

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA PRISTOPOV VODENJA IN VKLJUČEVANJA  
USTVARJALNOSTI VODENJA V IZBRANIH PODJETJIH  
AVTOMOBILSKIH ZNAMK PORSCHE, VOLKSWAGEN IN  
RENAULT**

Ljubljana, februar 2018

ŽIGA ČAVŽ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Žiga Čavž, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza pristopov vodenja in vključevanja ustvarjalnosti vodenja v izbranih podjetjih avtomobilskih znamk Porsche, Volkswagen in Renault, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Sandro Penger,

### IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, februar 2018

Podpis študenta : \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 VODENJE .....</b>	<b>3</b>
1.1 Opredelitev funkcije vodenja .....	3
1.2 Sodobni pristopi vodenja .....	4
1.2.1 Avtentično vodenje.....	4
1.2.2 Karizmatično vodenje.....	5
1.2.3 Spiritualno vodenje.....	7
1.3 Vodja.....	8
1.3.1 Vloga vodje .....	8
1.3.2 Lastnosti vodje.....	9
1.4 Razvoj vodenja.....	10
1.4.1 Opredelitev razvoja vodenja.....	10
1.4.2 Različni pristopi k razvoju vodenja .....	10
1.5 Vodenje in ustvarjalnost.....	15
<b>2 USTVARJALNOST .....</b>	<b>16</b>
2.1 Definicije ustvarjalnosti .....	16
2.2 Merila ustvarjalnosti .....	16
2.3 Komponente ustvarjalnosti .....	17
2.4 Ustvarjalne tehnike in metode.....	18
2.4.1 Analitične tehnike ustvarjalnega mišljenja.....	19
2.4.2 Celostne oziroma holistične tehnike ustvarjalnega mišljenja.....	20
2.5 Dejavniki spodbujanja in zaviranja ustvarjalnosti pri delu .....	23
2.5.1 Posameznikova ustvarjalnost pri delu .....	24
2.5.2 Skupinska ustvarjalnost pri delu.....	24
2.5.3 Organizacijska ustvarjalnost pri delu .....	25
<b>3 RAZISKAVA: Analiza vodenja in ustvarjalnosti na primeru izbranih podjetij – Porsche, Volkswagen, Renault.....</b>	<b>26</b>
3.1 Predstavitev avtomobilske industrije .....	26
3.2 Predstavitev izbranih avtomobilskih znamk .....	26
3.2.1 Predstavitev podjetja Porsche.....	26
3.2.2 Predstavitev podjetja Volkswagen .....	30
3.2.3 Predstavitev podjetja Renault .....	31
3.3 Zasnova raziskovanja in metodologije.....	33
3.3.1 Zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti.....	34
3.3.2 Cilji raziskovanja.....	35
3.3.3 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja .....	35
3.3.4 Metodologija raziskave.....	35
3.3.5 Oblikovanje vprašalnikov in intervjuja .....	36
3.4 Analiza izsledkov empirične raziskave o vodenju in ustvarjalnosti .....	36
3.5 Analiza raziskovalnih vprašanj .....	44

3.6	Priporočila za vodstva izbranih podjetij .....	46
-----	--	----

<b>SKLEP</b> .....	<b>50</b>
--------------------	-----------

<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>52</b>
---------------------------------	-----------

## **PRILOGE**

### **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Individualne ter skupinske tehnike spodbujanja ustvarjalnega mišljenja.....	18
Tabela 2: Predstavitev vzorca članov timov.....	37
Tabela 3: Predstavitev vzorca vodij timov .....	38
Tabela 4: Zaznavanje lastnih lastnosti – po podjetjih .....	40
Tabela 5: Medsebojna primerjava timov .....	42
Tabela 6: Priporočila podjetju Porsche.....	47
Tabela 7: Priporočila podjetju Volkswagen .....	48
Tabela 8: Priporočila podjetju Renault.....	49

### **KAZALO SLIK**

Slika 1: Shema teoretičnega modela avtentičnega vodenja.....	5
Slika 2: Karizmatično vodenje .....	6
Slika 3: Model spiritualnega vodenja .....	8
Slika 4: Proces razvoja vodenja skozi kompetence vodij in managerjev .....	11
Slika 5: Coaching .....	13
Slika 6: Enostavna shema mentorskega sistema .....	14
Slika 7: Ishikawov diagram .....	22
Slika 8: Šest miselnih klobukov .....	23
Slika 9: Glavni elementi ustvarjalnosti posameznika.....	24
Slika 10: Skupinska ustvarjalnost pri delu .....	25
Slika 11: Avtomobilska znamka Porsche .....	27
Slika 12: Avtomobilska znamka Volkswagen.....	30
Slika 13: Avtomobilska znamka Renault .....	32
Slika 14: Načrt multimetodološke raziskave .....	34
Slika 15: Zaznavanje lastnih lastnosti .....	39
Slika 16: Primerjava med povprečnimi ocenami zaznavanja lastnosti vodij s strani članov in lastnih ocen zaznavanja lastnosti vodij.....	41
Slika 17: Ocenjevanje ustvarjalnosti timov s strani vodij .....	43

## UVOD

Avtomobilska panoga je danes v svetu vodilna visokotehnološka panoga, ki ustvari skoraj desetino svetovnega bruto domačega proizvoda. Vsako sedmo delovno mesto je neposredno ali posredno povezano s proizvodnjo vozil. Vsako leto je izdelanih 60 milijonov novih vozil, danes pa je na cestah več kot milijarda vozil (Savšek, 2011). Avtomobilska panoga je motor razvoja Evropske unije (v nadaljevanju EU), ta je največja proizvajalka vozil na svetu. Avtomobilska panoga v EU je največji naložbenik v zasebnem sektorju, 70 % intelektualne lastnine je povezane z raziskavami in razvojem na področju proizvodnje vozil (Savšek, 2011). Prav zato sem se odločil za analizo vodenja in ustvarjalnosti na primeru izbranih podjetij, delujočih v avtomobilski panogi: Porsche, Volkswagen in Renault. V magistrskem delu bom skušal povezati konstrukta vodenja in ustvarjalnosti oziroma kreativnosti v omenjenih podjetjih.

**Funkcija vodenja** spada med štiri poglavitne funkcije managementa (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, 2005). Skupno najpogosteje uporabljenim definicijam vodenja so elementi, ki jih navaja Bass (v Stentz, Clark, & Matkin, 2012): vodja kot oseba, vedenje vodje, učinki vodje, proces interakcij med vodjo in sledilci. Vodenje je torej proces socialnih interakcij, kjer vodje skušajo vplivati na vedenje svojih sledilcev z namenom doseganja zelenih ciljev. Opredelimo ga kot sposobnost vplivanja na obnašanje in delovanje članov v organizaciji in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem organizacije. Vodenje pomeni ustvarjanje skupne organizacijske kulture in vrednot, zadeva komuniciranje ciljev zaposlenim po celotni organizaciji in vnašanje volje zaposlenim po zasledovanju čim boljših dosežkov. Vodenje v svojem najširšem smislu zajema aktivnosti sprožanja akcij, komuniciranje, motiviranje in kadrovanje (Dimovski & Penger, 2008). V organizacijski znanosti je ena najbolj preučevanih tem, pri čemer je vloga čustev v vodenju čedalje pomembnejša, a empirično manj raziskana. Dimovski, Penger in Peterlin (2009) pravijo: »Ob upoštevanju, da ima vodenje v procesu managementa osrednji položaj ter da ima vodenje na delovnem mestu in delovnem okolju dominantno vlogo, je vodenje ključni situacijski dejavnik, ki opazno vpliva na pozitivna čustva, ta pa omogočajo bolj pozitivne odnose in vodenje.« V dobi negotovosti, mednarodne konkurence in naraščajoče raznovrstnosti dela je sposobnost oblikovanja kulture, komuniciranja ciljev in motiviranja zaposlenih ključnega pomena za uspeh organizacije.

**Ustvarjalnost** je proces, ki vključuje oblikovanje novih in uporabnih idej ali rešitev v zvezi z izdelki, storitvami, procesi in postopki (Oldham & Cummings, 1996). Amabile (1997) pravi, da je vzdrževanje ustvarjalnosti pri delu odvisno od posameznikove notranje motivacije in se pojavi, ko zaposleni delajo to, kar imajo radi, in imajo radi to, kar delajo. Vodje lahko prek svojih prepričanj odigrajo pomembno vlogo pri spodbujanju ustvarjalnosti zaposlenih in pripomorejo k oblikovanju takega okolja, ki ustvarjalnost podpira in jo spodbuja. Cilj ustvarjalnega delovanja je reševanje problemov, uvajanje novih izdelkov in storitev, prepoznavanje in izkoriščanje poslovnih priložnosti ter večja

učinkovitost organizacije. Ustvarjalnost oziroma kreativnost zaposlenih je prvi korak do inovativnosti, ta pa je ključnega pomena za dolgoročni uspeh organizacije (Rego, Sousa, Marques, & Cunha, 2012). Koncept inovativnosti razumemo kot rezultat nove rekombinacije zunanjih faktorjev in mreže podjetij, ki so primerne in skladne z razvojem aktivnosti (Bellini, Dell' Era, & Verganti, 2012). Inovativnost zagotavlja pomemben vir konkurenčne prednosti podjetja in uspeha, zato podjetja investirajo v vire in programe, ki so oblikovani za povečanje njihove inovativnosti.

George (2003) pravi, da so ključni elementi uspešnega vodenja predvsem postavljanje ciljev in opredelitev poti za doseganje teh; poudarjanje pomembnosti delovnih nalog in vedenj; ustvarjanje in doseganje zaupanja, optimizma, sodelovanja znotraj organizacije; spodbujanje fleksibilnosti pri sprejemanju odločitev in spremembah; identificiranje s podjetjem. V ozadju omenjenih elementov uspešnosti so elementi ustvarjalnosti oziroma kreativnosti. Vodje si morajo prizadevati za ustvarjanje medsebojnega zaupanja s svojimi zaposlenimi, saj bodo ti le tako brez zadržkov spregovorili o svojih kreativnih zamislih, ki bi jih radi uresničili (Mayer, 2004). Za doseg ustvarjalnega sodelovanja je ključno medsebojno zaupanje med vodjo in zaposlenimi. Vodje lahko svojim zaposlenim služijo kot zgled in tako spodbujajo njihovo zaupanje in samospoštovanje. Tako zaposleni dosegajo večjo čustveno varnost, brez strahu predlagajo morebitne neobičajne predloge in ideje ter izražajo nasprotujoča si mnenja brez strahu pred posledicami.

**Namen magistrskega dela** je s pomočjo relevantne tuje in domače znanstvene literature sistematično proučiti konstrukt vodenja, nato pa analizirati in razčleniti še konstrukt ustvarjalnosti. S pomočjo izvedenega multimetodološkega raziskovalnega pristopa in njegovih ugotovitev o razvitosti vodenja ter uporabi ustvarjalnosti med vodji izbranih podjetij avtomobilskih znamk – Porsche, Volkswagen in Renault bom izoblikoval priporočila podjetjem. Vodenje, v kombinaciji z ustvarjalnostjo, je čedalje aktualnejša tematika in narekuje nujnost uporabe v praksi tako učečih se organizacij kot tudi v tradicionalnih organizacijah, saj pripomore k trajnostnemu uspehu in konkurenčni prednosti organizacij v današnjem vse bolj turbulentnem okolju.

**Osnovni cilj** magistrskega dela je proučiti razvitost konstrukta vodenja, nato pa analizirati in razčleniti pomen ustvarjalnosti ter to podpreti na primeru izbranih podjetij Porsche, Volkswagen in Renault.

**Pomožni cilji** so naslednji:

1. Natančna proučitev aktualnih tujih in domačih znanstvenih ter strokovnih prispevkov bo pripomogla k sistematični predstavitvi in razčlembi konstrukta vodenja in ustvarjalnosti.
2. Multimetodološka raziskava, ki bo temeljila na kvalitativnem in kvantitativnem delu, bo omogočila vpogled v razvitost vodenja v kombinaciji z ustvarjalnostjo

med vodji izbranih podjetij avtomobilske panoge - Porsche, Volkswagen in Renault.

3. Na podlagi ugotovitev raziskave s podporo teoretičnih izsledkov podati priporočila podjetjem na področju učinkovitejše vpeljave ustvarjalnosti v svoje delovno okolje in vodenje.

**Temeljna teza** magistrskega dela predpostavlja, da razvitost vodenja v našem okolju še ni dosegla najvišje ravni, vendar temu konstrukt z vključitvijo ustvarjalnosti pripisujejo visok potencial, kar v prihodnosti omogoča izboljšave na področju funkcije vodenja v podjetjih avtomobilske panoge Porsche, Volkswagen in Renault.

Kvalitativna raziskava bo temeljila na naslednjih **raziskovalnih vprašanjih**:

1. Kako dobro vodje podjetij Porsche, Volkswagen in Renault poznajo sodobne pristope vodenja?
2. Kakšen pomen pripisujejo vodje podjetij Porsche, Volkswagen in Renault ustvarjalnosti na delovnem mestu?
3. Na kakšen način pri svojem vodenju, vodje podjetij Porsche, Volkswagen in Renault vključujejo ustvarjalnost?
4. Kako močno je vodenje, podprto z elementi ustvarjalnosti, prisotno v izbranih podjetjih avtomobilskih znamk - Porsche, Volkswagen in Renault?
5. Kako in kje vodje podjetij Porsche, Volkswagen in Renault vidijo potencial te teme v prihodnosti?

## **1 VODENJE**

### **1.1 Opredelitev funkcije vodenja**

Koncept vodenja so proučevali številni raziskovalci (Antonakis, Cianciolo, & Sternberg, 2004; Bass, 1990; Bryman, 1992; Gardner, 1990; Hickman, 1998; Rost, 1991). Kljub obsežni strokovni literaturi s tega področja enotne, splošno sprejete opredelitve nimamo. Razvitih je toliko opredelitev vodenja, kolikor je teorij vodenja. Povečini se raziskovalci strinjajo, da je vodenje proces vplivanja, ki poteka med vodjo in zaposlenimi in s tem prinaša rezultate (Antonakis et al., 2004). Vodenje je kolektivni proces, ki vključuje vodje in sledilce (Woolley, Caza, & Levy, 2011). Je širok pojem, ki je predmet razprave številnih raziskovalcev, vse odkar so začeli ljudje delovati v skupinah. Vodja v procesu vodenja, ki poteka med njim in njegovimi zaposlenimi, s svojimi lastnostmi vpliva na svoje zaposlene, kar prinaša rezultate (Antonakis et al., 2004).

O vodenju je bilo napisanih več člankov in knjig kot o katerikoli drugi temi na področju managementa. Preučujejo različne teorije vodenja, med sabo primerjajo prednosti in

slabosti vsake od njih, nekateri prikazujejo pomembne empirične študije dejanskega vedenja vodij, spet se za nekatera druga priljubljena dela zdi, da ponujajo skrivni napitek, ki običajne vodje spremeni v izjemne. Večini teh prispevkov pa ne uspe priznati, da se lahko slogi vodenja bistveno razlikujejo po geografskih regijah. Tako imajo v nekaterih kulturah (npr. ZDA, Rusija) raje vodje, ki prevzamejo vodstvo, so vidni in samozavestni, med tem ko imajo druge (npr. Norveška, Japonska) raje take, ki so manj vidni in se držijo bolj v ozadju. Nekatere kulture (npr. Mehika, Španija) imajo rajši vodje, ki stojijo nad množico in zahtevajo spoštovanje, spet druge (npr. Malezija, Laos) imajo rajši take, ki so skromni in ostajajo del množice.

Vodenje je poleg planiranja, organiziranja in kontroliranja ena izmed štirih funkcij managementa, ki se lahko v organizaciji izvaja na več ravneh organizacijske strukture. Vodje s svojim ravnanjem, vrednotami in prepričanji vplivajo na motivacijo zaposlenih v želji po doseganju skupnih ciljev organizacije. Da bi vodje učinkovito vodili svoje zaposlene, uporabljajo dva pristopa, to sta zadovoljstvo in pripadnost organizaciji. Na ta način v organizaciji gradijo skupno organizacijsko kulturo in vrednote ter zaposlenim vnašajo voljo, da si tudi sami želijo dosegati iste cilje (Dimovski et al., 2005).

Northouse (2010) pravi, da je vodenje je proces in ne prirojena lastnost le nekaterih ljudi. Poudarja, da brez vpliva ni mogoče biti vodja, saj mora vodenje vključevati vpliv. Ta je lahko skupinski, kadar govorimo o skupini posameznikov s skupnim ciljem in namenom. Tu vodja, na etičen način, usmerja svoj vpliv in energijo v posameznike, ki skupaj želijo doseči nek cilj.

## **1.2 Sodobni pristopi vodenja**

### **1.2.1 Avtentično vodenje**

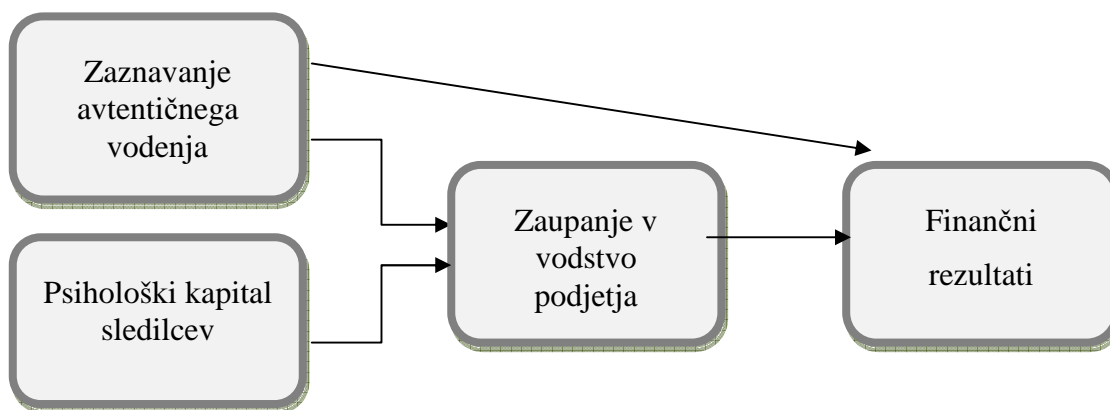
Številni avtorji različno opisujejo, kaj je avtentično vodenje. Enotne, jasne ter splošne definicije pa ni. Raziskovalci se strinjajo, da je avtentični vodja tisti, ki dobro pozna lastno bit, se identificira s svojo vlogo in ravna skladno s svojimi vrednotami in prepričanji (Dimovski et al., 2009). V literaturi se avtorji strinjajo o štirih elementih avtentičnega vodenja: samozavedanje, uravnoteženo procesiranje, ponotranjena moralna perspektiva in transparentnost odnosov (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009). Avtentično vodenje pomeni vodenje v skladu s svojo lastno osebnostjo, prepričanji, vrednotami in ob tem širjenje teh vrednot z delovanjem kot vzorom za zaposlene v organizaciji ter spodbujanje njihove osebne in strokovne rasti (Dimovski et al., 2009).

Izhajajoč iz pozitivnega organizacijskega vedenja, prek razvoja dinamične in usklajene interakcije članov organizacije in skupnih spoznavnih vedenjskih vzorcev mišljenj omogoča oblikovanje pozitivne organizacijske identitete (Penger, 2006). Vsebinsko jedro



je delati, kar je dobro za druge, medtem ko nas vodi notranja zavest. Avtentično vodenje ne pomeni slepega služenja širši skupini ljudi ali posamezniku, temveč zelo visoko obliko altruizma, ki pokaže, kako lahko posameznik in skupina pod določenimi pogoji dosežeta postavljene cilje (Avolio & Wernsing, 2008). Predstavljeno je kot konstrukt, ki ustvarja možnosti za večje zaupanje, pomaga ljudem graditi na njihovih prednostih in pozitivnosti, razširja miselna obzorja, dodaja vrednost in občutek pri odločanju (kaj je dobro) ter skozi čas izboljša uspešnost organizacije (Avolio & Wernsing, 2008).

*Slika 1: Shema teoretičnega modela avtentičnega vodenja*



*Vir: R. Clapp-Smith, G. Vogelgesang & J. Avey, Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of analysis, 2009, str. 229.*

Kot je prikazano na zgornji sliki (Slika 1), Clapp-Smith et al. (2009), prav tako kot tudi Dimovski et al. (2009) ugotavljajo, da so vrste odnosov, vedenjskih lastnosti zaposlenih, ki jih vključuje model avtentičnega vodenja, zavezanost, opolnomočenje, zadovoljstvo na delovnem mestu in zavezanost k izpolnitvi nalog. Za model avtentičnega vodenja je torej ključno, da temelji na predpostavki, po kateri avtentično vodenje udejanja vedenjske vzorce, ki gradijo na zaupanju.

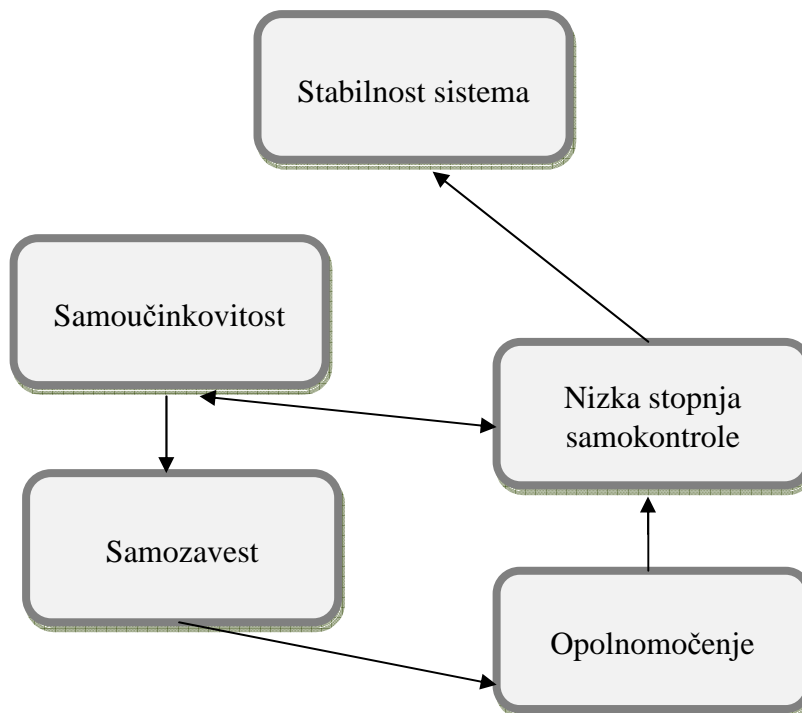
### **1.2.2 Karizmatično vodenje**

Davno je veljalo, da je karizma talent, nenavaden dar bogov, dana moč in sposobnost za navdihovanje drugih. Običajno z izrazom karizma označimo ljudi z jasno vizijo in močno energijo, ki navdušujejo in navdihujejo druge, so samozavestni, pravični, uspešni, so odločni voditelji, ki izžarevajo posebno strast in šarm in si znajo pridobiti zaupanje drugih. Karizma pomeni, da človek doseže stanje globoke skladnosti, ko se njegove notranje vrednote izražajo skozi njegov jezik, ko sta telesna in besedna govorica skladni in ko se jasno zaveda samega sebe takšnega kot je. Karizmo in karizmatično vodenje so nekoč proučevali predvsem na primerih politikov, vojskovodij in verskih voditeljev, v zadnjih

štiridesetih letih pa se je temu pridružilo proučevanje karizmatičnega vodenja in karizmatičnih vodij v organizacijah. Teorija se je oblikovala v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, ko so večje organizacije začutile potrebo po spremembah poslovanja in vodenja, predvsem zaradi vse večje konkurence tujih organizacij. Uporaba karizmatičnega vodenja v organizaciji je pozitivno povezana z delovanjem te (Takala, 2006).

Sosik (2005) poudarja tri ključne vidike delovanja organizacije, na katere ima tovrstno vodenje pozitiven vpliv. Povečuje managersko učinkovitost ter pripomore k dodatnim prizadevanjem posameznikov v organizaciji in k močnejši pripadnosti zaposlenih organizaciji. Nadlerju in Tushmanu (1990) se zdi pomembnejša vloga karizmatičnega vodje pri spremembah, ki so danes ključne za prilagajanje organizacije na hitro spreminjajoče se okolje. Karizmatični vodja mora po Hughesu obvladovati ključne elemente vodje. Prvi je njegova zmožnost predstavljanja, drugi element predvideva spodbujanje in energično delovanje, tretji pa usposabljanje, ki pomeni izražanje osebne podpore in zaupanja v ljudi (Hughes, Hurd, Jones, & Sprigle, 1999). Conger in Kanungo (1987) sta zbrala različne definicije karizmatičnega vodenja. Karizmatični vodje predstavljajo revolucionarne družbene sile in so odgovorni za pomembne družbene preobrazbe. Raziskovalci so se izogibali raziskovanju karizmatičnega vodenja, ker je neoprijemljive narave in ima mistično konotacijo. Na Sliki 2 je prikazano, kaj vse vpliva na stabilnost sistema pri karizmatičnem vodenju.

*Slika 2: Karizmatično vodenje*



*Vir: J. A. Conger, & R. N. Kanungo, Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings, 1987.*

Na stabilnost sistema v karizmatičnem vodenju vplivajo samoučinkovitost, samozavest, opolnomočenje in nizka stopnja samokontrole. Nizka stopnja samokontrole in samoučinkovitost sta med seboj odvisni, druga vpliva na samozavest, ta pa na opolnomočenje. Opolnomočenje vpliva na nizko stopnjo samokontrole, ki naprej vpliva na stabilnost sistema.

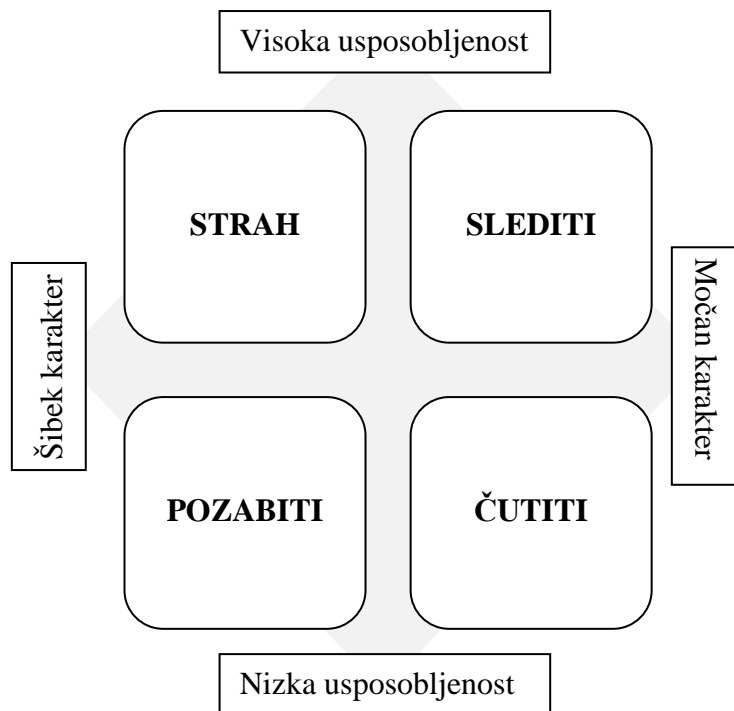
### 1.2.3 Spiritualno vodenje

Spiritualno vodenje vključuje implicitno spoznanje vloge samozavedanja vodje z osredotočenostjo na vizijo, vrednote in odnose vodje, ki jih označimo kot altruistična verovanja in spoznanja. Fry (2003, v Penger, 2006) opisuje te vrednote in odnose kot vedenje vodje, kar vnaša nejasnost v zvezi s temi konstrukti in njihovo vlogo v spiritualnem vodenju. Pravi, da je to slog vodenja, ki temelji na notranji motivaciji in skozi katerega se izražajo vrednote, stališča in ravnanje, ki zaposlene motivira oziroma navdihuje. Pri tem integriteta pomeni enega ključnih temeljev. Podobno spiritualno vodenje opisujeta Brown in Trevino (2006), ki dodajata, da si sodelavci zato zaupajo in zaupajo tudi vodji. Teorijo spiritualnega vodenja lahko razumemo tudi kot poskus oblikovanja celostnega pristopa k vodenju, ki bi povezoval temeljne človekove dejavnike. To so telo kot fizični dejavnik, mišljenje oziroma logika, srce, s katerim so povezana čustva in počutje, ter duša (Fry, 2003).

Na Sliki 3 je prikazan model spiritualnega vodenja, kot ga opisuje Kenton (2001). Ta skuša vključiti usposobljenost in značaj posameznika. Vodja, ki je visoko usposobljen in ima šibek karakter, ne bo imel kredibiliteti, potisnjen bo na obrobje in prezrt, zato bodo takšnega vodjo vodeni pozabili. Vodja, ki kaže močan karakter, ampak je nesposoben, bo vodenim sicer pri srcu, a mu ne bodo zvesti. Vodja, ki je visoko usposobljen in ima hkrati močan karakter, je v zmagovalnem položaju. Žel bo spoštovanje in zvestobo in vodeni mu bodo sledili. To je tudi namen in cilj spiritualnega vodenja (Kenton, 2001).

Skrb za spiritualnost, ki vključuje vrednote, vizijo, poslanstvo, etičnost in podobno, je del celostnega pristopa k vodenju. Smith in Malcolm (2010) ugotavljata, da je spiritualnost najzahtevnejši dejavnik, ki se ga vodje najraje izogibajo, hkrati pa Gavin, Parsons, & Grubin (2003) poudarjajo, da spiritualnost človeku prinaša zavedanje smisla življenja. Pomeni globok občutek, da je vse med seboj povezano in je lahko neizčrpen vir upanja ter volje, kar lahko človeku koristi na vseh življenjskih področjih. Pri vodenju omogoča pogled prek vsakodnevnih opravil, razumevanje poslanstva in dolgoročnih ciljev. To koristi vodji in vsem drugim udeležencem v organizaciji.

Slika 3: Model spiritualnega vodenja



Vir: A. Kenton, *Spiritual Leadership: Acting with Integrity*, 2001.

## 1.3 Vodja

Dober vodja je oseba z močnim značajem, ki v ljudeh vzbuja zaupanje in iz njih izvabi najboljše lastnosti. Dobra vodenja se ne da naučiti čez noč, saj gre za proces, ki traja več let. Vsekakor je za to potrebno veliko časa, energije in izobraževanj. Uspešen vodja mora razvijati medosebne, tehnične ter komunikacijske spretnosti, pa tudi delitev moči, intuicijo, sposobnost načina dela in podobno. V sodobnem času lahko učinkovito in uspešno voditi tisti, ki je visoko motiviran za delo, pripravljen na stalne spremembe, učenje, razvijanje vseh osebnostnih lastnosti, ki pripomorejo k boljšemu delu zaposlenih in doseganju višjih poslovnih ciljev organizacije ter poslovnih področjih, napredovati v smislu duhovne in čustvene inteligence, saj bo le tako lahko pozitivno vplival na osebni razvoj zaposlenih, ker je njihovo splošno dobro počutje pogoj za napredek podjetja, zagotovo pa mora hrepeneti po izražanju moči in usmerjanju drugih.

### 1.3.1 Vloga vodje

Vloga vodje se je skozi čas zelo spreminjala. Vukasović-Žontar (2009) pravi, da je vodenje sodelavcev in poslovnih procesov zahtevna naloga in svoj uspeh dolguje številnim dejavnikom, kot so usposobljenost vodje, motiviranost za doseganje ciljev, organizacijska

kultura, slog vodenja in ravnanja z ljudmi pri delu ter sposobnost prilagajanja zahtevam trga in dela. Kot dodaja, je glavna vloga vodje danes predvsem v sposobnosti motivirati ljudi, da izkoristijo vse svoje sposobnosti in znanja za uspešno delo. V sodobnem času razumemo vodenje predvsem kot ustvarjanje okolja za samoiniciativno in angažirano delo naših kadrov ter spodbujanje njihove motivacije za doseganje uspešnih rezultatov, kar je v nasprotju z razumevanjem vodenja v preteklosti. Tedaj so bili vodje predvsem v vlogi nekakšnega kontrolorja.

Vlog, ki jih imajo vodje, je več vrst. So pričakovanja managerjevega vedenja v različnih kombinacijah ter ob različnih priložnostih (Sadler, 1997). Motivacijo in storilnost uslužbencev lahko dvignemo predvsem s primernim odnosom do ljudi in njihovih potencialov ter z učinkovito komunikacijo. Vodje bi po mnenju Vukasović-Žontarjeve (2009) morali redno spremljati svoje ljudi ter jim pravočasno in primerno izrekati pohvale ter tudi konstruktivne kritike. Gre za pravilno delegiranje nalog, redno in primerno podajanje povratnih informacij o delu in skrbi za celovit razvoj sodelavcev.

Med številnimi opredelitvami vloge managerja je med najbolj uporabljenimi Mintzbergova teorija, ki loči tri kategorije vlog (Mintzberg & Gosling, 2002). Te so medsebojne, ki predstavljajo odnose med ljudmi, informacijske za pridobivanje potrebnih informacij, odločitve za uporabo informacij, za nove cilje podjetja pa vloge odločanja. Te morajo biti za najboljši uspeh med seboj povezane. Pomembno je tudi, da vsak uspešen vodja opravlja vse te naloge ob primernih priložnostih ter kombinacijah.

### **1.3.2 Lastnosti vodje**

Številni avtorji (Kovač, Mayer, & Jesenko, 2004; Sadler, 1997; in drugi) kot ključne lastnosti vodij omenjajo talent, potrpežljivost, določanje ciljev in sledenje tem, samozavest, neustrašnost ter močan karakter. Kot že rečeno, se vodenja ne da naučiti čez noč, saj gre za proces, ki traja dalj časa. Vodenje je kompleksen proces, v katerem se nenehno, glede na spremenljive okoliščine, spreminjajo deleži in intenziteta številnih lastnosti konkretne osebe (Kovač et al., 2004). Ti avtorji ugotavljajo, da so najpogosteje navedene lastnosti uspešnega vodje inteligentnost, osebnost, odprtost, čustvena stabilnost, poštenost, odgovornost, zanesljivost, ustvarjalnost, izraznost, sposobnost vživljanja v doživljanje drugega, odločnost, altruizem in filantropija ter etičnost. Dodajajo še, da mora uspešen vodja zlasti razviti medsebojne, tehnične, komunikacijske spretnosti, pa tudi druge sposobnosti, kot so delitev moči, intuicije, sposobnosti načina dela in drugo.

Borštnik (2015) pravi, da je talent eden ključnih dejavnikov, ko se posameznik odloča, v katero smer se bo podal. Imeti mora jasno vizijo svojih zmožnostih, nato pa te znati usmeriti v pravo področje. Kot zelo pomembno lastnost omeni potrpežljivost, saj bi vodja, ki bi nekaj želel opraviti čim hitreje, lahko zaradi nepotrpežljivosti naredil hudo napako. Dobri voditelji so strpni in potrpežljivi. Nevihte in krize namreč pridejo in gredo in dober vodja jih upošteva kot del poti navzgor, saj se iz izkušenj naučimo največ. Zelo pomembno

je tudi imeti jasno določen cilj ter zaupati vase in v svoj talent. Na poti do zmage je treba biti neustrašen. Dobrega vodja bodo zagotovo odlikovali trdo delo, potrpežljivost, vzdržljivost. Vse to so značilnosti osebe z močnim karakterjem, ki se ne pritožuje in ne odneha, ko se pojavijo težave. Zelo pomembno je, da je vodja vreden zaupanja, saj mu bodo le tako drugi sledili. Živeti mora pošteno in polno, saj je vodja lahko dober le zaradi spoštovanja, močnega značaja in zanesljivosti, dodaja Borštnik (2015).

## **1.4 Razvoj vodenja**

### **1.4.1 Opredelitev razvoja vodenja**

Razvoj vodenja je relacijski, saj izvira iz razumevanja, da je vodenje kolektivni fenomen in proces, razvoj vodje pa se osredotoča na posameznika ter njegove osebne pozitivne lastnosti in pristope. Razvoj vodij pomeni investicijo v človeški kapital, osredotočen je na posameznikove kompetence v smislu samozavedanja, samomotivacije in je zato povezan s programi osebnega razvoja. Razvoj vodenja pa izhaja iz interakcij, družbenih vezi in odnosov in se osredotoča na kolektivno naravo, ki izhaja iz odnosov v organizaciji oziroma skupnosti (Parker & Carroll, 2009).

Vodenje je vseživljenjski proces med ljudmi in se nikoli ne konča. Predvsem zato je potreben dinamičen razvoj vodenja, ki zagotavlja hitro odzivanje na spremembe in je združen z razvojem vodje. Hanson (2013) je razvil model vodenja, v katerem je povezal posameznika z organizacijo ter vodjo z vodenjem. Razvoj posameznikov, vodij, in razvoj procesa vodenja z vidika učenja sta med seboj povezana konstrukta. Model je nastal na podlagi številnih kvalitativnih intervjujev z vodji na vseh ravneh v globalnih podjetjih in specialistov za razvoj vodenja v organizaciji in zunaj teh ter temeljitega pregleda literature o vodenju in razvoju vodenja.

Probert in James (2011) se strinjata, da konstrukt vodenja predvideva skupek predpostavk o vodjih in vodenju, ki jih ima neka organizacija že vpete v svojo kulturo. Vodje organizacij se morajo osredotočati na nezavedno ter kolektivno perspektivo vodenja, ne le zavedno z individualnim videnjem vodenja. Razvoj vodenja je boljši, če je konstrukt vodenja postavljen jasno, saj je s tem ponudba programov za razvoj vodenja bliže želenim praksam vodenja organizacije (Probert & James, 2011).

### **1.4.2 Različni pristopi k razvoju vodenja**

Nekoč je veljalo, da se vodja rodi in ne naredi. To so trdili številni avtorji, ki so se ukvarjali z vodenjem do začetka 20. stoletja. Pozneje, v postindustrijskem času, so ugotovili, da se je sposobnosti mogoče naučiti, in tako se je v zadnjih 30 letih zgodil velik premik v razvoju vodenja. V sodobnem času je poudarjena naloga vodij skrb za osebnostni

in strokovni razvoj zaposlenih. Gre za premik od formalnega k neformalnemu razvoju ter od klasičnega učenja k sodobnim pristopom usposabljanja. Slednji temeljijo na situacijah in odnosih. Gre za mentorstvo, coaching, akcijsko učenje ter druge sodobne pristope, ki omogočajo posameznikom, da se učijo aktivnih znanj (Day v Kempster & Iszatt White, 2013).

#### 1.4.2.1 Kompetenčni model

Organizacije lahko svoje cilje dosegajo predvsem s kompetentnimi kadri. Ravno zato jih ima vse več oblikovan tako imenovani kompetenčni model vodenja, v katerem so natančno določene kompetence vodij in managerjev. Kompetence avtorji opredeljujejo podobno in so večinoma predstavljene kot znanje, sposobnosti, veščine, osebnostne značilnosti ter številni drugi dejavniki, ki omogočajo, da zaposleni svoje delo opravljajo čim uspešneje in učinkoviteje oziroma kot aktivacija, prepletanje različnih sposobnosti, znanj, motivov, vrednot. Slednje bi v nepredvidljivih, kompleksnih situacijah omogočale uspešno opravljanje nalog in reševanje problemov. Kompetentnost oziroma pristojnost daje posamezniku možnost, da se s svojim vedenjem uspešno prilagaja okolju (Kohont, 2011).

Na Sliki 4 je prikazan proces razvoja vodenja skozi kompetence vodij in managerjev. Naquin in Holton (2006) sta za več kot 70.000 zaposlenih v javnem sektorju izvedla projekt, namenjen celostnemu preoblikovanju razvoja vodenja, in opredelila štirifazni proces razvoja vodenja, ki temelji na kompetencah vodij in managerjev (Slika 4). S tem sta oblikovala uporaben proces razvoja vodenja za katerokoli drugo organizacijo.

*Slika 4: Proces razvoja vodenja skozi kompetence vodij in managerjev*



*Vir: S. S. Naquin & E. F. Holton, Leadership and Managerial Competency Models: A Simplified Process and Resulting Model, 2006, str. 148–159.*

Naquin in Holton (2006) sta razvila uporaben proces razvoja vodenja s štirimi fazami. V prvi določijo kompetence vodij oziroma managerjev, v drugi se ocenijo potrebe po usposabljanju vodij, v tretji fazi se razvije učni načrt, ki vsebuje opredeljeno metodologijo in strukturo programov usposabljanj, v četrti fazi pa se oblikujejo treningi, ki vključijo dobre prakse in delovne izkušnje.

#### 1.4.2.2 Coaching

*Coaching* (Dimovski et al., 2009), je interaktivni proces, strategija ter strokovna pomoč, ki pomaga posameznikom in podjetjem, da s pomočjo lastnega miselnega procesa in razvoja dosežejo izboljšave. Je eden najhitreje rastočih poklicev v zahodnem svetu. Na podlagi uspešnega *coachinga* se sprejemajo boljši in višji cilji ter konkretnejše in pogumnejše odločitve. *Coaching* je intenzivno individualna razvojna izkušnja, z manjšim številom ciljev za razvoj in osebno rast. Pomembno je, da si coach in posameznik zaupata, sta med seboj iskrena, sočutna in imata dober odnos. To vodi do zaveznitva in še kako pomembnega medsebojnega zaupanja. Običajno takšno vodenje traja od šest do dvanajst mesecev (Marquardt, Skipton, Freedman, & Hill, 2009).

*Coaching* izvajajo profesionalni trenerji – *coachi*, ki uspešno zaznavajo, kje so strankini potenciali in kako jih okrepiti za doseg želenih ciljev. Trenerji strankam omogočajo uvide in spoznanja o samem sebi, opustitev neučinkovitih oblik razmišljanja, vedenja in ravnanja, kar priključuje na dan vse strankine zmožnosti in sposobnosti. Običajno *coachi* uporabljajo metodologijo, usmerjeno v sedanost ali prihodnost, ter iščejo rešitve in možnosti namesto vzrokov in razlogov (Wehrle, 2010). S takšnim procesom trenirana oseba predvidoma izbere pravo dejavnost za želeni rezultat.

Proces *coachinga* ni enostaven, saj je treba osebo potiskati prek lastnih ovir. Ravno zato mora *coach* biti strokovnjak za ljudi in osebni razvoj, običajno kvalificiran specialist za določeno temo, sposobnost ali industrijo. *Coach* naj bi zagotovil strukturo, temelje in podporo, da lahko posamezniki začnejo sami ustvarjati rezultate in dosegati želene cilje (Stowers & Barker, 2010).

*Coaching* je neke vrste postopek preiskave, ki se opira na uporabo dobro oblikovanih vprašanj. Učenje in rast dosežeta obe vpleteni strani. V odnosu *coachinga* cilj in poudarek ni le na tem, kaj mora človek storiti, da bi postal uspešnejši, ampak tudi na tem, kakšna oseba je, kako misli in kaj si želi. *Coach* deluje na celotno osebo in je večdimenzionalni, namesto da se osredotoča samo na tisto, kar oseba že počne, treniranec pa je odgovoren za lastno učenje (Watt, 2004).

Sanchez (2007) pravi, da mora *coach* posamezniku postavljati vprašanja, ki tega spodbudijo k razmišljanju, dejanjem in raziskovanjem idej. Brez *coacheve* pomoči in njegovega sodelovanja se ideje ne bi rodile. Spodaj na Sliki 5 prikazujem proces *coachinga*.



Slika 5: Proces coachinga



Vir: K. E. Sanchez, *Coaching – interno seminarsko gradivo za Vzajemno zdravstveno zavarovanje 2007*, str. 8–14.

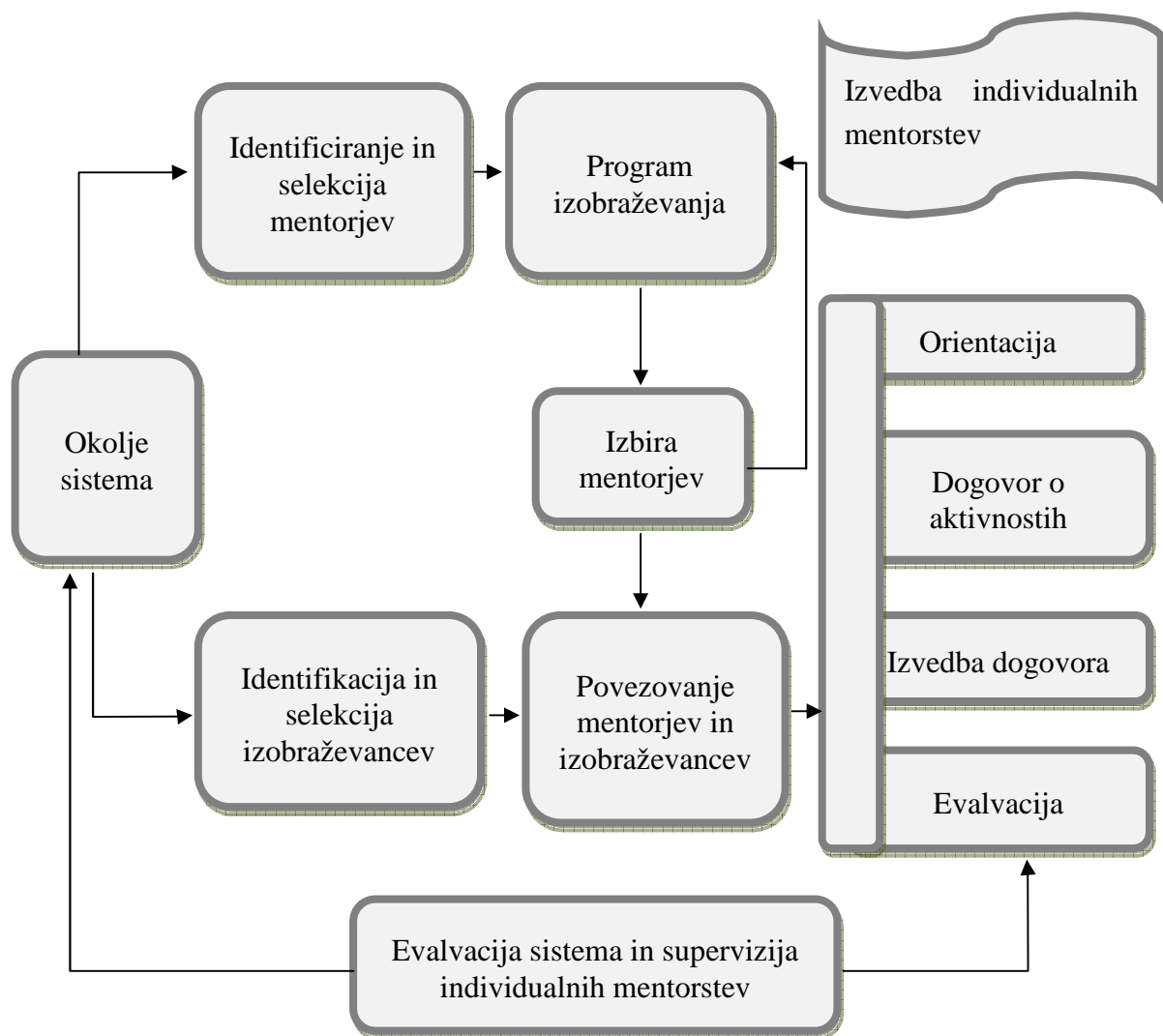
#### 1.4.2.3 Mentorstvo

Mentorstvo je oblika učenja, ki v nasprotju s *coachingom*, kjer trener svojemu trenirancu pomaga priti do rešitve in mu je ne ponudi, vključuje svetovanje. Mentorstvo je osredotočeno na cilje, ki jih skupno določita mentor in mentoriranec v programu mentorstva, *coaching* pa na cilje, ki jih določi treniranec. Mentorstvo je dolgoročen recipročni učni odnos, ki vključuje svetovanje in širši tako karierni kot osebni razvoj posameznika ali več posameznikov. Različni mentorji k svoji vlogi pristopijo različno. Nekateri svoje varovance bolj negujejo, medtem ko jih drugi postavljajo pred različne izzive. Najboljši mentorji se prilagajajo varovancem in vpletejo v odnos ravno zadostno količino usmerjanja in izzivov. Mentor ne ukazuje, temveč neguje zmožnost rasti svojih sledilcev, saj ga njihovo delo zanima. Ravno zato prisluhne tako pripombam kot predlogom, spodbuja delo in ga, če čuti to kot ustrezno, tudi usmerja (Dimovski et al., 2009; Peterlin, 2007).

Odlike dobrih mentorjev sta med drugim skromnost ter ocenjevanje delovanja posameznika. Mentorstvo je proces, ki lahko poteka v formalni ali neformalni obliki, odnos med mentorjem in varovancem pa temelji na medsebojnem spoštovanju (Dimovski et al., 2009; Peterlin, 2007). V formalnem procesu, ki ima omejen čas trajanja, mora organizacija rekrutirati in izbrati mentorje, ki se bodo dobro ujeli z mentoriranci. Je načrtovano in strukturirano, drugačno od neformalnega mentorstva, ki temelji na prostovoljnem delovanju posameznikov in ni časovno omejeno (Weinberg & Lankau, 2011). Je spontano in brez pravil.

Na Sliki 6 je prikazana enostavna shema mentorskega sistema, ki kaže medsebojno odvisnost evalvacije sistema in supervizije individualnih mentorstev. Pipan (2003) prikaže, kako potekajo individualna mentorstva. Orientacija vpliva na dogovor o aktivnostih, izvedbi dogovorov in na koncu na evalvacijo.

Slika 6: Enostavna shema mentorskega sistema



Vir: R. Pipan, *Mentorstvo na pohodu*, 2003.

Mentor svojemu varovancu z izkušnjami in znanjem pomaga k novemu, širšemu, sodobnejšemu mišljenju ter ga spodbuja k uresničevanju postavljenih ciljev. Ker varovanec mentorju zaupa, tudi prisluhne njegovemu nasvetu. Mentorjeve vrednote, usmeritve in vedenjski vzorci so varovancu za zgled in so zanj kot ideal, ki bi ga tudi sam rad privzel in dosegel s pomočjo nasvetov. Hkrati se v mentorskem procesu uči tudi mentor, če je za to dovolj odprt, saj v obojestranski izmenjavi lahko nadgrajuje svoja izkustva s svežimi pogledi svojega varovanca (Dimovski et al., 2009; Peterlin, 2007).

Higgins (2000) dokazuje pozitivno povezavo med mentorstvom in zadovoljstvom. Raziskava je pokazala, da mentorstvo prek poglobljenega odnosa in pomoči vpliva na zadovoljstvo mladih. Pri tem je treba poudariti, da je visoka psihološka podpora pri spodbujanju zadovoljstva pri delu dobrodošla bodisi od nadrejenega bodisi sodelavca na isti hierarhični ravni v organizaciji.

## **1.5 Vodenje in ustvarjalnost**

V preteklosti je podjetje lahko preživel ali bilo celo uspešno, čeprav ni spodbujalo ustvarjalnosti. Dandanes je povsem drugače. Ustvarjalnost je najpomembnejši dejavnik poslovnega življenja. Lahko je vzrok za izboljšave v katerikoli funkciji podjetja. Pomemben vidik doseganja konkurenčne prednosti je tudi sposobnost zaposlenih, da so pozitivno naravnani k spremembam, kar je temelj za rast ustvarjalnosti.

Vodenje vpliva na odnos zaposlenih do podjetja, na njihovo zadovoljstvo, na pripravljenost k sodelovanju in podobno. V raziskavi, ki jo je leta 2009 opravil Begelj (2009), je bilo ugotovljeno, da ustvarjalnost najbolj spodbuja strnjeni, združevalni stil vodenja. Na drugem mestu je zavzeti, socialno usmerjeni stil vodenja. Manj ustvarjalnosti spodbuja prizadevni stil vodenja, zadržani stil vodenja pa po mnenju operaterjev ne spodbuja ustvarjalnosti. To pomeni, da mora biti vodja zgled pri kreativnosti, spodbujati mora timsko delo ter samoiniciativo in inovativnost v povezavi s prijaznostjo in zaupanjem.

Izjemno pomemben vpliv na ustvarjalnost pri delu ima vodenje. Zhou in George (2003) sta mnenja, da lahko vodja na ustvarjalnost svojih zaposlenih vpliva neposredno prek svojega vedenja ali posredno prek okolja, ki spodbuja ustvarjalnost. Vedenje vodje lahko odvrta ali spodbuja zaposlene k prevzemanju tveganja za oblikovanje novih in uporabnih idej.

## **2 USTVARJALNOST**

### **2.1 Definicije ustvarjalnosti**

Ustvarjalnost je pridobivanje novih, primernih idej na vseh področjih delovanja. Ideje morajo biti nove, drugačne od že storjenega ali videnega, vendar ne smejo biti nenavadne. Ustrezati morajo predstavljenemu problemu ali priložnosti (Amabile, 1997). McLean (2005) pravi, da ustvarjalnost brez inovativnosti v organizaciji nima skoraj nobene vrednosti, saj so kreativne ideje osnovni pogoj za inovativnost. Ta je ključni dejavnik razvoja in napredka. Pojem inovativnost se močno prepleta (večkrat tudi celo enači), s pojmom ustvarjalnost. Pravzaprav gre za proces od ustvarjanja novih idej do udejanjanja novosti v praksi. Inovativnost pomeni vpeljavo nečesa novega. »Ko se ustvarjalnost zatre, organizacija izgubi močno tekmovalno orožje: nove ideje«. (Amabile, 1998) To pomeni, da je inovativnost ključnega pomena za dolgoročni uspeh podjetja (Amabile, 1997).

Za pojem ustvarjalnosti, ki velja za kompleksnega, so na voljo številne definicije. Večina jih vključuje koncept izvirnosti, primernosti in uporabnosti. Skozi leta se je opredelitev ustvarjalnosti razvijala in vsebovala vidike ustvarjalnega procesa ter mentalne rutine, ustvarjalne osebe, produkta in okolja, ki spodbuja ustvarjalnost posameznikov (Karpova, Marcketti, & Barker, 2011). Ustvarjalnost je opredeljena tudi kot razvoj idej, izdelkov ali rešitev, ustreznih in koristnih za uporabnika v dani situaciji. Je rezultat, ki se osredotoča na ustvarjanje novih in uporabnih idej pri proizvodih, storitvah, procesih ali postopkih (Oldham & Cummings, 1996).

Amabile (1997) opredeli novost, primernost, koristnost, pravilnost in novo vrednost kot ključne elemente, ki oblikujejo ustvarjalnost, zato je precej jasno, da konceptualna definicija ustvarjalnosti pravi, da morajo biti ideje nove in koristne, saj omogočajo ustvarjalne rešitve pri organizacijskih problemih (Zhou & Shalley, 2003). Zhou in Shalley (2003) opisujeta različne stopnje ustvarjalnih idej, ki segajo od manjših sprememb v delovnem postopku, do velikih prebojev na področju znanosti in tehnologije. Opredelila sta pet faz, skozi katere lahko razvijemo ustvarjalnost posameznikov organizacije. Začetna faza je identifikacija problema, ki potrebuje rešitev, ali neizkoriščena priložnost, ki jo lahko izkoristimo. Sledi faza zbiranja informacij in virov. V tretji fazi se ustvarjajo ideje, v četrti se te ocenijo in če je treba spremenijo. V zadnji fazi se ideje uresničijo.

### **2.2 Merila ustvarjalnosti**

Izjemnega pomena je, da se da ustvarjalnost meriti. Problem nastane, če se na področju, ki vključuje tako kompleksen in dolgoročen proces, naše poti in rezultata ne da izmeriti. Testi, ki merijo ustvarjalnost, imajo sicer z znanstvenega vidika pomanjkljivosti, kot sta to, da so v testih problemi zadani, ustvarjalnost pa se kaže v njihovem odpiranju ter da je

ustvarjalnost spontani proces, ne pa proces »na ukaz« (Pečjak, 1987). King in Anderson (2002) opisujeta tri pristope merjenja ustvarjalnosti. Ločimo značilnosti ustvarjalne osebe, procesa in produkta. Ker zadnji dve (proces in produkt) temeljita na ustvarjalnosti oseb, je smiselno omeniti pristope, s katerimi merimo značilnosti ustvarjalne osebe. To lahko storimo z osebnostnimi testi, biografskimi popisi in testi ustvarjalnosti. S pomočjo testov in popisov izpraševalci oblikujejo profil posameznika, iz katerega je razvidno, katere lastnosti ima bolj izražene in ali je med njimi tudi ustvarjalnost. Navadno so testi ustvarjalnosti sestavljeni iz neobičajnih nalog ter dokončevanja zgodb, risb, nalog in podobno, merijo pa izvirnost, fluentnost in fleksibilnost odgovora.

V teoriji je največkrat omenjeno merjenje ustvarjalnosti pri otrocih. Med najbolj razširjenimi in znanimi testi sta Torranceov test (TTCT) za merjenje ustvarjalnega mišljenja ter test ustvarjalnega mišljenja z risanjem oziroma Urban-Jellenov test (TCT-DP). Poleg teh je zelo uporaben model, ki so ga razvili v Angliji (Chell & Athayde, 2009), namenjen je najstnikom v srednješolskem izobraževanju in se osredotoča predvsem na inovacijske osebnostne lastnosti najstnikov. To ne pomeni, da se ne da meriti ustvarjalnosti pri odraslih, temveč da so modeli na tem področju manj razviti. Omeniti je treba še referenčni model inoviranja (Likar, 2001), ki kot metodologija služi usmerjanju inovacijske politike v podjetjih. Ta se na podlagi referenčnih inovacijsko aktivnih podjetij uporablja kot osnova za oceno lastne ustvarjalnostne učinkovitosti posameznega podjetja in izvedbo korektivnih akcij.

### **2.3 Komponente ustvarjalnosti**

Gruban (2005) navaja, da je ustvarjalnost sestavljena iz motivacije, ekspertnega znanja ter domišljije. To so ključne komponente ustvarjalnosti. Izpelje formulo za ustvarjalno delovanje, ki pravi, da je seštevek motivacije, virov znanja ali veščin ter ustvarjalnega procesa in okoliščin enak ustvarjalnemu okolju.

Motivacija je izredno pomemben dejavnik v človekovem življenju, zato ni prav nič nenavadno, da ima zelo dolgo preteklost, v kateri so si številni posamezniki prizadevali, da bi tako ali drugače motivirali druge. Tistih, ki so poskušali motivirati sebe, je bilo nekoliko manj (Lipičnik, 1998). Zagotovo prav vsak posameznik opazi, da je v življenju za neko stvar zelo motiviran, za drugo pa manj. Motivacija je močno odvisna od stvari, ki jih počnemo, od okolja, družbe in drugih dejavnikov. Je psihološka sila, ki žene posameznika k dejanjem.

Ekspertno znanje je visoko organizirano in povezano in omogoča visoko učinkovito delovanje. Posamezniki, ki so razvili določeno raven ekspertnega znanja v primerjavi z drugimi posamezniki, sklepajo hitreje in pravilneje, specifične pojme hitreje povezujejo z drugimi pojmi, bolje sklepajo na abstraktni ravni, relevantnih podatkov se spominjajo hitro

in samodejno, navadno se pri ekspertih ohranja večji obseg delovnega spomina, kar jim omogoča temeljitejšo analizo problema, več kategoriziranja in kombiniranja, zato pa tudi učinkovitejše načrtovanje in predvidevanje. K ekspertnemu znanju sodi tudi tacitno znanje. Je vrsta praktičnega znanja, implicitna in hkrati učinkovita uporaba neformalno pridobljenega znanja v stvarnih vsakdanjih situacijah (Mieg, 2009).

Domišljija je dejanje ali moč ustvarjanja mentalnih podob, ki ni utemeljena na resničnosti. Je ustvarjanje mentalnih podob, ki jih sami nismo nikoli izkusili, ali ustvarjanje novih podob oziroma idej s povezovanjem izkušenj iz preteklosti. Beseda domišljija izhaja iz latinske besede imago, ki pomeni podobo ali sliko. Domišljija je pogosto obravnavana kot veliko resnejša in globlja ustvarjalna sposobnost, ki zaznava osnovne podobnosti med stvarmi (Mieg, 2009).

## 2.4 Ustvarjalne tehnike in metode

Mnogo avtorjev (Srića, 1999), Pečjak (2001) in Likar (2001) ter drugi, pozitivno odgovarjajo na vprašanje, ali je ustvarjalnost mogoče pospešiti. Oseba, ki hoče ustvarjati, mora biti sposobna proizvajati čim bolj tvorne ter nenavadne kombinacije in ideje. Pri tem si mora pomagati s spominom, umskimi zmogljivostmi, analizo problema ter domnevne povezave z rešitvijo. Ustvarjalnost je mogoče spodbujati tudi tehnično.

Guštin (2006) je predstavil individualne ter skupinske tehnike spodbujanja ustvarjalnega mišljenja, kot je prikazano v Tabeli 1.

*Tabela 1: Individualne ter skupinske tehnike spodbujanja ustvarjalnega mišljenja*

INDIVIDUALNE TEHNIKE USTVARJALNEGA MIŠLJENJA	SKUPINSKE TEHNIKE USTVARJALNEGA MIŠLJENJA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• SOLO NEVIHTA</li> <li>• LISTA ATRIBUTOV</li> <li>• METAFORE</li> <li>• SVOBODNE ASOCIACIJE</li> <li>• MORFOLOŠKA ANALIZA</li> <li>• ČASOVNI VZORCI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NEVIHTA MOŽGANOV</li> <li>• ZAPISOVANJE IDEJ</li> <li>• ZAPISOVANJE MISLI</li> <li>• RAZLAGALNO STRUKTURNO MODELIRANJE</li> <li>• ZBIRANJE ATRIBUTOV</li> <li>• METODA DELFI</li> </ul>

se nadaljuje

<ul style="list-style-type: none"> <li>• PRISILNE POVEZAVE</li> <li>• BISOCIIRANJE</li> <li>• VHODNO-IZHODNA METODA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ŠEST KLOBUKOV RAZMIŠLJANJA</li> <li>• RENATALIZACIJA</li> <li>• METODA 635</li> </ul>
--	--

*Vir: N. Guštin, Aktiviranje ustvarjalnosti za večjo inovativnost poslovanja podjetja (magistrsko delo), 2006, str. 65.*

Metode in tehnike spodbujanja ustvarjalnega mišljenja nam pomagajo pri obvladovanju problemov, ko rešujemo neki primer (Srića, 1999). Pri uspešnosti podjetja ima zelo pomembno vlogo prav ustvarjalnost. S tem se strinja tudi Lerdachl (v Mayer, 200), ki pravi, da sta prav ustvarjalnost ter z njo povezana izvirnost oblikovanja proizvodov in storitev ključna prednost podjetij pred konkurenti. Uspešnejše so tiste organizacije, ki prve zaznajo novo potrebo trga in jo s svojimi izdelki ali storitvami lahko zadovoljijo. Za najuspešnejša podjetja veljajo tista, v katerih delajo predvsem ustvarjalni sodelavci, ki znajo končni produkt v očeh kupca predstaviti za najboljšega.

Možnosti, kako razdeliti ustvarjalne tehnike, je več. Nekateri avtorji jih razdelijo glede na faze ustvarjalnega procesa (faza priprave ustvarjalnega procesa, faza fiksacije ustvarjalnega procesa, faza zorenja in uvida ustvarjalnega procesa ter faza rešitve ustvarjalnega procesa), spet drugim je bližja delitev na individualne in skupinske tehnike ustvarjalnega mišljenja, sam pa bom tehnike razvrstil na analitične in celostne (holistične).

#### **2.4.1 Analitične tehnike ustvarjalnega mišljenja**

Analitične tehnike zahtevajo miselno analizo in sintezo, ki sta del konvergentnega mišljenja, pa tudi celotno intuitivno analogno in divergentno mišljenje. Pri teh tehnikah domišljija ni tako pomembna kot pri holističnih tehnikah in tudi rešitve so rezultat intenzivnega razmišljanja (Pečjak, 2001). Pri analitičnih tehnikah najprej sestavimo možne rešitve in jih nato preverimo s kriteriji ustreznosti. Količinsko je takšnih tehnik manj kot holističnih, omeniti pa je smiselno naslednje: »check lista« oziroma tehnika kontrolnega spiska, lista atributov, metoda delfi ter morfološka analiza.

##### **2.4.1.1 »Check lista« oziroma tehnika kontrolnega spiska**

Tehnike kontrolnega spiska poznamo že zelo dolgo. Tradicionalne segajo v čas Hipokrata, kjer so bile uporabljene kot zdravniški sezname simptomov bolezni. King in Anderson (2002) omenjata tehniko zbiranja lastnosti (angl. *attribute listing*). Gre za specializirano obliko tehnike kontrolnega spiska. Posameznik, ki želi rešiti problem, mora nanizati čim več lastnosti vsakega od elementov problemske situacije. Nastali seznam oziroma »check

lista« postane center za nadaljnjo izpeljavo idej za rešitev. Treba je upoštevati čim več možnih načinov uporabe navedenih lastnosti ter pretehtati odločitve.

#### 2.4.1.2 Lista atributov

Za seznam atributov je značilno, da razčlenimo problem na posamezne attribute ter jih nato sistematično spreminjamo na vse mogoče načine. Ameriški psiholog Crowder je prvi sestavil listo atributov leta 1954. Tehnika poteka v več fazah. V prvem koraku moramo opredeliti problem, nato pa sestavimo seznam lastnosti, funkcij, značilnosti in podobno. V tretji fazi za vsako navedeno lastnost poiščemo možne spremembe, v zadnji fazi izberemo in ocenimo pomembne in koristne rešitve, ki so odraz prej izpostavljenih sprememb (Pečjak, 1987).

#### 2.4.1.3 Metoda delfi

Metoda delfi pomaga pridobivati, uskladiti in poenotiti skupne ocene oziroma mnenja, in to tako, da izpostavlja podobnosti in razlike med mnenji strokovnjakov v posameznih skupinah, ki so odgovarjali na vprašanja vsak zase. Strokovnjaki dobijo vprašanja večkrat zapored. Vprašanja morajo biti enosmiselna, da jih razumejo vsi anketiranci in jih ne sme biti več kot petindvajset. Svoja nova mnenja vprašanci nadgrajujejo na temelju rezultatov prejšnjih krogov (razen v prvem krogu). Metoda delfi ob zapovrstnih povratnih informacijah omogoča, da znotraj skupine strokovnjakov steče takšno komuniciranje, ki dopušča oblikovanje in spreminjanje individualnih odgovorov glede na skupinska mnenja. Izjemnost metode je v njeni zanesljivosti, in to kljub raznolikosti mnenj ljudi in brez neposrednega stika z izvedenci in med njimi.

#### 2.4.1.4 Morfološka analiza

Morfološka analiza se je razvila iz liste atributov. Prav tako poteka v več fazah, kjer najprej opredelimo problem in ga nato analiziramo in določimo dimenzije problematike. Te analiziramo tako, da dobimo vse možne variacije, ki izhajajo iz opredelitve problema. Morfološko shemo sestavimo tako, da vse podprobleme in rešitve vpišemo v tabelo. Nato analiziramo in ovrednotimo možne rešitve ter izberemo najprimernejšo. Analiza je primerna za ustvarjanje kombinacij idej. Z njo rešujemo hierarhične probleme. Prednost takšne analize je v tem, da v kratkem času pridemo do velikega števila idej, zamisli in rešitev (Ritchey & Eriksson, 2002).

### **2.4.2 Celostne oziroma holistične tehnike ustvarjalnega mišljenja**

Holistične tehnike ustvarjalnega mišljenja spodbujajo produkcijo celovitih, nerazčlenjenih idej. Mišljenje pri takšnih tehnikah je lateralno in divergentno. To pomeni, da moramo



najprej izbrati kriterije ustreznosti, s pomočjo katerih pridemo do rešitev. Rešitve se mnogokrat pojavijo spontano, kar je ravno nasprotno od analitičnih tehnik ustvarjalnega mišljenja (Pečjak, 2001). Pri holističnih tehnikah bom predstavil nevihto možganov ali brainstorming, Ishikawov diagram oziroma diagram ribje kosti, šest klobukov razmišljanja in tehniko prisilne povezave.

#### 2.4.2.1 Nevihta možganov ali *brainstorming*

Najbolj znana in enostavna metoda iskanj idej je *brainstorming* ali viharjenje možganov oziroma možganska nevihta. To je metoda iskanja idej v skupini. Vsak lahko predstavi idejo, ki se mu je v tistem trenutku utrnila, drugi jo sprejmejo brez kritiziranja ali spreminjanja. Cilj je, da pridobimo čim več idej, jih sproti ne komentiramo in ocenjujemo po kakovosti ali uporabnosti. Vse ideje zapišemo na tablo ali list papirja in jih šele pozneje kritično ovrednotimo in o njih razpravljamo.

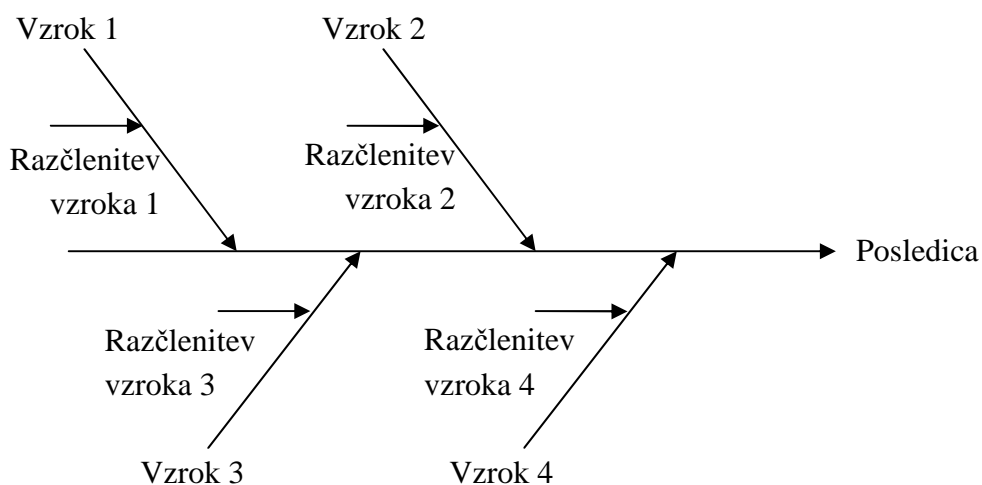
Pomembno je, da med viharjenjem možganov, ki ponavadi traja od 30 do 60 minut, zagotovimo ustvarjalne odmore, ki trajajo vsaj 15 minut. Po odmoru se skupina znova zbere in producira nove ideje. Te so se oblikovale ravno zaradi oddiha od zavestne koncentracije na problem. Presoja oziroma odloča o zbranih idejah se nekaj ur ali celo nekaj dni, saj se s tem omogoči akumulacija v podzavesti udeležencev. Novak (2005) svetuje uporabo nevihte možganov pri reševanju tehnoloških zagat, izboljševanju izdelkov in storitev, poslovnih procesih, trženjskih težavah ali pa načinih ravnanja z ljudmi.

#### 2.4.2.2 Ishikawov diagram – diagram ribje kosti

Diagram vzroka in posledice dokumentira vse dejavnike, ki prispevajo k določenim okoliščinam ali vplivajo na njih, torej vse vzroke, ki vodijo do določenega učinka. Ta diagram se imenuje tudi Ishikawov diagram, diagram ribje kosti ali diagram lastnosti (Ishikawa, 1987) in je prikazan spodaj na Sliki 7. Pred začetkom si narišemo glavno črto (posledica) in polja s kategorijo (vzroki). Vzroki so predstavljeni v različnih stopnjah detajla: znotraj je manjši detajl in navzven narašča. Notranja in zunanja veja sta povezani, zunanja je pravzaprav vzrok notranje, tako ta predstavlja temeljne vzroke problema.

Diagram ribje kosti omogoča objektivnejšo in bolj poglobljeno predstavitev problema ter zagotavlja, da so vsi udeleženci na tekočem in na pravi poti. Odvrča tudi delne ali prezgodnje rešitve in kaže relativno pomembnost in povezanost med različnimi deli problema (Kač, 2004).

Slika 7: Ishikawov diagram



#### 2.4.2.3 Tehnika prisilne povezave

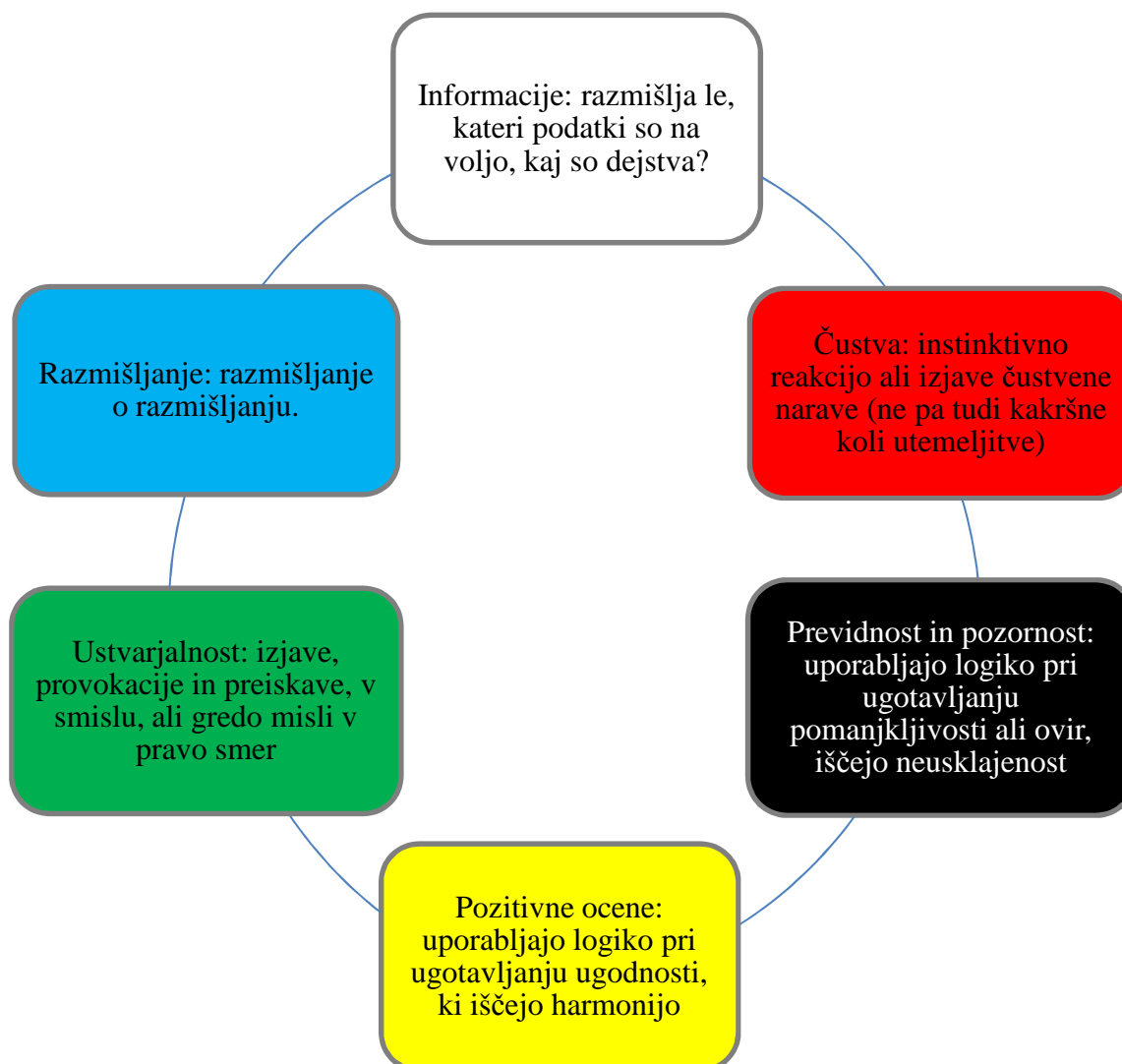
Tehnika prisilne povezave oziroma tehnika slučajne besede (King & Anderson, 2002) pomaga pri iskanju novih idej. Temelji na iskanju naključno izbranih besed, ki jih povezujemo med seboj ali z vnaprej določenim problemom. Udeleženci iščejo nove poti, po katerih bi lahko med seboj povezali nesorodne ideje oziroma predmete. Povezav torej ne določajo izkušnje ali okvirji, zato je zelo verjetno, da so naključno izbrane besede neustrezne. Čim dlje se ukvarjamo z enim problemom, tem bolj stereotipno je naše razmišljanje. Zaradi vse bolj poglobljenega znanja postajajo tudi rešitve zapletenejše, kar pa ni nujno potrebno. S tehniko prisilne povezave se omenjenim problemom izognemo. Še več, najdemo lahko tudi »naključno« kombinacijo, ki je v preteklosti vodila v marsikatero odkritje.

#### 2.4.2.4 Šest miselnih klobukov

Tehniko je v okviru vzporednega mišljenja razvil Edward de Bono. Sodelavci, običajno člani timov, si ne nasprotujejo, ravno nasprotno, med seboj se dopolnjujejo in sodelujejo. V tem trenutku pravimo, da nosijo enak klobuk. Smer njihovega razmišljanja je odvisna od barve klobuka in se spremeni z uporabo drugega klobuka (Mulej & Mulej, 2007). Temelj metode je, da človeški možgani mislijo na več različnih načinov, ki jih je mogoče označiti kot namerno dostopne in s tem načrtovane za uporabo v strukturiran način, ki omogoča, da razvijejo strategije za razmišljanje o posameznih vprašanjih.

Na Sliki 8 so prikazani klobuki kot faze po poudarkih razmišljanja. Mulej in Mulej (2007) sta nazorno prikazala klobuke z barvami. Bela predstavlja informacije, rdeča čustva, črna previdnost in pozornost, rumena pozitivne ocene, zelena ustvarjalnost ter modra razmišljanje.

Slika 8: Šest miselnih klobukov



Vir: M. Mulej & N. Mulej, *De Bonova metodologija »Šest klobukov razmišljanja«* in Mulejeva metodologija ustvarjalnega sodelovanja »USOMID« v novi kombinaciji, 2007, str. 37.

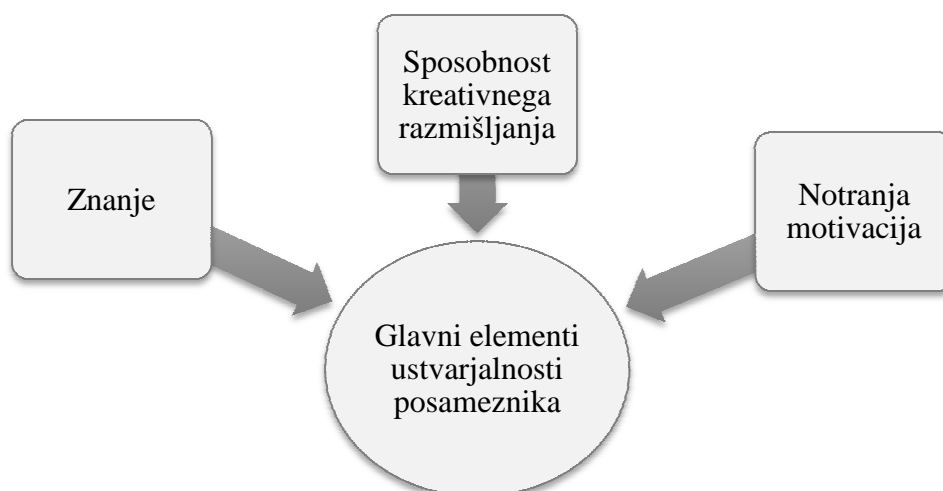
## 2.5 Dejavniki spodbujanja in zaviranja ustvarjalnosti pri delu

Pogosto se dogaja, da vodje zavirajo ustvarjalnost pri delu, namesto da bi jo spodbujali. Amabile (1998) opredeli nekaj dejavnosti vodij, ki ustvarjalnost zavirajo. To so v veliko primerih nejasno opredeljeni cilji in prehitra menjava teh, nenagrajevanje, spori, čakanje na povratne informacije, avtonomija, sporočanje pomembnih informacij in navodil ter nepotrebno ocenjevanje. Ravno nasprotno pa jasno opredeljeni cilji, nagrajevanje, prijetno in pozitivno ozračje ter hitre povratne informacije ustvarjalnost pri delu spodbujajo. Shalley in Gilson (2004) poudarjata, da pretirano dajanje avtonomije zaposlenim zavira njihovo kreativnost, zato je ključno najti pravo ravnovesje.

### 2.5.1 Posameznikova ustvarjalnost pri delu

Posameznikova ustvarjalnost pri delu je funkcija osebnostnih dejavnikov, sposobnosti, znanj, notranje motivacije ter družbenih in kontekstualnih vplivov (Shalley & Gilson, 2004). Amabile (1997) opredeli tri glavne elemente ustvarjalnosti posameznika. Kot je prikazano na Sliki 9, so to znanje, sposobnost kreativnega razmišljanja in notranja motivacija za rešitev naloge.

*Slika 9: Glavni elementi ustvarjalnosti posameznika*



*Vir: T. Amabile, Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do, 1997, str. 43.*

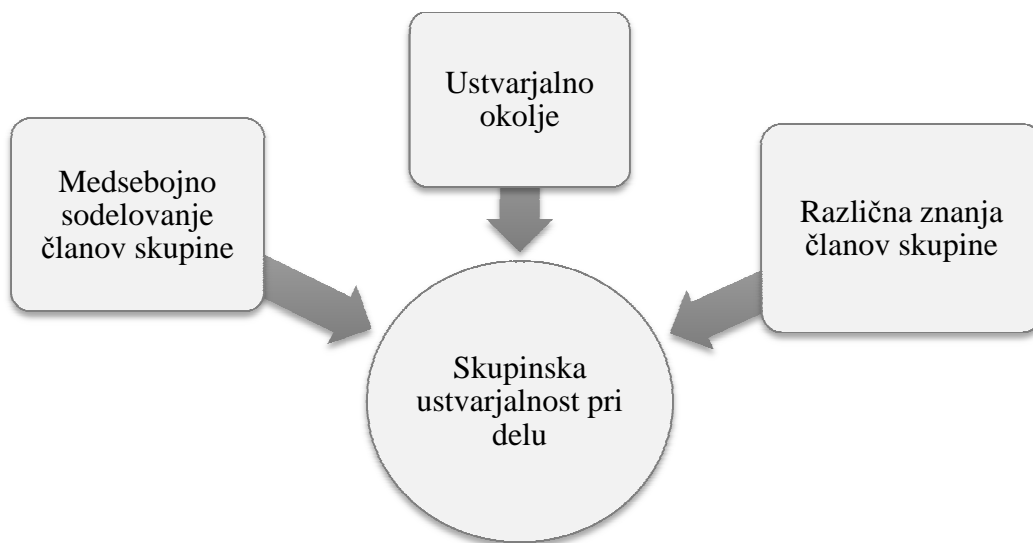
Znanje je temelj za ustvarjalno delo in vključuje poznavanje dejstev, tehnično strokovnost in poseben talent, ki se razlikuje glede na delovno mesto posameznika. Če znanju dodamo sposobnost kreativnega razmišljanja, posameznikovo delo ne bo samo tehnično dobro, primerno in spremenljivo, temveč ustvarjalno in s tem uspešno. Notranja motivacija za rešitev naloge naredi razliko med tem, kaj in kako uspešno to posameznik lahko stori in kako bo to naredil. Na posameznikovo notranjo motivacijo ima močan vpliv tudi družbeno okolje, v katerem živi (Amabile, 1997).

### 2.5.2 Skupinska ustvarjalnost pri delu

Ustvarjalnost lahko ustvarja posameznik ali je pa je ta rezultat sodelovanja med sodelavci in člani timov (Mumford & Gustafson, 1988). Tej pravimo skupinska ustvarjalnost pri delu. Vodje imajo pri oblikovanju te pomembno vlogo, čeprav večinoma na kreativnost vplivajo člani skupine med sabo. Vodja mora zagotoviti okolje, ki ustvarjalnost podpira in spodbuja (Shalley & Gilson, 2004). Pri skupinski ustvarjalnosti sta zelo pomembna

družbeni vpliv ter sodelovanje zaposlenih. Močnejše vezi med zaposlenimi običajno zavirajo ustvarjalnost skupine, šibke jo krepijo. Medsebojna nepoznanstva med člani pozitivno pripomorejo k svežini idej in ustvarjalnosti povezovanja v novosti (Perry-Smith & Shalley, 2003). Amabile (1998) meni, da so člani tima bolj kreativni, če imajo različna znanja, ki jih med seboj delijo, ter so bolj notranje motivirani pri doseganju skupnega cilja. Na drugi strani homogeni timi sicer hitreje pridejo do rešitve, vendar se posamezniki zaradi podobnega razmišljanja prehitro strinjajo o rešitvi, zato je manjša tudi njihova kreativnost. Na Sliki 10 je predstavljeno, kaj vse vpliva na skupinsko ustvarjalnost pri delu.

*Slika 10: Skupinska ustvarjalnost pri delu*



*Vir: V. Srića, Ustvarjalno mišljenje, 1999.*

Za posameznikovo profesionalno in osebno rast je pomembno, da razmišlja, ustvarja in povzroča spremembe, ki vodijo v izboljšanje. Ustvarjalnost pospešuje razvoj (Srića 1999), zato je pomembno, da člani med seboj sodelujejo, imajo ustvarjalno okolje ter različna znanja. Le to ustvarja skupinsko ustvarjalnost pri delu.

### **2.5.3 Organizacijska ustvarjalnost pri delu**

Na posameznikovo in na skupinsko ustvarjalnost pri delu vpliva mnogo dejavnikov. Zagotovo je organizacijsko okolje tisto, ki lahko pozitivno ali negativno vpliva na ustvarjalnost, v odvisnosti od tega, ali organizacija podpira pretok informacij, spodbuja svoje zaposlene pri podajanju idej in njihovo samostojnost pri delu, zagotavlja resurse, torej material, finančna sredstva in čas, ter ne izvaja pritiskov na zaposlene. Pozitivno na ustvarjalnost vpliva tudi podpora vodij in sodelavcev ter družine in prijateljev (Madjar & Oldham, 2002). Kadar organizacija resnično podpira ustvarjalnost in zaposleni temu verjamejo, so pripravljene več časa posvetiti ustvarjanju idej, so bolj odprti pri

komunikaciji in iskanju povratnih informacij o idejah drugih ter na splošno s svojim vedenjem prinašajo ustvarjalne rezultate.

Pomemben dejavnik je tudi odnos med vodjo in njegovimi zaposlenimi, saj na posameznikovo in s tem organizacijsko ustvarjalnost pri delu vpliva ocenjevanje ustvarjalnosti in njeno nagrajevanje. Medtem ko na nekatere ocenjevanje deluje negativno in zavira ustvarjalnost pri delu, drugi na ocenjevanje gledajo kot priložnost za nagrado in so zato bolj ustvarjalni (Shalley & Gilson, 2004).

### **3 RAZISKAVA: Analiza vodenja in ustvarjalnosti na primeru izbranih podjetij – Porsche, Volkswagen, Renault**

V prvem poglavju je predstavljen teoretični izsledek konstrukta vodenja, v drugem ustvarjalnosti, v zadnjem poglavju pa empirično preverjam pojav omenjenih konstruktov v izbranih podjetjih.

#### **3.1 Predstavitev avtomobilske panoge**

Avtomobilska panoga se ukvarja z oblikovanjem, razvojem, proizvodnjo in prodajo motornih vozil. Je ena najpomembnejših industrijskih panog na svetu z več kot 2 bilijona evrov prometa in več kot 10 milijonov zaposlenih (Savšek, 2011). Zgodovina avtomobilske panoge je rezultat evolucije, ki se je razvijala po vsem svetu. Evolucijo avtomobila je spremljajo več kot 100.000 patentov, ki so bili plod ustvarjalne domišljije in tehničnih znanj številnih znanstvenikov. Že leta 1769 se je razvila prva iz lesa oblikovana primitivna oblika avtomobila, ki jo je poganjala para. Skoraj sto let pozneje, leta 1862, so sestavili prvo motorno kočijo z motorjem na notranje izgorevanje, leta 1867 pa so skonstruirali prvi štiritaktni motor z notranjim izgorevanjem. Od leta 1908, ko je bil prvič s pomočjo tekočega traku narejen avtomobil, je avtomobilska panoga samo rasla (Savšek, 2011). Dandanes si več ne predstavljamo dneva brez avtomobila.

#### **3.2 Predstavitev izbranih avtomobilskih znamk**

##### **3.2.1 Predstavitev podjetja Porsche**

Porsche Inter Auto, d.o.o., je del koncerna Porsche, ki je evropsko podjetje v zasebni lasti in zaposluje več kot 11.000 ljudi. V skupini Porsche Holding na leto prodajo več kot 300.000 novih in rabljenih vozil. Na slovenskem trgu podjetje posluje v petih poslovalnicah in sicer Porsche Verovškova, Porsche Ljubljana, Porsche Maribor, Porsche Koper in Porsche Ptujška cesta (povzeto po Porsche AG, 2016).

V magistrskem delu se bom osredotočil na Porsche kot na podjetje, ki se ukvarja s prodajo vozil znamke Porsche in ne toliko na celoten koncern Porsche Automobil Holding. Za to potezo sem se odločil zaradi bolj smiselne primerjave izbranih podjetij.

Logotip avtomobilskega proizvajalca Porsche predstavlja njegovo vpetost v domači Stuttgart-Zuffenhausen, saj je po mestu povzet tudi grb in združen s simbolom dežele Baden-Wurtemberg. Logotip avtomobilskega proizvajalca Porsche je predstavljen na Sliki 11.

*Slika 11: Avtomobilska znamka Porsche*



*Vir: Spletna stran podjetja Porsche AG*

Porsche je nemški proizvajalec športnih avtomobilov s sedežem v Zuffenhausnu pri Stuttgartu. Njihova zgodovina sega v leto 1898, ko je ustanovitelj znamke, Ferdinand Porsche, v kočijo vgradil elektromotor, tri leta kasneje pa izdelal izboljššan projekt z imenom Loner-Porsche. To je bil prvi hibrid na svetu, kjer je bencinski motor poganjal generator in ta elektromotor. Bil je tudi prvi avtomobil z zavorami na vseh štirih kolesih. V dvajsetih letih prejšnjega stoletja je v Stuttgartu deloval pod okriljem Daimlerja, kjer je izdelal Mercedes SSK, najhitrejši avtomobil v tistem času. Leta 1931 je šel na svoje z Dr. Ing. h.c. F Porsche GmbH Konstruktionen und Beratungen Für Motoren und Fahrzeugbau. Takrat obubožana Nemčija ni bila dovolj močan trg za uspeh tega novo nastalega podjetja, vendar pa se je ravno menjal režim. Leta 1933 je Adolf Hitler v Nemčiji želel avtomobil, ki bo dovolj prostoren za pet ljudi, dovolj varčen in dosegel hitrost vsaj 100 km/h na njihovem novem *Autobahnu*. Nastal je Volkswagen, Ferdinand Porsche pa je zasnoval model beetle. V obdobju druge svetovne vojne se je moral v takratnem režimu usmeriti v zasnovo vojaških vozil, medtem pa je njegov sin Ferry Porsche prevzel podjetje Porsche. Želel je narediti športni avtomobil, a ker je bila Nemčija po vojni zopet obubožana, za takšne avtomobile ni bilo veliko prostora. Zato je uporabil kar je bilo v tistem času na voljo in za osnovo je vzel Volkswagen beetle. Nastal je model 356 v dveh različicah, *coupé* in kabriolet. Ker je dosegal odlične rezultate na dirkalnih stezah je avtomobil kmalu postal prodajna uspešnica. Zaradi svoje drugačnosti, tako po zasnovi, kot tudi velikosti, se je začel dobro prodajati tudi v Združenih državah Amerike. Že takrat je bil avtomobil, v osnovi namenjen dirkališču, vendar zmožen tudi vsakdanjih opravil ter vožnje v prometu.

Rast je bila močno nad pričakovanji, model 356 pa je postal najbolj iskan športni avtomobil (povzeto po Porsche AG, 2016).

Po več kot desetletju z modelom 356 so prišli do konca razvoja, tako so morali začeti z razvojem naslednika. To je bil model 901. Že takrat pa je francoski avtomobilski proizvajalec Peugeot zaščitil vsa imena, ki so vsebovala tri številke z vmesno ničlo. Tako je moral Ferry Porsche spremeniti ime svojega naslednika in leta 1963 je nastal prvi Porsche 911. Porsche je imel od samega začetka izjemno visoke standarde kakovosti, prav tako pa je vedno gradil na evoluciji, tako je bil tudi novi model izboljšana različica prejšnjega. Model 911 je kmalu postal uspešnica, tako v prodajnih številkah, kot tudi dosežkih na dirkališču. Leta 1977 so izdali nov model, popolnoma drugačen in netipičen model 928. Imel je vodno hlajenje, drugačno razporeditev teže in s svojimi zmogljivostmi je ogrožal takrat že legendarni model 911. Netipične linije so bile težava, tako so leta 1986 izdali model 959. Avtomobil je bil bolj tradicionalnega videza njegove zmogljivosti pa so postavile nove standarde med najbolj športnimi avtomobili. Avtomobil je bil izjemno napreden, njegove zmogljivosti pa so primerljive z današnjimi superšportnimi avtomobili. Tehnološke rešitve iz tega modela so uporabljali še mnogo let na prihodnjih generacijah modelov 911, ki so tako dobili nov zagon.

Porsche je bil eden zadnjih avtomobilskih proizvajalcev, ki so vztrajali z zračno hlajenimi motorji. Proti koncu devetdesetih let prejšnjega stoletja, z uvedbo strožjih ekoloških standardov, pa so morali to tradicijo opustiti in uvesti nove, vodno hlajene motorje. To je bil model 911 s tovarniško oznako 996. Bila je najbolj revolucionarna generacija modela 911, ki ni prinesla le popolnoma nove zasnove motorja, temveč je prišla tudi s precej netipičnim izgledom prednjih luči, ki prvič niso bile več okrogle. Prav tako se je optimizirala tudi proizvodnja, žal tudi na račun kvalitete izdelave. Ta generacija je bila med ljubitelji znamke najmanj priljubljena, vendar se je vseeno izkazala kot najbolje prodajana generacija modela 911. Razširili so svojo ponudbo modelov ter predstavili model boxer, ki je bil vstopni porschejev model. S svojim prvim štirivratnim vozilom, polterencem cayenne so najbolj obšli svojo tradicionalno podobo, kasneje pa so izdali še štirivratni model panamera. Ljubiteljem znamke to ni bilo všeč, vendar so ti novi modeli dosegali visoke prodajne številke, s tem pa močno povečali vrednost podjetja, ter zagotovili varnost ikoničnemu modelu 911. Leta 2013 so razvili novo revolucionarno superšportno vozilo, model 918. Bil je prvi superšportni avtomobil s hibridnim pogonom, ter je podobno kot model 959 pred skoraj tridesetimi leti, prišel na trg z mnogimi inovacijami in tehničnimi rešitvami, s tem pa se je začrtal nadaljni razvoj najpomembnejšega modela 911.

Porsche je znamka z največ športnimi uspehi na svetu, njihova udeležba pa obsega vse od rallyja, Formule Ena, do Le Mansa. Njihov moto je bil vedno izdelati vrhunski dirkalni avtomobil, ki pa je dovolj uporaben, da se z njim da brez dodatne prikolice pripeljati na dirkališče. Dirkalni, kot tudi cestni športni avtomobili so vedno podirali rekorde na raznih



dirkališčih. Tako Porsche že več kot trideset let drži absolutni rekord na nemškem enaindvajset kilometrskem dirkališču Nordschleife, ki ga je leta 1983 postavil Stefan Bellof z dirkalnim avtomobilom 956. Prav tako so v času pisanja te magistrske naloge tudi lastniki rekorda s serijskim avtomobilom, 911 model 991 GT2 RS. Z izjemno uporabnostjo in zanesljivostjo tako ni naključje, da se po cesti še danes vozi več kot dve tretjini vseh izdelanih porschejev.

Pri Porscheju se zavedajo tudi trenutnih in najverjetnejših bodočih trendov avtomobilov, kjer se proizvajalci počasi že selijo v popolnoma električna vozila. Takšna vozila so dandanes prikazana kot izjemno čista in efektivna vozila, vendar nekateri proizvajalci, med drugim tudi Porsche, z zamudo vstopajo na ta trg, saj so dlje opazovali razvoj te tehnologije.

Današnja tehnologija sicer omogoča možnost shranjevanja dovolj velike količine energije za pogon vozil, vendar morajo biti takšni akumulatorji zelo težki, kar močno znižuje efektivnost. Prav tako se ob trenutnih kapacitetah pojavljajo težave s proizvodnjem zadostnih količin električne energije za zadostitev povpraševanja po tem novem konceptu vozil. Kljub temu, da so električna vozila zelo varčna in efektivna med svojim delovanjem, pa večina električne energije prihaja iz neobnovljivih virov energije, dodatna težava pa se pojavlja tudi s shranjevanjem ter recikliranjem izrabljenih akumulatorjev. Teh dejstev se zavedajo mnogi proizvajalci, vseeno pa se morajo prilagajati trgu in ponuditi modele s popolnoma električnim pogonom. Kljub temu, da je Ferdinand Porsche več kot sto let pred podjetjem Tesla zasnoval avtomobil z električnim pogonom, podjetju Porsche to ni prineslo nikakršne konkurenčne prednosti. Namesto razvoja popolnoma električnih vozil so se usmerili v razvoj varčnih motorjev z notranjim izgorevanjem, ter hibridno tehnologijo.

Koncept modela 918 je prinesel zelo napredno hibridno tehnologijo, ki jo Porsche še danes vgrajuje v najnovejše modele panamera ter cayenne, po vsej verjetnosti pa bo hibridni pogon prevzela tudi nova generacija modela 911. Nedavno pa so se tudi pri Porscheju vključili v boj za prevlado v visoko zmogljivih popolnoma električnih vozilih ter za leto 2019 najavili model mission E. Po dosegljivih podatkih bo to revolucionarni model znamke Porsche, ki se bo z mnogimi tehničnimi inovacijami podal v boj za prevlado v segmentu visoko zmogljivih električnih vozil, kjer trenutno kraljuje Tesla z modelom S. Kot so že mnogi revolucionarni Porschejevi koncepti zaznanovali njihove avtomobile v preteklosti, bodo tudi novi modeli sledili idejam in tehnologiji iz prihajajočega modela mission E.

Paleta Porschejevih trenutnih modelov obsega modele 911, 718 v različicah boxter in cayman, športna terenska vozila cayenne in macan ter štirivratni model panamera (povzeto po Porsche AG, 2016).

### 3.2.2 Predstavitev podjetja Volkswagen

Volkswagen Automobil Gesellschaft je nemško avtomobilsko podjetje s sedežem v Wolfsburgu. Koncern Volkswagen je eden največjih koncernov na svetu, v Evropi pa danes vsak četrti avtomobil prihaja iz njihovega koncerna.

Zgodovina logotipa avtomobilskega proizvajalca Volkswagen sega v čas pred drugo svetovno vojno, njegov izgled pa ponazarja začetnici imena Volkswagen. Logotip avtomobilskega proizvajalca Volkswagen je prikazan na Sliki 12.

*Slika 12: Avtomobilska znamka Volkswagen*



*Vir: Spletna stran podjetja Volkswagen AG*

Obstoj in delovanje avtomobilskih proizvajalcev Volkswagen in Porsche se prepletata že od samega začetka. Volkswagen je bil ustanovljen z namenom, da prebivalci Nemčije dobijo svoj ljudski avtomobil, ki bo praktičen in ekonomičen. Tako je nastal njihov prvi model beetle, katerega je zasnoval Ferdinand Porsche. Kot že omenjeno, pa je kasneje ravno iz tega modela nastal tudi predhodnik ikoničnega modela Porsche 911. Danes sta proizvajalca povezana tudi v lastništvu, kjer je lastniška struktura razmeroma zapletena. Proizvajalec vozil znamke Porsche, Porsche AG, je v večinski lastni koncerna Volkswagen, medtem ko je le-ta v večinski lasti Porsche Automobil Holding SE.

Zgodovina Volkswagna tako sega v obdobje pred drugo svetovno vojno, ko je podjetje proizvajalo praktične in ekonomične osebne avtomobile. Med vojno je Volkswagen proizvajal vojaška vozila, po letu 1945 pa so zopet zagnali proizvodnjo prvotnega modela. Počasi, a vztrajno je postajal prodajna uspešnica, sprva na evropskem, kasneje pa tudi na ameriškem trgu. Do leta 1955 so tako izdelali že milijon beetlov, Volkswagen pa je postal sinonim za ekonomičen in zanesljiv avtomobil. Ko se je evforija z njihovim prvotnim modelom v zgodnjih sedemdesetih letih prejšnjega stoletja malce umirila, so izdali nove modele, golf, passat in polo. Njihova širitev se je nadaljevala in pričeli so prevzemati tudi ostale proizvajalce, kot so Audi, Seat, Škoda, prav tako tudi prestižne znamke, kot so Bugatti, Lamborghini, Bentley in celo proizvajalca prestižnih motociklov Ducati. Ena največjih težav v zgodovini znamke je bila nedavna afera *Dieseldate*, ko so Volkswagen zalotili pri prirejanju rezultatov meritev emisij. To je imelo močan vpliv na celotni koncern, kljub temu pa so se kmalu pobrali in zašli nazaj na ustaljene tirnice.

Kljub temu, da je iz prvega avtomobila znamke Volkswagen nastal ikoničen športni avtomobil znamke Porsche, so bili Volkswagni vedno namenjeni širši populaciji, ki ji ni bilo toliko do športnih rezultatov. Zato Volkswagnov oddelek za motoršport nima tako blesteče zgodovine, vseeno pa imajo za seboj nekaj nastopov v rallyju ter pokalnih tekmovanj v krožnih dirkah.

Volkswagen ni novinec v segmentu električnih vozil, saj so v svoji zgodovini naredili že več popolnoma električnih konceptov, prvi uradni popolnoma električni Volkswagen pa je izšel na osnovi modela golf leta 1989. Volkswagen ima, prav tako kot Porsche, močno razvito tehnologijo hibridnih pogonov, ter varčnih motorjev z notranjim izgorevanjem.

Leta 2013 so na trg lansirali tudi popolnoma električne modele e-up, kasneje pa še e-golf. Kljub relativno pozni prisotnosti Volkswagna v segmentu popolnoma električnih vozil, so sploh v zadnjem času močno okrepili investicije v to tehnologijo, v naslednjih desetih letih pa nameravajo postati najmočnejši proizvajalec popolnoma električnih vozil, ter ponuditi vse različice svojih modelov s takšnimi motorji.

Volkswagnova paleta modelov je zelo široka. Trenutno proizvajajo več kot dvajset modelov avtomobilov. To so up!, polo, golf, golf variant, golf sportsvan, beetle, beetle cabriolet, touran, tiguan, jetta, passat, passat variant, VW CC, sharan, touareg ter gospodarska vozila. Mejnike razvoja predstavlja sedem generacij hrošča ter že sedma generacija golfa. Za znamko osebnih vozil Volkswagen dela po svetu več kot 135.000 zaposlenih, medtem ko celotni koncern šteje že več kot 600.000 zaposlenih. Strategija in cilj Volkswagna je usmerjenost na široko paleto izdelkov, primernih za vsakega potrošnika (povzeto po Volkswagen AG, 2016).

Kot pri Porscheju se bom v magistrskem delu zaradi bolj smiselne primerjave izbranih podjetij tudi pri Volkswagnu osredotočil na podjetje, ki se ukvarja s prodajo vozil znamke Volkswagen, in ne toliko na celoten koncern VW Group.

### **3.2.3 Predstavitev podjetja Renault**

Renault s.a.s. je francoski proizvajalec avtomobilov ter kombijev. Z več kot 120.000 zaposlenimi v 130 državah je eden največjih proizvajalcev avtomobilov na svetu, ter ima močan vpliv na francosko gospodarstvo.

Logotip avtomobilskega proizvajalca Renault se je skozi čas zelo spreminjal. Svojo obliko diamanta je prvič prevzel leta 1925 in jo z manjšimi spremembami obdržal do danes. Logotip avtomobilskega proizvajalca Renault je prikazan na Sliki 13.

*Slika 13: Avtomobilska znamka Renault*



**RENAULT**

*Vir: Spletna stran podjetja Renault s.a.s.*

Zgodovina znamke sega v leto 1898, ko so bratje Renault ustanovili podjetje Société Renault Frères. Takrat so jih zanimala predvsem udejstvovanja na dirkah, vendar se je eden od bratov, Marcel Renault, kmalu tragično ponesrečil. S tem so za tisti čas opustili zanimanje za dirke ter se začeli posvečati razvoju avtomobila, uporabnega za širšo populacijo. Leta 1904 so zasnovali svoj prvi civilni avtomobil, njihove prodajne številke pa so pričele rasti. Tri leta kasneje so prodali  e več kot tisoč svojih avtomobilov.  e v začetku prejšnjega stoletja so postali največji francoski proizvajalec avtomobilov, njihova ponudba pa je obsegala tako preproste, kot tudi za luksuzne avtomobile. V obdobju prve svetovne vojne so se tudi v Renaultu usmerili v proizvodnjo vojaških vozil, med drugim tudi letalskih motorjev in tankov, ki so imeli pomembno vlogo pri obrambi Francije pred nemškimi napadi. Druga svetovna vojna je močno zaznamovala Renault, saj je bila takrat moderna tovarna prevzeta s strani nemških sil. Po koncu vojne je bil Louis Renault obtožen kolaboracije z Nemci ter bil zaprt, kmalu za tem je umrl, podjetje Renault pa podr avljeno. Kljub novemu vodstvu je Renault še vedno ostal močan proizvajalec avtomobilov, prodajne številke so kmalu začele ponovno rasti in podjetje je postalo sinonim za uspeh. V petdesetih letih prejšnjega stoletja se je za podjetje Renault zgodila nova tragedija, ko se je v prometni nesreči ubil takratni vodja družbe, Pierre-Andr  Lefauchaux. Kljub temu jim je uspelo nadaljevati tradicijo uspešnega avtomobilskega proizvajalca, ko so na trg lansirali nov model dauphine. To je bil Renaultov model, znan po svoji lahkotnosti in enostavnosti, kmalu pa je postal zelo popularen predvsem med pripadnicami nežnejšega spola. Ponujal je tudi odlično platformo, ki je bila uporabljena za športne avtomobile. Naslednja generacija avtomobilov je morala biti robustna, uporabna in prostorna, tako so pri Renaultu razvili nov model z imenom R4. Ta model, pri nas bolje poznan pod imenom "katrea", je po el velik prodajni uspeh, saj so jih do konca sedemdesetih let prodali več kot pet milijonov. Pri Renaultu so tako ves čas poudarjali uporabnost, s svojimi raznolikimi modeli pa so se prilagajali trgu.

Podjetje Renault je bilo  e na samem začetku ustanovljeno z željo po udejstvovanju v motoršportu. Kljub temu, da so zaradi tragične nesreče enega od treh bratov Renault to željo kmalu opustili, je Renault danes poznan po bogati dirkalni karieri. Udejstvovali so se

v rallyju, na raznih pokalnih tekmovanjih v krožnih dirkah, najpomembnejše rezultate pa so desegli v Formuli Ena. Tu so od leta 1977 osvojili dvanajst konstruktorskih naslovov prvaka. Od tega so dva naslova odvojili pod okriljem ekipe Renault, ostale naslove pa so osvojili z drugimi ekipami, katere so opremljali s svojimi agregati.

Tudi Renault že dlje časa zaseda svoje mesto v segmentu popolnoma električnih vozil ter je eden izmed vodilnih proizvajalcev v tem segmentu, njegove prodajne številke pa so v samem vrhu. Že več kot pet let je namreč prisoten na trgu z dvosedom twizy in večjim zoe, razvija pa tudi nove modele popolnoma električnih vozil.

Renault ima široko paleto osebnih vozil, kot so twingo, clio, clio grandtour, captur, kangoo, megane, megane grandtour, scenic, grand scenic, kadjar, talisman, talisman grandtour, espace in trafic passenger, poleg teh pa še lahka gospodarska in električna vozila ter športne različice nekaterih osebnih vozil (povzeto po Renault s.a.s., 2016).

Tako kot pri Porscheju in Volkswagnu se bom v svojem delu osredotočil na podjetje Renault kot na podjetje, ki se ukvarja s prodajo vozil znamke Renault, in ne toliko na celoten koncern Renault s.a.s. V nadaljevanju bom tako lažje in bolj smiselno izvedel primerjavo ter tako opravil učinkovitejšo raziskavo.

### **3.3 Zasnova raziskovanja in metodologije**

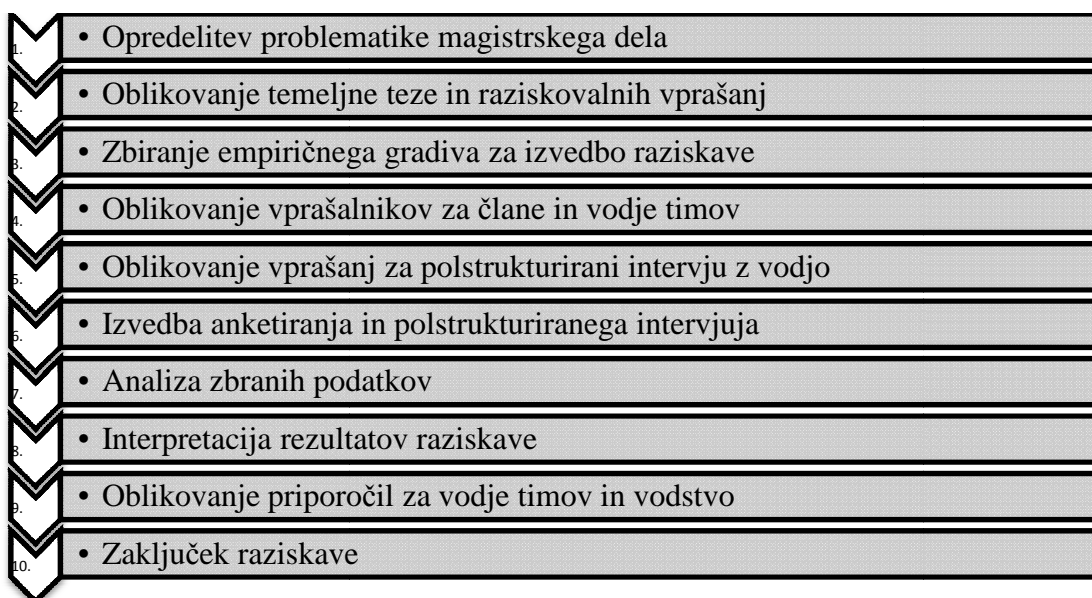
V empirični raziskavi sem se osredotočil na povezanost vodenja z ustvarjalnostjo v izbranih podjetjih Porsche, Volkswagen in Renault. Uporabil sem multimetodološki pristop, saj raziskavo sestavljata kvalitativni in kvantitativni del. V končno analizo podatkov so vključeni tako primarno kot sekundarno pridobljeni viri podatkov. Zaključke sem pripravil na podlagi pridobljenih informacij z anketnima vprašalnikoma zaprtega tipa ter s polstrukturiranima globinskima intervjujema. Da bi se izognil pristranskosti in zagotovil večjo objektivnost rezultatov, sem se v raziskavi lotil proučevanja vodenja in ustvarjalnosti v izbranih podjetjih z več zornih kotov.

Raziskava je zajela vodje timov v izbranih podjetjih in je razdeljena na dva vsebinska sklopa. Pri prvem se vodja sam oceni, v drugem delu ugotavljamo stopnjo razvitosti vodenja in ustvarjalnosti ter pozitivno medsebojno povezanost. Drugi del raziskave je namenjen članom timov, ki jih vodijo prej omenjeni vodje. V prvem sklopu člani ocenjujejo svojega vodjo, v drugem delu se člani sami ocenijo, v zadnjem delu pa ugotavljamo, ali obstaja pozitivna povezanost med vodenjem in ustvarjalnostjo. Polstrukturirani globinski intervju je izveden z izbranim managerjem izbranega podjetja.

Na Sliki 14 je predstavljen načrt multimetodološke raziskave: najprej sem opredelil problematiko magistrskega dela, sledili so oblikovanje temeljne teze in raziskovalnih

vprašanj, zbiranje empiričnega gradiva za izvedbo raziskave, oblikovanje vprašalnikov za člane in vodje timov ter vprašanj za polstrukturirana intervjuja z vodjo, izvedba anketiranja in intervjujev, analiza zbranih podatkov, interpretacija rezultatov raziskave, oblikovanje priporočil ter zaključek raziskave.

Slika 14: Načrt multimetodološke raziskave



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

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

### 3.3.1 Zagotavljanje zanesljivosti in veljavnosti

Zanesljivost in veljavnost raziskave sem dosegel z uporabo multimetodološkega pristopa, ki vključuje več različnih metod raziskovanja. V raziskavi sem zbiral podatke z dvema različnima anketnima vprašalnikoma, eden je bil namenjen članom tima, drugi njihovim vodjem, ter z metodo polstrukturiranega intervjuja, ki sem ga opravil z vodjem vrhnje ravni.

Cho in Trent (2006) veljavnost raziskovanja opredelita kot stopnjo ujemanja preučevane realnosti z raziskovalčevimi trditvami. V mojem primeru to vključuje anketne vprašalnike in polstrukturirana intervjuja.

### **3.3.2 Cilji raziskovanja**

S pomočjo strokovnih domačih in tujih virov sem proučil konstrukta vodenja in ustvarjalnosti ter medsebojne povezave. Nato sem z multimetodološkim pristopom k empirični raziskavi ugotavljal slog vodenja in raven ustvarjalnosti v izbranih podjetjih avtomobilske panoge – Porsche, Volkswagen in Renault. Zanimalo me je tudi, ali ima ustvarjalno vodenje kakršenkoli vpliv na ustvarjalno vedenje sledilcev. Na podlagi rezultatov, pridobljenih z anketnimi vprašalniki in polstrukturiranimi intervjujema, ter teoretičnih izsledkov sem oblikoval priporočila vodstvu podjetja.

### **3.3.3 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja**

Temeljna teza magistrskega dela pravi, da razvitost vodenja v našem okolju še ni dosegla najvišje ravni, vendar temu konstrukt z vključenostjo ustvarjalnosti pripisujejo velik potencial, kar v prihodnje omogoča izboljšanje funkcije vodenja v podjetjih avtomobilske panoge Porsche, Volkswagen in Renault.

Kvalitativna raziskava je temeljila na naslednjih raziskovalnih vprašanjih:

1. Kako dobro vodje podjetij Porsche, Volkswagen in Renault poznajo sodobne pristope vodenja?
2. Kakšen pomen pripisujejo vodje podjetij Porsche, Volkswagen in Renault ustvarjalnosti na delovnem mestu?
3. Na kakšen način pri svojem vodenju, vodje podjetij Porsche, Volkswagen in Renault vključujejo ustvarjalnost?
4. Kako močno je vodenje, podprto z elementi ustvarjalnosti, prisotno v izbranih podjetjih avtomobilskih znamk - Porsche, Volkswagen in Renault?
5. Kako in kje vodje podjetij Porsche, Volkswagen in Renault vidijo potencial te teme v prihodnosti?

S pomočjo rezultatov izvedene empirične raziskave bom odgovoril na postavljena raziskovalna vprašanja, potrdil ali ovrigel temeljno tezo magistrskega dela ter predlagal priporočila in smernice vodstvu izbranega podjetja.

### **3.3.4 Metodologija raziskave**

Magistrsko delo je sestavljeno iz treh poglavij. Prvo in drugo predstavljata teoretični del, tretje empiričnega. V teoretičnem delu sem iz zbranih sekundarnih virov podatkov, iz aktualne domače in tuje znanstvene literature, navedel najpomembnejše teoretične prispevke na področju vodenja in ustvarjalnosti, na podlagi katerih sem pripravil raziskovalni del naloge. Empirični del vključuje raziskavo, ki sestoji iz kvantitativnega in kvalitativnega dela. Kvantitativno raziskavo, izvedeno s pomočjo anketnih vprašalnikov

med člani timov in njihovimi vodji, sem dopolnil s poglobljenima intervjujema z vodjema višje ravni (Mesec, 2006). S povezovanjem kvantitativne in kvalitativne metode sem želel povečati veljavnost raziskave.

### **3.3.5 Oblikovanje vprašalnikov in intervjuja**

Za raziskavo sem oblikoval dva različna vprašalnika. Prvega za vodje in drugega za člane timov. Pri sestavljanju vprašanj zaprtega tipa sem se opiral na raziskave domačih in tujih avtorjev. Kot viri za pripravo prvega dela vprašalnikov, s katerim sem ugotavljal razvitost vodij in sledilcev, mi je služilo več deset virov, ki so navedeni v vzorčnih vprašalnikih (Priloga 1 in 2).

Oba sta sestavljena iz vprašanj zaprtega tipa, pri odgovorih se uporablja samo merska lestvica. Vprašalnike sem zaradi manjšega števila anketirancev, ki so bili vnaprej znani, poslal po e-pošti, anketiranci so mi rešene ankete prav tako vračali po e-pošti. Zbrane odgovore sem vpisal v tabele in si tako zagotovil lažjo, predvsem pa hitrejšo in natančnejšo analizo podatkov. Zaposleni so za izpolnitev vprašalnika imeli na voljo teden dni, v povprečju so zanj porabili 10 minut.

Z izbranim managerjem sem opravil poglobljen polstrukturirani intervju. Z vnaprej pripravljenimi vprašanji odprtega tipa sem preverjal poznavanje različnih stilov vodenja ter uporabo teh pri lastnem vodenju podjetja. Vprašanja so bila namenjena tudi ugotavljanju ustvarjalnosti ter povezave te z vodenjem. Nabor vprašanj polstrukturiranega intervjuja, temelječih na teoretičnih prispevkih in empiričnih izsledkih ter usmerjenih v raziskovalna vprašanja, je v Prilogi 3.

## **3.4 Analiza izsledkov empirične raziskave o vodenju in ustvarjalnosti**

Po empirični raziskavi, ki je vključevala dva tipa anketnih vprašalnikov ter polstrukturiranega intervjuja, sem analiziral in interpretiral dobljene odgovore. Ti so kot rezultati multimetodološke raziskave sistematično predstavljeni v nadaljevanju poglavja bodisi opisno bodisi grafično, kjer je bilo to zaradi boljše ponazoritve izsledkov smiselno.

V anketi, pripravljene za člane timov, je odgovarjalo po 10 članov iz vsakega od omenjenih podjetij, torej 30 oseb. Vprašalnik vključuje tudi vprašanja za zbiranje demografskih podatkov, s katerimi sem želel pridobiti osnovne podatke o anketirancih: spol, starost, stopnja izobrazbe, velikost tima, v katerem delajo, ter število mesecev sodelovanja s trenutnim vodjo. Strukturo članov timov prikazujem v Tabeli 2.



Tabela 2: Predstavitev vzorca članov timov

<b>SPOL</b>	<b>v %</b>
MOŠKI	67
ŽENSKI	33
<b>STAROST</b>	
18 - 29 LET	17
30 - 54 LET	66
55 LET IN VEČ	17
<b>STOPNJA IZOBRAZBE</b>	
SREDNJA ŠOLA	73
VIŠJA ŠOLA	27
UNIVERZITETNA IZOBRAZBA ALI VIŠJA	0
<b>VELIKOST VAŠEGA TIMA</b>	
DO 5 SODELAVCEV	0
5 - 10 SODELAVCEV	10
10 - 15 SODELAVCEV	17
15 IN VEČ SODELAVCEV	73
<b>ŠTEVILO MESECEV SODELOVANJA S TRENUTNIM VODJEM</b>	
Večina odgovorov v anketi ustreza obdobju več kot 24 mesecev.	

Podatki v zgornji tabeli kažejo, da je večina članov timov moškega spola, največ članov timov pa je starih med 30 in 54 let. Večinoma imajo srednješolsko izobrazbo, redkeje pa tudi višješolsko. Velikost njihovih timov večinoma šteje 15 ali več članov. Najmanj članov timov je starih med 18 in 29 let oziroma 55 let ali več. Noben izmed njih nima univerzitetne ali višje izobrazbe, prav tako pa nihče ni v timu s 5 ali manj sodelavci.

Na ankete, ki sem jih pripravil za vodje timov, so odgovarjali po trije člani iz vsakega od omenjenih podjetij, torej vse skupaj devet oseb. Enako, kot pri vprašalniku za člane timov, sem tudi v vprašalnik za vodje timov, vključil vprašanja za zbiranje demografskih podatkov, s katerimi sem želel pridobiti osnovne podatke o anketirancih. Ti podatki odražajo spol, starost, stopnjo izobrazbe, velikost tima, v katerem delajo, ter število mesecev sodelovanja s trenutnim vodjo. Strukturo vodje timov prikazujem v Tabeli 3.

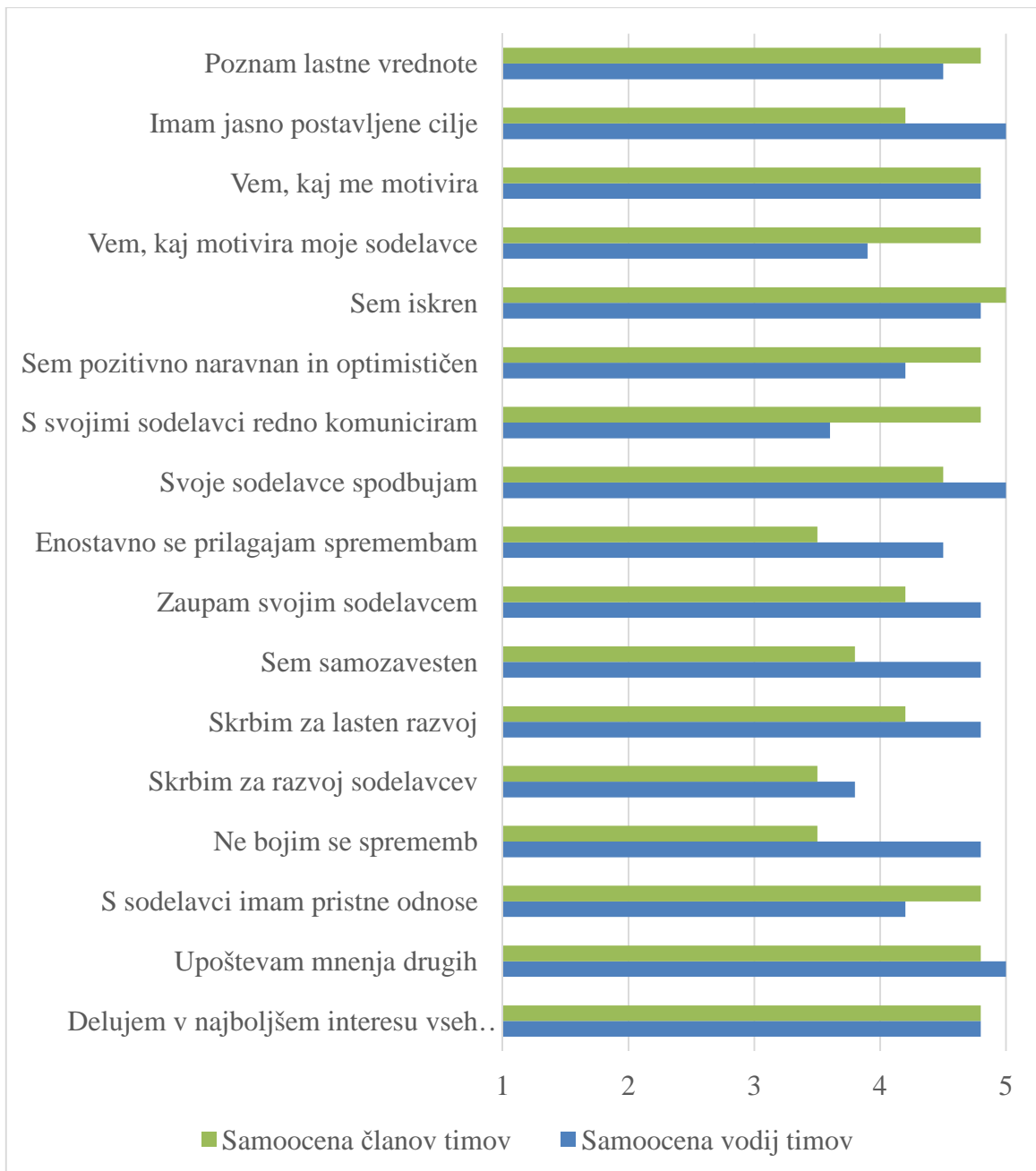
Tabela 3: Predstavitev vzorca vodij timov

<b>SPOL</b>		<b>v %</b>
MOŠKI		89
ŽENSKI		11
<b>STAROST</b>		
18 - 29 LET		0
30 - 54 LET		89
55 LET IN VEČ		11
<b>STOPNJA IZOBRAZBE</b>		
SREDNJA ŠOLA		0
VIŠJA ŠOLA		22
UNIVERZITETNA IZOBRAZBA ALI VIŠJA		78
<b>VELIKOST VAŠEGA TIMA</b>		
DO 5 SODELAVCEV		0
5 - 10 SODELAVCEV		11
10 - 15 SODELAVCEV		22
15 IN VEČ SODELAVCEV		67
<b>ŠTEVILO MESECEV DELOVANJA NA TRENUTNEM POLOŽAJU</b>		
Večina odgovorov v anketi ustreza obdobju več kot 24 mesecev.		

Podatki v zgornji tabeli kažejo, da je večina vodij timov prav tako moškega spola, največ vodij timov pa je starih med 30 in 54 let. Večinoma imajo univerzitetno ali višjo izobrazbo, medtem ko je višješolska izobrazba redkejša, nihče pa nima srednješolske izobrazbe. Velikost njihovih timov večinoma šteje 15 ali več članov, timi z manjšim številom članov so redkejši.

V prvem delu obeh vprašalnikov smo preverjali lastnosti z vidika vodenja in ustvarjalnosti pri vodjih in članih timov kot samooceno. Na vprašanja so anketiranci odgovarjali z ocenami od 1 do 5, pri čemer je izbira ocene 1 pomenila, da se anketiranec s trditvijo sploh ne strinja, izbira ocene 5 pa, da se popolnoma strinja. Odgovori so prikazani spodaj na Sliki 15.

Slika 15: Zaznavanje osebnostnih lastnosti



**Legenda:** 1 - sploh se ne strinjam; 5 - popolnoma se strinjam

Rezultati zaznavanja lastnih lastnosti kažejo, da tako vodje kot člani timov v izbranih podjetjih izkazujejo zelo zadovoljivo stopnjo samopoznavanja. Večje razlike med samooocenami vodij in članov so se pojavile pri štirih vprašanjih. Od teh so vodje dosegli višjo oceno pri treh vprašanjih, ki se nanašajo na prilagajanje spremembam ter na samozavest. Pri enem od vprašanj, kjer je bilo opaziti večjo razliko, so višjo oceno dosegli člani timov. To vprašanje se nanaša na redno komunikacijo. V povprečju je razlika med ocenami članov in vodij zgolj 0,3. Največja razlika je bila pri trditvi »Ne bojim se sprememb«, kjer so vodje odgovorili v povprečju z oceno 4,8, člani timov pa z oceno 3,5. Razlik ni bilo kar pri dveh odgovorih, in sicer pri trditvi »Delujem v najboljšem interesu

vseh sodelavcev« ter »Vem, kaj me motivira«. Ker so bili vprašalniki za vsako podjetje jasno ločeni, v Tabeli 4 prikazujem zaznavanje lastnih lastnosti vodij ter članov timov posamično v podjetju Porsche, Volkswagen in Renault.

*Tabela 4: Zaznavanje osebnostnih lastnosti – po podjetjih*

	PORSCHÉ		VOLKSWAGEN		RENAULT	
	VODJE	ČLANI	VODJE	ČLANI	VODJE	ČLANI
Delujem v najboljšem interesu vseh sodelavcev	5	4,5	4,5	5	4,8	5
Upoštevam mnenja drugih	5	5	5	5	5	4,5
S sodelavci imam pristne odnose	4,5	5	4	4,5	4	5
Ne bojim se sprememb	5	4	4,8	4	4,5	2,5
Skrbim za razvoj sodelavcev	4	3,5	3,5	3,5	3,8	3,5
Skrbim za lasten razvoj	5	4	4,5	4	4,8	4,5
Sem samozavesten	5	3,5	5	4	4,5	3,5
Zaupam svojim sodelavcem	5	4,5	4,5	4	5	4,5
Enostavno se prilagajam spremembam	4,5	4	4,5	4	4,5	2,5
Svoje sodelavce spodbujam	5	5	5	4,5	5	4
S svojimi sodelavci redno komuniciram	3,8	5	3,8	5	3,3	4,5
Sem pozitivno naravnan in optimističen	4,3	5	4,3	5	4	4,5
Sem iskren	4,5	5	5	5	4,8	5
Vem, kaj motivira moje sodelavce	4	5	4	5	3,6	4,5
Vem, kaj me motivira	5	4,5	5	5	4,5	5
Imam jasno postavljene cilje	5	4	5	4,5	5	4,5
Poznam lastne vrednote	4,5	5	4,5	5	4,5	4,5

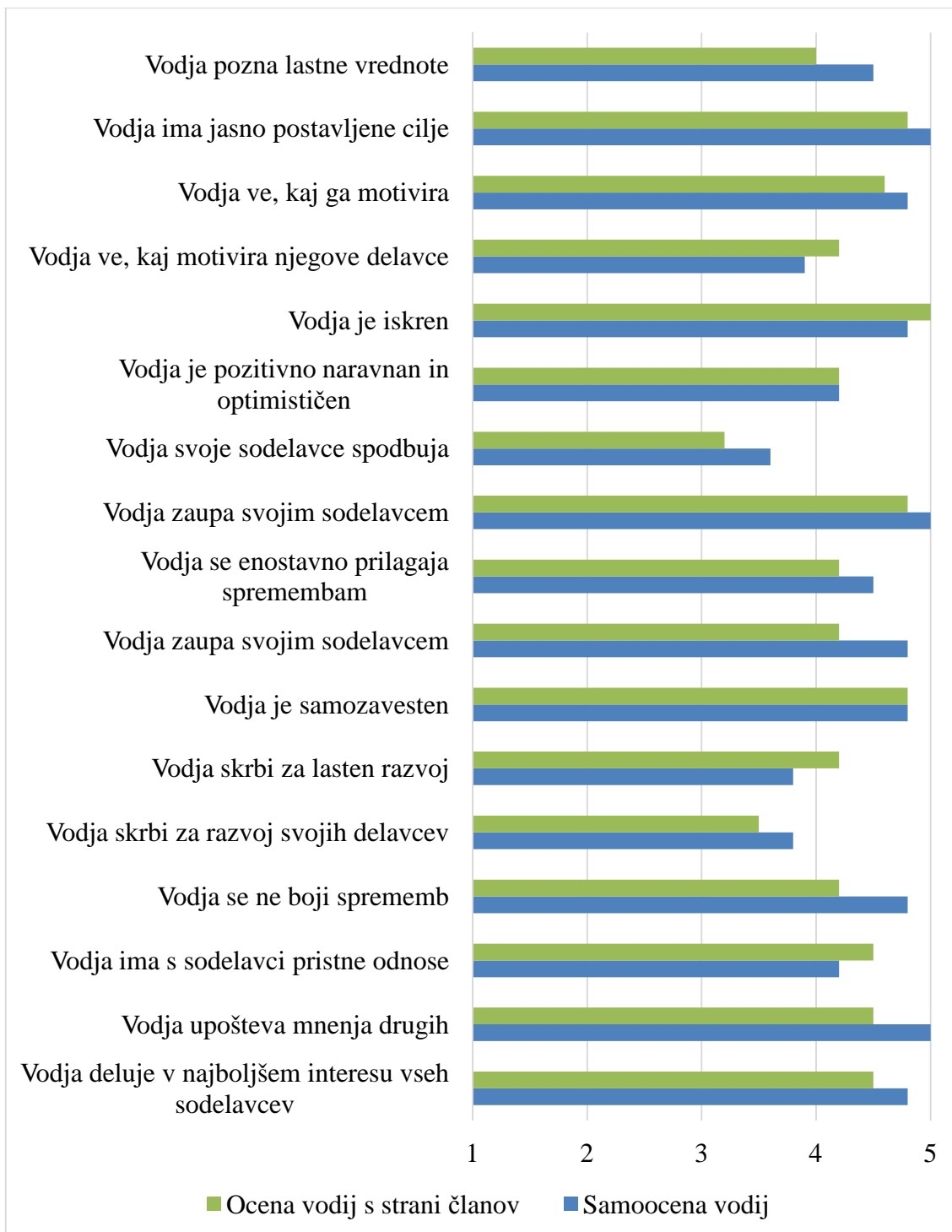
**Legenda:** 1 - sploh se ne strinjam; 5 - popolnoma se strinjam

Iz tabele je razvidno, da so si ocene med podjetji precej podobne. Večjih odstopanj pri odgovorih ni zaznati. Pri vprašanjih, ki se nanašajo na spremembe, je največjo razliko zaznati v podjetju Renault, kjer se člani, na podlagi prejetih podatkov, sprememb najbolj bojijo. To pojasnjuje tudi razliko, ugotovljeno na Sliki 15. V povprečju so odgovori pokazali, da vodje in člani timov po lastnem mnenju dobro do zelo dobro poznajo svoje lastnosti.

Na Sliki 16 je prikazana primerjava med povprečnimi ocenami zaznavanja lastnosti vodij s

strani članov in lastnih ocen zaznavanja lastnosti vodij. Nabor vprašanj, ki je bil za obe skupini, vodje in člane timov, enak, nam je omogočil primerjavo med lastnim zaznavanjem lastnosti vodenja in ustvarjalnosti obeh skupin.

*Slika 16: Primerjava med povprečnimi ocenami zaznavanja lastnosti vodij s strani članov in lastnih ocen zaznavanja lastnosti vodij*



**Legenda:** 1 - sploh se ne strinjam; 5 - popolnoma se strinjam

Ocene lastnosti vodij, ki so jih zaznali člani timov, se sorazmerno dobro ujemajo s samoocenami vodij. Pri večini lastnosti je razlika med obojimi manj kot 0,5 točke. Zanimivo je, da so se pri večini vprašanj vodje ocenili z višjo oceno, kot so jih ocenili člani. Pri štirih vprašanjih je bilo drugače, a pri nobenem z večjo razliko od pol točke.

Da bi preveril povezavo vodenja in motivacije v podjetjih Porsche, Volkswagen in Renault, sem vodjem timov postavil vprašanja, ki se nanašajo na ustvarjalnost. Prvi del tega dela raziskovanja je namenjen medsebojni primerjavi timov po ustvarjalnosti. Na vprašanja so anketiranci odgovarjali z ocenami od 1 do 5, pri čemer je izbira ocene 1 pomenila, da je tim visoko stabilen z malo spremembami, izbira ocene 5 pa, da je tim visoko ustvarjalen. Rezultati so prikazani v Tabeli 5.

*Tabela 5: Primerjava timov po ravni ustvarjalnosti*

V primerjavi s podobnimi timi, menim, da je moj tim pri...			
	PORSCHE	VOLKSWAGEN	RENAULT
... postavljanju delovnih nalog/ciljev	4,5	4,5	4
... odločanju o uporabi metod za izpolnitev nalog/dosego ciljev	4	4	4
... uvedbi novih postopkov	5	5	4,5
... razvijanju ustvarjalnih načinov za izpolnitev nalog/dosego ciljev	4,5	4,5	4,5
... uvedbi sprememb v nalogah in metodah dela	4,5	4	4
... sprejemanju novih delovnih nalog	4,5	4,5	4,5

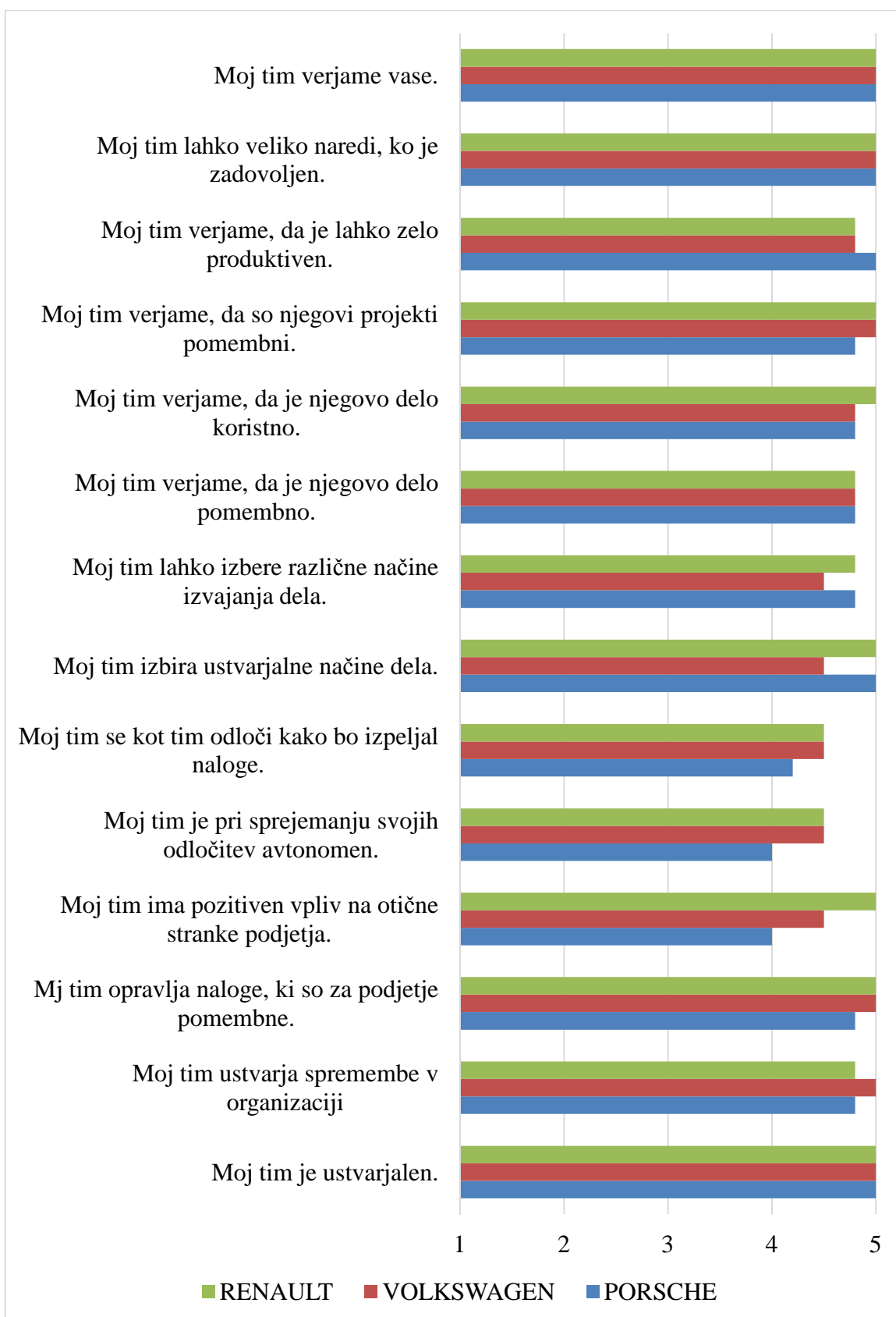
**Legenda:** Ocena 1 visoko stabilen; ocena 5 visoko ustvarjalen

Na podlagi prejetih odgovorov, ki so prikazani v Tabeli 5, sklepamo, da so vsi proučeni timi ustvarjalni do visoko ustvarjalni. Večjih odstopanj pri odgovorih med timi ni.

Drugi del tega dela raziskave je bil namenjen vodjem timov, ki so skozi oči vodenja ocenjevali, kako ustvarjalen je njihov tim. Na vprašanja so odgovarjali z ocenami od 1 do 5, pri čemer je izbira ocene 1 pomenila, da se anketiranec s trditvijo sploh ne strinja, izbira ocene 5 pa, da se popolnoma strinja. Odgovori so prikazani spodaj na Sliki 17.

Kot je razbrati iz Slike 17, so bili odgovori precej izenačeni, najpomembneje pa je, da so odgovori zelo pozitivni, saj se vodje v večini strinjajo oziroma popolnoma strinjajo, da je njihov tim ustvarjalen. Težko bi rekli, da je katero od podjetij, glede na odgovore vodij timov, bolj oziroma manj ustvarjalno od drugega. Zanimivo je, da so prav vsi vprašani vodje na trditev »Moj tim je ustvarjalen« odgovorili z oceno 5 - Popolnoma se strinjam.

Slika 17: Ocenjevanje ustvarjalnosti timov s strani vodij



Legenda: 1 - sploh se ne strinjam; 5 - popolnoma se strinjam

### 3.5 Analiza raziskovalnih vprašanj

Raziskovalno vprašanje 1:

#### **Kako dobro vodje podjetij Porsche, Volkswagen in Renault poznajo sodobne pristope vodenja?**

Na podlagi odgovorov iz vprašalnikov ter polstrukturiranih intervjujev sklepam, da vodje podjetij Porsche, Volkswagen in Renault dobro poznajo sodobne pristope vodenja. Vsakemu izmed vodij so bili na začetku intervjuja predstavljeni pristopi vodenja, ki jih opisujem v magistrskem delu. Vodje so ocenili, da so sodobni pristopi vodenja ključni za napredek in uspeh podjetja. Na vodilnih položajih so vodje, s katerimi sem opravljal intervjuje dalj časa, zato iz izkušenj povedo, da se pristopi vodenja skozi čas spreminjajo. Direktor podjetja Malgaj, d.o.o., Andrej Malgaj, ki je odgovarjal v imenu vodij za podjetje Volkswagen in Renault, pravi, da ves čas podjetje vodi v svojem slogu, ki ustreza mešanici opisanih sodobnih pristopov vodenja. Ta slog se je izkazal za uspešnega, zato ga namerava uporabljati tudi v prihodnje. Svojega mišljenja o vodenju ni spreminjal in tako že od samega začetka uporablja takšno vodenje. Po mnenju gospoda Malgaja so značilnosti dobrega vodje poslušnost, sprejem kritike in samokritičnost, korektnost in dostopnost, vodja pa mora biti tudi optimističen in samozavesten, da pozitivno stremi k postavljenim ciljem. Pomembno je, da vodstvo dela v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji. Kot pravi sam, se zaveda svojih prednosti in slabosti. Prve izkoristi v kar najbolj sebi in sodelavcem v prid, druge pa skuša odpraviti. Drugi vodja, direktor družbe Porsche Inter Auto, Rene Vogl, se strinja, da je treba spremljati spremembe v vedenju in temu delno prilagoditi tudi lasten stil vodenja. Pravi, da je poleg lastnega zadovoljstva zelo pomembno tudi zadovoljstvo vodenih. V času krize je svoj slog spremenil v bolj avtoritativnega, saj po njegovem mnenju takrat potrebujejo jasno orientacijo za prihodnost, hkrati je takrat manj ljudi pripravljenih sprejemati lastne, drznejše odločitve.

Raziskovalno vprašanje 2:

#### **Kakšen pomen pripisujejo vodje podjetij Porsche, Volkswagen in Renault ustvarjalnosti na delovnem mestu?**

Tako Andrej Malgaj, direktor podjetja Malgaj, d.o.o., kot tudi Rene Vogl, direktor Porsche Inter Auta, spodbujata ustvarjalnost na delovnem mestu. V polstrukturiranem intervjuju sem vodjem postavil vprašanja o ustvarjalnosti: ali v njihovih podjetjih spodbujajo ustvarjalnost, kakšen prispevek ima po njihovem mnenju ustvarjalnost k uspešnosti in konkurenčnosti podjetja, kako se rojevajo ideje in podobno. Gospod Vogl pravi, da ustvarjalnost vseh zaposlenih spodbujajo s tem, da lahko predstavijo svoje lastne ideje in projekte. Če so izvedeni uspešno, seveda pripomorejo k uspešnosti in konkurenčnosti podjetja. Največ idej pride od posameznikov, ki pa se nato razvijajo v timu. Podobno je



odgovoril gospod Malgaj, ki pravi, da ustvarjalnost spodbuja, če ne sam, jo spodbuja celoten tim. Če je vodja timski tip, je to po njegovih besedah že polovica ustvarjalnosti. Prispevek k uspešnosti je zelo velik, a se tega ne da izmeriti. »Če se nekdo počuti svobodnega, se ne boji, potem je veliko bolj ustvarjalen. Kot vodja postaviš nalogo in cilj. Dobro je, da zaposlenemu samemu pustiš priti do tega cilja, pomembno je, da pride v pravem času in do pravega kvalitetnega rezultata. Tu je ustvarjalnost pomembna. Največ idej pride od posameznika, kar 70 %, od tima pa 30 %. Sodelavci in timi imajo tudi dovolj velik vzvod za uresničitev idej, saj jim dam in naloge in pooblastila,« je dodal direktor podjetja Malgaj, d.o.o.

Raziskovalno vprašanje 3:

**Na kakšen način pri svojem vodenju, vodje podjetij Porsche, Volkswagen in Renault vključujejo ustvarjalnost?**

Za ugotovitve, povezane s tretjim raziskovalnim vprašanjem, so bila v v polstrukturiranih intervjujih navedena vprašanja: »Ali v vašem podjetju spodbujate ustvarjalnost? Kakšen prispevek ima po vašem mnenju k uspešnosti in konkurenčnosti vašega podjetja? Ali pri vas nastane največ idej na strani posameznika tima ali celotne organizacije? Ali je po vašem mnenju za ustvarjalno vodenje na ravni tima zaslužno vodenje?« Po mnenju vodje podjetij Volkswagen in Renault, gospoda Andreja Malgaja, je za ustvarjalno vodenje na ravni tima absolutno zaslužno vodenje, medtem ko gospod Rene Vogl, vodja podjetja Porsche pravi, da je ustvarjalnost najbolj odvisna od samoiniciativnosti posameznika, vodja le pripomore k temu. Pri svojem vodenju vodje podjetij vključujejo ustvarjalnost na podlagi zaupanja, ki vodi do svobode in tako do svobodnega, ustvarjalnega, kreativnega ter inovativnega dela. Vodje se strinjajo, da bolj ko je tim heterogen, bolj je ustvarjalen, saj se prepletajo različni pogledi in ideje, ker je na istem mestu več različnih znanj in potencialov. Pomembno je, da tim dobro komunicira in sodeluje, saj lahko le tako ob obilici idej izoblikujejo tisto pravo. Vodje pravijo, da je vodenje takšnih timov sicer precej zahtevno, se pa vloga vodje na tem mestu prav zaradi usmerjanja toliko poveča. Pomembna sta osebni odnos in pogovor, ki se v sodobnem času digitalizacije včasih izgubi, kar vodje izpostavljajo kot slabost. Izziv je najti prave zaposlene, jih uspešno vplesti v zgodbo in tim ter jih obdržati in iz njih izvleči najboljše.

Raziskovalno vprašanje 4:

**Kako močno je vodenje, podprto z elementi ustvarjalnosti, prisotno v izbranih podjetjih avtomobilskih znamk - Porsche, Volkswagen in Renault?**

Na podlagi rezultatov iz anket lahko potrdim, da je vodenje, podprto z elementi ustvarjalnosti, zelo močno v izbranih podjetjih avtomobilskih znamk – Porsche, Volkswagen in Renault. Delavci so z visokimi ocenami svoje vodje ocenili za pozitivno

naravnane, optimistične, samozavestne, komunikativne, iskrene. Opredeljene imajo jasne cilje ter se znajo hitro prilagajati spremembam. Podobno so vodje ocenili sami sebe. Na četrto raziskovalno vprašanje bi lahko tako odgovorili, da je vodenje, podprto z elementi ustvarjalnosti v izbranih podjetjih, močno uveljavljeno, saj so tako ocenili vodje in tudi delavci.

Raziskovalno vprašanje 5:

### **Kako in kje vodje podjetij Porsche, Volkswagen in Renault vidijo potencial te teme v prihodnosti?**

Vodje podjetij Porsche, Volkswagen in Renault zagotavljajo uspešnost s pravilno izdelano strategijo, usmerjenostjo k tej strategiji in postavljenim ciljem, odprto komunikacijo in pravimi kadri. Gospod Rene Vogl poudarja, da sta v času digitalizacije zelo pomembna osebni odnos in pogovor, pravi izziv pa je najti prave zaposlene, jih uspešno vplesti v skupno vizijo ter jih seveda obdržati. Gospod Malgaj pravi, da bo vodenje v prihodnosti zagotovo zahtevnejše, saj živimo precej hitrejši ritem. Delavci, predvsem mladi, so veliko fleksibilnejši na trgu dela, na voljo je precej več informacij, zato mora (tudi starejši) vodja to upoštevati in prilagoditi svoj stil vodenja. Razmišljati je treba odprto. Avtokratsko vodenje v prihodnosti nima velike perspektive, saj so generacije čedalje bolj odprte, občutljive, dojemljive, manj tolerantne za nekatere avtokratske stvari. Kot primer navaja velike tuje multinacionalke, v katerih mora deloma biti uveljavljeno avtokratsko vodenje, ker to zahteva princip dela, a imajo ob tem neformalne sestanke in druženja, kjer se te stvari zgladijo. V izbranih podjetjih Porsche, Volkswagen in Renault to ni potrebno, zato je pomembno, da so delavci čim bolj ustvarjalni, kreativni, inovativni, samozavestni in odprti, na drugi strani jim tako vodje lažje zaupajo ter jih vodijo po pravih poteh do čedalje višjih ciljev.

### **3.6 Priporočila za vodstva izbranih podjetij**

Avtomobilska panoga, kot vodilna sila razvoja EU, ustvari skoraj desetino svetovnega bruto domačega proizvoda. Je visokotehnološka panoga, ki v vsakem letu proizvede 60 milijonov novih vozil, medtem ko se jih danes po cestah vozi že več kot milijarda. Avtomobilska panoga predstavlja enega poglavitnih dejavnikov razvoja EU, saj je največji naložbenik v zasebnem sektorju. Več kot dve tretjini intelektualne lastnine je povezane z raziskavami in razvojem na področju proizvodnje vozil (Savšek, 2011). V svojem magistrskem delu sem opravil analizo vodenja in ustvarjalnosti na primeru izbranih podjetij, delujočih v avtomobilski panogi: Porsche, Volkswagen in Renault.

Na podlagi proučenega in razširjenega konstrukta vodenja ter razčlenjenega konstrukta ustvarjalnosti, opravljene multimetodološke raziskovalne analize (pridobljenih anket) in

polstrukturiranih intervjujev sem ugotovil, da je vodenje v kombinaciji z ustvarjalnostjo čedalje aktualnejša tematika, ki zahteva nujnost uporabe v praksi. To pripomore k trajnostnemu uspehu in konkurenčni prednosti. V izbranih podjetjih Porsche, Volkswagen in Renault se strinjajo, da je ustvarjalnost v vodenju zelo pomembna, a se po mojih ugotovitvah z vpeljavo te nihče ne ukvarja. Na podlagi vseh na novo pridobljenih znanj, pogovorov in raziskave, sem pripravil priporočila za vsako izmed izbranih podjetij. Zbral sem jih v tabelah. V Tabeli 6 so opisana izbrana tri (po mojem mnenju), najpomembnejša priporočila podjetju Porsche.

*Tabela 6: Priporočila podjetju Porsche*

<b>*TRENUTNA PRAKSA</b>	<b>PRIPOROČILO ZA IZBOLJŠAVO</b>
Člani timov niso dovolj samozavestni.	Samozavest je prepričanost o svoji sposobnosti, znanju in moči, zato je še kako pomembno, da so člani timov dovolj samozavestni. V time so izbrani posamezniki, za katere vodje menijo, da so dovolj sposobni, imajo dovolj znanja ter so dovolj močni, da delo uspešno opravljajo. Na to bi morali vodje svoje člane timov večkrat opomniti ter jim tako vliti dodatno samozavest, hkrati bi to zagotovo pozitivno vplivalo na motivacijo posameznih članov timov.
Člani timov ne skrbijo dovolj za razvoj sodelavcev.	Tako kot za lasten razvoj je treba v timu skrbeti za razvoj sodelavcev, saj le kot celota lahko dosegajo najboljše rezultate. Predlagam, da se vsi člani skupaj z vodjo večkrat o tem pogovorijo in si začnejo med seboj pomagati tudi na področju razvoja. Ta je eden pomembnejših dejavnikov v sodobnem času. O uspešnem in učinkovitem sodelovanju lahko govorimo le, če so člani tima pripravljeni svoja znanja deliti in se med seboj izpopolnjevati.
Vodje s svojimi sodelavci ne komunicirajo redno.	Ključni problem na vseh področjih, kjer timi ne dosegajo vrhunskih rezultatov, je prešibka komunikacija. Komunicirati pomeni nekaj skupno narediti, podeliti, sporočiti, posvetovati se, razpravljati o nečem. Vodjem bi svetoval, naj s člani timov neformalno in formalno več komunicirajo. Zgolj formalna komunikacija ni nujno vedno prijetna, zato priporočam tudi neformalna srečanja, ob katerih bi lahko komunikacija stekla bolj sproščeno, kar bi koristilo tako vodjem kot članom timov.

**Legenda:** \*Trenutna praksa – glede na rezultate v anketnih vprašalnikih in polstrukturiranih intervjujih

Podobno kot v Tabeli 6, kjer sem zbral najpomembnejša priporočila za podjetje Porsche, sem pripravil tudi v Tabeli 7. Tu sem zbral tri najpomembnejša priporočila za podjetje Volkswagen.

*Tabela 7: Priporočila podjetju Volkswagen*

<b>TRENTNA PRAKSA*</b>	<b>PRIPOROČILO ZA IZBOLJŠAVO</b>
Ne člani timov ne vodje ne skrbijo dovolj za razvoj sodelavcev.	Vodje bi morali spodbujati člane timov pri razvoju sodelavcev in hkrati sami skrbeti za to. Predlagam, da se vsi člani skupaj z vodjo večkrat o tem pogovorijo in si začnejo med seboj pomagati tudi na področju razvoja. Ta je eden pomembnejših dejavnikov v sodobnem času. O uspešnem in učinkovitem sodelovanju lahko govorimo le, če so člani tima pripravljeni svoja znanja deliti in se med seboj izpopolnjevati.
Vodje s svojimi sodelavci ne komunicirajo redno.	Ključni problem na vseh področjih, kjer timi ne dosegajo vrhunskih rezultatov, je prešibka komunikacija. Komunicirati pomeni nekaj skupno narediti, podeliti, sporočiti, posvetovati se, razpravljati o nečem. Vodjem bi svetoval, naj s člani timov neformalno in formalno več komunicirajo. Zgolj formalna komunikacija ni nujno vedno prijetna, zato priporočam tudi neformalna srečanja, ob katerih bi lahko komunikacija stekla bolj sproščeno, kar bi koristilo tako vodjem kot članom timov.
Člani timov ne zaupajo dovolj svojim sodelavcem.	Zaupanje je prepričanje, da je nekdo sposoben in voljen opraviti delo. Preseneča me, da si člani timov med seboj ne zaupajo dovolj, saj bi to moral biti povod za sodelovanje. Priporočam, da se člani timov večkrat med seboj pogovorijo, ali gre resnično za pomanjkanje zaupanja ali je šlo pri odgovorih v anketah zgolj za zdravo tekmovalnost. Glede na doseganje vrhunskih rezultatov menim, da si člani timov dovolj zaupajo, če to ne drži, svetujem, da vsak posameznik poskuša svoje zaupanje pridobiti tako, da se dokaže s svojim uspešnim delom, idejami, znanjem.
Vodje do svojih sodelavcev nimajo pristnih odnosov.	Pristni odnosi so sicer zelo pomembni, a menim, da so pomembnejši zaupanje, sodelovanje, prilagajanje spremembam, komunikacija in podobno. Za doseganje pristnejših odnosov bi priporočal neformalna druženja, s katerimi poleg zelenih pristnih odnosov člani timov pridobivajo tudi večje zaupanje, se spoznavajo in začenjajo bolje delovati kot celota.

**Legenda:** \*Trenutna praksa – glede na rezultate v anketnih vprašalnikih in polstrukturiranih intervjujih

Za podjetje Renault sem pripravil priporočila, prikazana v Tabeli 8. Najpomembnejšim trem priporočilom sem tudi za podjetje Renault dodal še naslednja, saj se moja priporočila pri isti problematiki v različnih podjetjih sicer ne razlikujejo.

*Tabela 8: Priporočila podjetju Renault*

<b>TRENTNA PRAKSA*</b>	<b>PRIPOROČILO ZA IZBOLJŠAVO</b>
Člani timov se bojijo sprememb, prav tako se tem težko prilagodijo.	Glede na znanje in želje vodij priporočam, naj članom tima predstavijo spremembe kot nekaj pozitivnega in nujno potrebnega v današnjem času. Spremembe lahko delimo na mesto spremembe, glede na hitrost oziroma vzorec dogajanja in podobno. Vse vrste sprememb so za hiter in napreden razvoj zelo pomembne, prav tako je pomembno, da jih sprejmemo odprtega mišljenja ter se nanje hitro privadimo. Verjamem, da bi bili rezultati z vpeljavo sprememb še boljši in bolj konkurenčni.
Vodje ne vedo, kaj motivira njihove sodelavce.	Motivacija pri delu je izrednega pomena. Gre za psihološki element, ki spodbuja organizem, da ravna v skladu s svojimi cilji, željami, potrebami in notranjo kontrolo. Zelo pomembno je, da so člani timov dobro motivirani, saj lahko tako delajo bolj zagnano in učinkovito. Poznamo več vrst motivacijskih dejavnikov, ki bi jih bilo treba vodjem timov dobro predstaviti, saj bi svoje znanje o motivaciji lahko začeli prenašati na člane timov. Priporočam, da se vodje posameznih timov zberejo ter najdejo čas in rešitev za to, kako motivirati svoje zaposlene.
Člani timov niso dovolj samozavestni.	Samozavest je prepričanost o svoji sposobnosti, znanju in moči, zato je še kako pomembno, da so člani timov dovolj samozavestni. V time so izbrani posamezniki, za katere vodje menijo, da so dovolj sposobni, imajo dovolj znanja ter so dovolj močni, da delo uspešno opravljajo. Na to bi morali vodje svoje člane timov večkrat opomniti ter jim tako vliti dodatno samozavest, hkrati bi to zagotovo pozitivno vplivalo na motivacijo posameznih članov.
Vodje s svojimi sodelavci ne komunicirajo redno.	Ključni problem na vseh področjih, kjer timi ne dosegajo vrhunskih rezultatov je prešibka komunikacija. Komunicirati pomeni nekaj skupno narediti, podeliti, sporočiti, posvetovati se, razpravljati o nečem. Vodjem bi svetoval, naj s člani timov neformalno in formalno več komunicirajo. Zgolj formalna komunikacija ni nujno vedno prijetna, zato priporočam tudi neformalna srečanja, ob katerih bi lahko komunikacija stekla bolj sproščeno, kar bi koristilo tako vodjem kot članom timov.

**Legenda:** \*Trenutna praksa – glede na rezultate v anketnih vprašalnikih in polstrukturiranih intervjujih

## SKLEP

V magistrskem delu sem skušal povezati konstrukta vodenja in ustvarjalnosti v izbranih podjetjih Porsche, Volkswagen in Renault. Ta podjetja so del vedno bolj razvite avtomobilske panoge, ki s svojo visoko tehnologijo poganja razvoj EU.

**Osnovni cilj** magistrskega dela je proučiti razvitost konstrukta vodenja, nato pa analizirati in razčleniti še pomen ustvarjalnosti ter to podpreti na primeru izbranih podjetij Porsche, Volkswagen in Renault. **V prvem poglavju** sem raziskoval konstrukt vodenja. Opredelil sem funkcije vodenja ter se osredotočil na opis sodobnih pristopov vodenja. Ti so avtentično vodenje, karizmatično vodenje in spiritualno vodenje. V nadaljevanju sem opredelil konstrukt vodenja, njegove naloge in lastnosti ter se osredotočil na razvoj vodenja. Predstavil sem različne pristope k razvoju vodenja, kot so kompetenčni model, coaching ter mentorstvo. Da sem povezal prvi konstrukt magistrskega dela z drugim, sem v prvem delu opisal še vodenje in ustvarjalnost. **V drugem poglavju** sem raziskoval konstrukt ustvarjalnosti. Predstavil sem definicije, merila in komponente ustvarjalnosti ter podrobneje predstavil ustvarjalne tehnike in metode. V okviru analitičnih tehnik ustvarjalnega mišljenja sem predstavil tehniko kontrolnega spiska, listo atributov, metodo delfi ter morfološko analizo. Med celostnimi oziroma holističnimi tehnikami ustvarjalnega mišljenja pa sem predstavil nevihto možganov, diagram ribje kosti, šest miselnih klobukov ter tabelo prisilne povezave. Del magistrskega dela sem namenil dejavnikom spodbujanja in zaviranja ustvarjalnosti pri delu, razdelil sem ga na posameznikovo ustvarjalnost pri delu, skupinsko ustvarjalnost pri delu in organizacijsko ustvarjalnost pri delu. Zadnje, **tretje poglavje** je bilo namenjeno kvalitativni raziskavi vodenja in ustvarjalnosti na primeru izbranih podjetij Porsche, Volkswagen in Renault. Na začetku sem predstavil avtomobilsko panogo ter vsako od izbranih podjetij. V nadaljevanju sem opisal metodologijo in zasnovo raziskovanja, tej sta sledili analiza podatkov, pridobljenih s pomočjo anketnih vprašalnikov in polstrukturiranih intervjujev, ter interpretacija rezultatov. Na podlagi rezultatov sem v zadnjem delu tretjega poglavja pripravil priporočila za vodstva podjetij.

V magistrskem delu sem **izpolnil** osnovni cilj in pripadajoče pomožne **cilje** ter potrdil **temeljno tezo**. Ta pravi, da razvitost vodenja v našem okolju še ni dosegla najvišje ravni, vendar temu konstrukt z vključenostjo ustvarjalnosti pripisujejo visok potencial, kar v prihodnje omogoča izboljšanje funkcije vodenja v podjetjih avtomobilske panoge Porsche, Volkswagen in Renault. S povezavo teoretičnega dela magistrske naloge, kvalitativne raziskave in analize sekundarnih virov sem prišel do odgovorov na postavljena **raziskovalna vprašanja**.

Magistrsko delo je razdeljeno na **teoretični in raziskovalni del**. Teoretični del je temeljil na analizi sekundarnih virov podatkov, kamor sem vključil predvsem tujo znanstveno literaturo. Uporabil sem metodo deskripcije, ki pojave opisuje, opazuje in primerja, ter

metodo komparacije za primerjanje ugotovitev posameznih avtorjev. Temelj za raziskovalni del sta bili kvalitativna raziskava v podjetjih Porsche, Volkswagen in Renault, kjer sem pridobil primarne podatke, in analiza sekundarnih internih raziskav, ki so jih v podjetju opravili sami. Zaradi večjega števila uporabljenih virov podatkov sem lahko izločil pristranskost in subjektivnost rezultatov. Na podlagi izsledkov sem lahko za vodstvo podjetij pripravil **priporočila**.

Magistrsko delo ima vsebinske, časovne in metodološke **omejitve**. Vsebinske omejitve, ki se nanašajo na uporabo sekundarnih virov v teoretičnem delu o vodenju in ustvarjalnosti, sem poskušal preseči z uporabo različnih virov in literature. Analiza je bila v podjetjih opravljena v obdobju od januarja do junija 2016, kar pomeni časovno omejitev magistrskega dela. Metodološki omejitvi sta predvsem izbran metodološki okvir raziskovanja in možen subjektiven pogled vodij in zaposlenih na temo proučevanja. Te omejitve sem poskušal preseči z gledanjem na proučevano tematiko iz različnih zornih kotov.

## LITERATURA IN VIRI

1. Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123–167.
2. Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39–58.
3. Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 76–87.
4. Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
5. Antonakis, J., Cianciolo, A., & Sternberg, J. R. (2004). *The nature of leadership*. London: International Educational and Professional Publisher Thousand Oakes.
6. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421–449.
7. Avolio, B. J., & Wernsing, T. S. (2008). Practicing Authentic Leadership. Najdeno 13. avgusta 2011 na spletnem naslovu <http://www.uwvtv.org/fosteringleadership/docs/hbpospsych2008authenticlead.pdf>
8. Bass, B. M. (1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. New York: Consulting Psychologists Press.
9. Begelj, A. (2009). Vpliv vodenja na ustvarjalnost v proizvodnji. Najdeno 18. junija 2017 na spletnem naslovu <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-033-8/prispevki/Begelj%20Andrej.pdf>
10. Bellini, E., Dell'Era, C., & Verganti, R. (2012). *Methodologies and Technologies for Networked Enterprises: A Design-Driven Approach for the Innovation Management within Networked Enterprises*, 31-52.
11. Boeije, H. (2010). Analysis in qualitative research. *Per Linguam*, 26(2), 177.
12. Borštnik, B. (2015). Mladim bolj kot denarja primanjkuje motivacije. *Dnevnik*. Najdeno 15. maja 2017 na spletnem naslovu <https://www.dnevnik.si/1042727271>.
13. Brown, M.E., & Trevino, L.K. (2006). Ethical Leadership. A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
14. Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. London: Sage Publications.
15. Chell, E., & Athayde, R. (2009). The identification and measurement of innovative characteristics of young people (Research report, July 2009). Najdeno 10. maja 2017 na spletnem naslovu [http://www.nesta.org.uk/publications/reports/assets/features/measuring\\_innovative\\_characteristics\\_in\\_young\\_people](http://www.nesta.org.uk/publications/reports/assets/features/measuring_innovative_characteristics_in_young_people)
16. Cho, J., & Trent, A. (2006). Validity in qualitative research revisited. *Qualitative Research*, 6, 319–340
17. Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital. *Journal of Leadership & Organizational studies*, 15(3), 227–240.



18. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). *Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings*. San Francisco: Jossey-Bass.
19. De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64.
20. De Jong, J. P. J., & den Hartog, D. N. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36.
21. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education.
23. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
24. Fry, L.W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly* 14(6), 693–727.
25. Gardner, H. (1990). *Art Education and Human Development*. Los Angeles: Getty Publications.
26. Gavin, N., Parsons, S., & Grubin, D. (2003). Receptions Screening and Mental Health Needs Assessment in a Male Remand Prison. *Psychiatric Bulletin*, 27, 251–253.
27. George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass.
28. Goman Carol Kinsley (1992). *Ustvarjalnost in poslovna uspešnost*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
29. Gruban, B. (2005). Koncept o zavzetosti zaposlenih: Inovacija ali imitacija?. *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu. HRM*, 3(9), 10–17.
30. Guštin, N. (2006). *Aktiviranje ustvarjalnosti za večjo inovativnost poslovanja podjetja* (magistrsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
31. Hanson, R. (2013). *Hardwiring happiness. The new brain science of contentment, calm, and confidence*. New York: Harmony.
32. Hickman, I. (1998). *Analog and RF Circuits*. Melbourne City: Newnes.
33. Higgins, M. (2000). *Reconceptualizing Mentoring at Work: A Developmental Network*. New York: Academy of Management.
34. Hughes C.J., Hurd, K., Jones A., & Sprigle. S. (1999). Resistance Properties of Thera-Band Tubing During Shoulder Abduction Exercise. *Journal of Orthopedic and Sports Physical Therapy*, 29(7), 413–420.
35. Ishikawa, T. (1987). *Chochiku: Kakei chocjiku no kozo yoin to kin'yu zeisei*. Chochiku: Jiho.
36. Jambrovič Marjanca (2005) *Uporaba tehnik ustvarjalnega mišljenja v slovenskih podjetjih*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Kač, D. (2004). Integrirano obvladovanje kakovosti. *Obrtnik*, 12–15.
38. Karpova, E., Marcketti, S. B., & Barker, J. (2011). The Efficacy of Teaching Creativity: Assessment of Student Creative Thinking Before and After Exercises. *Clothing & Textiles Research Journal*, 29(1), 52–66.

39. Kempster, S., & Iszatt-White, M. (2013) Towards co-constructed coaching: Exploring the Integration of coaching and co-constructed autoethnography in leadership development. *Management Learning*, 44, 319–336.
40. Kenton, A. (2001). Spiritual Leadership: Acting with Integrity. Najdeno 12. julija 2017 na spletni naslovu <https://www.nbseminary.ca/spiritual-leadership-acting-with-integrity>
41. King, N., & Anderson, N. (2002). *Managing Innovation and Change: A Critical Guide for Organizations*. London: Cengage Learning EMEA.
42. Kohont, A. (2011). *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
43. Kovač, J., Mayer, J., & Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
44. Likar, B. (2001). *Inoviranje*. Koper: Fakulteta za management.
45. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
46. Madjar, N., & Oldham, G. R. (2002). Preliminary tasks and creative performance on a subsequent task: Effects of time on preliminary tasks and amount of information about the subsequent task. *Creativity Research Journal*, (14)2, 239–251.
47. Marquardt, M., Skipton, L., Freedman, A., & Hill, C. (2009). *Leadership and Organizational Change in the 21st Century. Action learning for developing leaders and organizations: Principles, strategies, and cases*. Washington, DC, US: American Psychological Association.
48. Mayer, J. (2004). Zaupanje kot pogoj za ustvarjalno sodelovanje. *Organizacija*, 37(6), 339–344.
49. McLean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226–246.
50. Mesec, B. (2006). *Očarani z močjo*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
51. Mieg, H. A. (2009). Two factors of expertise? Excellence and professionalism of environmental experts. *High Ability Studies*, 20(1), 91–115.
52. Mintzberg, H., & Gosling, J. (2002). Educating managers beyond borders. *Academy of Management Learning and Education*, 1(1), 64–76.
53. Mulej M., & Mulej, N. (2007). *De Bonova metodologija »Šest klobukov razmišljanja« in Mulejeva metodologija ustvarjalnega sodelovanja »USOMID« v novi kombinaciji*. Ljubljana: Organizacija.
54. Mumford, M. D., & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103(1), 27–43.
55. Nadler, D. A., & Tushman M.L. (1990). Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *California Management Review*, 32(2), 87–93.
56. Naquin, S.S., & Holton, E.F. (2006). Leadership and Managerial Competency Models: A Simplified Process and Resulting Model. *Advances in Developing Human Resources*, 8, 144–165.

57. Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice*. Los Angeles: Sage Publications, Inc.
58. Novak, M. (2005). Prižgite ustvarjalno inteligenco skupine. *Manager +*, 17(5), 38–40.
59. Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634.
60. Parker, P., & Carroll, B. (2009). Leadership development: Insights from a Careers Perspective. *Leadership*, 5(2), 261–283.
61. Pečjak, V. (1987). *Misliti, delati, živeti ustvarjalno*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
62. Pečjak, V. (2001). *Poti do novih idej: tehnike kreativnega mišljenja*. Ljubljana, Piran, Beograd: D. Sakan – New Moment.
63. Penger, S. (2006). *Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
64. Penger, S., & Dimovski, V. (2006). Trendi učeče se organizacije. Razvoj avtentičnega vodenja in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. *Teorija in praksa*, 43(3-4), 427-445.
65. Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *The Academy of Management Review*, 28(1), 89–106.
66. Peterlin, J. (2007). *Razvoj voditeljstva v učeči se organizaciji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
67. Pipan, R. (2003). Mentorstvo spet na pohodu. *Finance*. Najdeno 12. maja 2017 na spletnem naslovu [http://www.finance.si/48768/Mentorstvo\\_spet\\_na\\_pohodu](http://www.finance.si/48768/Mentorstvo_spet_na_pohodu).
68. Porsche AG (2016). *O podjetju*. Najdeno 10. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.porsche.si/podjetje>
69. Probert, J., & James, K. (2011). Leadership development: Crisis, opportunities and the leadership ceoncept. *Leadership*, 7(2), 137–150.
70. Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437.
71. Renault s.a.s. (2016). *O podjetju*. Najdeno 10. decembra 2016 na spletnem naslovu <https://www.renault.si/>
72. Ritchey, T., & Eriksson, T. (2002). *Scenario Development using Computerised Morphological Analysis*. Stockholm: Swedish Defence Research Agency (FOI).
73. Rost, C. (1991). *Leadership for the Twenty-First Century*. New York: Praeger.
74. Sadler, R. (1997). *Leadership: Styles – Role Models – Qualities – Behaviours*. London: Kogan Page.
75. Sanchez, K. E. (2007). *Coaching – interno seminarsko gradivo za Vzajemno zdravstveno zavarovanje*. Ljubljana: Glotta Nova.
76. Savšek, T. (2011). Smernice razvoja v avtomobilski industriji. Najdeno 18. maja 2017 na spletnem naslovu <http://kultura.novomesto.si/si/revija-rast/?id=7645>.

77. Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 33–53.
78. Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction*. London: SAGE.
79. Smith, J., & Malcolm, A. F. (2010). Spiritual, leadership and values in the NHS. *The international Journal of Leadership in Public Services*, 6(2), 39–53.
80. Sosik, J. J. (2005). The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary field study. *The Leadership Quarterly*, 16(2), 221–244.
81. Srića, V. (1999). *Ustvarjalno mišljenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
82. Stentz, J. E., Clark P. V. L., & Matkin, G. S. (2012). Applying mixed methods to leadership research: A review of current practices. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 1173–1183.
83. Stowers, R. H., & Barker, R. T. (2010). The coaching and mentoring process: The obvious knowledge and skill set for organizational communication professors. *Journal of Technical Writing and Communication*, 40, 363–371.
84. Takala (2006): How to be an effective charismatic leader: lessons for leadership development. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 20(4), 19–21.
85. Vukasović-Žontar, M. (2009). Kako obvladovati razlike med pripadniki generacij X in Y. Najdeno 19. decembra 2016 na spletnem naslovu <https://akademija.finance.si/236618>
86. Volkswagen AG (2016). *O podjetju*. Najdeno 10. decembra 2016 na spletnem naslovu <https://www.volkswagen.si/>
87. Watt, L. (2004). Mentoring and Coaching in the Workplace. *Canadian Manager / Manager Canadian*, 8(1), 14–16.
88. Wehrle, M. (2010). *100 vaj odličnega coachinga: za začetnike in profesionalce*. Jesenice: Moja knjiga.
89. Weinberg, F. J., & Lankau, M. J. (2011). Formal Mentoring Programs: A Mentor – Centric and Longitudinal Analysis. *Journal of Management*, 37(6), 1527–1557.
90. Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2011). Authentic Leadership and Follower Development: Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 438–448.
91. Zhou, J., & George, J.M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14(4/5), 545–568.
92. Zhou, Q., & Shalley, C. E. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. *Research in personnel and human resources management*, 22, 166–218.
93. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojevič, I., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.





## **PRILOGE**





## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Vprašalnik za člane timov.....	1
Priloga 2: Vprašalnik za vodje timov .....	5
Priloga 3: Nabor vprašanj polstrukturiranega intervjuja z vodjo .....	9



## PRILOGA 1: Vprašalnik za člane timov

Spoštovani,

sem Žiga Čavž in na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani zaključujem podiplomski študij. V okviru svojega magistrskega dela opravljam raziskavo z naslovom "**Analiza pristopov vodenja in vključevanja ustvarjalnosti vodenja v izbranih podjetjih avtomobilskih znamk Porsche, Volkswagen in Renault**". Vaše podjetje mi je zelo prijazno priskočilo na pomoč z dovoljenjem, da vas zaprosim za izpolnitev naslednjega vprašalnika. Izpolnjevanje vam ne bo vzelo več kot 15 minut vašega časa. Vprašalnik je popolnoma anonimen in posamezni odgovori ne bodo vidni, zato vas prosim za iskrene odgovore, ki bodo prikazali realno stanje. Rezultati, pridobljeni z raziskavo, bodo uporabljeni izključno v raziskovalni namen. Po končani raziskavi sem vam z veseljem na voljo za morebitna vprašanja na naslovu [zigacavz81@gmail.com](mailto:zigacavz81@gmail.com). Hvala!

### I. MOJ VODJA TIMA

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

Ocena vodje s strani sledilcev - VODENJE	Sploh se ne strinja m	Se ne strinja m	Niti se strinja m niti se ne strinja m	Se strinja m	Popo lnom a se strin jam
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Moj vodja pozna lastne vrednote.	1	2	3	4	5
Moj vodja ima jasno postavljene cilje.	1	2	3	4	5
Moj vodja ve, kaj ga motivira.	1	2	3	4	5
Moj vodja ve, kaj me motivira.	1	2	3	4	5
Moj vodja je iskren.	1	2	3	4	5
Moj vodja je pozitivno naravnan in optimističen.	1	2	3	4	5
Moj vodja z mano redno komunicira.	1	2	3	4	5
Moj vodja me spodbuja.	1	2	3	4	5
Moj vodja se enostavno prilagaja spremembam.	1	2	3	4	5
Moj vodja mi zaupa.	1	2	3	4	5
Moj vodja je samozavesten.	1	2	3	4	5
Moj vodja skrbi za lasten razvoj.	1	2	3	4	5
Moj vodja skrbi za moj (naš) razvoj.	1	2	3	4	5
Moj vodja se ne boji sprememb.	1	2	3	4	5

Moj vodja ima z mano pristne odnose.	1	2	3	4	5
Moj vodja upošteva mnenja drugih.	1	2	3	4	5
Moj vodja deluje v najboljšem interesu vseh sodelavcev.	1	2	3	4	5

## II. SAMOOCENA

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

<b>Samoocena sledilcev</b>	<b>Sploh se ne strinjam</b>	<b>Se ne strinjam</b>	<b>Niti se strinjam niti se ne strinjam</b>	<b>Se strinjam</b>	<b>Popolnoma se strinjam</b>
	<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>
Poznam lastne vrednote.	1	2	3	4	5
Imam jasno postavljene cilje.	1	2	3	4	5
Vem, kaj me motivira.	1	2	3	4	5
Vem, kaj motivira moje delavce.	1	2	3	4	5
Sem iskren.	1	2	3	4	5
Sem pozitivno naravnan in optimističen.	1	2	3	4	5
S svojimi delavci redno komuniciram.	1	2	3	4	5
Svoje delavce spodbujam.	1	2	3	4	5
Enostavno se prilagajam spremembam.	1	2	3	4	5
Zaupam svojim sodelavcem.	1	2	3	4	5
Sem samozavesten.	1	2	3	4	5
Skrbim za lasten razvoj.	1	2	3	4	5
Skrbim za razvoj svojih delavcev	1	2	3	4	5
Ne bojim se sprememb.	1	2	3	4	5
S sodelavci imam pristne odnose.	1	2	3	4	5
Upoštevam mnenja drugih.	1	2	3	4	5
Delujem v najboljšem interesu vseh sodelavcev.	1	2	3	4	5

## II. USTVARJALNOST

Spodnja vprašanja se nanašajo na ustvarjalnost tima, v katerem sodelujete. Prosim, izberite odgovor, ki najbolje opisuje vaš tim. Pri tem ocena **1** pomeni, da se s trditvijo **sploh ne strinjate** in ocena **5**, da se s trditvijo **popolnoma strinjate**.

Ocena tima s strani posameznikov znotraj tima	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Člani našega tima spoštujemo vodjo tima in mu zaupamo.	1	2	3	4	5
Naš tim dela učinkovito, ko smo udeleženci zadovoljni.	1	2	3	4	5
Projekti našega tima so pomembni.	1	2	3	4	5
Delo našega tima je pomembno	1	2	3	4	5
Delo našega tima je koristno	1	2	3	4	5
Pri našem delu lahko izbiramo ustvarjalne načine dela.	1	2	3	4	5
Naš tim se kot celota odloči kako bomo izpeljali nalogo.	1	2	3	4	5
Naš tim ima pozitiven vpliv na dotične stranke podjetja.	1	2	3	4	5
Naš tim se odloča avtonomno.	1	2	3	4	5
Vodji tima lahko zaupam svoje težave, ki jih imam pri timskem delu, ker vem, da mi bo prisluhnil.	1	2	3	4	5
S svojim vodjo lahko svobodno delim svoje ideje, čustva in pričakovanja.	1	2	3	4	5
Moj vodja tima ima do svojega dela profesionalni odnos in mu je predan.	1	2	3	4	5
Naš tim stremi k ustvarjanju sprememb v organizaciji.	1	2	3	4	5
Naš tim je ustvarjalen.	1	2	3	4	5

## III. RAZNO

Pri naslednjih vprašanjih, prosim, označite ustrezen odgovor. 1. Spol:

- a. Moški
- b. Ženski

2. Vaša starost:

- a. 18 - 29 let
- b. 30 - 54 let
- c. 55 let in več

3. Vaša stopnja izobrazbe:

- a. Srednja šola
- b. Višja šola
- c. Univerzitetna izobrazba ali več

4. Velikost vašega tima:

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

5. Število mesecev sodelovanja s trenutnim vodjem?

---

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

S spoštovanjem,  
Žiga Čavž

Vir: Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123–167; De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64; De Jong, J. P. J., & den Hartog, D. N. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36; Goman Carol Kinsley (1992). *Ustvarjalnost in poslovna uspešnost*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga; Jambrovič Marjanca (2005) *Uporaba tehnik ustvarjalnega mišljenja v slovenskih podjetjih*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta; Penger, S., & Dimovski, V. (2006). Trendi učeče se organizacije. Razvoj avtentičnega vodenja in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. *Teorija in praksa*, 43(3-4), 427-445 in Zupan, N., Svetlik, I., Stanojevič, I., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede

## PRILOGA 2: Vprašalnik za vodje timov

Spoštovani,

sem Žiga Čavž in na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani zaključujem podiplomski študij. V okviru svojega magistrskega dela opravljam raziskavo z naslovom " **Analiza pristopov vodenja in vključevanja ustvarjalnosti vodenja v izbranih podjetjih avtomobilskih znamk Porsche, Volkswagen in Renault** ". Vaše podjetje mi je zelo prijazno priskočilo na pomoč z dovoljenjem, da vas zaprosim za izpolnitev naslednjega vprašalnika. Izpolnjevanje vam ne bo vzelo več kot 15 minut vašega časa. Vprašalnik je popolnoma anonimen in posamezni odgovori ne bodo vidni, zato vas prosim za iskrene odgovore, ki bodo prikazali realno stanje. Rezultati, pridobljeni z raziskavo, bodo uporabljeni izključno v raziskovalni namen. Po končani raziskavi sem vam z veseljem na voljo za morebitna vprašanja na naslovu [zigacavz81@gmail.com](mailto:zigacavz81@gmail.com). Hvala!

### I. SAMOOCENA

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

<b>Samoocena vodja - VODENJE</b>	<b>Sploh se ne strinjam</b>	<b>Se ne strinjam</b>	<b>Niti se strinjam niti se ne strinjam</b>	<b>Se strinjam</b>	<b>Popolnoma se strinjam</b>
	<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>
Poznam lastne vrednote.	1	2	3	4	5
Imam jasno postavljene cilje.	1	2	3	4	5
Vem, kaj me motivira.	1	2	3	4	5
Vem, kaj motivira moje delavce.	1	2	3	4	5
Sem iskren.	1	2	3	4	5
Sem pozitivno naravnan in optimističen.	1	2	3	4	5
S svojimi delavci redno komuniciram.	1	2	3	4	5
Svoje delavce spodbujam.	1	2	3	4	5
Enostavno se prilagajam spremembam.	1	2	3	4	5
Zaupam svojim sodelavcem.	1	2	3	4	5
Sem samozavesten.	1	2	3	4	5
Skrbim za lasten razvoj.	1	2	3	4	5
Skrbim za razvoj svojih delavcev	1	2	3	4	5
Ne bojim se sprememb.	1	2	3	4	5
S sodelavci imam pristne odnose.	1	2	3	4	5

Upoštevam mnenja drugih.	1	2	3	4	5
Delujem v najboljšem interesu vseh sodelavcev.	1	2	3	4	5

## II. VODENJE IN USTVARJALNOST

Naslednja sklopa vprašanj se nanašata na ustvarjalnost vašega tima. Ponovno, prosim, izberite samo en odgovor.

V primerjavi s podobnimi timi, smatram da je moj tim (ocenite od 1 – pomeni visoko stabilen - malo spremembami do 5 – pomeni visoko ustvarjalen) pri...:

Ocena ustvarjalnosti timov s strani vodje - USTVARJALNOST	Visoko stabilen - malo sprememb (1)	Stabilen (2)	Niti stabilen niti inovativen (3)	Ustvarjalen (4)	Visoko ustvarjalen (5)
...postavljanju delovnih nalog/ciljev:	1	2	3	4	5
...odločanju o uporabi metod za izpolnitev nalog/dosego ciljev:	1	2	3	4	5
... uvedbi novih postopkov:	1	2	3	4	5
...razvijanju ustvarjalnih načinov za izpolnitev nalog/dosego ciljev:	1	2	3	4	5
... uvedbi sprememb v nalogah in metodah dela:	1	2	3	4	5
...sprejemanju novih delovnih nalog:	1	2	3	4	5

Prosim, izberite odgovor, ki najbolje opisuje vaš tim. Pri tem ocena **1** pomeni, da se s trditvijo **sploh ne strinjate** in ocena **5**, da se s trditvijo **popolnoma strinjate**.

Samoocena vodja - VODENJE	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se strinjam niti se ne strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Moj tim verjame vase.	1	2	3	4	5
Moj tim lahko veliko naredi, ko je zadovoljen.	1	2	3	4	5



Moj tim verjame, da je lahko zelo produktiven.	1	2	3	4	5
Moj tim verjame, da so njegovi projekti pomembni.	1	2	3	4	5
Moj tim verjame, da je njegovo delo koristno.	1	2	3	4	5
Moj tim verjame, da je njegovo delo pomembno.	1	2	3	4	5
Moj tim lahko izbere različne načine izvajanja dela.	1	2	3	4	5
Moj tim izbira ustvarjalne načine dela.	1	2	3	4	5
Moj tim se kot tim odloči kako bo izpeljal naloge.	1	2	3	4	5
Moj tim je pri sprejemanju svojih odločitev avtonomen.	1	2	3	4	5
Moj tim ima pozitiven vpliv na dotične stranke podjetja.	1	2	3	4	5
Moj tim opravlja naloge, ki so za podjetje pomembne.	1	2	3	4	5
Moj tim ustvarja spremembe v organizaciji.	1	2	3	4	5
Moj tim je ustvarjalen.	1	2	3	4	5

### III. RAZNO

Pri naslednjih vprašanjih, prosim, označite ustrezen odgovor.

1. Spol:

- a. Moški
- b. Ženski

2. Vaša starost:

- a. 18 - 29 let
- b. 30 - 54 let
- c. 55 let in več

3. Vaša stopnja izobrazbe:

- a. Srednja šola
- b. Višja šola
- c. Univerzitetna izobrazba ali več

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

- a. Do 5 sodelavcev
- b. 5 - 10 sodelavcev

- c. 10 - 15 sodelavcev
- d. 15 in več sodelavcev

## 5. Število mesecev delovanja na trenutnem položaju?

---

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

S spoštovanjem,  
Žiga Čavž

Vir: Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123–167; De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64; De Jong, J. P. J., & den Hartog, D. N. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36; Goman Carol Kinsley (1992). *Ustvarjalnost in poslovna uspešnost*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga; Jambrovič Marjanca (2005) *Uporaba tehnik ustvarjalnega mišljenja v slovenskih podjetjih*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta; Penger, S., & Dimovski, V. (2006). Trendi učeče se organizacije. Razvoj avtentičnega vodenja in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. *Teorija in praksa*, 43(3-4), 427-445 in Zupan, N., Svetlik, I., Stanojevič, I., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede

**Nabor vprašanj polstrukturiranega intervjuja z vodjo**

V tabeli so navedena izhodiščna vprašanja za poglobljen intervju z izbranim managerjem.

Vprašanja za polstrukturiran intervju z izbranim vodjem vrhnje ravni

Prosil bi vas za krajšo predstavitev ter vašo vlogo v podjetju.

Na podlagi predlaganih stilov vodenja me zanima, ali tovrstne stile poznate ter katerega bi pripisali sebi.

Ali ste v času svoje kariere v vodstvu spremenili svoj stil vodenja? Zakaj in kako?

Ali sebe dojemate kot dobrega vodjo in kakšne so po vašem mnenju značilnosti in vrednote dobrega vodje? Kako bi opisali svoj slog vodenja?

Ali bi lahko zase dejali, da vodite v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji?

Kakšen pomen imata za vas optimizem in samozavest? Ste sami optimistični in samozavestni? Ti lastnosti opažate tudi pri svojih zaposlenih? Ali ju svojim zaposlenim pomagata razvijati?

Ali poznate lastne prednosti in slabosti vašega vodenja? Svoje napake in slabosti vedno pokažete svojim sodelavcem?

Od kje črpate vašo motivacijo za delo? S čim motivirate vaše zaposlene, da z veseljem in uspešno opravljajo delo? Kako obdržite najboljše kadre?

Kakšen odnos imate s svojimi zaposlenimi? Ali poznate njihove prednosti in slabosti? Menite, da vas pri svojem delu posnemajo in se lahko z vami poistovetijo?

Ali svojim sodelavcem zaupate? Kakšno vlogo imajo ti pri sprejemanju odločitev; upoštevate njihove predloge in mnenja?

Na kakšen način komunicirate z zaposlenimi? Kako, če jih, prenašate znanje, vizijo, vrednote in cilje vaše organizacije na svoje zaposlene?

Na kakšen način zagotavljate uspešnost? Spremljate tudi zadovoljstvo zaposlenih? Kako?

Ali se vam zdi pomembno, da vodja pozna svoje zaposlene tudi na bolj osebnem nivoju? Ali kdaj organizirate dogodke, na katerih se lahko vaši zaposleni družijo?

Ali v vašem podjetju spodbujate ustvarjalnost? Kakšen doprinos ima po vašem mnenju k uspešnosti in konkurenčnosti vašega podjetja? Ali pri vas nastane največ idej na strani posameznika, tima ali celotne organizacije? Imajo sodelavci in timi dovolj velik vzvod za naslednjo fazo; implementacijo idej?

Kakšni so timi v vašem podjetju; so to stalni ali po večini projektni timi? Kako funkcionirajo? So vaši zaposleni v timih opolnomočeni (vodja spodbuja samoiniciativnost, kreativnost, razvoj novih idej)? Kako slednje po vašem mnenju vpliva na ustvarjalnost in inovativnost vaših timov?

Ali je po vašem mnenju za ustvarjalo vedenje na ravni timov zaslužno vodenje?

Ali menite, da posameznik, član tima, uspehe in poraze doživlja kot lastne? Kako ocenjujete obseg in vpetost posameznika v tim?

Kakšna vpliv ima po vašem mnenju zaupanje članov tima v svojega vodjo na stopnjo ustvarjalnosti tima?

Kakšno je vaše mnenje o vlogi vodenja ustvarjalnega vodenja vse bolj heterogenih timov? Menite, da se vloga vodenja poveča ali pa so timi bolj inovativni ravno zaradi heterogenosti?

Kateri so največji izzivi vodenja timov v vašem podjetju? Kaj bo po vašem mnenju v prihodnosti drugače na tem področju?

## **POLSTRUKTURIRANI INTERVJU Z DIREKTORJEM MALGAJ D.O.O., ANDREJEM MALGAJEM**

### **1. Prosim vas za krajšo predstavitev vaše vloge v podjetju.**

Že dvajset let sem direktor podjetja, zadnjih deset let pa sem direktor kompletne skupine Malgaj, ki jo sestavljajo tri podjetja - to so Malgaj d.o.o, ki je pooblaščen servis za skupino Volkswagen, Avtohiša Malgaj, ki ima pogodbe za Renault, Nissan in Dacio ter tretje podjetje, Malgaj Leasing. Ustvarimo 50 milijonov prometa na leto, imamo 85 zaposlenih in prodamo okrog 2500 avtomobilov na leto. Kot direktor sem na položaju dvajset let, zadnjih deset let pa kot direktor celotne skupine, saj je del tega prej vodil moj oče.

### **2. Na podlagi predlaganih stilov vodenja, me zanima, ali tovrstne stile poznate ter katerega bi pripisali sebi?**

Kot vodja postavljam in sprejemam zadane cilje. Rekel bi, da imam bolj projektni stil vodenja, hkrati tudi timski način vodenja – nikoli ne zaukažem »takole in takole bomo naredili«, temveč zberem svoje podrejene s katerimi definiramo problem ter potem položimo vse predloge na mizo in izberemo tisti predlog, ki je najboljši, kar pa ni nujno da je moj. Tisto pa, kar se zmenimo, pa se mora narediti.

### **3. Ali ste v času svoje kariere v vodstvu spremenili svoj stil vodenja? Zakaj in kako?**

Nikoli, že od vsega začetka se poslužujem takega načina.

### **4. Ali sebe dojemate kot dobrega vodjo in kakšne so po vašem mnenju značilnosti in vrednote dobrega vodje?**

Značilnosti dobrega vodje po mojem mnenju so – najprej, da mora poslušati. Mora znati sprejemati kritiko tudi na svoj račun, mora biti samokritičen, mora biti odkrit in korekten do sodelavcev ter pošten.

### **5. Ali bi zase dejali da vodite v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji?**

Seveda, drugače si vodenja ne bi znal predstavljati.

### **6. Kakšen pomen imata za vas optimizem in samozavest? Ste sami optimistični in samozavestni? Te lastnosti opazate tudi pri svojih zaposlenih? Ali jo svojim zaposlenim pomagate razvijati?**

Zelo velik pomen imata iz dveh razlogov: če si ti optimističen in pozitivno naravnani potem streliš za rešitvami in pozitivnimi cilji; če pa si pesimist boš videl samo probleme in težave. Če si pozitiven, to čuti tudi tvoja ekipa in tako so tudi oni pozitivni in samozavestni. Pri večini zaposlenih opažam tudi te lastnosti; pomagam jim razvijati na takšen način, da nikoli ne dajem navodil mimo svojih podrejenih; naprimer - ne bom jaz rekel mehaniku »to in to naredi«, temveč bom poklical njegovega nadrejenega in temu povedal svoje mnenje.

### **7. Ali poznate lastne prednosti in slabosti vašega vodenja? Svoje napake in slabosti vedno pokažete svojim sodelavcem?**

Prednosti so zagotovo te da zelo dobro obvladamo svoj posel, da zelo dobro vodimo procese, da imamo zelo preproste in hitre ter kratke poti odločanja, delujemo učinkovito. Slabosti pa - morda bi se lahko malo bolj posvetili pozornosti razgovorom z zaposlenimi in letnim osebnim razgovorom. Lahko bi izvedli več tedenskih in mesečnih sestankov tudi na nižjih nivojih, na nivoju posameznih timov. In to ne samo v smislu neformalnih sestankov, temveč tudi v smislu formalnih sestankov. Kar se tiče pa napak in slabosti, jih sodelavci sami vidijo.

### **8. Od kje črpate vašo motivacijo za delo? S čim motivirate vaše zaposlene, da z veseljem in uspešno opravljajo delo? Kako obdržite najboljše kadre?**

Imam blazno srečo, da je moja služba hkrati tudi moj hobi. Če je hobi, je tu tudi motivacija. Prva motivacija pri zaposlenih je vedno dober kolektiv in dobri odnosi

znotraj kolektiva. To je včasih težko združljivo, če imaš zelo visoke cilje in je treba zelo visoke cilje doseči, takrat te lahko tudi malo demotivira . Sicer pa - odnosi, ugled, nagrajevanje, pohvala, nagrade... Najboljše kadre pa obdržim tako, da se z njimi veliko ukvarjam in pogovarjam, zato, da čutimo en drugega, ne samo, da vedo za napisмено zastavljene plane, temveč vedo tudi za ozadje planov, da jim tudi jaz pomagam dosegati njihove plane. Bolj je človek sposoben, boljši je, več ga je treba plačati.

**9. Kakšen odnos imate s svojimi zaposlenimi? Ali poznate njihove prednosti in slabosti? Menite, da vas pri svojem delu posnemajo in se lahko z vami poistovetijo?**

Moj odnos z zaposlenimi je zelo dober, že skoraj na meji prijateljskega. Seveda je potrebno poznati njihove prednosti in slabosti; kar pa se tiče posnemanja - določene stvari zagotovo posnemajo po meni, če je vodja dober je za zgled in če si zgled potem marsikdo tudi posnema. V 70% imajo pa svoj lastni jaz in način. Če vodja tima tudi izbira sodelavce, tudi že takrat izbere takšne, ki delajo na podoben način kot on.

**10. Ali svojim sodelavcem zaupate? Kakšno vlogo imajo ti pri sprejemanju odločitev; upoštevate njihove predloge in mnenja?**

Da, seveda jim zaupam.

**11. Na kakšen način komunicirate z zaposlenimi? Kako, če jih, prenašate znanje, vizijo, vrednote in cilje vaše organizacije na svoje zaposlene?**

Z zaposlenimi komuniciram bolj neformalno kot formalno. Svoje znanje in vizijo nanje prenašam čisto na neformalnem nivoju – enostavno, s klepetom, ob kavi ali pivu.

**12. Na kakšen način zagotavljate uspešnost? Spremljate tudi zadovoljstvo zaposlenih in kako?**

Z anketo, ki zaokroži med zaposlenimi enkrat letno. Večinoma pa z neformalnimi pogovori.

**13. Ali se vam zdi pomembno da vodja pozna svoje zaposlene tudi na osebnem nivoju? Ali kdaj organizirate dogodke, na katerih se lahko vaši zaposleni družijo?**

Seveda je pomembno, da vodja pozna svoje zaposlene tudi na osebnem nivoju. Druženje pa organiziramo enkrat do dvakrat na leto. Velikokrat je družabno tudi ob rojstnih dnevih.

**14. Ali v vašem podjetju spodbujate ustvarjalnost? Kakšen doprinos ima po vašem mnenju k uspešnosti in konkurenčnosti vašega podjetja? Ali pri vas nastane največ idej na strani posameznika, tima ali celotne organizacije? Imajo sodelavci in timi dovolj velik vzvod za naslednjo fazo – implementacijo idej?**

Seveda spodbujamo ustvarjalnost. Če jo že jaz ne, potem jo vsi skupaj. Če si timski tip vodje je to že polovica ustvarjalnosti. Doprinos k uspešnosti je zelo velik, tega se ne da izmeriti. Če se nekdo počuti svobodnega, se ne boji, potem je veliko bolj ustvarjalen. Kot vodja postaviš nalogo in cilj. Dobro je, da zaposlenemu samemu pustiš priti do tega cilja, važno je da pride v pravem času in do pravega kvalitetnega rezultata. Tu je ustvarjalnost pomembna. Največ idej pride iz področja posameznika - 70%, 30% pa iz področja tima. Sodelavci in timi pa imajo tudi dovolj velik vzvod implementacijo, saj jim jaz dam in naloge in pooblastila.

**15. Kakšni so timi v vašem podjetju; so to stalni ali po večini projektni timi? Kako funkcionirajo? So vaši zaposleni v timih opolnomočeni (vodja spodbuja samoiniciativnost, kreativnost, razvoj novih idej)? Kako slednje po vašem mnenju vpliva na ustvarjalnost in inovativnost vaših timov?**

Timi so samo stalni. Funkcionirajo različno. Odvisno tudi na katerem področju tim dela. Denimo - tim prodajnikov, tu vlada bistveno večje spodbujanje kreativnosti. Če pa imaš tim proizvodnje, kjer ljudje delajo za strojem, pa ne rabijo ne vem kako velike kreativnosti. Lahko inovativnost, kreativnosti pa ne. Odvisno od tima. Kot sva prej rekla, če imajo zaposleni pooblastila, da lahko ukrepajo, ne pa samo naloge, potem to vpliva zelo na ustvarjalnost in na to da ljudje delajo bolj zavzeto in bolj odgovorno.

**16. Ali je po vašem mnenju za ustvarjalno vodenje na ravni tima zaslužen vodenje?**

Absolutno.

**17. Ali menite da posamezen član tima uspehe in poraze doživlja kot lastne? Kako ocenjujete obseg in vpletenost posameznika v tim?**

Zelo odvisno od tega, kakšen značaj je posameznik, a vseeno 90% ljudi uspeh ali poraz jemlje kot svoj lasten uspeh ali neuspeh.

**18. Kakšen vpliv ima po vašem mnenju zaupanje članov tima v svojega vodjo na stopnjo ustvarjalnosti tima?**

Bolj je svoboden, bolj je ustvarjalen.

**19. Kakšno je vaše mnenje o vlogi vodenja ustvarjalnega vodenja vse bolj heterogenih timov? Menite, da se vloga vodenja poveča ali pa so timi bolj inovativni ravno zaradi heterogenosti?**

Bolj je tim heterogen bolj je lahko ustvarjalen, ker imaš več različnih potencialov, s tem pa je stil vodenja drugačen, ker moraš te različne značaje in potenciale znati usmeriti v pravočasno in kvalitetno doseganje cilja. Če imaš zelo heterogen tim, si lahko zelo ustvarjalen, vendar ti švigajo ideje ven – komunikacija je problem. Bistveno bolj

zahtevno je takšno vodenje, zagotoviti moraš, da se te ideje združijo v celoto za doseganje cilja. Sicer pa so bolj inovativni in pa vloga vodenja se tu definitivno poveča.

## **20. Kateri so največji izzivi vodenja timov v vašem podjetju? Kaj bo po vašem mnenju v prihodnosti drugače na tem področju?**

Definitivno bo vodenje v prihodnosti zahtevnejše, ker ljudje bistveno hitreje živimo. Ljudje, predvsem mladi, so veliko bolj fleksibilni na trgu dela, bistveno več informacij imajo in če si ti kot vodja malo starejši, moraš upoštevati tudi to. Razmišljati moraš na veliko bolj odprt način; avtorsko vodenje v prihodnosti po mojem mnenju nima neke velike perspektive, ker so mlajše generacije bolj odprte, občutljive, dojemljive, manj tolerantne za določene avtorske stvari. Naprimer, velike tuje multinacionalke, kjer mora biti avtorski način vodenja, ker sam princip dela to zahteva - imajo ob tem neformalne sestanke in neformalna druženja, kjer te stvari »zgladijo«.

## **POLSTRUKTURIRANI INTERVJU Z DIREKTORJEM PORSCHE SLOVENIJA INTER AUTA, RENE VOGL**

### **1. Prosil bi vas za krajšo predstavitev ter vašo vlogo v podjetju.**

Od oktobra 2013 sem direktor Porsche Inter Auta, ki zajema pet poslovalnic v Sloveniji in zaposluje skoraj 330 sodelavcev. Vsaka poslovalnica ima svojega direktorja. Skupina Porsche Inter Auto se ukvarja s prodajo in servisiranjem vozil znamk Volkswagen, Audi, Škoda, Porsche in Seat in prodajo rabljenih vozil.

### **2. Kakšen stil vodenja bi pripisali sebi?**

Kooperativno, z ne preveč avtoritete, coaching (prenašanje znanja), usmerjenost k jasnim rezultatom ampak tudi k ljudem.

### **3. Ali ste v času svoje kariere v vodstvu spremenili svoj stil vodenja? Zakaj in kako?**

V času krize je stil vodenja bolj avtoritativen, ker ljudje potrebujejo jasno orientacijo za naprej.

### **4. Ali sebe dojemate kot dobrega vodjo in kakšne so po vašem mnenju značilnosti in vrednote dobrega vodje? Kako bi opisali svoj slog vodenja?**

Da, vidim se kot dobrega vodjo. Dober vodja je etičen, iskren, usmerjen k ciljem, delegira odgovornosti zaposlenim, ki se s tem lahko še bolj razvijajo.



**5. Ali bi lahko zase dejali, da vodite v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji?**

Da.

**6. Kakšen pomen imata za vas optimizem in samozavest? Ste sami optimistični in samozavestni? Ti lastnosti opažate tudi pri svojih zaposlenih? Ali ju svojim zaposlenim pomagata razvijati?**

Vodja mora biti optimistično orientiran k rešitvam in tudi samozavesten, saj mora zaupati sam vase, da lahko k rešitvam in ciljem ustrezno usmerja tudi vse svoje zaposlene.

**7. Ali poznate lastne prednosti in slabosti vašega vodenja? Svoje napake in slabosti vedno pokažete svojim sodelavcem?**

Slabost je včasih preveliko popuščanje zaposlenim zaradi lastne prijaznosti, če pride do prevelikih napak zaradi tega, je potem potrebno pristopiti bolj strogo. Prednost je dovoljevanje možnosti, da se sodelavci naprej razvijajo s tem ko lahko doprinesejo k delu svoje predlagane projekte in jih razvijajo s pomočjo mojega coachinga. Velik pogoj pri temu je seveda, da imaš prave zaposlene, ki so pripravljeni delati.

**8. Od kje črpate vašo motivacijo za delo? S čim motivirate vaše zaposlene, da z veseljem in uspešno opravljajo delo? Kako obdržite najboljše kadre?**

Največja motivacija je, da se podjetje kvalitetno (na kakšen način) in kvantitativno (rezultati) razvija. Če se oboje razvija v pozitivno smer je to hkrati potrditev in motivacija, da bomo tudi naslednjič uspešni. Motiviram zaposlene z odprto komunikacijo, zaupanjem, spodbujanjem v lasten uspeh in uspeh teama. Z naštetimi lastnostmi obdržimo tudi najboljše kadre.

**9. Kakšen odnos imate s svojimi zaposlenimi? Ali poznate njihove prednosti in slabosti? Menite, da vas pri svojem delu posnemajo in se lahko z vami poistovetijo?**

Iskren in odprt odnos. Poznam njihove prednosti in slabosti. Glede posnemanja in poistovitve je res odvisno od posamičnega sodelavca.

**10. Ali svojim sodelavcem zaupate? Kakšno vlogo imajo ti pri sprejemanju odločitev; upoštevate njihove predloge in mnenja?**

Večinoma jim zaupam, nekaterim ne – nekateri potrebujejo več nadzora. Če so sodelavci strokovnjaki na svojem področju, vsekakor sprejemem njihove predloge in mnenja. Če je zaposleni sam prepričan v svoje odločitve in jih ustrezno predstavi potem jim definitivno omogočam sprejemanje lastnih odločitev. Seveda morajo tudi prevzeti odgovornost za svoje odločitve in dejanja.

**11. Na kakšen način komunicirate z zaposlenimi? Kako, če jih, prenašate znanje, vizijo, vrednote in cilje vaše organizacije na svoje zaposlene?**

Najbolj pomembna je osebna komunikacija oz. pogovor. Z direktnimi sodelavci vedno z rednimi pogovori, za večje skupine zaposlenih na službenih dogodkih in enkrat na leto čisto vsem zaposlenim, kjer predstavimo rezultate lanskega leta in vizijo naslednjih let.

**12. Na kakšen način zagotavljate uspešnost? Spremljate tudi zadovoljstvo zaposlenih? Kako?**

Uspešnost zagotavljamo s pravilno izdelano strategijo, usmerjenost k tej strategiji in postavljenim ciljem, odprto komunikacijo in pravimi kadri. Zadovoljstvo zaposlenih spremljamo vsako leto z anketo.

**13. Ali se vam zdi pomembno, da vodja pozna svoje zaposlene tudi na bolj osebnem nivoju? Ali kdaj organizirate dogodke, na katerih se lahko vaši zaposleni družijo?**

Da, poznavanje na bolj osebnem nivoju je zelo pomembno. Redno organiziramo dogodke, kjer se družimo in še bolj spoznavamo.

**14. Ali v vašem podjetju spodbujate ustvarjalnost? Kakšen doprinos ima po vašem mnenju k uspešnosti in konkurenčnosti vašega podjetja? Ali pri vas nastane največ idej na strani posameznika, tima ali celotne organizacije? Imajo sodelavci in timi dovolj velik vzvod za naslednjo fazo; implementacijo idej?**

Vedno spodbujamo ustvarjalnost vseh zaposlenih, s tem ko lahko predstavijo svoje lastne ideje in projekte. Če so izvedeni uspešno seveda doprinesejo k uspešnosti in konkurenčnosti podjetja. Največ idej pride s strani posameznikov, ki pa se nato razvijajo v teamu.

**15. Kakšni so timi v vašem podjetju; so to stalni ali po večini projektni timi? Kako funkcionirajo? So vaši zaposleni v timih opolnomočeni (vodja spodbuja samoiniciativnost, kreativnost, razvoj novih idej)? Kako slednje po vašem mnenju vpliva na ustvarjalnost in inovativnost vaših timov?**

Stalni teami. Imamo veliko različnih projektov na različnih področjih ampak je res odvisno posamično vedenje od zaposlenih.

**16. Ali je po vašem mnenju za ustvarjalo vedenje na ravni timov zaslužno vodenje?**

Bolj je odvisno od samoiniciativnosti ljudi kot od vodje. Seveda vodja doprinesem k temu.

**17. Ali menite, da posameznik, član tima, uspehe in poraze doživlja kot lastne? Kako ocenjujete obseg in vpetost posameznika v tim?**

Skozi naše dogodke se trudimo doseči, da so sodelavci skozi uspeh podjetja ponosni tudi sami na sebe-torej lastni uspeh. Vsak član s svojo vlogo pomemben člen.

**18. Kakšna vpliv ima po vašem mnenju zaupanje članov tima v svojega vodjo na stopnjo ustvarjalnosti tima?**

Veliko.

**19. Kakšno je vaše mnenje o vlogi vodenja ustvarjalnega vedenja vse bolj heterogenih timov? Menite, da se vloga vodenja poveča ali pa so timi bolj inovativni ravno zaradi heterogenosti?**

Bolj kreativne so heterogene skupine, kjer je več raznih pogledov in različnih idej.

**20. Kateri so največji izzivi vodenja timov v vašem podjetju? Kaj bo po vašem mnenju v prihodnosti drugače na tem področju?**

Najti prave zaposlene, jih uspešno vplesti v podjetje in skupno vizijo in jih seveda obdržati. V času digitalizacije bo še bolj pomemben osebni odnos in pogovor.