenih, ki cenijo svoj prispevek k organizaciji in temeljijo na etičnih temeljih. Na splošno so avtentični voditelji pozitivni ljudje, ki izražajo pristnega sebe, svojo pristno samopodobo in ki odprto izražanje samega sebe spodbujajo tudi pri drugih. Z izgradnjo zaupanja in izkazovanjem podpore od svojih podrejenih lahko avtentični voditelji izboljšajo uspešnost posameznika in uspešnost celotne ekipe (Gardner idr. 2011, 1122–1135).

Luthans in Avolio (2003, 243) navajata, da je avtentično vodenje »proces, ki izhaja iz pozitivnih psiholoških zmožnosti in visoko razvitega organizacijskega konteksta, kar ima za posledico večje samozavedanje in samoreglativno pozitivno vedenje voditeljev in sodelavcev, ter spodbujanje pozitivnega razvoja posameznikov«. Avtentični vodja tako kaže upanje, zaupanje, pozitivna čustva, optimizem, relacijsko transparentnost ter moralno in etično usmerjenost v prihodnost (Avolio idr. 2004, 808–811).

Walumbwa idr. (2008, 90–116) so predpostavili in potrdili štiri komponente, ki opisujejo avtentično vodenje: samozavedanje, ki se nanaša na razumevanje ne le svojih prednosti in omejitev, temveč tudi, kako vplivajo na druge; uravnotežena obdelava, ki vključuje objektivno analizo vseh pomembnih informacij pred sprejetjem odločitve; relacijska transparentnost, ki se



nanaša na odkrito delitev pristnega sebe, njihovih resničnih misli in občutkov na privrženca in internalizirana moralna perspektiva, ki se nanaša na samoregulacijo, ki jo vodijo notranje moralne norme in vrednote.

Čeprav se v literaturi pojavljajo številni koncepti avtentičnosti in se zdi, da so popolnoma jasno predstavljeni, ni tako. Mnogi ljudje namreč še vedno zamenjujejo avtentičnost z iskrenostjo (Gardner idr. 2005, 344–348). Pristnost in iskrenost sta različni. Iskrenost je povezana s skladnostjo med občutkom in resnično izpovedjo, kar pomeni, da se iskrenost nanaša na to, kako je izražanje čustev in misli usklajeno z resničnostjo, ki jo doživlja notranji jaz. Iskrenost se ocenjuje po tem, v kolikšni meri je »notranji jaz« predstavljen natančno in pošteno drug drugemu, medtem ko se avtentičnost nanaša na to, kako je posameznik zvest sam sebi (Avolio in Gardner 2005, 315–320). Avtentičnost je merilo za strinjanje med resničnim »notranjim jazom« in prikazanim vedenjem, vedenjem na zunaj, delovanjem v okolici. Bolj ko je človek zvest svojim čustvom, željam, identitetam in vrednotam, bolj bo pristen, avtentičen (Gardner idr. 2005, 344–348).

Sprva je bilo avtentično vodstvo opredeljeno kot proces, ki spodbuja pozitivne psihološke sposobnosti in visoko razvito organizacijsko okolje, kar ima za posledico več samozavedanja, samoregulacije in pozitivno vedenje vodij in sodelavcev (Luthans in Avolio 2003; Avolio in Gardner 2005). V zadnjem času so Walumbwa idr. (2008, 89–126) konceptualizirali avtentično vodstvo kot vzorec vodilnega vedenja, ki podpira in spodbuja pozitivne psihološke sposobnosti in pozitivno etično klimo, spodbuja večje samozavedanje, internalizirano moralno perspektivo, uravnoteženo obdelavo informacij in preglednost odnosov na delovnem mestu.

Kljub temu pa koncept avtentičnega vodenja kot tudi koncept splošnega vodenja nista soglasna. Obstaja več definicij, toda na splošno vsi poudarjajo pomen skladnosti med besedami, ravnanjem in vrednotami vodje (Yukl 2008, 56). Obstaja torej soglasje glede štirih sestavin avtentičnega vodenja, in sicer uravnotežena obdelava; internalizirana moralna perspektiva; preglednosti v odnosih in samospoznavanju.

Uravnotežena obdelava se nanaša na objektivno analizo ustreznih podatkov pred sprejetjem odločitve. Internalizirana moralna perspektiva se nanaša na notranje moralne standarde, ki vodijo osebo in se uporabljajo za samoreguliranje svojega vedenja. Relacijska preglednost je povezana z dokazovanjem pristnosti z ustreznimi informacijami in delitvijo občutkov, izogibanjem neprimernim čustvom. Samozavedanje pa se nanaša na razumevanje prednosti, slabosti ter na to, kako posameznik gradi občutek za svet (Walumbwa idr. 2010, 901–914).

Ta oblika vodenja temelji na razumevanju in interpretaciji opazovanih ali izkušenih procesov vrednotenja, pa tudi na etiki pri odločanju. To pomeni ustreznost osredotočenosti na zaznavanje posameznikov v vodstvenih vlogah in na to, kako posamezniki gradijo svojo vlogo in okolje (Begley 2006, 571–579). Pomembno je poudariti, da avtentično vodstvo presega avtentičnost vodje, ki zajema pristne odnose s privrženca in druge zainteresirane strani. Te odnose

zaznamujejo usmerjenost, preglednost, odprtost in zaupanje v pomembne cilje s poudarkom na razvoj sledilcev (Gardner idr. 2005, 344–351).

Značilnosti teh odnosov, ki izhajajo iz avtentičnega procesa vodenja, razkrivajo dva pomembna vidika. Prvi se nanaša na temeljno vlogo avtentičnega vodje pri skladnosti dejanj in vplivu na privrženca k proaktivnemu, etičnemu in odgovornemu vedenju. Drugi se nanaša na pomembnost avtentičnega vodje pri izgradnji okolja, ki temelji na zaupanju in integriteti, ki podpira procese upravljanja znanja, kot je podrobno opisano v nadaljevanju.

### **2.3 Opredelitev avtentičnega vodje**

Avolio idr. (2004, 802–804) navaja, da se verodostojni voditelji globoko zavedajo svojega načina razmišljanja in delovanja ter konteksta, v katerem delujejo. Zavedajo se moralnih perspektiv, znanja ter lastnih in drugih sil. To so samozavestni, optimistični, odporni in visoki moralni nosilci; so pošteni, nesebični, delujejo s prijaznostjo, pravičnostjo in odgovornostjo. Ti voditelji resnično želijo služiti drugim s svojim vodstvom. Avtentični vodja vodi s srcem, strastjo in sočutjem ter intelektualnimi lastnostmi (George 2003, 42; Yukl 2008, 58).

Verodostojni voditelji izvajajo svoja dejanja glede na osebne vrednote in prepričanja, kar ustvarja verodostojnost in jih osvaja v spoštovanju in zaupanju privrženecv. Vloga teh voditeljev spodbuja različna stališča in ustvarja mreže sodelovalnih odnosov s člani skupine, zaradi česar so zaznani kot verodostojni (Avolio idr. 2004, 802–806).

Z vključevanjem primera vodje ekipe skušajo delati z voditelji, kolegi in drugimi zainteresiranimi stranmi na pristen način, sčasoma pa omogočajo vzpostavitev organizacijske kulture, ki temelji na teh vrednotah. Komunikacija med pristnimi voditelji in njihovimi privrženeci, pa tudi z drugimi deležniki, je popolnoma odprta z izmenjavo kritičnih informacij ter njihovimi zaznavami in občutki. Poleg tega je za te voditelje značilen primer poštenosti, neoporečnosti in visokih moralnih standardov, ki ustvarjajo pozitiven ugled in zaupanje v njih (Avolio idr. 2004, 802–808).

Avtentični, verodostojni vodja lahko spremeni organizacijo, saj je pomemben za njen uspeh in učinkovito prispeva k upravljanju znanja. S svojim delovanjem prispeva k temu, da ljudje najdejo smisel in povezavo pri delu z večjo ozaveščenostjo. Vloga vodje lahko spodbuja pregledne odnose, sprejemanje odločitev, ki izhajajo iz zaupanja in zavezanosti med privrženeci, ki dajejo prednost strukturam za ustvarjanje, izmenjavo in uporabo znanja v organizacijah (Avolio in Gardner 2005, 316–318).

Luthans in Avolio (2003, 243–245) opredeljujeta avtentičnega vodjo kot osebo, ki je sposobna vzpostaviti proces, ki združuje pozitivne zmogljivosti voditelja in visoko razvit organizacijski kontekst. Avtentičen proces vodenja je pozitiven, saj vpliva na samozavedanje in samoregulativno pozitivno vedenje voditeljev in privrženecv in spodbuja pozitivno osebno rast

in samorazvoj. Luthans in Avolio (2003, 244–245) še dodajata, da je avtentičen vodja samozavesten, optimističen, prožen, moralen, etičen, usmerjen v prihodnost in daje prednost razvoju sodelavcev. Avtentičen vodja je iskren, resničen do sebe in njegovo vedenje pozitivno preoblikuje ali razvija sodelavce v same voditelje. V širšem smislu avtentičnost kot psihološki konstrukt odraža neovirano resnično delovanje posameznika. Avtentičnost je širok psihološki konstrukt, ki odraža splošne težnje posameznika, da si ogleda samega sebe znotraj družbenega življenja v skladu z globoko uveljavljenimi vrednotami. Na bolj specifičnih ravneh se avtentičnost kaže v konkretnih vidikih vedenja in obstoja, kot npr. pri vodenju drugih. Iz tega sledi, da avtentični voditelji z izražanjem svojega resničnega jaza v vsakdanjem življenju živijo dobro življenje, ta proces pa ima za posledico samouresničevanje (eudaimonsko dobro počutje) (Kernis 2003).

Značilnost avtentičnega vodje je tudi integriteta. Zanj je bistvena moč značaja. Avtentičen vodja ne govori stvari, ki jih ne misli in zaradi te lastnosti si zasluži spoštovanje. Ljudje jim zaupajo, ker držijo besedo, ne glede na to, kaj potrebujejo. Verodostojni voditelj je tudi dober poslušalec, tudi če nekdo drug nasprotuje njihovim stališčem. Pravzaprav so te ideje celo pripravljene obravnavati odprto in spremeniti svoje mnenje, če so argumenti smiselni. Verjamejo v odprto komunikacijo in združujejo svojo neposrednost z empatijo, ki pogosto prinaša uspeh. Podoba, ki jo projektizirajo v javnosti, se drastično ne razlikuje od tega, kakšni so v resnici; ne skrivajo svojih napak in slabosti ter imajo pogum, da so dejansko takšni, kot so v resnici. Uspeh delijo z ekipo; ne samo, da gradijo dobro ekipo, ampak tudi dajo zasluge tam, kjer je to potrebno in delijo uspeh in dosežke s celotno ekipo (Luthans in Avolio 2003, 243–245).

## **2.4 Elementi avtentičnega vodenja**

Poglavitni elementi avtentičnega vodenja so po mnenju raziskovalcev samozavedanje, samoregulacija, pozitivna moralna perspektiva, pozitivni psihološki kapital, ki smo jih podrobneje predstavili v nadaljevanju.

### **2.4.1 Samozavedanje**

Temeljno za naše pojmovanje avtentičnega je pojem, da avtentičnost in zato verodostojnost vodenja zahteva povečano raven samozavedanja. Samozavedanje vodje je primeren začetek razlage, kaj predstavlja pristen razvoj vodstva (Silvia in Duval 2001, 233–238). Samozavedanje ni ciljna točka, temveč nastajajoči proces, kjer nenehno prihaja do razumevanja svojih edinstvenih talentov, moči, smisla, temeljne vrednote, prepričanja in želje. Vključuje temeljno zavest o svojem znanju, izkušnjah in zmožnostih (Day 2000; George 2003).

Samozavedanje torej vključuje razumevanje lastnih sposobnosti, znanj in izkušenj (Day 2000; George 2003). Voditelji morajo poznati svoje slabosti in prednosti in svojih slabosti ne skrivajo pred drugimi (Walumbwa idr. 2010). Da bi lahko postali avtentičen voditelj, se moramo

zavedati, kakšne so naše prednosti, slabosti in vrednosti; imeti moramo znanje o tem, za kaj se zavzemamo in katere vrednote so ključne.

Samozavedanje velja za enega od ključnih stebrov razvoja avtentičnega vodje. Mnogi opisi in definicije samozavedanja kažejo na posedovanje čustvene inteligence ali sposobnosti opazovanja in preučevanja lastnih občutkov in sposobnosti drugih, da uporabijo informacije za usmerjanje vedenja in dejanj. Raziskave zagovarjajo vključevanje znanja o kognitivnih sposobnostih in socialni inteligenci kot delu posameznika, ki se zaveda samega sebe. Daniel Goleman (2004, 3–5) jo tesno povezuje tudi s čustveno inteligenco. Samozavedanje namreč pomeni globoko razumevanje čustev, moči, slabosti, potreb in nagnjenj. Ljudje z močnim samozavedanjem niso niti preveč kritični niti nerealno upajoči. Namesto tega so pošteni – sami s seboj in z drugimi. Postati pristen voditelj pomeni razviti občutek samozavedanja kot del procesa preobrazbe sebe, s katerim človek poseduje in razume, kako lahko osebni občutki vplivajo na okolje. Takšen povečani občutek zavesti o sebi in o tem, kako sam vplivaš na zunanje okolje, je ključnega pomena za sposobnost za preoblikovanje dinamike zunanjega okolja (Condon 2011, 6).

Goleman (2004, 3–5) tudi navaja, da je zaupanje še en znak samozavedanja posameznika. To zaupanje je izraženo v udobju, da lahko odkrito in natančno govorimo o osebnih čustvih, prednostih in slabostih. Resničnost, kako lahko pristopimo k svojim omejitvam in izrazimo področja, ki še vedno potrebujejo rast, je sestavni del samozavestnega in zavednega sebe, ki se ne boji biti ranljiv. Klenke (2007, 78) navaja, da Jaz, *angl. the Self*, izraža željo, da bi prejeli konstruktivne povratne informacije in se ne bojimo izražati samozadostnosti. Zato preobrazba sebe v smer avtentičnega vodenja zahteva kombinacijo samoodkrivanja, samo-razkritja/izpostavljenosti, povezanega z vidikom zaupanja zavednega sebe in povratnega zbiranja, da bi odkrili neznana področja sebe, ki jih ne poznamo, lahko pa jih opazimo drugje. Vprašanje ozaveščenosti o jazu je jasno izraženo v teoriji razvoja identitete, ki jo je predlagal Robert Kegan (1982). V Keganovem modelu rast identitete vključuje zmožnost osebe, da vidi sebe z neko objektivnostjo, drugačno perspektivo sebe in ga (se) opazuje na daljavo. Samozavedanje ni ciljna točka, ampak nastajajoči proces in nenehno razvijajoč se razkroj od in do sebe.

#### **2.4.2 Samoregulacija**

Samoregulacija je sistem zavestnega osebnega upravljanja, ki vključuje proces usmerjanja lastnih misli, vedenja in občutkov, da bi dosegli cilje (Baumeister, Schmeichel in Vohs 2007).

Roy Baumeister (Baumeister, Schmeichel in Vohs 2007), eden vodilnih socialnih psihologov, ki so preučevali samoregulacijo, trdi, da samoregulacija sestoji iz štirih sestavin, in sicer: standardov zaželenega vedenja, motivacije za izpolnjevanje standardov, spremljanja situacij in misli, ki so pred lomljenjem navedenih standardov in moči volje. Baumeister je skupaj z

drugimi sodelavci razvil tri modele samoregulacije, namenjene pojasnjevanju kognitivne dostopnosti: samoregulacija kot struktura znanja, moči ali spretnosti. Opravljene so bile študije, s katerimi je bilo ugotovljeno, da je model moči na splošno podprt, ker je omejen vir v možganih, in da se lahko samo določena količina samoregulacije pojavi, dokler se ta vir ne izčrpa.

Ločimo dve vrsti samoregulacije, in sicer vedenjsko ter čustveno ali emocionalno. Vedenjska samoregulacija je sposobnost delovanja v vašem dolgoročnem najboljšem interesu, skladno z vašimi najglobljimi vrednotami, po drugi strani pa čustvena samoregulacija vključuje nadzor nad ali vsaj vplivom na vaša čustva (Avolio in Gardner 2005, 319–321; Sparrowe 2005, 426).

Po Albertu Banduri (1991, 249–253), strokovnjaku za lastne učinkovitosti in vodilnemu raziskovalcu samoregulacijske teorije, *angl. self-regulation theory* (SRT), je samoregulacija neprestano aktiven proces, v katerem posameznik spremlja svoje vedenje, vplive na njegovo vedenje in posledice vedenja. Sposoben je presoditi svoje vedenje glede na svoje osebne standarde in tudi širše, bolj kontekstualne standarde. Reagira na svoje lastno obnašanje.

### **2.4.3 Pozitivna moralna perspektiva**

Luthans in Avolio (2003) trdita, da avtentično vodenje in njegov razvoj zajema etična/moralna komponenta. May idr. (2003) navajajo, da pozitivna moralna perspektiva in pregledni postopek odločanja, pri katerem verodostojni voditelji razvija in črpa iz rezerv moralnih sposobnosti, učinkovitosti, poguma in odpornosti za obravnavanje etičnih vprašanj, doseže verodostojna in trajna moralna dejanja. Ko si zamislimo pozitivne psihološke zmožnosti in pozitivno moralno perspektivo kot inherentne kakovosti avtentičnega vodenja, drugi vidijo te vire v najboljših možnih predhodnicah in/ali posledicah avtentičnega vodenja. Vključitev pozitivne moralne perspektive je ključna za razvoj pristnega vodenja.

Pozitivna moralna perspektiva je bila dosledno opredeljena kot primarni mehanizem, s katerim verodostojni voditelji vplivajo in razvijajo svoje privržence (Avolio idr. 2004; Gardner idr. 2005; Ilies, Morgeson in Nahrgang 2005; Luthans in Avolio 2003; May idr. 2003; Shamir in Eilam–Shamir 2018).

### **2.4.4 Pozitivni psihološki kapital**

Luthans in Avolio (2003) sta v začetnem okviru avtentičnega vodenja identificirala pozitivno psihološke zmožnosti zaupanja, optimizma, upanja in odpornosti kot osebnih virov. V kombinaciji s pozitivnim organizacijskim kontekstom in določenimi sprožilnimi dogodki, izzivi se ta pozitivna psihološka stanja povečajo za samozavedanje in samoregulativno vedenje vodje kot del procesa pozitivnega samorazvoja. Pozitivna psihologija, pozitivno organizacijsko vedenje in pozitivni psihološki kapital kažejo, da imajo te pozitivne psihološke sposobnosti

ključno vlogo pri razvijanju posameznikov, skupin, organizacij in skupnosti, ki bodo napredovale v uspeh (Luthans in Avolio 2003, 244; Avolio in Gardner 2005, 324).

Zraven zgoraj opisanih sestavin avtentičnega vodstva Gardner idr. (2005) in Ilies, Morgeson in Nahrgang (2005) trdijo, da si verodostojni voditelji prizadevajo za razvoj sodelavcev z modeliranjem in podporo samoodločanja (tj. internalizirani samoregulaciji). To sta dva dodatna procesa, pri katerih verodostojni voditelji vplivajo na razvoj sledilcev.

### 3 INOVATIVNOST

V podjetjih in gospodarstvu lahko inovacije postanejo katalizator rasti. Ekonomist Joseph Schumpeter (1943, 81–82), ki je veliko prispeval k študiju inovacijske ekonomije, je trdil, da morajo panoge neprestano spreminjati gospodarsko strukturo od znotraj, in sicer z inovacijami, z boljšimi ali učinkovitejšimi postopki in proizvodi ter distribucijo trga, kot je povezava obrtne trgovine s tovarno. Podjetniki nenehno iščejo boljše načine za zadovoljitev potrošniške baze z izboljšano kakovostjo, trajnostjo, storitvami in ceno, ki se uresničujejo v inovacijah z naprednimi tehnologijami in organizacijskimi strategijami (Heyne, Boettke in Prychitko 2010, 317–318).

Inovacije so povezane s pozitivnimi spremembami v učinkovitosti, produktivnosti, kakovosti, konkurenčnosti in tržnem deležu. Vendar nedavne ugotovitve raziskav poudarjajo dopolnilno vlogo organizacijske kulture pri omogočanju organizacijam, da inovativno dejavnost prevedejo v oprijemljive izboljšave učinkovitosti (Salge in Vera 2012, 551–555).

#### 3.1 Opredelitev pojma inovativnosti

Izhodišče inovativnosti je inovacija, ki v svojem pomenu predstavlja »novo idejo, ustvarjalne misli, nove domišljije v obliki pripomočka ali metod«. Inovacije se pogosto obravnavajo tudi kot vpeljava, uporaba boljših rešitev, ki ustrezajo novim zahtevam, neartikuliranim potrebam ali obstoječim potrebam trga. Takšne inovacije se pojavljajo z zagotavljanjem bolj učinkovitih izdelkov, procesov, storitev, tehnologij ali poslovnih modelov, ki so na voljo trgov in družbi. Inovacija je nekaj izvirnega in učinkovitejšega, posledično pa tudi novega, ki »prodre« na trg ali družbo. Inovacije se pogosto kvantificirajo, manifestirajo skozi inženirski proces, ko je problem, ki ga rešujemo, tehnične ali znanstvene narave (Frankelius 2009, 41–44; Jensen idr. 2016, 156–158).

Bučar in Stare (2003, 15) navajata, da inovacija obsega dejavnosti razvijanja in izboljševanja bodisi proizvodnih sredstev ali postopkov bodisi proizvodov ali storitev vse do točke, ko se novost pokaže kot ekonomsko upravičena in tudi sprejeta na tržišču.

UNESCO razlikuje med štirimi vrstami inovacij (Nabil, Abderraouf in Nadira 2017, 57):

- Inovacije izdelkov: uvedba novega ali bistveno izboljšanega blaga ali storitve glede na njene značilnosti ali predvideno uporabo. To vključuje pomembne izboljšave tehničnih specifikacij, komponent in materialov, vgrajeno programsko opremo, prijaznost do uporabnika ali druge funkcionalne značilnosti.
- Inovacije procesa: uvedba nove ali bistveno izboljšane metode proizvodnje ali storitve. To vključuje pomembne spremembe tehnik, opreme in/ali programske opreme. Stranka po navadi ne plačuje neposredno za proces, vendar je proces potreben za dostavo izdelka ali storitve in za upravljanje z njim z različnimi zainteresiranimi stranmi.

- Trženjske inovacije: uvedba nove tržne metode, ki vključuje pomembne spremembe; bodisi oblikovanje izdelka ali pakiranja, promocijsko prikazovanje izdelkov, promocijo izdelkov, oblikovanje cen ipd.
- Organizacijska inovativnost: uvedba nove organizacijske metode v poslovanju podjetja, novo prakso, organizacijo na delovnem mestu ali zunanje odnose. Po Woodman, Sawyer in Griffin (1993) je organizacijska inovacija opisana kot ustvarjanje dragocenih in uporabnih novih izdelkov in/ali storitev znotraj organizacijskega konteksta.

Inovativnost pa lahko definiramo kot drugačen pogled na izdelek oziroma tehnologijo, ki jo podjetje trenutno uporablja. Inovativen izdelek je s svojimi lastnostmi boljši in/ali cenejši od sedanjih izdelkov na trgu. Inovativnost predstavlja izhodiščni korporativni princip. Je navdih. Je kultura, ki jo gojimo in negujemo ter se z njo vsak dan poslovno in osebno razvijamo. Zavedanje, da brez inovacij ni napredka, je gonilo, da iščemo novosti na vseh področjih svojega delovanja (Bučar in Stare 2003, 15).

V podjetjih in gospodarstvu lahko inovacije postanejo katalizator rasti. S hitrim napredkom v prometu in komunikacijah v zadnjih nekaj desetletjih so koncepti dotedanjih dejavnikov in primerjalne prednosti, ki se osredotočajo na edinstvene vložke območja, zastareli za današnje globalno gospodarstvo. Ekonomist Joseph Schumpeter, ki je veliko prispeval k študiju inovacijske ekonomije, je trdil, da morajo panoge neprestano spreminjati gospodarsko strukturo od znotraj, in sicer z inovacijami, z boljšimi ali učinkovitejšimi postopki in proizvodi ter distribucijo trga, kot je povezava obrtne trgovine s tovarno (Schumpeter 2000 v Burlamaqui in Kattel 2018, 162–164).

Podjetniki nenehno iščejo boljše načine za zadovoljitev potrošnikovih pričakovanj in želj z izboljšano kakovostjo, trajnostjo, storitvami in ceno, ki se uresničujejo v inovacijah z naprednimi tehnologijami in organizacijskimi strategijami (Heyne, Boettke in Prychitko 2010, 317–318).

V organizacijskem okviru so lahko inovacije povezane s pozitivnimi spremembami v učinkovitosti, produktivnosti, kakovosti, konkurenčnosti in tudi tržnem deležu. Vendar nedavne ugotovitve raziskav poudarjajo dopolnilno vlogo organizacijske kulture pri omogočanju organizacijam, da inovativno dejavnost prevedejo v oprijemljive izboljšave učinkovitosti. Organizacije lahko poleg osnovnih delovnih nalog zaposlenih izboljšajo tudi dobičke in uspešnost z zagotavljanjem priložnosti in virov za delovne skupine za inovacije (Frishammar idr. 2019).

### **3.2 Pregled teorij inovativnosti**

Začetki teorij inovativnosti v poslovanju segajo v leto 1939, iz dela ekonomista Josepha A. Schumpetra, enega najpomembnejših teoretikov na področju inovativnosti ter tudi pionirja na



tem področju. Njegovo teorijo bomo predstavili v nadaljevanju, na tem delu želimo le zarisati smer, iz katere teorija izhaja, od koder sledijo tudi nadaljnje teorije. Schumpeter (1943 v Robertson 1967, 14) je podjetnika enačil z inovatorjem ter predvideval, da je inovativnost značilna za: (1) gradnjo novih naprav in opreme, (2) uvedbo novih naprav in opreme ter (3) vzpon na vodstvo »novih« moških. Takšnih, ki s svojim vedenjem in vodenjem spodbujajo inovativnost svojih sledilcev. Vedenjski znanstveniki so v tem kontekstu posvečali veliko pozornosti temi inovativnosti (Schumpeter 1943 v Robertson 1967, 14).

Če na kratko predstavimo nekaj pomembnejših teoretikov s področja inovativnosti skozi čas, sledi teorija s strani Antropologa H. G. Barnetta (1953, 7), ki definira inovativnost kot osnovo kulturne spremembe in inovacije opredeljuje kot »vsako misel, vedenje ali stvar, ki je nova, ker je kvalitativno drugačna«.

Brown (1957, 407) inovacijo opiše, označi kot načrtovan poskus povečanja povpraševanja, inovativnost pa razmišljanje v tej smeri.

V letu 1962 se inovativnost začne raziskovati tudi iz sociološkega vidika. Sociolog Everett M. Rogers (1962, 13) razširja definicijo inovativnosti s sklicevanjem na inovacijo kot »idejo, ki jo posameznik dojema kot novo«. Inovacije se odvijajo prek procesa, s katerim nova misel ali vedenje oblikuje nekaj, kar je kvalitativno drugačno od obstoječega.

Leta 1973 sta na področju teorije in definicij inovativnosti pomembna Zaltman, Duncan in Holbek (1973 v Yuliyanti, Priyanto, 2019, 4), ki sta zapisala, da imajo inovativnost in inovacije zelo širok vpliv, da spreminjajo družbeno organiziranost in celoten način življenja. Menita, da se inovativnost začne z ozaveščenostjo o inovacijah, oblikovanjem inovacije ter vrednotenjem le te za organizacijo.

Različnih definicij inovativnosti in inovacij je izjemno veliko, zato se v nadaljevanju pri pregledu teorij inovativnosti ne bomo osredotočali na historičen potek in oblikovanje skozi čas, temveč bomo izpostavili štiri najpomembnejše teorije za področje, ki ga preučujemo; Schumpetrovo teorijo, teorijo na temelju virov, teorijo na temelju dinamičnih sposobnosti ter sodobne teorije inovativnosti.

### **3.2.1 Schumpetrova teorija**

Schumpetrova teorija inovativnosti izhaja iz okoli tridesetih let, ko je Schumpeter (1943) začel preučevati, kako so na kapitalistični sistem vplivale tržne inovacije. V svoji knjigi »Kapitalizem, socializem in demokracija«, angl. »Capitalism, Socialism and Democracy«, je opisal proces, v katerem »odpiranje novih trgov, tujih ali domačih, in organizacijski razvoj ponazarjata isti proces industrijskih mutacij, ki nenehno revolucionirajo gospodarsko strukturo od znotraj, ki neprestano uničuje starega, nenehno ustvarja novega. Ta proces je imenoval »ustvarjalno uničenje« (Sweezy 1943, 93–96; Bučar in Stare 2003).

Po analizi kapitalističnega modela je Schumpeter poskušal razumeti, katera oz. kakšna podjetja bi bila v boljšem položaju za inovacije. Razvil je teorijo, kjer je bila sposobnost podjetja za inovacije povezana predvsem z njeno velikostjo. Sprva je zagovarjal, da bi morala biti majhna podjetja zaradi svoje prožnosti v boljšem položaju, medtem ko bi se velika podjetja ujela v birokratske strukture. Nekaj let kasneje pa je spremenil svoje stališče in trdil, da bi lahko večje korporacije z določeno stopnjo monopolistične moči imele prednost pri razvoju inovacij. V primerjavi z manjšimi podjetji imajo tako velike korporacije boljše vire in večjo tržno moč. Na žalost je bila teorija inovacij le marginalni del Schumpetrovega dela, izhajala je iz njegove analize različnih ekonomskih in socialnih sistemov. Teorija torej sploh nima zadostne empirične podlage, ni trdnih dokazov, ki bi podpirali razmerje med velikostjo podjetja in njegovo sposobnostjo za inovacije (Sweezy 1943, 93–96).

Pomemben vpogled, ki izhaja iz Schumpetrovih idej, pa je, da inovacije lahko razumemo kot valove ustvarjalnega uničenja, ki prestrukturirajo celoten trg v korist tistih, ki hitreje dojemajo diskontinuitete. Po njegovih besedah je »problem, ki se po navadi ponazarja, kako kapitalizem upravlja obstoječe strukture, medtem ko je pomemben problem, kako jih ustvarja in uničuje« (Sweezy 1943, 93–96).

Nadalje je svojo teorijo nekako razčlenil na štiri značilnosti, ki so skupne inovativnosti v podjetju, in sicer: krožni tok, vloga podjetnika, ciklični proces ali poslovni cikel ter konec kapitalizma. Svojo nadaljnjo analizo začne s predpostavko ravnotežnega stanja ekonomskega sistema, kjer so vsi dejavniki proizvodnje v celoti zaposleni. Vsako podjetje učinkovito proizvaja s povprečnimi stroški, ki so enaki ceni. Cene proizvodov so enake povprečnim in mejnim stroškom. Dobiček v Schumpetrovem smislu je nič. Ni neto varčevanja in neto naložb. Schumpeter imenuje to ravnotežno stanje gospodarstva kot »krožni tok« gospodarske dejavnosti, ki se samo po sebi ponavlja, kot je kroženje krvi v živalskem organizmu. Krožni tok gospodarske dejavnosti se moti, ko podjetnik uspešno izvede inovacijo. Po Schumpetru (1943) je primarna funkcija podjetnika inovacijska dejavnost, ki mu prinaša pravi »dobiček«. Inovacijo pa po njegovem mnenju lahko sestavljajo: (1) uvedba novega izdelka; (2) sprejetje novega načina proizvodnje; (3) odpiranje novega trga; (4) osvajanje novega vira surovin ali polizdelkov; (5) reorganizacija proizvodnih procesov znotraj podjetja (Schumpeter 2000 v Sweezy 1943, 93–96; Hagedoorn 1996, 884–887).

Inovacije opredeli kot komercialno uporabo izumov s strani podjetnikov. Za podjetnika pa navaja, da ni človek z navadnimi sposobnostmi, saj v svoje poslovanje uvaja nekaj, kar je v obstoječem gospodarskem sistemu popolnoma »novo«, ter da tudi ni kapitalist, ampak organizator, ki lahko mobilizira potreben denar za uvedbo svoje inovacije. Dodaja še, da inovator-podjetnik potrebuje dve stvari za opravljanje svoje funkcije; prva je tehnično znanje za uvajanje inovacij in druga so finančna sredstva za dokončanje njegove naloge. Po Schumpetrovem mnenju v kapitalistični družbi obstaja rezervoar neizkoriščenega tehničnega znanja, na podlagi katerega lahko oblikuje svojo inovacijo. Uvedba inovacije nato pomeni

začetek poslovnega cikla. Ker inovator podjetnik začne oddajati sredstva iz drugih industrij, se denarni prihodki povečujejo in cene se začnejo povečevati, kar spodbuja nadaljnje naložbe. S povečevanjem inovativnosti se povečuje krožni tok v gospodarstvu. Ponudba presega povpraševanje. Začetno ravnovesje je moteno. Ker se izvirna inovacija izkaže za donosno, jo drugi podjetniki želijo kopirati. Inovacije v eni vrstici spodbujajo inovacije v povezanih linijah. Denarni prihodki in cene rastejo. Obstaja kumulativna širitev gospodarske dejavnosti. Ker se kupna moč potrošnikov povečuje, se povpraševanje po proizvodih neinovativnih panog prav tako povečuje in njihove cene se povečujejo. Ker se potencialni dobički v teh panogah povečujejo, sledi val širitve v celotnem gospodarstvu. To je sekundarni val kreditne inflacije, ki se prekriva s primarnim valom širitve. Prekomerni optimizem in špekulacije povečujejo navdušenje nad širitvijo v razcvetu. Obdobje blaginje se konča, takoj ko »novi« izdelki, ki jih povzročajo valovi inovacij, nadomestijo stare. Ker se zmanjšuje povpraševanje po starih izdelkih, se njihove cene znižujejo (Sweezy 1943, 93–96; Hagedoorn 1996, 884–887; Ilič 2001).

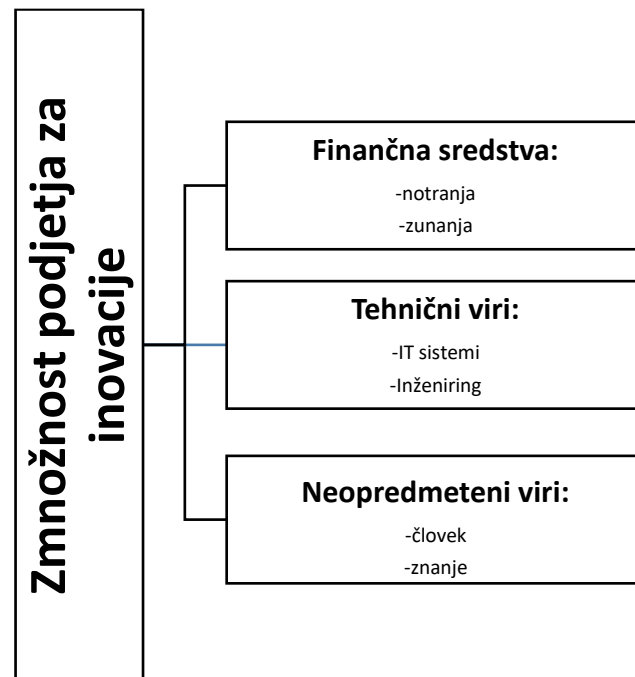
### 3.2.2 Teorija na temelju virov

Druga teorija inovativnosti je teorija na temelju virov, *angl. Resource Based View Theory*, ki velja za eno najbolj oprijemljivih na področju strateškega managementa.

Teoretično se osrednja predpostavka teorije na temelju virov nanaša na temeljno vprašanje, zakaj so podjetja različna in kako podjetja dosegajo in vzdržujejo konkurenčno prednost z uporabo njihovih virov. Od tod izhaja tradicionalno eno od najpomembnejših raziskovalnih vprašanj v literaturi o upravljanju, in sicer odnos med inovacijami, strukturnimi značilnostmi podjetja (npr. formalizacija, centralizacija, specializacija) in industrijskim okoljem. Od te tradicionalne perspektive se domneva, da so razlike v inovativnih dejavnostih podjetja v osnovi razložene z značilnostmi industrije in organizacijske strukture (npr. Kimberly in Evanisko 1981; Damanpour 1991). V sklopu evolucijske ekonomije pa so se preučevale inovacijske dejavnosti in uspešnosti ne le v smislu organizacijske strukture ali značilnosti industrije, ampak tudi v smislu virov in zmogljivosti. Znotraj istega razmišljanja literatura, ki zajema pogled na podjetje, ki temelji na virih, ponuja nove vpogleds upravljanja inovacij (Nelson in Winter 1982; Dosi 1988).

Raziskave inovacij, ki temeljijo na virih, temeljijo na organizacijskih virih in zmožnostih, ki so osnova in določajo podjetniške zmogljivosti za inovacije. V literaturi so opredeljeni trije viri, ki so ključni za inovacije (glej Slika 1). Prvi vir predstavlja razpoložljivost finančnih sredstev, ki lahko poveča sposobnost podjetja, da podpre svoje inovativne dejavnosti. Drugi vir predstavljajo tehnični viri (npr. inženirska in proizvodna oprema ipd.), ki po mnenju Songa in Parry (1997, 89–96) pozitivno vplivajo na inovativnost. Novejše raziskave so preusmerile pozornost iz oprijemljivih virov na nematerialne vire. Tako tretji vir inovativnosti predstavljajo neopredmetena sredstva, ki so morda pomembnejša s strateškega vidika, saj izpolnjujejo

zahteve, potrebne za trajnostno proizvodno prednost: biti dragocen, redek, unikaten in težko posnemljiv ali zamenljiv s tekmeči. Na primer, visok delež kvalificiranega človeškega kapitala z naprednimi tehničnimi veščinami, znanjem in izkušnjami poveča verjetnost, da bo podjetje izvajalo inovativne dejavnosti (Huiban in Bouhsina 1998, 390–396).



**Slika 1: Shema zmožnosti podjetja za inovacije**

Vir: Prirejeno po Kostopoulos, Spanos in Prastacos 2002, 8.

Predstavljeni viri so po mnenju zagovornikov teorije na temelju virov ključni dejavniki uspešnosti podjetja nasploh, ne zgolj za zmožnost inovacij (Kostopoulos, Spanos in Prastacos 2002, 8–11).

Na tem delu želimo še na kratko predstaviti zmožnost podjetja za inovacije oz. inovacijsko sposobnost. Inovacijska sposobnost, kot jo zagovarjajo Hii in Neely (2000, 5), je »potencial« ustvarjanja novih idej, prepoznavanje novih tržnih priložnosti in uvajanje tržnih inovacij z izkoriščanjem obstoječih virov in zmogljivosti. Inovacijska sposobnost je po mnenju Lawsona in Samsona (2001, 384) sposobnost nenehnega preoblikovanja znanja in idej v nove izdelke, procese in sisteme za korist podjetja in zainteresiranih strani. Kogut in Zander (1992, 391) pa konceptualizirata inovacijske sposobnosti kot sposobnost aktiviranja in združevanja znanja, ki se odraža v rezultatih inovacij, kot so proizvodi, storitve, procesi in sistemi.

### 3.2.3 Teorija na temelju dinamičnih sposobnosti

Dinamične sposobnosti, zmožnosti bi lahko v splošnem opredelili kot sposobnost integracije in ponovne konfiguracije notranjih in zunanjih kompetenc za hitro spreminjajoča okolja (Teece

Pisano in Shuen 1997, 516). Eisenhardt in Martin (2000, 1107) opredeljujeta dinamične zmogljivosti v smislu procesov, ki uporabljajo, integrirajo, preoblikujejo, pridobivajo in sproščajo vire in ustvarjajo spremembe v okolju. Winter (2003, 340) pa dinamične zmožnosti opredeli kot naučene in stabilne vzorce kolektivnih dejavnosti, prek katerih podjetje sistematično ustvarja in spreminja svoje operativne rutine za doseganje večje učinkovitosti.

Podrobneje lahko opredelimo dinamične zmogljivosti podjetja kot »vedenjsko usmerjenost za stalno integracijo, preoblikovanje, obnavljanje in ponovno ustvarjanje sredstev in zmogljivosti, s poudarkom na nadgradnji in rekonstrukciji jedra zmožnosti v skladu z dinamičnim, spreminjajočim se okoljem za pridobitev in ohranjanje konkurenčne prednosti« (Wang in Ahmed 2007, 35).

Na tem delu se pojavi vprašanje, kje je povezava med dinamično zmogljivostjo in inovativnostjo. Pregled literature kaže, da so nekateri pojmi ključni na obeh območjih. Inovacijska sposobnost je rezultat učnih procesov, ki so se nenehno razvijali. Gre za učenje in preoblikovanje znanja in zamisli v nove ali izboljšane izdelke, postopke in sisteme v korist podjetja (Birchall in Tovstiga 2005; Lawson in Samson 2001, 389). Na drugi strani pa so učni procesi prevladujoči vir dinamike (Zollo in Winter 2002, 342–344). Sklicujoč se na te izjave, lahko rečemo, da je prva skupna značilnost obeh, »učenje«.

Parashar in Singh (2005, 116) trdita, da je inovacijska sposobnost dinamična zmogljivost. Druga perspektiva izhaja od Eisenhardta in Martina (2000, 1107), ki navajata, da je dinamična zmogljivost rezultat inovacijskih zmogljivosti, saj so po njunem mnenju inovacije izdelkov dinamične zmogljivosti, saj omogočajo obnovo in preoblikovanje virov podjetja. Tretja perspektiva je, da je inovacijska sposobnost sestavni del dinamične sposobnosti. Wang in Ahmed (2007) razčlenita dinamično zmogljivost na tri komponente: prvič, prilagodljivost; drugič, sposobnost absorpcije in tretjič, inovacijske sposobnosti. Po njunem mnenju je inovacijska sposobnost ena od komponent dinamičnih zmogljivosti, zato ni ena od dinamičnih zmožnosti, ampak osnovna in bistvena komponenta dinamične zmogljivosti. Če je inovacijska zmogljivost sestavni del dinamične sposobnosti, potem je to tudi dinamična sposobnost vodstvenih delavcev. Tidd in Bessant (2009) sta namreč opredelila inovacijske sposobnosti kot skupek osnovnih sposobnosti, kot so: prepoznavanje priložnosti, izbira kot raziskovanje, izbira najboljšega odziva, izvajanje kot spremljanje, upravljanje in nadzor. Vse te sposobnosti so (naj bi bile) sestavni del vodstvenih sposobnosti. Četrta perspektiva je dinamična zmogljivost kot prvi pogoj za inovacijske sposobnosti. Rothaermel in Hess (2007, 917) trdita, da nenehno inoviranje zgradi uspešne dinamične zmogljivosti, dinamične zmogljivosti pa olajšujejo sposobnost prilagajanja spremembam z inovacijami.

### **3.2.4 Kritičen pogled na teorije inovativnosti**

V zadnjih dveh desetletjih je semantika inovacij skorajda preplavljena, izgublja omejitve in tako neizogibno postaja bolj nesmiselna. Mnogi teoretični modeli inovativnosti na ravni podjetij so skušali izboljšati konsistentnost raziskav in se skušali nekako nanašati na različne teoretske pozicije, kot so institucionalna teorija, kognitivna teorija in številne druge, med njimi tudi teorije na temelju virov in teorije na temelju dinamičnih sposobnosti. Vsaka zase sicer prispeva svoj del k inovacijski »sestavljaniki«, pa vendar nobena ne izriše popolne ali celovite slike inovativnosti. Gre za kompleksno aktivnost, ki je sama po sebi zelo specifična za vsako dejavnost posebej, če ne celo za vsako posamezno podjetje. Kljub temu pa podatki kažejo, da obstajajo nekateri osnovni, bazični elementi in procesi, ki pripomorejo k inovacijski sposobnosti in so skupni ne glede na vrsto dejavnosti, velikost podjetja ali katere druge značilnosti. Razlike na ravni podjetja samo kažejo, da se teža vsakega posameznega inovacijskega dejavnika razlikuje od podjetja do podjetja (Tidd in Bessant, 2009).

### **3.3 Vpliv vodenja na inovativnost**

V luči hitrih sprememb, ki jih povzročajo številne spremenljivke, kot so tehnološki razvoj, globalizacija trgov, povečana konkurenca, spreminjanje okusov, zahtev in pričakovanj potrošnikov ipd., inovacije predstavljajo eno najpomembnejših orodij za spopadanje s temi izzivi.

V svoji študiji Oldham in Cummings (1996) omenjata, da je vodstvo najpomembnejši dejavnik pri organizacijskih inovacijah. Pozitivne učinke različnih slogov vodenja (participativni in sodelovalni slogi vodenja) in kakovost odnosa med vodjo in privrženci na področje inovacij je podprlo več empiričnih študij. Avtentični voditelji lahko vplivajo na inovacije. Lahko spodbujajo inovacije bolj kot tradicionalni stil vodenja. Avtentični voditelji namreč krepijo ustvarjanje zaupanja, ustvarjanje upanja, povečujejo optimizem in krepijo odpornost in poleg tega učinkovito spodbujajo inovativnost. V številnih študijah (George idr. 2007; George 2003; Luthans in Avolio 2003; Gardner idr. 2005; Walumbwa idr. 2010) je zaznati povezavo med kreativnostjo in inovativnostjo; avtentični voditelji z značilnim slogom vodenja in z vsemi svojimi osebnimi lastnostmi, ki se izražajo v načinu vodenja svojih sledilcev, povečujejo in spodbujajo raven kreativnosti, ki pa se v veliki meri manifestira v inovacijah, bodisi v organizacijskih inovacijah, inovacijah produkta in ostalih vrstah.

Černe, Jaklič in Škerlavaj (2013) navajajo, da se vpliv avtentičnega vodenja na inovativnost zaposlenih razpreda zelo široko; avtentični voditelji gradijo pozitiven psihološki kapital zaposlenih, avtentično vodenje je povezano z notranjo motivacijo v smislu, da ko se sledilec ravna po vplivu verodostojnih voditeljev, prevzame pobudo za lasten razvoj. To počne zato, ker se v procesu pozitivnega modeliranja (proces osebne identifikacije z vodjem) in posledičnega avtentičnega sledilnega razvoja zaveda, da lahko doseže več, kot je mislil, verjel. Avtentično

vodstvo se osredotoča na pozitivne dosežke in ne na poudarjanje pomanjkljivosti, spodbuja zaupanje zaposlenih, kar prinaša rezultat višje čustvene varnosti in nekonvencionalne ideje. Ker so verodostojni voditelji strpni do dvoumnosti in odprti za izkušnje in spremembe, je ta stil vodenja primeren za spodbujanje inovativnosti.

Avtentični voditelji spodbujajo zaupanje in spoštovanje zaposlenih, kar zaposlene spodbuja, da svobodno predlagajo svoje nekonvencionalne ideje in uvajajo nasprotujoča si mnenja brez strahu pred posledicami. Avtentični voditelji namreč na drugi strani zagotavljajo konstruktivno kritiko in povratne informacije na pošten, spoštljiv, informativen in razvojni način. Na ta način bodo ustvarjalne ideje članov skupine bolj verjetno povzročile inovativne predloge, ki imajo praktično vrednost (Zhou in George 2001).

Verodostojno vodenje vpliva na tudi na notranjo motivacijo; zaposleni prevzamejo odgovornost za lasten razvoj, saj se pod njihovim vodstvom zavedajo, da lahko dosežejo več, kot so mislili. Sledilci delujejo v smeri pozitivnega mišljenja, gradnje samozavesti in ustvarjanje upanja. Za takšno proaktivno vedenje voditeljev je bilo dokazano, da spodbuja inovativno vedenje zaposlenih (Seibert, Kraimer in Crant 2001).

Müceldili, Turan in Erdil (2013, 674–679) navajajo, da disciplinirana osredotočenost na tri osnove upravljanja z ljudmi ustvari gradnike inovativne organizacije. Prvi korak je formalno vključiti inovacije v program strateškega upravljanja višjih voditeljev. Na ta način se inovativnost lahko ne samo spodbuja, temveč tudi upravlja, spremlja in meri kot osrednji element prizadevanj podjetja za rast. Drugič, vodilni delavci lahko bolje izkoristijo obstoječe (in pogosto neizkoriščene) talente za inovacije, ne da bi izvajali moteče programe sprememb, in sicer z ustvarjanjem pogojev, ki omogočajo, da se dinamične inovacijske mreže razvijejo in uspejo. Nazadnje lahko sprejmejo izrecne ukrepe za spodbujanje inovacijske kulture, ki temelji na zaupanju med zaposlenimi. V takšni kulturi ljudje razumejo, da so njihove ideje cenjene, da jim nadrejeni zaupajo, da je varno izražati zamisli in skupno z vodji nadzorovati tveganja. Takšno okolje je lahko učinkovitejše od denarnih spodbud za ohranjanje inovacij.

## **4 EMPIRIČNA RAZISKAVA**

Številni avtorji (Amabile 1988; Scott in Bruce 1994; Oldham in Cummings 1996; Oke, Munshi in Walumbwa 2009) so potrdili pozitiven vpliv avtentičnega vodenja na inovativnost. Po njihovem mnenju avtentični vodje krepijo inovativno vedenje zaposlenih in spreminjajo njihove medsebojne odnose v smer, ki spodbuja inovativnost. Zaznano povezavo med avtentičnim vodenjem in inovativnostjo smo s pomočjo študije primera raziskali v magistrski nalogi.

### **4.1 Predstavitev podjetja**

Raziskavo smo opravili v vodilni nebančni finančni družbi v Sloveniji na področju odkupa terjatev (faktoring). Poleg odkupa terjatev nudijo tudi projektno financiranje, verižne kompenzacije in poslovno svetovanje.

Poslanstvo podjetja je pomagati pravnim osebam in samostojnim podjetnikom ustvariti in zagotavljati okolje za izboljšanje likvidnosti, krepiti njihovo finančno moč in dvigovati zavest plačilne discipline. Njihove temeljne vrednote so varnost, zanesljivost, hitrost in transparentnost (Proučevano podjetje, 2020).

Podjetje zaposluje 19 ljudi in se po finančnih rezultatih, merjenih s čistim dobičkom, uvršča med prvih pet podjetij v svoji panogi (oz. v Sloveniji) in v zadnjih štirih letih dosega med 131 in 158-odstotno letno stopnjo rasti. Predvidevamo, da se del teh rezultatov lahko prepiše tudi avtentičnosti vodenja (Proučevano podjetje, 2020).

### **4.2 Raziskovalna zasnova in metodologija**

V raziskavi smo uporabili študijo primera, kjer smo s pomočjo anketnega vprašalnika in pol-strukturiranega intervjuja raziskali avtentičnost vodenja v izbranem podjetju ter zaznano povezavo med avtentičnim vodenjem in inovativnostjo. Študija primera je strategija kvalitativne empirične raziskave, ki omogoča globok vpogled pri raziskovanju sodobnega fenomena znotraj realnega konteksta (Yin 2011). Študije primera so posebej primerne za organizacijske in raziskave v managementu. V raziskavi smo uporabili triangulacijo po metodah, kjer je anketni vprašalnik služil predvsem kot 'spremljevalna' metoda pol-strukturiranemu intervjuju. Sicer pa se med triangulacijo po metodah in raziskavo mešanih metod krešajo različna strokovna mnenja, kot navaja tudi Denzin (2012).

Dotično podjetje smo izbrali, ker v zadnjih dveh letih dosega izrazito boljše poslovne rezultate, kar smo povezali s številnimi inovacijami, ki so jih v tem obdobju vnesli v sistem dela in način vodenja kakor tudi z inovacijami produktov/storitev (Proučevano podjetje, 2020).



Podjetje zaposluje skupaj 19 ljudi. V raziskavo smo vključili 15 zaposlenih, pet managerjev in deset drugih zaposlenih. Vzorec petih managerjev vključuje enega iz top managementa, dva iz srednjega in dva iz operativnega managementa. Managerje smo vključili v raziskavo, da bi lahko odgovorili na prvo raziskovalno vprašanje. Vzorec 10 zaposlenih predstavlja priložnostni vzorec in nam omogoča, da odgovorimo na drugo raziskovalno vprašanje.

Pri oblikovanju anketnega vprašalnika smo izhajali iz teoretičnih postavk o avtentičnem vodenju, in sicer v povezavi z inovativnostjo ter njuno medsebojno povezavo. Vprašalnike smo analizirali z uporabo preproste deskriptivne statistike, saj število prejetih vprašalnikov ne omogoča kompleksnejše statistike. Podatke pridobljene s pol-strukturiranimi intervjuji smo analizirali z uporabo metode analize vsebine, kot jo opredeljujejo Easterby-Smith, Thorpe in Lowe (2005). Skladno s tem smo analizo izvedli po vprašanjih, kot smo jih postavili v intervjujih. Zato tudi teksta nismo kodirali, kot je sicer značilno za kvalitativne raziskave, ampak smo značilnosti, kot so jih udeleženci opredelili, zbrali na osnovi ključnih besed.

### **4.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov**

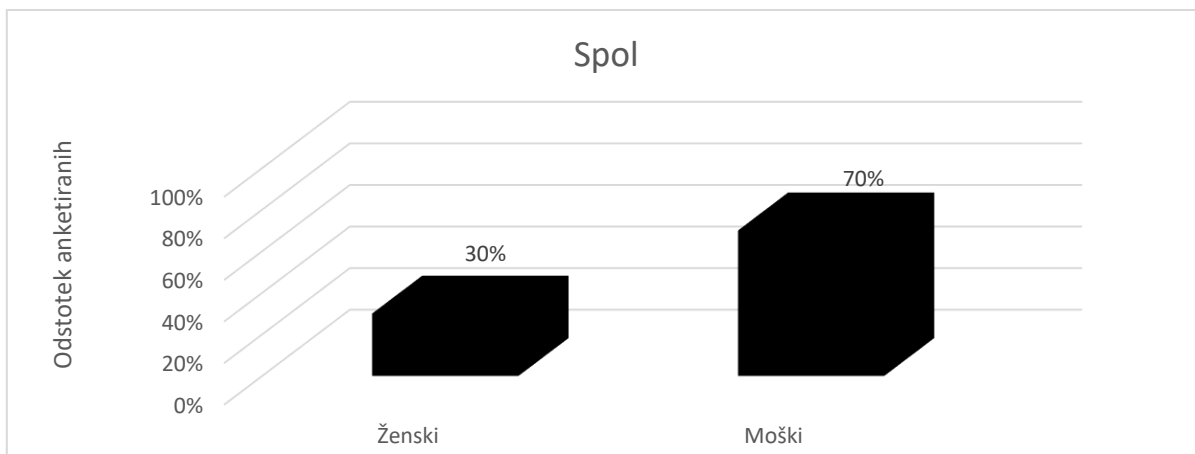
V tem poglavju smo predstavili rezultate raziskave, in sicer rezultate anketnih vprašalnikov ter opravljenih intervjujev v proučevanem podjetju.

#### **4.3.1 Rezultati anketnega vprašalnika zaposlenih**

Anketni vprašalnik (Priloga 1), ki smo ga sestavili za zaposlene, je vseboval 17 vprašanj in je bil razdeljen na dva sklopa; prvi sklop se je nanašal na demografske podatke anketiranih, drugi sklop vprašanj se je nanašal na vodenje njihovega vodje, managerja.

Anketni vprašalnik smo v tiskani obliki razdelili desetim zaposlenim na njihovem delovnem mestu, in sicer v času opravljanja intervjujev z vodji. Vrnjenih in v celoti izpolnjenih smo dobili vseh 10 vprašalnikov, njihovo zanesljivost in razumljivost pa smo preverjali z medsebojno primerjavo rezultatov različnih anketirancev ter sovpadanjem odgovorov z anketiranimi vodji. Anketne vprašalnike smo nato zbrali, podatke statistično obdelali s programom Excel, rezultate pa grafično prikazali v nadaljevanju.

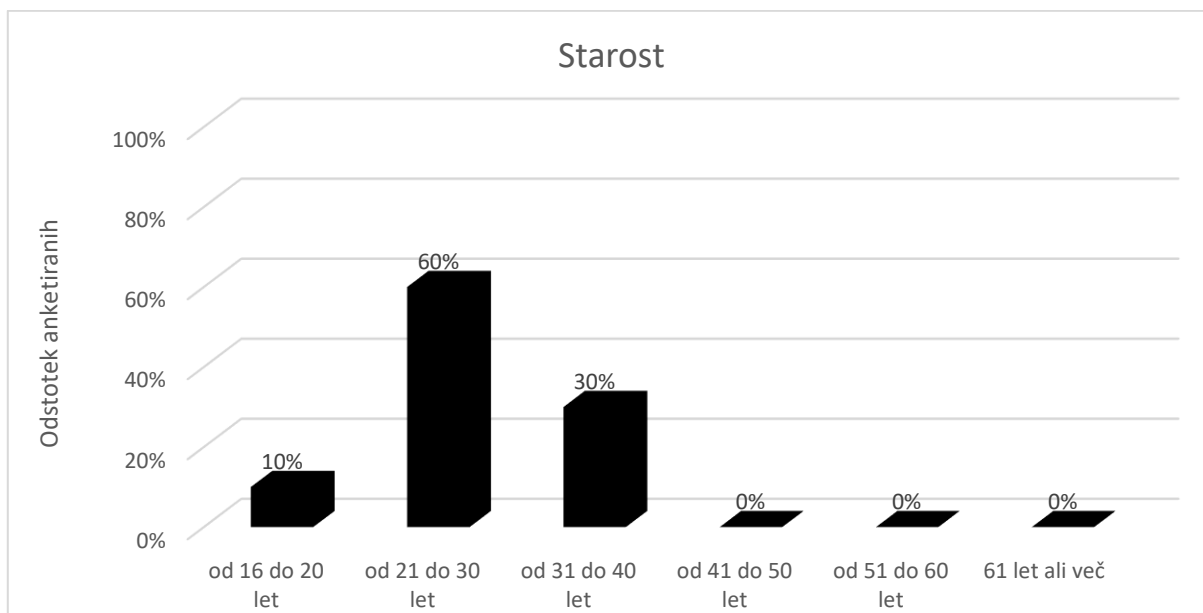
Na začetku raziskave smo anketirane zaposlene razvrstili glede na spol in starost (glej Slika 2).



**Slika 2: Spol anketiranih**

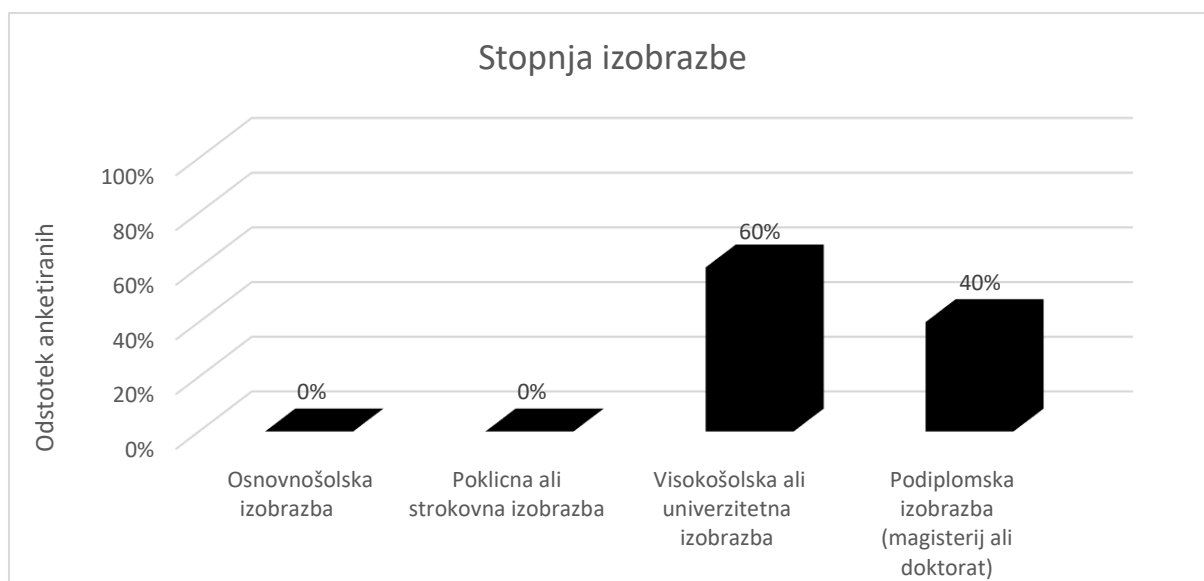
V raziskavi je sodelovalo 30 % žensk ter 70 % moških.

V sliki 3 so predstavljeni podatki o starosti anketiranih.



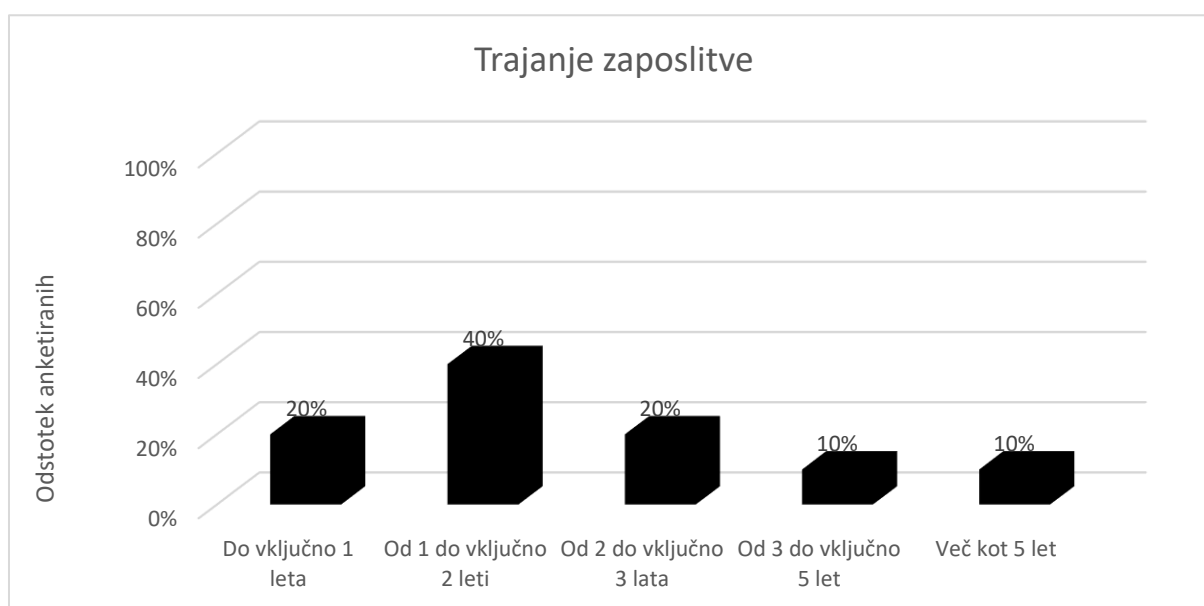
**Slika 3: Starost anketiranih**

Največ anketiranih, 60 %, se uvršča v starostno skupino od 21 do 30 let, 30 % je starih od 31 do 40 let, 10 % se jih uvršča v starostno skupino od 16 do 20 let. Starejših od 40 let na proučevanem delovnem mestu v proučevani organizaciji trenutno ni.



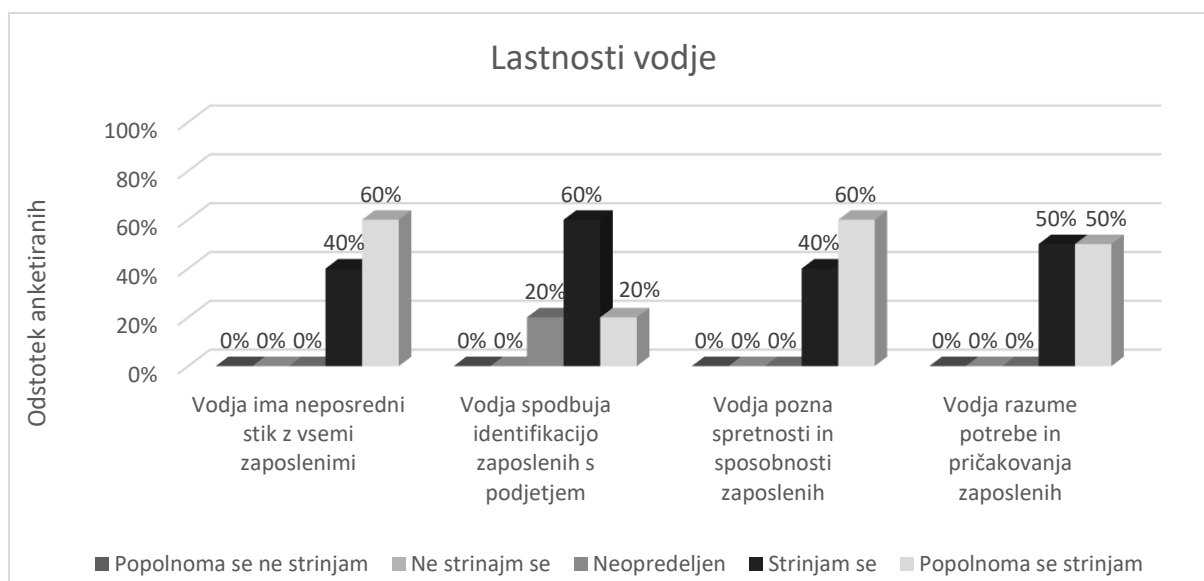
**Slika 4: Stopnja izobrazbe**

Večinski del anketiranih ima visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo, torej kar 60 %, sledi podiplomska izobrazba (magisterij ali doktorat) s 40 %. Anketiranih, ki bi imeli nižjo izobrazbo, kot je visokošolska, ni bilo.



**Slika 5: Trajanje zaposlitve**

Iz slike 5 je mogoče razbrati trajanje zaposlitve, in sicer je največ anketiranih zaposlenih v podjetju več kot 1 do vključno 2 leti, in sicer kar 40 %, 20 % je takih, ki so zaposleni manj do vključno enega leta ter enak odstotek takšnih, ki so v podjetju zaposleni več kot 2 do vključno 3 leta. 10 % je takih, ki so v podjetju zaposleni več kot 3 do vključno 5 let in prav takšen odstotek je tudi takih, ki dela v podjetju več kot 5 let.

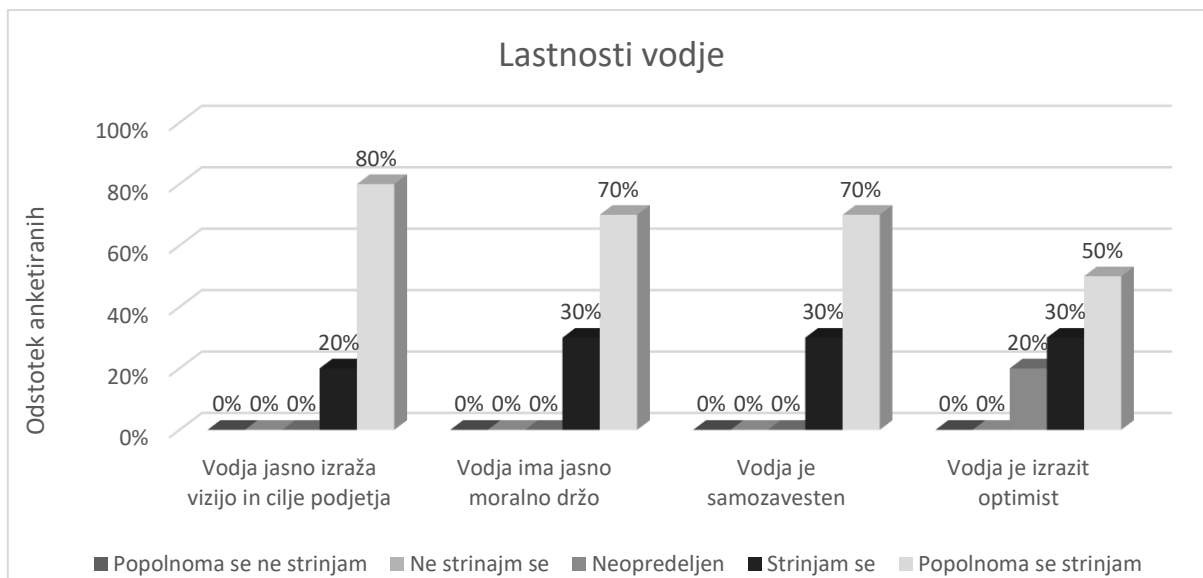


**Slika 6: Dojemanje lastnosti vodje s strani zaposlenih**

Iz rezultatov je razvidno, da se vsi anketirani strinjajo, da ima vodja neposredni stik z vsemi zaposlenimi. 60 % anketiranih zaposlenih se je namreč popolnoma strinjalo z navedeno trditvijo, preostalih 40 % se je z izjavo strinjalo. Velika večina anketiranih se je strinjala tudi z izjavo, da vodja spodbuja identifikacijo zaposlenih s podjetjem, pri čemer je 20 % anketiranih zaposlenih ostalo neopredeljenih, 60 % se je strinjalo z izjavo, 20 % anketiranih je popolnoma potrdilo podano trditev.

Zelo podobne rezultate smo pridobili za naslednji dve trditvi, prikazani v sliki 6, in sicer, trditev »vodja pozna spretnosti in sposobnosti zaposlenih« so anketirani v celoti potrdili; 40 % anketiranih se je strinjalo s trditvijo, 60 % je trditev popolnoma potrdilo. Vsi anketirani se strinjajo oz. popolnoma strinjajo tudi z izjavo, da njihov vodja razume potrebe in pričakovanja svojih zaposlenih.

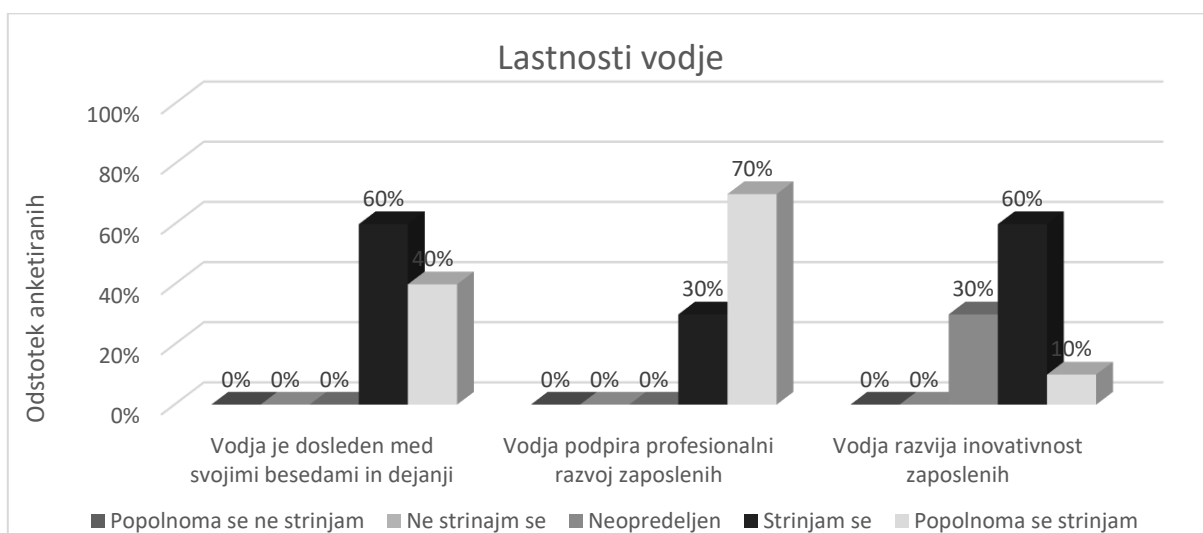
Ugotovili smo, da imajo vodje v proučevani organizaciji neposreden stik z vsemi zaposlenimi, spodbujajo njihovo identifikacijo s podjetjem, poznajo njihove spretnosti in sposobnosti ter razumejo njihove potrebe in pričakovanja.



**Slika 7: Dojemanje lastnosti vodje s strani zaposlenih**

Rezultati v sliki 7 nakazujejo, da se kar 80 % anketiranih popolnoma strinja z izjavo »vodja jasno izraža vizijo in cilje podjetja«, tudi ostalih 20 % se s to izjavo strinja. Tudi z izjavo »vodja ima jasno moralno držo« se kar 70 % popolnoma strinja in 30 % strinja. Enake rezultate je mogoče zaznati s trditvijo, da je vodja samozavesten. Glede trditve, da je vodja izrazit optimist, lahko rečemo, da je 20 % neopredeljenih, 30 % se s to trditvijo strinja in kar 50 % popolnoma strinja.

Razbrati je možno, da vodja izraža jasno vizijo podjetja, ima jasno moralno držo, je samozavesten in izrazit optimist.

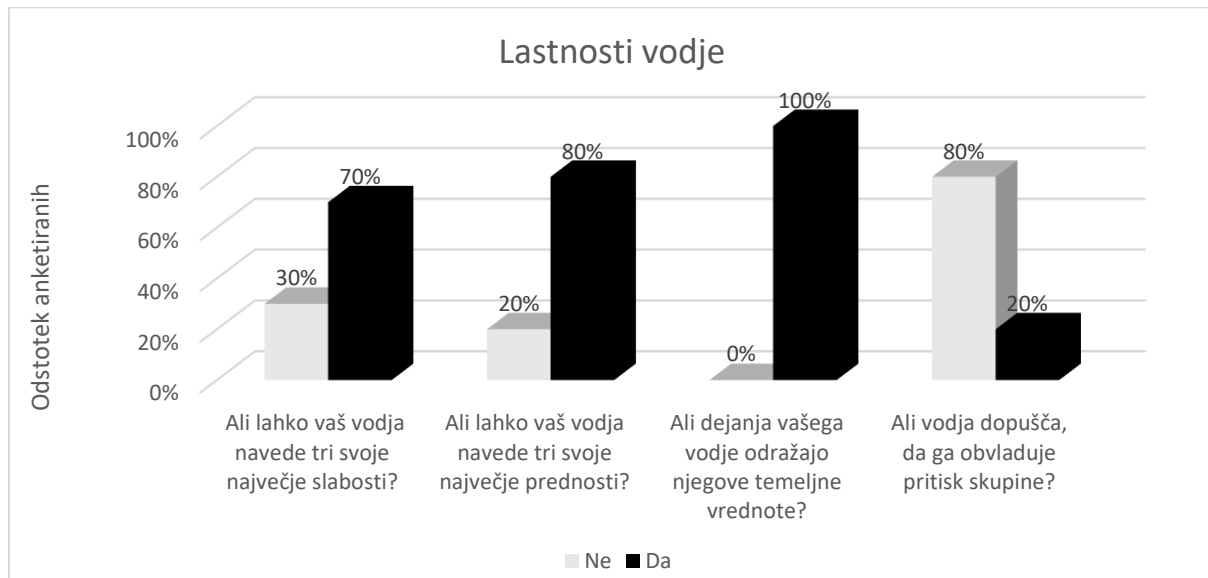


**Slika 8: Dojemanje lastnosti vodje s strani zaposlenih**

Ali je vodja dosleden med svojimi besedami in dejanji, je mogoče razbrati iz naslednjega grafikona, in sicer se s to trditvijo strinja kar 60 % anketiranih, ostalih 40 % se popolnoma

strinja. Tudi s trditvijo, da vodja podpira profesionalni razvoj zaposlenih, se strinja kar 30 % anketiranih in 70 % popolnoma strinja.

Glede trditve, da vodja razvija inovativnost zaposlenih, je 30 % anketiranih neopredeljenih, 60 % se je strinjalo in le 10 % popolnoma strinjalo.

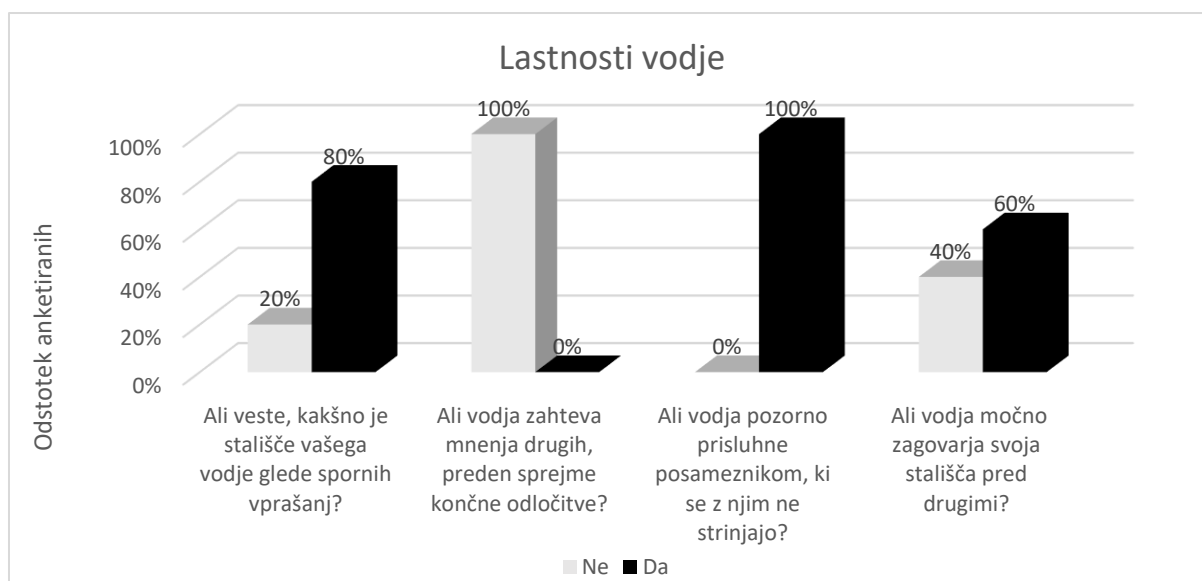


**Slika 9: Dojemanje lastnosti vodje s strani zaposlenih**

Slika 9 predstavlja štiri vprašanja. Na vprašanje »Ali lahko vaš vodja navede tri svoje slabosti?« je 30 % anketiranih zanikalo in 70 % odgovorilo pritrdilno. Na vprašanje »Ali lahko vaš vodja navede tri svoje največje prednosti?« so bili rezultati podobni, 20 % je odgovorilo negativno in 80 % pozitivno.

Na vprašanje »Ali dejanja vašega vodje odražajo njegove temeljne vrednote?« so vsi anketiranci odgovorili pritrdilno. Zadnje vprašanje »Ali vodja dopušča, da ga obvladuje pritisk skupine?« je kar 80 % anketirancev zanikalo, ostalih 20 % pa potrdilo.

Iz pridobljenih rezultatov lahko sklepamo, da po mnenju anketirancev vodja lahko navede tri svoje največje slabosti, prav tako pa tudi prednosti, da njegova dejanja odražajo njegove temeljne vrednote in da ne dopušča, da ga obvladuje pritisk skupine.

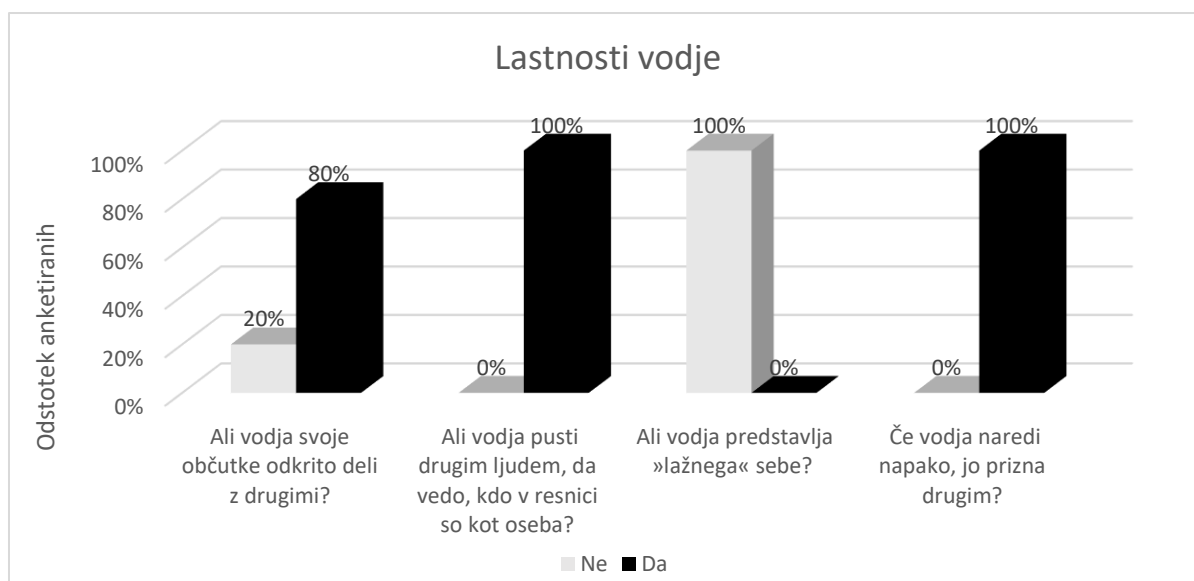


**Slika 10: Dojemanje lastnosti vodje s strani zaposlenih**

Na vprašanje »Ali veste, kakšno je stališče vašega vodje glede spornih vprašanj?« je 20 % anketirancev odgovorilo z »ne« in ostalih 80 % z »da«. Glede vprašanja »Ali vodja zahteva mnenja drugih, preden sprejme končne odločitve?« ni bilo pritrdilnega odgovora, torej odločitve lahko sprejema samostojno. Na vprašanje »Ali vodja pozorno prisluhne posameznikom, ki se z njim strinjajo?« so se vsi anketiranci odgovorili pritrdilno. Na zadnje vprašanje »Ali vodja močno zagovarja svoja stališča pred drugimi?« je 40 % anketirancev odgovorilo negativno, ostalih 60 % pa pozitivno.

Sklepamo lahko, da je stališče vodje glede spornih vprašanj jasno. Vodja ne zahteva mnenja drugih, preden sprejme končne odločitve, kljub temu pa pozorno prisluhne tudi tistim posameznikom, ki se glede posameznih vprašanj z njim ne strinjajo.

Glede na različna mnenja o postavki, ali vodja močno zagovarja svoja stališča pred drugimi, sklepamo, da vodja sicer »stabilno« stoji za svojimi stališči, a jih pri tem ne vsiljuje drugim, dopušča in spoštuje drugačna mnenja.



**Slika 11: Dojemanje lastnosti vodje s strani zaposlenih**

Iz rezultatov zgoraj je razvidno, da je na vprašanje »Ali vodja svoje občutke odkrito deli z drugimi?« kar 80 % anketirancev odgovorilo pritrdilno. Na vprašanje »Ali vodja pusti drugim ljudem, da vedo, kdo v resnici so kot oseba?« so vsi odgovorili pritrdilno. Vprašanje »Ali vodja predstavlja »lažnega sebe?« je bilo s strani vseh anketirancev zanikano. Na zadnje vprašanje »Če vodja naredi napako, ali jo prizna drugim?« so vsi odgovorili pritrdilno.

Sklepamo lahko, da po mnenju zaposlenih vodja svoje občutke deli z drugimi, pusti drugim ljudem, da vedo, kdo so v resnici kot oseba, nikoli ne prestavlja »lažnega sebe«, in če naredi napako, jo drugim tudi prizna.

Iz vseh pridobljenih odgovorov iz tega sklopa lahko sklepno zapišemo, da imajo vodje v proučevani organizaciji neposreden stik z vsemi zaposlenimi, spodbujajo njihovo identifikacijo s podjetjem, poznajo njihove spretnosti in sposobnosti ter razumejo njihove potrebe in pričakovanja. Po mnenju anketiranih zaposlenih vodja izraža jasno vizijo podjetja, ima jasno moralno držo, je samozavesten in izrazit optimist, je dosleden med svojimi besedami in dejanji, podpira profesionalni razvoj zaposlenih in njihovo inovativnost.

Po mnenju anketirancev vodja lahko navede svoje največje prednosti in slabosti, da njegova dejanja odražajo njegove temeljne vrednote. Svoja stališča glede spornih vprašanj izraža jasno in ne dopušča, da bi ga obvladoval pritisk skupine. Čeprav vodja ne zahteva mnenja drugih, preden sprejme končne odločitve, pozorno prisluhne in ceni drugo mnenje.

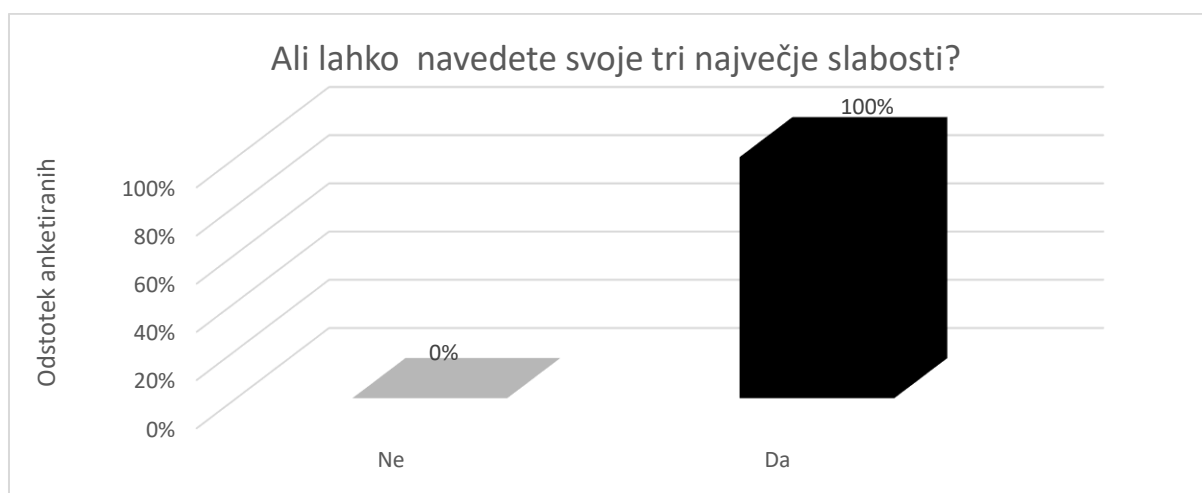
Glede na te ugotovitve lahko sklepamo, da zaposleni v večini percipirajo slog vodenja svojih vodij kot avtentično.

V drugem sklopu raziskovalnega dela naloge smo anketirali vodje. Rezultate predstavljamo v nadaljevanju.



### 4.3.2 Rezultati anketnega vprašalnika vodij

Anketni vprašalnik, ki smo ga sestavili za vodje, je vseboval 15 vprašanj in bil prav tako razdeljen v dva sklopa. Prvi sklop štirinajstih vprašanj se je nanašal na njihove lastnosti v vlogi vodje. Vprašanja so bila enaka kot vprašanja v anketnem vprašalniku, ki smo ga sestavili in razdelili zaposlenim. Drugi sklop vprašanj, vprašanje 15, se je nanašal na primerjavo delovanja proučevane organizacije v sklopu inovacij glede na njihove konkurente in je bilo nadalje razdeljeno na tri podsklope; na inovacije izdelkov, inovacije procesov ter upravne inovacije. Anketni vprašalnik smo v tiskani obliki razdelili petim managerjem na njihovem delovnem mestu, ki smo jih nato zbrali, podatke statistično obdelali s programom Excel, rezultate pa grafično prikazali v nadaljevanju.



**Slika 12: Prepoznavanje svojih slabosti**

Iz zgornje slike je razvidno, da so se vsi managerji strinjali s trditvijo, da lahko navedejo tri svoje največje slabosti. V naslednjem anketnem vprašanju smo prosili, da jih naštejejo.

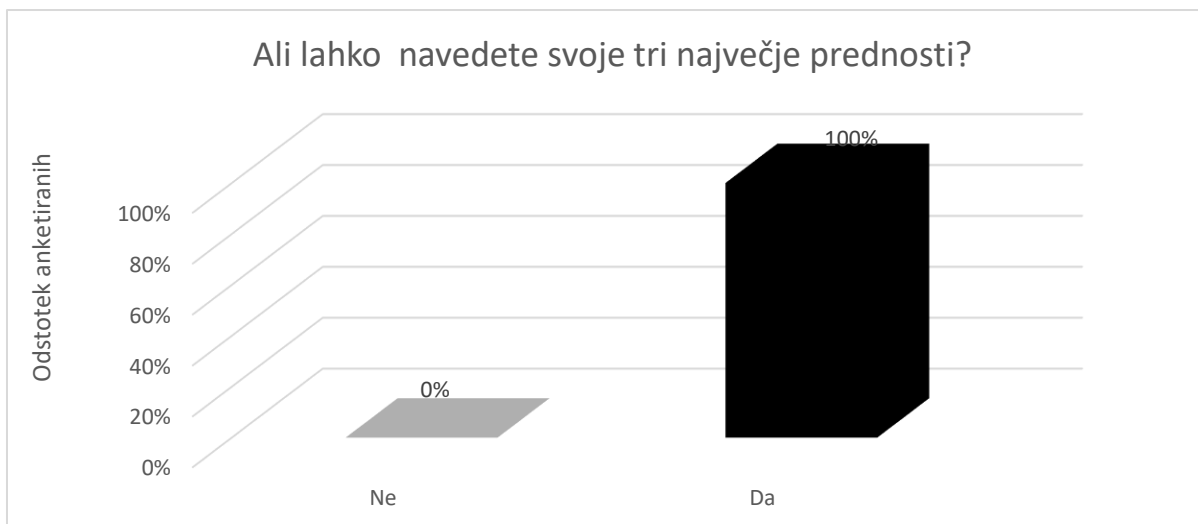
M1 – manager iz top managementa: preveč iskren, direkten, hiter.

M1 – manager iz top managementa: popustljiva, preveč hitra – preveč stvari naredim sama, nestrpna.

Ms2 – manager iz srednjega managementa: včasih preveč nesproščen, napet, zaskrbljen.

Mo1 – manager iz operativnega managementa: strog, zahteven, odrezav.

Mo2 – manager iz operativnega managementa: preveč popustljiv, »mehak«.



**Slika 13: Prepoznavanje svojih prednosti**

Iz naslednje slike je razvidno, da so se vsi managerji strinjali s trditvijo, da lahko navedejo tri svoje največje prednosti. V nadaljevanju smo prosili, da jih naštejejo.

M1 – manager iz top managementa: odločen, zanesljiv, razumevajoč.

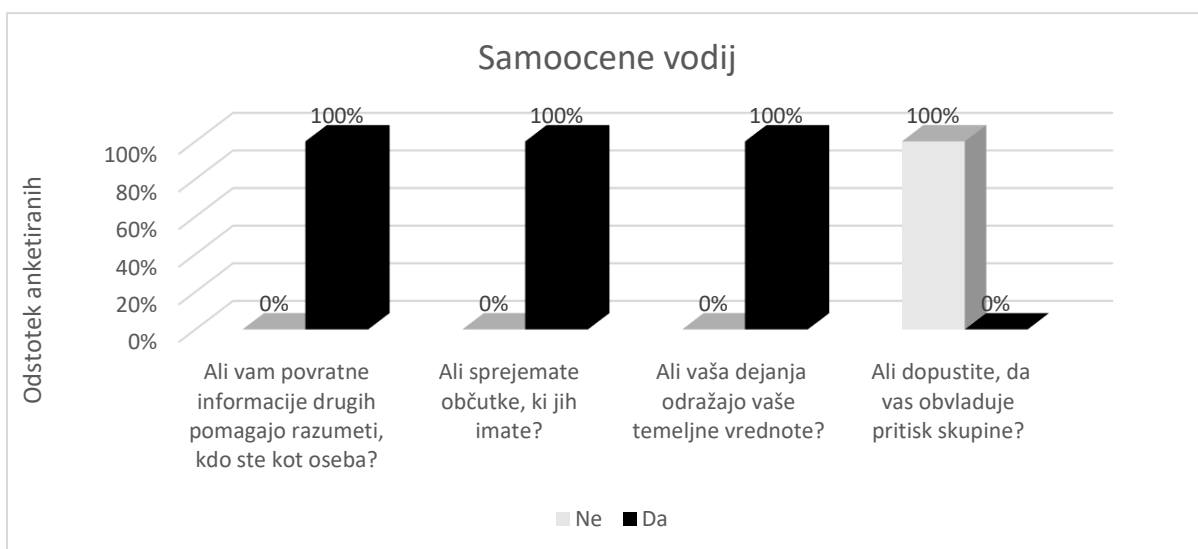
Ms1 – managerka iz srednjega managementa: natančna, dosledna, iznajdljiva (za vse obstaja rešitev in še boljše poti – načini).

Ms2 – manager iz srednjega managementa: zavzet, vztrajen, odločen.

Mo1 – manager iz operativnega managementa: jasen, strikten, odločen, pravičen.

Mo2 – manager iz operativnega managementa: odkrit, pozitiven, imam dobre organizacijske sposobnosti.

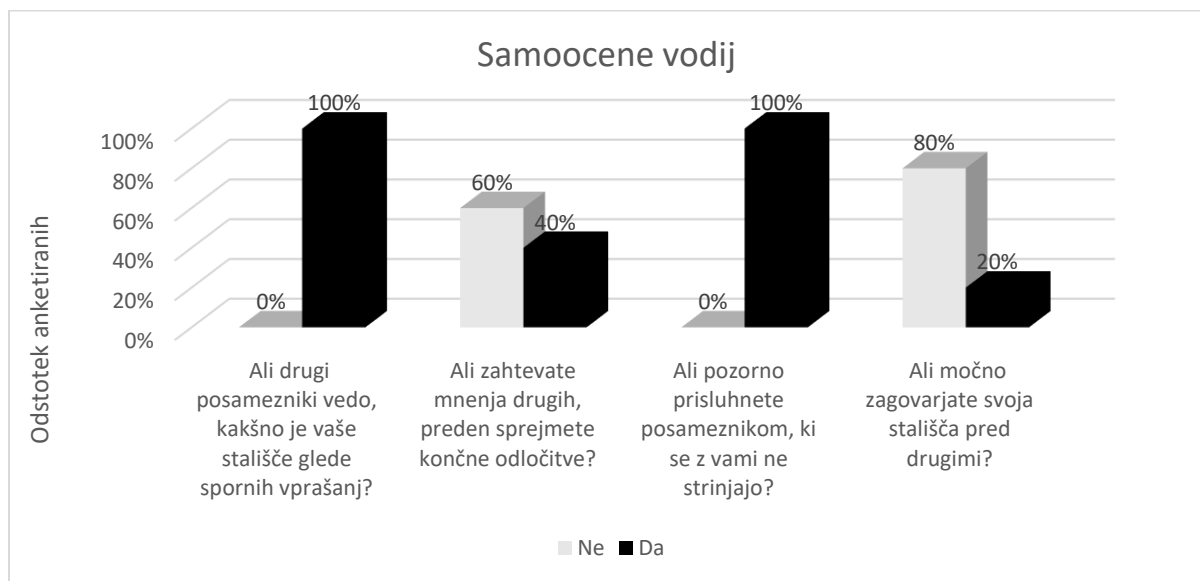
Nadaljevali smo s samoocenami vodij.



**Slika 14: Samoocene vodij**

Slika 14 prikazuje samoocene vodij. Na vprašanja so vsi anketiranci odgovarjali soglasno, in sicer so na vprašanje »Ali nam povratne informacije drugih pomagajo razumeti, kdo ste kot oseba?« vsi odgovorili pritrdilno. Prav tako so pritrdilno odgovorili na vprašanja »Ali sprejemate občutke, ki jih imate?« in »Ali vaša dejanja odražajo temeljne vrednote?« Negativno pa so vsi odgovorili na vprašanje: »Ali dopustite, da vas obvladuje pritisk skupine?«

Sklepamo lahko, da povratne informacije vodjem pomagajo razumeti, kdo so kot oseba, sprejemajo občutke, ki jih imajo. Njihova dejanja odražajo temeljnije vrednote in ne popuščajo pritisku skupine, da jih obvladuje.

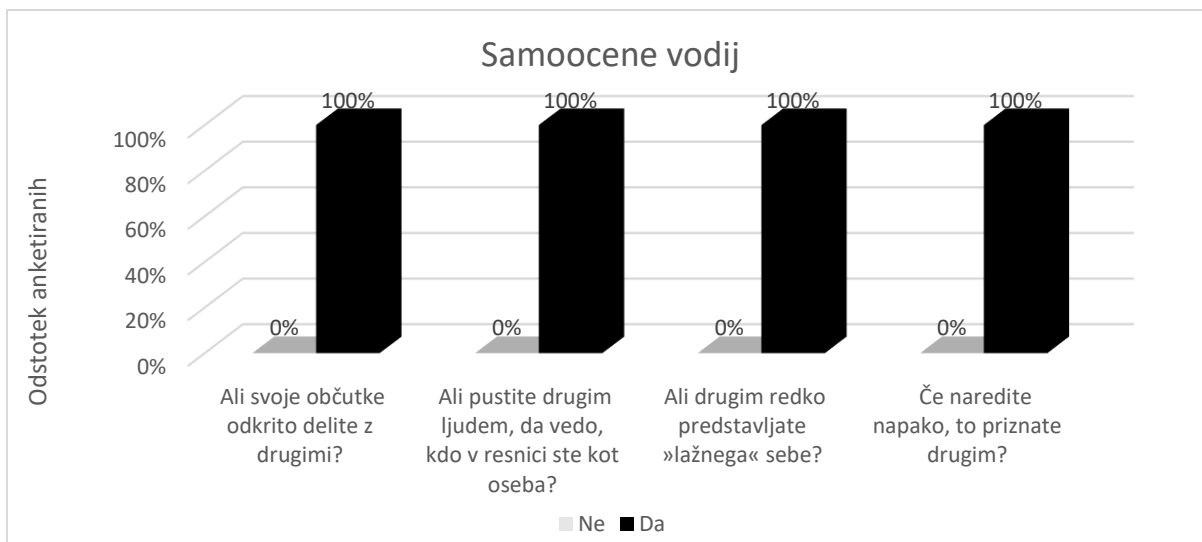


**Slika 15: Samoocene vodij**

Iz zgornjih rezultatov je razvidno, da so vsi anketiranci odgovorili z »Da« na vprašanje: »Ali drugi posamezniki vedo, kakšno je njihovo stališče glede spornih vprašanj?« Na vprašanje: »Ali se zahtevate mnenja drugih, preden sprejmete končne odločitve?« je 40 % odgovorilo z »Da«, ostalih 60 % pa z »Ne«. Osebi, ki sta odgovorili z »Da«, sta bila operativna managerja, ki se seveda posvetujeta z ostalimi managerji o končnih odločitvah.

Na vprašanje »Ali pozorno prisluhnete posameznikom, ki se z vami ne strinjajo?« so vsi anketiranci odgovorili z »Da«. Na vprašanje »Ali močno zagovarjate svoja stališča pred drugimi?« pa je 20 % odgovorilo z »Da«, ostalih 80 % pa z »Ne«.

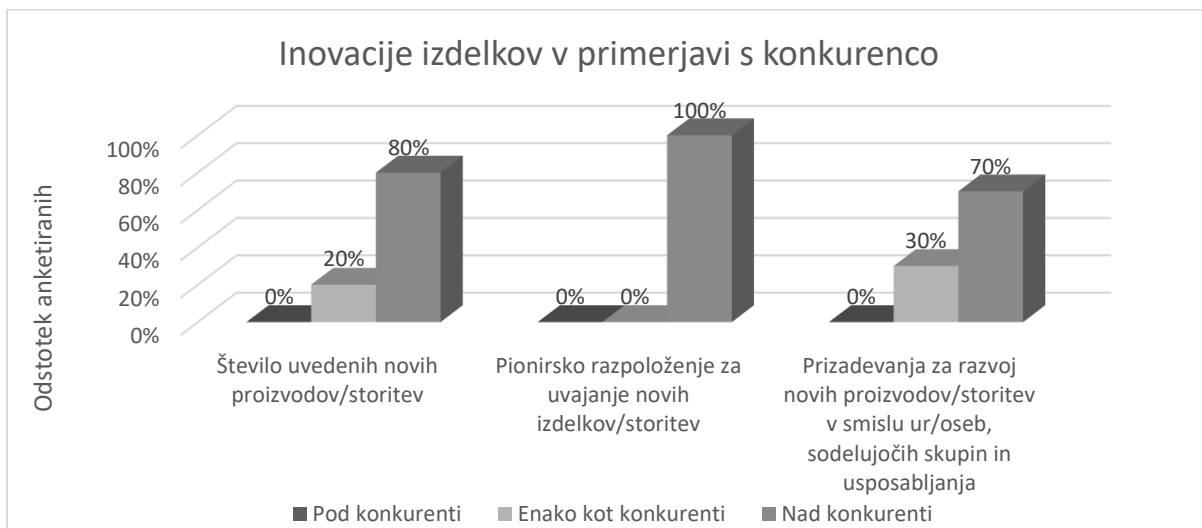
Lahko rečemo, da se vodje strinjajo, da drugi posamezniki vedo, kakšno je njihovo stališče glede spornih vprašanj. Lahko tudi rečemo, da ne zahtevajo mnenja drugih, preden sprejmejo končne odločitve, razen če tega od njih ne zahtevajo navodila podjetja. Ugotovimo lahko, da tudi pozorno prisluhnejo posameznikom, ki se z njimi ne strinjajo in ne zagovarjajo močno svojega stališča pred drugimi.



**Slika 16: Samoocene vodij**

Na naslednja štiri vprašanja so vsi anketiranci odgovorili z »Da«. Vprašanja so bila: »Ali svoje občutke odkrito delite z drugimi?«, »Ali pustite drugim ljudem, da vedo, kdo v resnici ste kot oseba?«, »Ali drugim redko predstavljate »lažnega« sebe?« in »Če naredite napako, ali to priznate drugim?«

Na podlagi rezultatov lahko rečemo, da vodje odkrito delijo občutke z drugimi zaposlenimi, da pustijo ljudem, da vedo, kdo so v resnici kot oseba, da ne predstavljajo »lažnega« sebe in če naredijo napako, to tudi odkrito priznajo drugim.



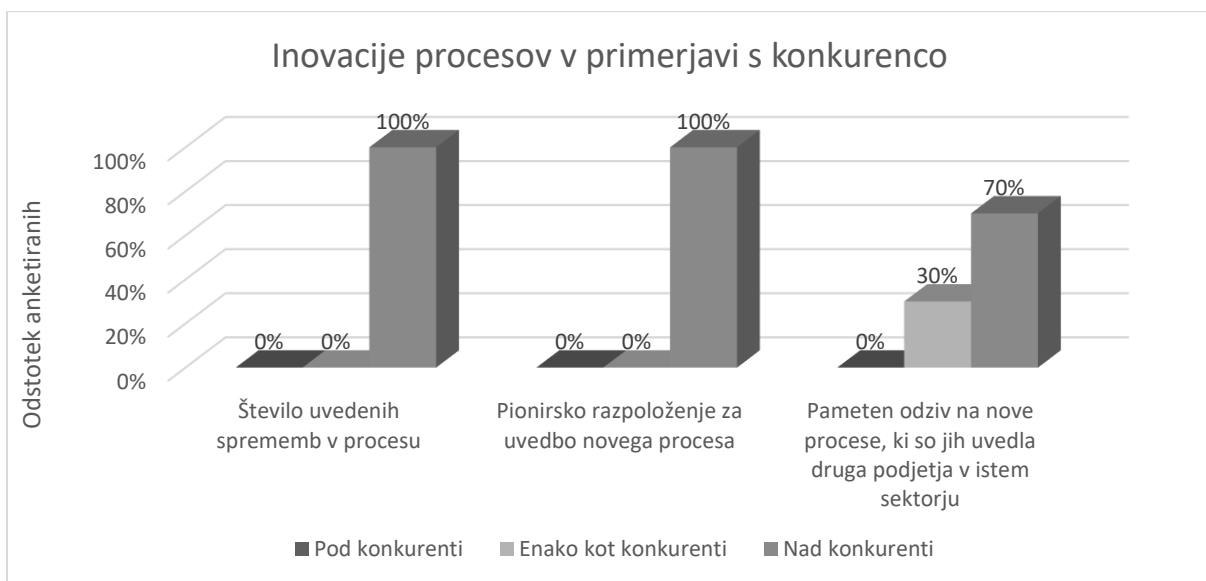
**Slika 17: Ocena inovacij izdelkov v primerjavi s konkurenco s strani vodij**

Iz rezultatov je razvidno, da vodje ocenjujejo, da je njihovo podjetje boljše kot konkurenti glede števila uvedenih novih proizvodov/storitev, in sicer je tako odgovorilo kar 80 % anketirancev, ostalih 20 % je trdilo, da so enakovredni konkurenci.

Na vprašanje »Ali so pionirsko razpoloženi za uvajanje novih izdelkov/storitev?« so vsi odgovorili, da so boljši kot konkurenti.

Na vprašanje o prizadevanju za razvoj novih proizvodov/storitev v smislu ur/oseb, sodelujočih skupin in usposabljanja je 70 % vodij odgovorilo, da so boljši kot konkurenti, ostalih 30 % je trdilo, da so enakovredni konkurentom.

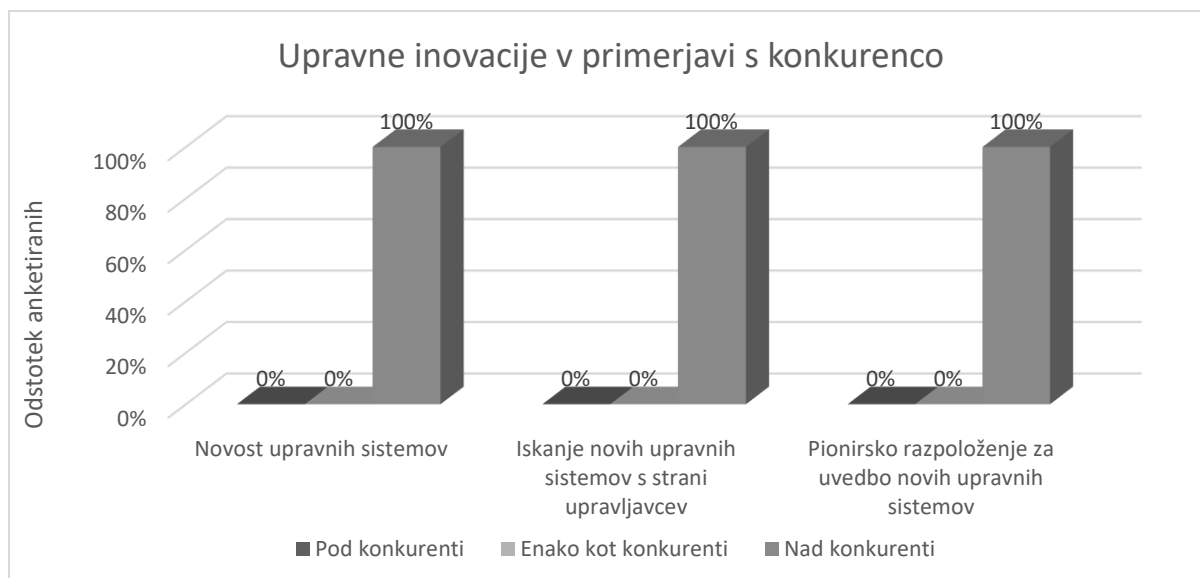
Sklepamo lahko, da je število uvedenih novih proizvodov/storitev boljše kot pri konkurentih, prav tako tudi pionirsko razpoloženo glede uvajanja novih proizvodov/storitev ter prizadevanja za razvoj novih proizvodov/storitev v smislu ur oz. oseb, sodelujočih skupin in usposabljanj.



**Slika 18: Ocena inovacij procesov v primerjavi s konkurenco s strani vodij**

Vodje so v zgornji raziskavi odgovorili, da so boljši kot konkurenti na temo števila uvedenih sprememb v procesu in pionirskega razpoložena za uvedbo novega procesa. Glede na pameten odziv na nove procese, ki so jih uvedla druga podjetja v istem sektorju, pa jih je 70 % odgovorilo, da so boljši kot konkurenti, 30 % pa, da so enakovredni konkurenci.

Sklepamo lahko, da je po mnenju vodij podjetje boljše od konkurence po številu uvedenih sprememb v procesu, pripravljenosti za uvedbo in iskanju novih procesov.



**Slika 19: Ocena upravnih inovacij v primerjavi s konkurenco s strani vodij**

#### 4.3.3 Rezultati intervjujev z managerji

V drugem delu raziskave smo opravili intervjuje s petimi managerji, in sicer z direktorjem podjetja, dvema managerjema iz srednjega managementa ter dvema iz operativnega managementa (intervjuji so v Prilogi 3 do 8). Vprašanja v intervjuju so se nanašala na ključne lastnosti njihovega vodenja, na vrsto odnosa z zaposlenimi, na vpliv vodenja na zaposlene, preverili smo tudi, na kakšen način managerji najbolje motivirajo zaposlene, kako lahko izboljšajo svoje vodenje, kako v podjetju pristopajo k spremembam in kakšna je pri tem vloga managerja, ali managerji s svojim vodenjem spodbujajo inovativnost zaposlenih in na kakšen način, kako prispevajo k trajnosti in ekonomski uspešnosti podjetja ter okolju in družbi prijaznemu delovanju, na koncu intervjuja pa smo preverili tudi, kako managerji razumejo pojem avtentičnega vodenja.

V nadaljevanju smo jih označili z enakimi oznakami kot v predhodnem poglavju, M1, Ms1, Ms2, Mo1 in Mo2.

Na začetku intervjuja smo jih prosili, naj naštejejo pet svojih *ključnih lastnosti vodenja* in pridobili podobne odgovore. Lastnosti M1 in Mo2 so *neformalne in spodbujajo sodelovanje*, saj temeljijo na *iskrenosti, pozitivni naravnosti, razumevanju in sprejemanju soljudi*. M1 dodaja še *odločnost, natančnost in doslednost*, kar kaže na zadostno mero formalnega odnosa z zaposlenimi, Mo2 pa *zahtevnost*. Ključne lastnosti ostalih managerjev; Ms1, Ms2 in Mo1 pa so nekoliko bolj *formalne in spodbujajo delovno motivacijo*, saj poudarjajo *natančnost, odločnost, doslednost, zavzetost, vztrajnost, jasnost*. Podrobnejši rezultati so predstavljeni v Preglednici 1.

## Preglednica 1: Ključne lastnosti vodenja

Intervju	Ključne besede	Tema
M1	Odločnost, razumevanje, sprejemanje soljudi, visoka mera iskrenosti, obojestranska.	Neformalne. Sodelovalne.
Ms1	Natančnost, doslednost, iznajdljivost.	Formalne. Motivacijske.
Ms2	Vodenje izraža visoko mero odločnosti, zavzetosti, vztrajnosti in natančnosti.	Formalne. Motivacijske.
Mo1	Odločnost, jasnost, striktnost in doslednost.	Formalne. Motivacijske.
Mo2	Zahteven, iskren in pozitivno naravnan.	Neformalne. Sodelovalne.

Nadaljevali smo z vprašanjem, kako bi managerji opisali svoj odnos z zaposlenimi, pri čemer smo pridobili zelo podobne rezultate. M1 in Mo2 svoj odnos z zaposlenimi ocenjujeta kot *prijateljski*. M1 namreč navaja, da je njegov odnos z zaposlenimi *odkrit, pristen, spoštljiv, z visoko mero spoštovanja* in naravnan k *doseganju zadovoljstva in zastavljenih ciljev*. Podobno navaja tudi Mo2, saj svoj odnos opredeli kot »primarno prijateljski in hkrati posloven, formalen, sproščen in spoštljiv«. Preostali managerji Ms1, Ms2 in Mo1 pa svoj odnos z zaposlenimi ovrednotijo kot *formalen*, kot je razvidno iz Preglednice 2.

## Preglednica 2: Vrsta odnosa vodij z zaposlenimi

Intervju	Ključne besede	Tema
M1	Odkrit, pristen, spoštljiv, z visoko mero spoštovanja, doseganje zadovoljstva in ciljev.	Prijateljski.
Ms1	Poslovno formalen.	Formalen.
Ms2	Zadostno formalen, avtoritativen, spoštljiv in sproščen.	Formalen.
Mo1	Deloven in formalen.	Formalen.
Mo2	Primarno prijateljski in hkrati posloven, formalen, sproščen in spoštljiv.	Prijateljski.

Ko so managerji, vključeni v intervju, opredelili svoje ključne lastnosti vodenja ter svoj odnos z zaposlenimi, smo jih prosili, naj ovrednotijo, kakšen vpliv ima njihovo vodenje na zaposlene. Ugotovili smo, da njihov način vodenja *spodbuja samoiniciativnost* ali pa *spodbuja produktivnost*. Ms1 in Mo1 sta bila zelo enotna in povedala, da njun način vodenja *spodbuja produktivnost in njihovo učinkovitost, kakovost dela*. Da lastno vodenje *spodbuja produktivnost*, je menil tudi Mo2, saj je povedal: »S svojim vodenjem jih motiviram k delu in vnašam občutek lahkotnosti, da nobena naloga ni tako zahtevna, kot zgloda na prvi pogled. Menim tudi, da jim s svojim načinom vodenja, recimo raje sodelovanja, dvigujem njihovo samozavest pri delu, kar se manifestira v njihovi učinkovitosti in zadovoljstvu.« M1 in Ms2 pa

menita, da njuno vodenje *spodbuja samoiniciativo*. Rezultati tega dela intervjuja so predstavljeni v Preglednici 3.

### **Preglednica 3: Percepcija vpliva vodenja na zaposlene**

Intervju	Ključne besede	Tema
M1	Spodbuja samoiniciativo, delovno naravnost, željo po doseganju ciljev, uspehu.	Spodbujanje samoiniciativnosti.
Ms1	Spodbuja produktivnost in učinkovitost.	Spodbujanje produktivnosti.
Ms2	Dviguje motivacijo in spodbuja zavzetost, natančnost n odločnost.	Spodbujanje samoiniciativnosti.
Mo1	Povečuje produktivnost in kakovost dela.	Spodbujanje produktivnosti.
Mo2	Dvig motivacije in samozavesti, kar se manifestira v učinkovitosti in zadovoljstvu zaposlenih.	Spodbujanje produktivnosti.

Kako managerji najbolje motivirajo zaposlene, smo raziskali v nadaljevanju intervjuja in ugotovili, da *s pohvalo, zaupanjem, lastnim vzorom, visokimi cilji ter z nagradami*. M1 je pri tem dodal še zaupanje in povedal: »Svojim zaposlenim zaupam, da bodo delali po svojih najboljših močeh, v dobro celotnega podjetja, in ker je res tako, jim dopuščam veliko svobode; fleksibilen delovni čas, preizkušanje novih strategij trženja naših storitev, preizkušanje novih taktik komunikacije s strankami ipd. Za dobro opravljeno delo preko pohvale delim svoje zadovoljstvo.« Podrobnejši rezultati so predstavljeni v Preglednici 4.

### **Preglednica 4: Na kakšen način managerji najbolje motivirajo zaposlene**

Intervju	Ključne besede	Tema
M1	S pohvalo in zaupanjem, s svobodo; fleksibilen delovni čas, dopuščanje lastnih poskusov primernih praks ter odločitev.	Pohvala in zaupanje.
Ms1	Z »ogledalom«, lastnim odsevom, vzorom.	Lasten vzor.
Ms2	S spodbudo, da zaupajo vase in v svoje sposobnosti, s pohvalo za uspešno opravljeno delo ter s tem, da sam deluje vzorno.	Lasten vzor in pohvala.
Mo1	S postavljanjem visokih ciljev in nagrado za doseganje teh ciljev.	Visoki cilji in nagrajevanje.
Mo2	S pohvalo, s pozitivnim razmišljanjem in postavljanjem izzivov.	Pohvala in visoki cilji.



Ker smo v teoretičnem delu, tj. v sklopu definicije avtentičnega vodenja oz. avtentičnega vodje, ugotovili, da ima slednji samozavedanje, ki se nanaša na razumevanje ne le svojih prednosti in omejitev, temveč tudi, kako te vplivajo na druge, smo v nadaljevanju intervjuja preverili, ali se torej vodje, managerji zavedajo svojih »omejitev«, »slabosti«, »pomanjkljivosti« vodenja ter kako bi posledično lahko izboljšali svoje vodenje.

Ugotovili smo, da se managerji zavedajo svojih pomanjkljivosti ter bi svoje vodenje lahko izboljšali z *večjo mero strpnosti, striktnosti ter večjo mero nadzora*. Prenizko mero strpnosti so prepoznali M1, Ms1 in Mo1, *višjo mero striktnosti* bi po svojem mnenju morala vzpostaviti Ms1 in Mo2, Ms2 pa je izpostavil *večji nadzor*, saj meni, »da bi kljub zelo visoki stopnji zaupanja lahko ali celo moral bolj pogosto ali pa bolj intenzivno spremljati naloge, ki jih predam, povišati nadzor. Ko veš, da so predane naloge v dobrih rokah in da bodo dobro opravljene, jih tam enostavno pustiš. Opazil pa sem, da je včasih bolje, učinkoviteje in hitreje dosežen rezultat, če večkrat preverim, "do kod smo prišli", saj se lahko posvetujemo, že v vmesnih fazah najdemo druge, boljše poti ipd.«. Rezultate smo zbrali v Preglednici 5.

#### **Preglednica 5: Možnost izboljšanja vodenja**

Intervju	Ključne besede	Tema
M1	Bolj nežne reakcije »na prvo žogo«. Kadar stvari ne gredo po načrtani poti, jih je enostavno treba usmeriti nazaj. Takoj.	Več strpnosti.
Ms1	Z nižjo mero popustljivosti in nestrpnosti.	Višja striktnost in strpnost.
Ms2	S povišanim nadzorom.	Večji nadzor.
Mo1	Z nižjo mero odrezavosti in vzkipljivosti ter več strpnosti.	Več strpnosti.
Mo2	Z zmanjšano mero popustljivosti.	Višja striktnost.

Spremembe in inovacije oz. inovativnost, ki je osrednja tema magistrske naloge, so neposredno povezane. Inovacija namreč prinese spremembe, saj je opredeljena kot nova ideja, ustvarjalne misli, nove domišljije v obliki pripomočka ali metod. Inovacija je tudi vpeljava, uporaba boljših rešitev, ki ustrezajo novim zahtevam, neartikuliranim potrebam ali obstoječim potrebam trga. Inovacije procesov predstavljajo uvedbo nove ali bistveno izboljšane metode proizvodnje ali storitve.

Pristop k spremembam in sam odnos do sprememb sta torej za inovativnost zelo pomembna. Kako v podjetju pristopajo k spremembam in kakšna je pri tem vloga managerja, smo raziskali v nadaljevanju intervjuja, rezultate pa smo predstavili v Preglednici 6.

Rezultati kažejo, da *k spremembam pristopajo pozitivno*; odprto, z veseljem, navdušenjem, zadovoljstvom in entuziazmom. *Vloga večine managerjev je uvajanje sprememb*. Tako so povedali vsi managerji, razen Ms1, katerega vloga je *spremljanje in kritična ocena sprememb*. Spremljanje učinka sprememb je tudi vloga Ms2.

#### **Preglednica 6: Način pristopa k spremembam in vloga managerjev**

Intervju	Ključne besede	Tema
M1	Spremembe se običajno uvedejo skoraj neopazno. Sprememb so veseli. Vloga managerja je podpora ter vpeljava inovacij med druge zaposlene.	Veselje do sprememb. Podpora in uvajanje sprememb.
Ms1	Spremembe so običajno prehodne in so rezultat novih izkušenj, praks. Vloga managerja je statistika rezultatov sprememb in njihova kritična ocena.	Spremljaje in kritična ocena sprememb.
Ms2	K spremembam pristopajo odprto in z navdušenjem. Vloga managerja je uvajanje sprememb ter spremljanje njihovega učinka.	Veselje do sprememb. Uvajanje sprememb in spremljanje učinka.
Mo1	K spremembam pristopajo z zadovoljstvom. Vloga managerja je uvajanje sprememb.	Veselje do sprememb. Uvajanje sprememb.
Mo2	Spremembe uvajajo z veseljem, zadovoljstvom in entuziazmom. Naloga managerja je uvajanje sprememb.	Veselje do sprememb. Uvajanje sprememb.

Nadaljevali smo z vprašanjem, ali managerji s svojim vodenjem spodbujajo inovativnost zaposlenih in na kakšen način.

Rezultati kažejo, da *managerji spodbujajo inovativnost zaposlenih*, in sicer po mnenju M1 z dobrimi medsebojnimi odnosi in svobodo pri delu, Ms1 meni, da spodbuja *inovativnost z lastno delovno vnemo in zagnanostjo*, torej z *lastnim vzorom*, Ms2 meni, da spodbuja *inovativnost s pozitivnim in spodbudnim delovnim okoljem*, Mo1 z *visokimi zahtevami*, ki silijo k iskanju novih rešitev, Mo2 pa z *dopuščanjem fleksibilnosti pri delu in razmišljanju, s spodbudo in podporo*. Mo2 namreč pravi: »Svojim »podrejenim« omogočam fleksibilnost, tako pri njihovem delu kot pri razmišljanju, spodbujam in podpiram njihove ideje, kar sem mi zdi osnova za inovativno razmišljanje in posledične inovacije.« Rezultati so prikazani v Preglednici 7.

### **Preglednica 7: Načini za spodbujanje inovativnost zaposlenih.**

Intervju	Ključne besede	Tema
M1	Z dobrim medsebojnim odnosom ter svobodo pri delu.	Dobri medsebojni odnosi. Svoboda pri delu.
Ms1	Z lastno delovno vnemo in zagnanostjo, ki jo prenaša na zaposlene.	Vzor.
Ms2	S pozitivnim in spodbudnim delovnim okoljem, ki ne omejuje.	Pozitivno in spodbudno delovno okolje.
Mo1	Z visokimi zahtevami, ki silijo k iskanju novih rešitev.	Visoke zahteve.
Mo2	Z dopuščanjem fleksibilnosti pri delu in razmišljanju, s spodbudo in podporo.	Svoboda pri delu. Spodbudno delovno okolje.

Ob koncu intervjuja smo v proučevani organizaciji raziskali tudi, kako managerji prispevajo k trajnosti in ekonomski uspešnosti podjetja ter okolju in družbi prijaznemu delovanju. Vsi managerji so poudarili lasten vzor, torej delovanje, ki je skladno s tem konceptom; *zavzemanje za širše, skupno dobro, promocija zdravega načina življenja, okolju ter družbi prijazno delovanje, z iskanjem rešitev za skladno delovanje z naravo*, Mo1 pa je izpostavil še iskanje rešitev »s tem, ko iščem rešitve za skladno delovanje z naravo in okoljem, ko si z visoko vnemo prizadevam dosežati zastavljene cilje podjetja, ga tako ohranjamo stabilnega, trajnostnega. Kot ste lahko sami videli, se to pozna že po samih poslovnih prostorih in naših medsebojnih odnosih«. V podjetju uporabljajo tekstilne brisače namesto papirnatih, na pipah imajo nameščene filtre za vodo in je tako ne prinašajo v plastenkah, v prostorih imajo veliko rastlin, ki čistijo zrak, spodbujajo kognitivne sposobnosti zaposlenih, zaposleni prihajajo na delo s kolesi, na voljo imajo sveže sadje itd. Rezultate smo zbrali in predstavili v Preglednici 8.

### **Preglednica 8: Pristop k trajnosti in ekonomski uspešnosti podjetja ter okolju in družbi prijaznemu delovanju**

Intervju	Ključne besede	Tema
M1	Z vzorom, načeli in vsakodnevnimi praksami.	Vzor.
Ms1	Z vzorom, z dobrimi načeli, delovanjem za skupno dobro, z zdravim življenjskim slogom ter z iskanjem rešitev, ki so družbi in okolju prijazne.	Vzor. Skupno dobro. Promocija zdravega načina življenja.
Ms2	Z lastnim delovanjem, skladno s konceptom trajnosti, in okolju ter družbi prijaznemu delovanju.	Vzor.

Intervju	Ključne besede	Tema
Mo1	Z iskanjem rešitev za skladno delovanje z naravo in z visoko vneto doseganja zastavljenih ciljev podjetja, saj ga tako ohranjamo stabilnega, trajnostnega.	Vzor. Iskanje rešitev.
Mo2	S prizadevanjem za širše dobro, prizadevanje za dobro zdravje, varovanje okolja, spodbujanjem dobrih odnosov, saj naštetu prispeva k ekonomski uspešnosti podjetja in okolju prijaznemu delovanju.	Vzor. Skupno dobro. Promocija zdravega načina življenja. Medsebojni odnosi.

Za konec smo intervjuvanim managerjem zastavili vprašanje, kako razumejo pojem avtentičnega vodenja. M1 je povedal: »Zame pomeni avtentično vodenje v prvi vrsti, da je vodja pristen in vzoren v svojem obnašanju, delovanju oziroma vodenju, da spodbuja pozitivno, etično okolje, da se zavzema za dobro vseh udeležencev, ne zgolj za lasten dobiček, da mehča hierarhične robove in stremi k dobrim, spoštljivim odnosom. Ne nazadnje tudi, da razmišlja še širše, izven okvirjev organizacije, za dobro delovanja doseže še širše okolje. Dodal bi še vodenje z navdihom. Kot pravi Deepak Chopra v svoji knjigi "Duša vodenja", je vodenje z navdihom skoraj pogoj za uspešno in učinkovito vodenje. Kadar svoje delo opravljaš z navdihom, pritegneš svoje sledilce, to svojo energijo prenašaš nanje in vsi vemo, kakšni rezultati sledijo dejanjem, ki jih opravljamo z navdihom. Če strnem zelo na kratko.«

Ms1: »Avtentičnost pri vodenju pa se v mojem dometu razmišljanja šteje kot vodenje z dobrimi načeli, vrednotami in za skupno dobro.«

Ms2: »Zame avtentično vodenje pomeni vodenje, ki prihaja s strani osebe z visokimi moralnimi načeli, ki si prizadeva za zadovoljstvo vseh udeležencev, ne zgolj njegovo. Avtentičen vodja se po mojem mnenju mora zavedati vrednosti človeškega (in njihovega intelektualnega) kapitala, zato se za svoje zaposlene zavzema po svojih najboljših močeh, išče vedno nove pristope k upravljanju, vodenju, ki bo še boljše, učinkovitejše. Avtentičen vodja absolutno deluje vzorno.«

Mo1: »Avtentično vodenje je po mojem mnenju odraz skladnosti med razmišljanjem, besedami in ravnanji, ki pa morajo seveda biti skladne z vrednotami in dobrimi načeli. Avtentično vodenje zame pomeni tudi to, da znaš oceniti, katera stran je prava, ne glede na to, če sam stojiš na nasprotni. Ne siliš svojega prav samo zato, da bi dokazal svojo avtoriteto, temveč stopiš korak nazaj in oceniš, ali je določena odločitev, predlog boljša ali slabša za skupno dobro.«

Mo2 pa: »Po mojem mnenju si lahko prisluži naziv avtentičnosti tisti vodja, ki se v prvi vrsti zavzema za zadovoljstvo in dobro počutje svojih zaposlenih, tisti, ki ima dobre namene, pristen

odnos, ima visoka načela, tisti, ki v vseh situacijah deluje skladno s temi načeli, ki je zvest samemu sebi, samozavesten zaradi svojih pozitivnih lastnosti.«

Iz njihovih definicij je razvidno, da termin »avtentično vodenje« razumejo skladno z opredelitvami, ki jih lahko najdemo v literaturi. Rezultati so predstavljeni v Preglednici 9.

### **Preglednica 9: Razumevanje pojma avtentičnega vodenja**

Intervju	Ključne besede	Tema
M1	Zame pomeni avtentično vodenje v prvi vrsti, da je vodja pristen in vzoren v svojem obnašanju, delovanju oziroma vodenju, da spodbuja pozitivno, etično okolje, da se zavzema za dobro vseh udeležencev, ne zgolj za lasten dobiček. Dodal bi še vodenje z navdihom.	Pristnost. Dobro vseh udeležencev. Etično obnašanje. Razmišlja izven okvirjev.
Ms1	Vodenje z dobrimi načeli, vrednotami in za skupno dobro.	Dobro vseh udeležencev.
Ms2	Vodenje, ki prihaja s strani osebe z visokimi moralnimi načeli, prizadevanje za zadovoljstvo vseh udeležencev, zavedanje vrednosti človeškega (in njihovega intelektualnega) kapitala, zato se za svoje zaposlene zavzema po svojih najboljših močeh, išče vedno nove pristope k upravljanju, vodenju, ki bo še boljše, učinkovitejše.	Dobro vseh udeležencev. Etično obnašanje. Razmišlja izven okvirjev.
Mo1	Odraž skladnosti med razmišljanjem, besedami in ravnanji, ki pa morajo seveda biti skladne z vrednotami in dobrimi načeli. Sposobnost oceniti, katera stran je prava, ne glede na to, če sam stojiš na nasprotni.	Pristnost.
Mo2	Zavzemanje za zadovoljstvo in dobro počutje vseh zaposlenih, dobri nameni, pristen odnos, visoka načela, samozavest zaradi svojih pozitivnih lastnosti.	Pristnost. Etično obnašanje. Dobro vseh udeležencev.

#### **4.4 Sklep**

Raziskavo o avtentičnem vodenju in inovativnosti smo opravili v vodilni nebančni finančni družbi v Sloveniji. V raziskavi smo izvedli anketiranje s petimi managerji ter desetimi

zaposlenimi. V raziskavi je sodelovalo 30 % žensk ter 70 % moških, starih od 16 do 40 let, z visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo. Največ anketiranih je v podjetju zaposlenih 1 do 2 leti.

Zaposleni so za svoje vodje navedli, da imajo ti neposredni stik z vsemi zaposlenimi, da vodje spodbujajo identifikacijo zaposlenih s podjetjem, poznajo spretnosti in sposobnosti zaposlenih ter da razumejo potrebe in pričakovanja svojih zaposlenih. Zanje so navedli tudi, da jasno izražajo vizijo in cilje podjetja, imajo jasno moralno držo, so samozavestni in izraziti optimisti. Anketirani zaposleni navajajo še, da so njihovi vodje dosledni med besedami in dejanji, podpirajo profesionalni razvoj in razvijajo inovativnost zaposlenih. Z vsemi navedenimi trditvami se je v povprečju popolnoma strinjala polovica anketiranih, preostala polovica se jih je z navedenimi trditvami strinjala. Nihče se z navedenimi trditvami ni strinjal.

Zaposleni so navedli tudi, da vodje lahko navedejo tri svoje največje slabosti, prav tako pa tudi prednosti, da njihova dejanja odražajo njegove temeljne vrednote in da ne dopuščajo, da jih obvladuje pritisk skupine. Stališča vodje glede spornih vprašanj zaposleni poznajo, kar potrjuje prejšnje trditve anketiranih zaposlenih. Navajajo pa tudi, da vodje ne zahtevajo mnenja drugih, preden sprejmejo končne odločitve, kljub temu pa pozorno prisluhnejo tudi tistim posameznikom, ki se glede posameznih vprašanj z njimi ne strinjajo, pri čemer nimajo potrebe po močnem, izrazitem zagovarjanju svojih stališč pred drugimi.

V zadnjem sklopu anketnega vprašalnika lahko ugotovimo, da vodje po mnenju zaposlenih odkrito delijo svoje občutke z drugimi, pustijo drugim ljudem, da vedo, kdo so v resnici kot osebe, nikoli ne predstavljajo »lažnega sebe« in če naredijo napako, jo tudi priznajo drugim.

Glede na rezultate anketnega vprašalnika lahko ugotovimo, da zaposleni zaznavajo svoje vodje kot avtentične vodje, ki v veliki meri izražajo značilnosti, predstavljene v teoretičnem delu naloge.

Nadaljevali smo anketiranje vodij, kjer smo jim na začetku zastavili vprašanje, ali lahko navedejo tri svoje največje slabosti in jih tudi naštejejo. Vsi managerji so odgovorili pritrdilno in svoje slabosti tudi navedli. Enako je bilo za pozitivne lastnosti oz. prednosti.

Rezultati samoocen vodij podajajo rezultate, da jim povratne informacije pomagajo razumeti, kdo so kot oseba, da so vodje, ki sprejemajo svoje lastne občutke, da njihova dejanja odražajo temeljne vrednote in da ne popuščajo pritisku skupine, da jih obvladuje. Glede na nadaljnje rezultate anketnih vprašanj lahko zapišemo, da se vodje strinjajo, da drugi posamezniki vedo, kakšno je njihovo stališče glede spornih vprašanj, da vodje ne zahtevajo mnenja drugih, preden sprejmejo končne odločitve, razen če tega od njih ne zahtevajo navodila podjetja, da tudi pozorno prisluhnejo posameznikom, ki se z njimi ne strinjajo in ne zagovarjajo močno svojega stališča pred drugimi. Ti rezultati popolnoma sovpadajo z rezultati, ki so jih na enaka vprašanja podali zaposleni, zato jim lahko pripišemo visoko veljavnost. Popolnoma pa sovpadajo

odgovori oz. mnenja glede tega, da vodje odkrito delijo svoje občutke z drugimi, pustijo drugim ljudem, da vedo, kdo so v resnici kot osebe, nikoli ne prestavljajo »lažnega sebe«, in če naredijo napako, jo tudi priznajo drugim. Samoocene vodij in mnenje zaposlenih je tudi na tem delu bilo enotno.

V zadnjem sklopu anketnega vprašalnika smo pri vodjih raziskali, kakšna so njihova stališča, mnenja glede inovativnosti v podjetju. Ugotovili smo, da je po mnenju vodij podjetje boljše od konkurence po številu uvedenih sprememb v procesu, pripravljenosti za uvedbo in iskanje novih procesov.

Raziskovalni del smo zaključili z intervjuji vodij, kjer smo se osredotočili na preučitev avtentičnosti njihovega vodenja ter zaznani vpliv tovrstnega vodenja na inovativnost v podjetju. Raziskali smo, katere so njihove ključne lastnosti pri vodenju, kakšen je njihov odnos z zaposlenimi in kaj jim je v tem odnosu najpomembnejše. Preverili smo tudi, kako po njihovem mnenju njihov slog vodenja vpliva na zaposlene, na kakšen način jih motivirajo ter kako bi še lahko izboljšali svoje vodenje.

Če povzamemo odgovore vseh vodij, lahko poudarimo, da slednji zaznavajo kot svoje ključne lastnosti odločnost, natančnost, doslednost, zavzetost, jasnost in iskrenost, odkritost. Sami menijo, da imajo do svojih zaposlenih odkrit, pristen in spoštljiv odnos ter hkrati zadostno formalen in avtoritativen odnos, pri čemer jim je najpomembnejše doseganje zadanih ciljev, dobra delovna klima ter zadovoljstvo.

Po mnenju vodij se njihov slog vodenja izraža v visoki samoiniciativi zaposlenih, visoki produktivnosti, kakovosti in učinkovitosti ter zadovoljstvu in željo po doseganju visokih ciljev.

Vodje svoje zaposlene motivirajo s pohvalo, nagradami, pozitivnim razmišljanjem, z vzornim delovanjem in visoko mero zaupanja.

Menijo, da bi lahko svoje vodenje izboljšali z manjšo mero popustljivosti ter bolj blagimi reakcijami ob stresnih, kritičnih situacijah.

V drugem delu intervjuja smo se osredotočili na inovativnost v podjetju, kjer so vodje navedli, da k spremembam pristopajo zelo pozitivno, odprto, z navdušenjem, saj so spremembe, ki jih uvajajo, običajno izboljšava obstoječega, vnašajo svež veter in razbijajo monotonijo, prispevajo lažji, učinkovitejši način izvrševanja obstoječega, višajo kakovost in učinkovitost. Vodje menijo, da pripomorejo k inovativnosti svojih zaposlenih, in sicer s širino, svobodo pri delu, ki jo dopuščajo svojim zaposlenim, s spodbudnim in pozitivnim delovnim okoljem, s fleksibilnostjo pri delu in razmišljanju ter s spodbujanjem in podpiranjem njihovih idej.

Zaključili smo z vprašanjem, kaj po mnenju vodij pomeni avtentično vodenje in podani odgovori v visoki meri sovpadajo s teoretično opredelitvijo avtentičnega vodenja.

Glede na celotne rezultate anketnih vprašalnikov ter opravljene intervjuje lahko zapišemo, da vodje v proučevani organizaciji ocenjujejo lasten slog vodenja kot avtentičen in zaznavajo svoje vodenje kot vplivni element na inovativnost v podjetju.



## 5 ZAKLJUČEK

Konkurenčno poslovno okolje sili podjetja k iskanju novih pristopov k vodenju. Številni raziskovalci, kot so Begley (2006), Klenke (2007), Dimovski (2009), Azanza, Moriano in Molero (2013) in številni drugi, ki smo jih obravnavali v magistrski nalogi, menijo, da je prav avtentično vodenje tisto, ki bo danes in tudi v prihodnosti zadostilo uspešnemu poslovanju in konkurenčni prednosti podjetja. V primerjavi z ostalimi pristopi se le-ta osredotoča na lastnosti vodje kot posameznika in na njegov značaj.

Ker se podjetja srečujejo s številnimi in hitrimi spremembami, ki jih povzročajo številne spremenljivke, kot so tehnološki razvoj, globalizacija trgov, povečana konkurenca, spreminjanje okusov, zahtev in pričakovanj potrošnikov ipd., predstavljajo inovacije eno najpomembnejših in ključnih orodij za spopadanje s temi izzivi. V svoji študiji sta Cummings in O'Connell (1978) že v 80. letih ugotovila, da je vodstvo najpomembnejši dejavnik pri inovacijah. Mnenju se pridružujejo tudi številni drugi raziskovalci, kot so George idr. (2007); George (2003), Luthans in Avolio (2003), Gardner idr. (2005), Walumbwa idr. (2010), ki navajajo, da lahko avtentični voditelji spodbujajo inovativnost bolj kot tradicionalni stil vodenja. Avtentični voditelji krepijo ustvarjanje zaupanja, dopuščajo širino v načinu razmišljanja in delovanja svojih zaposlenih, povečujejo optimizem in povečujejo ter spodbujajo raven kreativnosti, ki pa se v veliki meri manifestira v inovacijah, bodisi v organizacijskih inovacijah, inovacijah produkta in ostalih vrstah.

V sklopu namena in ciljev raziskave smo si zastavili dve raziskovalni vprašanji s podvprašanji in nanje tudi odgovorili. Prvo raziskovalno vprašanje se je glasilo: »Kakšno vlogo ima avtentično vodenje pri oblikovanju inovativnega delovnega okolja?« Imelo pa je tudi naslednja podvprašanja:

- Kako vodje razumejo koncept avtentičnega vodenja?
- Kako avtentično vodenje po mnenju vodij vpliva na motivacijo zaposlenih?
- Kako avtentično vodenje po mnenju vodij vpliva na raven inovativnosti zaposlenih?
- Kako po mnenju vodij lahko avtentično vodenje prispeva k inoviranju poslovnih modelov, ki so bolj trajnostni, ekonomsko uspešni, okolju in družbi prijazni?

S pomočjo polstrukturiranega intervjuja ter anketnega vprašalnika smo ugotovili, da vodje razumejo avtentično vodenje kot vodenje s strani posameznika, ki je pristen in vzoren v svojem obnašanju, delovanju oziroma vodenju, da spodbuja pozitivno, etično okolje, da se zavzema za dobro vseh udeležencev, ne zgolj za lasten dobiček, da mehča hierarhične robove in stremi k dobrim, spoštljivim odnosom. Kot vodenje z dobrimi načeli, vrednotami in za skupno dobro, kjer se vodja zaveda vrednosti človeškega kapitala, zato se za svoje zaposlene zavzema po svojih najboljših močeh, išče vedno nove pristope k vodenju, ki bo še boljše, učinkovitejše. Da gre pri avtentičnem vodenju za odraz skladnosti med razmišljanjem, besedami in ravnanji, ki pa morajo seveda biti skladne z vrednotami in dobrimi načeli. Avtentično vodenje pomeni, da

znaš oceniti, katera stran je prava, ne glede na to, če sam stojiš na nasprotni. Ne vsiljuješ svojega stališča, samo zato, da bi dokazal svojo avtoriteto, temveč po potrebi stopiš korak nazaj in oceniš, ali je določen predlog boljši ali slabši za skupno dobro. Naziv avtentični vodja pripada vodji, ki se v prvi vrsti zavzema za zadovoljstvo in dobro počutje svojih zaposlenih, tisti, ki ima dobre namene, pristen odnos, visoka moralna načela in deluje skladno z njimi, je zvest samemu sebi ter samozavesten. Odgovori, ki smo jih pridobili s strani vodij, so v zelo visoki meri sovpadali s teoretično opredelitvijo avtentičnega vodenja.

Ugotovili smo tudi, kako vodje v podjetju zaznavajo vpliv avtentičnega vodenja na motivacijo zaposlenih. Menijo, da lahko svoje zaposlene motivirajo s pohvalo in zaupanjem, z zadostno svobodo in širino pri njihovem delu, kot so fleksibilen delovni čas, preizkušanje novih strategij trženja naših storitev, preizkušanje novih taktik komunikacije s strankami. Motivirajo jih lahko z ogledalom, lastnim odsevom, vzorom, s spodbudo, da zaupajo vase in v svoje sposobnosti, s pozitivnim razmišljanjem in postavljanjem izzivov.

Po mnenju vodij s svojim slogom vodenja, ki je potrjeno avtentičen, vplivajo na inovativnost svojih zaposlenih, in sicer z neposrednimi medsebojnimi odnosi, z iskrenostjo in pristnostjo, saj na tak način (s)poznajo zaposlene, njihove zmožnosti in tudi ne zmožnosti. Vplivajo tudi z visokimi zahtevami, ki zaposlene silijo k iskanju novih rešitev ter s fleksibilnostjo, tako pri delu kot pri razmišljanju ter spodbujanem in podpiranjem ideje.

Na zadnje raziskovalno podvprašanje: »Kako po mnenju vodij lahko avtentično vodenje prispeva k inoviranju poslovnih modelov, ki so bolj trajnostni, ekonomsko uspešni, okolju in družbi prijazni?« smo pridobili odgovore, da se omenjeno krepi z načeli in vsakodnevnimi praksami, dejanji, ki so temu naklonjeni; s prizadevanjem za skupno, širše dobro, pa tudi z upoštevanjem utečenih praks, ki jih imajo v podjetju, kot je prizadevanje za lastno zdravje, varovanje okolja, spodbujanje dobrih odnosov ipd. Tudi z usmerjenostjo v neposredne koristi vseh deležnikov podjetja ter z zavzemanjem in iskanjem rešitev, ki so prijazne družbi in okolju.

Drugo raziskovalno vprašanje pa se je glasilo: »Katere lastnosti avtentičnega vodenja prepoznavajo zaposleni na delovnem mestu?« Imelo je naslednji raziskovalni podvprašanji:

- Katere lastnosti avtentičnega vodenja po mnenju zaposlenih izkazujejo vodje na delovnem mestu?
- Kako zaposleni zaznavajo lastnosti avtentičnega vodenja na delovnem mestu?

Anketirani zaposleni so svojim voditeljem pripisali številne vse našete lastnosti, ki odražajo avtentičen slog vodenja. Zanje so navedli, da vodja izraža jasno vizijo podjetja, ima jasno moralno držo, je samozavesten in izrazit optimist. Vodja je dosleden med svojimi besedami in dejanji, podpira profesionalni razvoj zaposlenih in razvija njihovo inovativnost. Njihova dejanja odražajo temeljne vrednote in stališča, pozorno poslušajo mnenja drugih, odkrito delijo svoje občutke z drugimi, ne predstavljajo lažnega sebe, priznavajo svoje morebitne napake in dopuščajo drugim, da so takšni, kot so.

Anketirani zaposleni so potrdili, da vodje s svojim načinom vodenja podpirajo in razvijajo inovativnost zaposlenih ter hkrati podpirajo njihov profesionalni razvoj.

Kot je razvidno iz rezultatov raziskave, managerji v podjetju percipirajo svoj slog vodenja kot avtentično in menijo, da slednje spodbuja inovativnost zaposlenih.

Ker je bilo v slovenskem prostoru do danes opravljeno le malo raziskav na temo avtentičnega vodenja in njegovega vpliva na inovativnost zaposlenih, menimo, da naša raziskava predstavlja prispevek k stroki in lahko služi za nadaljnje raziskave na širšem vzorcu. Poleg navedenega pa je raziskava dala odgovor na vprašanje povezanosti avtentičnega vodenja in inovativnosti v samem podjetju. Kljub percepciji, da avtentično vodenje pozitivno vpliva na inovativnost v podjetju, managerji konkretnih spoznanj o tem niso pridobili. Na podlagi rezultatov pričujoče raziskave pričakujemo, da bodo v prihodnosti še bolj stremeli k uveljavljanju avtentičnega vodenja.



## LITERATURA

- Amabile, T. M. 1988. A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior* 10 (1): 123–167.
- Avolio, B. J., W. L. Gardner, F. O. Walumbwa, F. Luthans in D. R. May. 2004. Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly* 15 (1): 801–823.
- Avolio, B. J. in W. L. Gardner. 2005. Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly* 16 (3): 315–338.
- Azanza, G., J. A. Moriano in F. Molero. 2013. Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* 29 (2): 45–50.
- Bandura, A. 1991. Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational behavior and human decision processes* 50 (2): 248–287.
- Barnett, H. G. 1953. *Innovation: The Basis of Cultural Change*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Baumeister, R. F., B. J. Schmeichel in K. D. Vohs. 2007. *Self-regulation and the executive function: The self as controlling agent*. New York: Guilford.
- Begley, P. T. 2006. Self-knowledge, capacity and sensitivity: Prerequisites to authentic leadership by school principals. *Journal of Educational Administration* 44 (6): 570–589.
- Birchall, D. in G. Tovstiga. 2005. *Capabilities for Strategic Advantage: Leading Through Technological Innovation*. New York: Palgrave Macmillian.
- Brown, W. H. 1957. Innovation in the Machine Tool Industry. *Quarterly Journal of Economics* 71 (1): 406–425.
- Bučar, M. in M. Stare. 2003. *Inovacijska politika male tranzicijske države*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Burlamaqui, L. in R. Kattel. 2018. *Schumpeter's Capitalism, Socialism and Democracy: A Twenty-First Century Agenda*. New York: Routledge.
- Condon, R. J. 2011. *The Relationship between Self Awareness and Leadership: Extending Measurement and Conceptualisation*. <https://pdfs.semanticscholar.org/b003/19e8c39a22f0e2730c4f2b7e39babb899dec.pdf> (11. 12. 2020).
- Cooper, C. D., T. A. Scandura in C. A. Schriesheim. 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.

- Cummings L.L., M. J. O'Connell. 1978. Organizational innovation. *Journal of business research*: 6–33.
- Černe, M., M. Jaklič in M. Škerlavaj. 2013. Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership* 9 (1): 63–85.
- Damanpour, F. 1991. Organizational Innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal* 34 (1): 555–590.
- Day, D. V. 2000. Leadership development: A review in context. *The leadership quarterly*, 11 (4), 581–613.
- Denzin, N. K. 2012. Triangulation 2.0. *Journal of mixed methods research*, 6(2), 80–88.
- Dimovski, V. 2009. Vodja, ki ne ponuja prihodnosti, ni vodja. *HRM* 7 (28): 76–78.
- Dimovski, V., M. Ferjan, M. Marič, M. Uhan, M. Jovanovič in M. Janežič. 2012. Authentic leadership to the future. *Škola biznisa* 1 (1): 1–14.
- Dosi, G. 1988. Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation. *Journal of Economic Literature* 26 (1): 1120–1171.
- Eisenhardt, K. M. in J. Martin. 2000. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal* 21 (10-11): 1105–1121.
- Esterby-Smith, M., R. Thorpe in A. Lowe. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Frankelius, P. 2009. Questioning two myths in innovation literature. *The Journal of High Technology Management Research* 20 (1), 40–51.
- Frishammar, J., A. Richtnér, A. Brattström, M. Magnusson in J. Björk. 2019. Opportunities and challenges in the new innovation landscape: Implications for innovation auditing and innovation management. *European Management Journal* 37 (2): 151–164.
- Gardner, W. L., B. J. Avolio, F. Luthans, D. R. May in F. Walumbwa. 2005. Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly* 16 (3): 343–372.
- Gardner, W. L., C. C. Cogliser, K. M. Davis in M. P. Dickens. 2011. Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly* 22 (6): 1120–1145.
- George, B. 2003. *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. New Jersey: John Wiley in Sons.
- George, B., P. Sims, A. McLean in D. Mayer. 2007. Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review* 85 (2): 129–138.
- Goleman, D. 2004. *What Makes a Leader?* [Http://jbedwardsandassociates.com/wp-content/uploads/2015/12/HBR-What-makes-a-great-leader-D.-Goleman.pdf](http://jbedwardsandassociates.com/wp-content/uploads/2015/12/HBR-What-makes-a-great-leader-D.-Goleman.pdf) (10. 12. 2019).

- Hagedoorn, J. 1996. Innovation and entrepreneurship: Schumpeter revisited. *Industrial and Corporate Change* 5 (3): 883–896.
- Harter, S. 2002. Authenticity. V *Handbook of positive psychology*, ur. C. R. Snyder in S. J. Lopez, 382–394. New York: Oxford University Press.
- Heifetz, R. 1994. *Leadership without easy answers*. Cambridge: Harvard University Press.
- Henderson R. in K. Clark. 1994. Measuring competence? Exploring firm effects on pharmaceutical research. *Strategic Management Journal* 16 (1): 63–84.
- Heyne, P., P. J. Boettke in D. L. Prychitko 2010. *The Economic Way of Thinking*. 1–4. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education International.
- Hii, J. in A. Neely. 2000. Innovative capacity of firms: on why some firms are more innovative than others.  
[https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/3788/Innovative\\_capacity\\_of\\_firms-2000.pdf?sequence=3](https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/3788/Innovative_capacity_of_firms-2000.pdf?sequence=3) (14. 11. 2019).
- Huiban J. P. in Z. Bouhsina. 1998. Innovation and quality if the labor factor: An empirical investigation in the French food industry. *Small Business Economics* 10 (1): 389–400.
- Hutchinson, D. S. 1995. Ethics. V *The Cambridge companion to Aristotle*, ur. J. Barnes, 195–232. Cambridge, U. K.: Cambridge University Press.
- Ilies, R., F. P. Morgeson in J. D. Nahrgang. 2005. Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader– follower outcomes. *The leadership quarterly* 16 (3): 373–394.
- Ilič, B. 2001. *Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju*. Ljubljana: fakulteta za družbene vede.
- Ivanko, Š. 1982. *Oris organizacijskih teorij*. Maribor: Visoka ekonomsko-komercialna šola.
- Jensen, M. B., B. Johnson, E. Lorenz, B. Å Lundvall in B. A. Lundvall. 2016. Forms of knowledge and modes of innovation. *Research Policy* 36 (5): 155–182.
- Kegan, R. 1982. *The evolving self*. Cambridge: Harvard University Press.
- Kernis, M. H. 2003. Toward a conceptualization of optimal self–esteem. *Psychological Inquiry* 14 (1): 1–26.
- Kernis, M. H. in B. M. Goldman. 2006. A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in experimental social psychology* 38 (1): 283–357.
- Kimberly J. in M. Evanisko. 1981. Organizational Innovation: the influence of individual, organizational and confextual factors on hospital adoption of technical and administrative innovations. *Academy of Management Journal* 24 (1): 689–713.
- Klenke, K. 2007. Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective. *International Journal of Leadership Studies* 3 (1): 68–97.

- Kogut, B. in U. Zander. 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science* 3 (3): 383–397.
- Kostopoulos, K. C., Y. E. Spanos in G. P. Prastacos. 2002. *The resource-based view of the firm and innovation: identification of critical linkages*. [Http://ecsocman.hse.ru/data/165/663/1219/rb\\_view.pdf](http://ecsocman.hse.ru/data/165/663/1219/rb_view.pdf) (16. 12. 2019).
- Lawson, B. in D. Samson 2001. Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management* 5 (3): 377–400.
- Lipičnik, B. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu: Human Resources Management*. Gospodarski vestnik: 315.
- Luthans, F. in B. J. Avolio. 2003. Authentic leadership: A positive developmental approach. V *An introduction to positive organizational scholarship. Positive organizational scholarship*, ur. K. S. Cameron, J. E. Dutton in R. E. Quinn, 241–261. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- May, D. R., A. L. Chan, T. D. Hodges in B. J. Avolio, 2003. Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics* 32 (3): 247–260.
- Mücelandili, B., H. Turan in O. Erdil. 2013. The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 99: 673–681.
- Nabil, H., G. Abderraouf in R. Nadira. 2017. The Impact of Leadership on Creativity and Innovation. *International Journal of Humanities and Social Science Invention* 6 (6): 55–62.
- Nelson, R. in S. Winter. 1982. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Belknap.
- Northouse, P. G. 2004. *Leadership: theory and practices*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Oldham, G. R. in A. Cummings. 1996. Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), 607–634.
- Oke, A., N. Munshi in F.O. Walumbwa. 2009. The influence of leadership on innovation processes and activities. *Organizational Dynamics* 38 (1): 64–72.
- Parke, H. in D. Wormell. 1956. *The Delphic Oracle*. Oxford: Basil Blackwell.
- Parashar, M. in S. K. Singh. 2005. Innovation capability. *IIMB Management Review*, 17(4), 115–123.
- Proučevano podjetje. 2020. *Letno poročilo 2019 proučevanega podjetja*. Interno gradivo: Ljubljana.
- Robertson, T. S. 1967. The process of innovation and the diffusion of innovation. *Journal of marketing* 31 (1): 14–19.
- Rogers, E. M. 1962. *Diffusion of Innovations*. New York: The Free Press of Glencoe.



- Rothaermel, F. T. in A. M. Hess. 2007. Building dynamic capabilities: innovation driven by individual, firm, and network-level effects. *Organization Science* 18 (6): 898–921.
- Salge, T. O. in A. Vera. 2012. Benefiting from Public Sector Innovation: The Moderating Role of Customer and Learning Orientation. *Public Administration Review* 72 (4): 550–559.
- Schumpeter, J. A. 1943. *Capitalism, Socialism and Democracy*. United States: Harper & Brothers.
- Schumpeter, J. A. 2000. Entrepreneurship as innovation. *Entrepreneurship: The social science view*, 51–75.
- Scott, S. in R. Bruce, 1994. Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal* 37 (3): 580–607.
- Seibert, S., M. Kraimer in J. Crant. 2001. What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology* 54 (4): 845–874.
- Shamir, B. in G. Eilam–Shamir. 2018. “What’s your story?” *A life–stories approach to authentic leadership development*. V Leadership Now: Reflections on the Legacy of Boas Shamir, ur. Bingley, 51–76. England: Emerald Publishing Limited.
- Silvia, P. J. in T. S. Duval. 2001. Objective self-awareness theory: Recent progress and enduring problems. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 230–241.
- Slovensko društvo za odnose z javnostmi. 2018. 5. konferenca o zavzetosti: Avtentičnost. [Http://www.piar.si/aktualno/novica/5-konferenca-o-zavzetosti-avtenticnost](http://www.piar.si/aktualno/novica/5-konferenca-o-zavzetosti-avtenticnost). (10. 12. 2019).
- Sparrowe, R. T. 2005. Authentic leadership and the narrative self. *The leadership quarterly* 16 (3): 419–439.
- Song X.M. in M.E. Parry (1997), The determinants of Japanese new product success. *Journal of Marketing Research* 34 (1): 64–76.
- Study. 2015. *What Is Bureaucratic Leadership? - Definition, Examples & Disadvantages*. [Http://study.com/academy/lesson/what-is-bureaucratic-leadership-definition-examples-disadvantages.html](http://study.com/academy/lesson/what-is-bureaucratic-leadership-definition-examples-disadvantages.html). (18. 10. 2019).
- Sweezy, P. M. 1943. Professor Schumpeter's theory of innovation. *The review of economic statistics* 25 (1): 93–96.
- Teece, D., G. Pisano in A. Shuen. 1997. Dynamics capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18 (7): 509–533.
- Tidd, J. in J. Bessant. 2009. *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*. New York: Wiley.
- Trilling, L. 1972. *Sincerity and authenticity*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Walumbwa, F. O., B. J. Avolio, W. L. Gardner, T. S. Wernsing in S. J. Peterson. 2008. Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management* 34 (1): 89–126.
- Walumbwa, F. O., P. Wang, H. Wang, J. Schaubroeck in B. J. Avolio. 2010. Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly* 21 (5): 901–914.
- Wang, C. L. in P. K. Ahmed. 2007. Dynamic capabilities: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews* 9 (1): 31–51.
- Winter, S. 2003. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal* 24 (10): 991–995.
- Wong, C. in G. Cummings. 2009. Authentic leadership: a new theory for nursing or back to basics? *Journal of Health Organization and Management* 23 (5): 522–538.
- Woodman, R.W., J. E. Sawyer in R.W. Griffin. 1993. Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18 (2): 293–321.
- Yin, K. R. 2011. *Applications of case study research*. 3<sup>rd</sup> edition. London, UK: Sage Publications Inc.
- Yukl, G. 2008. *Liderazgo en las organizaciones* (6. ed.). Madrid: Pearson/Prentice Hall.
- Yuliyanti, T. in E. Priyanto. 2019. Model proses inovasi pembangunan kampung glintung kota malang. *DiA: Public Administration Journal* 17 (2), 1–10.
- Zaltman, G., R. Duncan in J. Holbek. 1973. *Innovations and Organizations*. New York: Wiley.
- Zhou, J. in J. George. 2001. When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal* 44 (4): 682–696.
- Zollo, M. in S. Winter. 2002. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science* 13 (3): 339–351.

## **PRILOGE**

- Priloga 1 Anketni vprašalnik – zaposleni
- Priloga 2 Anketni vprašalnik – vodstvo
- Priloga 3 Intervju – zaposleni
- Priloga 4 Intervju M1 – manager iz top managementa
- Priloga 5 Intervju Ms1 – manager iz srednjega managementa
- Priloga 6 Intervju Ms2 – manager iz srednjega managementa
- Priloga 7 Intervju Mo2 – manager iz operativnega managementa
- Priloga 8 Intervju Mo2 – manager iz operativnega managementa



## Anketni vprašalnik – zaposleni

Pozdravljeni,

sem xxxx, študent \_\_\_\_\_ fakultete, in pripravljam magistrsko nalogo z naslovom »Avtentično vodenje in inovativnost na primeru podjetja X«. Namen raziskave je ugotoviti, ali preučevan način vodenja vpliva na inovativnost zaposlenih.

Vprašalnik vsebuje tri sklope vprašanj; prvi sklop obsega demografske podatke, drugi se nanaša na vašega vodjo, način vodenja in tretji sklop na inovativnost zaposlenih.

Anketa je anonimna, zbrani podatki bodo obravnavani strogo zaupno in uporabljeni izključno za pripravo magistrske naloge.

Za sodelovanje se Vam prijazno zahvaljujem.

1) Spol

- a) M
- b) Ž

2) Starost

- a) 16–20 let
- b) 21–30 let
- c) 31–40 let
- d) 41–50 let
- e) 51–60 let
- f) 61 let ali več

3) Izobrazba

- a) Osnovnošolska izobrazba
- b) Poklicna ali strokovna izobrazba
- c) Visokošolska ali univerzitetna izobrazba
- d) Podiplomska izobrazba (magisterij ali doktorat)

4) Kako dolgo ste zaposleni v organizaciji

- a) Manj kot 1 leto
- b) 1–2 leti

*Priloga 1*

- c) 2–3 leta
- d) 3–5 let
- e) 5 let ali več

Drugi sklop vprašanj se nanaša na vodenje vašega vodje, managerje. V naslednjih vprašanjih odgovorite z ocenami od 1–5, pri čemer pomeni:

1 – popolnoma se ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – neopredeljen; 4 – strinjam se; 5 – popolnoma se strinjam.

5) V kolikšni meri se strinjate z naslednjimi postavkami?

	Popolnoma se ne strinjam		Popolnoma se strinjam		
	1	2	3	4	5
Vodja ima neposredni stik z vsemi zaposlenimi.	1	2	3	4	5
Vodja spodbuja identifikacijo zaposlenih s podjetjem.					
Voda pozna spretnosti in sposobnosti zaposlenih.					
Vodja razume potrebe in pričakovanja zaposlenih.					
Vodja jasno izraža vizijo in cilje podjetja.	1	2	3	4	5
Vodja ima jasno moralno držo.					
Vodja je samozavesten.	1	2	3	4	5
Vodja je izrazit optimist.	1	2	3	4	5
Vodja je dosleden med svojimi besedami in dejanji.	1	2	3	4	5
Vodja podpira profesionalni razvoj zaposlenih.	1	2	3	4	5
Vodja razvija inovativnost zaposlenih.	1	2	3	4	5

6) Ali lahko vaš vodja navedete tri svoje največje slabosti?

- a) Da
- b) Ne

7) Ali lahko vaš vodja navedete tri svoje največje prednosti?

- c) Da
- d) Ne

- 8) Ali dejanja vašega vodje odražajo njegove temeljne vrednote?
- a) Da
  - b) Ne
- 9) Ali vodja dopušča, da ga obvladuje pritisk skupine?
- a) Da
  - b) Ne
- 10) Ali veste, kakšno je stališče vašega vodje glede spornih vprašanj?
- a) Da
  - b) Ne
- 11) Ali vodja zahteva mnenja drugih, preden sprejme končne odločitve?
- a) Da
  - b) Ne
- 12) Ali vodja pozorno prisluhne posameznikom, ki se z njim ne strinjajo?
- a) Da
  - b) Ne
- 13) Ali vodja močno zagovarja svoja stališča pred drugimi?
- a) Da
  - b) Ne
- 14) Ali vodja svoje občutke odkrito deli z drugimi?
- a) Da
  - b) Ne
- 15) Ali vodja pusti drugim ljudem, da vedo, kdo v resnici je kot oseba?
- a) Da
  - b) Ne
- 16) Ali vodja predstavlja »lažnega« sebe?
- a) Da
  - b) Ne
- 17) Če vodja naredi napako, jo prizna drugim?
- a) Da
  - b) Ne





### Anketni vprašalnik – vodstvo

1. Ali lahko navedete tri svoje največje slabosti?

- e) Da
- f) Ne

Če ste odgovorili z DA, jih, prosim, navedite:

1

2

3

2. Ali lahko navedete tri svoje največje prednosti?

- a) Da
- b) Ne

Če ste odgovorili z DA, jih, prosim, navedite:

1

2

3

3. Ali vam povratne informacije drugih pomagajo razumeti, kdo ste kot oseba?

- a) Da
- b) Ne

4. Ali sprejemate občutke, ki jih imate o sebi?

- a) Da
- b) Ne

5. Ali vaša dejanja odražajo vaše temeljne vrednote?

- a) Da
- b) Ne

6. Ali dopustite, da vas obvladuje pritisk skupine?

- a) Da
- b) Ne

7. Ali drugi posamezniki vedo, kakšno je vaše stališče glede spornih vprašanj?

- a) Da
- b) Ne

8. Ali zahtevate mnenja drugih, preden sprejmete končne odločitve?

- a) Da
- b) Ne

9. Ali pozorno prisluhnete posameznikom, ki se z vami ne strinjajo?

- a) Da
- b) Ne

10. Ali močno zagovarjate svoja stališča pred drugimi?

- a) Da
- b) Ne

11. Ali svoje občutke odkrito delite z drugimi?

- a) Da
- b) Ne

12. Ali pustite drugim ljudem, da vedo, kdo v resnici ste kot oseba?

- a) Da
- b) Ne

13. Ali drugim redko predstavljate »lažnega« sebe?

- a) Da
- b) Ne

14. Če naredite napako, to priznate drugim?

- a) Da
- b) Ne

15. Ovrednotite naslednje postavke v primerjavi s svojimi konkurenti za obdobje 3 let.

	Slabši kot konkurenti	Enaki kot konkurenti	Boljši kot konkurenti
<b>Inovacije izdelkov</b>			
Število uvedenih novih proizvodov/storitev			
Pionirsko razpoloženje za uvajanje novih izdelkov/storitev			

Prizadevanja za razvoj novih proizvodov/storitev v smislu ur/oseb, sodelujočih skupin in usposabljanja			
<b>Inovacije procesa</b>			
Število uvedenih sprememb v procesu			
Pionirsko razpoloženje za uvedbo novega procesa			
Pameten odziv na nove procese, ki so jih uvedla druga podjetja v istem sektorju			
<b>Upravne inovacije</b>			
Novost upravnih sistemov			
Iskanje novih upravnih sistemov s strani upravljavcev			
Pionirsko razpoloženje za uvedbo novih upravnih sistemov			



### Intervju – zaposleni

1. Prosim, pojasnite, kaj je za vas dober vodja! Kakšne lastnosti tak vodja izkazuje?

---

---

2. Kako se po vašem mnenju kaže vpliv dobrega vodenja?

---

---

3. Kateri dejavniki po vašem mnenju najbolj vplivajo na uspešnost zaposlenih in zakaj?  
Kakšna je pri tem vloga vodij?

---

---

4. Kako bi lahko opisali vaš odnos z vodjo(-i)?

---

---

5. Kakšne in kako pogosto prejemate povratne informacije za svoje delo? Kako te vplivajo na vas?

---

---

6. Kako pristopate k spremembam v podjetju (možnim inovacijam) in kakšna je pri tem vloga vodje?

---

---

7. Kaj bi lahko po vašem mnenju izboljšali na delovnem mestu z vidika vodenja?

---

---



## **Intervju M1 – manager iz top managementa**

Spoštovani,

Kot veste, sem se za raziskavo v vašem podjetju odločil, saj raziskujem slog vodenja, ki sem ga prepoznal tudi pri vas. Namen raziskave je ugotoviti, ali preučevan način vodenja vpliva na inovativnost vaših zaposlenih.

Predlagam, da preideva kar na prvo vprašanje, in sicer: **Katere svoje lastnosti bi izpostavili kot ključne pri vašem vodenju in zakaj?**

**M1:** »O. k. Če dobro pomislim, bi zagotovo kot najpomembnejšo ali pa vsaj najbolj izrazito lastnost izpostavil svojo odločnost. Odločnost zame predstavlja vzravnano in trdno držo na poti do jasno zastavljenih ciljev, ki so seveda za uspešnost organizacije izjemnega pomena. Dodal bi še razumevanje in sprejemanje soljudi, tokrat svojih zaposlenih. Z zavedanjem, da smo individuumi z lastno življenjsko zgodbo postavljeni v najrazličnejše situacije, lažje sprejemam in razumem svoje zaposlene, jim dajem dovolj prostora in časa ter dopuščam njihove "vzpone in padce", balansiram in vzdržujem naš odnos na prijetni, spodbudni in hkrati profesionalni, poslovni ravni. Tovrstno delovanje zahteva tudi visoko mero iskrenosti, obojestransko. Saj le, kadar si povsem iskren, lahko dopuščáš omenjeno širino, saj bolje razumeš situacijo, v katero si postavljen skupaj s soudeleženci.«

**Hvala. Kako pa bi opisali vaš odnos z zaposlenimi? Kaj je za vas v tem odnosu najpomembnejše?**

**M1:** »Kot odkrit, pristen, spoštljiv. Najpomembnejše je, da s tovrstnim odnosom, ki odraža visoko mero spoštovanja, dosegamo zadovoljstvo in zastavljene cilje.«

**Kako menite, da vaš stil vodenja vpliva na vaše zaposlene?**

**M1:** »Menim, da spodbuja njihovo samoiniciativo, delovno naravnost, željo po doseganju ciljev, uspehu.«

**Po vašem mnenju na kakšen način lahko najbolje motivirate vaše zaposlene?**

**M1:** »Po mojem mnenju s pohvalo in zaupanjem. Svojim zaposlenim zaupam, da bodo delali po svojih najboljših močeh, v dobro celotnega podjetja, in ker je res tako, jim dopuščam veliko svobode; fleksibilen delovni čas, preizkušanje novih strategij trženja naših storitev, preizkušanje novih taktik komunikacije s strankami ipd. Za dobro opravljeno delo preko pohvale delim svoje zadovoljstvo.«

**Super, me veseli. Kako pa menite, da bi lahko še izboljšali vaše vodenje?**

**M1:** »Hm ... morda bi lahko nekoliko bolj nežno reagiral "na prvo žogo". Imam zelo visoka pričakovanja od vseh posameznih členov organizacije kot seveda tudi celote. Kadar nismo v "planu", znam hitro odreagirati nekoliko bolj ostro, grobo. Kadar stvari ne gredo po načrtani poti, jih je enostavno treba usmeriti nazaj. Takoj. Takšne situacije sicer niso pogoste, pa vendar kadar so, jih ponovno z iskrenostjo v odnosih dobro speljemo.«

**O. k. Kako pa v vašem podjetju (oddelku/sektorju) pristopate k spremembam in kakšna je pri tem vaša vloga?**

**M1:** »Veste, spremembe se v našem podjetju običajno uvedejo skoraj neopazno. Vpeljemo jih, kadar sprotne praksa kaže, da se lahko proces (v našem primeru strategije trženja, komuniciranja, iskanja novih strank ...) še dodela, izboljša. Običajno gre za nianse, ki ena na drugo, po daljšem obdobju dejansko spremenijo izhodiščno formo. Sprememb smo vedno veseli. Moja vloga pri tem je ta, da podpiram "kreatorje sprememb", podpiram njihove ideje ter jih širim med ostale zaposlene.«

**Ali menite, da s svojim vodenjem spodbujate inovativnost svojih zaposlenih? Kako?**

**M1:** »Da, menim, da spodbujam kreativnost svojih zaposlenih. Spodbujam jih z vzpostavljenim medsebojnim odnosom ter danes že večkrat omenjeno širino, svobodo pri delu, ki jo dopuščam. Na tem delu morda izpostavim nekaj ključnih postavk, ki so po mojem mnenju najpomembnejše za dopustnost svobode, širine in posledično inovativnost; iskrenost in pristnost, saj na tak način poznaš svoje zaposlene, njihove zmožnosti in tudi ne zmožnosti. Posledično sledi zaupanje, spoštovanje, povezanost, interes skupnim ciljem in na koncu uspeh. Ta celoten cikel nas enostavno "sili" k razmišljanju "out of the box", k brezmejnim možnostim in zavedanju, da smo lahko še boljši. Skupaj.«

**Kako lahko vi kot vodja prispevate k temu, da je vaše podjetje bolj trajnostno, tj. ekonomsko uspešno, okolju in družbi prijazno?**

**M1:** »Sem prepričan, da z vzorom. S svojimi načeli in vsakodnevnimi praksami, dejanji. S tem, kar kažem na zunaj. Če naštejemo nekaj primerov, tudi najosnovnejših; vsaj enkrat ali dvakrat tedensko prihajam na delo s kolesom, v kuhinjskih in toaletnih prostorih smo papirnate brisače nadomestili s tekstilnimi, nameščene imamo filtre za vodo, tako da vodo skupaj z zaposlenimi pijemo iz pipe, ne nosimo je s sabo v plastenkah, zdravo jem in to spodbujam tudi pri drugih, v poslovnih prostorih imamo veliko rož, rastlinja, saj naše delo poteka pretežno za računalniškimi ekrani ... To je seveda samo en del, pa vendar pomemben. Bolj široko vpliv pa imajo inovacije in produkti, s katerimi prispevamo k celotni družbi. Skrbimo, da podjetja, naši naročniki bodisi vzdržujejo svoj uspeh ali ga potencirajo, bodisi preprečijo svoj "propad". Tako obdržijo zaposlene ali celo povišajo število zaposlenih, jim omogočijo boljše plačilo ...



posledično krepijo državno blaginjo itd. Usmerjeni smo v neposredne koristi deležnikov podjetja in tako je ekonomska uspešnost usmerjena v neposreden razvoj lokalnega gospodarstva, kjer podjetje posluje, kar med drugim vključuje že prej omenjeno ustvarjanje novih delovnih mest.«

### **Kaj za vas pomeni avtentično vodenje?**

**M1:** »... zelo zanimivo, da se ta termin, avtentičen, avtentičnost ... tako pogosto uporablja v zadnjem času. Najverjetneje zato, kar nam avtentičnosti v dandanašnji družbi zelo zelo primanjkuje. Zame pomeni avtentično vodenje v prvi vrsti, da je vodja pristen in vzoren v svojem obnašanju, delovanju oziroma vodenju, da spodbuja pozitivno, etično okolje, da se zavzema za dobro vseh udeležencev, ne zgolj za lasten dobiček, da mehča hierarhične robove in stremi k dobrim, spoštljivim odnosom. Ne nazadnje tudi, da razmišlja še širše, izven okvirjev organizacije, za dobro delovanja doseže še širše okolje. Dodal bi še vodenje z navdihom. Kot pravi Deepak Chopra v svoji knjigi "Duša vodenj", je vodenje z navdihom skoraj pogoj za uspešno in učinkovito vodenje. Kadar svoje delo opravljaš z navdihom, pritegneš svoje sledilce, to svojo energijo prenašaš nanje in vsi vemo, kakšni rezultati sledijo dejanjem, ki jih opravljamo z navdihom. Če strnem zelo na kratko.«



## **Intervju Ms1 – manager iz srednjega managementa**

Spoštovani,

za raziskavo v vašem podjetju sem se odločil, saj raziskujem stil vodenja, ki sem ga prepoznal tudi pri vas. Namen raziskave je ugotoviti, ali preučevan način vodenja vpliva na inovativnost vaših zaposlenih.

### **Katere svoje lastnosti bi izpostavili kot ključne pri vašem vodenju in zakaj?**

**Ms1:** »Mhh ... precej težko vprašanje, ampak če se postavim v vlogo tretjega ocenjevalca, bi zase rekla, da najbolj izstopa moja natančnost, doslednost in iznajdljivost. Menim, da je za dobro vodstvo, uspešno organizacijo dela in spremljanje rezultatov zelo pomembno, da si pri tem natančen, dosleden in tudi iznajdljiv, saj z iznajdljivostjo najdeš rešitve, boljše možnosti in dosegaš boljše rezultate.«

### **Kako bi opisali vaš odnos z zaposlenimi? Kaj je za vas v tem odnosu najpomembnejše?**

**Ms1:** »Moj odnos z zaposlenimi bi najbolje oslikal termin "sproščeno tempiran". Morda nekoliko nenavadna ali celo na prvi pogled nemožna kombinacija, pa vendar ... Sama namreč rada storim čim več, čim bolj učinkovito in v najkrajšem času. To seveda prenašam tudi na druge, hkrati pa skušam ostati sproščena, prijazna in spodbudna. Naš odnos je posledično precej ozko začrtan, bolj kot ne zgolj posloven, naravnan k predajanju delovnih nalog, iskanju rešitev, poročanju ipd. Nerada izgubljam čas za pretirano izgubljanje besed. Za osebne tematike si vzamem čas ob priložnostih, kot so skupna druženja, tim bildingi ipd.«

### **Kako menite, da vaš stil vodenja vpliva na vaše zaposlene?**

**Ms1:** »Menim, da moj način vodenja spodbuja njihovo produktivnost in učinkovitost.«

### **Na kakšen način lahko po vašem mnenju najbolje motivirate vaše zaposlene?**

**Ms1:** »Najverjetneje z "ogledalom", lastnim odsevom, vzorom. Imam občutek, da ko zaposleni vidijo mojo delovno aktivnost, produktivnost, se tudi sami potrudijo slediti istemu tempu, rezultatom. Najverjetneje bi v nasprotnem primeru imeli "slabo vest", se počutili premalo koristne.«

### **Kako menite, da bi lahko še izboljšali vaše vodenje?**

**Ms1:** »Hmm ... ponovno nekoliko težje vprašanje zame. Načeloma se vsi trudimo po svojih najboljših močeh, hkrati pa nosimo zavedanje, da smo vedno lahko še boljši. Če dobro pomislim, sem morda včasih preveč popustljiva, v smislu, da ko nekdo izrazi določeno mero

nezaupanja vase, podvomi o uspešno opravljenem lastnem delu, popustim in to nalogo prevzamem sama. Morda je to tudi izraz moje nestrpnosti. Zagotovo bi, oziroma bom našla še kaj, vendar moram o tem bolj poglobljeno premisliti. Hvala, da ste nagovorili to vprašanje.«

**Kako pa v svojem podjetju pristopate k spremembam in kakšna je pri tem vaša vloga?**

**Ms1:** »Pri nas so spremembe po navadi zelo prehodne. Kreirajo se z novimi izkušnjami, praksami, moja vloga pa je slediti statistiko rezultatov, ki jih prinesejo spremembe ter kritična ocena. Večjih, izrazitih ali posebnih pristopov ne bi mogla navesti, definirati.«

**Menite, da s svojim vodenjem spodbujate inovativnost svojih zaposlenih? Kako?**

**Ms1:** »Hm ... nisem povsem prepričana, da spodbujam inovativnost, zagotovo pa lahko trdim, da spodbujam njihovo produktivnost in učinkovitost. Morda ta moja delovna vnema in izrazita zagnanost za doseganje zadanih ciljev, ki jo prenašam tudi na druge, pozitivno vpliva na njihovo inovativnost, saj če želiš dosegati uspeh, moraš razmišljati širše, iskati nove rešitve in slednje so običajno inovacije.«

**Dobro, hvala. Kaj menite, kako lahko vi kot vodja prispevate k temu, da je vaše podjetje bolj trajnostno, tj. ekonomsko uspešno, okolju in družbi prijazno?**

**Ms1:** »Zelo kompleksno vprašanje ste mi zastavili ... V prvi vrsti zagotovo z lastnim delovanjem, ki seveda odraža vse naštetu. To pa zame predstavlja delovanje pod dobrimi načeli, z delovanjem za skupno dobro, zdravim življenjskim slogom, z zavzemanjem in iskanjem rešitev, ki so prijazne družbi in okolju. Ponovno z zrcalom. Pomembno se mi zdi tudi ohranjanje dobrih medsebojnih odnosov, saj krepijo organizacijo, krepijo njeno trajnost. Bolj kot je tim povezan, močnejši je, manj možnosti je, da razpade, se razpusti. Bolj trajen je. Strnjeno mislim, da je to-to.«

**Kaj za vas pomeni avtentično vodenje?**

**Ms1:** »Avtentično ... Ta termin vedno pritegne mojo pozornost. Ob njegovi uporabi vem, da gre za nekaj ekskluzivnega ... Avtentičnost pri vodenju pa se v mojem dometu razmišljanja šteje kot vodenje z dobrimi načeli, vrednotami in za skupno dobro.«

## **Intervju Ms2 – manager iz srednjega managementa**

Spoštovani,

za raziskavo v vašem podjetju sem se odločil, saj raziskujem stil vodenja, ki sem ga prepoznal tudi pri vas. Namen raziskave je ugotoviti, ali preučevan način vodenja vpliva na inovativnost vaših zaposlenih.

### **Katere svoje lastnosti bi izpostavili kot ključne pri vašem vodenju in zakaj?**

**Ms2:** »Zase bi rekel, da moje vodenje izraža visoko mero odločnosti, zavzetosti in vztrajnosti, tudi natančnosti. Pri vodenju sem odločen, želim, da smo vsi pri svojem delu zbrani, osredotočeni, natančni, vztrajamo, dokler ne dosežemo najvišje dobro. Pri tem tudi vztrajam. Ob predajanju delovnih nalog sem jasen, ne samo pri "navodilih", tudi pri zelenih rezultatih. Torej bi lahko rekel, da moje vodenje izraža tudi visoko mero jasnosti, razumljivosti. Drugi jasno vedo, kaj od njih pričakujem.«

### **Kako bi opisali vaš odnos z zaposlenimi? Kaj je za vas v tem odnosu najpomembnejše?**

**Ms2:** »Moj odnos z zaposlenimi je zadostno formalen in avtoritativen, spoštljiv in sproščen. Najpomembnejša mi je dobra delovna klima, ki je vzpostavljena med nami. Ta je seveda rezultat obojestranskega prispevka k odnosom, ki ga označujejo torej spoštovanje, sproščenost, pristnost, iskrenost in hkrati upoštevanje odnosa nad/podrejen.«

### **Kako menite, da vaš stil vodenja vpliva na vaše zaposlene?**

**Ms2:** »Ker sem sam odločen, zavzet, vztrajen, natančen, te lastnosti vzbujam, potenciram tudi pri drugih. Veseli me, ko vidim, da stojijo za svojimi odločitvami, svojim delom in rezultati, da so motivirani in uspešni pri svojem delu. Menim, da moj stil vodenja na zaposlene vpliva motivacijsko in spodbudno.«

### **Na kakšen način lahko po vašem mnenju najboljše motivirate vaše zaposlene?**

**Ms2:** »Najverjetneje s spodbudo, da zaupajo vase, v svoje sposobnosti, s pohvalo za uspešno opravljeno delo ter s tem, da sem delujem vzorno.«

### **Kako menite, da bi lahko še izboljšali vaše vodenje?**

**Ms2:** »Menim, da bi kljub zelo visoki stopnji zaupanja lahko ali celo moral bolj pogosto ali pa bolj intenzivno spremljati naloge, ki jih predam, povišati nadzor. Ko veš, da so predane naloge v dobrih rokah in da bodo dobro opravljene, jih tam enostavno pustiš. Opazil pa sem, da je

včasih bolje, učinkoviteje in hitreje dosežen rezultat, če večkrat preverim, "do kod smo prišli", saj se lahko posvetujemo, že v vmesnih fazah najdemo druge, boljše poti ipd.«

**Kako pa v svojem podjetju pristopate k spremembam in kakšna je pri tem vaša vloga?**

**Ms2:** »K spremembam načeloma pristopamo odprto, z navdušenjem, saj so spremembe, ki jih uvajamo, vedno izboljšava obstoječega, vnašajo svež veter in razbijajo monotonijo. Moja naloga je ter spremembe uvajam v izvrševanje nalog ter da spremljam učinke ter sprememb.«

**Menite, da s svojim vodenjem spodbujate inovativnost svojih zaposlenih? Kako?**

**Ms2:** »Precej težko vprašanje, saj si ne rad pripisujem zasluge. Če sodim po sebi, da sem najbolj inovativen ali vsaj sposoben takšnega razmišljanja takrat, kadar sem v pozitivnem, spodbudnem okolju, ki me ne omejuje, mi daje proste roke, po tem bi lahko rekel, da s svojim vodenjem spodbujam inovativnost.«

**Super. Kaj menite, kako lahko vi kot vodja prispevate k temu, da je vaše podjetje bolj trajnostno, tj. ekonomsko uspešno, okolju in družbi prijazno?**

**Ms2:** »S tem, da sam delujem skladno s tem konceptom ter da takšno delovanje spodbujam tudi pri drugih. V podjetju imamo kar nekaj utečenih praks, ki spodbujajo vse naštetu. Uporabljamo tekstilne namesto papirnate brisače ter pijemo vodo iz pipe, da ne povzročamo nepotrebnih odpadkov, veliko zelenja imamo v poslovnih prostorih, z namenom zdravega delovnega okolja, spodbujamo gibanje ipd.«

**Kaj za vas pomeni avtentično vodenje?**

**Ms2:** »Zame avtentično vodenje pomeni vodenje, ki prihaja s strani osebe z visokimi moralnimi načeli, ki si prizadeva zadovoljstvo vseh udeležениh, ne zgolj njegovo. Avtentičen vodja se po mojem mnenju mora zavedati vrednosti človeškega (in njihovega intelektualnega) kapitala, zato se za svoje zaposlene zavzema po svojih najboljših močeh, išče vedno nove pristope k upravljanju, vodenju, ki bo še boljše, učinkovitejše. Avtentičen vodja absolutno deluje vzorno.«

## **Intervju Mo2 – manager iz operativnega managementa**

Spoštovani,

Kot veste, sem se za raziskavo v vašem podjetju odločil, saj raziskujem stil vodenja, ki sem ga prepoznal tudi pri vas. Namen raziskave je ugotoviti, ali preučevan način vodenja vpliva na inovativnost vaših zaposlenih.

Predlagam, da kar začneva s prvim vprašanjem, in sicer ...

### **Katere svoje lastnosti bi izpostavili kot ključne pri vašem vodenju in zakaj?**

**Mo1:** »Ok ... izpostavil bi svojo odločnost, jasnost in striktnost oziroma doslednost, saj so po mojem mnenju ključne za dobro organizacijo dela in za doseganje zastavljenih ciljev. Še posebej, kadar so cilji zastavljeni zelo visoko, skoraj nemogoče dosegljivi, takrat se izkaže, da je uspeh možen le, kadar si se zanj odločil (za uspeh seveda), kadar znaš jasno določiti, zastaviti potrebne naloge, ki vodijo do cilja in jih tudi dosledno izvajati.«

### **Kako pa bi opisali vaš odnos z zaposlenimi? Kaj je za vas v tem odnosu najpomembnejše?**

**Mo1:** »Hm ... Lahko bi rekel, da je moj odnos s sodelavci deloven in formalen, saj na tak način učinkovito sodelujemo pri opravljanju delovnih nalog.«

### **Prav. Kako pa menite, da vaš stil vodenja vpliva na vaše zaposlene?**

**Mo1:** »Povečuje njihovo produktivnost in kakovost dela. Pika. (Smeh).«

### **Na kakšen način lahko po vašem mnenju najbolje motivirate vaše zaposlene?**

**Mo1:** »S postavljanjem visokih ciljev in nagrado za doseganje teh ciljev. To je po mojem mnenju ključno za motiviranje zaposlenih. Vsaj pri meni oziroma pri mojih sodelavcih to zadostuje, učinkuje.«

### **Kako menite, da bi lahko še izboljšali vaše vodenje?**

**Mo1:** »Zagotovo z zmanjšano mero popustljivosti. Prevečkrat popustim in menim, da so moji sodelavci to mojo "kritično točko" prepoznali. Kadar želijo nekaj narediti po svoje, opažam, da se raje po nasvet obrnejo name kot na kolega. Jaz sem namreč tisti, ki reče "o. k., pa poskusi", čeprav sem sam prepričan, da bi se stvar bolje odvila na moj način, pa vendar želim, da se učijo na lastnih napakah ali pa bolje rečeno na konkretnih primerih.«

### **Kako pa v svojem podjetju pristopate k spremembam in kakšna je pri tem vaša vloga?**

**Mo1:** »Z zadovoljstvom, saj so spremembe za vse v podjetju zelo dobrodošle, moja vloga pa je, da jih prenesem v prakso. Lahko bi rekel, da smo vsi udeleženci zelo naklonjeni spremembam. Spremembe nam predstavljajo bonus, ne težavo.«

**Super, to je dobro. Sam spremembe nekako tesno povezujem z inovativnostjo. Menite, da s svojim vodenjem spodbujate inovativnost svojih zaposlenih? Kako?**

**Mo1:** »Morda s svojimi visokimi zahtevami, ki jih silijo k iskanju novih rešitev (smeh).«

**Super. Kaj menite, kako lahko vi kot vodja prispevate k temu, da je vaše podjetje bolj trajnostno, tj. ekonomsko uspešno, okolju in družbi prijazno?**

**Mo1:** »Zagotovo s tem, ko iščem rešitve za skladno delovanje z naravo in okoljem, ko si z visoko vnemo prizadevam dosegati zastavljene cilje podjetja, saj ga tako ohranjamo stabilnega, trajnostnega. Kot ste lahko sami videli, se to pozna že po samih poslovnih prostorih in naših medsebojnih odnosih, prepričan pa sem, da so vam naše okoljevarstvene prakse predstavili že moji sodelavci.«

**Res je, hvala. Za vas imam še zadnje vprašanje, in sicer, kaj za vas pomeni avtentično vodenje?**

**Mo1:** »Huuuh, naj pomislim ... Hm ... Avtentično vodenje je po mojem mnenju odraz skladnosti med razmišljanjem, besedami in ravnanji, ki pa morajo seveda biti skladne z vrednotami in dobrimi načeli. Avtentično vodenje zame pomeni tudi to, da znaš oceniti, katera stran je prava, ne glede na to, če sam stojiš na nasprotni. Ne siliš svojega prav, samo zato, da bi dokazal svojo avtoriteto, temveč stopiš korak nazaj in oceniš, ali je določena odločitev, predlog boljša ali slabša za skupno dobro.«



## **Intervju Mo2 – manager iz operativnega managementa**

Spoštovani,

Kot veste, sem se za raziskavo v vašem podjetju odločil, saj raziskujem stil vodenja, ki sem ga prepoznal tudi pri vas. Namen raziskave je ugotoviti, ali preučevan način vodenja vpliva na inovativnost vaših zaposlenih.

Predlagam, da kar začneva s prvim vprašanjem, in sicer ...

### **Katere svoje lastnosti bi izpostavili kot ključne pri vašem vodenju in zakaj?**

**Mo2:** »Rekel bi, da sem zahteven, iskren in pozitiven. Menim, da so te lastnosti dobra kombinacija za uspešno vodenje. Le z visokimi zahtevami se dosežejo tudi visoki cilji, če si v odnosih soudeležencev iskren, to prinaša zaupanje, posledično tudi občutek pripadnosti, složnost, skupno prizadevanje za doseganje zadanih ciljev. Pozitivna naravnost, miselnost in delovanje pa je po mojem mnenju zaželeno na vseh področjih, še posebej na delovnem mestu, saj tukaj posamezniki preživimo večino dneva, izven našega doma in izven naše cone udobja. Pomembno je, da se na delu počutimo dobro in pozitivna veliko prispeva k temu.«

### **Kako pa bi opisali vaš odnos z zaposlenimi? Kaj je za vas v tem odnosu najpomembnejše?**

**Mo2:** »Menim, da je moj odnos s sodelavci v prvi vrsti prijateljski, a hkrati dovolj posloven – formalen, sproščen in spoštljiv. Najpomembnejše je zame to, da zmoremo brez "hierarhične diktature" dosegati zelo visoke poslovne rezultate in pri tem tudi uživati.«

### **O. k. Kako pa menite, da vaš stil vodenja vpliva na vaše zaposlene?**

**Mo2:** »Pozitivno. Menim, da jih s svojim vodenjem motiviram k delu in vnašam občutek lahkotnosti, da nobena naloga ni tako zahtevna, kot zgloda na prvi pogled. Menim tudi, da jim s svojim načinom vodenja, recimo raje sodelovanja, dvigujem njihovo samozavest pri delu, kar se manifestira v njihovi učinkovitosti in zadovoljstvu.«

### **Na kakšen način lahko po vašem mnenju najbolje motivirate vaše zaposlene?**

**Mo2:** »S pohvalo, s pozitivnim razmišljanjem in postavljanjem izzivov.«

### **Kako menite, da bi lahko še izboljšali vaše vodenje?**

**Mo2:** »Zagotovo z zmanjšano mero popustljivosti. Prevečkrat popustim in menim, da so moji sodelavci to mojo "kritično točko" prepoznali. Kadar želijo nekaj narediti po svoje, opažam, da

se raje po nasvet obrnejo name kot na kolega. Jaz sem namreč tisti, ki reče "o. k., pa poskusi", čeprav sem sam prepričan, da bi se stvar bolje odvila na moj način, pa vendar želim, da se učijo na lastnih napakah ali pa bolje rečeno na konkretnih primerih.«

**Kako pa v svojem podjetju pristopate k spremembam in kakšna je pri tem vaša vloga?**

**Mo2:** »Spremembe na katerem koli področju, bodisi v načinu konkretnega dela bodisi spremembe poslovnega modela, spremembe procesov, postopkov, novih produktov ... vse spremembe vpeljujemo z veseljem, zadovoljstvom, entuziazmom, saj pomenijo lažji, učinkovitejši način izvrševanja obstoječega, višajo kakovost in učinkovitost ter ne nazadnje tudi neko svežino, drugačnost.«

**Super, to je dobro. Menite, da s svojim vodenjem spodbujate inovativnost svojih zaposlenih? Kako?**

**Mo2:** »Da, menim, da spodbujam inovativnost, saj svojim "podrejenim" omogočam fleksibilnost, tako pri njihovem delu kot pri razmišljanju, spodbujam in podpiram njihove ideje, kar sem mi zdi osnova za inovativno razmišljanje in posledične inovacije.«

**Super. Kaj menite, kako lahko vi kot vodja prispevate k temu, da je vaše podjetje bolj trajnostno, tj. ekonomsko uspešno, okolju in družbi prijazno?**

**Mo2:** »Morda s svojo pozitivno naravnostjo in prizadevanjem za skupno, širše dobro. Pa tudi z upoštevanjem utečenih praks, ki jih imamo v našem podjetju, kot je prizadevanje za lastno zdravje, varovanje okolja, spodbujanje dobrih odnosov ipd. Vse to menim, da prispeva tako k trajnostni, ekonomski uspešnosti podjetja kot tudi okolju in družbi prijaznemu delovanju.«

**Za vas imam še zadnje vprašanje, in sicer, kaj za vas pomeni avtentično vodenje?**

**Mo2:** »Ok ... po mojem mnenju si lahko prisluži naziv avtentičnosti tisti vodja, ki se v prvi vrsti zavzema za zadovoljstvo in dobro počutje svojih zaposlenih, tisti, ki ima dobre namene, pristen odnos, ima visoka načela, tisti, ki v vseh situacijah deluje skladno s temi načeli, ki je zvest samemu sebi, samozavesten zaradi svojih pozitivnih lastnosti.«