

Avtentično vodenje in inovativnost na primeru podjetja Dewesoft

Anja Tanja Hladnik¹, Sandra Penger²

¹e-pošta: anjatanjahladnik@gmail.com

²e-pošta: sandra.penger@ef.uni-lj.si

Povzetek

Na podlagi teoretične razčlenbe proučevanih konstruktov avtentičnega vodenja in inovativnosti smo se poslužili kvalitativnega raziskovalnega pristopa in proučevali pomen avtentičnega vodenja ter inovativnosti na primeru podjetja Dewesoft. Hkrati smo prikazali pomen uporabnosti vsakodnevnega sledenja avtentičnemu stilu vodenja v procesu razvoja inovativnosti v proučevanem podjetju. Kvalitativna raziskava, izvedena prek polstrukturiranega intervjuja z izvršnim managerjem dr. Juretom Knezom, je potrdila, da obstaja pozitivna povezava med avtentičnim vodenjem in inovativnostjo ter da v izbranem podjetju avtentičnemu vodenju, avtentičnemu sledenju in inovativnosti pripisujejo visok potencial v prihodnosti razvoja podjetja.

Ključne besede: avtentično vodenje, avtentični vodja, avtentični sledilec, inovativnost

1 Uvod

Vodje, ki imajo jasno definirano poslanstvo ter so pristni, pošteni in verodostojni in hkrati skrbijo tudi za blaginjo zaposlenih in preostalih udeležencev, so ključnega pomena za sedanje poslovno okolje (Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009). Inovativna podjetja tega stoletja potrebujejo novejši pristop k vodenju, ki se imenuje avtentično vodenje. V primerjavi s preostalimi raziskovalnimi koncepti se ta razlikuje po tem, da se osredotoča na lastnosti vodje kot posameznika ter na njegov značaj in ne definira stila vodenja, ki ga vodja mora privzeti (Dimovski et al., 2009). Avtentičnost po definiciji pomeni biti zvest samemu sebi (Avolio & Gardner, 2005, str. 331). Bistvenega pomena je, da vodja izhaja iz samega sebe.

Sodobna znanstvena literatura o vodenju v ospredje postavlja koncept inovativnosti (De Jong & Den Hartog, 2010, str. 23). Koncept inovativnosti je širok koncept, sestavljen iz dveh procesov, ki se med seboj prekrivata: imeti nove ideje in jih uresničiti. Prvi se navezuje na ustvarjanje oz. iznajdbo, drugi na realizacijo (Adair, 2009, str. 5–6). Ouden (2012, str. 1) pa ob tem dodaja, da se svet, ki ga poznamo danes, nenehno spreminja. V prihodnosti ne bo več

takšen, kot je danes, saj živimo v dobi transformacij. Začetek procesa inovativnosti pogosto vsebuje element naključja oz. sreče: odkritje priložnosti ali vse bolj naraščajoče težave. Takšen sprožilec lahko pomeni odlično možnost za izboljšanje stanja ali grožnjo, ki zahteva takojšen odziv (De Jong & Den Hartog, 2010, str. 24).

Namen članka je s pomočjo aktualnih tujih in domačih avtorjev sistematično proučiti in poglobiti znanje o konceptu avtentičnega vodenja, v nadaljevanju pa analizirati in opredeliti še koncept inovativnosti ter zvezo obeh omenjenih konceptov. Na podlagi kvalitativnega raziskovalnega pristopa in ugotovitev o povezavi med avtentičnim vodenjem in inovativnostjo v izbranem podjetju Dewesoft smo na koncu članka izoblikovali priporočila vodstvu organizacije.

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

2 Avtentično vodenje in opredelitev avtentičnega vodenja

Osrednji načeli avtentičnega vodenja sta posameznikova notranjost in nenehni razvoj. Oseba se drži svojih vrednot in pozna svoje sposobnosti, vključno s prednostmi in slabostmi. Stremi po individualnem učenju, poudarek je na učenju na podlagi pozitivnih primerov. Pomembno dejstvo je tudi to, da se avtentičnega vodenja lahko naučimo, če le izhajamo iz pozitivnosti (Dimovski, 2009, str. 76). Ko sta Avolio in Gardner (2005, str. 329) definirala koncept avtentičnosti, sta opredelila samozavedanje kot osnovo vsem pozitivnim oblikam vodenja. Bistveno načelo avtentičnega vodenja temelji na predpostavki biti zvest samemu sebi (Clapp-Smith et al., 2009, str. 228). Bill George (2003, str. 9) dodaja, da zdaj potrebujemo tiste vodje, ki vodijo v svoji organizaciji oz. podjetju z namenom, osebnimi vrednotami in integriteto. Vodje, ki so sposobni graditi dolgotrajne organizacije, znajo motivirati, navdušiti in spodbuditi svoje zaposlene, da prispevajo k dolgoročni vrednosti za svoje interesne skupine.

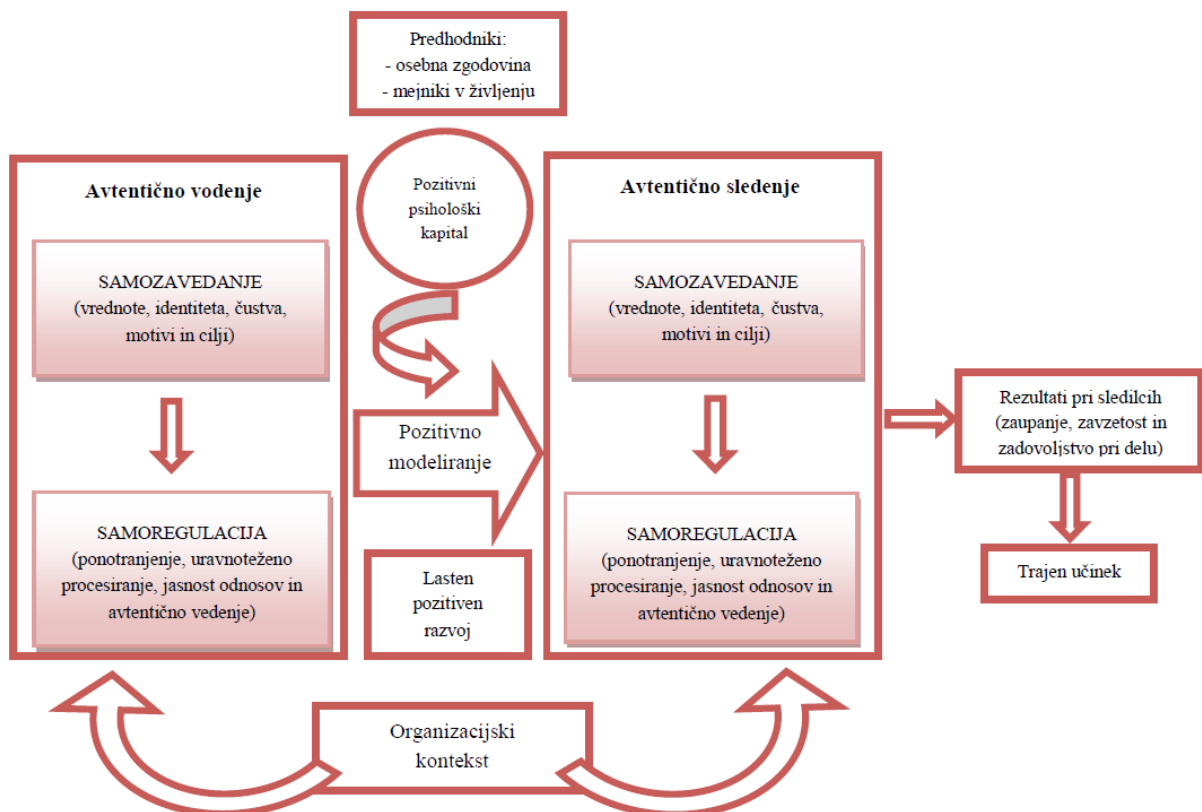
2.1 Elementi avtentičnega vodenja

Model razvoja avtentičnega vodenja je prikazan na Sliki 1. Pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj sta izrednega pomena pri samozavedanju in samoregulaciji (Avolio & Gardner, 2005). Avtentično vodenje se ne navezuje le na vodjo, ampak tudi na avtentične odnose s sledilci, ki pripeljejo do boljših rezultatov na področju zaupanja, zavzetosti in zadovoljstva pri delu, kar pripomore k trajnemu učinku (Gardner et al., 2005).

2.2 Značilnosti avtentičnega vodje

Avtentični vodje se od drugih vodij razlikujejo v tem, da imajo lasten občutek svojega Jaza, imajo izoblikovana svoja mišljenja, prepričanja in vrednote ter bazirajo na svojih lastnih temeljih. Vodja oddaja svojo energijo in posledično zaposlene navdušuje za smiselno in pozitivno naravnano družbeno konstrukcijo realnosti (Avolio & Gardner, 2005, str. 329–330). Shamir in Eilam (2005, str. 396–398) opredelita štiri glavne značilnosti avtentičnega vodje, ki so prikazane na Sliki 2.

Slika 1: Model razvoja avtentičnega vodenja



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

Slika 2: Značilnosti avtentičnega vodje



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

3 Inovativnost in opredelitev inovativnosti

V življenju posameznika, družine, ekipe, organizacije ali skupnosti je inovacija odločilna. Posamezniki, družina, ekipa, organizacija in skupnost morajo napredovati in se spreminjati, če želijo preživeti in uspevati v sedanjem spreminjajočem se okolju (Klein & Knight, 2005, str. 243). Ključ do ustvarjanja idej je kombinacija in reorganizacija informacij in obstoječih konceptov z namenom reševanja problemov ali izboljšanja stanja (De Jong & Den Hartog, 2010, str. 24). Inovacijska procesa se delita na ustvarjanje in prevzemanje inovacij. Omenjeno delitev prikazuje Slika 3.

Organizacija, ki prevzema inovacije, večinoma izrablja priložnosti za izboljšanje izdelkov, storitev in tehnologij, ki so na voljo na različnih trgih. Takšna organizacija izkorišča svoja obstoječa znanja, sisteme in vire. Podjetja, ki so sposobna razviti inovacijske strategije, prepoznajo in izbirajo inovacije ter z različnimi viri pridobijo in asimilirajo inovacije, ki imajo potencial za uspešnost. Za takšen nabor priložnosti imajo večja podjetja zaradi številnih virov, specializiranih in kompleksnih struktur, ekonomij obsega in večje velikosti trga prednost pred malimi

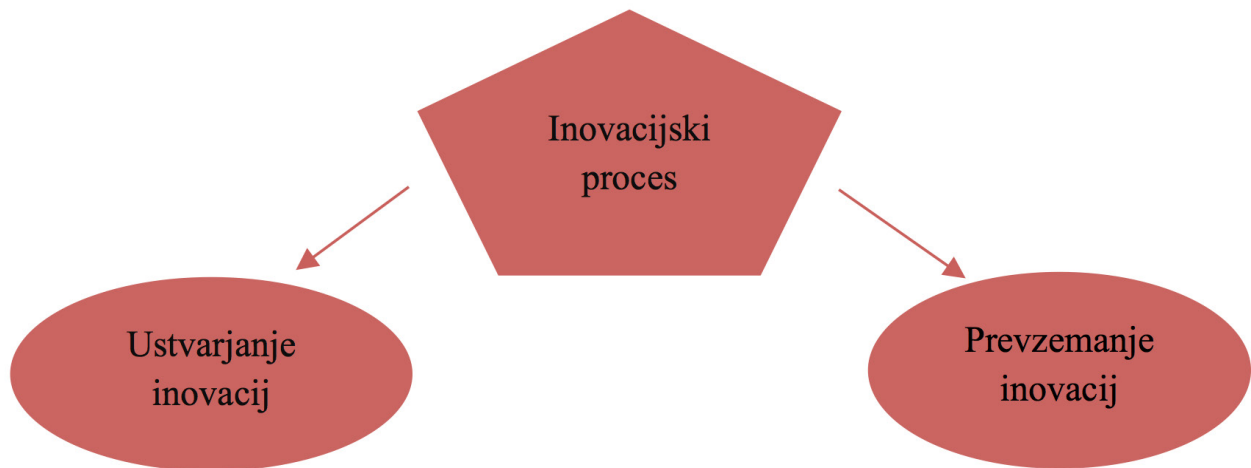
organizacijami (Damanpour & Wischnevsky, 2006, str. 277–278). Slika 4 prikazuje dejavnika, ki vplivata na ustvarjalnost posameznika.

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

4 Raziskava

Dewesoft je relativno zagonsko podjetje iz zasavskega mesta Trbovlje. Nastalo je pod okriljem dveh domačinov, in sicer dr. Jureta Kneza in Andreja Orožna. Njegova zgodovina sega med leti 2000 in 2001, ko sta se dr. Knez in Orožen odločila, da bosta združila moči in s pomočjo avstrijskih kolegov ustanovila podjetje Dewesoft (O podjetju, 2017). Na Sliki 5 je direktor podjetja dr. Jure Knez.

Slika 3: Inovacijski proces



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

Slika 4: Ustvarjalnost posameznika



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

Slika 5: Direktor podjetja Dewesoft dr. Jure Knez



Vir: O podjetju, 2017.

Zaradi ogromnega potenciala na trgu merilnih instrumentov sta se dr. Knez in Orožen odločila, da na področju merilnih instrumentov naredita prvi korak in se podata na svojo pot. Leta 2008 je nastal prvi lastni instrument DEWE-43, ki je leto pozneje prejel laskavi naziv NASA Product Of The Year (O podjetju, 2017).

Posebnost podjetja Dewesoft je tudi možnost udeleževanja zaposlenih pri solastništvu podjetja. Pred dvema letoma sta se lastnika odločila, da je čas, da so zaposleni, ki najbolj pripomorejo k uspehu podjetja, soudeleženi pri rasti podjetja in dobičku. Tako sta lastnika zaposlenim dvakrat na leto ponudila možnost nakupa delnic podjetja z željo, da bi sčasoma podjetje živelo na ramenih zaposlenih ter da bi se do njune upokojitve podjetje v celoti predalo v roke zaposlenim. Prav tako je zanimivo, da ne želita nekega zunanjega finančnega lastnika, saj, kot pravi Knez, si vsak svojo usodo kroji sam. Tako jim vsekakor lahko odlično uspeva, saj vsi delajo le zase in za svoj boljši jutri (O podjetju, 2017).

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

Oba direktorja se zavedata, kako težko je začeti karierno pot. In prav to je bil razlog, da sta leta 2016 odkupila sosednjo stavbo z željo lastne širitve in pomoči mladim podjetnikom. Ti lahko pri njih

najamejo prostore za svoje pisarne, poiščejo pomoč v zvezi z računovodstvom in pridobijo informacije, kako najhitreje rešiti porodne težave. To je vsekakor domiselna in pohvale vredna ideja o prenosu znanja o porodnih težavah mladih podjetnikov (O podjetju, 2017).

4.1 Kvalitativni raziskovalni pristop

Raziskovalni del članka temelji na kvalitativni raziskavi, ki je bila izvedena v trboveljskem podjetju Dewesoft. Proučevali smo prisotnost avtentičnega vodenja in inovativnosti v podjetju. To povezavo smo proučevali prek polstrukturiranega globinskega intervjuja z vodjo podjetja dr. Juretom Knezom.

Kvalitativna raziskava temelji na naslednjih **raziskovalnih vprašanjih**:

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

4.2 Značilnosti avtentičnega vodenja in inovativnosti v izbranem podjetju

Polstrukturiran globinski intervju je bil opravljen z direktorjem podjetja, dr. Juretom Knezom. Intervju je trajal približno eno uro. V Tabeli 1 so prikazani odgovori, ki se navezujejo na koncept avtentičnega vodenja.

Tabela 1: Provi del polstrukturiranega globinskega intervjuja

VPRAŠANJE	ODGOVOR
1. Ali se imate za dobrega vodjo? Katere so po vašem mnenju značilnosti in vrednote, ki odlikujejo dobrega vodjo?	»Značilnosti in vrednote, ki bi oblikovale dobrega vodjo, so odvisne predvsem od narave dela. V naši panogi lahko pod to recimo štejemo odprtost do novih predlogov pri razvoju produktov, spodbujanje h kreativnosti in samoiniciativi, spodbujanje k samokritičnosti ter posledično izboljšave v fazi razvoja novega produkta. Glede na prej opisano bi se označil za dobrega vodjo.«
2. Bi zase lahko trdili, da je vaš način vodenja v skladu z vašimi vrednotami in prepričanji?	»Vsekakor. Vodja, ki ekipe ne vodi na podlagi svojih lastnih prepričanj, ne more uspeti kot celotna ekipa/podjetje. Voditi ekipo skladno z vrednotami je prav tako ključnega pomena, saj se le tako lahko vsak zaveda, da dela sam zase, za svoj uspeh. Prepričan sem, da so temelji trdni. Od tod naprej pa je na mestu misel: Vsak si svojo usodo kroji sam.«

3. Trdite, da ste samozavestni in optimistični? Se omenjeni značilnosti odražata tudi pri zaposlenih?	»Optimizem in samozavest sta prav tako ključni gonilni sili pri napredku. Brez samozavesti se je nemogoče postaviti po robu najmočnejšim v svetovnem merilu, optimizem pa vliva upanje v težkih trenutkih oz. ko se v podjetju pojavijo težave bodisi v razvoju bodisi v proizvodnji. Glede na trenutne dosežke podjetja <i>potrdimo, da se samozavest in optimizem odražata pri zaposlenih. Prva kot prepričanje, da so težave premostljive, zadnji pa, da se na koncu vsaka težava reši, le skupaj je treba stopiti.</i> «
4. Kaj bi pri svojem načinu vodenja opredelili kot prednost in kot slabost? Menite, da je napaka, če vodja drugim razkrije svoje šibke točke?	»Kot prednost bi mogoče poudaril željo po stalnih izboljšavah <i>in napredku. Zadnje pa mogoče kot slabost, kar pa v okviru podjetja ni slabost, občasno neskladje med hitrostjo razvoja produktov in željami oz. idejami glede novih produktov. Menim, da je izredno pomembno, da vodja razkrije svoje napake drugim zaposlenim, saj se s tem postavi na enak nivo kot preostali. Posledično se med zaposlenimi ustvarja boljša klima, s čimer apeliram na bolj prijateljske odnose, in ne tako striktno odnose delavec/šef.</i> «
5. Kje po vašem mnenju vidite priložnosti, da bi izboljšali svoj način vodenja?	»Na postavljeno vprašanje je težko odgovoriti. Mogoče bi pri tem tudi ostali. Vodenje se izboljšuje dnevno. Včasih v pozitivno stran, včasih v negativno. Bistveno je, da vodja ve, da nihče ni popoln in da se samoiniciativno poskuša sproti 'kalibrirati'.«
6. Bi lahko trdili, da hitro okrevate po težkih in napornih obdobjih, preizkušnjah, napakah in neuspehih? Bi zase lahko rekli, da se hitro prilagajate spremembam?	»Lahko rečem, da po neuspehih okrevam razmeroma hitro. Trudimo se, da bi bilo teh neuspehov čim manj, vendar kot v vsakem poslu težka obdobja pridejo. Po takšnih obdobjih je najpomembneje, da se ustaviš, umiriš, pogledaš za nazaj ter nato s spremembami stopiš v nov dan. Neuspehi so del življenja, brez katerega ni uspeha. Z njimi se človek postavi na realna tla v trenutkih, ko misli, da je dosegljivo vse. Nobena pot ni premica do uspeha. Vedno so tu padci in vzponi, in če je zadnjih več, je, kot že prej rečeno, dosegljivo vse. Zase bi prav tako lahko rekel, da se hitro prilagajam spremembam. Biti v koraku s časom je pomemben faktor v enačbi do uspeha. Podjetje brez tega v današnjem času enostavno ne more konkurirati na trgu.«
7. Predstavite svoj odnos z zaposlenimi. Poznate njihove prednosti in slabosti?	»Z zaposlenimi poskušam ohranjati in ustvarjati dober odnos. Ob ustvarjanju dobre klime to uspeva. Vsekakor pridejo napeti meseci, vendar je ključno, da se po npr. končanem projektu v podjetju 'zadiha'. Skozi leta sodelovanja se z zaposlenimi dovolj spoznaš, kar lahko uporabiš v prid podjetju. Poznati prednosti in slabosti je ključno v trenutku, ko mora vodja izbrati prave ljudi za neko delo oz. projekt.«
8. Bi lahko trdili, da zaposlenim zaupate? Se ozirate na njihova mnenja in predloge?	»Vsekakor svojim zaposlenim zaupam. Dober vodja ima okrog sebe ljudi, katerih kompetence so zelo pomembne za vsak projekt podjetja. Njihova mnenja in predlogi so torej ključ do uspeha.«
9. Ali svojim zaposlenim pomagata pri razvoju njihovih sposobnosti?	»Trdim, da ja. S puščanjem odprtih rok, izobraževanjem <i>in samoiniciativno se sposobnosti vsekakor dnevno razvijajo.</i> «
10. So vaši cilji sestavljeni iz ciljev celotne organizacije in ciljev posameznikov?	»Vodja živi za svoje podjetje. Posledično ima vsekakor v mislih cilje celotne organizacije in cilje posameznikov. Poznati zadnje je pomembna informacija pri razvoju strategije razvoja podjetja. Vsekakor je mogoče cilje določenih posameznikov skriti oz. jih sami ne želijo popolnoma razkriti, vendar pa njihovi srednjeročni cilji pripomorejo k celotnemu uspehu.«
11. Od kod izhaja vaša motivacija za delo?	»To je težko točno opredeliti, vendar misel, da imaš v rokah 'orodje', s tem mislim podjetje in ekipo, s katerim lahko osvojiš svetovni trg merilne opreme ... Mislim, da ni potrebnih več besed.«

V Tabeli 2 so prikazani odgovori, ki se navezujejo na koncept inovativnosti.

Tabela 2: Drugi del polstrukturiranega globinskega intervjuja

VPRAŠANJE	ODGOVOR
1. Kako sprejemate inovativnost? Kakšen pomen ji pripisujete?	»Inovativnost je pomembna. Je gonilo podjetja. Z inovativnostjo je podjetje konkurenčno v svetovnem merilu. Je ključ do uspeha.«
2. Ali menite, da kot vodja spodbujate inovativnost zaposlenih v podjetju? Kako?	»Vsekakor. Z idejami o novih produktih ter spremembami in izboljšavami na novih področjih poskušamo spodbujati inovativnost in kreativnost.«
3. Kakšen je odziv zaposlenih na spodbujanje inovativnosti in na inovativnost samo?	»Vsekakor pozitiven. Dobiti v roke 'igračo', s katero se lahko igraš, primer prostih rok, ter nato z njeno pomočjo narediš nekaj novega, nekaj, kar prodre na trg kot novost, je v pogledih razvojnika izredno spodbudno.«
4. Ali avtentično vodenje v podjetju vodi k večji motiviranosti zaposlenih za inovativnost? Ali so denarne nagrade tudi motivator?	»Vsekakor. Avtentično vodenje je po eni strani inovativno, originalno, napredno vodenje. Vse to pripomore k večji motiviranosti zaposlenih, saj tako razvojni kot tudi produkcijski del bolje delujeta z nenehnim napredkom, kot pa na primer, če bi se stvari zgolj ponavljale, napredek pa bi bil počasen. Denarne nagrade so vsekakor motivator, vendar pa je odvisno od posameznika, kako to nagrado sprejme oz. kako si denarno nagrado predstavlja kot nagrado. V našem primeru so te nagrade rezultat dela, ki ga opravljajo zaposleni. Na kratko povedano, si denarno nagrado 'pridelajo' sami iz meseca v mesec, ta pa vsekakor variira. Več je narejenega, višja je nagrada. Enostavna formula.«
5. Kje po vašem mnenju vidite ovire za inovativnost?	»Ovira za inovativnost so ljudje sami sebi. Inovativen je lahko vsakdo. Včasih je treba stopiti iz varnega zavetja oziroma izza štirih sten, pogledati na težave širše, z druge perspektive.«
6. Kako pomembna je za vas inovativnost, če govorimo o panogi, v kateri delujete?	»Inovativnost v panogi merilne industrije je pomembna: novi produkti, nove tehnologije v računalniški komunikaciji, zajemu meritev. Vse to daje inovativnosti zagon, saj ponuja ogromno možnosti, kako določene težave rešiti, kako produkte izboljšati in jih narediti konkurenčnejše.«
7. Kako svobodni so zaposleni pri kreiranju idej in inovativnosti?	»Zaposleni imajo zaradi svojega znanja in izobrazbe proste roke pri kreacijah. Sami so na svojem področju mojstri, o stvareh vedo največ in vedo, kako določene težave rešiti. Vsekakor pa končni skupinski posvet pripomore k boljši rešitvi.«
8. Ali avtentično vodenje ter inovativnost vodje in zaposlenih pripomoreta k uspešnosti poslovanja podjetja?	»Glede na trenutne rezultate podjetja lahko trdimo, da je trenutni način vodenja podjetja uspešen in pravi. Vsekakor je vedno ogromno prostora za izboljšave, zaradi česar je lahko uspešnost še večja.«

4.3 Povezava med avtentičnim vodenjem in inovativnostjo v izbranem podjetju

S pomočjo polstrukturiranega globinskega intervjuja z vodjo podjetja potrjujemo tezo, da v proučevanem podjetju Dewesoft obstaja povezava med avtentičnim vodenjem in inovativnostjo ter da ta povezava pripomore k uspešnosti podjetja in samemu poslovanju. Zagotovo je treba omeniti dejstvo, da se to v veliki meri navezuje na panogo, v kateri podjetje deluje. Panoga merilne industrije se nenehno razvija in nadgrajuje, nenehno lahko zasledimo novosti na trgih. Tako kot direktor podjetja so zaposleni prepričani, da avtentično vodenje pozitivno vpliva na inovativnost v organizaciji. Bistvenega pomena je tudi to, da vodja podjetja podpira inovativnost.

5 Rezultati

Odgovor na prvo postavljeno raziskovalno vprašanje je, da v podjetju zasledimo prisotnost avtentičnega vodenja. Takšen način vodenja je v Dewesoftu zelo dobro razvit. Direktor podjetja je označen kot zelo avtentična oseba. Na drugo vprašanje odgovorimo, da vodja velik pomen pripisuje inovativnosti in jo tudi označi za gonilno silo podjetja. Na podlagi novih idej in sprememb se v podjetju spodbuja inovativnost. Odgovor na tretje postavljeno vprašanje je, da potrdimo, da je trenutni način vodenja podjetja uspešen in da avtentično vodenje vodi k večji motiviranosti zaposlenih za inovativnost. Na zadnje raziskovalno vprašanje je odgovor pritrdilen. Obstaja povezava

med avtentičnim vodenjem in inovativnostjo v izbranem podjetju, ki vpliva in pripomore k uspešnosti podjetja in poslovanju.

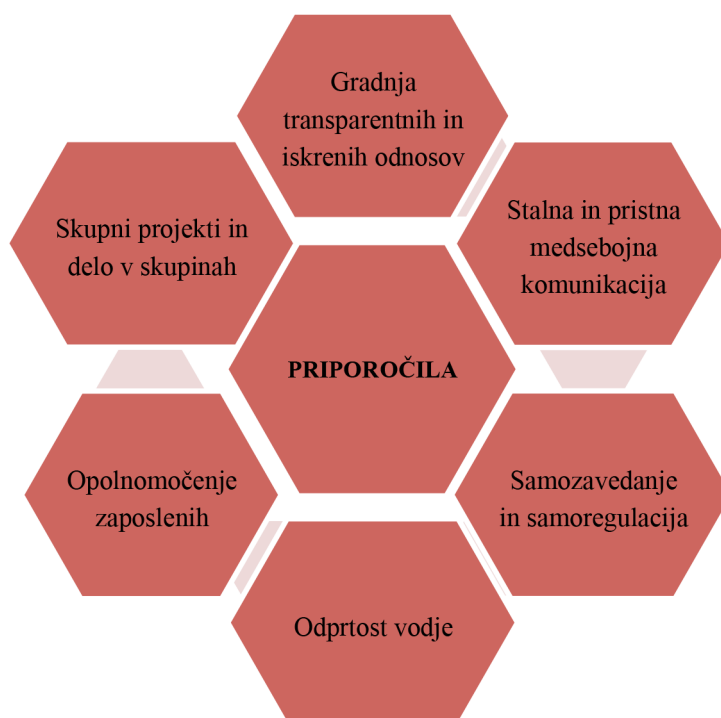
6 Priporočila in omejitve

Podjetju priporočamo nadaljnji razvoj in integracijo konceptov avtentičnega vodenja in inovativnosti v vsakodnevno prakso vodenja. Predlagamo nadaljnji razvoj medsebojne komunikacije z zaposlenimi v skladu z razvojem avtentičnega vodenja. Biti konstantno v stiku z nekom pripelje do stabilnosti odnosov. Direktor podjetja se trudi ohranjati dober odnos s sodelavci in gradi na zaupanju v njih, saj pravi, da so ljudje okrog njega bistveni za uspešno delovanje organizacije. Predlagamo tudi nadaljnji razvoj in krepitev elementov avtentičnega vodenja s posebnim poudarkom na samoregulaciji in samozavedanju. Predlagamo nadaljnjo krepitev opolnomočenja zaposlenih kot ključne dimenzije avtentičnega vodenja. Opolnomočeni zaposleni v današnjem času predstavljajo uspešno podjetje, saj so zaposleni tisti, ki nosijo temelje podjetja. Glede ustvarjanja klime, ki bi povečala inovativnost, predlagamo skupne projekte in delo v skupinah.

Pri tem naj bo navzoč vodja, ki bo zaposlene spodbujal pri delu in kreiranju novih idej. Tudi tako bodo zaposleni bolj začutili lastnega vodjo, bolj mu bodo zaupali in se še bolje razumeli. Delo v skupinah je priporočljivo tudi zato, ker več glav več ve. Možnosti za inovativnost so večje. Slika 6 predstavlja priporočila vodstvu organizacije.

Omejitev članka je v izboru enega podjetja, zato izsledkov raziskave ne gre posploševati na druga visokotehnološka podjetja. Za večjo posplošitev raziskovalcem priporočamo vključitev večjega števila timov iz različnih podjetij in različnih panog. Delo vsebuje tudi vsebinske omejitve v teoretičnem delu, ki pa smo jih presegli z naborom aktualne literature. V raziskovalnem delu smo se soočili tudi s časovno omejitvijo – kratkim časom izvedbe intervjuja. Metodološke omejitve: da bi lahko določili mediacijsko vlogo različnih mehanizmov, za prihodnje raziskovanje avtentičnega vodenja in inovativnosti ob večjem raziskovalnem vzorcu priporočamo še uporabo regresijske metode ter vključitev mediacijskih in moderacijskih mehanizmov, s katerimi bi statistično pojasnili povezave med obema proučevanima konstruktoma. V prihodnje predlagamo tudi večji poudarek na kvantitativnem raziskovanju.

Slika 6: Priporočila vodstvu podjetja Dewesoft



7 Sklep

Vsak avtentičen vodja v učeči se organizaciji bi si moral postaviti vprašanje, kako spodbuditi in sprožiti inovativnost pri zaposlenih. Za avtentične vodje v naprednih organizacijah je pomembno, da predstavljajo in so tudi vir inovativnosti ter motivirajo, spodbujajo in navdušujejo zaposlene za inovativnost. Le tako lahko določeno podjetje preživi v današnjem izredno turbulentnem okolju ter si zagotovi svoj obstoj in položaj na globalnem trgu. Na podlagi kvalitativnega raziskovalnega pristopa, ki je sestavljen iz polstrukturiranega globinskega intervjuja z vodjo podjetja Dewesoft dr. Juretom Knezom, smo opredelili pozitivno povezavo med avtentičnim vodenjem in inovativnostjo.

Podjetja se morajo znova osredotočiti na tisto, kar je v podjetju pristno. Avtentični način vodenja predstavlja napredno vodenje, ki temelji na vrednotah, prepričanjih in temeljih vodje. Bistveno pri tem vodenju je, da vodja izhaja iz samega sebe. Takšen način vodenja okrepi organizacijo in posameznike v njej ter posledično stremi po rasti podjetja. Okolje na delovnem mestu je pozitivno naravnano, svobodno in optimistično. Bistveni element pri tem vodenju je tudi zaupanje v zaposlene, da postanejo opolnomočeni. Zaposleni so tako zadovoljni, motivirani, kar pripomore k uspehu organizacije same. Ker so v današnjem času potrebe po novostih ključne za pridobitev položaja na trgu, nosi koncept inovativnosti bistven pomen. Avtentično vodenje in inovativnost hodita z roko v roki. Skupaj pripomoreta k uresničevanju postavljenih ciljev.

Viri in literatura

- Adair, J. E. (2009). *Leadership for innovation: how to organize team creativity and harvest ideas*. London: Philadelphia.
- 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.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
- Avolio, B. J., Weber T. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 277–240.
- Dimovski, V. (2009). Vodja, ki ne ponuja prihodnosti, ni vodja. *HRM*, 7(28), 76–78.
- Dimovski, V., Černe, M., Penger, S., Škerlavaj, M., & Marič, M. (2011). Razvoj modela avtentičnega vodenja in empirična preverba. *Organizacija*, 44(1), A11–A22.
- Dimovski, V., Ferjan, M., Marič, M., Uhan, M., Jovanovič, M., & Janežič, M. (2012). Authentic leadership to the future. *Škola biznisa*, 1(1), 1–14.
- Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
- Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., & Černe, M. (2009). *Metode razvoja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass, A Willey Imprint.
- Janssen, O., Van de Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A Special Issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 129–145.
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership & Organizations Development Journal*, 27(8), 646–666.
- Klein, K. J., & Knight, A. P. (2005). Innovation implementation—overcoming the challenge. *Current Directions in Psychological Science*, 14(5), 243–246.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. V K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (ur.), *Positive organizational scholarship* (str. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50.
- Makri, M., & Scandura, T. A. (2010). Exploring the effects of creative CEO leadership on innovation in high-technology firms. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 75–88.
- Penger, S. (2006). *Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

20. Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina e Cunha, M. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437.
21. Wang, D.-S., & Hsieh, C.-C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality*, 41(4), 613–624

Anja Tanja Hladnik, mag. posl. ved, je magistrica s področja podiplomskega programa management. V okviru magistrske raziskave z naslovom »Avtentično vodenje in inovativnost na primeru podjetja Dewesoft« na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, ki jo je odlično zagovarjala dne v letu 2017, je proučevala povezavo med avtentičnim vodenjem in konceptom inovativnosti v izbranem visokotehnološkem podjetju Dewesoft. Magistrico Anjo Tanjo Hladnik odlikujejo raziskovalna odličnost, izjemna osredotočenost, predanost, fokus, samostojnost pri raziskovanju in študiju ter visoka stopnja samostojnosti in samoiniciativnosti.

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 vedenju ter razvoju učee 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 izvernih 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.