

Vodenje v digitalni dobi: povezava avtentičnega vodenja in inovativnosti pri projektu mBills

Anja Arnšek¹, Sandra Penger²

¹e-pošta: arnsek.anja@gmail.com

²e-pošta: sandra.penger@ef.uni-lj.si

Povzetek

V študiji preučujemo povezavo med avtentičnim vodenjem in inovativnostjo v digitalni dobi na primeru projekta mBills. Na primeru izvedene kvalitativne raziskave inovativnega projekta mBills smo izvedli polstrukturirani intervju z izvršnim managerjem gospodom mag. Primožem Zupanom ter anketo z zaposlenimi v podjetju. Zavedanje pozitivnih učinkov inovativnosti in avtentičnega vodenja v okviru funkcije vodenja v digitalni dobi postaja čedalje pomembnejše. Članek gradi na teoriji inovativnosti in avtentičnega vodenja v sodobnem managementu, kjer prikazujemo ugotovitve in priporočila za poslovno prakso prek preučevanja predpostavke, da je avtentično vodenje pozitivno in neposredno povezano z inovativnostjo. Rezultati potrjujejo pozitivno povezavo avtentičnega vodenja in inovativnosti na konkretnem primeru kvalitativne študije projekta mBills v dobi digitalne ekonomije.

Ključne besede: avtentično vodenje, inovativnost, digitalna doba, projekt mBills

1. Uvod

V današnji dobi digitalne ekonomije sta kreativnost in inovativnost dragocena vira, ki pripomoreta k doseganju konkurenčne prednosti organizacij. Te morajo zaradi vse hitrejšega tehnološkega razvoja, intenzivnih tujih in domačih pritiskov, negotovosti in dobe digitalne ekonomije premagati inovativne tekmece ter spodbujati kreativnost in inovativnost, če želijo preživeti in uspeti (Müceldili, Turan, & Erdil, 2013; Elrehail, Emeagwali, Alsaad, & Alzghoul, 2018).

Crossan in Apaydin (2010) inovativnost opredelujeta kot produkcijo ali prevzem, usvojitev in uporabo pridobljenih koristi, tako na ekonomskem kot tudi na družbenem področju. Koristi lahko pomenijo povečanje trga, izboljšanje izdelka ali storitve, načinov proizvodnje in sistemov vodenja. Inovativno vedenje je kompleksno vedenje, ki se nanaša na razvoj in uvedbo novih in uporabnih zamisli, uresničitev teh zamisli v obliki novega izdelka, storitve ali načina opravljanja zadev (Baer, 2012).

Černe, Jaklič in Škerlavaj (2013) ugotavljajo, da je avtentični slog vodenja zaradi svojih lastnosti primeren za spodbujanje kreativnosti in inovativnosti. Vse bolj narašča tudi zanimanje za to, kako avtentično vodenje vpliva na odnos in vedenje zaposlenih ter kakšen prispevek ima k inovativnosti in uspešnosti organizacije (Müceldili et al., 2013).

Avtentični vodje so znani po tem, da delujejo v skladu z globokimi osebnimi vrednotami in prepričanji, s čimer gradijo verodostojnost ter pridobivajo spoštovanje in zaupanje sledilcev (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004). Zanje so značilni močno poistovetenje z vlogo vodje (Shamir & Eilam, 2005), poznavanje lastnih znanj in prednosti, upanje, optimizem, prožnost ter visoko razvit moralni čut (Avolio, Luthans, & Walumbwa, 2004). Avtentični vodje se v odnosu s sledilci osredotočajo na njihove pozitivne dosežke in vzbujaanje zaupanja, upanja in optimizma. Sledilci, ki začutijo takšno podporo svojih vodij, z večjo verjetnostjo poskusijo nove stvari ter brez strahu izražajo konfliktna mnenja in zamisli. Avtentični vodje so strpnost in odprti za nove

izkušnje in spremembe (Černe et al., 2013), izražene zamisli zaposlenih pa sprejemajo bolj objektivno, zaradi česar jih zaposleni skozi čas dojemajo kot verodostojen vir povratnih informacij (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008).

Namen članka je s pomočjo domače in tuje znanstvene literature preučiti in poglobiti znanje o avtentičnem vodenju in inovativnosti ter njuni medsebojni povezanosti na primeru projekta mBills. S pomočjo multimetodološke raziskave, ki jo bomo izvedli na primeru projekta mBills, njene izsledke pa smiselno povezali s preučeno literaturo, bomo vodstvu projekta podali tudi koristna priporočila in izoblikovali smernice. Razumevanje povezave med konstruktoma avtentičnega vodenja in inovativnosti je namreč v današnjem izredno dinamičnem in nepredvidljivem poslovnem okolju postalo kritično, če želijo organizacije rasti in ohranjati konkurenčno prednost na trgu.

Osnovni cilj članka je ugotoviti prisotnost in razvitost konstrukta avtentičnega vodenja in konstrukta inovativnosti na primeru projekta mBills ter preučiti njuno medsebojno povezavo.

2. Avtentično vodenje in opredelitev avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje je oblika vodenja, ki izhaja iz avtentičnega delovanja, lahko ga razumemo tudi kot vpliven postopek, ki prispeva k razvoju sledilcev in spodbuja avtentično sledenje (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005). Sprejeto je kot samostojni slog vodenja, ki rešuje večino neuspehov in pomanjkljivosti vodenja v današnjih kriznih časih. Pomeni temeljno oporo, na katero se naslanjajo preostali tipi vodenja (Zhou, Ma, Cheng, & Xia, 2014). Tovrstno vodenje je opredeljeno kot vzorec vodjevega vedenja, ki izhaja iz pozitivnih psiholoških zmožnosti ter pozitivnih moralnih in etičnih okvirov. Na podlagi takšnih izhodišč vodje bolj objektivno obravnavajo informacije, dosegajo višjo stopnjo morale in etike ter imajo transparentnejše odnose s sledilci, kar vpliva tudi na njihov samorazvoj (Walumbwa et al., 2008).

Posameznikovo vedenje se lahko šteje kot avtentično, ko ta upošteva svoje vrednote, želje in potrebe. Svojo avtentičnost izraža sproščeno in spontano, ne ozira se na mnenja drugih, tudi kadar pride do notranjega in socialnega konflikta (Kernis, 2003). Čeprav avtentičnost v očeh posameznikov morda predstavlja neko želeno, težko dosegljivo

stanje, pa Erickson (1995) opozarja, da je ne bi smeli dojemati kot stanje, saj ljudje niso nikoli popolnoma avtentični oziroma neavtentični, kvečjemu lahko posamezniki dosegajo le različne stopnje avtentičnosti (Avolio & Gardner, 2005).

Caza in Jackson (2011) predlagata skupne elemente avtentičnosti: (1) poznavanje svojega resničnega jaza v smislu preferenc, prepričanj in prednosti, (2) vedenje v skladu s poznavanjem samega sebe in (3) predstavljanje sebe v odnosih do drugih na podlagi lastnega doživetja.

3. Mehanizmi odnosov avtentičnih vodij in sledilcev

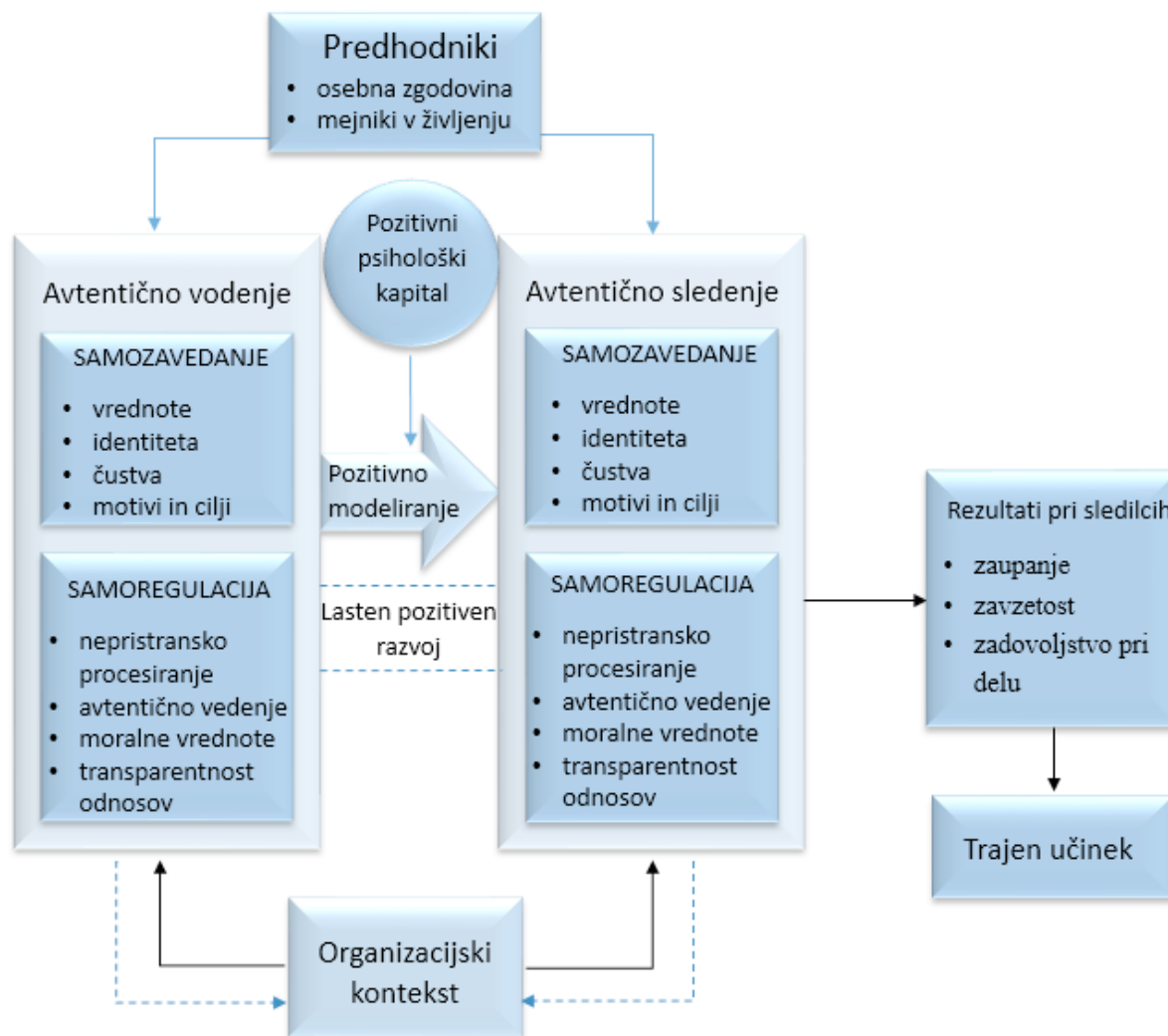
Eden izmed zelo pomembnih mehanizmov, kako lahko avtentični vodje vplivajo na razvoj sledilcev, je modeliranje pozitivnih vrednot, psiholoških trditev, vedenj in samorazvoja (Gardner et al., 2005). Na Sliki 1 je opisan primarni model avtentičnega vodenja, ki sta mu dodana še pozitivni psihološki kapital in lasten pozitivni razvoj.

3.1 Pozitivno modeliranje

Za avtentične vodje in sledilce so značilne iste komponente avtentičnosti, torej tudi sledilci črpajo svojo avtentičnost skozi samozavedanje, ponotranjene regulatorne procese, uravnoteženo obravnavanje informacij, avtentično vedenje in transparentnost odnosov. Sledilec ni le pasivni prejemnik vodjevega vpliva (Shamir, 2007), ampak prevzame aktivno vlogo v odnosu vodja - sledilec, zato se vseh svojih delovnih nalog loti z občutkom lastništva, odprtosti, in ne defenzivnosti do vzgajanja bolj avtonomne delovne motivacije (Gardner et al., 2005).

Avtentični vodje skozi pozitivno modeliranje vplivajo na razvoj svojih sledilcev. Sledilci lastnosti povzamejo zgolj z opazovanjem svojega vodje, zato je pomembno, da vodja postavi zgled samozaveesti, visokih moralnih meril, inovativnega reševanja težav, pripadnosti in samožrtvovanja. Pozitivno modeliranje torej predstavlja glavno vlogo pri oblikovanju avtentičnega odnosa med sledilci in njihovimi vodji. Avtentični vodja posreduje pozitivne vrednote, čustva, motive, cilje in vedenja za sledilce, medtem ko pozitivno modeliranje

Slika 1: Slikovni prikaz avtentičnega vodenja



Vir: M. Černe & S. Penger, *Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja*, 2010, str. 829.

predstavlja začetek njune izmenjave (Gardner et al., 2005).

3.2 Lasten pozitiven razvoj

Avtentično vodenje skozi čas razvija tako vodje kot sledilce, njihov odnos pa postaja vse bolj avtentičen. Vodja sledilcem pomaga in pospeši njihovo samoodkrivanje, spodbuja jih pri razvoju talentov in jim pomaga najti načine, kako uskladiti osebne cilje z delovnimi nalogami. Skozi vzajemno zaupanje sledilci vodjeve vrednote in načela ponotranjijo, kar jim pomaga ne samo pri odkrivanju svojega resničnega jaza, ampak tudi pri razvoju svojih potencialov. Sledilci postanejo bolj transparentni v odnosu do svojih vodij, saj so imeli možnost odkritja samega sebe, to pa pozitivno vpliva na njihov nadaljnji razvoj (Gardner et al., 2005).

3.3 Pozitivni psihološki kapital

Avtorji Luthans, Avey, Avolio, & Peterson (2010) psihološki kapital opredeljujejo s štirimi osrednjimi stanji, to so upanje, optimizem, samozavest in prožnost. Omenjena stanja so v pozitivni psihologiji in pozneje pozitivnem organizacijskem vedenju tudi izmerili, razvili in prilagodili za učinkovitejšo delovno uspešnost. S prilagajanjem teh stanj potrebam organizacij se izboljšajo njihova konkurenčnost, odnosi s strankami in ohranjanje zaposlenih. V nasprotju s človeškim značajem, osebnostjo in vrlinami se je teh stanj mogoče priučiti z ustreznim treningom in razvojnimi dejavnostmi (Luthans et al., 2010). Vodenje predstavlja pomembno vlogo ne samo pri psiholoških stanjih zaposlenih, ampak tudi pri spodbujanju njihovega zadovoljstva na delovnem mestu in zmanjševanju fluktuacije v organizaciji (Amunkete & Rothmann, 2015).

4. Značilnosti avtentičnega vodje

Vodje, ki stremijo za avtentičnostjo, se zavedajo, da so ključ do uspeha njihovi sledilci, zato jih navdihujejo, povezujejo za doseganje skupnih ciljev, spodbujajo, da prevzamejo odgovornosti in tudi sami vodijo avtentično z namenom, da ustvarijo korist za vse interesne skupine. Takšni vodje so pristni, zvesti sami sebi, svojim prepričanjem in se ne pustijo zavajati ter ustrezati pričakovanjem drugih. Poosebljajo zaupanje in razvijajo pristna razmerja s preostalimi, kar jim omogoča, da motivirajo svoje sledilce za doseganje uspešnosti pri delu (George & Sims, 2007). V Tabeli 1 so predstavljene ključne značilnosti avtentičnih vodij.

Tabela 1: Ključne značilnosti avtentičnih vodij

Ključne značilnosti
Avtentični vodje ne vodijo s položaja, ampak se popolnoma poistovetijo z vlogo vodje. Pri svojem vodenju ostajajo zvesti samemu sebi in ne izpolnjujejo pričakovanj drugih.
Avtentični vodje vodijo eudaimonično, in ne zaradi svojih osebnih koristi.
Avtentični vodje ne posnemajo drugih vodij, so edinstveni in jih definirajo njihove življenjske zgodbe.
Avtentični vodje stojijo za svojimi vrednotami in prepričanju, so verodostojni in transparentni.

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

Da bi posamezniki postali avtentični vodje, se morajo primarno znebiti mitov o tem, da vodenje pomeni imeti vojsko sledilcev, ki jim brezglavo sledijo pri njihovem vzpenjanju na vrh moči. Ko spremenijo miselnost in spoznajo, da je vodenje v bistvu opolnomočenje preostalih na njihovih poteh, postanejo zares avtentični. Le takrat tudi sledilci izkoristijo svoj potencial in pomagajo pri konkurenčnosti organizacije, kajti tudi oni izražajo svoje zamisli in niso omejeni na vodjeva navodila in poglede (George & Sims, 2007).

5. Inovativnost in opredelitev inovativnosti

Inovativnost je v organizacijskem žargonu definirana kot razvoj in uporaba novih zamisli ali vedenj v organizaciji. Nova zamisel je lahko nov izdelek, storitev, način produkcije, nov trg oziroma kakršnakoli

sprememba v sistemu organizacije, ki pripomore k izboljšavi (Damanpour & Wischnevsky, 2006). Inovacije pa ne pomenijo nujno ustvarjanja izvirnih zamisli ali novega znanja znotraj organizacije, ampak tudi prevzemanje praks in postopkov, ki jih lahko za določene rešitve težav pridobijo iz zunanjih virov (Scott & Bruce, 1994). Organizacije zato lahko razdelimo na tiste, ki zamisli ustvarjajo, in tiste, ki jih prevzemajo (Damanpour & Wischnevsky, 2006).

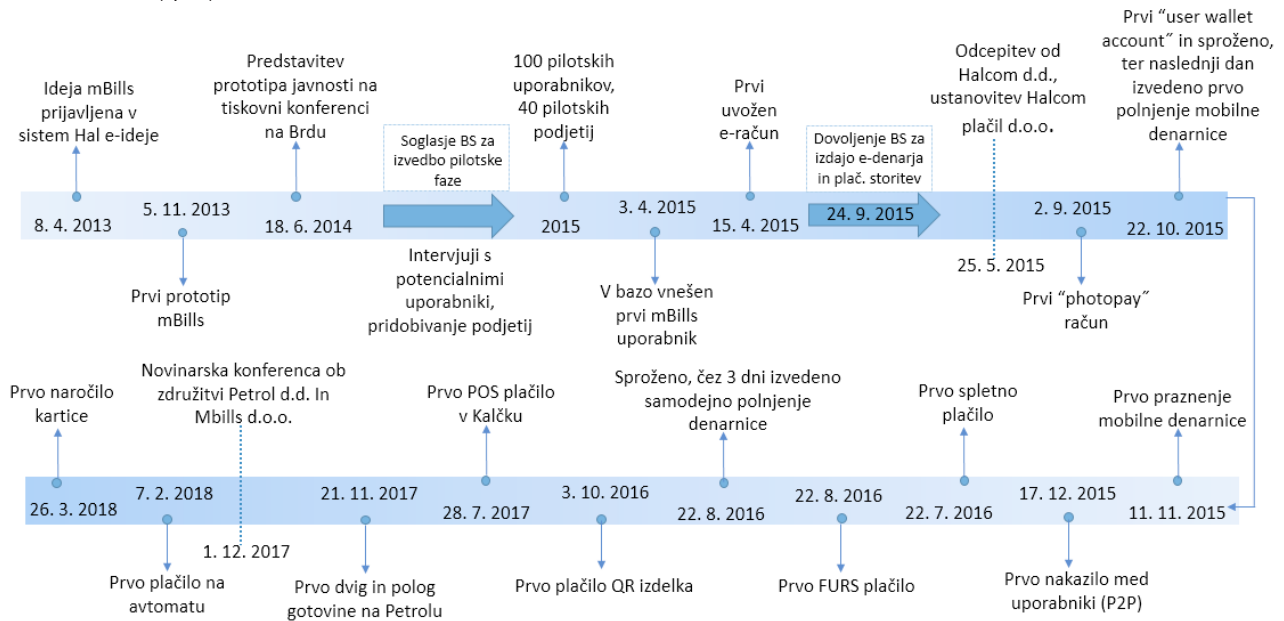
Organizacije, ki ustvarjajo zamisli, so odvisne od svojega tehnološkega in marketinškega znanja, potrebnega za razvijanje in komercializacijo inovacij. Pri prevzemanju inovacij pa se organizacije zanašajo na svoje managerske in organizacijske sposobnosti, s katerimi pravilno izberejo in asimilirajo inovacije (Damanpour & Wischnevsky, 2006). Za organizacije, ki ustvarjajo zamisli, je pomembna predvsem zmožnost ustvarjanja inovativnih izdelkov, medtem ko je za tiste, ki zamisli prevzemajo, pomembnejša pravilna absorpcija inovativnih vložkov (Fiol, 1996). Ostaja pa vprašanje, kaj sploh omogoči organizaciji ustvarjanje ali prevzem inovacij in zakaj so nekatere organizacije pri tem uspešnejše. Odgovor je v inovativnosti zaposlenih, ki predstavljajo ključ do organizacijske uspešnosti (De Jong & Den Hartog, 2010).

6. Raziskava

Mobilna denarnica mBills je ena izmed prvih zamisli, ki so jih razvili v internem inkubatorju za razvoj zamisli podjetja Halcom. V tako imenovanem Hal Studiu se je oblikovala mešana ekipa, ki je delovala po izhodiščih očeta zamisli Matjaža Čadeža. Prvotna zamisel je bila razviti mobilno aplikacijo, ki omogoča preprost, hiter in varen način prijave na e-račune in tudi njihovo plačevanje. mBills danes predstavlja tako mobilno denarnico kot tudi neodvisno, odprto platformo, na katero se lahko priključijo podjetja, trgovci, banke in preostali uporabniki. Podjetje Mbills želi s tem ustvariti enoten standard plačevanja, ki uporabniku omogoča povsem varno izvajanje transakcij kjerkoli, kadarkoli in z nakazilom komurkoli. Izvajanje in prejemanje transakcij sta neodvisni od bank z vidika prejemnikov plačil, pa tudi neodvisni od kartičnih sistemov in dragih POS-terminalov. Na Sliki 2 je prikazan razvoj projekta mBills.

Podjetje Mbills ima v svoji aplikaciji razvitih že veliko funkcionalnosti, ki omogočajo izvajanje transakcij uporabnikov v različnih situacijah. Omogoča plačevanje na prodajnih mestih,

Slika 2: Razvoj projekta mBills



Vir: Mbills, d. o. o.

nakazovanje denarja na telefonsko številko, plačevanje s slikanjem računov, spletno plačevanje, plačevanje v mobilni aplikaciji, plačevanje mesečnih položnic, vplačila in izplačila gotovine, plačilo s slikanjem QR-kode, plačila na avtomatih in drugo.

6.1 Kvalitativni raziskovalni pristop

Empirični del članka temelji na kvalitativnem raziskovalnem pristopu, izvedenem na primeru projekta mBills. Ugotavljali smo prisotnost in razvitost konstrukta avtentičnega vodenja in konstrukta inovativnosti na primeru projekta mBills ter preučevali njuno medsebojno povezavo.

Ključna **raziskovalna vprašanja**, na katerih temelji empirični del članka, so naslednja:

1. Kako je razvit konstrukt avtentičnega vodenja na primeru projekta mBills?
2. Kako inovativni so zaposleni na primeru projekta mBills?
3. Kako vodstvo spodbuja inovativnost zaposlenih na primeru projekta mBills?
4. Katere so temeljne značilnosti avtentičnega vodenja, ki pripomorejo k večji inovativnosti zaposlenih na primeru projekta mBills?
5. Kako se povezava avtentičnega vodenja in inovativnosti kaže na konkurenčni prednosti projekta mBills?

Intervju z izvršnim direktorjem, vodjem projekta mBills

Slika 3: Izvršni direktor podjetja Mbills, mag. Primož Zupan



Vir: Mbills, d. o. o., Gradivo za marketing, 2017.

1. Kaj je tisto, kar vas navdihuje oziroma motivira pri vašem vodenju podjetja Mbills? Kakšen je namen vašega vodenja?

»Pri tem me motivira to, da izhajam iz svojega zasebnega življenja, kot oče dveh hčera pri njiju že ves čas spodbujam kreativnost in inovativnost ter odprto razmišljanje. Prav tako me motivira, da v ekipi vsi zaposleni delimo te vrednote, stremimo za inoviranjem, imamo pozitiven odnos do sprememb, predvsem pa me motivira to, da vsi v ekipi želimo z našo

rešitvijo spremeniti svet plačevanja na bolje. Namen mojega vodenja je vzgojiti in vzgajati ljudi v smeri samostojnega odločanja znotraj področij, ki jih pokrivajo. Vsakemu od sodelavcev in sodelavk zaupam, da ravna odgovorno in se vede kot dober gospodar, ki za svoje delovne naloge skrbi tako, kot bi skrbel za svoje gospodinjstvo, ter izhaja iz tega, kar je dobro zame, je dobro tudi za podjetje, in najde presek teh dveh področij.«

2. Katere lastnosti in sposobnosti mora po vašem mnenju imeti dober vodja?

»Dober vodja mora na eni strani imeti strokovna znanja in kompetence, ki se navezujejo na njegovo področje, hkrati pa mora imeti tudi veščine in značajske lastnosti, ki so značilne za odlične vodje. Zahtevati mora povratne informacije o svojem vodenju in jih potem tudi upoštevati oziroma reševati. Ves čas mora meriti vzdušje med zaposlenimi ter sproti obravnavati in reševati morebitne zaplete ali izzive. Prizadevati si mora za vzpostavitev kulture, v kateri zaposlenih ni strah konfliktov. Konflikti namreč nastajajo zaradi trenj mnenj, kar ni nič slabega, kvečjemu razhajanje mnenj omogoča iskanje boljših končnih rešitev po načelu $a + b = c$.«

3. Kako vidite sebe kot vodjo in kako bi opisali svoj slog vodenja? Lahko izpostavite primer iz svoje prakse izvršnega vodenja?

»Sebe kot vodjo dojemam zelo horizontalno, vzor mi je holakracija, ki daje prednost timskega odločanju pred močjo posameznika. Ta sistem je že vzpostavljen v Ameriki, menim sicer, da slovenska družba na kaj takšnega še ni pripravljena, a kljub temu verjamem, da lahko nekaj podobnega dosežemo v Mbills. Pri svojem vodenju in delegiranju nalog večkrat preverim, ali sem podal dovolj vhodnih informacij, hkrati pa od sodelavcev tudi pričakujem, da so dovolj samoiniciativni in po predaji nalog sami izpeljejo stvar do konca. To je še posebej pomembno pri inoviranju oziroma vzpostavljanju nečesa novega, saj na začetku ni znanih vseh podrobnosti, odkrivamo jih sproti, ko se s stvarjo spoznavamo. V start-up podjetju so spremembe stalnica, ki se ji moramo biti sposobni hitro prilagoditi, prav zato nas te spremembe ne ranijo tako kot kakšne sisteme, ki so več deset let na isti strukturi. Dober primer je zaposlitev pooblaščenke za preprečevanje pranja denarja in financiranja terorizma, ki je bila ob zaposlitvi nekako vržena v vodo in je uspešno splavala. To načelo je najboljše za ugotovitev samoiniciativnosti posameznikov, hkrati pa tudi, ali so ti strokovno dovolj močni, da lahko razvijajo sebe in sproti rešujejo ovire in težave. V podobnih okoliščinah sta začeli vodja marketinga in managerka poslovnih odnosov, prva je postavila uspešen sistem iz nič,

druga pa prihaja iz popolnoma druge strokovne usmeritve, ki nima nikakršne zveze s finančno industrijo, a je kljub temu zelo uspešna. Prepričan sem, da imam okrog sebe ekipo ljudi, ki so zavzeti in ki imajo enako vizijo, da mBills postane standard brezgotovinskega plačevanja ne samo v Sloveniji, ampak tudi na širšem območju.«

4. Menite, da pri vodenju izhajate iz svojih lastnih vrednot in prepričanj? Bi lahko rekli, da delujete v skladu z njimi kljub zunanjim pritiskom v panogi mobilnega plačevanja?

»Menim, da je vodenje neposreden rezultat tega, katere vrednote ima posameznik kot vodja. Če bi bile moje vrednote v tem smislu resno ogrožene oziroma bi imel občutek, da kot vodja na to ne morem vplivati in gredo stvari v navzkrižju z mojimi vrednotami, se tega preprosto ne bi šel. Verjamem, da lahko s temi vrednotami, ki jih imam, nekaj zagovarjam in energijo usmerim v to, da o drugačnem pogledu prepričam nasprotno stran. Čeprav delujemo v zelo regulirani panogi, sem prepričan, da je posameznikovo razmišljanje tisto, kar postavlja meje mogočega. Pri vodenju sem vedno izhajal iz svojih osebnih vrednot in empatije ter se uživel v vlogo tistega, ki je na drugi strani. Pomembno mi je, kako drugi zaposleni vidijo mene in kaj je tisto, kar bi nekomu pomenilo izgubo zaupanja in ga razočaralo, zato se trudim in tovrstne stvari želim preprečiti.«

5. Poznate svoje prednosti in pomanjkljivosti? Kaj je po vašem mnenju vaša največja prednost? Razkrijete napake in pomanjkljivosti tudi svojim zaposlenim?

»Ves čas se želim zavedati tako svojih močnih kot tudi šibkejših strani. Tega ne delam s samooceno, ampak za mnenje vprašam tudi sodelavce na letnih pogovorih, kako oni prepoznajo moje močne strani in kje vidijo možnosti za izboljšave. Na letnih pogovorih tudi sam izpostavim njihove dobre lastnosti in jim povem, na katerih področjih vidim možnosti za izboljšave. To je nekakšen 360-stopinjski 'feedback', ki ga ves čas izvajam. Kot sem že omenil, verjamem, da odličen vodja zahteva 'feedback', ki ne naleti na gluha ušesa, čemur sem tudi sam vedno sledil. Ob primerjavi letošnjih in lanskih letnih pogovorov sem opazil, da sem izpolnil že veliko obljub, kljub temu pa je ostalo še nekaj prostora za izboljšave. Svojo močno stran vidim v tem, da sem vedno odprt za vsa vprašanja, vedno želim in poskušam pomagati znotraj svojih znanj in zmožnosti. Če teh ustreznih znanj in zmožnosti nimam, pa zaposlene napotim k ustreznemu viru. Ostajam pozitiven, optimističen in vztrajen.«

6. Kakšen pomen imajo za vas pozitivna čustva? Prepoznate tovrstne elemente tudi pri svojih zaposlenih? Kako jih spodbujate?

»Osebnostno ne ločim čustev med pozitivnimi in negativnimi. Udeležil sem se delavnice čustvene inteligence, na kateri so mi razložili, da na primer jeza ni negativno čustvo, prav tako tudi ne strah. Treba je razumeti, v kakšnem kontekstu se ta čustva sprožajo in zakaj. Kot vodje skozi čustva prepoznavamo signale in merimo temperaturo v kolektivu, ki ga vodimo. Seveda so čustva, kot sta veselje in sreča, čisto energetsko nasprotje jezi, kar se čuti tudi v kolektivu. Ko je nekdo jezen, je to najverjetneje zaradi občutka napada na njegove vrednote. Tudi strah je treba ustrezno managirati, saj posameznik takrat najverjetneje dvomi o svojih sposobnostih. Vsako čustvo ima svoj vzrok, ki mu lahko pridemo do dna skozi transparentnost čustev ljudi. Menim, da je to dobra lastnost ljudi, saj si le tako lahko pravočasno med sabo pomagamo. Nikoli ne bi želel, da bi moji zaposleni stvari tiščali v sebi toliko časa, da bi bilo prepozno za kakršnokoli pomoč.«

7. Kako pomembni se vam zdijo odnosi med zaposlenimi? Kakšni so ti odnosi v podjetju Mbills? Spodbujate odprtost, trajnost, iskrenost in zaupanje med zaposlenimi?

»Odnosi med zaposlenimi se mi zdijo ključna sestavina in steber, na katerem lahko dober tim res deluje. Če ti odnosi med zaposlenimi ne temeljijo na zaupanju, potem je le vprašanje časa, kdaj bo tim razpadel. Prav zaradi tega z vsemi aktivnostmi, ki jih v podjetju počnemo, spodbujamo transparentno komunikacijo in reševanje stvari v timu. V največje veselje mi je videti samoiniciativnost sodelavcev za medsebojno pomoč. Pri tem bi mogoče citiral Adizesov koncept CAPI, Coalition of Authority Power and Influence, kajti verjamem v dobre odnose med zaposlenimi. Kot vodja sicer imam neko avtoriteto, da delegiram, a imajo zaposleni še vedno svojo moč - »power«, da se odločijo po svoji volji. Nanje pa lahko vpliva tudi eden izmed sodelavcev, ki ima določen sloves in uživa njihovo zaupanje. Ta dejavnik ima velik vpliv pri odločanju zaposlenih, ali zadevo izpeljati ali ne. Kadar so odnosi dobri, vodja poseduje vsa ta tri področja, njegov tim je bolj povezan in močnejši, saj vsak posameznik razvije večji del teh lastnosti.«

8. Se vam zdi, da so zaposleni do vas odprti in iskreni ter vam zaupajo? Ste tudi vi takšni v odnosu do njih?

»Osebnostno ves čas prakticiram transparentnost, kljub temu pa verjamem, da je še vedno prostor za izboljšave. Zavedam se, da smo si ljudje različni in nekateri potrebujejo več

časa, da neke stvari povedo, in vanje vložim več truda, da pridobim določene informacije. Upam pa, da imajo vsi občutek, da mi lahko neposredno povedo svoje mnenje oziroma karkoli jim leži na duši, sam pa se bom trudil stvari izboljšati.«

9. Menite, da uspešno prepoznavate znanja, sposobnosti, skrite talente zaposlenih? Jih spodbujate, da to pokažejo? Kako jim jih pomagate razviti?

»To najbolj opazim prek pogovora in sprotne samoiniciativnosti posameznika, kako se sam angažira in kje potrebuje več spodbude. Kot vodja se trudim, da se zaposleni počutijo sprejete in odprte. Najbolj pa me veseli to, da sami zaznajo in se odzovejo na težave, poiščejo rešitev in ne čakajo, da se bo rešilo samo od sebe. Pri izražanju njihovih sposobnosti in talentov jih ne zaviram, le občasno ali po potrebi jih usmerim na pravo pot. Vsak moj zaposleni ve, da mora vlagati v svoj lasten razvoj in izobraževanje znotraj svojega področja. Kadar pridejo do mene s predlogom o izobraževanju in udeležbi na ustreznih konferencah, kot direktor te pobude vedno pozdravim in jih omogočim.«

10. Morda poznate pomanjkljivosti, strahove, želje in cilje svojih zaposlenih, kaj jih žene in motivira tako v poslovnem kot v zasebnem življenju?

»Te teme se dotaknem tudi v letnih pogovorih, na katerih zaposlene vprašam o njihovih ciljih, željah, morebitnih strahovih in pomanjkljivostih. Zanima me, kako vidijo samega sebe, na koncu pa jim tudi sam podam povratne informacije, ki bi jim pomagale pri izboljšanju njihovih ne tako močnih strani. Vem, da imajo zaposleni zasebne cilje glede nadgrajevanja izobrazbe, konca študija, želje po osamosvojitvi, in pri tem jih poskušam podpirati, kolikor je v moji moči. Verjamem, da lahko s takšno prakso oboji zmagamo.«

11. Kakšen pomen ima po vašem mnenju nudenje psihološke varnosti in podpore zaposlenim?

»Sam verjamem, da je zaupanje tista ključna sestavina, ki je temelj za občutek psihološke varnosti. Ko imajo zaposleni občutek, da lahko zaupajo meni kot vodji in hkrati tudi sodelavcem, imajo večji občutek psihološke varnosti, kot če tega zaupanja ni. Moje ravnanje je vedno podrejeno temu, da vsi negujemo in razvijamo medsebojno zaupanje, ki ga ohranjamo tudi v odnosu do strank in poslovnih partnerjev.«

12. Kako motivirate svoje zaposlene, da vsak dan z veseljem prihajajo v službo?

»Najprej začnem pri sebi, v službo pridem motiviran, dobre volje in se potrudim takšno razpoloženje ustvariti tudi med sodelavci s kakšno lepo gesto že navsezgodaj zjutraj. Občasno jih presenetim s pozornostmi v obliki sladkarij ali sadja, spodbujam druženje med malico in preživljanje časa skupaj zunaj pisarne.«

13. Kakšno vlogo imata po vašem mnenju inovativnost in kreativnost zaposlenih pri uspešnosti podjetja Mbills? So tovrstne lastnosti cenjena kvaliteta v podjetju Mbills?

»To je zagotovo nujna sestavina, ki je vgrajena v DNK našega podjetja. Razvili smo se iz inkubatorja ne samo kot zamisel, prototip in izdelek, ampak smo iz tega nastali spin-off podjetje. Inovativnost in kreativnost sta torej del naše kulture, kar se vidi v nenehnem in sprotne spremljanju odnosov do uporabnikov, njihove izkušnje in celotnega postopka. Na osnovi tega sodelavci predlagajo izboljšave, mesečno posodabljam aplikacijo, vsako četrletje pa se lahko pohvalimo z novimi inovativnimi funkcionalnostmi. Naš tim je majhen, zato zamisli uresničujemo sproti, po ustnem dogovoru. Odločitev se sprejme v manjši sestavi tistih, ki jih stvar zadeva. Vzpostavitev sistema zapisovanja in vrednotenja zamisli se nam za zdaj še ne zdi potrebna. Kot vodja in direktor spodbujam medsebojno pomoč, saj se le tako, pa naj bo to redno delo ali inovativni predlog, stvari premaknejo naprej.«

14. Kakšna je vaša praksa glede podajanja povratnih informacij, pohval in konstruktivnih kritik?

»Način podajanja povratnih informacij je odvisen od tega, ali gre za kritiko ali pohvalo. Kritike namreč podajam osebno, v pogovoru na štiri oči, medtem ko pohvale dajem javno. Tako znotraj ekipe kot tudi na različnih javnih dogodkih s ponosom povem, da imam čudovito ekipo zaposlenih, in verjamem, da se naša povezanost čuti tudi navzven. Upam si trditi, da je vsak izmed članov moje ekipe ponosen, da je del Mbills.«

15. Se vidite kot inovativnega vodjo, ki takšno vedenje vzbudi tudi pri zaposlenih? Bi lahko rekli, da jim pomenite zgled?

»Trudim se delati v pozitivnem duhu in se držim načela 'walk the talk', delaj to, kar govoriš, oziroma ne govori, če ne delaš. Menim, da preostali zaposleni vidijo in čutijo, da se tega res držim. Seveda pa obstajajo izzivi,

kako vsem naenkrat ustreči, hkrati pa se držati objektivnih okvirov. Sproti se učim hkrati ugoditi željam svojih zaposlenih kot tudi odgovoriti na vse zunanje impulze, ki jih zaradi majhnosti start-up podjetja ni malo.«

16. Kakšen pomen ima po vašem mnenju inovativnost za uspešnost podjetja Mbills v panogi mobilnega plačevanja?

»Menim, da je teh pomenov več. Eden je zagotovo naša prepoznavnost kot inovativno podjetje, ki izdeluje rešitve za finančno industrijo. Rekel bi, da smo celo več kot to, smo podjetje, ki s svojo platformo intenzivno raste. Rezultati so se začeli kazati tudi v partnerstvu s Petrolom, ki ima od decembra lani naš večinski delež. Če ne bi vlagali v inovativnost, se velikan, kot je Petrol, zagotovo ne bi odločil za nakup. Kot prvi na trgu, ki ponujamo tovrstni izdelek, se velikokrat srečujemo s pregovorom, ki še vedno drži: Navada je železna srajca. Uporabniki in podjetja, ki uporabljajo našo platformo, imajo še vedno tradicionalen način razmišljanja, zato je ključna kritična masa uporabnikov, ki na koncu vpliva na rast števila uporabnikov in število lokacij, ki sprejemajo mBills.«

17. Menite, da imajo vaše lastnosti in slog vodenja velik vpliv na inovativnost podjetja Mbills?

»Rekel bi, da nimajo vpliva samo moje sposobnosti in slog vodenja, ampak gre za koalicijo avtoritete, moči in vpliva, ki sem jih citiral že prej. Verjamem, da lahko s spoštovanjem, zaupanjem in intenzivno odprto komunikacijo spodbudimo navdušenje ljudi na njihovem delovnem mestu. Kadar imajo zaposleni občutek, da so našli smisel v svojem delu, se tako vsi sodelavci kot tudi jaz počutimo dobro. Mislim, da je vse povezano s tem, kakšno ekipo smo si sestavili, kakšne ljudi si izbiramo za partnerje in koliko svobode ima nekdo pri sprejemanju odločitev na svojem delovnem mestu. To deluje kot paket, ki ga je treba obravnavati kot celoto, in verjamem, da sem kot direktor takšne delovne pogoje omogočil. Od vsakega posameznika pa je odvisno, kako te pogoje doživlja. Rezultati kažejo, da očitno nekaj že delamo prav.«

6.2 Analiza in interpretacija empiričnega dela raziskave

6.2.1 Oblikovanje in izvedba anketnih vprašalnikov

Za potrebe raziskave smo oblikovali dva anketna vprašalnika, in sicer vprašalnik za vodstvo in vprašalnik za zaposlene. Zaradi zagotavljanja zanesljivosti in verodostojnosti smo uporabili pet različnih že preverjenih merskih instrumentov. Tako vprašalnik za vodje kot tudi za zaposlene sta sestavljena iz vprašanj zaprtega tipa, zapisanih v obliki trditev. Pri oblikovanju vprašalnikov smo sledili načelom preglednosti, razumljivosti in atraktivnosti. Za ocenjevanje smo uporabili petstopenjsko Likertovo, ordinalno mersko lestvico, na kateri so anketiranci lahko označili svoje strinjanje z ocenami od 1 do 5. Tako oblikovane vprašalnike smo vnesli v spletno aplikacijo 1KA, ki omogoča storitev spletnega anketiranja. Anketni vprašalniki so bili na spletu aktivni od 25. 3. 2018 do 28. 3. 2018. Anketiranci so bili že pred reševanjem ankete seznanjeni z namenom raziskave, zaradi občutljive narave vprašanj pa tudi o anonimnosti njihovih odgovorov in zaupnosti podatkov.

Vprašalnik za zaposlene: Vprašalnik, namenjen zaposlenim, je bil oblikovan tako, da so zaposleni ocenjevali lastno avtentičnost, lasten pozitiven psihološki kapital in avtentično vodenje. Zaposleni so ocenjevali 36 trditev, pri katerih so lahko stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo izrazili z ocenami od 1 do 5. Pri sklopu o avtentičnem vodenju so zaposleni najprej ocenjevali lastno avtentičnost,

kjer so trditve o svojih lastnostih lahko označili z ocenami od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). Vprašalnik je vseboval trditve, ki se navezujejo na štiri temeljne elemente avtentičnega vodenja. Primeri vprašanj o lastni avtentičnosti zaposlenih so prikazani v Tabeli 2.

V nadaljevanju so zaposleni ocenjevali trditve, ki se nanašajo na stanja lastnega pozitivnega psihološkega kapitala: samozavest, upanje, optimizem in prožnost. Zaposleni so lahko strinjanje s posameznimi trditvami spet izrazili z ocenami od 1 do 5. Čeprav izvirni vprašalnik vsebuje 12 vprašanj za vsako stanje, so v vprašalnik vključene po tri trditve za vsako pozitivno psihološko stanje. Vprašanja za ocenjevanje lastnega pozitivnega psihološkega kapitala so prikazana v Tabeli 3.

V zadnjem delu sklopa vprašanj o avtentičnem vodenju so zaposleni ocenjevali elemente avtentičnosti, ki jih prepoznavajo pri svojem vodji. Na lestvici od 1 do 5 so lahko podali oceno za posamezne trditve, ki so prikazane v Tabeli 4.

6.2.2 Analiza

V kvantitativnem delu raziskave je sodelovalo vseh 8 zaposlenih in vodja. V nadaljevanju predstavljamo rezultate vprašalnikov in njihovo interpretacijo, v katero smo smiselno vključili in povezali tudi izsledke intervjuja.

Prvi sklop vprašanj o avtentičnem vodenju preverja samooceno avtentičnosti vodij in zaposlenih, zaznano avtentičnost vodij pri zaposlenih in prisotnost pozitivnega psihološkega kapitala tako pri vodji kot tudi pri zaposlenih.

Tabela 2: Merski instrument – lastna avtentičnost zaposlenih

	Vprašanje	Sklop
1.	Želim povratne informacije, da bi lahko izboljšal/-a svoje odnose z drugimi.	Samozavedanje
2.	Zavedam se, kako drugi dojemajo moje sposobnosti.	Samozavedanje
3.	Povem točno to, kar mislim.	Transparentnost odnosov
4.	Priznavam svoje napake.	Transparentnost odnosov
5.	Delujem v skladu s svojimi prepričanji.	Ponotranjena moralna perspektiva
6.	Odločam se na podlagi svojih temeljnih prepričanj.	Ponotranjena moralna perspektiva
7.	Odprt/-a sem tudi za zamisli, ki so drugačne od mojih prepričanj.	Uravnoteženo procesiranje informacij
8.	Prisluhnem različnim mnenjem, preden sprejem končno odločitev.	Uravnoteženo procesiranje informacij

Vir: F. O. Walumbwa et al., *Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure*, 2008, str. 121.

Tabela 3: Merski instrument – lasten pozitivni psihološki kapital

	Vprašanje	Sklop
1.	Kadar mi vodja naloži dodatno delo, ki mi je nepoznano, verjamem, da mu bom kos.	Samozavest
2.	Tudi kadar delam pod pritiskom in v izzivov polnih okoliščinah, verjamem v svoje sposobnosti.	Samozavest
3.	Kadar organizacija vpelje nove, kompleksne delovne sisteme, verjamem, da sem se temu sposoben/-na prilagoditi in se nekaj novega naučiti.	Samozavest
4.	Optimistično gledam na svojo prihodnost v podjetju.	Optimizem
5.	Verjamem, da vsak negativen dogodek prinese tudi nekaj pozitivnega.	Optimizem
6.	Verjamem, da se bo vsaka slaba situacija spreobrnila na bolje.	Optimizem
7.	Odločno stremim po doseganju svojih delovnih ciljev.	Upanje
8.	Ko si zadam delovne cilje, sem osredotočen/-a na to, da bi jih dosegel/-a.	Upanje
9.	Delujem v skladu s prepričanjem »kjer je volja, tam je pot«.	Upanje
10.	Dobro obvladujem stres na delovnem mestu.	Prožnost
11.	Kadar mi spodleti, vem, da mi bo naslednjič uspelo.	Prožnost
12.	Z vsemi težavami na delovnem mestu se pogumno soočim.	Prožnost

Vir: S. Sapyaprapa, A. Tuicomepee, & R. Watakakosol, *Validation of Psychological Capital Questionnaire in Thai Employees*, 2013, str. 397-398.

Tabela 4: Merski instrument – avtentično vodenje

	Vprašanje	Sklop
1.	Moj vodja si želi povratnih informacij, da bi izboljšal odnos s preostalimi.	Samozavedanje
2.	Moj vodja jasno izraža svoja prepričanja.	Transparentnost odnosov
3.	Dejanja mojega vodje so skladna z njegovimi prepričanji.	Ponotranjena moralna perspektiva
4.	Moj vodja je odprt tudi za zamisli, ki se razlikujejo od njegovih temeljnih prepričanj.	Uravnoteženo procesiranje informacij
5.	Moj vodja se zaveda, kako drugi dojemajo njegove sposobnosti.	Samozavedanje
6.	Moj vodja priznava svoje napake.	Transparentnost odnosov
7.	Moj vodja se odloča na podlagi svojih temeljnih prepričanj.	Ponotranjena moralna perspektiva
8.	Moj vodja upošteva tudi druga mnenja, preden sprejme končno odločitev.	Uravnoteženo procesiranje informacij
9.	Moj vodja se zaveda svojih prednosti in slabosti.	Uravnoteženo procesiranje informacij
10.	Moj vodja odprto deli informacije z drugimi.	Transparentnost odnosov
11.	Moj vodja ne podleže pritiskom okolja, ki nasprotujejo njegovim prepričanjem.	Ponotranjena moralna perspektiva
12.	Moj vodja objektivno analizira pomembne podatke, preden sprejme končno odločitev.	Uravnoteženo procesiranje informacij
13.	Moj vodja se zaveda vpliva na preostale.	Samozavedanje
14.	Moj vodja jasno izraža svoje ideje in mnenja.	Transparentnost odnosov
15.	Moj vodja deluje v skladu s svojimi moralnimi standardi.	Ponotranjena moralna perspektiva
16.	Moj vodja spodbuja preostale, da izrazijo svoja nasprotujoča mnenja.	Uravnoteženo procesiranje informacij

Vir: Linda L. Neider & C. A. Schriesheim, *The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests*, 2011, str. 1149.

Samoocena vodje: Vodja je pri vrednotenju trditev prvega dela vprašalnika ocenjeval svoje lastnosti, ki se nanašajo na štiri ključne elemente avtentičnega vodenja: samozavedanje, uravnoteženo procesiranje informacij, transparentnost odnosov in ponotranjena moralna perspektiva. Pri vseh trditvah je uporabil najvišjo oceno, kar pomeni, da svoje lastnosti dojema kot avtentične. Na Sliki 4 so prikazane vodjeve ocene trditev.

Visoke samoocene so skladne tudi z direktorjevimi odgovori v intervjuju. Skozi pogovor je bilo razvidno, da dobro pozna koncept avtentičnosti in se zaveda, katere ključne lastnosti in sposobnosti mora imeti dober vodja. Ta mora po njegovem mnenju stremeti po pridobivanju povratnih informacij in jih tudi upoštevati. Ves čas mora meriti vzdušje med zaposlenimi in sproti reševati morebitne zaplete ali izzive. Sebe kot vodjo dojema zelo horizontalno, vzor mu predstavlja holakracija, ki daje prednost timskega odločanju pred močjo posameznika. Namen njegovega vodenja je vzgojiti in vzgajati ljudi v smeri samostojnega odločanja znotraj področij, ki jih pokrivajo. Deluje v skladu s svojimi vrednotami, saj je prepričan, da je vodenje neposreden rezultat tega, katere vrednote ima posameznik kot vodja. Svojim vrednotam ostaja zvest tudi, kadar ima občutek, da so te v navzkrižju z zunanjimi vplivi. Pri vodenju poskuša izhajati iz osebnih vrednot in empatije ter se vživeti v vlogo tistega, ki je na drugi stani. Prepozna svoje močne in šibkejše strani, ki se jih s pomočjo povratnih informacij začne zavedati in se jih trudi izboljšati. Ves čas prakticira transparentnost, kljub temu pa verjame, da je še vedno prostor za

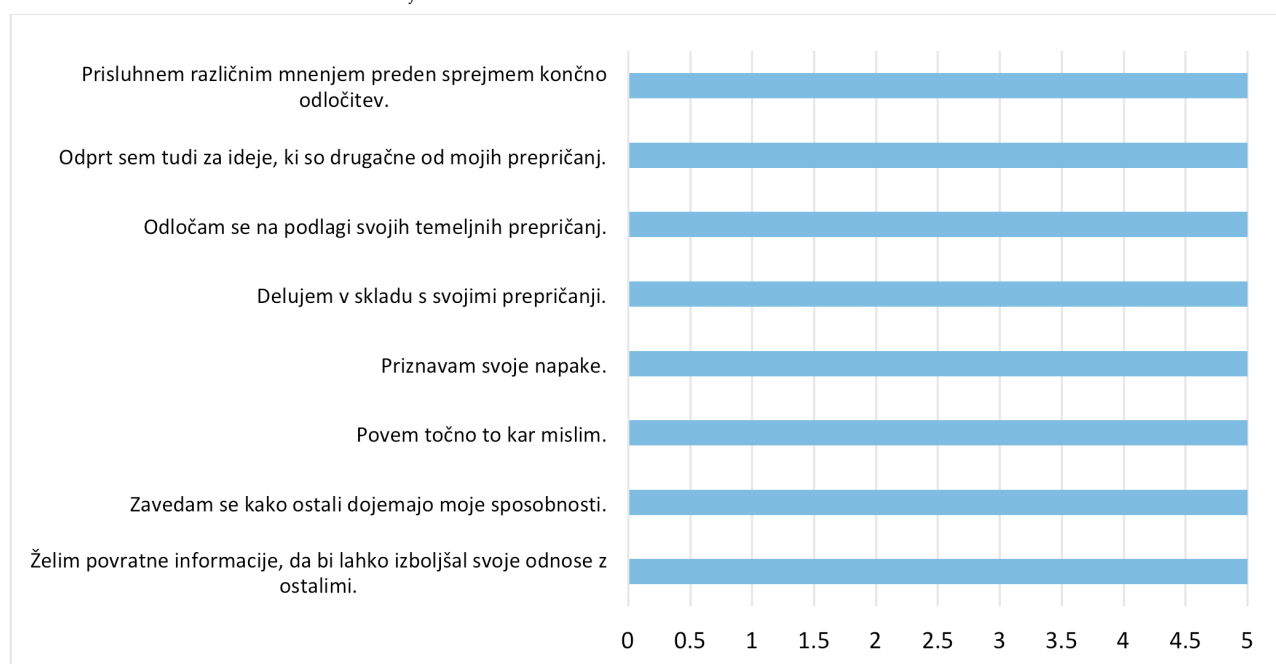
izboljšave. Zaveda se, da so si ljudje različni in nekateri potrebujejo več časa, da povedo stvari. Vanje zato vложи več truda za pridobivanje informacij.

Zaznana avtentičnost vodje pri zaposlenih: V sklopu avtentičnega vodenja so lahko svojo oceno o avtentičnih lastnostih vodje podali tudi sledilci. Tako trditve, namenjene samoocenjevanju avtentičnih lastnosti vodje, kot tudi trditve za ocenjevanje zaznanih avtentičnih lastnosti vodje pri zaposlenih so vsebovale enake elemente, kar nam je omogočilo primerjavo ocen. Na Sliki 5 so prikazane povprečne ocene zaznane avtentičnosti vodje pri zaposlenih.

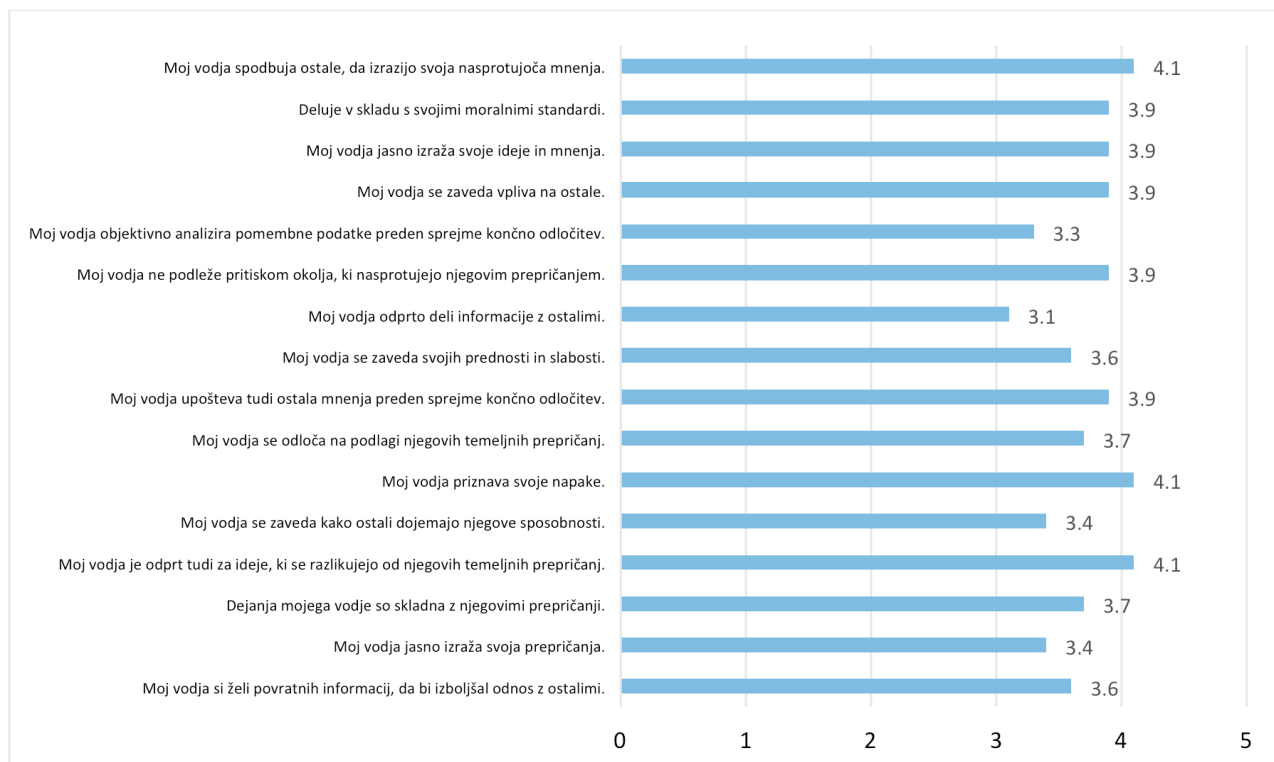
Zaposleni so najvišje ocenili priznavanje napak vodje, njegovo spodbujanje nasprotujočih si mnenj in odprtost za zamisli, ki nasprotujejo njegovim temeljnim prepričanjem. Povprečna ocena teh treh trditev je 4,1. Svojo visoko oceno trditve, ki kaže na njegovo odprtost za nasprotujoča si mnenja, je vodja podkrepil tudi s primeri v intervjuju. Poudaril je pomembnost vzpostavitve kulture, v kateri zaposlenih ni strah sporov. Razhajanje mnenj je namreč koristno in omogoča iskanje boljših končnih rešitev po načelu $a + b = c$.

Vodji tudi priznavanje napak ne predstavlja težav, saj pri svojih zaposlenih išče povratne informacije, s katerimi bi lahko še izboljšal svoje vodenje. Zadnjo zgoraj navedeno visoko ocenjeno trditev, ki izraža vodjevo odprtost za zamisli, je v intervjuju potrdil tudi vodja. Povedal je, da so njegova vrata vedno odprta za vsa vprašanja, vedno želi pomagati znotraj svojih znanj in zmožnosti, če teh znanj in zmožnosti nima, pa zaposlene napoti k ustreznemu viru.

Slika 4: Samoocena avtentičnosti vodje



Slika 5: Zaznana avtentičnost vodje pri zaposlenih



Z nekoliko nižjo povprečno oceno, in sicer 3,9, so zaposleni ocenili vodjevo upoštevanje njihovih mnenj pri sprejemanju končnih odločitev in nepodleganje pritiskom okolja, ki so v nasprotju z njegovim prepričanjem. Z enako oceno so zaposleni ovrednotili tudi vodjevo zavedanje vpliva na preostale, njegovo jasno izražanje zamisli in mnenj ter delovanje v skladu s svojimi moralnimi standardi. V povprečju so tako zaposleni najbolje ocenili vodjeve lastnosti, ki se navezujejo na ponotranjeno moralno perspektivo in uravnoteženo procesiranje.

Največje odstopanje med samooceno vodje in ocenami, ki so jih podali zaposleni, se je pokazalo pri vodjevi odprtosti delitvi informacij z drugimi in objektivnem analiziranju pomembnih podatkov pred sprejemanjem končne odločitve. Zaposleni so prvo trditev ocenili s povprečno oceno 3,3, drugo pa s 3,1. Tako so torej najslabše ocenili vodjeve lastnosti, ki predstavljajo samozavedanje in transparentnost odnosov.

Prisotnost pozitivnega psihološkega kapitala: Vodje in zaposleni so v sklopu vprašanj o avtentičnem vodenju ocenjevali tudi svoje lastnosti, ki predstavljajo ključne elemente pozitivnega psihološkega kapitala. Na Sliki 6 predstavljamo povprečne ocene lastnega pozitivnega psihološkega kapitala vodij in zaposlenih.

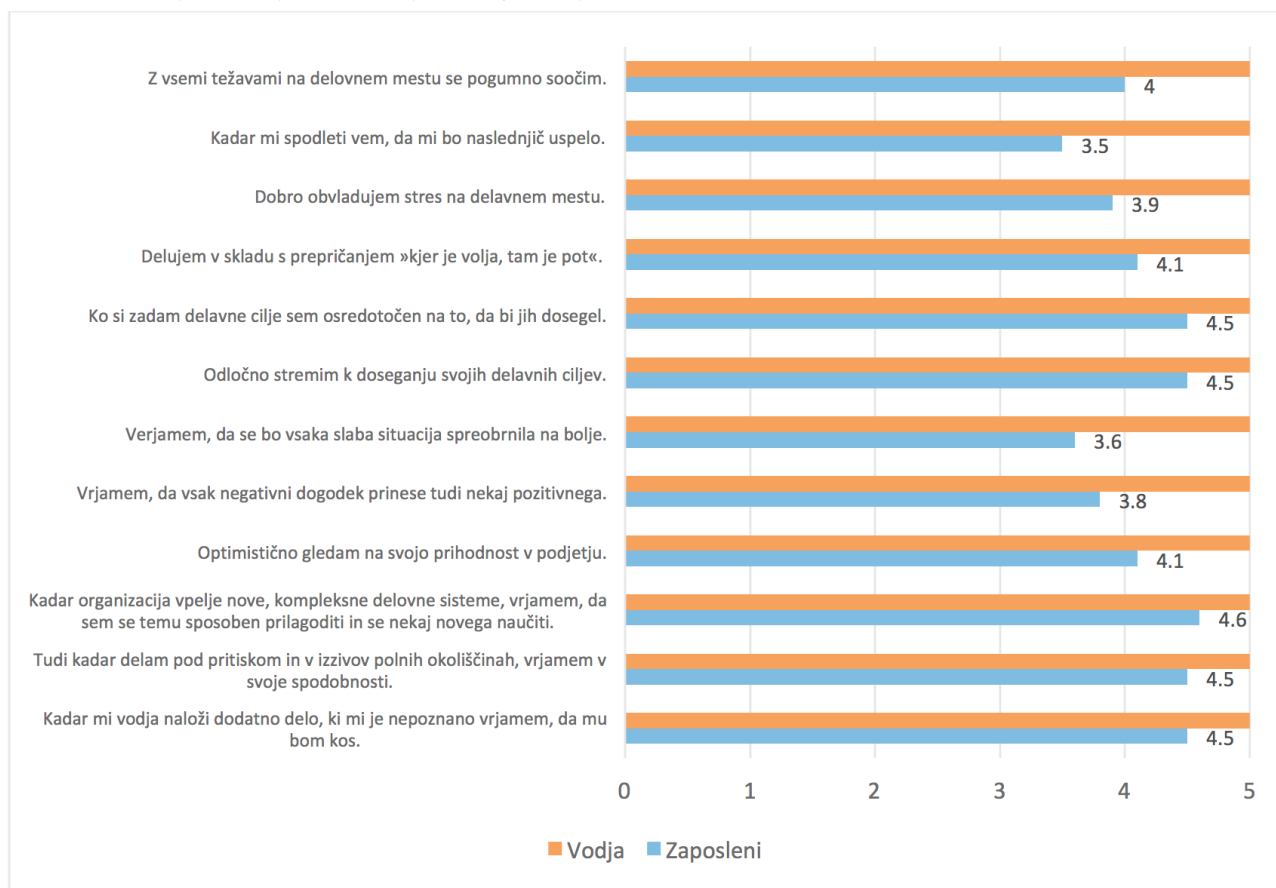
Vodja vsa štiri stanja pozitivnega psihološkega kapitala, upanje, samozavest, optimizem in prožnost, ocenjuje zelo visoko, saj je vse trditve ovrednotil z najvišjo

možno povprečno oceno. V intervjuju je povedal, da se pri svojem vodenju trudi spodbujati samoiniciativnost zaposlenih. Od njih namreč pričakuje samostojno izpeljavo naloženih nalog, saj se zaveda, da bo uspešnost končane naloge dvignila njihovo samozavest. Meni, da je načelo »vreči nekoga v vodo in ga pustiti, da splava« najboljši kazalnik strokovne moči, zmožnosti samorazvoja ter sprotnega reševanja ovir in težav.

Vodja osebno ne loči med pozitivnimi in negativnimi čustvi. Vsako čustvo ima po njegovem mnenju svoj vzrok, ki mu lahko pridemo do dna skozi transparentnost čustev ljudi. Sam ne bi nikoli želel, da bi njegovi zaposleni tiščali čustva v sebi toliko časa, da bi bilo prepozno za kakršnokoli pomoč. Prepričan je, da je zaupanje temelj psihološke varnosti, zato spodbuja negovanje in razvijanje medsebojnega zaupanja, ki ga ohranja tudi v odnosu do strank in poslovnih partnerjev. Sam ostaja pozitiven in vztrajen, v službo pride motiviran in se potrudi takšno razpoloženje ustvariti tudi med sodelavci.

Zaposleni so bili pri samooceni stanja pozitivnega psihološkega kapitala nekoliko bolj kritični. Z najboljšo povprečno oceno so ovrednotili trditve, ki najbolje opisujejo stanje samozavesti. Tako so zaposleni najvišje ocenili trditve o svoji zmožnosti prilagajanja novim, kompleksnim delovnim sistemom in pridobivanju novih znanj. To trditev so ovrednotili s povprečno oceno 4,6. Nekoliko nižje so ocenili stanje upanja, pri čemer sta bili najbolje ocenjeni

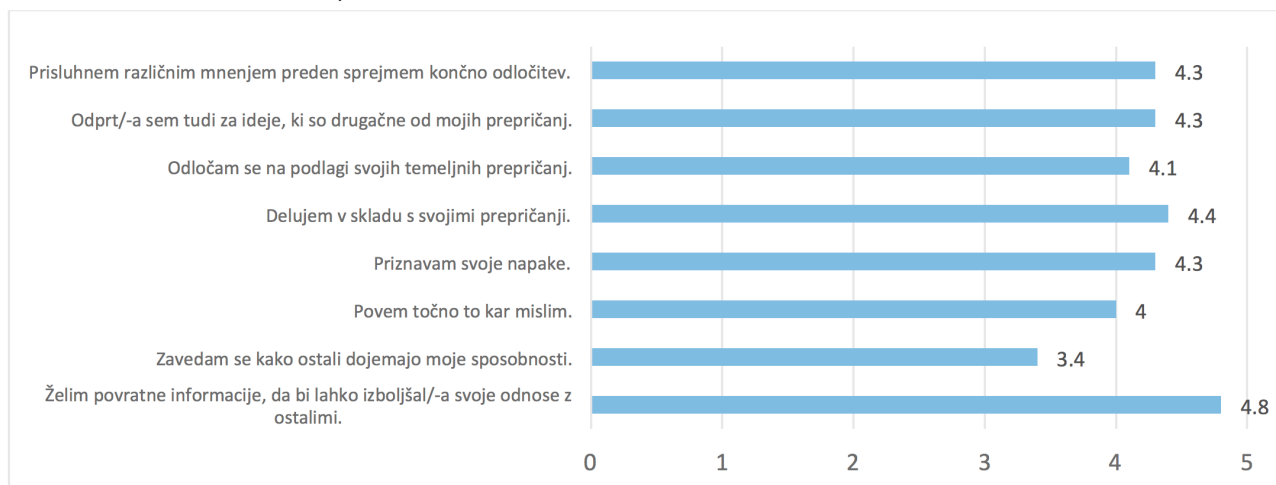
Slika 6: Lasten pozitivni psihološki kapital vodje in zaposlenih



trditvi tisti, ki se nanašata na osredotočenost doseganja ciljev. Njuna povprečna ocena je znašala 4,5. Najslabše so zaposleni ocenili stanje prožnosti, kajti niso popolnoma prepričani, da jim lahko po prvem neuspelem poskusu spet uspe. To trditev so ovrednotili s povprečno oceno 3,5. Trditve stanja optimizma so ocenili s precej povprečnimi ocenami, med katerimi so najbolje ovrednotili svoje optimistično gledanje na prihodnost v podjetju. Trditev je bila ocenjena s povprečno oceno 4,1.

Lastna avtentičnost zaposlenih: V sklopu vprašanj o avtentičnem vodenju so zaposleni ocenjevali tudi trditve, ki se nanašajo na lastne avtentične lastnosti. Na Sliki 7 so prikazane povprečne ocene lastne avtentičnosti zaposlenih. Zaposleni so z najvišjo povprečno oceno 4,8 ovrednotili željo po povratnih informacijah, ki sodi pod element samozavedanja. Hkrati pa je druga trditev tega elementa, kjer zaposleni izražajo zavedanje, kako drugi dojemajo

Slika 7: Lastna avtentičnost zaposlenih



njihove sposobnosti, najslabše ocenjena. Ocenjujejo jo s povprečno oceno 3,4, seštevek povprečnih ocen obeh trditev pa prikazuje samozavedanje kot najnižje ocenjen element. Najbolje ocenjena elementa na podlagi povprečnega seštevka ocen njunih trditev sta ponotranjena moralna perspektiva in uravnoteženo procesiranje informacij.

Primerjava samoocene vodje in zaposlenih kaže na to, da so zaposleni lastno avtentičnost ocenili precej slabše kot vodja.

6.3 Rezultati raziskave z diseminacijo

V nadaljevanju predstavljamo zaključne ugotovitve na podlagi prej postavljenih raziskovalnih vprašanj.

Raziskovalno vprašanje 1: Kako je razvit konstrukt avtentičnega vodenja na primeru projekta mBills?

Konstrukt avtentičnega vodenja je na primeru projekta mBills prisoten in dobro razvit. Vodja dobro pozna koncept avtentičnega vodenja, iz intervjuja pa je tudi razvidno, da se na tem področju veliko izobražuje. Ekipo vodi tako, da ta razvije pozitiven odnos do sprememb, deli iste moralne vrednote in stremlji za istimi cilji.

Raziskovalno vprašanje 2: Kako inovativni so zaposleni na primeru projekta mBills?

Zaposleni na primeru projekta mBills so zelo inovativni, gre namreč za mlado start-up podjetje, ki se je razvilo iz inkubatorja za razvoj zamisli Hal Studia. Vodja vidi svoje zaposlene kot zelo inovativne in poudarja, da sta inovativnost in kreativnost vgrajena v DNK njihovega podjetja. Pri zaposlenih ceni nenehno spremljanje dogajanja na trgu in predlaganje izboljšav, saj takšna zavzetost omogoča nenehne posodobitve in razvoj njihovega produkta. Zaposleni sami zaznajo in se odzovejo na težave ter poiščejo rešitve. Zavedajo se pomena lastnega samorazvoja in izobraževanja znotraj njihovih področij. Inovativne lastnosti zaposlenih zato predstavljajo nujno in cenjeno lastnost, ki pripomore k obstoju, rasti in razvoju podjetja.

Raziskovalno vprašanje 3: Kako vodstvo spodbuja inovativnost zaposlenih na primeru projekta mBills?

Vodja se trudi, da se zaposleni počutijo sprejete in odprte, prav tako pa jih podpira pri njihovih zasebnih in službenih ciljih. Prek pogovora in sprotne samoiniciativnosti posameznika spozna:

katera so tista področja, kjer se angažira sam, in kje potrebuje spodbudo. Pri izražanju sposobnosti in talentov zaposlenih ne zavira, le občasno ali po potrebi jih usmeri na pravo pot. Spodbuja tudi njihove predloge za dodatna izobraževanja in udeležbo na konferencah. Vodja ceni vsakršni prispevek zaposlenega k uspešnosti podjetja in je ponosen na dosežke svoje ekipe. V podjetju nimajo vzpostavljenega formalnega sistema nagrajevanja, ampak poskušajo zaposlene nagraditi z novim znanjem, kot so dobro mentorstvo, konference, tečaji in drugo. Inovativnost zaposlenih spodbujajo tudi z ustvarjanjem vzdušja, v katerem se zaposleni počuti sprejetega in si upa izražati svoje zamisli. Vodja namreč sledi načelu, da nobena zamisel ni napačna, in njegova vrata so vedno odprta za vse.

Raziskovalno vprašanje 4: Katere so temeljne značilnosti avtentičnega vodenja, ki pripomorejo k večji inovativnosti zaposlenih na primeru projekta mBills?

Kot temeljne značilnosti avtentičnega vodenja na primeru projekta mBills bi glede na multimetodološko analizo navedli samozavest, upanje, ponotranjeno moralno perspektivo in uravnoteženo procesiranje informacij. Omenjene lastnosti vodja skozi pozitivno modeliranje prenaša na svoje sledilce.

Raziskovalno vprašanje 5: Povezava avtentičnega vodenja in inovativnosti na primeru projekta mBills?

Avtentično vodenje pomembno vpliva na inovativnost zaposlenih. Avtentični vodja s svojimi lastnostmi, kot so samorazkritje, odprtost in delovanje v skladu s svojim vrednotami, vzbuja zaupanje, spodbuja izražanje nasprotujočih mnenj, dviguje samozavest, kar se kaže v bolj inovativnih prispevkih posameznikov. Inovativnost je nujna sestavina, ki je vgrajena v DNK podjetja mBills, kot projekt so se v »spin-off« podjetje razvili iz inkubatorja. mBills je prepoznan kot inovativno podjetje, ki izdeluje rešitve za finančno industrijo.

6.4 Povezava avtentičnega vodenja in inovativnosti pri projektu mBills

S pomočjo kvalitativne raziskave, ki smo jo izvedli z vodjem projekta mBills mag. Primožem Zupanom, potrjujemo temeljno tezo, ki pravi, da se avtentične lastnosti vodje kažejo v boljših inovativnih dosežkih zaposlenih na primeru projekta mBills.

7. Priporočila in omejitve članka

Podjetju priporočamo nadaljnje ohranjanje in razvijanje odprte, iskrene ter transparentne komunikacije. Bolj bo vodja izražal prepričanja, mnenja, vrednote in cilje, bolj mu bodo zaposleni zaupali in sledili. Poleg tega pa bo vodja z deljenjem pomembnih informacij pri zaposlenih vzbudil občutek pomembnosti in odgovornosti. Ti se bodo tako bolj angažirali, prispevali več zamisli in bodo bolj motivirani za iskanje novih rešitev. Skozi odprto in iskreno medsebojno komunikacijo bi vodja in zaposleni lažje spoznali svoje medsebojne prednosti in slabosti. Vodja bi lahko tako zaznane prednosti zaposlenih pomagal razvijati naprej, slabosti pa s skupnimi močmi odpraviti. Predlagamo tudi nadaljnji razvoj in krepitev objektivnosti pri analiziranju podatkov in njihovo prioritiziranje ter odprto komunikacijo, kar omogoča večjo podporo zaposlenih pri izvedbi projektov. Poleg navedenega predlagamo tudi ohranjanje stanja pozitivnega psihološkega kapitala. Omenjeno bi pri zaposlenih povzročilo še večjo vztrajnost in vero vase.

V članku smo se srečali predvsem z metodološkimi omejitvami. Vključevanje večjega števila moderatorjev in mediatorjev bi namreč natančneje pojasnilo razumevanje stimulantov kreativnosti in inovativnosti ter pomembno vlogo vodje avtentičnih lastnosti pri tem. Dodatno bi razumevanje podkrepila tudi raziskava, izvedena na več ravneh organizacije. V prihodnje priporočamo izvedbo raziskave na vzorcu več podjetij različne velikosti in iz različnih panog. Predlagamo raziskavo na več ravneh z upoštevanjem različnih mehanizmov.

8. Zaključek

Današnje vodenje v dobi digitalne ekonomije, hiter tehnološki razvoj in številne ekonomske spremembe silijo organizacije, da sledijo trendu nenehnega inoviranja. Zadnje pomeni eno izmed ključnih konkurenčnih prednosti, ki organizacijam zagotavlja dolgoročno uspešnost in obstoj. Neizogibno je, da morajo organizacije, če želijo slediti svoji inovativni strategiji, spodbujati inovativno vedenje zaposlenih, promovirati njihove inovativne zamisli in te zamisli preliti v inovativne produkte. Da bi organizacije izkoristile inovativne potenciale svojih zaposlenih, se morajo zavedati, kaj njihove zaposlene motivira in kaj vzbudi posameznikovo inovativno vedenje. Takšno vedenje vzbudijo vodje z izkazovanjem podpore ter spodbujanjem kreativnih in inovativnih aktivnosti zaposlenih. Avtentični vodje s svojimi lastnostmi in vrednotami, ki so v skladu z njihovimi dejanji, vzbudijo zaupanje zaposlenih.

Zaposleni, ki občutijo takšno podporo vodij, z večjo verjetnostjo izražajo svoja konfliktna mnenja in zamisli. Avtentični vodje pri zaposlenih prepoznajo njihove sposobnosti in talente ter jim jih pomagajo razviti. Med zaposlenimi spodbujajo pozitivni psihološki kapital in se trudijo ustvariti vzdušje, ki zaposlene motivira, da se potrudijo po svojih najboljših močeh, so bolj pripravljeni tvegati in iskati nove rešitve.

Literatura in viri

1. Amunkete, S., & Rothmann, S. (2015). Authentic leadership, psychological capital, job satisfaction and intention to leave in state-owned enterprises. *Journal of Psychology in Africa*, 25(4), 271–281.
2. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
3. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
4. Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumbwa, F. O. (2004). *Authentic Leadership: Theory building for veritable sustained performance* (working paper). Lincoln: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska.
5. Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102–1119.
6. Caza, A., & Jackson, B. (2011). Authentic leadership. V A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (ur.), *The SAGE handbook of leadership* (str. 352–364). Thousand Oaks, CA: Sage.
7. Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154–1191.
8. Černe, M., & Penger, S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, 47(4), 819–842.
9. Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63–85.
10. Damanpour, F., & Wischnevsky, J. D. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(4), 269–291.

11. De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36.
12. Elrehail, H., Emeagwali, O. L., Alsaad, A., & Alzghoul, A. (2018). The impact of Transformational and Authentic leadership on innovation in higher education: The contingent role of knowledge sharing. *Telematics and Informatics*, 35(1), 55–67.
13. Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic interaction*, 18(2), 121–144.
14. Fiol, C. M. (1996). Squeezing harder doesn't always work: Continuing the search for consistency in innovation research. *Academy of Management Review*, 21(4), 1012–1021.
15. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
16. George, B., & Sims, P. (2007). *True North: Discover Your Authentic Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
17. Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry*, 14(1), 1–26.
18. Linda, L., Neider, N., & Schriesheim, C. A. (2011). The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests.
19. Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41–67.
20. Mbills, d. o. o. (2017). *Gradivo za marketing* (interno gradivo). Ljubljana: Mbills, d. o. o.
21. Müceldili, B., Turan, H., & Erdil, O. (2013). The influence of authentic leadership on creativity and innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 673–681.
22. Sapyaprapa, S., Tuicomepee, A., & Watakakosol, R., Validation of Psychological Capital Questionnaire in Thai Employees, 2013, str. 397–398.
23. Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
24. Shamir, B. (2007). From passive recipients to active coproducers, followers' roles in the leadership process. V B. Shamir, R. Pillai, M. C. Bligh & M. Uhl-Bien (ur.), *Follower-centered perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl* (str. ix–xxxix). Greenwich, CT: Information Age.
25. Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417.
26. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
27. Zhou, J., Ma, Y., Cheng, W., & Xia, B. (2014). Mediating role of employee emotions in the relationship between authentic leadership and employee innovation. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(8), 1267–1278.

Anja Arnšek, mag. posl. ved., je magistrica s področja podiplomskega programa Management na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, kjer je svoj interes za management in sodobne pristope v vodenju s poudarkom na najnovejšem konceptu inovativnosti razvijala in proučevala v svojem magistrskem delu z naslovom »Povezava avtentičnega vodenja in inovativnosti pri projektu mBills«, ki ga je zelo uspešno zagovarjala ter za svoje magistrsko delo prejela pohvalo komisije. Magistrico Anjo Arnšek, ki je zaposlena v podjetju mBills, d. o. o., odlikujejo njena analitičnost, raziskovalna odličnost, sistematičnost, visoka zavzetost za delo in visoka samostojnost pri delu, orientiranost k cilju in sposobnost za samostojno prevzemanje nalog in doseganje ciljev ter izreden pozitiven odnos do dela v timu.

Prof. dr. Sandra Penger je izredna profesorica za področje managementa in organizacije na Katedri za management in organizacijo na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Njen raziskovalni interes je v proučevanju managementa in vodenja s posebnim poudarkom na avtentičnem vodenju, pozitivni psihologiji v vodenju, pozitivnem organizacijskem vodenju ter razvoju učeče se organizacije. Na področju pedagoške dejavnosti je bila mentorica skupaj pri več kot 400 diplomskih in 200 magistrskih delih ter 1 doktorskem delu. Je avtorica 14 učbenikov in znanstvenih monografij v soavtorstvu ter 33 izvirnih znanstvenih člankov, rangiranih tudi v revijah SSCI. Za svoje študijsko in raziskovalno delo je prejela številne nagrade. S prispevki se redno udeležuje mednarodnih konferenc s področja vodenja in managementa ter redno sodeluje s poslovno prakso prek izvedbe akademij za vodilne managerje v poslovni praksi.