

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POVEZAVA TRANSFORMACIJSKEGA VODENJA Z
INOVATIVNOSTJO: PRIMER PROJEKTA SOUPORABE
ELEKTRIČNIH VOZIL AVANT2GO**

Ljubljana, 30. oktober 2018

TOMAŽ KOGOJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Tomaž Kogoj, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor magistrskega dela z naslovom Povezava transformacijskega vodenja z inovativnostjo: primer projekta souporabe električnih vozil Avant2Go pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Sandro Pengler

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 plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem 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, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TRANSFORMACIJSKO VODENJE	4
1.1 Opredelitev transformacijskega vodenja.....	5
1.2 Transformacijski vodja	6
1.3 Komponente transformacijskega vodenja.....	7
1.3.1 Inspiracijska motivacija.....	7
1.3.2 Intelektualna stimulacija.....	8
1.3.3 Idealizirani vpliv.....	9
1.3.4 Individualizirana obravnava	10
1.4 Transformacijsko vodenje in kontekst z ostalimi teorijami vodenja.....	11
1.4.1 Karizmatično vodenje in transformacijsko vodenje	12
1.4.2 Transakcijsko vodenje in transformacijsko vodenje	12
1.4.3 Avtentično vodenje in transformacijsko vodenje	13
1.4.4 Uslužno vodenje in transformacijsko vodenje.....	16
1.5 Kritika transformacijskega vodenja	17
2 INOVATIVNOST.....	19
2.1 Področje preučevanja.....	19
2.2 Opredelitev inovativnosti	20
2.3 Ravni inovativnosti	21
2.3.1 Inovativno vedenje posameznika	22
2.3.2 Inovativno vedenje timov	23
2.3.3 Organizacijska inovativnost	24
2.4 Povezava transformacijskega vodenja in inovativnosti	25
3 SOUPORABA ELEKTRIČNIH VOZIL	28
3.1 Globalni trendi na področju mobilnosti	28
3.2 Električna mobilnost.....	30
3.3 Souporaba vozil.....	32
3.4 Primeri dobrih praks v evropskem in svetovnem okviru	34
3.4.1 car2go	34
3.4.2 Zipcar.....	34
3.4.3 DriveNow	35
4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O POVEZANOSTI TRANSFORMACIJSKEGA VODENJA IN INOVATIVNOSTI V IZBRANEM PODJETJU	35

4.1 Predstavitev projekta Avant2Go: Mobilnost kot storitev souporabe 100 % električnih vozil	35
4.1.1 Namen in cilj projekta	36
4.1.2 Opis projekta	36
4.1.3 Ciljne skupine	38
4.1.4 Komunikacijska orodja projekta.....	38
4.2 Zasnova raziskovanja in metodologija	39
4.2.1 Cilji raziskave	40
4.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja	40
4.2.3 Metoda in načrt raziskave.....	40
4.2.4 Zasnova opazovanja	41
4.2.4.1 Metoda opazovanja	41
4.2.4.2 Vloge opazovanja udeležencev	41
4.2.5 Oblikovanje intervjuja	42
4.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov	43
4.3.1 Opazovanje delovanja raziskovalno-razvojne skupine.....	43
4.3.2 Intervju z direktorjem podjetja Avant car d.o.o.	45
4.4 Povezava transformacijskega vodenja in inovativnosti v okviru projekta Avant2Go.....	56
4.5 Prispevki in omejitve raziskave	57
4.6 Zaključne ugotovitve in priporočila vodstvu projekta	57
SKLEP	58
LITERATURA IN VIRI	59

KAZALO TABEL

Tabela 1: Opazovanje delovanja raziskovalno-razvojne ekipe	44
Tabela 2: Pomembnost ključnih značilnosti transformacijskega vodenja in inovativnosti, glede na odgovore iz intervjuja z vodjo projekta Avant2Go	55

KAZALO SLIK

Slika 1: Primerjava teorij vodenja	11
Slika 2: Primerjava transformacijskega in transakcijskega vodenja	13
Slika 3: Avtentično vodenje	14
Slika 4: Sistem identitet v avtentičnem vodenju	15
Slika 5: Učinek vodenja pri znanju in učinkovitosti	18
Slika 6: Večnivojski model inovativnosti Sears in Baba.....	21
Slika 7: Vpliv avtonomije na učinkovitost inovativnosti tima	24

Slika 8: Prikaz trenutnega stanja (levo) in mobilnost kot storitev (desno).....	29
Slika 9: Globalna rast prodaje električnih vozil v letih 2010 – 2017	31
Slika 10: Načrt raziskave.....	39
Slika 11: Vloge raziskovalca pri opazovanju	42

UVOD

Inovativnost je glavni dejavnik za preživetje in konkurenčnost organizacij, saj se je potrebno hitro spreminjati, če si organizacija želi biti globalno povezana in prilagodljiva na hitre spremembe (Palangkaraya, Stierwald, Webster & Jensen, 2010). Med raziskovalci velja za priljubljeno temo, saj predstavlja enega glavnih dejavnikov pri ustvarjanju nove industrije, uspešnosti podjetij in managementa profitnih in neprofitnih organizacij ter predstavlja konkurenčne prednosti organizacij (Damanpour, 2014). Inovativnost je po definiciji raziskovalke Amabile (1988) uspešna implementacija ustvarjalnih in novih idej v organizaciji. Inovativnost je proces, ki se dogaja na več nivojih, cilj pa je idejo pretvoriti v rezultate, produkte, ki nato pripomorejo k družbeni ali ekonomski vrednosti in predstavljajo temelje za spremembe (Sears & Baba 2011).

Vodenje je bilo prepoznano med raziskovalci kot dejavnik, ki najbolj vpliva na inovativnost v organizacijah. Raziskovalci Oke, Munshi in Walumbwa (2009) so mnenja, da je eden večjih izzivov današnjega vodje, vodenje organizacij, ki so naravnane k inovativnosti. Transformacijsko vodenje je med raziskovalci postalo predmet z največ zanimanja že od samih začetkov (Aryee, Walumbwa, Zhou & Hartnell, 2012). Izmed vseh teorij vodenja velja transformacijsko vodenje najbolj raziskovano in priljubljeno področje vodenja zadnjih trideset let (Northouse, 2013).

Transformacijsko vodenje podaja večji poudarek k čustvenim in karizmatičnim elementom v samem vodenju. Northouse (2013) je ugotovil, da je transformacijsko vodenje način vodenja, ki spreminja ljudi, saj namenja pozornost čustvom, vrednotam, zadovoljevanjem potreb svojih sledilcev in sledilce v celoti obravnava kot človeška bitja. Transformacijsko vodenje je sestavljeno iz štirih komponent: (1) inspiracijska motivacija; (2) intelektualna stimulacija; (3) idealizirani vpliv in (4) individualizirana obravnava (Bass & Avolio, 1994).

Transformacijsko vodenje se uvršča med teorije izjemnega vodenja, saj sledilci presegajo svoje pričakovane rezultate. Transformacijsko vodenje je nastalo kot posledica velikih tržnih sprememb, ki so se pričele razvijati od 80. let prejšnjega stoletja. Transformacijski vodje s pomočjo proaktivnosti in spodbujanja sledilcev k opolnomočenju, da postanejo osredotočeni na boljšo kakovost in večjo učinkovitost, vplivajo na doseganje boljših rezultatov od pričakovanih (Bass, 1999).

Transformacijsko vodenje in inovativnost sta povezana med seboj, saj vodje ne sprejemajo stanj, v katerih so v tem trenutku, temveč sledilcem podajajo novo, polno izzivov in navdihujočo vizijo prihodnosti. S pomočjo obvladovanja vseh štirih komponent transformacijskega vodenja, vodja svoje sledilce spodbuja k razmišljanju izven okvirjev in jim situacije prikazuje iz različnih možnih vidikov. S tem vpliva na inovativno vedenje posameznika in timov, saj s tem lahko sledilci ocenijo metode dela in predstavijo rešitve, kako določen proces izboljšati. S tem se tudi izboljša učinkovitost in motivacija sledilcev, ki na koncu vodi doseganju napovedanih, prihodnjih stanj, ki so bila izražena skozi vizijo (Jung, Chow & Wu, 2003).

Razvoj inovativnosti in ustreznim načinom vodenja se na globalni ravni tvorijo novi trgi, ki predhodno zaradi omejitev (razvoj tehnologije) niso obstajali. Souporaba vozil je z razvojem tehnologije postala eden izmed trendov mobilnosti na celem svetu. Souporaba vozil se hitreje razvija in raste predvsem v urbanih okoljih. Souporaba vozila je alternativa klasičnemu

lastništvu vozila, kjer uporabniki vozila uporabljajo le takrat, ko jih potrebujejo in za uporabo vozila samo takrat tudi plačujejo. Uporabniki tako nimajo stroškov z registracijo, zavarovanjem, izgubo vrednosti in vsemi ostalimi stroški povezani z lastništvom. Prednost souporabe vozil je predvsem v tem, da so ta vozila veliko boljše izkoriščena in okolju prijaznejša. Sistem souporabe vozil v mestih lahko vpliva na zmanjšanje lastniških vozil. Število uporabnikov storitve souporabe vozil se je od leta 2006 do leta 2014 tako povečalo iz 0,35 milijona na 4,94 milijona (Prieto, Baltas & Stan, 2017).

Mobilnost je bila vedno povezana z uporabo fosilnih goriv, ki imajo negativen vpliv na okolje. Alternativa je zato postala električna mobilnost, saj zmanjša vpliv na okolje in vpliva k trajnostnemu razvoju mobilnosti. V avtomobilski industriji je potrebno omeniti rast v prodaji električnih vozil, saj se je v svetovnem okviru izdelalo in prodalo že preko 3 milijone električnih vozil. S tem se ni spreminjala le mobilnost temveč tudi razmišljanje ljudi, saj je električna mobilnost nova tehnologija, ki pripomore k zmanjšanju ogljičnega odtisa (Martinez-Lao, Montoya, Montoya & Manzano-Agugliario, 2017). Rast električne mobilnosti v državah znotraj Evropske Unije je med 50 % in 80 % na leto. Prav tako se povečala rast v novih poslovnih modelih, ki so povezani z električno mobilnostjo. Rast souporabe električnih vozil je v Nemčiji med letoma 2012 in 2016 znašala kar petkratnik vrednosti. Raziskava (Martinez-Lao, Montoya, Montoya & Manzano-Agugliario, 2017) je pokazala, da vsaj 50 % izvršnih direktorjev v avtomobilski industriji meni, da je eden ključnih svetovnih trendov električna mobilnost in s tem dosegla 1. mesto med vsemi trendi v raziskavi. 49 % direktorjev je digitalizacijo in povezljivost vozil prikazalo kot zelo pomembno (ta tehnologija je ključna pri implementaciji sistema souporabe vozil).

V magistrski nalogi transformacijsko vodenje in inovativnost preučujem na primeru prebojnega projekta Avant2Go, ki združuje v prejšnjih odstavkih opisana hitro rastoča globalna trenda mobilnosti, souporabo vozil in električno mobilnost.

Namen magistrskega dela je s pomočjo domačih in tujih znanstvenih člankov prispevati k razumevanju transformacijskega vodenja in inovativnosti in njune povezave ter spričo preučevanega primera tudi sodelovalne ekonomije.

Cilj magistrskega dela je analizirati povezavo transformacijskega vodenja z inovativnostjo na primeru visokotehnološkega projekta souporabe električnih vozil.

V okviru glavnega cilja obravnavam naslednje **podcilje**:

V teoretičnem delu:

1. opredeliti transformacijsko vodenje in inovativnost,
2. opredeliti sodelovalno gospodarstvo in v tem okviru souporabo vozil,
3. izpostaviti ključne raziskovalce preučevanih področij,
4. konceptualizirati model transformacijskega vodenja in inovativnosti.

V praktičnem delu:

1. s pomočjo kvalitativne metodologije analizirati povezavo transformacijskega vodenja in inovativnosti na primeru tehnološkega projekta souporabe električnih vozil,

2. izpostaviti ključne dejavnike vodenja inovativnega projekta souporabe električnih vozil Avant2Go,
3. navesti omejitve raziskave, podati predloge prihodnjega razvoja, strniti prispevke magistrskega dela.

Temeljna teza magistrskega dela je: »Transformacijsko vodenje je pozitivno povezano z inovativnostjo, ki je potrebna za vpeljavo prebojnih projektov, kakršna je tudi souporaba električnih vozil Avant2Go.«

Za doseg zastavljenih ciljev in namena v magistrskem delu odgovarjam na naslednja raziskovalna vprašanja:

- **R1:** Kakšna je povezava transformacijskega vodenja z inovativnostjo?
- **R2:** Kateri so temeljni dejavniki transformacijskega vodenja, ki vplivajo na inovativnost?
- **R3:** Kako je transformacijsko vodenje povezano z inovativnostjo na primeru projekta v tehnološkemu podjetju?

Magistrsko delo sestavljata teoretični in raziskovalni del. V teoretičnem delu je prvo poglavje namenjeno preučevanju konstrukta transformacijskega vodenja, drugo poglavje pa preučevanju konstrukta inovativnosti ter njuni medsebojni povezanosti. Ob tem uporabljam metode znanstveno raziskovalnega dela: metoda deskripcije, metoda komparacije in metoda kompilacije. Posamezne pojave bom opisoval s pomočjo metode deskripcije. Metodo deskripcije podkrepim tudi z metodo kompilacije, ki povzema stališča in ugotovitve različnih avtorjev ter z metodo komparacije, ki med seboj primerja in analizira ugotovitve posameznih avtorjev.

Teoretični del magistrskega dela temelji na sekundarnih virih podatkov, predvsem na visoko rangiranih tujih in domačih znanstvenih člankih in prispevkih s področja transformacijskega vodenja in z inovativnosti ter njune povezave, ki jih najdem v okviru znanstvene baze Web of Science (znotraj tega na primer: Science Direct, Emerald, EBSCOhost, Proquest, SAGE Journals).

Raziskovalni del temelji na multimetodološki raziskavi, v okviru katere uporabim več metod kvalitativnega raziskovanja: z metodo opazovanja v različnih situacijah analiziram delovanje raziskovalno-razvojne skupine v okviru projekta Avant2Go, opravim pa tudi polstrukturiran intervju z direktorjem podjetja Avant car, ki razvija in izvaja projekt. Cilj empirične raziskave je pridobitev primarnih podatkov in s pomočjo metode sinteze, povezave med teoretičnimi izhodišči in izsledki iz raziskovalnega dela oblikovati sklepna priporočila za vodjo preučevanega projekta.

Magistrska naloga je razdeljena na teoretični in raziskovalni del. Uvodu sledi prvo vsebinsko poglavje, kjer preučujem transformacijsko vodenje. Najprej opredelim konstrukt transformacijskega vodenja in pojem transformacijskega vodje, nato pa predstavim še štiri komponente transformacijskega vodenja: inspiracijsko motivacijo, intelektualno stimulacijo, idealizirani vpliv in individualizirano obravnavo. V nadaljevanju transformacijsko vodenje postavim v kontekst z ostalimi teorijami vodenja in ga primerjam s transakcijskim, avtentičnim in uslužnim vodenjem.

Drugo vsebinsko poglavje se nanaša na inovativnost. Predmetni konstrukt najprej opredelim, nato pa skozi znanstveno literaturo iz baze ISI Web of Science preučim še tri ravni inovativnosti: inovativno vedenje sledilca, inovativno vedenje timov in organizacijsko inovativnost. Za potrebe magistrskega dela nato prikažem še povezavo med transformacijskim vodenjem in inovativnostjo.

V tretjem vsebinskem poglavju predstavim souporabo vozil kot enega najpomembnejših trendov v avtomobilski industriji in mobilnosti, s poudarkom na električnih vozilih. Najprej opišem globalne trende na področju mobilnosti, opredelim souporabo vozil in električno mobilnost ter navedem izbrane primere dobrih praks v evropskem in svetovnem okviru.

V empiričnem delu magistrske naloge izvedem raziskavo o povezanosti transformacijskega vodenja in inovativnosti na primeru projekta souporabe 100 % električnih vozil Avant2Go. Najprej predstavim nagradjeni projekt Avant2Go, ki je z aktivnim delovanjem pričel poleti 2016, do danes pa se je razširil v skupno 4 slovenska mesta, vključuje preko 100 povsem električnih vozil, ki so na voljo na več kot 50 fiksnih lokacijah. Glavni raziskovalni metodi empiričnega dela sta metoda opazovanja, kjer v vlogi opazovalca kot udeleženca preučujem delo raziskovalno-razvojne skupine projekta Avant2Go, in metoda polstrukturiranega intervjuja, kjer skozi pogovor z direktorjem g. Gašperjem Žvanom preučim povezavo transformacijskega vodenja z inovativnostjo.

Sledi predstavitev omejitev naloge, priložnosti za prihodnje raziskovanje, prispevek in pa zaključek z literaturo in viri.

1 TRANSFORMACIJSKO VODENJE

Transformacijsko vodenje je po Brymanu (1992, v Northouse, 2013) del novega načina vodenja, ki večji poudarek pripisuje karizmi in čustvom vodje. Pri transformacijskem vodenju gre za način vodenja, ki spreminja ljudi. Poudarek je na čustvih, etiki, vrednotah, standardih ter doseganju dolgoročnih ciljev. Transformacijski vodja ocenjuje namen sledilcev, zadovoljuje njihove potrebe ter jih obravnava kot celovita človeška bitja (Northouse, 2013).

Po Burnsu, se s transformacijskim vodenjem srečamo, ko vodje in sledilci drug drugega spodbujajo, da dosežejo višjo raven morale in motivacije. Transformacijski vodje okrepijo osebnost in vizijo svojih sledilcev in s tem sledilce navdušijo in jih vzpodbujajo, da spremenijo svoja pričakovanja in motivacijo pri doseganju skupnih ciljev (Burns, 1978).

Transformacijsko vodenje se uvršča v teoriji med izjemne, saj sledilci dosegajo rezultate nad pričakovanji. Vodja potrebe svojih sledilcev dvigne nad njihove vsakdanje potrebe in jih vzpodbudi k potrebam višjih ravni. S tem je transformacijski vodja pripravljen v dobro tima, žrtvovati svoje osebne interese in je zmožen projekt, katerega si je zadal, izpeljati veliko hitreje, predvsem pa poiskati lažje načine pri izpeljavi zadanega projekta in s tem projekt končati s boljšim rezultatom, kot je bilo v začetku predvideno (Bass, 1985). Transformacijski vodja s svojim žrtvovanjem svoje sledilce spremeni v učence, temu pa sledi, da učenci kmalu postanejo vodje. Sledilci stremijo k višjim ciljem in se tako povzpenjajo po Maslowovi piramidi potreb. Transformacijski vodja mora biti sposoben pri svojih sledilcih povečati zavedanje, kaj je res pomembno in jih iz cone zadovoljstva preusmeri k iskanju višjih ciljev in rezultatov (Bass, 1995).

V 80.-ih letih 20. stoletja se je na področju trženja dogajalo veliko sprememb, kar je pomenilo, da morajo vodje, če želijo ostati učinkoviti, spremeniti in postati transformacijski vodje. Transformacijski vodje spodbujajo svoje sledilce k opolnomočenju in jih razvijajo s pomočjo razdeljevanja v time, ki so osredotočeni na kakovost, stroškovno in proizvodno učinkovitost ter storitev (Bass, 1999).

Transformacijsko vodenje je eno izmed najbolj preučevanih tem, zadnjih nekaj desetletij, kar je podprto tudi z dejstvi, da je transformacijsko vodenje največkrat citirano pri vseh znanstvenih člankih o temah vodenja. Transformacijsko vodenje privlači veliko pozornosti zaradi svoje pomembnosti pri organizacijski produktivnosti. Grobi rezultati raziskav so pokazali, da so sledilci transformacijskega vodje bolj produktivni, brez obzira na kateri ravni merimo rezultate in kakšni so končni rezultati. Transformacijski vodja svojim sledilcem prenese pomene in razloge, da se izkažejo pri opravljanju svojega dela, zato tudi obstaja večja verjetnost, da bodo sledilci podprli organizacijsko poslanstvo. Te pozitivni učinki ne obstajajo samo na individualni ravni, temveč tudi na ravni tima, enote in organizacije (Thomas, 2017).

Transformacijsko vodenje se osredotoča na timsko delo, motivacijo in sodelovanje zaposlenih na različnih ravneh, da lahko doseže željeno spremembo v organizaciji. Transformacijski vodje določijo cilje in spodbude, ki sledilce vodijo do višjih ravni učinkovitosti, hkrati pa ohranjajo priložnosti za poklicno in osebno rast za vsakega zaposlenega. Transformacijski način vodenja se je izkazal za najbolj učinkovitega v podjetjih, ki na trgu predstavljajo inovacije (Hamzah, Okechukwu, Abdallah & Amro, 2018).

1.1 Opredelitev transformacijskega vodenja

Pojem transformacijskega vodenje se je prvič uporabil leta 1973 v knjigi J.V. Downton-a. Po besedah teoretika Jamesa MacGregorja Burnsa (1978) je transformacijsko vodenje razmerje med medsebojno stimulacijo in povzdigovanjem, ki spremeni sledilce v vodje, vodje pa lahko spremeni v agente. Francis Yammarino (1993) opisuje transformacijsko vodenje kot proces, kjer vodja v svojih sledilcih ali skupini v organizaciji vzbudi povečano ozaveščenost in zanimanje. S tem vodja poskrbi, da sledilci iz skrbi po obstoju pričnejo skrbeti za dosežke in osebno rast. Transformacijski vodja razvije sledilce do točke, kjer so sledilci zmožni sami prevzeti vlogo vodje in pričnejo dosegati nadpovprečne rezultate.

Bernard Bass (1995) pravi, da transformacijski vodja poskuša in uspeva vzgojiti svoje sodelavce, podrejene, sledilce, stranke in ostale, da se pričnejo zavedati tudi o problemih in posledicah. Bass (1995) je v štiridesetih letih raziskovanja na področju vodenja izdelal teoretični model transformacijskega vodenja, katerega je poimenoval večnivojski model. Večnivojski model prikazuje posameznika, ki sam prepozna položaj v katerem se nahaja in je pri tem notranje spodbujen, samozavesten, da poskuša voditi. Pri tem je potrebno upoštevati tudi, da uspešno vpliva na svoje sledilce. Uspeh transformacijske vodje je odvisen od moči in položaja, ter kako ga njegovi sledilci spoštujejo in mu zaupajo, da ima vse kompetence. Učinkovitost vodje se kaže v rezultatih sledilcev; če so dosegli svoje cilje in zadovoljili svoje potrebe. Transformacijski vodje lahko z različnimi tehnikami sproži odziv in odnos pri sledilcih, lahko uporabi dialog, prisilo, motivacijo, prepričevanje ali prisilo. Če sledilci presežejo nivo svojih vsakdanjih potreb in ciljev, je imel njihov vodja vrline transformacijskega vodje. Večnivojski pristop pravi, da se transformacijski vodja loti

vodenja na individualni ravni, ki pa je vzporedno ravni skupine, kar spodbudi sledilce, da medsebojno sodelujejo. Uspešen transformacijski vodja v skupini sledilcev vzpostavi pozitivno medsebojno sodelovanje, ki pa je usmerjeno k strmenju po istem cilju. Če sta nivo vodje in nivo posameznega sledilca močna, se skupina smatra za učinkovito (Bass, 1995).

Teorija transformacijskega vodenja daje poudarek na vrednote, čustva in pomen vodenja, kateri je usmerjen v spodbujanje kreativnosti zaposlenih (Garcia-Morales, Jimenez-Barrionuevo & Gutierrez-Gutierrez, 2012). Pozitivni učinki na vedenje in odnose sodelavcev so posledica osredotočenosti na transformacijsko vodenje (Judge & Piccolo, 2004), saj se ukvarja z razvojem polnega potenciala in izboljšanjem rezultatov sledilcev. Spodbujanje inovacij in uvajanje sprememb v poslanstvo, strukturo, strategijo in kulturo so kompetence transformacijskega vodje (Dimovski in drugi, 2014).

Transformacijsko vodenje je proces ustvarjanja, vzdrževanja in krepitev odnosov vodja - sledilec v prizadevanjih za skupno vizijo v skladu s skupnimi vrednotami in v imenu skupnosti, v kateri vodje in sledilci skupaj sodelujejo. V okviru tega procesa služenja in partnerstva, tako vodja kot sledilec doživljata vse večjo stopnjo usklajenosti v etiki, viziji in skupnih vrednotah. Sčasoma prične v okviru procesa to doživljati tudi celotna skupnost. Transformacijski vodje spodbujajo in ohranjajo proces, s katerimi vodje, sledilci in celotna organizacija doživljajo povečano stopnjo usklajenosti med vizijo in vrednotami, katere podpirajo, ter med njihovim znanjem in sposobnostmi. Transformacijski vodje so usmerjevalci procesa spreminjanja, v katerem vodje in sledilci postanejo vedno bolj podobni svojim vzornikom in delujejo vedno bolj v skladu s tem, kar želijo doseči. Transformacijski vodje vabijo sledilce na potovanje v boljšo prihodnost, ki v celoti uteleša njihovo osebnostno in skupno vizijo, ter spoštuje skupne vrednote.

1.2 Transformacijski vodja

Dimovski in drugi (2014) so ugotovili, da se mora v sodobni ekonomiji obvladovati tudi poslovodenje sprememb. Zato je vodilo transformacijskega vodje, da svoje sledilce motivira na način, da verjamejo viziji preobrazbe organizacije. Sledilci tako opredelijo novo vizijo in so v pomoč pri implementaciji novega organizacijskega procesa. Uspešna preobrazba organizacije mora slediti štirim načelom: jasna definicija vizije, mobilizacija zavezanosti, opolnomočenje zaposlenih in institucionalizacija kulture sprememb (Dimovski in drugi, 2014).

Transformacijski vodja preoblikuje organizacijo tako, da svoje odgovornosti in pristojnosti pomika po strukturi navzdol in ob tem določa jasne in preproste cilje. Z izpolnitvijo teh ciljev je v svoje sledilce zasadil navdušenje in ponos, hkrati pa je v njih vzpodbudil psihološko naložbo in občutek odgovornosti, katera sta potrebna za izdelek sledilca. Transformacijski vodja obravnava in prilagaja potrebe svojega sledilca individualno, in sicer na vseh nivojih organizacije. Vodja mora tudi svojim sledilcem zagotoviti profesionalno delovno okolje, saj tako sledilec s pomočjo ponosa do lastnih dosežkov, razvije motivacijo za prevzem še večje odgovornosti (Bass & Riggio, 2006).

Transformacijski vodja je oblikovalec namena, ki presega kratkoročne cilje in se osredotoča na potrebe višjega reda (Judge & Piccolo, 2004). S svojim vedenjem pri tem transformacijski vodja ustvarja osebno in poklicno povezavo do sledilcev, saj tudi njih želi preusmeriti na potrebe višje ravni in v njih dvigniti samospoštovanje in samouresničitev, s tem pa v sledilcih

vzpodbudi dosego njihove maksimalne ravni potenciala (Northouse, 2013; Gardner & Avolio, 1998). S pomočjo tega vedenja transformacijskega vodje pričnejo sledilci izražati večjo zagnanost, prožnost in zavzetost za doseganje ciljev, ki so si jih zastavili (Aryee, Walumbwa, Zhou & Hartnell, 2012). Tako pričnejo sledilci zaznavati, da ima njihovo delo velik pomen, saj podpira se vrednote, katerim sledi organizacija in dodatno prispeva k njenim ciljem (Aryee, Walumbwa, Zhou & Hartnell, 2012).

Transformacijski vodja mora biti vedno pozoren, ko svoje sledilce navdaja z močjo, saj mora poskrbeti, da so sledilci povezani z njim in med seboj, kar zmanjša možnost trenj znotraj skupine in poskrbi za boljšo usklajenost organizacije. Transformacijski vodja je svojim sledilcem navdih in pri njih vzpodbudi notranjo energijo, da lažje premagujejo težke trenutke in v sledilcih spodbudi, da pričnejo ukrepati. Transformacijski vodja si pri izkazovanju motivacije, ki je navdih sledilcem, prizadeva opozoriti na pomembnost vsake naloge, mora poznati pozitivne lastnosti, ki jih imajo sledilci, in te lastnosti med sledilci povezati tako, da se med seboj dopolnjujejo. Takšen vodja tako svojim sledilcem predstavi izziv in z njimi deli svoja dosedanja spoznanja, ki na koncu pripeljejo do uspeha (Bass & Riggio, 2006).

Vloga transformacijskega vodje je tudi preprečevanje ustvarjanje skupinske miselnosti, ki bi lahko bila negativna za organizacijo. To preprečuje s pomočjo intelektualnega stimuliranja, tako da sledilce sprašuje za njihova mnenja in predloge kako določeno situacijo rešiti. Transformacijski vodja svojim sledilcem izraža podporo, saj so bili navadno prezrti. Transformacijski vodja razume in podpira vse svoje sledilce, tudi tiste, katerih ideje so nenavadne ali včasih provokativne. Tako spodbuja svoje sledilce, da pričnejo razmišljati izven okvirjev, vendar pa morajo še vedno slediti zastavljenemu cilju (Bass & Riggio, 2006).

Transformacijski vodja pogosto prepozna očitek pri skupinskem delu, saj lahko eden ali nekaj članov skupine ne opravlja svojega dela tako kot preostali sledilci v skupini, vendar je na koncu za uspeh celotne skupine prav tako pohvaljen in nagrajen. Početje takih posameznikov tako povzroči, da se nato nihče od preostalih članov skupine sledilcev ne čuti odgovorno za skupni učinek. Enak učinek ima deljena odgovornost v skupini. Največkrat se ta anomalija pojavi, ko je prispevek posameznika v skupini težko merljiv. Transformacijski vodja take situacije odpravlja tako, da aktivno sodeluje v skupini in ponovno razdeli in opredeli naloge posameznika in določi nagrajevanje (Bass & Riggio, 2006).

1.3 Komponente transformacijskega vodenja

Transformacijsko vodenje je sestavljeno iz več dimenzij (Nederveen Pieterse, van Knippenberg, Schippers, & Stam, 2010). Primarno definicija transformacijskega vodenja temelji na delu Bassa (1985) in je sestavljena iz štirih ključnih elementov: idealizirani vpliv, inspiracijska motivacija, individualizirana obravnava in intelektualna stimulacija.

1.3.1 Inspiracijska motivacija

S pomočjo inspiracijske motivacije vodja izraža vizijo, ki daje zagon in svoje sledilce spodbuja tako, da z njimi izmenjuje mnenja o zastavljenih ciljih, pomembne teme pa interpretira na sledilcem jasen in razumljiv način (Bass, 1999). Inspiracijska motivacija se enači z izražanjem vizije, ki sledilcem daje zagon, hkrati pa jih v njihovem delu spodbuja in daje nove izzive in pomen (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003). Vodje, ki želijo doseči, da sledilci presežejo svoje lastne interese, v praksi velikokrat uporabljajo čustvene odzive in

simbole. Vodja s takim načinom vodenja želi znotraj ekipe povečati moštveni duh in povezanost sledilcev med seboj (Northouse, 2013).

Avolio, Waldman in Yammarino (1991), so v svojem delu povedali, da je v akademskih krogih veljalo, da je inspiracijsko vodenje težko raziskati, saj ga ni možno meriti. Inspiracijska motivacija je povezana z osebno karizmo vodje, karizma pa je nekaj, česar nimajo in ne morejo imeti vsi. Zato je tudi obveljalo pravilo, da ni mogoče spremeniti ali razviti posameznika, ki bi lahko bil inspiracija svojim sledilcem. Iz tega je sledilo, da pozornost raziskovalcev osredotoča na otipljive značilnosti vodenja in se ne meri učinka, kako nekdo navdihuje svoje sledilce. Raziskovalci Avolio, Waldman in Yammarino (1991) so ugotovili, da je tako vodja velikokrat tudi zgled za trdo delo svojih sledilcev. Inspiracijsko motivacijo je v podjetjih in organizacijah najlažje opaziti na samem vrhu in v vodjah oddelkov, saj s takim načinom vodenja tudi sledilci pokažejo željo po doseganju boljših rezultatov. Inspiracijsko motivacijo pa lahko dosežejo tudi posamezniki - sledilci, ki so v svojem življenju že imeli določene dosežke in so svoje komunikacijske veščine razvili do točke, ko lahko s kombiniranjem individualne obravnave in intelektualne stimulacije dosežejo, da sami postanejo navdih novi skupini sledilcev. S tem doseže vodja, da se sledilci ob početju svojega dela počutijo vredne in so prepričani da s svojim delom vodji pomagajo premagovati ovire in znotraj skupine sledilcev poiskati nove izzive in s tem tudi nove priložnosti za uspeh. Inspiracijski vodja pri svojem delu uporablja tudi sredstva kot so trdo delo, navdihuje sledilce s kratkimi nagovori in je vedno optimističen, tudi v času krize.

1.3.2 Intelektualna stimulacija

Intelektualna stimulacija spodbuja sledilce, da preučijo trenutno stanje in sami sebe izzovejo preko lastnih vrednot in prepričanj, za iskanje in razvoj novih rešitev in inovacij novih ali starih izzivov (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003; Aryee, Walumbwa, Zhou & Hartnell, 2012; Dionne in drugi, 2012; Northouse, 2013). Sledilci, ki so intelektualno stimulirani, so pripravljeni težave reševati in zaznavati proaktivno, pripravljeni so več tvegati in v se kritičnih trenutkih znajdejo (Aryee, Walumbwa, Zhou & Hartnell, 2012).

Bass in Riggio (2006) sta v raziskavi zapisala, da sta prva pogoja pri spodbujanju prizadevanj svojih sledilcev transformacijskega vodje ustvarjalnost in kreativnost. S pomočjo teh dveh pogojev ustvarja nove okoliščine za stare, znane in težave, ki se ponavljajo. S tem spodbuja novo opredelitev znanih težav, hkrati pa želi v sledilcih sprožiti, da k znanim težavam pristopijo na drugačen način. Vodja se mora pri spodbujanju inovativnosti in ustvarjalnosti svojih sledilcev izogibati javnega kritiziranja sledilca pred ostalimi sledilci, če je naredil napako. Transformacijski vodja nove ideje in izvirne rešitve težav pridobiva s pomočjo sledilcev, saj so tudi oni aktivno vključeni v reševanje problemov in iskanje rešitev. S takim načinom vodenja so sledilci opogumljeni, da želijo in poskušajo uporabiti nove pristope za reševanje idej, hkrati pa njihove ideje s strani vodje niso kritizirane, četudi se razlikujejo med seboj.

Raziskovalci Avolio, Waldman in Yammarino (1991) so v svojem delu zapisali, da se mora transformacijski vodja pri uporabi intelektualne stimulacije ukvarjati z načini in razlogi, ki služijo za spremembo miselnosti sledilcev. Vodja želi od sledilcev tudi izvedeti kakšen imajo pogled na tehnične težave, dosedanje izkušnje v življenju, njihove vrednote in medčloveške odnose. Vodja, ki daje intelektualni navdih svojim sledilcem, pomaga razmišljati o že poznanih problemih na nov način. Pomaga jim s pomočjo obrazložitvev in dokazov, saj s tem

lažje podpre mnenje pri reševanju težav. Vodja poskuša tudi svoje vrednote in vrednote organizacije prenesti na svoje sledilce. Vodja mora tudi spodbuditi, da vsi sledilci delijo pomembne informacije med seboj, saj je zagotovljen boljši in hitrejši uspeh skupine, če leta deluje kot ekipa.

Po besedah raziskovalcev Avolio, Waldman in Yammarino (1991) številni vodje pri svoji praksi ne uporabljajo intelektualne stimulacije. Vodja s pomočjo intelektualne stimulacije pomaga svojim sledilcem razmišljati, kako se znajti v že poznanih situacijah na nov in edinstven način. Pozitivna stran intelektualne stimulacije je, da sledilci razvijejo lastne sposobnosti, katere nato uporabijo za prepoznavanje in razumevanje dane situacije, ter se na koncu odločijo za ustrezen način rešitve.

1.3.3 Idealizirani vpliv

Idealizirani vpliv po Bass-u (1999) vključuje vpliv nad ideali, ideologijo in temami, ki so »večje od življenja«. Pri idealiziranem vplivu govorimo lahko tudi kar o karizmatičnosti vodje (Dionne in drugi, 2012). Karizmatični vodja je tisti vodja, ki deluje kot vzor in žrtvuje svoje koristi posameznika v korist organizacije v kateri deluje. Ena od glavnih značilnosti tega načina vodenja je, da vodja svoje sledilce stimulira, da tudi sami pričnejo delovati v korist organizacije in pozabijo na svoje interese, ter da postanejo vzor tudi sami (Northouse, 2013). Idealiziran vpliv transformacijskega vodje pred svoje potrebe vedno postavlja potrebe svojih sledilcev in si s svojimi sledilci deli tveganje (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003). Sledilci takega vodje spoštujejo in jim velikokrat tudi zelo zaupajo, saj vodja na njih prenese svojo vizijo in poslanstvo. Idealiziran vpliv je merjen s pomočjo dveh komponent: (1) atributivna komponenta – ta se nanaša na značilnosti vodje, ki jih zaznajo sledilci; in (2) vedenjska komponenta – opazovanje sledilca o vedenju vodje (Northouse, 2013).

Sposobnost karizmatičnega vodje je pritegniti in pozitivno vplivati na ljudi okoli sebe. Karizmatični vodja je sposoben jasne in vizionarske komunikacije, ki daje navdihujoče sporočilo in pritegne ter motivira sledilce. Za karizmo velja, da je skrivnostna, je lastnost, ki jo lahko posameznik ima ali pa ne. Karizmatičnost posameznika je zelo težko meriti in razčleniti, saj je teh dejavnikov veliko. Dejavniki, katere se vključuje so: izrazna govorica telesa, optimizem, strasten govor, zupanje, Avolio, Waldman in Yammarino (1991) so idealiziran vpliv opisali kot prikaz, kako vodja spoštuje svoje sledilce, in s pomočjo tega gradi njihovo samozavest in v njih spodbudi, da zaupajo v skupno dobro. Transformacijski vodje, ki delujejo s pomočjo idealiziranega vpliva morajo biti sposobni razviti močan vpliv na svoje sledilce. Sledilci se pri svojem opazovanju vodje z njim poistovetijo, saj želijo biti podobni svojemu vodji. Vodja tako s tem pristopom svojim sledilcem pokaže, da so vsi cilji uresničljivi, tudi tisti, ki so se prej zdeli nedosegljivi ali nemogoči. S tem tudi gradi svoj vpliv na sledilce za opravljanje prihajajočih nalog in ciljev. Transformacijski vodja, ki je sposoben svoje sledilce prepričati, da dosežejo svoj polni potencial se bo razvijal ne glede na zastavljeno nalogo. Avolio, Waldman in Yammarino (1991) so mnenja, da je med vsemi I-ji idealiziran vpliv najpomembnejši in predstavlja vrhunec. Tak vodja je med svojimi sledilci priznan kot karizmatičen vodja.

Raziskovalca Bass in Riggio (2006) sta ugotovila, da ima idealiziran vpliv lahko tudi svojo temno plat. Ugotavljala sta, da karizmatični vodje lahko svoje sposobnosti uporabljajo tudi za vodenje svojih sledilcev k sebičnemu in uničujočemu delovanju, kar lahko vodi tudi v pogubo. Iz zgodovine hitro na misel pridejo voditelji kot so bili Adolf Hitler, Josip Stalin, ...

Za te voditelje se je vzpostavil tudi termin psevdotransformacijski voditelji, saj izkazujejo elemente transformacijskega voditelja (predvsem karizmatične komponente), vendar so imeli drugačne cilje. Njihovi cilji so bili predvsem povzpetniški in izkoriščevalski, saj so imeli slo po moči in so bili dobri manipulanti množic, temu pa nato sledi lahko tudi bolezensko stanje. Rezultat te raziskave je pokazal, da je pravi transformacijski vodja lahko le avtentični.

1.3.4 Individualizirana obravnava

Individualizirana obravnava je tisti način vodenja, katerega vodja se individualno posveča potrebam, ki jih imajo njihovi sledilci za boljše dosežke in večjo rast (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003). Vodje, ki uporabljajo ta način vodenja, razumejo, identificirajo in obravnavajo individualno razvoj potreb vsakega izmed sledilcev (Aryee, Walumbwa, Zhou & Hartnell, 2012; Dionne in drugi, 2012). Cilj sledilca je samoizpolnitev, pri tem pa deluje vodja kot svetovalec ali coach, ki jim pomaga doseči svoje cilje (Northouse, 2013).

Bass in Avolio (1990) sta v svojem delu zapisala, da individualizirana obravnava oz. obzirnost, posveča poudarek na osebem pristopu. Vodja se prilagodi vsakemu posamezniku posebej in deluje kot osebni svetovalec sledilcu, hkrati pa ga usmerja in izobražuje, da gre v pravo smer.

Transformacijski vodja je pri individualizirani obravnavi pozoren na vsakega posameznega sledilca in njegove potrebe in se zaveda, da ima vsak izmed sledilcev drugačne potrebe. Vodja vedno posluša svojega sledilca, z njim deli svojo zaskrbljenost in mu pomaga graditi zaupanje v sebe. Ko govorimo o individualizirani obravnavi, govorimo o vlogi mentorstva. Mentor analizira prednosti in slabosti vsakega sledilca, hkrati pa pomaga pri kreptvi samozavesti sledilca. Taka obravnava je zelo pomembna pri vzpostavitvi pravih odnosov, ki bodo rezultirali v prenosu znanja. Individualno obravnavo izkazuje tudi vodja, ki svojemu sledilcu služi kot odvetnik, in se za njega, takrat ko je potrebno, tudi bojuje. Vodja, ki se bojuje za svojega sledilca, zagotavlja, da ima sledilec dovolj virov in pomoči, potrebnih da doseže zastavljene cilje. Vodja se tako aktivno pogaja z vodji in sledilci na drugih oddelkih organizacije, s katerimi bi lahko prišel v konflikt in se tako z argumenti upre in zaščiti sledilca. Transformacijski vodja se trudi odstranjevati ovire, ki lahko zavirajo razvoj njegovega sledilca in njihovega delovanja v organizaciji (Avolio, Waldman & Yammarino, 1991).

Raziskovalci Avolio, Waldman in Yammarino (1991) so zapisali, da je lahko individualna obravnava tudi simbolične narave (to stopi v veljavo pri višjih ravneh upravljanja). Primer iz prakse je lahko, ko se generalni direktor (CEO) ali član uprave nauči imena čim več zaposlenih. S tem se ne samo olajša komunikacija med zaposlenimi, temveč si tudi poveča zaupanje pri svojih sledilcih, ko se srečavajo na delovnem mestu. Naloga uspešnega vodje je, da se osredotoči na delo, ki je potrebno priznanja in pohvale in ne iščejo napak v delu sledilca. Tak vodja tako simbolno izkazuje skrb za vsakega posameznika znotraj svoje skupine sledilcev. Simbolni pomen pa se lahko uporablja tudi na ravni sledilec – sledilec, saj lahko že vzpodbudna beseda sodelavca pomaga pri premagovanju ovir in težkih nalog. Transformacijski vodja mora znati spremljati potrebe vsakega posameznega sledilca, saj ima vsak drugačne, hkrati pa mora tudi spremljati njihov napredek. Prepoznavna in vrednotenje potreb vsakega sledilca je tudi ena od sposobnosti vodje, saj mora poskrbeti, da jih dvigne na način, ki bo ustrezal posamezniku.

1.4 Transformacijsko vodenje in kontekst z ostalimi teorijami vodenja

V tem poglavju sem teorijo transformacijskega vodenja primerjal s preostalimi teorijami vodenja. Slika 1 prikazuje primerjavo različnih stilov vodenja. Stile vodenja, ki se pojavljajo najpogosteje v praksi, sem pisno primerjal med seboj.

Slika 1: Primerjava teorij vodenja

ELEMENTI PREUČEVANIH TEORIJ VODENJA	AV	TV	KV(V)	KV(LK)	UV	SV
Pozitivni psihološki kapital	■	□	□	□		□
Pozitivni moralni vidik	■	■	■	■	■	■
Samozavedanje vodij						
Vrednote	■	■	■	■	■	■
Spoznanja	■	■	■	■	■	■
Čustva	■	■	■	■	■	■
Identiteta	■	□	□	□		
Samoregulacija vodij						
Ponotranjena samoregulacija vodij	■	■		■		■
Uravnoteženo procesiranje	■	■				
Relacijska transparentnost	■	■				
Avtentično vodenje	■	□	□	□	■	
Procesi vodenja / vedenja pri vodenju						
Pozitivno modeliranje	■	■	■	■	■	□
Osebna in družbena identifikacija	■	■	■	■	□	□
Prelivanje čustev	■					
Podpiranje samodeterminacije	■	■	■	□	■	■
Pozitivna družbena izmenjava	■	■	□	□	□	□
Samozavedanje sledilcev						
Vrednote	■	■		■	■	■
Spoznanja	■	■		■		■
Čustva	■	■		■		■
Samoregulacija sledilcev						
Ponotranjena samoregulacija sledilcev	■	■	■	■	□	■
Uravnoteženo procesiranje	■	■				
Relacijska transparentnost	■	□		□		
Avtentično vodenje	■	□		□		□
Razvoj sledilcev	■				■	■
Organizacijski kontekst						
Negotovost	■	■	■	■		■
Vključenost	■	■				
Etični	■	■				
Pozitiven, temelječ na prednostih	■				□	
Uspešnost						
Resnična	■					
Trajna	■	■	■			
Nad pričakovanji	■	■	■			■

Legenda:

■ - Fokalna komponenta; □ - Omenjena, vendar ne ključna komponenta

AV – Teorija avtentičnega vodenja (angl. *authentic leadership*); TV – Teorija transformacijskega vodenja (angl. *transformational leadership*); KV(V) – Vedenjska teorija karizmatičnega vodenja (angl. *behavioral theory of charismatic leadership*); KV(LK) – Na lastnih konceptih temelječa teorija karizmatičnega vodenja (angl. *self-concept based theory of charismatic leadership*); UV – Teorija uslužnega vodenja (angl. *servant leadership*); SV – Teorija spiritualnega vodenja (angl. *spiritual leadership*).

Prirjeno po Avolio & Gardner, (2005, str. 323) in Dimovski, Penger & Peterlin (2009, str. 137).

1.4.1 Karizmatično vodenje in transformacijsko vodenje

Teorija karizmatičnega vodenja je bila prvič predstavljena leta 1976 pod okriljem House-a (v Northouse, 2013). Menil je, da delujejo karizmatični vodje na svoje sledilce preko svojevrstnega načina. Karizmatični vodje delujejo za svoje sledilce kot zgled, preoblikujejo ideološke cilje, hkrati pa imajo visoka pričakovanja, ki v sledilcih povzročijo pomembne motive (Northouse, 2013). Karizmatični vodje imajo naslednje osebne značilnosti: dominantnost, samozavest, želja po vplivanju na druge, verjame vase, deluje kot zgled in ima močan občutek moralnih vrednot.

Leta 1985 je Bass predstavil izpopolnjeno in razširjeno verzijo transformacijskega vodenja, ki ima nekaj skupnih stičišč z deli Burnsa (1978) in House-a (1976). Transformacijsko in karizmatično vodenje sta velikokrat opisana na podoben ali celo enak način (Northouse, 2013). van Knippenberg in Sitkin (2013) sta mnenja, da sta si definiciji karizmatičnega vodenja in transformacijskega vodenja zelo podobna, zato v svojem znanstvenem članku uporabita kar pojem karizmatično-transformacijsko vodenje.

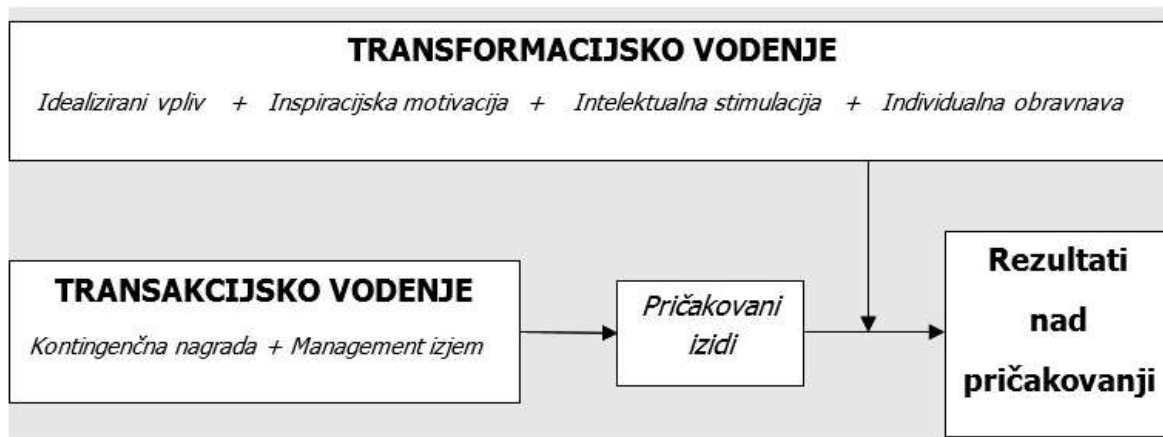
Dinh in drugi (2014) so preučevali vse raziskave, ki so bile narejene na področju teorij vodenja v tem tisočletju. V člankih, ki so bili objavljeni v 10-ih največjih revijah med letoma 2002 in 2012 se jasno vidi ločevanje med karizmatičnim in transformacijskim vodenjem. Ob načina vodenja sta bila postavljena na skupni imenovalec, saj ju navaja kot dominantni obliki raziskovanja znanstvenikov med neo-karizmatičnimi teorijami. Tudi Dionne in drugi (2012) v svoji raziskavi opredeli v teoriji karizmatično in transformacijsko vodenje ločeno, saj meni, da se v teoretičnem opredeljevanju med seboj zelo razlikujeta, a imata skupni faktor. Za skupni faktor velja razvita čustvena vez, ki jo vodja razvije s svojimi sledilci. S tem v skupini ustvari pozitivno ozračje, katero je ključnega pomena pri doseganju zastavljenih ciljev.

Teoriji karizmatičnega vodenja in transformacijskega vodenja se v praksi lahko prepozna preko pozitivno izraženih učinkov na delo in dosežke posameznika v organizaciji (Judge & Piccolo, 2004). Rowold in Heinitz (2007). Ugotovitve raziskovalcev so pokazale, da sta si karizmatično in transformacijsko vodenje različna, čeprav se ju pogosto zamenjuje, saj velja, da so podobnosti med obema načina vodenja večje od razlik.

1.4.2 Transakcijsko vodenje in transformacijsko vodenje

Burns (1978) je predstavil razlike med transformacijskim in transakcijskim vodenjem, s pomočjo primerjave uspešnosti vodenja v stabilni in spreminjajoči situaciji. Bass je leta 1985 izpostavil dejstvo, da je pri transakcijskem vodenju izmenjava informacij med vodjo in sledilcem odvisna od situacije, in sicer se bolje obnese v primeru situacije, ki je stabilna. To velja zaradi sposobnosti vodje, saj zna prepoznati potrebe svojih zaposlenih in njihova pričakovanja le če gre za situacije, v katerih je že bil in so zanj stabilne. V okoliščinah, ki so bolj spremenljive mora biti vodja sposoben reagirati in s svojo vizijo sledilce motivirati, da se znajdejo v dani situaciji. V primeru spreminjajočih situacij je potreba po transformacijskem vodji, saj mora najti vodja prave načine, kako sledilce vzpodbuditi in jim stati ob strani, da gredo ven iz svojih okvirjev in poiščejo rešitev za nastalo situacijo, kar prikazuje slika 2. Transformacijsko vodenje in transakcijsko vodenje sta različna načina vodenja, vendar lahko en vodja uporablja obe obliki vodenja, odvisno je od situacije (Bass, 1985).

Slika 2: Primerjava transformacijskega in transakcijskega vodenja



Prerejeno po Bass & Avolio (1990) in Northouse (2013, str. 194).

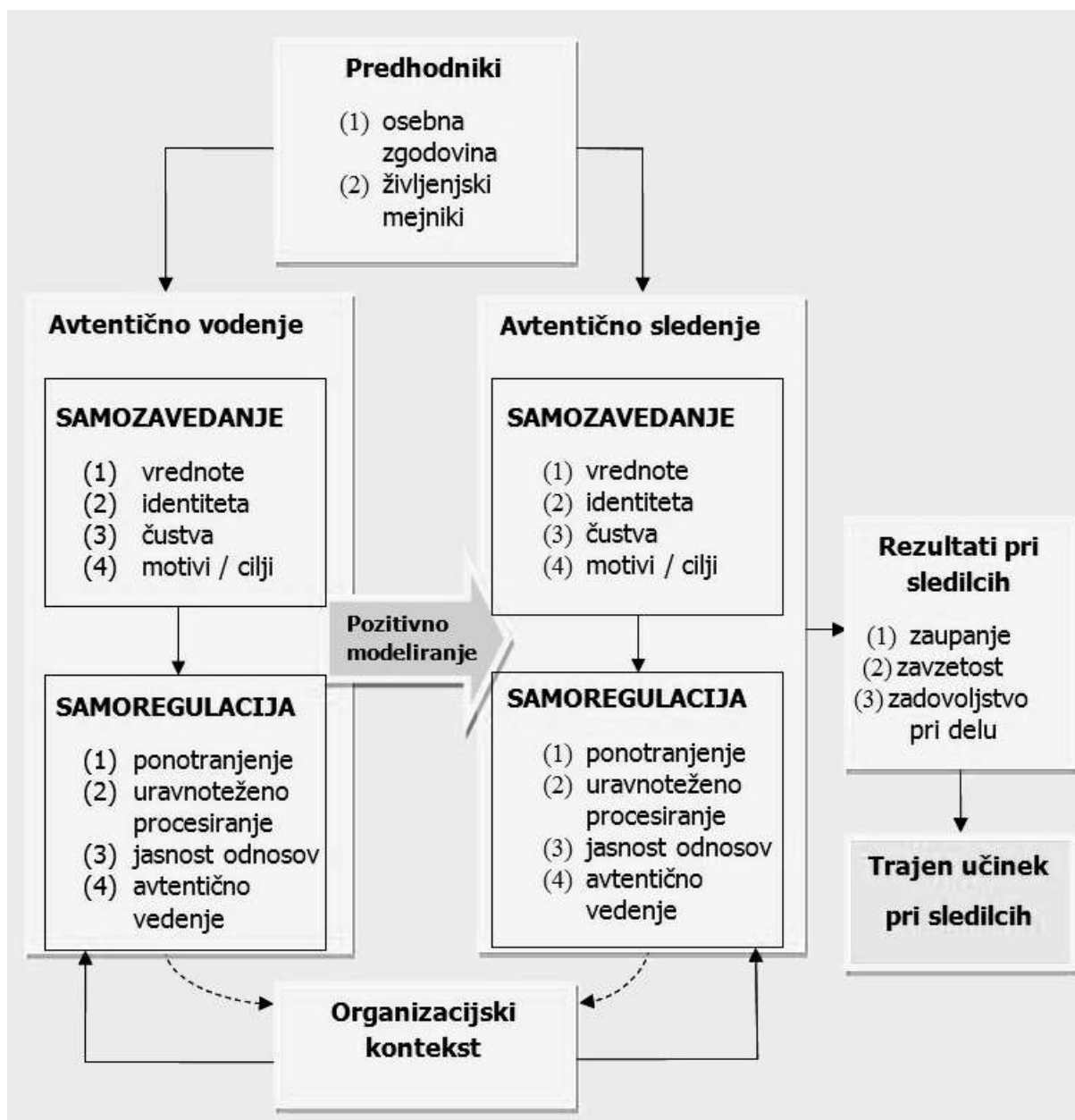
Transakcijska teorija je teorija, ki temelji na klasičnem odnosu med vodjo in zaposlenim. Vodja v tem primeru ureja poslovanje in vodenje, po že vnaprej določenem poteku in zaposleni za svoje opravljeno delo dobi plačilo. Nastanek teorije transakcijskega vodenja je povezano z razvojem transformacijskega vodenja, ki ga je predstavil Burns v letu 1978. V grobem je odnos transakcijskega vodje in zaposlenih namenjen menjavi stvari, primer: delavec opravlja svoje delo, kot mu je naročeno in za to delo dobi plačilo, torej ni zaznanega poglobljenega odnosa med vodjo in delavcem, gre zgolj za transakcijo med njima (Bryman, 1992).

1.4.3 Avtentično vodenje in transformacijsko vodenje

Moderni koncept teorije avtentičnega vodenja se je razvijal zadnjih 80 let. V psihološki literaturi je avtentičnost definirana preko osebnih, življenjskih izkušenj (misli, emocije, potrebe, želje, izkušnje, preference). Poleg izkušenj je tudi zelo pomembno, da vodja ne igra in je tak kot je, izraža misli in prepričanja v skladu s svojimi vrednotami. Ljudje so popolnoma avtentični ali popolnoma neavtentični, vendar so najbolj opisani kot kontinuum od bolj do manj avtentični. Zato se je pri analiziranju avtentičnega vodenja najbolj skoncentrirati na dejstvo kako razviti vodje in sledilce po različnih ravneh avtentičnosti, kar se na koncu odraža na organizacijski in osebni rasti. Transakcijski ali transformacijski vodja sta lahko bolj ali manj avtentična, vendar avtentični vodja ne more biti hkrati transakcijski ali transformacijski (Luthans, Norman & Hughes, 2006).

Samozavedanje je ključni razvojni faktor pri avtentičnih vodjih (Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005). avtentični vodje lahko preko refleksije dosežejo stopnjo jasnosti z upoštevanjem svojih osnovnih vrednot (identiteta, emocije, motivi in cilji). Avtentični vodje s poznavanjem samega sebe vzpostavijo močan čut, ki jih vodi pri njegovih odločitvah in vedenju. Samozavedanje je opisano, kot imeti zavedanje in zaupanje v motive, čustva, želje in samoumevno zaznavo. Ključni faktorji avtentičnega vodje (prikazano na sliki 3) so vrednote, identiteta, čustva in motivi/cilji. Avtentični vodja spoštuje svoje temeljne vrednote. Vrednote avtentičnega vodje so lahko definirane kot koncepti željenega, ki vodijo pot po kateri vodja izbira dejanja, ocenjuje ljudi in dogodke, ter razlaga svoja dejanja in ocene.

Slika 3: Avtentično vodenje

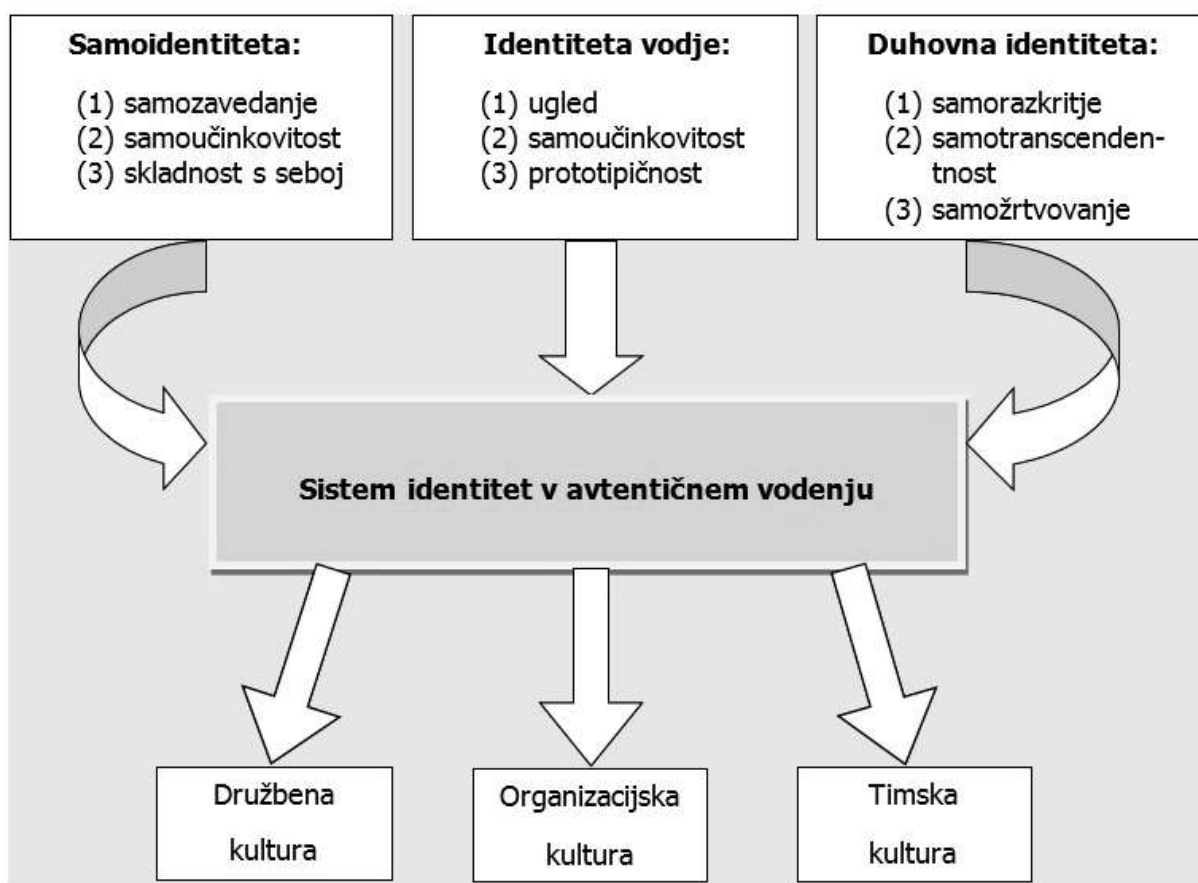


Prerejeno po Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, (2005, str. 346).

Avtentični vodja se nauči vrednot skozi proces socializacije, ki preko internalizacije postanejo integrirane v vodjo. Ko so vrednote internalizirane, se avtentični vodje ne želijo oddaljiti od svojih želja v procesu vplivanja na zaposlene. Identiteta (slika 4) je opis karakteristik, medsebojnega povezovanja in pojasnjevanja posameznikovih faktorjev. V kontekstu avtentičnega vodenja poznamo dva tipa identitete, in sicer osebnostno in družbeno. Osebnostna identiteta je samo kategorizirana in bazira na unikatnih karakteristikah posameznika, vključno z lastnostmi in atributi. Družbena identiteta pa je odvisna od tega, kako se posameznik obnaša, identificira znotraj določene družbene skupine, kot tudi ocena čustvenega in vrednotnega značaja. Osebnostna in družbena identiteta sta povezani v tem, da čez čas delujeta kot posledica razmišljanja o sebi in interakciji z drugimi ljudmi. Avtentični vodje jasno razumejo svojo osebnostno in družbeno identiteto.

Pomemben del samozavedanja avtentičnega vodje so tudi čustva. Tisti vodje, ki imajo višjo raven čustvene inteligence se bolj zavedajo svojih čustev in razumejo vpliv čustev na njihove kognitivne procese in sprejemanje odločitev. Transformacijski vodje imajo prav tako visoko raven čustvene inteligence, ki krepí njihovo in sledilčevo čustveno zavedanje. S tem izboljšajo zmožnosti pri prikazovanju individualne obravnave svojim sledilcem. Tako čustveno samozavedanje je tudi ključna komponenta avtentičnega vodenja. Zadnji faktor samozavedanja pa so motivi/cilji, ki si jih avtentični vodja postavi. Cilji avtentičnega vodje so na primer strateški cilji, povečana produktivnost in zmanjšanje fluktuacije (Luthans, Norman & Hughes, 2006).

Slika 4: Sistem identitet v avtentičnem vodenju



Prerejeno po Klenke (2007, str. 76 in 87).

Upoštevajoč samozavedanje je predlagano, da imajo avtentični vodje tudi zmožnost samoregulacije. Samoregulacija vključuje samokontrolo preko postavljanja internih standardov, vrednotenja razlik med standardi in izidi in identifikacijo predvidenih ukrepov za odpravo neskladij (Luthans, Norman & Hughes, 2006).

Pri razlikovanju med transformacijskim in avtentičnim vodjo je v začetku potrebno upoštevanje dejstva, da so transformacijski vodje polni upanja, optimistični, visoko moralnega značaja in razvojno usmerjeni (Deluga, 1988; Fry, 2003). Vse te značilnosti pa so tudi del avtentičnega vodenja, kar pomeni, da mora transformacijski vodja biti avtentičen (Bass, 1985; Burns, 1978), vendar vsak avtentičen vodja ni tudi transformacijski. Avtentični vodje lahko vplivajo na razvoj podrejenih v vodje, čeprav vpliv nanje prenašajo preko

modeliranja vlog (Rafferty & Griffin, 2004; Avolio & Gardner, 2005; Fry, 2003). Ključna razlika med transformacijskim vodjo in avtentičnim vodjo je v samozavedanju, saj avtentični vodje točno vedo, kje je njihovo mesto pri težkih in pomembnih odločitvah, primerih, dobro poznajo vse svoje ključne vrednote. Na druge prenašajo vse svoje vrednote, načela in etiko. Tega ne počnejo le s svojimi dejanji temveč tudi z besedami. Transformacijski vodje imajo moč za združitev obeh stilov vodenja ali pa so s pomočjo stimulatивne ideje, pozitivne vizije, pozornosti za potrebe in želje svojih sledilcev ter z močnim občutkom sposobni preobraziti sledilce in organizacijo (Deluga, 1988; Fry, 2003).

1.4.4 Uslužno vodenje in transformacijsko vodenje

Snyder, Dowd in Houghton (1994) so avtorji, ki preučujejo vodenje, so mnenja, da bi primarna motivacija vodenja morala biti služenje drugim. Služenje drugim kliče po vodji, ki resnično služi potrebam drugih (Greenleaf, 1977). Uslužno vodenje, ki je paradigma vodenja in temelji na filozofiji Greenleaf-a (1977), poziva vodje, da služijo drugim (strankam, zaposlenim in skupnostim). Patterson (2003) je za pomoč pri ustvarjanju platforme za bolj specifične raziskave o uslužnem vodenju razvil delovno teorijo o uslužnem vodenju za bolj specifične raziskave, ki zajemajo altruizem, opolnomočenje, ponižnost, ljubezen, služenje, zaupanje in vizijo. Tovrstne raziskave so odprle vrata empiričnim kontekstualnim raziskavam teorije uslužnega vodenja. Z drugimi besedami je potrebno preveriti ali se teorija uporablja v različnih kulturnih okoljih in, če je tako, kako izgleda v takšnih okoliščinah. Študija Nelsona (2003), s katero je raziskoval Pattersonovo teorijo uslužnega vodenja med temnopoltimi voditelji v Južni Afriki, je pokazala, da je Pattersonova teorija sprejemljiva in uporabna, čeprav je bilo nekaj kontekstualnih omejitev. Veliko dosedanje literature, ki podpira služenje in ocenjevanje ljudi, je predstavljeno z deli Roberta K- Greenleaf-a. Poudarek na uslužnem vodenju je ponižno služiti brez pričakovanj, da bodo prihodnji služili enako. Model predstavlja delo, služenje kot darilo, ki privablja sledilce, ki nato delijo enako darilo. Čeprav je Greenleaf (1977) najbolj odgovoren za popularizacijo teorije uslužnega vodenja v zadnjih 30ih letih, se teorija izvaja že stoletja v vseh kulturah (Koshal, 2005).

Uslužni vodja se drži načela, da so organizacije trajnostne le, če zadovoljujejo človeškim potrebam. Uslužno vodenje je demonstrirano z opolnomočenjem in razvijanjem ljudi; z izražanjem ponižnosti, pristnosti, medosebnega sprejemanja in upravljanja z zagotavljanjem smeri (van Dierendonck, 2011).

Paralele med transformacijskim vodenjem in uslužnim vodenjem so analizirali Stone, Russell in Patterson (2004). Identificirali so številne značilnosti med obema teorijama vključno z vizijo, zaupanjem, spoštovanjem, integriteto in modeliranjem. Primerjali so obe teoriji vodenja, saj sta oba načina vodenja usmerjena v človeške odnose. Identificirali so en ključni element, ki razlikuje obe teoriji med seboj. Stone, Russell in Patterson (2004) so prišli do ugotovitve, da kljub temu, da oba stila vodenja predstavljata skrb za njihove sledilce, je poudarek pri uslužnem vodenju, da služi svojim sledilcem. Transformacijski vodja ima večjo skrb poskrbeti za vključevanje svojih zaposlenih in podpreti organizacijske cilje. Transformacijski vodja je usmerjen k organizaciji in gradnji zavezanosti k doseganju organizacijskih ciljev s pomočjo opolnomočenja zaposlenih, medtem ko se uslužni vodja osredotoča na samo uslužnost svojim sledilcem. To ne pomeni, da uslužni vodja ne upošteva standardov uspešnosti. Ferch (2003) je povedal, da sluga kot vodja svoje zaposlene vedno spoštuje, vedno sprejme osebo, vendar včasih noče sprejeti dela posameznika ali njegovega dela kot dovolj dobrega (Hannay, 2009).

1.5 Kritika transformacijskega vodenja

Kritika transformacijskega vodenja je bila največkrat pod vprašajem s strani svetovalcev organizacijskega razvoja na področju morale (Rafferty & Griffin, 2004). ključna kritika pa pravi, da ima transformacijski vodja potencial izkoristiti položaj in moč (Hall, Johnson, Wysocki & Kepner, 2002). Transformacijski vodje motivirajo sledilce s pomočjo močnega vplivanja na čustva, ne glede na pozitivne učinke na sledilce, saj ni nujno, da so v skladu s pozitivnimi moralnimi načeli. Stone, Russell in Patterson (2004) opazujejo kako transformacijski vodja izvaja močan vpliv na svoje sledilce, saj jim ponuja zaupanje in spoštovanje. Nekateri vodje imajo lahko narcistična nagnjenja in uživajo v moči in manipulaciji svojih sledilcev. Sledilci, ki imajo karakter odvisne osebe lahko ustvarijo močne in nesrečne vezi s svojimi vodji (Stone, Russell & Patterson, 2004).

Bass (1997) je zapisal, da transformacijskemu vodenju primanjkuje pregledov in ravnovesja protitežnih interesov, vpliva in moči, ki pomagajo v izogib diktatorstvu in zatiranju manjšin. V pomanjkanju moralnih vrlin je samo uvidevno, da se lahko transformacijski vodja odloči za manj zaželene socialne cilje. Yukl (1989) opisuje temno stran karizme in zapiše, da za vsakega pozitivnega transformacijskega vodjo s karizmatičnimi kvalitetami (Mohands (Mahatma) Ghandi) obstaja enak negativen primer (Charles Manson). Duhovnik Jim Jones, ki je vodil masovni samomor v Jonestown-u je primer transformacijskega vodje iz »temne strani« (Southwest Educational Development Laboratory, 2004). Te kritike o morali transformacijskega vodja so bile naslovljene z naslednjim argumentom Raffertyja in Griffina (2004): » V želji po popolnem transformacijskem vodenju morajo vodje imeti moralne temelje.«

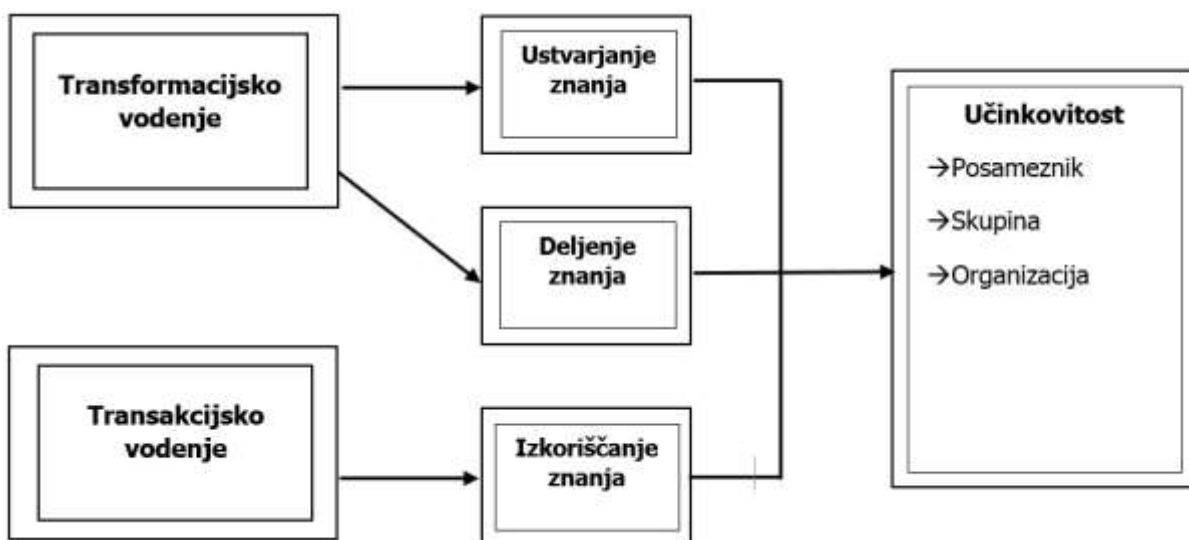
Obstajajo argumenti, ki transformacijskemu vodenju lajša spremembe, saj pomaga pri organizacijskih izboljšava, učinkovitosti in institucionalni kulturi (Barnett, McCormick & Conners, 2001). Kot tako je transformacijsko vodenje primerno za turbulentna okolja in okolja kjer se dogajajo velike spremembe, kot je bilo v mnogih organizacijah v sredini 20. stoletja (Hay, 2006).

Leithwood in Jantzi (2000) sta ugotovila, da se transakcijski vodje poslužujejo teleoloških etičnih pristopov, medtem ko se transformacijski vodje poslužujejo deontoloških etičnih pristopov. Teleološka etika je pristop, ki bazira na temeljitem pregledu posledic dejanj, medtem ko deontološki etični pristop posveča največ pozornosti ohranjanju obljub in ohranjanju univerzalnih vrednot ali načel. Oba pristopa vodenja imata različne moralne temelje. Nekatero raziskavo v etiki so pokazale, da je etično odločevanje temelji na obeh pristopih vodenja (Hay, 2006).

Bass (1997) povzame nekaj drugih kritik transformacijskega vodenja. Prispeva k amoralni promociji vodij, saj se poslužuje uporabe managementa vtisa. Bass (1997) je mnenja, da je kontradiktorno učenje in razvoj organizacije, če se vključuje deljeno vodenje, enakost, konsenz in participativno odločanje. Transformacijsko vodenje spodbuja sledilce, da gredo preko svojih interesov za dobro organizacije in lahko čustveno negativno vplivajo na sledilce v želji doseganja temnih ciljev. Bass (1997) je v svojem delu zapisal tudi, da lahko transformacijsko vodenje na sledilce vpliva in manipulira, da bodo izgubili več kot pridobili (Hay, 2006).

Kakšna je prihodnost transformacijskega vodenja? Zdi se, da pričena nastajati konvencionalnost v literaturi, ki govori v prid mešanici transakcijskega in transformacijskega vodenja. Slika prikazuje strukturo novega pristopa. Avtorji Sanders, Hopkins in Geroy (2003) predlagajo podaljšek obeh teorij vodenja v tako imenovano nadizkustveno, nadnaravno teorijo vodenja. Njihov model teorije vodenja predlaga tri strukturne ravni dosežkov vodje, ki so transakcijska raven, transformacijska raven in nadizkustveno raven. Predlagajo prav tako, da se vodja razvija na naslednjih duhovnih področjih: zavest (um), morala (srce) in upanje (duša), ki so povezani z ravnmi dosežkov vodje. Argument raziskovalcev je, da so se pričele pojavljati potrebe, da družba in organizacije prepoznajo potrebo za in spodbujanje duhovnosti. Tradicionalne teorije vodenja se koncentrirajo preveč na zunanjo manifestacijo vodenja, medtem ko se model nadizkustvenega vodenja ozira tudi na notranje komponente vodje. Nova teorija vodenja bo še deležna novih empiričnih raziskav, saj s to teorijo želijo pripeljati duhovnost v vodenje in s tem odpreti novo razumevanje v teorije vodenja (Hay, 2006).

Slika 5: Učinek vodenja pri znanju in učinkovitosti



Prerejeno po Bryant (2003, str. 40).

S pomočjo karizme, individualne obravnave, intelektualne stimulacije in inspiracije imajo transformacijski vodje velik potencial za spodbujanje doseganje rezultatov boljših od pričakovanj, kar prikazuje slika 5. S tem tudi transformacijski vodje močno vplivajo na posameznike in organizacijo. Zdi se, da je ta oblika vodenja primerna za čas negotovosti, globalnih turbulenc in organizacijske nestabilnosti. Vendar, kot smo videli iz primerov, kot so grozote Jonestown, obstajajo tveganja povezana s to obliko vodenja, zlasti pri idealiziranem vplivu. Zmožnost individualne in organizacijske preobrazbe mora spremljati moralna odgovornost in oblikovati transformacijskega vodjo s pomočjo močne socialne in inštitucionalne kulture, ki lahko ali osvobaja ali zatira (Hay, 2006).

2 INOVATIVNOST

2.1 Področje preučevanja

Inovativnost je bila dolgo časa tema v družbenih vedah, o kateri se ni veliko pisalo. Eden prvih avtorjev, ki je pričel pisati o inovativnosti, je bil avstrijsko ameriški ekonomist Joseph Schumpeter, ki je že pred več kot 100 leti razvil izvirno teorijo o inovacijah. Govori o gonilni sili dolgoročnih gospodarskih in družbenih sprememb. Schumpeter (1934) je podal tudi argument, da je pri dolgoročni uspešnosti organizacije pomembna in potrebna dolgoročna inovacijska aktivnost. V zadnjem času pa je inovativnost postala priljubljena pri raziskovalcih, saj je postala eden glavnih konceptov pri ustvarjanju novih produktov in industrij. Razvoj inovativnosti predstavlja nove konkurenčne prednosti podjetja. S tem pa se tudi povečuje uspešnost podjetja (Damanpour, 2014).

Organizacije sledijo trendu inovativnosti, saj jih faktorji kot so globalna konkurenca, pomanjkanje virov in hiter tehnološki napredek, prisilijo razmišljati v prihodnost. Inovativnost dandanes predstavlja konkurenčnost organizacij in je ena od gonilnih sil pri rasti organizacij (Chen, Lin, Lin & McDonough, 2012). V kolikor si organizacija želi dosegati rast in uspeh na trgu, je primorana ponujati drugačne izdelke in storitve, saj le tako lahko zadržijo konkurenčno prednost pred ostalimi. Inovativnost je zelo pomembna predvsem v okoljih, ki je dinamično, saj znotraj tega okolja prevladujejo podjetja in organizacije, katere se ukvarjajo s prihodnostjo in vpeljevanjem novih idej, zamisli (Chen, Lin, Lin & McDonough, 2012; Amabile, 1997). Za inovativne organizacije ni dovolj, da so kreativne in imajo zmožnosti ustvariti nove ideje, zamisli, produkte, temveč morajo tudi del svoje pozornosti nameniti implementaciji, saj implementacija predstavlja zaključek procesa inovativnosti. Usmerjanje pozornosti v inovativnost je ključna pri organizacijah, ki se želijo na trgu obdržati na dolgi rok, saj ne želijo »zaspati na lovorikah« (Oke, Munshi & Walumbwa, 2009).

Inovacije so danes vsepovsod. Organizacije so pričele vse bolj vključevati inovacije v njihove vizije, misijo in cilje. Prav tako se politiki pogosto poslužujejo uporabe termina inovacije v njihovih govorih. Vse bolj se je pričela uporabljati pozicija glavnega inovacijskega vodje in vzpostavljanja inovativnih centrov v sklopu univerzitetnih centrov. Preko razširjenosti v javnosti je inovativnost pridobila na pozornosti in postala najpomembnejša in največkrat uporabljena beseda v Ameriki (O'Bryan, 2013). Prišlo je tudi do napačnega razumevanja, kaj inovacija pomeni, kar je nato vodilo v nepravilne odločitve, za katere so se odločili posamezniki in organizacije (Kuratko, Covin & Hornsby, 2014). Ena pogostih napak pri razumevanju inovativnosti je napačno prepričanje posameznika in organizacij, da mora to biti nekaj radikalnega, manjše inovacije ne štejejo. Dejstvo je, da so radikalne inovacije zelo zahtevne in lahko zahtevajo določena sredstva in odražajo veliko tveganje, zagotovo pa so bolj tvegane kot manjše. Prednost manjših inovacij je v tem, da lahko z veliko manjših sprememb dosežemo veliko spremembo. Pogosta napaka pri razumevanju inovativnosti je tudi, da posamezniki in organizacije inovativnost pogosto uporabljajo kot sinonim za inovacijo. Inovativnost je definicija ene od naslednjih opredelitev: (1) ustvarjanje nečesa novega ali (2) nova ideja, metoda ali naprava. Čeprav sta obe opredelitvi zelo podobni, sta si še vedno različni. Prva opredelitev predstavlja inovacijo kot rezultat, medtem ko druga opredelitev predstavlja inovacijo kot proces. Iz tukaj vidimo, da je zelo pomembno razumevanje o inovacijah; torej bi moralo biti potrebno razmišljati pri inovativnosti tako o rezultatu, kot tudi o procesu. Organizacije, ki se inovativnosti lotijo samo iz enega od omenjenih vidikov, bodo imele težave pri doseganju zastavljenih ciljev.

Organizacije, ki bodo vso pozornost posvečale rezultatu, bodo minimizirale proces, kar bo vodilo v neučinkovitost (preobremenjenost resursov in ponavljanje prizadevanj). Organizacije, ki pa bodo vso pozornost posvečale procesu pa se bodo znašle v organizaciji birokracije, zaradi katerih je nato težko uresničiti rezultate. Uravnotežen pogled, ki zajema tako procese, kot tudi rezultat je zato pri razumevanju inovativnosti ključnega pomena. Pri inovativnosti pa je pomemben del tudi miselnost, saj mora ta biti pri razumevanju in uresničevanju naravnana v pravo smer (Kahn, 2018).

2.2 Opredelitev inovativnosti

Inovativnost poganja rast in pomaga pri reševanju socialnih izzivov. Inovativnost blaži podnebne spremembe, spodbuja trajnostni razvoj in spodbujajo socialno kohezijo. Inovativnost mora biti za podporo trditvam merjena, vendar moramo za merjenje inovativnosti v prvem koraku spoznati definicijo inovativnosti (Gault, 2018).

V zadnjih petindvajsetih letih je priročnik iz Osla (OECD/Eurostat, 2005) opredelil inovativnost, vendar le za uporabo pri statističnih meritvah v poslovnem sektorju. V javnem sektorju in sektorju gospodinjstev je bila opravljena raziskava o inovativnosti, vendar ne obstaja nikakršen mednarodni standard, ki bi vseboval opredelitev v teh sektorjih. Tukaj se pojavi pomembna vrzel, ki preprečuje analize in razumevanje inovativnosti v celotnem gospodarstvu in kako aktivnost inovativnosti v enem sektorju vpliva na dejavnosti v drugem sektorju. Za odpravo te vrzeli, se uporablja sistemski pristop za klasifikacijo kot podlaga za oblikovanje koncepta, ki lahko vodi v definicijo. Prednost uporabe splošne opredelitve inovacij je, da se inovacije lahko dosledno merijo v vseh sektorjih in razvijajo novi kazalniki, ki opisujejo interakcije med akterji v sektorjih in med sektorji. Te kazalnike je mogoče uporabiti za obveščanje o razvoju pravil ter za spremljanje in vrednotenje obstoječih pravil. Ta pristop k sistemskemu razumevanju inovacij je glavni prispevek splošne opredelitve (Gault, 2018).

Inovativnost je implementacija novega, vidno izboljšanje produkta (izdelka ali storitve), procesa, novih tržnih metod ali novih organizacijskih metod in poslovnih praks na delovnem mestu ali odnosih. Značilnost inovativnosti je, da mora biti vpeljana v proces. Nov ali izboljšan produkt je vpeljan, ko je predstavljen na trgu. Novi procesi, tržne metode ali organizacijske metode so vpeljane, ko jih organizacija prične uporabljati, koristiti. Definicija inovativnosti se ukvarja s produktom, procesom ter metodami trženja in organizacije. Splošne definicije vseh štirih tipov inovativnosti se je lotil Gault (2015) in so naslednje (Gault, 2018):

- Za inovativnost produkta velja, da mora biti na voljo potencialnim uporabnikom in je nov oziroma z znatnimi izboljšavami in ima točno določen namen uporabe.
- Za inovativnost procesa velja, da vključuje znatne spremembe v inputih, infrastrukturi in tehniki uporabe. Proces mora biti za dosego znatnih sprememb nov in spremenjen.
- Za organizacijsko inovativnost velja, da se v organizaciji implementira nove, spremenjene organizacijske metode in poslovne prakse.
- Za tržno inovativnost velja, da se v procese trženja implementira nove metode promocije produktov institucionalne enote.

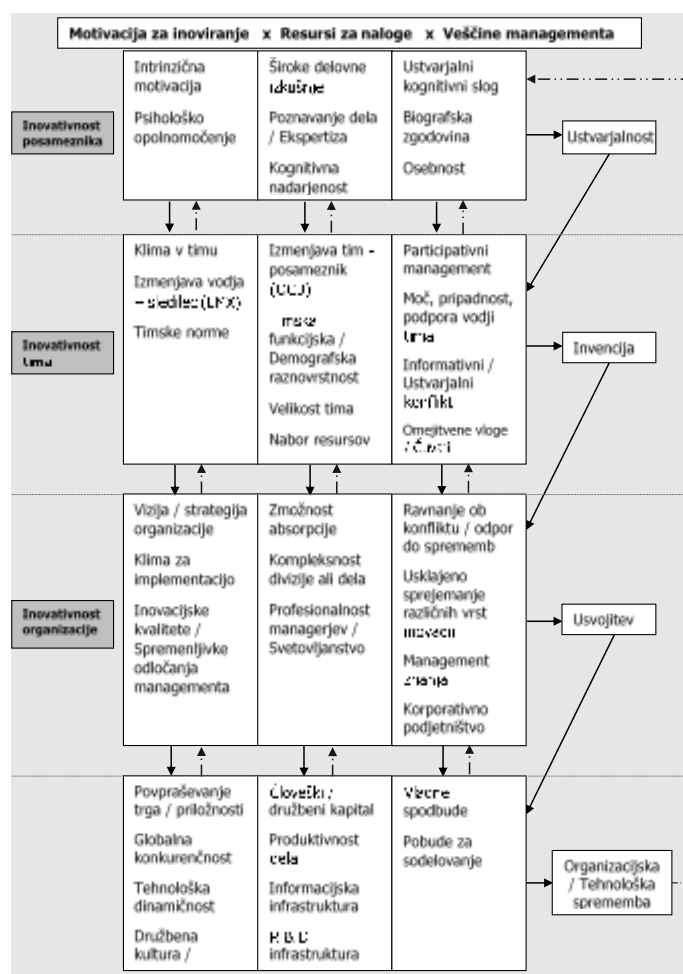
Damanpour (1991) je mnenja, da avtorji opažajo razlike med raziskavami opravljenimi na temo difuzije in sprejemanja inovacij in raziskavami, ki so bile opravljene na temo

inovativnosti in inoviranja. Damanpour (2014) tako ugotavlja tudi, da je področje inovativnosti široko. Zato se Damanpour (2014) odloči, da bo v svoji definiciji opisal kot nov oziroma izboljššan proizvod ali storitev, nov plan in novo strukturo, ki se nanaša na člane organizacije, saj je mnenja, da ta opredelitev zajema dovolj velik spekter, ki vključuje različne tipe inovacij.

2.3 Ravni inovativnosti

Inovacije prihajajo iz idej, ki jih posamezniki dobijo na svojem delovnem mestu. Inovativno vedenje posameznika (angl. innovative work behavior) predstavlja enega osnovnih stebrov v organizacijah, ki so usmerjene v razvoj in napredek. V organizacijah kjer je delo razdeljeno v time se pojavi inovativno vedenje timov (angl. team innovative behavior), kar je definirano kot skupinsko ustvarjanje, razvoj in vpeljavo idej, ki pripeljejo do pozitivnih učinkov v organizaciji. Znotraj organizacije govorimo o organizacijski inovativnosti (angl. organizational innovation), ki znotraj organizacije vzpostavi okolje, ki vzpodbuja inovativnost, podpira izvirne ideje, dopušča zaposlenim eksperimentiranje in odpira vrata novim idejam (Grošelj, 2016). Omenjene ravni inovativnosti sem v spodnjih poglavjih s pregledom teorije preučil. Slika 6 prikazuje večnivojski model inovativnosti, ki sta ga predstavila Sears in Baba (2011).

Slika 6: Večnivojski model inovativnosti Sears in Baba



Prerejeno po Sears & Baba (2011, str. 360).

2.3.1 Inovativno vedenje posameznika

Inovativnost je nujna komponenta za organizacijsko uspešnost (Amabile, Barsade, Mueller & Staw, 2005). Cummings in O'Connell (1978) sta mnenja, da je inovativnost podvržena organizacijskim spremembam, kjer so predstavljeni novi produkti, tehnologije ali strukture, ki bodo izboljšale organizacijsko učinkovitost. Inovativnost se je tradicionalno osredotočala na izdelke, saj storitve na videz ne bi mogle biti inovativne (Elche & González, 2008), saj je bilo domnevano, da so neproduktivne dejavnosti. Kljub vsemu so danes pomemben del vsakega ekonomskega sistema, saj podjetja ki ponujajo storitve, zaposlujejo kvalificirane in inovativne posameznike (Elche & González, 2008). Zmožnost biti inovativen je ključnega pomena, saj je potrebno nenehno spreminjati produkte in procese, če se organizacija želi obdržati na trgu. To se odraža v tem, da ukrepi posameznika opredeljujejo stalne inovacije in izboljšave, kar se imenuje inovativno vedenje sledilca (Korzilius, Buecker & Beerlage, 2017).

Uspešnost in preživetje organizacij sta v gospodarstvu 21. stoletja, ki ga zaznamujeta spremembe in konkurenčnost, odvisni od sposobnosti trajnega inoviranja (Mumford, Scott, Gaddis & Strange, 2002). eden glavnih dejavnikov za konkurenčnost in uspeh podjetij je inovativnost (Palangkaraya, Stierwald, Webster & Jensen, 2010). Eden osnovnih temeljev uspešne organizacije je inovativno vedenje sledilcev. Pomemben del razumevanja inovativnega vedenja sledilcev je odkrivanje aktivatorjev in motivacijskih dejavnikov, saj pomagajo razumeti inovativnost na ravni posameznika (de Jong & den Hartog, 2007; Wu, Parker & de Jong, 2014). Inovativno vedenje posameznika je ključnega pomena za rast in inovativnost organizacij, saj na delovnem mestu posameznik pride do ideje in nato do inovacije (Patterson, Kerrin & Gatto-Roisard, 2009). Konstrukt inovativnega vedenja sledilcev je večdimenzionalen, saj zajema vsa vedenja, s pomočjo katerih sledilci prispevajo k samemu procesu inovativnosti (de Jong & den Hartog, 2007). Inovativno vedenje sledilcev je definirano kot namerno ustvarjanje, predstavitev in uresničevanje novih idej znotraj organizacije, timov ali delovnega mesta (Janssen & van Yperen, 2004).

Inovativna uspešnost sledilca je odvisna od mreže povezav, ki si jo je vzpostavil v organizaciji. Te povezave posamezniku omogočajo zbiranje informacij, resursov in iskanje navdiha, kako razviti, uspešno predstaviti in uresničiti nove ideje (Kanter, 1988; Perry-Smith & Shalley, 2003; Wang, Fang, Qureshi & Janssen, 2015).

Wang Fang, Qureshi in Janssen (2015) so opredelili inovativno vedenje sledilca kot kompleksno in je sestavljeno iz treh različnih aktivnosti: razvijanje, predstavitev in uresničitev idej. Začetek inovativnega vedenja sledilca je razvijanje novih idej in rešitev, ki predstavljajo nov proizvod ali proces, oziroma prilagajanje že obstoječega proizvoda oziroma storitve. V naslednjem koraku sledi predstavitev ideje. S predstavitvijo ideje je povezano sodelovanjem v družbenih aktivnostih, kjer si sledilec pridobi dovoljenje deležnikov in s pomočjo katerih lahko pridobi potrebne vire za financiranje uresnitve ideje. Tretjo aktivnost pri inovativnem vedenju sledilca predstavlja uresničevanje ideje. Inovator idejo preobrazi v končne izdelke in procese, ki vodijo v uspeh posameznika, celotnega tima in organizacije (Kanter, 1988). Nekateri raziskovalci so med aktivnosti dodali še četrto, ki predstavlja prepoznavanje problema, saj ta aktivnost sproži razmišljanje o potrebi novega produkta oziroma ideje (Dorenbosch, van Engen & Verhagen 2005).

Posameznik pri procesu inoviranja vlaga svoj trud v ustvarjanje, predstavitev in uresničevanje inovativnih sprememb. Iz tega sledi, da se z inovacijami ustvarja koristi za celotno organizacijo. Del inovativnega vedenja je povezan z ustvarjanjem nečesa novega in/ali drugačnega in je usmerjeno k spodbujanju sprememb. Pri inoviranju lahko pride do trenj med sodelavci, ki si ne želijo sprememb in so navajeni delovati po ustaljenih ciljnih in metodah, saj ima večina ljudi raje delovanje po že ustaljenih metodah in si ne želijo spodbujati sprememb (Janssen & van Yperen, 2004).

Inovativno vedenje sledilcev v teoriji (Janssen, 2000) opredeljuje kot »namerno ustvarjanje, uvajanje in uporabo novih idej na delovnem mestu, v timih ali organizacijah.« Inovativno vedenje sledilca prav tako vključuje preučevanje in spreminjanje osnovnih načel dela v določeni organizaciji. Inovativno vedenje sledilca je dinamičen konstrukt, ki odraža delovanje tako psihičnih kot tudi kognitivnih aktivnosti, s katerimi se ukvarjajo zaposleni na svojem delovnem mestu. Znanstveniki so ugotovili različne prednosti inovativnega vedenja sledilcev, saj ti inovativni zaposleni uživajo več zadovoljstva pri svojem delu, dosegajo boljše rezultate na delovnem mestu, vzpostavijo boljše odnose s sodelavci, doživljajo manj stresa na delovnem mestu in dosegajo večjo osebno rast (Korzilius, Buecker & Beerlage, 2017).

2.3.2 Inovativno vedenje timov

S preprostimi inovacijami se ukvarjajo sodelavci, ki inovativnost izvajajo na posamični osnovi. Inovacije, ki so kompleksne narave zahtevajo večjo vpletenost sodelavcev in timsko delo, ki temelji na ključnih znanjih, sposobnostih in delovnih mestih (Kanter, 1988). Delo je v organizacijah, ki želijo omogočiti hitrejše in fleksibilnejše odzivanje na spremembe, organizirano v time (Kozlowski & Ilgen, 2006).

Inovativni timi so velikokrat kategorizirani z visoko stopnjo podpore in izzivov, deljenje in implementacijo novih idej. Znotraj tima je veliko procesov, kot so jasno opredeljeni in ovrednoteni skupinski cilji, participativno odločanje in podpora inovacijam, so se izkazali za pomembne za inovativno vedenje celotnega tima. Ravni inovativnosti in učinkovitosti sta v organizacijah, ki upoštevajo omenjene procese zelo visoki. Raziskave na temo inovativnosti v timih so pokazale, da so inovacije rezultat skupinskih aktivnosti. Skupinske aktivnosti, ki vplivajo na inovacije so: poudarjanje jasnih in realističnih ciljev, katere so si člani tima zastavili v skladu z vizijo organizacije, interakcija med člani tima v participativnem in sproščenem delovnem okolju, ter podpora poskusom inovacij, ki vključuje razvijanje in uporabo nove zamisli (Açıkgöza & Günsel, 2011).

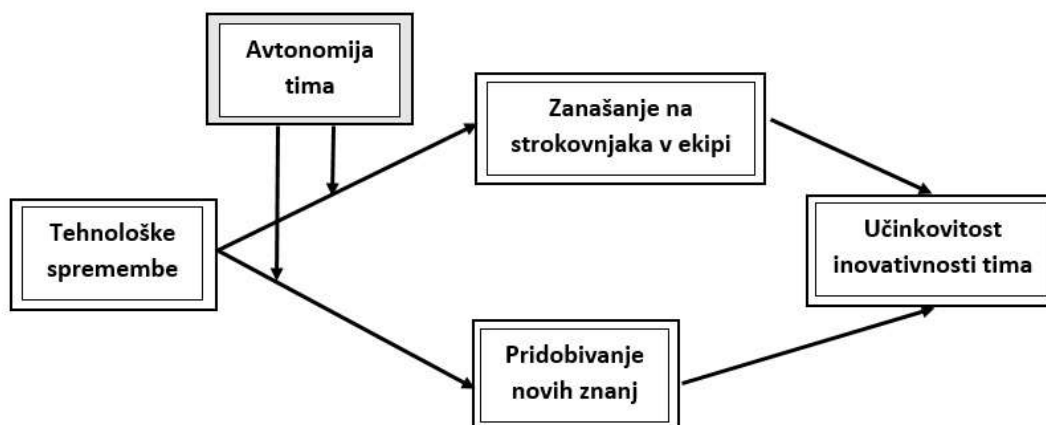
Vizija tima, organizacije je zamisel o bistvenem izidu, ki predstavlja najvišjo raven ciljev in motivacije na delovnem mestu. Vizija tima se nanaša na poglede članov tima o jasnosti, izmenjavi, dosegljivosti in oceni ciljev tima. Ekipe z odprtimi cilji bodo verjetno hitreje razvile nove in izboljšane metode dela, saj so njihova prizadevanja osredotočena in usmerjena. Sodelovanje in varnost sta enotni psihološki konstrukt, v katerem je načrt za naključnost postavljen tako, da je zmožnost odločanja motivirana in vzpodbujena, ter se dogaja v delovnem okolju, ki je medsebojno ne konflikten. Varnost sodelujočih se odraža v večji vpletenosti članov tima v procese odločanja, saj imajo psihično varnost in podporo pri predstavljanju novih in izboljšanih postopkov v organizaciji. Konstrukt sodelujoče varnosti se odraža v aktivni vpletenosti v interakciji znotraj tima, pri čemer prevladuje pozitivno medsebojno ozračje in ima podporo in zaupanje. V literaturi, ki je opisovala inovativnost

tima, je omenjeno da sta spodbuda in podpora potrebni za učinkovito in inovativno timsko delo (Açıkgöza & Günsel, 2011).

Kolektivno ustvarjanje, razvoj in uvajanje novih idej v pozitivne spremembe je definirano kot inovativno vedenje timov (Anderson & West, 1998). Definicija inovativnega vedenja tima sestoji iz dveh faz (Hüttermann & Boerner, 2011): ustvarjanje ideje znotraj tima, ki je tesno povezano z ustvarjalnostjo vsakega posameznika (Amabile, 1988) in uvajanje novo ustvarjenih idej v prakso (West, 2002). Inovativno vedenje timov od članov tima poleg tvorjenja in razvoja koristnih in novih idej zahteva tudi uvajanje teh idej v prakso in poslovni proces (Chen & Hou, 2016).

Chen (2018) v svoji raziskavi raziskuje kateri dejavniki vplivajo na inovativno vedenje tima. Ugotovitev raziskave je pokazala, da sta dva pomembna procesa doseganja visokih rezultatov pri timih, ki razvijajo nove ideje in se učijo kako reagirati v tehnološko turbulentnih okoljih vzpostavitev strokovnjakov znotraj timov in želja po učenju, prejemanju novih znanj s strani članov tima. Pri inovativnem vedenju tima je potrebno omeniti tudi avtonomijo tima, saj avtonomija predstavlja svobodo in diskretnost, kot tudi osebno odgovornost in zanesljivost, ki so dane članom tima za pričetek in regulacijo dela znotraj tima. Ko imajo timi visoko stopnjo avtonomije, se lahko člani tima bolje povežejo med seboj in si tako lažje razdelijo delo znotraj tima. Ta del je pomemben, saj imajo člani tima tako možnost prepoznati in ukrepati v določenih situacijah, saj tako člani tima vedo, kdo ima izkušnje in znanja na določenem področju in kako uspešno nastalo spremembo vpeljati v že utečen sistem. Avtonomija tako izboljša razmerje med dojemanjem tehnoloških turbulentnih okolij in možnost uporabe novo pridobljenih znanj, kar tudi prikazuje slika 7 (Chen, 2018).

Slika 7: Vpliv avtonomije na učinkovitost inovativnosti tima



Prيرهeno po Chen (2018, str. 10).

2.3.3 Organizacijska inovativnost

Koncept organizacijske inovativnosti predstavlja nove načine organiziranja in prinašanje sprememb v notranjo organizacijsko strukturo in procese. Organizacijska inovativnost je ključna pri pospešeni gospodarski rasti in uvajanju organizacijskih sprememb in so lahko

posledica hitrih ali postopnih inovacij. Z definicijo inovativne organizacije je prišlo do ločevanja med tehnološko in managersko inovativnostjo, saj je opredeljena kot del organizacijske strukture, ki spodbuja nove in izvirne ideje, spodbuja eksperimentiranje in odprtost do novih idej (Grošelj, 2016).

Raziskovanje upravljanja inovacij se je dolgo časa fokusiralo na vpliv tehnoloških inovacij na uspešnost podjetij in gospodarsko rast. Raziskovalca Schmidt in Rammer (2007) sta s svojo raziskavo ugotovila, da tehnološki pristop inovativnosti ni pravilen, saj ne zagotavlja celovite slike o inovativnih prizadevanjih organizacij, ki se ukvarjajo v vseh gospodarskih sektorjih. V raziskavi sta dokazala tudi, da pozitiven učinek inovacij ni omejen le na organizacije, ki uporabljajo visoko tehnologijo ali imajo velike investicije v raziskave in razvoj, ampak na vse, ki razmišljajo kako izboljšati že obstoječ izdelek ali proces ali ponuditi trgu nov produkt (Anzola-Román, Bayona-Sáez & García-Marco, 2018).

Koncept organizacijske inovativnosti je opisan na različne načine. Birkinshaw, Hamel in Mol (2008) so opredelili organizacijsko inovativnost kot ustvarjanje, izvajanje in upravljanje prakse, procesov, strukture ali tehnologije, ki je nova in je namenjena nadaljnjim organizacijskim ciljem. Damanpour in Evan (1984) inovativnost organizacije omenjata, kot inovativnost ki se pojavlja v družbene sistemu organizacije (nova pravila, vloge, postopki in strukture). Hamel (2006) trdi, da za inovativnost organizacije velja, da odstopa od tradicionalnih načel managementa, procesov in praks, ki iz običajnih organizacijskih oblik bistveno spremeni način opravljanja dela. Definiciji organizacijske inovativnosti se najbolj približata Damanpour in Aravind (2011), ki organizacijsko inovativnost omenjata kot nov pristop k znanju za opravljanje dela vodstva in novih procesov, ki povzročajo spremembe v organizacijski strategiji, upravnih postopkih in sistemih. Organizacijska inovativnost vodi v timsko delo celotne organizacije, deljenje informacij, usklajevanje, sodelovanje, učenju in inovativnosti posameznikov, timov in celotne organizacije (Azar & Ciabusch, 2017).

Organizacijska inovativnost uvaja nove organizacijske metode v poslovno prakso, pomaga pri organizaciji delovnega mesta ali je v podporo pri zunanjih odnosih v organizaciji. Značilnosti, ki ločujejo organizacijsko inovativnost od drugih organizacijskih sprememb, temeljijo na organizacijski metodi, ki se v podjetju še nikoli ni uporabljalo in služi strateškim odločitvam managementa podjetja. Organizacijska inovativnost je velikokrat namenjena zmanjšanju stroškov upravnih postopkov, kot tudi izboljšanju zadovoljstva na delovnem mestu (Simaoa, Rodrigues & Madeira, 2016).

2.4 Povezava transformacijskega vodenja in inovativnosti

V preteklih letih je bilo narejenih kar nekaj raziskav s področja razmerja med stili vodenja in kako to vpliva na kreativnost in inovativnost organizacij. Raziskave Hage in Dewar (1973) in Maier (1970) so pokazale pozitivne relacije med demokratičnim, premišljenim in participativnim vodenjem in kreativnostjo sledilcev. Redmond, Mumford in Teach (1993) so odkrili, da konstruktivno reševanje problem in samoučinkovitost sledilcev vodijo v višje stopnje ustvarjalnosti. Scott in Bruce (1994) sta ugotovila, da je vloga pričakovanja nadzornika pozitivno vplivala na inovativno vedenje sledilcev. Oldham in Cummings (1996) sta ugotovila, da zaposlenih ustvarjajo več kreativnih idej in so bolj inovativni, ko so bili nadzorovani v podprtem in nekontroliranem okolju. Čeprav so te študije prinesle dragocene vpoglede v povezavo med stili vodenja in inovativnostjo, je najbolj obetavna povezava med transformacijskem vodenjem in inovativnostjo. Koncept transformacijskega vodenja je

ustrezen za inovativno usmerjene organizacije, saj drugače pristopa k motiviranju privržencev, kot vsi ostali načini vodenja. Bass in Avolio (1994) sta opisala transformacijsko vodenje s štirimi »I«-ji. Transformacijski vodja, ki obvlada te štiri načine komponente lahko na svoje sledilce vplivajo in poenotijo njihove vrednote in norme z vrednotami in normami organizacije. Transformacijski vodja s pomočjo štirih komponent spodbuja osebne in organizacijske spremembe svojih sledilcev in jim pomaga, da presežejo svoja pričakovanja in uspešnost (Jung, Chow & Wu, 2003).

Razloga, ki podpirata dejstvo, da transformacijsko vodenje poveča kreativnost in inovativnost svojih sledilcev sta sledeča: (1) transformacijski vodje presegajo izmenjavo pogodbenih sporazumov za doseganje želene uspešnosti z aktivnim vključevanjem sledilčevih osebnih vrednot; (2) z intelektualno stimulacijo transformacijski vodje spodbudijo sledilce, da razmišljajo izven okvirjev in tako pridobijo zmožnost generativnega in raziskovalnega razmišljanja (Jung, Chow & Wu, 2003).

Katz in Kahn (1966) sta v svoji raziskavi pred več kot štiridesetimi leti predlagala, da je sposobnost spodbuditi uspešnost preko postavljene meje, ključnega pomena za organizacije, ki želijo optimizirati svoje delovanje. Ugotovljeno je bilo tudi, da so take izboljšave uspešnosti povezane z strukturo znanja o transformacijskem učenju. Transformacijsko učenje se razvija med vodjo in sledilcem v obliki delovnega okolja, ki si ga delijo člani določenega tima. V okviru delovnega okolja se lahko člani poenotijo z lastnostmi tima in si tako ustvarijo močan občutek pripadnosti tima, kar bi moralo ustvariti usmerjenost vedenja k deljenju znanj (Bryant, 2003). Transformacijsko vodenje ima pozitivne učinke na produktivnost tako posameznika kot celotnega tima. Pozitivni učinki in produktivnost posameznika ali celotnega tima so povezani tudi s tem, če vodja uspešno udejanji vse 4 »I« je, s katerim je povezano transformacijsko vodenje. Vodja na svoje sledilce vpliva preko idealiziranega vpliva, inspiracijske motivacije, idealizirane obravnave in intelektualne stimulacije. Transformacijski vodje so sposobni prerazporediti vrednote in norme svojih zaposlenih za doseg večje uspešnosti pri inovativnosti in efektivnosti (Liu & Phillips, 2011).

Transformacijsko vodenje je ključna komponenta pri organizacijah, kjer je zelo pomembno deljenje znanja. Hkrati pa je potrebo držati osredotočenost vodstva na organizacijske vrednote in norme. Znanstveniki so v svojih raziskavah omenili, da deljenje znanja pozitivno vpliva na posameznika in organizacijske vrednote. Zato je logično, da je pri organizacijah, ki so usmerjena v inovativnost, potrebna vpeljava stila vodenja, ki okrepi deljenje znanj znotraj organizacije in spodbudi nastanek okolja v katerem bodo zaposleni radi delali in delili. Želja po delitvi znanja je ključna v procesu inovativnosti, saj se deljenje znanja ne zgodi samodejno znotraj ekipe, temveč mora vodja tima odigrati pomembno vlogo na tem področju, da se tudi ostali člani tima odprejo in so pripravljeni deliti svoje znanje. Stil vodenja kot je transformacijsko vodenje, ki neguje kulturo skupnih prepričanj, vizij, organizacijske zavezanosti in deljenje znanja, je zelo koristen pri organizacijah, ki so napredne in imajo željo po inovativnosti (Liu & Phillips, 2011).

V literaturi se pojavi kar nekaj raziskav, ki so raziskovale pozitivne učinke stilov vodenja na inovativnost. Veliko pozornosti je bilo namenjene prav povezovanju inovativnosti in transformacijskemu stilu vodenja. Transformacijski stil vodenja olajša izgradnjo zaupanja in identitete posameznika, ki sta pomembni za ustvarjanje inovativnega ozračja znotraj organizacije. Transformacijski vodja lažje zgradi zaupanje, ki pozitivno vpliva na inovativno ozračje. Transformacijski način vodenja ceni vrednote in ideale svojih sledilcev, jih

motivira, da na prvo mesto postavijo interes organizacije in jih vodi, da dosežajo najboljšega s sebe (Burns, 1978). Burns (1978) je mnenja, da transformacijsko vodenje pomaga zaposlenim doseči višjo raven potreb in zgradi boljšo atmosfero zaupanja med vodjo in sledilci. V tej situaciji se sledilci zavedajo pomembnosti njihovih nalog. Inovativnost obstaja v vseh organizacijah, in je zelo pomembno, da organizacije gradijo prilagodljivo kulturo in notranjo atmosfero, ki lahko pospeši izmenjavo informacij in se hitro odzove na nove priložnosti in spremembe (Urbancova, 2013). V organizaciji je pristojno vedenje članov odvisno od njihovih vrednosti in zmožnosti ter je neločljivo povezano z organizacijskim ozračjem. Inovativno organizacijsko ozračje je opis okolja med člani in je stopnja podpore kapacitet inovativnosti in inovativnosti, ki jo člani zaznavajo v svojem delovnem okolju (Xie in drugi, 2018).

Transformacijski stil vodenja olajša izgradnjo zaupanja in identifikacijo posameznika. Vodje s transformacijskim stilom vodenja so bolj dostopni in težijo k izgradnji zaupanja znotraj ekipe. Poleg tega cenijo harmonijo v skupini in spodbujajo delitev virov in znanj znotraj ekipe. Na ta način člani ekipe dobijo podporo za izvajanje inovativnosti. Člani ekipe dodatno pridobijo zaupanje v svoje vodje in postanejo bolj zvesti ekipi in so zadovoljni v svoji ekipi. Študija (Xie in drugi, 2018) je pokazala, da vodja s transformacijskim stilom vodenja ne zanemari zaupanj in identitete posameznika. V določenih pogojih so transformacijski vodje v določenem trenutku primorani krepiti ekipno moralo za kratek čas in s tem v skupini zgradi dodatno zaupanje in identiteto posameznika v ekipi.

Xie in drugi (2018) so prišli do ugotovitve, da sta zaupanje in individualna identiteta v pomoč pri ustvarjanju inovativnega ozračja. Več zaupanja lahko izboljša zadovoljstvo pri delu, visoka raven individualne identitete pomaga članom vzpostaviti občutek pripadnosti in občutek poslanstva podjetja, kar vodi v večjo motivacijo članov ekipe. V tej raziskavi (Xie in drugi, 2018) je bilo dokazano, da je za izgradnjo inovativnega ozračja znotraj organizacije pomembno, kakšen način vodenja je v uporabi. Ugotovili so, da transformacijsko vodenje pozitivno vpliva na inovativno ozračje, saj je vodja osredotočen na vzpostavitev skupne vizije, ki sledilcem pomaga zaznati, da imajo podporo svojega vodje in tako vzpostavijo inovativne vrednote ter povečajo svojo inovativno avtonomijo in stopnjo kognitivnih inovacij (Xie in drugi, 2018).

Samad (2012) je v svoji študiji raziskoval razmerje med inovativnostjo in transformacijskim vodenjem ter kakšen vpliv imata na organizacijsko uspešnost. Prav tako je preučil vpliv vsake komponente inovativnosti in transformacijskega vodenja na organizacijsko uspešnost. V raziskavi je dokazal, da vse komponente transformacijskega vodenja in inovativnosti pozitivno vplivajo na organizacijsko uspešnost. V raziskavi sta bili dokazani pomembnosti transformacijskega vodenja in inovativnosti kot ključni komponenti internih virov in pri zagotavljanju konkurenčne prednosti (Samad, 2012).

Inovativno okolje znotraj organizacije je opredeljeno kot skupek percepcij zaposlenih o tem, kakšno organizacijsko okolje je potrebno, ki spodbudi zaposlene k tveganju, dodeljuje zadostne vire in zagotavlja delovno okolje, ki je polno izzivov, da se zaposleni lotijo dela kreativno (Scott & Bruce, 1994). Konstrukt inovativnega delovnega okolja je prejel veliko pozornosti tudi pri strokovnjakih, ki raziskujejo obnašanje ljudi, saj igra ključno vlogo pri oblikovanju ustvarjalnega vedenja zaposlenih. Černe, Jaklič in Škerlavaj (2013) so prišli do zaključka, da je inovativno ozračje pomembno za spodbujanje kreativnosti zaposlenih, saj nudi podporo in varnost. Transformacijski vodje lahko ustvarijo v organizacijah ozračje, ki opolnomoči sledilce in jim nudijo podporo za inovativnost. Transformacijski vodje imajo

bistvene elemente, ki so ključnega pomena pri ustvarjanju inovativnega delovnega okolja in navdihujejo svoje sledilce, tako da jih motivirajo k učenju in razvijanju novih načinov dela (Jaiswal & Dhar, 2015).

3 SOUPORABA ELEKTRIČNIH VOZIL

3.1 Globalni trendi na področju mobilnosti

Avtomobilska industrija doživlja trenutke inovativnosti. Elektronika dandanes vse bolj pridobiva na pomenu, s tem se tudi pojavljajo trajnostne rešitve in nenehna razpoložljivost delitvenih platform. Številna start up podjetja razvijajo vsako nišo, ki bi lahko predstavljala novo arhitekturo dogajanja v avtomobilizmu. Največ pozornosti se danes posveča električni mobilnosti in sistemih souporabe vozil. Avtomobilska podjetja in start upi bodo ključnega pomena pri razvijanju tehnologije in uporabniških izkušenj mobilnosti v prihodnosti (Ferràs-Hernández, Tarrats-Pons & Arimany-Serrat, 2017).

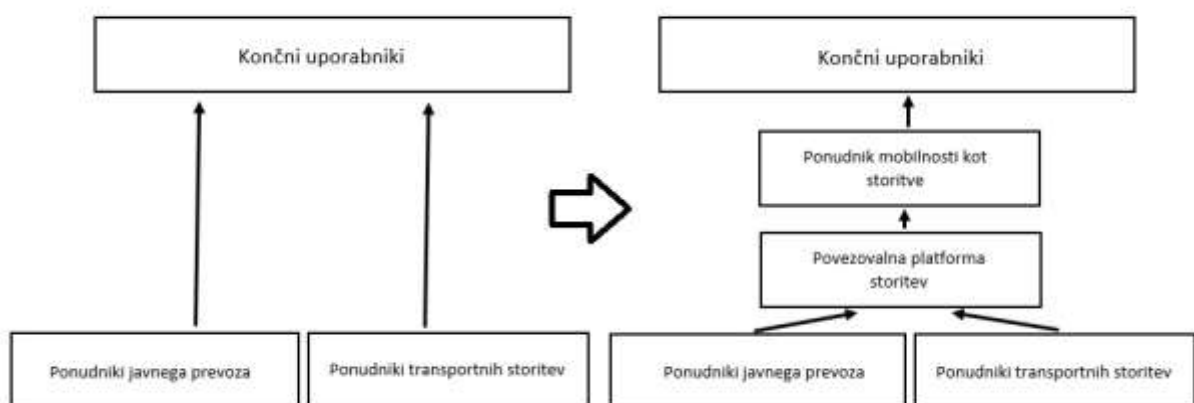
Avtomobilski sektor je vedno stal na trdnih temeljih, saj so si prodajalci originalnih delov vozil zagotovili stabilen položaj v industriji in so pustili zelo malo prostora, da bi jih nadomestila druga podjetja. Vpeljava Porterjevega modela petih silnic je pokazala, da skoraj ni substituta avtomobilu, saj nič ne predstavlja enake stopnje udobnosti. Pogajalska moč dobaviteljev je majhna in kupci se zanašajo na velike blagovne znamke. Za ustvarjanje proizvodnih zmogljivosti na globalnem trgu igra pomembno vlogo investicijski kapital. Oddelki za raziskave in razvoj tekmujejo med seboj in se osredotočajo na tehnološke vidike, kako biti boljši od konkurence. Med avtomobilskimi giganti je Volkswagen tisti, ki nameni največ sredstev v raziskave in razvoj, kar 13,2 milijarde ameriških dolarjev (PricewaterhouseCoopers, 2017). Zdi se, da je vstop novih podjetji na trg avtomobilske industrije težak, saj so že obstoječa avtomobilska podjetja zelo močna in imajo velike tržne deleže (Ferràs-Hernández, Tarrats-Pons & Arimany-Serrat, 2017).

Vendar je časa stabilnosti v avtomobilski industriji konec. Prvi znaki disrupcije so se pričeli z nastankom Better Place, start up podjetja, ki je bilo ustanovljeno v Palo Alto leta 2007. Ustanovil ga je karizmatični podjetnik Shi Agassi, ki je obljubil svet brez odvisnosti od nafte preko električnih vozil. Projekt je pritegnil zanimanje izraelske vlade, ki je povabila družbo, da vzpostavi projekt v Izraelu. Agassi je razvil nov poslovni model. V poslovnem modelu je predlagal prodajo električnih vozil brez baterije, ki bi vplival na zmanjšanje cen električnih vozil. Baterija bi bila v lasti podjetja Better Place, sistem bi deloval preko menjave baterij, kar bi tudi pospešilo polnjenje električnih vozil. Do leta 2011 je podjetje zbralo 700 milijonov ameriških dolarjev kapitala. Vendar pa so zahtevane ogromne investicije in tržni delež, ki je bil nižji od pričakovanega vodil v stečaj Better Place-a (Lunden, 2013). Kljub neuspelem projektu se je s tem pričela nepričakovana disrupcija na avtomobilskem trgu, saj je prvič v zgodovini start up podjetje ogrozilo ekonomske temelje avtomobilskih gigantov. Nov val disrupcije s Teslo in Uberjem na čelu, se je pričel. Podjetniška dinamika nove avtomobilske industrije je v letu 2016 že dosegla investicije v višini več kot 1 milijardo ameriških dolarjev. »Avtomobilska industrija je s pomočjo inženirske odločnosti ustvarila konkurenčno prednost vendar to ne bo dovolj.« Tehnološko usmerjeni trendi kot so električna vozila, podatkovna analiza, povezljivost storitev, sistemu souporabe vozil in avtonomna vozila bodo revolucionarizirali avtomobilsko industrijo (Ferràs-Hernández, Tarrats-Pons & Arimany-Serrat, 2017).

Na trgu se je pojavilo okoli tradicionalnih proizvajalcev delov vozil veliko tehnoloških start upov, tveganega kapitala in raziskovalnih laboratorijev. Razvoj vrhunske programske opreme in integracija vozil s pametno tehnologijo sta strateška dejavnika diferenciacije vodilnih proizvajalcev vozil. McKinsey & Company (2016) je izpostavil štiri največje trende v avtomobilski industriji: (1) premestitev prihodkov proti sistemom souporabe vozil; (2) spremembe v nakupnih navadah – 10 % prodanih vozil bo do leta 2030 uporabljenih za sisteme souporabe vozil; (3) razširjanje novih tehnologij – 15 % prodanih vozil bo do leta 2030 opremljenih za avtonomno vožnjo in (4) nova dinamika konkurence in sodelovanja. Roland Berger (2016) je napovedal, da se bodo v naslednjih desetih letih pojavili novi poslovni modeli, ki bodo popolnoma spremenili uporabo in lastništvo vozil. Raziskava KPMG (2016) je pokazala, da bodo »pametni« avtomobili zahtevali pametne poslovne modele. Preoblikovanje vozila in mobilnosti v storitev za množični trg bi vodila v zmanjšanje potreb za parkirne prostore v velikosti 5,7 milijarde kvadratnih metrov samo v ZDA (Gao, Kass, Mohr & Wee, 2016).

Več desetletij se je večina prevoznih sistemov gradila okoli ene specifične komponente, ki je postala ključni element: lastniški avtomobil. Avtomobili so postali več kot le preprosta prevozna sredstva; postali so kulturni simbol, ki je bistveno povezan z idejami o svobodi, močatosti, hitrosti in socialnem izboljšanju. Z razvojem informacijsko komunikacijske tehnologije je vse postalo bolj povezano in prišlo je do mobilnosti kot storitve. Mobilnost kot storitev (angl. mobility as a service) je nov pristop pri k doseganju sodelovanja in integracije med ponudniki prevoza, kjer uporabnik zaposluje le enega ponudnika storitev, ki koordinira in lajša njegove potrebe po mobilnosti (Hietanen, 2014). Slika 8 prikazuje sedanje stanje mobilnosti in kakšne spremembe prinaša mobilnost kot storitev. Evropska komisija (2016) pričakuje, da se bodo pričele spremembe mobilnosti preko ponudnikov mobilnosti kot storitve, ko bodo ponudniki pričeli uporabnikom ponujati enostavno, fleksibilno, zanesljivo, cenovno ugodno, trajnostno in ekološko mobilnost (javni prevoz, souporaba vozil, najem vozil, cestnina) (Mulley, Nelson & Wright 2018).

Slika 8: Prikaz trenutnega stanja (levo) in mobilnost kot storitev (desno)



Prerejeno po Smith, Sochora & Karlsson (2018, str. 3).

Mobilnost kot storitev postavlja uporabnike, tako osebe kot blago, v središče prevoznih storitev in jim ponuja prilagojene mobilne rešitve, ki temeljijo na njihovih individualnih potrebah. Mobilnost kot storitev označujejo tri glavne značilnosti (Mulley, Nelson & Wright, 2018).

- Prevoz po naročilu (angl. Transport on Demand) izpolnjuje potrebe uporabnikov po mobilnosti s široko paleto prevoznih storitev, za osebe in blago. Ponudnik storitve organizira najprimernejši način transporta, bodisi javni prevoz, taksi, najem vozila ali souporabo vozil ali kolesa.
- Naročniška storitev (angl. Subscription Service), kjer uporabnikom ni potrebno kupovati vozovnic ali se registrirati pri ločenih ponudnikih storitve, saj račun ponudnika omogoča svobodno izbiro potrebne mobilnosti za dogovorjeno naročnino ali sprotnim plačevanjem.
- Potencial za ustvarjanje novih trgov (angl. Potential to create new markets), pri čemer lahko ponudnik storitve ponudi nove prodajne kanale, dostop do neizkoriščenega povpraševanja kupcev, poenostavljen uporabniški račun in upravljanje plačil ter bogatejše podatke o vzorcih potovanj in dinamiki povpraševanja.

3.2 Električna mobilnost

Transportni sektor smo vedno pogojevali z visoko porabo fosilnih goriv z močnim vplivom na okolje. Promoviranje električnih vozil je alternativa k zmanjšanju in omejitvi uporabe fosilnih goriv in transportni sektor premakniti k trajnostnemu razvoju v avtomobilskem sektorju. V kratkem času so vsi večji proizvajalci vozil naredili, oglaševali in prodali preko milijon električnih vozil, kar je pomenilo, da se je milijon ali več voznikov naučilo uporabljati tudi novo napredno tehnologijo (za primerjavo v celi Španiji se vsako leto prodaja približno milijon novih vozil) (Martinez-Lao, Montoya, Montoya & Manzano-Agugliario, 2017).

Električna vozila niso nova tehnologija, saj so poznana že vse odkar se je začela mobilnost. V začetku 20. stoletja so bila vozila bolj zaželeni v primerjavi z vozili, ki imajo motorje z notranjim izgorevanjem. Električna vozila so izgubila bitko, da postanejo prevladujoče vozilo po izumu električnih zaganjalnikov in so tako postala bolj enostavna za uporabnike. V tistem času so se pojavile slabosti električnih vozil, ki sta bili predvsem cena in domet. V vmesnem času se je pojavilo kar nekaj neuspešnih poskusov oživljanja električne mobilnosti. Ponovni zagon je električna mobilnost dobil leta 2010 s predstavitvijo Nissanovega Leafa. Od takrat naprej se je pričela porast prodaje električnih vozil. Če upoštevamo trenutno rast električnih vozil, bi lahko do leta 2025 na cestah imeli že 60 milijonov vozil (Sprei, 2018).

Razvoj avtomobilizma se je začel konec 19. stoletja z razvojem koles na električni pogon, vendar je od leta 1910 prevlado prevzel motor z notranjim izgorevanjem. Motor z notranjim izgorevanjem je ponujal večjo velikost in domet, saj je bila ponudba tekočih goriv večja. Razvoj avtomobilizma se je zelo razvijal čez celotno 20. stoletje, saj je tehnološki razvoj omogočil:

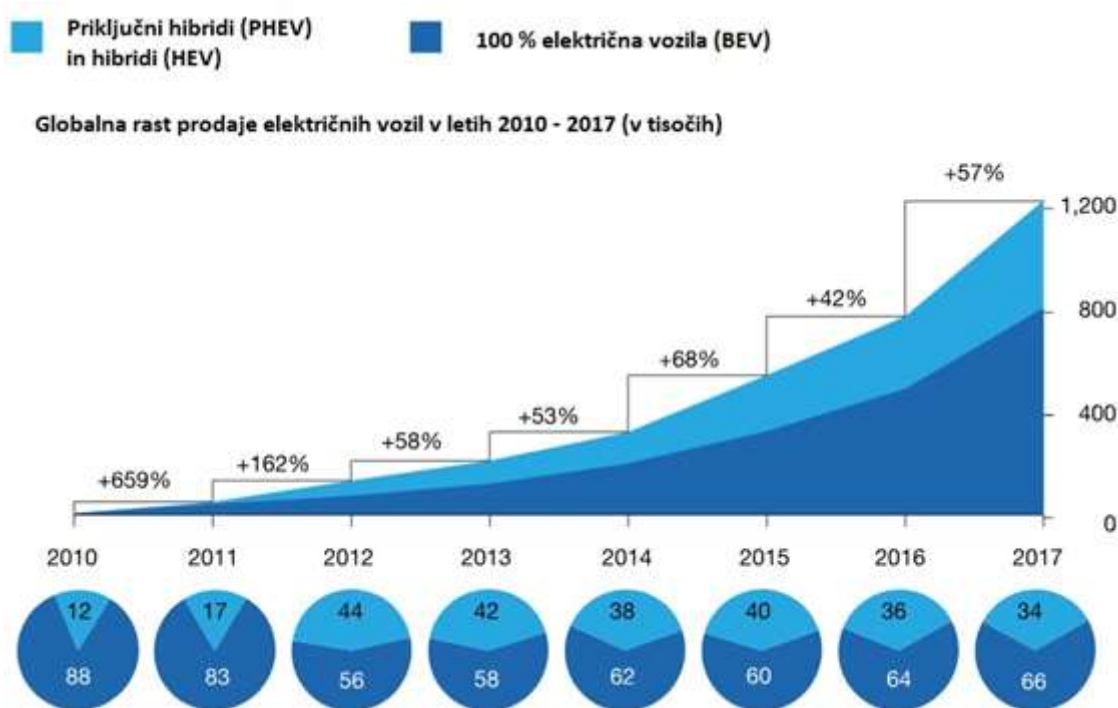
- zmanjšanje stroškov pri izgradnji potrebne infrastrukture (ceste in oprema);
- razvoj vozil (udobnost, ergonomičnost, zanesljivost in učinkovitost);
- varnostni sistemi (cestni znaki, signalizacija in management prometa);
- storitve (črpalke, vzdrževalni servisi, zavarovanje, najemi in taksi prevozi);

V razvitem svetu se je infrastruktura zelo razvijala, kar je pomenilo, da je lastniški avtomobil postal dominantna metoda individualnega transporta, kar je omogočalo ljudem dostop do različnih aktivnosti bodisi blizu ali daleč. Vendar avtomobil ustvarja tudi določene

probleme: prometne nesreče, hrup, onesnaževanje zraka in emisije toplogrednih plinov, poraba vedno redkejših in dražjih fosilnih goriv. Zadnji trije opisani problemi pa so postali pereči problemi v trajnostnem razvoju, saj so vse povezane z motorjem na notranje izgorevanje. Ena pot k zmanjšanju teh negativnih vplivov je uporaba električnih motorjev. Električna mobilnost ima nizek ogljični odtis (pri predpostavki, da elektrika ni generirana iz fosilnih goriv) in lahko uporablja obnovljive vire energije. Ima tudi manj lokalnega vpliva na hrup in kvaliteto zraka. Pripomore k bolj varčni vožnji in k tišjemu prometu. Električna vozila za delovanje potrebujejo baterijo, katere so drage in omejujejo domet vozilu (Leuren & Widisch, 2011).

Po raziskavi McKinsey-a (Hertzke, Müller, Schenk & Wu, 2018) se je v letu 2017 prvič prodalo več kot milijon električnih vozil, kar prikazuje slika 9. Če upoštevamo trenutni graf rasti prodaje električnih vozil, bi proizvajalci vozil do leta 2020 prodali 4,5 milijona električnih vozil, kar bi predstavljalo že 5 % globalnega trga. Baterijska vozila trenutno zavzemajo 66 % globalnega trga električnih vozila. Hitro rastoča segmenta prodaje električnih vozil sta segment baterijskih vozil in priključnih hibridov.

Slika 9: Globalna rast prodaje električnih vozil v letih 2010 – 2017



Prerejeno po Hertzke, Müller, Schenk & Wu (2018).

Dolgoročni cilje Evropske unije za doseganje gospodarstva z nizkim ogljičnim odtisom temelji predvsem na omogočanju investicij v obnovljive vire energije, zmanjševanje porabe energije v stavbah, spodbujanje električne mobilnosti in postavljanje pametnih električnih omrežij. Evropska unija veliko pozornosti namenja tudi uporabi obnovljivih virov energije, saj s tem želi zmanjšati nastanek toplogrednih plinov. Cilj Evropske unije je zmanjšati emisije do leta 2050 za vsaj 80 % v primerjavi z letom 1990. Transport je glavni sektor odgovoren za emisije, zato bi prestop na električno mobilnost predstavljal občutno

zmanjšanje emisij. Elektrifikacija transporta (električna mobilnost) ne vpliva samo na zmanjšanje toplogrednih plinov, temveč tudi povečuje energetska varnost Evrope. Javno zdravje tudi od tega pridobi koristi, saj se bo zmanjšalo onesnaževanje zraka. Premik k električni mobilnosti ponuja tudi nove priložnosti evropskim proizvajalcem vozil skozi modernizacijo tehnologije, ki je potrebno za tržne inovacije. Poleg proizvajalcev vozil bodo pozitivne vplive občutila tudi podjetja in organizacije, ki se ukvarjajo s pridobivanjem in prodajo električne energije, saj se bodo zaradi tega kreirala nova delovna mesta zaradi razvoja modernih tehnologij. Električna mobilnost je zato v središču razprav o trajnostnih in energetsko učinkovitih načinih mobilnosti (Peters, Agosti, Popp & Ryf, 2011; Faria, Baptista & Farias, 2014). Evropska unija je v ta namen postavila naslednje cilje (Biresseglu, Kaplan & Yilmaz, 2018):

- Transport 2050 – izboljšanje kvalitete zraka in zmanjšati vpliv toplogrednih plinov; zmanjšati odvisnost od uvoza naftnih derivatov; do leta 2030 prepoloviti število vozil z motorjem na notranje izgorevanje na cesti; za uporabo javnega prevoza vozila, ki nimajo emisij CO₂; do leta 2050 vozila z motorjem na notranje izgorevanje bi imela prepoved v mesta.
- Infrastruktura – direktiva (2014/94/EU) naroča državam članicam vzpostaviti polnilno infrastrukturo, ki bo pokrivala potrebe uporabnikov električnih vozil; postaje bodo stale na transportnih postajah, letališčih, železniških postajah, avtobusnih postajah, parkiriščih namenjam dnevnim migrantom; cilj Evropske unije je vzpostaviti eno polnilno postajo na 10 električnih vozil.
- Vzpostavitev enotnih standardov za polnjenje vozil po celi Evropski uniji tako za vozila, kot tudi električne motorje in avtobuse.
- »Electric Market Design« - program, ki bo spodbujal polnjenje vozil, ko bo električna cenejša (primer: nočna tarifa elektrike v Sloveniji).

Inovacije, ki omogočajo elektrifikacijo transporta so električna vozila, priključni hibridi in baterijska vozila, ki imajo možnost polnjenja s pomočjo zunanega napajanja (Chan, 2007). Obstaja več vrst električnih vozil, ki imajo različne tehnologije: (1) priključni hibridi (PHEV), (2) baterijska vozila (BEV), (3) baterijska vozila z razširjenim dometom (E-BEV) in (4) hibridna vozila (HEV). Baterijska vozila delujejo izključno na električno energijo, ki jo porabljajo iz baterije v vozilu. Polnjenje teh vozil poteka preko polnilnih postaj ali domače hišne vtičnice. Baterijska vozila nimajo bencinskega motorja, vendar imajo daljši domet v primerjavi z priključnimi vozili in nimajo emisij iz izpušne cevi. Priključni hibridi imajo v vozilu motor z notranjim izgorevanjem, ki ga poganja klasično ali alternativno gorivo in električni motor, ki uporablja energijo, ki je shranjena v bateriji v vozilu. Vozila te vrste lahko se lahko priključi in polni na polnilnih postajah ali v domačih hišnih vtičnicah. Priključni hibridi lahko potujejo do 70 kilometrov na električno energijo ali izključno na motor z notranjim izgorevanjem. Hibridna vozila imajo primarni motor z notranjim izgorevanjem, ki ga poganja klasično ali alternativno gorivo in sekundarno električni motor, ki uporablja energijo shranjeno v bateriji. Polnjenje baterije pri hibridnih vozilih poteka preko regenerativnega zaviranja in motorja, vozila se ne more polniti preko polnilnih postaj ali hišnih vtičnicah (Biresseglu, Kaplan & Yilmaz, 2018).

3.3 Souporaba vozil

Zaradi velikega potenciala zmanjšanja lastništva vozil, toplogrednih plinov, prometnih zastojev in parkirnih površin je sistem souporabe vozil postal zelo obetavna in priljubljena

možnost urbanega potovanja v zadnjih letih. Hkrati se v javnosti vse bolj širi priljubljenost električnih vozil in se ravno zaradi tega povečuje rast električne mobilnosti, zato se tudi sistemi souporabe poslužujejo električnih vozil. Trg souporabe vozil je v zadnjih letih zelo v porastu, kar prikazuje primer storitve Car2go, ki je v letu 2017 dosegel 30 % rast. Uspeh podjetij, ki ponujajo sistem souporabe vozil se meri z naslednjimi faktorji: (1) število strank; (2) trajanje najema; (3) obrat, izkoriščenost vozil; (4) prevoženi kilometri in (5) število novoustanovljenih sistemov souporabe vozil v drugih mestih (Hu, Chen, Lin, Xie & Chen, 2018).

Zasebni avtomobili so v povprečju parkirani 98% časa. Storitve souporabe vozil tako ponujajo alternativo lastništvu, saj lahko več uporabnikov dostopa do flote vozil za zasebno uporabo. Deljena vozila imajo veliko višjo stopnjo izkoriščenosti, kar zmanjšuje vpliv življenjskega cikla vozila na okolje. V letu 2014 je bilo skoraj 5 milijonov uporabnikov storitev souporabe vozila in več kot 100.000 deljenih vozil (Shaheen & Cohen, 2016).

Lokalne oblasti podpirajo širitev souporabe vozila, saj temelji na vrsti pričakovanih koristi za družbo. V svoji razvojni strategiji Vancouver v Kanadi navaja souporabo vozil kot metodo za uresničitev trajnostnega transportnega sistema in izgradnjo večmodalnega mesta (City of Vancouver, 2012). Interes velikih mest po sistemih souporabe vozil temelji na možnosti da te sistemi zagotovijo več prostih parkirnih mest in pomagajo pri zmanjševanju prevoženih kilometrov (Schreier, Becker & Heller, 2016).

V primerjavi s klasičnimi najemi avtomobilov lahko uporabniki sistema souporabe vozila uporabljajo za premike po opravkih in enosmerne izlete, kjer se lahko vozila parkira ali na že v naprej določenih parkirnih mestih (angl. stationed-based) ali na vseh parkirnih mestih (angl. free-floating) (Shaheen, Cohen & Zohdy, 2016). Premiki po opravkih od uporabnikov zahtevajo, da vozila vrnejo na lokacijo, kjer so jih prevzeli, enosmerni izleti pa pomenijo, da lahko uporabniki prevzamejo vozilo na eni lokaciji in ga vrnejo na katerikoli drugi lokaciji. Sistemi souporabe vozil v večini primerov delujejo s pomočjo mobilnih aplikacij za pametne naprave. Takšno udobje za uporabnike prinaša močno fleksibilnost in obogati nadaljnjo rast sistemov souporabe vozil (Hu, Chen, Lin, Xie & Chen, 2018).

Sistemi souporabe vozil zagotavljajo gospodarske in okoljske koristi za družbo, številne vladne organizacije si prizadevajo za promocijo takih programov, da bi kultiviralo trg in pospešilo rast (Cohen & Shaheen, 2018). V začetnih fazah razvoj sistema souporabe potrebuje podporo s strani vlade, bodisi s višanjem prihodkov, saj lahko uspešno predstavljen sistem souporabe vozil postane velik davkoplačevalec (Cohen & Shaheen, 2018). Po nedavnem poročilu, ki ga je objavil center za raziskave trajnostnega razvoja Univerze v Kaliforniji oktobra 2016, so bile storitve souporabe vozil na voljo v 46 državah in šestih kontinentih, pri čemer je bilo ugotovljeno, da je v svetu 15 milijonov uporabnikov storitve souporabe in da se po cestah na celem svetu vozi več kot 157.000 deljenih vozil. Azijske države predstavljajo največji trg med sistemi souporabe vozil. EVCARD največji sistem souporabe vozil na Kitajskem je pričel delovati leta 2013 in je imel v letu 2017 več kot 1.2 milijona uporabnikov in floto več kot 16,000 vozil v 39 mestih (Jing, 2017).

Podjetja, ki ponujajo storitve souporabe vozil se srečujejo s številnimi izzivi, ko se odločijo širiti storitev v druga mesta. Eden pomembnejših izzivov predstavlja izbira lokacij. Podjetja si želijo postavljati lokacije na tistih mestih, ki so lahko dostopna uporabnikom in stojijo na frekventnih lokacijah. Trenutno število vozil v sistemu souporabe in število lokacij naraščata

s številom registriranih članov. Podjetja želijo, da njihovi uporabniki prejmejo kvalitetno storitev. Širitev delovanja je pomembna, saj le tako podjetja obdržijo konkurenčnost na trgu souporabe vozil (Hu, Chen, Lin, Xie & Chen, 2018).

3.4 Primeri dobrih praks v evropskem in svetovnem okviru

V svetu se je pojavil že veliko sistemov souporabe vozil. V tem poglavju sem izpostavil nekaj navečjih ponudnikov: car2Go, Zipcar in DriveNow.

3.4.1 car2go

car2go velja za vodilnega na trgu souporabe vozil s prosto souporabo in je v 100 % lasti Daimler AG-ja. S konceptom souporabe vozil lahko uporabniki storitve rezervirajo vozila Smart in Mercedes-Benz kjerkoli in kadarkoli po dostopni ceni. Vozila se lahko rezervira in plačuje preko aplikacije na pametnih mobilnih napravah. car2go je prisoten na treh kontinentih, v Evropi, severni Ameriki in Aziji in v 26 državah. V celotni floti je približno 14.000 vozil, od tega 10 % električnih Smartov in Mercedes-Benz B-razred. V letu 2018 so presegli 3 milijone uporabnikov po celem svetu (car2go N.A. LLC, 2017).

Oliver Reppert, CEO podjetja car2go, je v intervjuju dejal: »Doseči mejnik 3 milijone uporabnikov v tako kratkem času kaže na popularnost fleksibilnega modela souporabe vozil.« Revija TIME je aplikacijo car2go ocenila kot najboljšo aplikacijo v letu 2017. Želja car2go je postaviti sistem souporabe vozil na novo raven, njihova zaveza pa je bolj kot kadarkoli izboljšati kvaliteto urbanega življenja skozi mobilnost kot storitev (car2go N.A. LLC, 2018).

3.4.2 Zipcar

Zipcar je ameriško podjetje, ki ponuja sistem souporabe in je pod okriljem Avis Budget skupine. Razvoj podjetja se je pričel leta 2000. Storitve je prišla v pilotno fazo leta 2001 v Bostonu. Uporabniki vozila rezervirajo preko aplikacije na pametni mobilni napravi. Zipcar vodi misija, ki omogoča enostavno in odgovorno življenje v mestih. Storitve souporabe vozil podjetja Zipcar lahko uporabniki uporabljajo na uro ali cel dan. Trenutno je na voljo v preko 500 mestih po Belgiji, Kanadi, Costa Rici, Franciji, Islandiji, Španiji, Tajvanu, Angliji in Združenih državah Amerike. Zipcar ponuja najobsežnejše in najbolj prilagodljive možnosti za souporabo vozil. V floti Zipcarja je na voljo 12.000 vozil in je na voljo preko milijon uporabnikom. Na voljo je več kot 60 različnih modelov vozil (hibridi, SUV, poltovornjaki, luksuzna vozila, potniški in tovorni kombiji). Zipcar se je lotil tudi sistema souporabe z električnimi vozili VW e- Golf, in sicer v Londonu, kjer naj bi do konca leta 2018 vzpostavili sistem s 300 električnimi vozili (Zipcar, Inc., 2018).

Generalni direktor Zipcar-ja Jonathan Hampson je v intervjuju dejal: »V Londonu smo uvedli prva 100% električna vozila, kar predstavlja vznemirljiv čas za nas. Vendar če želimo, da bi souporaba električnih avtomobilov zmanjšala problem londonskega onesnaževanja in prezasedenosti, bodo morali na pomoč pristopiti tudi drugi: mestna oblast, infrastrukturna podjetja in proizvajalci vozil, saj vsi igrajo v istem prostoru. Sami ne moremo narediti sprememb, tukaj je potrebo sodelovanje.« (Zipcar, Inc., 2018).

Zipcar je pri svojem poslovnem procesu na sestanke upravnega odbora povabil zaposlene. S tem so jih želeli spodbuditi, da pomagajo managementu pri pomembnih odločitvah in tako poskrbijo za boljšo inovativnost znotraj podjetja. Management podjetja je ustanovil okrogle mize, ki se jih udeležujejo uporabniki in delijo svoje izkušnje z zaposlenimi, tako dobijo vpogled v delovanje z vidika stranke in tako lahko določene težave identificirajo hitreje in odpravijo v najkrajšem možnem času. Prav tako spodbujajo inovativno vedenje zaposlenih in jih pri temu spodbujajo. Nagrade niso le finančne, temveč imajo tudi globlji pomen, saj tako zaposleni pridobijo občutek pripadnosti podjetju in poskrbijo za boljše inovativno okolje znotraj organizacije. V Zipcar-ju si prizadevajo prepoznati in investirati v zaposlene, ki izkažejo željo po osebni rasti in razvoju. Soren Kaplan, ki je raziskoval inovativnost znotraj Zipcar-ja je zapisal naslednje: »Za podporo inovativni kulturi niso potrebna večletna prizadevanja in visoke investicije. Potrebno je, da se zaposlenim preda izkušnje in specifična znanja, ki bodo vodila k inovativni kulturi znotraj podjetja« (Kaplan, 2017).

3.4.3 DriveNow

DriveNow je bil ustanovljen leta 2011 kot storitev souporabe vozil v lasti skupine BMW. Od začetka je bil njihov cilj ljudem omogočiti prilagodljivo in trajnostno mobilnost kot alternativo lastništvu in sodelovanje z mesti pri doseganju zmanjšanja emisij in prometnih zastojev. V evropskim velemestih nudijo vozila BMW in Mini, za uporabo ponujajo možnost proste souporabe, kjer lahko uporabniki spontano parkirajo in rezervirajo vozilo, kjerkoli znotraj dovoljenega območja. V 13-ih mestih po Evropi ponujajo preko 6.000 vozil in imajo preko milijon registriranih uporabnikov. Kot podjetje, ki je usmerjeno v prihodnost, nenehno širijo svoje storitve in oblikujejo novo mobilnost. Poudarek dajejo visoki razpoložljivosti vozil in preprosti, udobni uporabi. Za DriveNow souporaba vozila pomeni več kot vožnjo med lokacijami. V kombinaciji z drugimi storitvami mobilnosti, kot je javni prevoz ali delitev koles, zagotavljajo osnovo za priročno mobilnost mestnih prebivalcev (DriveNow GmbH & Co., 2018).

V intervjuju (2018) je direktor DriveNow Nico Gabriel dejal: »Danes je inovativnost ključnega pomena za proizvajalce vozila. BMW se je zato odločil predstaviti nove oblike mobilnosti kot storitve. Zavedamo se, da je potrebno za obstanek na trgu poleg avtomobilske industrije ponuditi tudi donosen poslovni model mobilnosti kot storitev. DriveNow se je od začetka pozicioniral kot inovativni vodja in se še naprej drži tega. Na hitro rastočem področju mobilnih rešitev je pomembno, da podjetje postane inovativno in sredstva nameni inovacijam, saj le to vpliva na obstanek na trgu, poleg tega pa se s ponujanjem novih rešitev celoten poslovni model lahko naredi še bolj donosen.« (DriveNow GmbH & Co., 2018).

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O POVEZANOSTI TRANSFORMACIJSKEGA VODENJA IN INOVATIVNOSTI V IZBRANEM PODJETJU

4.1 Predstavitev projekta Avant2Go: Mobilnost kot storitev souporabe 100 % električnih vozil

V tem poglavju predstavljam preučevan projekt Avant2Go, katerega je na trg predstavilo podjetje Avant car, d.o.o., leta 2016. Projekt ponuja urbanim središčem nov način mobilnosti, ki ga v Sloveniji še ljudje ne poznajo.

4.1.1 Namen in cilj projekta

Namen projekta je prispevati, da se Slovenija med prvimi "preobleče" v novo infrastrukturo mobilnosti kot storitve (MaaS), ki temelji na štirih stebrih: 1) Souporabi vozil (delitvena ekonomija); 2) Električni mobilnosti (brez škodljivih emisij); 3) Povezljivosti (transparentno in učinkovito); in 4) Omogočanju okoljskih in finančnih prihrankov (večja izkoriščenost vozil, nižja obremenitev okolja). Želijo pospešiti prehod na novo mobilnost, pri čemer imajo priložnost biti vodje in ne sledilci – postanejo lahko zgled (showroom) in testni laboratorij za druge države.

Glavni cilj je večja kakovost bivanja, ki jo zasledujejo z naslednjimi podcilji (Avant car, d.o.o., 2017):

- Zmanjšati število vozil na cesti in prispevati k večji kakovosti zraka: zmanjšati izgube zaradi gneče, hrupa in škodljivih izpustov;
- Omogočiti dostopnost do čistejšje mobilnosti širšemu krogu ljudi: ker v konceptu souporabe plačamo le za čas uporabe vozila, lahko stroške mobilnosti prilagajamo dejanskim potrebam in zmožnostim. Poleg tega je sistem zasnovan tako, da pokrije različne ravni v vertikali: od posameznika, do podjetja, občine in državne ravni;
- Pomagati pri širjenju uporabniške izkušnje z električnimi vozili in s tem k hitrejši uveljavitvi čistejšje mobilnosti: v okviru Avant2Go souporabe imajo uporabniki dostopno možnost preizkusa različnih 100 % električnih vozil;
- Izobraziti in s tem povečati ozaveščenost družbe o trajnostnih tehnologijah in alternativah na področju mobilnosti: električna vozila, souporaba vozil, energija iz obnovljivih virov, finančna pismenost;
- Prispevati k pomenu in razumevanju uporabe obnovljivih virov energije: flota Avant2Go vozil se napaja iz lastne elektrarne na sončno energijo;
- omogočiti premik k večjemu deležu zelenih površin kot posledici boljše izkoriščenosti vozil in vsled tega skupno manjšemu potrebnemu številu vozil (in spremljajoče infrastrukture) na cesti.

4.1.2 Opis projekta

Projekt souporabe vozil Avant2Go razvija mobilnost kot storitev. Je plod slovenskega znanja in na inovativen način združuje dve izmed najhitreje rastočih področij avtomobilske industrije:

- 1) Delitvene ekonomije: Souporaba vozil pomaga reševati problem lastništva vozila, povezan z majhno izkoriščenostjo vozil in s tem povezanih stroškov. Lastniško vozilo v povprečju stoji neuporabljeno približno 90 % časa, pri čemer ves ta čas lastniku povzroča stroške. Glavna prednost Avant2Go souporabe vozil je ravno ta, da uporabniki za vozila plačajo le, ko jih uporabljajo, pri čemer so v ceni storitve že vključeni registracija, zavarovanje, gorivo (energija), vzdrževanje, zimske gume, vinjeta in ostale pritikline. Dolgoročno eno vozilo v souporabi nadomesti od 10 in 20 lastniških vozil, kar pomeni manjše število vozil na cesti ter tudi manj hrupa, škodljivih izpustov in gneče.
- 2) Električne mobilnosti: Avant2Go floto tvorijo izključno 100 % električna vozila, pri čemer se zaradi pokrivanja širšega nabora potreb uporabnikov vključujejo vodilna vozila različnih uveljavljenih proizvajalcev (Smart Electric Drive, Renault Zoe, BMW i3, Nissan Leaf in VW e-Golf). S tem slovenski družbi omogočamo, da že danes z

minimalnimi stroški in brez finančnih tveganj nakupa pridobi izkušnje z električno mobilnostjo, ki z globalnimi koraki vstopa v naša življenja. Pomemben infrastrukturni del električne mobilnosti predstavlja izgradnja v sistem povezanih polnilnih postaj, ki omogočajo hitro polnjenje baterij vozila in so lokacijsko zasnovane tako, da pokrivajo ključne točke v mestu.

Ogljični odtis poleg souporabe 100 % električnih vozil dodatno znižujemo skozi udeležanje zaveze, da večinski delež energije, potrebne za pogon električnih vozil v souporabi, prihaja iz obnovljivih virov. V ta namen so vzpostavili sončno elektrarno (38 kW), ki pokriva dnevne operativne potrebe podjetja Avant car in napaja tudi vozila v souporabi. Prizadevajo si, da tudi na drugih Avant2Go postajališčih vozila v floti napajajo obnovljivi viri energije, zato k temu spodbujajo tiste partnerje pri projektu, ki sodelujejo pri postajališčih. S tem opozarjajo na pomen lokalne samozadostnosti z uporabo obnovljivih virov energije, namesto globalne odvisnosti od fosilnih goriv.

Pomemben vidik storitve Avant2Go je izobraževalni oziroma ozaveščevalni. Želijo, da vsak naš uporabnik že od prvega dne suvereno uporablja storitev. Glede na to, da gre za povsem novo obliko mobilnosti v Sloveniji, se uporabniki pred prvo uporabo zato udeležijo specializirane delavnice, kjer s ciljem doseganja čim boljše uporabniške izkušnje predstavijo ključne koncepte ter podajo napotke o električni mobilnosti in delovanju Avant2Go car sharinga. Z namenom ozaveščanja v regiji (Slovenija, Hrvaška) postavljajo izobraževalno-svetovalne centre nove mobilnosti, t.i. showroome, kjer za to usposobljeni svetovalci omogočajo brezskrben prvi stik z električno mobilnostjo, saj poleg predstavitve električne mobilnosti in souporabe vozil nudijo tudi praktično uporabniško izkušnjo.

Osnovno razvojno vodilo storitve Avant2Go je preprosta, transparentna in učinkovita uporabniška izkušnja: uporabniki preko pametnih telefonov izberejo razpoložljivo vozilo, ga rezervirajo, aktivirajo in ko ga ne potrebujejo več, enostavno vrnejo na eno izmed Avant2Go postajališč in ob zaključku najema preko sistema tudi takoj in samodejno plačajo. Teh bo do konca leta že preko 100. Trenutno je v floti preko 100 vozil, do konca leta 2018 pa načrtujemo skupno od 150 in 200 vozil. Storitve se je iz Ljubljane in Murske Sobotne v lanskem letu širila v Maribor in Kranj. V letošnjem letu pa se bo storitev širila tudi v prvo mesto izven slovenskih meja. Do konca leta 2018 načrtujejo, da bodo vpeljali sistem proste souporabe (t.i. free floating), v okviru katerega lahko uporabnik znotraj nekega območja (npr. mesta Ljubljane) kjerkoli prevzame in nato tudi vrne najeto vozilo. Ker želijo, da je mobilnost kot storitev v celoti dosegljiva in upravljiva preko intuitivne aplikacije, bodo souporabi postopoma dodajali tudi nove funkcionalnosti in oblike najemniške mobilnosti (klasični najemi, delitev prevoza ...).

Projekt Avant2Go je plod slovenskega razvojnega znanja. Pri zalednem delu rešitve sodeluje vodilno regijsko IT podjetje Comtrade, med podporniki projekta, ki tudi sami razumejo, razvijajo in implementirajo trajnostno naravnane projekte, pa so med drugim Mestne občine Ljubljana, Maribor, Kranj in Murska Sobota, Zavarovalnica Sava, BTC City, BMW, Renault, Smart, Volkswagen, Fraport Slovenija, ABC pospeševalnik, Roto, Pomgrad, Four Points by Sheraton (Mons) in Tehnološki park (Avant car, d.o.o., 2017).

4.1.3 Ciljne skupine

Gre za projekt, ki pomaga graditi novo infrastrukturo mobilnosti (električno, deljeno, povezljivo). Z njim želijo vplivati na miselnost družbe kot celote, s čimer je definirana tudi njihova ciljna skupina. Njihov cilj je, da skozi Avant2Go souporabo vozil omogočijo dostop do mobilnosti vsakomur, ki želi biti mobilni. Ciljne skupine projekta Avant2Go sicer lahko opredelijo glede na različne kriterije (Avant car, d.o.o., 2017):

- ljudje, ki želijo znižati stroške svoje mobilnosti;
- vsak Slovenec s pametno napravo (vključujemo tudi že tuje uporabnike, a zaenkrat individualno);
- celotna družbena vertikala: posamezniki, podjetja, regija (občine), država;
- ljudje, ki živijo v urbanih središčih;
- ljudje, ki nimajo lastnega vozila in želijo pri mobilnosti biti neodvisni;
- ljudje, ki imajo lastno vozilo, a ga želijo prodati in zanj iščejo alternativo, saj je njihovo vozilo neizkoriščeno, pri čemer ves ta čas povzroča stroške;
- ljudje, ki si lastnega vozila ne morejo privoščiti, želijo pa si mobilnosti (odrasli in zreli študenti);
- upokojenci (trenutno najstarejši uporabnik Avant2Go družine šteje 74 let).

Projekt Avant2Go trenutno tvorijo različne skupine uporabnikov (Avant car, d.o.o., 2017):

- t.i. »early adopterji«, ki pomagajo širiti novo paradigmo mobilnosti znotraj družbe. Ponavadi gre za tehnološko izobražene in napredno misleče ljudi med 25. in 50. letom starosti;
- podjetja, ki želijo stroškovno razbremenitev in veliko operativnih voženj opravijo v mestu v bližini lokacij;
- z dodajanjem lokacij in števila vozil prehajajo v fazo zgodnje večine, ki za razliko od zgodnjih prevzemnikov za cilj nima toliko širitve ideje v družbi, ampak se odloča povsem racionalno in pod črto vidi večje neposredne koristi v primerjavi s stroški.

4.1.4 Komunikacijska orodja projekta

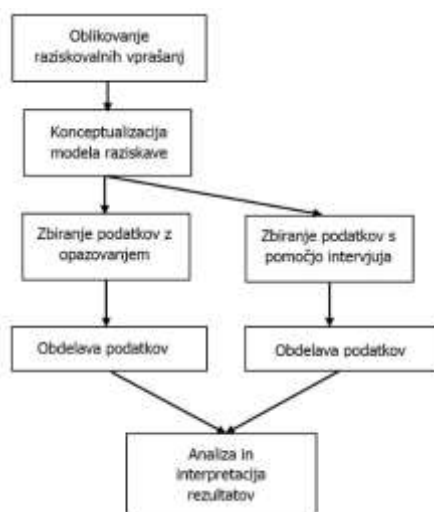
Hitrost ozaveščanja o souporabi 100 % električnih vozil Avant2Go je povezana tudi z uporabo in prepletanjem vrste različnih komunikacijskih orodij, preko katerih ideje brez emisijske, deljene in povezane mobilnosti širijo med družbo. Med inovativna orodja in obenem našo diferenciacijo umeščajo koncept t.i. showroomov, izobraževalno-svetovalnih centrov, ki ob pomoči usposobljenih svetovalcev ljudem ciljno prenašajo ključne elemente nove mobilnosti in jim hkrati omogočajo prvo uporabniško izkušnjo (ljudje se seznanijo z vozili, lahko preizkusijo polnjenje na različnih polnilnih postajah, spoznajo poslovne modele nove mobilnosti s souporabo vozil ipd.). V tem trenutku showroomi že delujejo v Ljubljani, Zagrebu in Dubrovniku. Ustrezno raven kakovosti storitve podjetja pomaga zagotavljati tudi interni oddelek za pomoč uporabnikom, ki ima na voljo profesionalno opremo in ustrezna usposabljanja za ravnanje s strankami. Ker je souporaba vozil Avant2Go storitev, ki je na voljo 24 ur dnevno, je tudi ekipa, ki skrbi za pomoč uporabnikom, strukturirana na način, da je dosegljiva 24 ur, in sicer na brezplačni telefonski številki (ki se nahaja tudi v Avant2Go aplikaciji) 080-1223 (Avant car, d.o.o., 2017).

V podjetju izpostavljajo izbrane učinke prvega leta rednega delovanja (Avant car, d.o.o., 2017):

- Avant2Go sistem souporabe 100 % električnih vozil je prvi car sharing v svetovnem okviru, ki ima uporabnike na celotni družbeni vertikali: posameznik – podjetje – občina – država;
- V floti za souporabo je trenutno preko 100 povsem električnih vozil. Z vsakim vozilom na vsak prevoženi kilometer prihranijo vsaj 100 g CO₂. Že pri povprečno letno prevoženih 20.000 kilometrih na vozilo to skupaj pomeni vsaj 200 milijonov g CO₂ izpustov manj;
- Po statistiki vsako vozilo v souporabi pomeni 10 do 20 lastniških vozil na cesti manj – pri trenutnem številu vozil to pomeni približno 1000 do 2000 vozil manj na cesti, zato so okoljski prihranki še znatno večji. Že večkrat so prejeli informacije njihovih uporabnikov, da so zaradi uporabe Avant2Go prodali lastniško vozilo;
- Skupno so opravili že preko 200 skupinskih izobraževanj, kjer ozaveščajo o električni mobilnosti in souporabi vozil;
- Pomemben del projekta so tudi partnerji, ki se identificirajo z njihovo zgodbo in jo podpirajo na različne načine, s čimer je razvoj investicijsko in vsebinsko vzdržnejši;
- Z lastno sončno elektrarno ob ugodnem vremenu dnevno proizvedejo tudi do 2.000 kilometrov čiste elektrike, s čimer lahko pokrijejo vse operative potrebe podjetja;
- Projekt je torej energetsko učinkovit na različnih ravneh: 1) s čisto energijo, ki jo prispeva sonce, postajajo lokalno neodvisni; 2) uporabljajo jo za polnjenje električnih vozil, ki imajo večkratno učinkovitejše motorje v primerjavi s tistimi z notranjim zgorevanjem, poleg tega pa lokalno ne povzročajo škodljivih izpustov; 3) ta vozila so poleg tega še v souporabi preko intuitivne aplikacije in so bistveno bolj izkoriščena od povprečnih lastniških vozil. Z optimizacijo uporabe so možni prihranki za posameznika in podjetja tudi v višini več kot 50 % (odvisno od potreb in specifik uporabnikov), ki jih uporabnik lahko investira v druge dobrine.
- Projekt Avant2Go je predstavljen tudi na strani Evropske komisije: <http://ec.europa.eu/environment/europeangreencapital/news/20160826-1.html>

4.2 Zasnova raziskovanja in metodologija

Slika 10: Načrt raziskave



Vir: Lastno delo.

4.2.1 Cilji raziskave

Analizirati povezavo transformacijskega vodenja z inovativnostjo na primeru visokotehnološkega projekta souporabe električnih vozil.

V okviru glavnega cilja obravnavam naslednje **podcilje**:

V teoretičnem delu:

1. opredeliti transformacijsko vodenje in inovativnost,
2. opredeliti sodelovalno gospodarstvo in v tem okviru souporabo vozil,
3. izpostaviti ključne raziskovalce preučevanih področij,
4. konceptualizirati model transformacijskega vodenja in inovativnosti.

V praktičnem delu:

1. s pomočjo kvalitativne metodologije analizirati povezavo transformacijskega vodenja in inovativnosti na primeru tehnološkega projekta souporabe električnih vozil,
2. izpostaviti ključne dejavnike vodenja inovativnega projekta souporabe električnih vozil Avant2Go,
3. navesti omejitve raziskave, podati predloge prihodnjega razvoja, strniti prispevke magistrskega dela.

4.2.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza magistrskega dela je: »Transformacijsko vodenje je pozitivno povezano z inovativnostjo, ki je potrebna za vpeljavo prebojnih projektov, kakršna je tudi souporaba električnih vozil Avant2Go.«

Za doseglo zastavljenih ciljev in namena sem v magistrskem delu odgovoril na naslednja raziskovalna vprašanja:

- **R1:** Kakšna je povezava transformacijskega vodenja z inovativnostjo?
- **R2:** Kateri so temeljni dejavniki transformacijskega vodenja, ki vplivajo na inovativnost?
- **R3:** Kako je transformacijsko vodenje povezano z inovativnostjo na primeru projekta v tehnološkemu podjetju?

4.2.3 Metoda in načrt raziskave

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in raziskovalnega dela. V teoretičnem delu sem v prvem delu pregledal že obstoječo literaturo iz področja transformacijskega vodenja in inovativnosti. V zadnjem delu teorije sem raziskal, kako sta transformacijsko vodenje in inovativnost povezana med seboj. V raziskovalnem delu sem uporabil naslednje metode znanstveno raziskovalnega dela: metoda komparacije, metoda deskripcije in metoda kompilacije. Pojave in ugotovitve sem opisal z metodo deskripcije, ki je bila podkrepljena z metodo kompilacije in komparacije, kjer sem primerjal in med seboj analiziral ugotovitve posameznih avtorjev in znanstvenih člankov. Prvi del magistrskega dela sem raziskoval s

pomočjo sekundarnih virov (domači in tuji znanstveni članki in prispevki), ki sem jih našel preko znanstvenih baz (Science Direct, EBSCOhost, Emerlad, EBSCOhost).

Raziskovalni del magistrskega dela sem naredil s pomočjo metode multimetodološke raziskave, kjer sem z metodo polstrukturiranega intervjuja z vodjo projekta Avant2Go in metodo opazovanja analiziral vodenje projekta. Z raziskovalno metodo sem pridobil primarne podatke, katere sem s pomočjo analize in povezovanja s teoretičnimi izhodišči oblikoval sklep magistrskega dela in pripravil priporočilo za vodjo preučevanega projekta.

4.2.4 Zasnova opazovanja

4.2.4.1 Metoda opazovanja

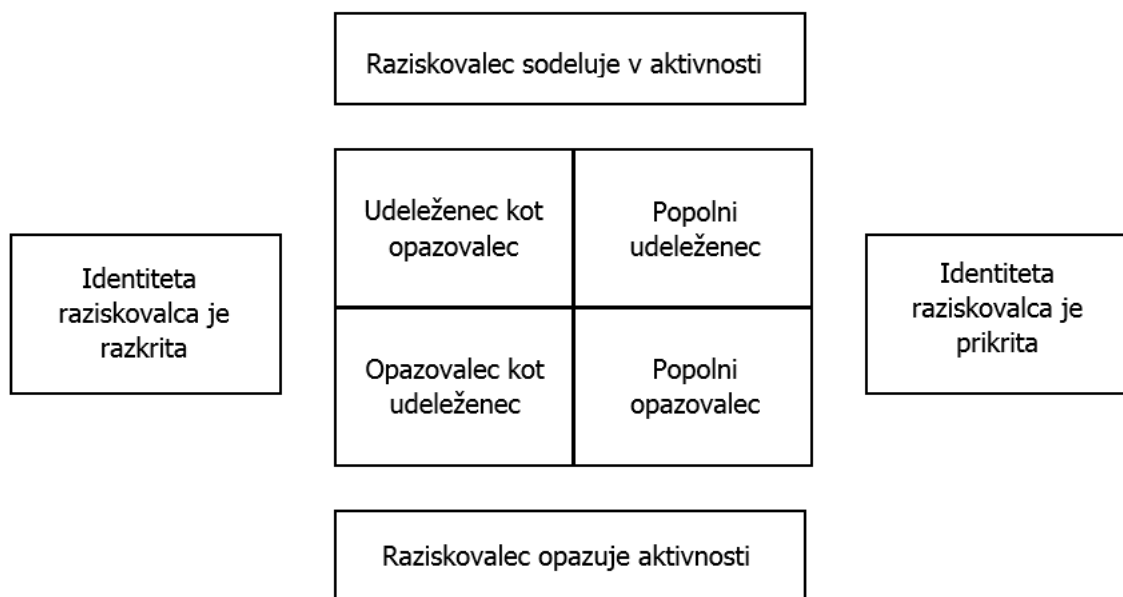
Saunders, Lewis in Thornhill (2012) ugotavljajo, da postaja metoda opazovanja spričo hitrih tehnoloških sprememb čedalje pomembnejša na področju raziskovanja, saj bogati vrednost raziskovalnih podatkov. Gre za sistematično opazovanje, beleženje, opis, analiziranje in interpretacijo vedenja opazovanih subjektov (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Pri opazovanju se raziskovalec vživi v okolje, v katerem raziskuje, se uči o njegovem načinu delovanja in se integrira med opazovane enote (Delbridge & Kirkpatrick, 1994).

4.2.4.2 Vloge opazovanja udeležencev

Pri tipih opazovanja udeležencev sta pomembni dve dimenziji: vprašanje identitete raziskovalca (prikrita ali razkrita identiteta) in vprašanje obsega sodelovanja v aktivnostih organizacije. Iz tega dobimo štiri možne vloge raziskovalca pri opazovanju: popolni udeleženec (želi postati član neke skupine, a ji ne razkrije resničnega namena sodelovanja), popolni opazovalec (ni del aktivnosti skupine in ne razkriva namena, marveč samo opazuje vedenje), opazovalec kot udeleženec (sicer razkrije namen opazovanja, vendar ne sodeluje pri aktivnostih) in udeleženec kot opazovalec (razkrije namen in tudi sodeluje v skupini), opisano prikazuje slika 11 (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012).

Izbira vloge je odvisna od več dejavnikov, na primer namena raziskave, razpoložljivega časa za izvedbo raziskave, dostopa do organizacije, statusa raziskovalca in etičnih pomislekov (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Upoštevajoč možnost odprtega dostopa do organizacije, statusa zaposlenega v preučevanem podjetju in vsled tega dovoljšnjega razpoložljivega časovnega okna raziskovanja, sem izbral vlogo udeleženca kot opazovalca, saj sodelujem pri projektih raziskovalno-razvojne skupine, pri čemer sem sodelujočim razkril še namen opazovanja (raziskovanje transformacijskega vodenja in inovativnosti na primeru sistema souporabe Avant2Go).

Slika 11: Vloge raziskovalca pri opazovanju



Prirejeno po Saunders, Lewis & Thornhill (2012).

4.2.5 Oblikovanje intervjuja

V pripravi na intervju sem po pregledu literature in opravljenega teoretičnega dela magistrske naloge pripravil vprašalnik, s katerim sem želel preveriti, kako sta transformacijsko vodenje in inovativnost povezana na primeru inovativnega projekta souporabe 100 % električnih vozil Avant2Go. V ta namen sem z direktorjem podjetja Avant car d.o.o., g. Gašperjem Žvanom, elektrotehnikom po izobrazbi, opravil intervju na sedežu podjetja na Dunajski cesti 140 v Ljubljani. Direktor podjetja g. Gašper Žvan si je vzel čas za intervju po svojem delovnem času, saj je le tako lahko potekal brez motečih dejavnikov, ki bi vplivali na odgovore intervjuvanca. Intervju sva opravila v sejni sobi, ki je ustrezno zvočno izolirana, pri čemer sva z zavesami zastrla tudi steklene površine, ki mejijo na druge prostore. Moteče dejavnike, kot so mobilni telefoni in druge komunikacijske naprave, sva za čas trajanja intervjuja ugasnila, s čimer sva dokončno zagotovila ustrezno okolje za izpeljavo intervjuja. Intervju sem v celoti posnel, s čimer se je strinjal tudi g. Gašper Žvan. Vprašanj pred samim intervjujem ni videl, bil je predhodno seznanjen le z raziskovalno temo moje magistrske naloge.

Intervju je trajal 35 minut, pri čemer je vprašalnik obsegal 24 vprašanj odprtega tipa - ker je bil intervju delno strukturiran, sem pri vseh vprašanjih dopustil možnost, da se iz njih razvijejo dodatna vprašanja za bolj poglobljeno razumevanje delovanja intervjuvanca, kar se je tudi zgodilo - na koncu je bilo vprašanj, na katera je odgovarjal intervjuvanec, 29. Vprašanja iz področja vodenja sem tvoril na osnovi uveljavljenega raziskovalnega vprašalnika MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) avtorjev Avolio in Bass (2004), pri čemer sem izhajal iz cilja pokrivanja ključnih elementov transformacijskega vodenja: idealizirani vpliv, inspiracijska motivacija, intelektualna stimulacija in individualizirana obravnava.

Pri vprašanjih o inovativnosti sem idejno izhajal iz preučenih sekundarnih virov in uveljavljenih vprašalnikov inovativnega vedenja sledilca, inovativnega vedenja timov in

organizacijske inovativnosti (na primer: de Jong & den Hartog, 2010; West & Anderson, 1996; Jung, Wu & Chow, 2008). Ko sem imel vprašanja pripravljena, sem jih med seboj premešal, s čimer sem zagotovil še večjo objektivnost odgovarjanja. Skozi intervju je tudi več podobnih vprašanj, ki enako tematiko naslavlajo iz različnih poti, s čimer sem preizkušal, ali se odgovori na vsebinsko podobna vprašanja znatno razlikujejo, oziroma, ali lahko po različnih poteh pridemo do istega cilja (triangulacija). Ugotavljam, da je intervju potekal brez prekinitev in brez motečih dejavnikov. Po intervjuju sem odgovore iz posnetka prepisal in jih analiziral vsakega posebej.

4.3 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

4.3.1 Opazovanje delovanja raziskovalno-razvojne skupine

V vlogi udeleženca kot opazovalca, opisani v podpoglavju 4.2.4.2, sem aktivno sodeloval pri delu raziskovalno razvojne skupine podjetja Avant car, pri čemer sem udeležencem v skupini razkril tudi osnovni namen svojega delovanja. V okviru metode opazovanja sem bil udeležen na projektnih sestankih storitve Avant2Go, kjer smo razvijali implementacijo nove funkcionalnosti za uporabnike (storitev kratkoročnega najema). Ti sestanki so potekali v sejni sobi podjetja 17.5., 22.5, 24.5., 29.5. in 31.5.2018 in so v povprečju trajali 135 minut. Pri opazovanju sem upošteval vse ključne prvine: opazovanje, beleženje, analiziranje in interpretacijo.

Na osnovi opazovanja ugotavljam, da se je pri vodenju raziskovalno-razvojne ekipe izpostavilo več pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na inovativnost: jasna in evokativna vizija vodje ekipe (prebojni projekti so kompetencam raziskovalcev in razvojnikov navkljub povezani z negotovostjo in iz tega povezanim tveganjem/strahom), usmerjeno delo s posamezniki (za doseganje čimvečjega učinka), opolnomočenje (in s tem stimuliranje zaposlenih skozi zaupanje, izkazano z opolnomočenjem), odgovornost za procesno in terminsko skladno delovanje (pomembno zaradi kompleksnosti storitve in povezavi več sistemov in akterjev). Na osnovi zapisanega nadalje ugotavljam, da so izkazani dejavniki neposredno (inspiracijska motivacija, individualizirana obravnava) ali posredno (intelektualna stimulacija) povezani s transformacijskim vodenjem, ki se v preučevanem primeru uporablja za in navezuje na vodenje raziskovalno-razvojne ekipe.

V nadaljevanju zapisujem ugotovitve opazovanja še v spodnji tabeli, kjer navajam število pojavljanj posameznega elementa transformacijskega vodenja in povezavo z inovativnostjo, pri čemer k posameznim pojavnostim dodam še kratek komentar. Pojavljanje pomeni neposredno gesto vodje, odziv ekipe, arbitrarno zaznavanje ali kombinacijo naštetega, ki vodi do opažanja neke komponente transformacijskega vodenja in/ali povezave na inovativnost.

Tabela 1: Opazovanje delovanja raziskovalno-razvojnne ekipe

Komponenta transformacijskega vodenja / št. pojavljanj	17.5.	22.5.	24.5.	29.5.	31.5.	Komentar
Intelektualna stimulacija	5	3	4	7	6	Vodja je to komponento dosegal posredno, preko opolnomočenja, s čimer je izkazal zaupanje v strokovnost posameznikov v ekipi, ti pa so si posledično s prejetimi pravicami in odgovornostmi morali nastaviti tudi ogledalo introspekcije, s čimer so postavili temelje samostojnega delovanja in sprejemanja odločitev znotraj ekipe.
Inspiracijska motivacija	8	12	9	11	14	Po oceni, izhajajoči iz opazovanja, najbolj izpostavljena komponenta transformacijskega vodenja. Vodja je na razvojnih sestankih spretno vključeval vizijo projekta ali njene dele in pojavnost stopnjeval, če je ekipa naletela na kakšno razvojno oviro, s čimer je uspel obdržati visoko raven motivacije in zavzetosti svoje ekipe. Pri tem najbolj izstopa zadnji termin, ki je hkrati predstavljal tudi rok doseganja in potrditve mejnika.
Idealizirani vpliv	/	2	1	/	1	Vodja ekipe se je sicer izkazal kot karizmatičen, vendar ni bilo opaziti, da je njegov idealizirani vpliv ključno gonilo motivacije in angažiranosti ekipe pri inoviranju.

se nadaljuje

Tabela 1: Opazovanje delovanja raziskovalno-razvojne ekipe (nad.)

Komponenta transformacijskega vodenja / št. pojavljanj	17.5.	22.5.	24.5.	29.5.	31.5.	Komentar
Individualizirana obravnava	4	6	3	7	7	Večkrat neposredno izražena in najenostavneje zaznana - vodja je s svojim delovanjem ekipo sicer opolnomočil, je bil pa vselej na razpolago in celo proaktivno zasledoval cilj, da imajo člani ekipe vselej na voljo vse informacije in lahko brez strahu samozavestno sprejemajo odločitve. V ta namen je z njimi tudi individualno reševal posamezne izzive ali dileme.
Povezava vodenja z inovativnostjo	DA	DA, znatna	DA	DA	DA, znatna	Povezava se je pokazala na vseh petih sestankih, pri čemer sta bila dva še posebej intenzivna, sploh zadnji kjer se je lovilo/dosegal mejnik in je bilo medsebojnih interakcij med vodjo in ekipo vsled tega še več, kar sem označil z dopisom "znatna" (povezava vodenja z inovativnostjo).

Vir: Lastno delo.

4.3.2 Intervju z direktorjem podjetja Avant car d.o.o.

1. TK (Tomaž Kogoj): Zakaj projekt Avant2Go vidite kot inovativen projekt?

GŽ (Gašper Žvan): Zakaj je inovativen? (kratek premor) Inovativen je nedvomno zato, ker v slovenski ekosistem vpeljuje ne samo širok nabor 100 % električnih vozil različnih proizvajalcev, marveč promovira tudi tako imenovano najemniško ekonomijo, kjer je svoboden dostop do sredstev zagotovljen, pri čemer jih posameznik uporablja samo, kadar jih potrebuje, in zanje plača le za čas, ko jih dejansko uporablja. Poleg tega v istem sistemu in celo z isto aplikacijo, s katero uporablja souporabo Avant2Go, izbira med možnostjo poslovne in zasebne vožnje. Če je podjetje, ki ga nekdo ima, ali v katerem je zaposlen, seveda naš uporabnik, kar po videnem postaja čedalje pogostejša praksa. Med našimi uporabniki so tako podjetja iz različnih panog, različnih velikosti in z različnimi potrebami. Inovativnost leži tudi v dejstvu, da sistem ne samo, da ponuja skalabilnost v različna okolja, ampak

omogoča tudi vsebinske nadgradnje. Ravno sedaj končujemo s testiranji funkcionalnosti kratkoročnih najemov, kjer boste s praktično enim klikom izbirali med možnostjo najema vozila za krajšo vožnjo ali pa tudi za eno ali večdnevno potovanje, kjer bo cenovna kapica poskrbela za ustrezen nadzor vaših stroškov. Bistvo vsega pa je, da ljudem s tehnologijo, ki smo jo razvili v Sloveniji, olajšamo njihovo mobilnost ter jim ob tem še znižamo stroške njihove mobilnosti. Ponekod celo do 70 % (smeh).

Komentar TK: Direktor podjetja je v odgovoru na zastavljeno vprašanje opredelil v večih pogledih opredelil sistem Avant2Go kot inovativen sistem, na primer: nov produkt na slovenskem trgu, nova uporabniška izkušnja (različne funkcionalnosti, različni tipi električnih vozil, upravljanje preko aplikacije), slovenski razvoj, možnost hitre skalabilnosti in nadgradnje.

2. TK: Kje ste dobili idejo?

GŽ: Že več kot 15 let se ukvarjamo z mobilnostjo in skladno s poslanstvom podjetja vselej iščemo načine, kako ljudem, organizacijam in regiji zagotoviti optimalno mobilnost za njihove potrebe. Ker povprečno lastniško vozilo stoji več kot 90 % časa in pri tem ves čas povzroča stroške, je smotrno iskati načine, kako ljudem zmanjšati stroške njihove mobilnosti, obenem pa povečati izkoriščenost sredstva, vozila. Danes to omogoča tehnologija, s katero transparentno med seboj delimo neko sredstvo. Če je to še 100 % električno, je družbeni učinek še toliko večji. Po benchmark analizi in pripravljenem poslovnem načrtu smo tako tudi sami s strastjo zagrizli v jabolko razvoja in implementacije sistema souporabe na slovenskih tleh.

Komentar TK: V tem odgovoru je zaznati, da si podjetje prizadeva narediti korak naprej pri reševanju socialnih izzivov (zmanjševanje stroškov mobilnosti uporabnikov), spodbuja trajnostni razvoj, hkrati pa s tem spodbuja rast na trgu in si zagotovi svoj obstanek. S tem sledi tudi raziskovalcu Gaultu (2018), ki na ta način definira inovativnost.

3. TK: Ali bi mu lahko rekli da je to tudi prebojni projekt?

GŽ: Na primeru našega projekta opažam, da ga v podobni obliki še nihče ni poskušal implementirati, saj gre za najtežjo obliko souporabe, pri kateri je velik del razvoja povezan tudi z vzpostavitvijo polnilne infrastrukture, ki je za 100 % električna vozila zelo pomembna, in izobraževanjem uporabnikov, tako o električnih vozilih kot tudi o kulturi in prednostih souporabe. Prav tako je bilo potrebno raziskati in v Sloveniji poiskati ključna znanja, ki so nam omogočila, da smo lahko vozila povezali v sistem in omogočili delovanje sistema preko intuitivne aplikacije na mobilnem telefonu. Če povzamem (kratek premor): moj odgovor je, da, definitivno.

Komentar TK: Ugotavljam, da se intervjuvanec zaveda, kaj pomeni prebojni projekt. Pri storitvi souporabe vozil, ki jo je predstavilo podjetje, ne gre samo za vzpostavitev storitve, katero uporabljajo že drugod po svetu, temveč gre za čisto nov koncept sistema souporabe 100 % električnih vozil, kjer je velik del razvoja povezan tudi z vzpostavitvijo polnilne infrastrukture in ozaveščanjem ljudi o novih oblikah mobilnosti, katere je podjetje predstavilo Sloveniji. Električna mobilnost in souporaba vozil sta za večino prebivalcev v Sloveniji nova tehnologija, saj se je v povprečju le 2 % ljudi že srečalo z električno

mobilnostjo in sistemom souporabe vozil. Storitve Avant2Go zato predstavlja prebojni in inovativen projekt.

4. TK: Kaj pomeni prebojni projekt po vašem mnenju?

GŽ: Prebojni projekt je vsak projekt, ki vpliva na spremembo miselnosti, široko obstoječo strukturo, jo s svojimi specifikacijami pretrese in ustvari nove pogoje delovanja, ki so v enem ali več pogledih napredni, včasih tudi revolucionarni. V vsakem primeru mora poenostaviti naše bivanje in/ali postati tudi stroškovno ugodnejši.

Komentar TK: Intervjuvanec je zelo jasno in koncizno opredelil prebojni projekt. Ugotavlja, kar je razvidno že iz odgovorov tudi na prejšnja vprašanja, da gre v primeru prebojnega projekta za novo, drugačno storitev, ki je slovenski in svetovni trg še nista videla. Pri tem ima ta storitev velik vpliv na družbo, saj sledi cilju poenostavitve bivanja s še nekaterimi drugimi prednostmi, kot je denimo stroškovni vidik.

5. TK: Kako bi pri vodenju prebojnih projektov po pomembnosti razvrstili naslednje elemente:

GŽ:

- Usmerjenost k ciljem **1**
- Jasna strukturiranost vseh procesov in načinov delovanja v podjetju **2**
- Hierarhičnost **4**
- Poudarjanje poslanstva in vizije v celotnem kolektivu **3**

Komentar TK: Ugotavljam, da je intervjuvanec pri razvrščanju poudaril predvsem operativni vidik, saj je izpostavil elementa usmerjenosti k ciljem in jasne strukturiranosti vseh procesov. Hierarhijo je glede na sploščeno organizacijsko strukturo skladno s pričakovanji razvrstil kot najmanj pomembno, manjši pomen pa je dal tudi poudarjanju poslanstva v celotnem kolektivu, kar kaže na manjšo prisotnost komponente širjenja vizije v okviru ocenjevanja elementov transformacijskega vodenja.

6. TK: Zakaj na prvo mesto postavljate usmerjenost k ciljem?

GŽ: Če si osredinjen na dosego cilja (kratek premor), če si nekaj dejansko zadaš, moraš to tudi dokončati, kar je še posebej zahtevno pri prebojnih, inovativnih projektih, kjer je treba ogromno truda posvetiti delu s posamezniki in včasih tudi brzdanju oziroma ciljno usmerjenemu kanaliziranju, njihove strasti do ustvarjanja. Če želiš, da cilje dosežeš, je to osnova, sicer je vse skupaj samo ideja brez oprijemljive dodane vrednosti in pa lepa zgodba za javnost.

Komentar TK: Intervjuvanec se zaveda pomena težavnosti izpeljave prebojnih projektov, kar utemeljuje s pomenom vodenja, usmerjenega k ciljem. Izpostavi tudi individualizirano obravnavo, ki je eden izmed elementov transformacijskega vodenja.

7. TK: Kako gledate na spremembe in kako jih sprejemate?

GŽ: (kratek razmislek) Spremembe so dejstvo in naš vsakdan. Treba jih je spremljati, ovrednoti in predvsem sprejeti. Sistem se vedno prilagaja močnejšemu, tako da iz tega vidika spremembe sprejemam pozitivno. Sem mnenja, da so spremembe nujne in nemalokrat gonilo razvoja.

Komentar TK: Intervjuvanec v odgovoru na to vprašanje pokaže pozitiven odnos do sprememb - tako mišljenje vodi tudi v sprejemanje sprememb in pripravo novih rešitev, ki imajo priložnost še izboljšati položaj podjetja na trgu. Ocenjujem, da je iz odgovora na to vprašanje posredno razvidno inovativno vedenje organizacije, saj v podjetju verjamejo, da spremembe pozitivno vplivajo na razvoj, s čimer je povezana tudi inovativnost.

8. TK: Kako je v podjetju urejeno področje inovativnosti?

GŽ: V podjetju inovativnosti dajemo precejšen pomen, saj le ta že od vsega začetka izvira iz poslanstva, v katerem vseskozi zasledujemo optimalno mobilnost za družbo in ljudi. Inovativnost je tako prirojeni del managementa podjetja, ki ga širi med zaposlene, jih spodbuja in opolnomoča, poleg tega pa imamo vzpostavljen tudi raziskovalno-razvojni oddelek, ki skrbi za različne projekte nove mobilnosti.

Komentar TK: V odgovoru ugotavljam, da je v podjetju vzpostavljeno okolje, ki omogoča inovativno vedenje organizacije. Podjetje se trudi vzpostavljati inovativno klimo, s katero vpliva, da so zaposleni usmerjeni k inovativnosti, v pomoč pri tem pa sta oddelek za raziskave in razvoj ter sama vizija managementa podjetja.

9. TK: Omenili ste opolnomočenje. Kako svobodni so torej sodelavci pri določanju načina izvedbe aktivnosti?

GŽ: Naš cilj je, da se zaposleni vedejo podjetno znotraj podjetja, za kar potrebujejo zaupanje, jasno izkazano podporo, motiviranje in svobodo. Iz vidika načina izvedbe aktivnosti imajo sodelavci tako veliko svobode, pri čemer je občasno, razumljivo, še vedno potrebna pomoč pri odločitvah. V osnovi je popolna svoboda zaznavna v odločanju v segmentih v podjetju. Kadar seveda ne gre za ključne zadeve obstoja podjetja (smeh).

Komentar TK: Intervjuvanec je z odgovorom na to vprašanje podal vpogled v način vodenja, ki ga uporablja. V opisanem primeru gre za transformacijski način vodenja, saj imajo zaposleni svobodo pri odločanju, za usmeritev in pomoč v danih situacijah pa se lahko obrnejo nanj, s čimer vedo, da kljub opolnomočenju vselej lahko računajo na pomoč in podporo vodstva, ki je pripravljeno s posamezniki, ki pokažejo pravo željo, tudi individualno delati. Kadar zaposlenemu vodja dovoljuje svobodo pri odločanju in reševanju problemov, prihaja tudi do inovativnega vedenja sledilca, saj so vsi zaposleni usmerjeni, da iščejo optimalne rešitve in s tem prihajajo do idej, ki bi z implementacijo pozitivno vplivale na rezultate podjetja.

10. TK: Kje pa so po vašem mnenju ovire za inovativnost?

GŽ: Glavna ovira je dostikrat čas. Prepričan sem, da je človek, ki ima čas razmišljati in ni omejen z dnevnimi rutinami in mikronalogami, lahko veliko bolj inovativen kot tisti, ki tega časa nima.

Komentar TK: Intervjuvanec izpostavi pomen časa kot oviro za inovativnost. Sklepam, da lahko odgovore za to razlago iščemo v organiziranosti delovanja podjetja in potencialnih rezervah v strukturi in procesih, na kar je intervjuvanec nakazal že v odgovoru, kjer je po pomembnosti razvrščal različne elemente vodenja in inovativnosti in kjer je izpostavil pomen jasne usmerjenosti k ciljem ter jasne strukturiranosti vseh procesov.

11. TK: S čim podjetje krepi inovativnost?

GŽ: Ena od aktivnosti so službena potovanja v ZDA, ki je trenutno vodilna na tem področju. Silicijeva dolina, denimo, ima najboljše pogoje oziroma največ zagonskih podjetij prihaja od tam. Ti so zelo uspešni in se tako lahko učiš tudi od mladih, odzivnih in prebojnih podjetij, ki niso obremenjena s kulturo in vzorci nekaterih uveljavljenih večgeneracijskih mastodontov. Drug primer krepitev inovativnosti so tako imenovane delavnice znanja, ki jih organiziramo znotraj podjetja in kjer posamezniki z ostalimi zainteresiranimi zaposlenimi delijo svoja znanja, pri čemer to niso nujno znanja iz tega posla in stroke. Na ta način spodbujamo ustvarjalnost, za katero verjamemo, da je seme inovativnosti. Če se ozrem na naš življenjski slog - razvojna ekipa in vodstvo med seboj konstantno delijo in komentirajo članke z zanimivimi vsebinami, s čimer vsi skupaj skrbimo za nenehen dotok svežega znanja. V zadnjem času testiramo tudi sestanke razvojne ekipe, ki se izvajajo med hojo, s čimer strokovnemu vidiku dodajamo še vitalnostnega, kar verjamemo, je ena izmed najboljših naložb za prihodnost.

Komentar TK: Intervjuvanec kaže pozitivno naravnost proti organizacijski inovativnosti in vzpostavitvi inovativne klime znotraj podjetja, saj si podjetje prizadeva iz tujine pripeljati nove metode in nove produkte, ter jih vpeljati v slovensko okolje in prilagoditi potrebam uporabnikov. Podjetje prav tako prakse iz tujine lahko implementira v svoj delovni proces, s pomočjo česar prihaja do procesne inovativnosti, ki daje pozitivno vpliv na samo inovativnost znotraj podjetja. Novi produkti in storitve tako skrbijo za diverzifikacijo ponudbe storitev, ki jih podjetje trudi. Tako podjetje tudi ostane konkurenčno na trgu na katerem deluje.

12. TK: Vrhnje vodstvo torej, kot ste opisali v prejšnjem odgovoru, tako skrbi za inovativnost na ravni organizacije ...

GŽ: Drži. Pri nas ima vsak zaposleni možnost predstaviti predloge, management podjetja pa se nato odloča po prioritetah, glede na cilje in širše, glede na vizijo. Moram poudariti, da ne kompliciramo po nepotrebnem in smo zelo zadovoljni, če se predlogi zaposlenih uresničijo, kar nenazadnje vpliva tudi na njihovo samozavest in motivacijo (nasmeh).

Komentar TK: V podjetju spodbujajo inovativno vedenje sledilca, saj ima vsak možnost predstaviti svoje inovativne ideje, o novih produktih ali izboljšavah delovnega procesa. Podjetje zanimive ideje vpelje v sistem brez nepotrebnih z vertikalno hierarhijo pogojenih časovnih zamikov.

13. TK: Kako zaposlenim privzgojite ponos?

GŽ: Zgled si sam kot oseba. Živeti moraš na način, v katerega verjameš. Zaposlenim moraš dajati jasen signal, da so oni tisti, ki tvorijo kulturo in bit podjetja, da jih ceniš in da te zanima tudi njihov osebni razvoj, ne zgolj tvoj rezultatski. Pri nas se trudimo, da bi bili zaposleni vedno seznanjeni o tem, kam gre podjetje, saj sem mnenja, da se tako lahko lažje poistovetijo s podjetjem.

Komentar TK: Intervjuvanec v svojem odgovoru nakaže na idealiziran vpliv, ki je ena od štirih komponent transformacijskega vodenja. S trditvijo, da mora biti sam kot vodja zgled ostalim v podjetju prikazuje, da si želi, da bi se zaposleni zgledovali po njemu, v vsakem trenutku zaposlenemu nudi vso podporo in jim v danih situacijah zna svetovati in jih navdihniti.

14. TK: Ocenite trditev od 1 do 10, pri čemer 10 pomeni popolno strinjanje, 1 pa popolno nestrinjanje. Za dobro tima, ekipe in sodelavcev v podjetju grem preko lastnih interesov. Zakaj?

GŽ: Recimo 8. Menim, da je pomembno, (premor in razmislek), menim, da je uspešno tisto podjetje, kjer usklajeno deluje tim interdisciplinarnih znanj, domala nikoli posameznik, ki pa seveda prispeva celoto svojih znanj in življenjskih izkušenj. Zato verjamem, da je ta del ključen za uspešnost podjetja.

Komentar TK: Odgovor direktorja podjetja pokaže svojo angažiranost tako, da gre za dobro tima in uspeh projekta preko svojih interesov in se prilagodi posameznikom ter jih ustrezno voditi do zastavljenega cilja. V odgovoru na to vprašanje je zaznati individualizirano obravnavo, element transformacijskega vodenja, s katerim vodja posveča pozornost osebnem pristopu in posameznika spodbuja, da svojo nalogo opravi še bolje in z večjo zagnanostjo.

15. TK: Kateri dejavniki se vam zdijo najbolj pomembni, da zaposleni dosežejo svoje cilje?

GŽ: Hm.. Kateri dejavniki? Da dosežeš svoje cilje, moraš čutiti podjetje, se poistovetiti z njegovo zgodbo in živeti, kot bi bilo to podjetje tvoje. Denar vidim predvsem kot higienik, manj motivator, sploh dolgoročno. V osnovi je predvsem poistovetenje tisto ključno, in vera v to, da boš v tem okolju lahko pustil sled, ki bo koristila širši družbi.

Komentar TK: V odgovoru na to vprašanje je zaznati idealiziran vpliv, saj se zaposleni poistovetijo s podjetjem in dihajo eno z njim; do podjetja se obnašajo tako kot, da je njihovo, kar pa je lahko doseči le z ustreznim načinom vodenja, torej je direktor podjetja svojim zaposlenim zgled, ideal. Prav tako se v tem odgovoru zazna intelektualno stimulacijo, saj si zaposleni sami postavijo cilje, ki jih želijo doseči, torej želja biti dober gospodar svojega podjetja.

16. TK: Kje tukaj vidite vpliv vodenja? Kako pomagate svojim zaposlenim, da to dosežejo?

GŽ: Vpliv vodenja je obenem zelo velik in karseda majhen. Velik iz vidika inspiracije, motivacije, podpore in krepite zaupanja ter vere v poslanstvo in majhen, ker želimo, da se vsak zaposleni v okviru svojih aktivnosti vede kot vodja, četudi to morda ni njegov naziv. Da je torej proaktiven in izkorišča prednosti opolnomočenja.

Komentar TK: Intervjuvanec izpostavi pomemben vidik teorije transformacijskega vodenja, saj želi z inspiracijsko motivacijo zaposlenih vplivati na njihov zagon in svoje sledilce spodbuja, da v okviru svojih aktivnosti delujejo kot vodje. Prav tako se v odgovoru na vprašanje vidi spodbuda vodje k inovativnem vedenju sledilca, saj intervjuvanec želi da so zaposleni proaktivni in imajo željo po osebni rasti, s čimer nato pozitivno vpliva na samo inovativno razmišljanje zaposlenih.

17. TK: Kako pa je v praksi - ali je kultura podjetja, da deluje v smeri individualizma ali v smeri sodelovanja?

GŽ: Zaposleni imajo v podjetju proste roke in lahko določene stvari naredijo sami in imajo vso mojo podporo pri odločitvah. Zaposleni se z menoj posvetujejo le, če gre za ključne poslovne odločitve ali v primeru, ko v dani situaciji ne ve kako ukrepati. V osnovi je potrebno pustiti ljudem, da so svobodni pri ustvarjanju in jih na operativni ravni ne usmerjati izključno po svojih lastnih prepričanjih.

Komentar TK: Direktor podjetja svojim zaposlenim daje svobodo, v njih spodbuja inovativnost in jim pri tem pomaga z ustreznim stilom vodenja. V tem primeru govorimo o transformacijskem vodenju, ki svoje sledilce motivira, da verjamejo v podjetje in si želijo biti del zgodbe o uspehu.

18. TK: Kateri elementi vodenja se vam zdijo najpomembnejši, da vam sodelavci sledijo?

GŽ: Zagotovo, da si pošten in zaupanja vreden. Da to, kar govoriš, tudi delaš, oziroma da to, kar se dogovoriš, tudi drži. Vendar je to le potreben, ne pa tudi zadosten pogoj, ki je, da v zaposlenih uspeš prižgati iskro, ki prižge ogenj in strast v njihovih srcih, da verjamejo in sledijo poslanstvu podjetja.

Komentar TK: Sledilci si želijo dosežati vedno boljše rezultate. Naloga vodje je da jih ustrezno motivira. Poštenost transformacijskega vodje je tukaj bistvenega pomena, saj mora v svojih sledilcih vzpostaviti zaupanje in se držati obljubljenih dejanj in besed (pohvala, spodbuda, nagrada za uspešno opravljeno delo).

19. TK: Strast in samozavest sta tukaj tudi zelo pomembna. Na kakšen način svojim sledilcem kažete svojo strast in samozavest, ki sem ju tudi prepoznal v najinem pogovoru?

GŽ: (smeh) Predvsem iz stvari, ki jih počneš. V vsako stvar, ki jo počneš, moraš verjeti tako goreče, da jo delaš s 110 %. V osnovi je vodstvo vedno zgled za vse ostale v podjetju. Če je

vodja nekdo, ki mu je vseeno, potem ne moreš pričakovati, da se bo zaposleni vedel kaj drugače in izkazoval več pripadnosti in zavzetosti. Treba si je tudi znati nastaviti ogledalo in občasno preveriti svoj "kompas", če je usmeritev še prava.

Komentar TK: V tem odgovoru prepoznam inspiracijsko motivacijo, saj direktor izraža vizijo in daje zagon, s čimer svoje sledilce spodbuja tako, da probleme rešujejo s premislekom, kompleksne izzive preuči z zaposlenimi, s čimer zaposleni dobijo dodatno motivacijo, da se izkažejo in kažejo svojo motiviranost in željo po napredovanju v osebni rasti in nabiranjem življenjskih izkušenj.

20. TK: Kako svoje zaposlene spodbujate za doseg želenih ciljev?

GŽ: (razmislek) Predigra je ponotranjanje poslanstva in vizije podjetja, nato pa se je treba z zaposlenimi tudi ukvarjati, jim po potrebi pomagati glede na vsakomur lastno problematiko ter jih na njihovi poti spodbujati. Nagrada za uspešno opravljeno delo je le pika na i in posledica.

Komentar TK: Ugotavljam, da intervjuvanec z odgovorom nakaže na transformacijsko vodenje, in sicer komponento inspiracijske motivacije, s katero zaposlene spodbuja med opravljanjem projekta in se po potrebi vključiti v proces ter s svojimi izkušnjami svetovati ali zaposlene usmeriti k rešitvi. Ob uspešno opravljenem delu zaposlenega za to tudi ustrezno pohvali in nagradi.

21. TK: Na kakšen način se kot vodja lotite reševanja problemov, s katerimi se srečujete vaši zaposleni?

GŽ: Menim, da se ob problemih zaposleni lahko veliko naučijo. Skupaj z zaposlenim pogledamo, kakšen je predlog rešitve, ali ga lahko reši on sam in če ne, kdo v podjetju ima za to ustrezne kompetence. Spodbujamo torej način, da tisti, ki pride s problemom, že vnaprej tudi razmišlja o možni rešitvi in tem, kdo ima te kompetence in resurse, da ga reši. Pri tem vselej upoštevamo dosedanje izkušnje. Izhajam iz tega, da je problem vedno rešljiv, pogledati je potrebno le, za kako velik problem gre in ga po potrebi razdeliti na manjše in reševati več manjših skupaj.

Komentar TK: Intervjuvanec je v vlogi vodje pripravljen z zaposlenimi v določenem izzivu stopiti skupaj in zaposlenemu postavi smernice, kako rešiti določen izziv in kako se tega najlažje lotiti, saj je v svojem dosedanem delu že nabral veliko izkušenj, katere je pripravljen prenesti na svoje zaposlene in jim tako daje možnost, da se sami izkažejo pri reševanju dane situacije. V tem odgovoru prepoznam individualizirano obravnavo, kjer se vodja prilagodi vsakemu sledilcu posebej in pozna njegove želje in dosedanja znanja, ter mu pomaga pri razvoju novih spretnosti.

22. TK: Kaj se vam zdi najpomembnejše za to, da lahko sodelavci rastejo?

GŽ: Predvsem možnost učenja, bistvo je predvsem, da se zaposleni vsak dan vpraša, kaj se je novega naučil in tudi samoiniciativno išče nova znanja. V osnovi le tako lahko vsi rastemo.

Komentar TK: Podjetje svoje zaposlene spodbuja, da si želijo pridobivati nova znanja, saj le tako poskrbi za ustrezno inovativno ozračje znotraj podjetja, ki je ključnega pomena pri razvoju novih izdelkov in prebojnih projektov kot je projekt souporabe vozil Avant2Go. V tem odgovoru ugotavljam, da si delavci preko intelektualne stimulacije vodje želijo napredovati v znanju in izkušnjah, ter tako dosegati osebno rast in svoj razvoj.

23. TK: Kaj v podjetju delate v ta namen, imate v podjetju kakšen program namenjen učenju zaposlenih?

GŽ: Pogosto organiziramo izobraževanja na različnih področjih - prodaja, komunikacija, delavnice znanja in podobno - zaposlenim tudi omogočamo, da preko spletnih orodij širijo svoje znanje. V ta namen tudi vzpostavljamo tudi neke vrste šolo, izobraževanja, znotraj podjetja – AvantAcademy.

Komentar TK: V podjetju so za pridobivanje novih znanj zaposlenih uvedli šolo znotraj podjetja, s katero lahko zaposleni pridobivajo nova znanja na področju prodaje, komunikacije financ in s tem razvijajo osebno rast. Z vzpostavitvijo AvantAcademy znotraj podjetja še bolj skrbijo za inovativno vedenje organizacije.

24. TK: Kako kot vodja poskrbite za uspešnost tima? Tretirate tim kot celoto ali individualno ocenjujete zaposlene znotraj tima?

GŽ: Kot vodja poskrbim za uspešnost tima z ustrezno motivacijo zaposlenih in jim v določenih situacijah priskočim na pomoč ali jih ustrezno napotim na pravo pot. Ekipo vedno tretiram kot celoto, vendar posameznika, ki se v določeni okoliščini dobro znajde ustrezno pohvalim in izpostavim pred timom, da se tudi drugi člani tima tako naučijo nekaj novega. V primeru, ko določen posameznik večkrat uspešno sam pride do rešitve, se nekako znotraj tima vzpostavi neformalni vodja, ki ga tudi ostali člani tima tako nato tretirajo. Dokler ne pride do trenj znotraj tima pustim, da ekipa deluje tako.

Komentar TK: Ekipa ima pri opravljanju svoje naloge svobodo in sama poskrbi, da so vsi znotraj tima del reševanja problema, torej se znotraj skupine vzpostavi neformalni vodja, ki poskrbi, da se problem, izziv reši, vodja tima pa ustrezno poskrbi, da sta znotraj ekipe motivacija in zagon, ki ju s pomočjo idealiziranega vpliva in intelektualne stimulacije prenaša na svoje zaposlene.

25. TK: Kako reagirate v ekipi, kjer opazite, da ima člana, ki se “šlepa” na račun uspešnosti celotne ekipe?

GŽ: V primeru, ko opazim omenjen primer, definitivno poskrbim, da so vsi znotraj tima motivirani, z enako miselno naravnanoostjo in imajo enak elan. Če želimo rasti kot osebe, mora vsak prispevati svoj delež.

Komentar TK: Intervjuvanec v primeru, ko opazi, da se nekdo izmed članov “šlepa” z njim naredi kratek sestanek in ga spodbudi k opravljanju naloge vestno in zanesljivo. Vodja v tem primeru uporabi komponento individualizirane obravnave, s katero vpliva na ponoven zagon posameznika.

26. TK: Kaj za vas predstavlja pojem transformacijski vodja?

GŽ: Nedvomno mora to biti nekdo, ki se zna hitro prilagajati glede na situacijo. Nekdo, ki je sposoben transformirati sebe in druge za višji cilj.

Komentar TK: Intervjuvanec v odgovoru govori o transformacijskem vodenju, saj definicija transformacijskega vodenja govori o odnosih med vodjo in sledilci, kjer vodja svoje sledilce postavlja pred lastne interese in tako vpliva na visoko uspešnost podjetja.

27. TK: Kakšen pa mora po vašem mnenju biti vodja prebojnih projektov? (naštejte vsaj pet ključnih lastnosti ki jih mora imeti vodja teh projektov)

GŽ: Malo usekan..(smeh), trmast, razgledan, vedoželjen, vizionarski, z vero v svoje delo in sposobnosti, podjeten. Trma je ključna, da ne obupaš prehitro, saj so taki projekti tek na dolge proge. Pa seveda poštenost - do sebe in vseh ostalih v tem čolnu.

Komentar TK: Ugotavljam, da je intervjuvanec pozitivne narave, kar se tudi odraža v njegovem odgovoru. Z besedami, s katerimi je opisal vodjo prebojnih projektov je nevede opisal sebe, saj sem tekom komunikacije in intervjuja z njim vse te elemente zaznal. Projekt, katerega so se v podjetju lotili, zahteva veliko požrtvovalnosti in angažiranosti managementa podjetja, da se spremembam prilagaja in jih sprejema. Ključen del prebojnih projektov je definitivno vodenje, oblika vodenja, ki sem jo zaznal v tem odgovoru, je definitivno transformacijsko vodenje.

28. TK: Kako naj takšen vodja dela z zaposlenimi?

GŽ: Never give up - nikoli ne obupaj. Pri takih projektih so vedno vzponi in padci, to so tudi projekti, ki lahko propadejo, kar pa nikoli ne pomeni konca sveta. Vodja mora zaposlene torej spodbujati, biti njihov mentor, kar pa ne pomeni, da jim ne nastavi ogledala, ko je to potrebno.

Komentar TK: Ugotavljam, da intervjuvanec izkazuje elemente inspiracijske motivacije, ki je pri takih projektih ključnega pomena, saj je konstantno potrebno vse vpletene ustrezno motivirati, znati svetovati in interpretirati določene teme. Poleg inspiracijske motivacije se tukaj pojavijo tudi elementi idealiziranega vpliva, ki zaposlene vsak dan motivira, da dosegajo višje cilje in si želijo postati kot vodja.

29. TK: Kdo je transformacijski vodja za vas? Kaj je prva stvar, ki vam pade na misel, ko vam omenim pojem transformacijski vodja?

GŽ: Elon Musk.

Komentar TK: Elon Musk je idealen primer transformacijskega vodje, njegova podjetja pa so vsa povezana z inovativnostjo. Ugotavljam, da se glede na zagnanost in inovativnost preučevanega podjetja, z g. Gašperjem Žvanom na čelu, lahko prav tako lahko govori o transformacijskem vodenju inovativnega podjetja.

Tabela 2: Pomembnost ključnih značilnosti transformacijskega vodenja in inovativnosti, glede na odgovore iz intervjuja z vodjo projekta Avant2Go

Ključne značilnosti transformacijskega vodenja in inovativnosti	Številka vprašanja, kjer nastopa določena značilnost vodenja ali inovativnosti	Komentar
Transformacijsko vodenje – Inspiracijska motivacija	16., 19., 20., 28.	Element je v intervjuju omenjen tako posredno kot tudi neposredno, in ocenjujem, da je zelo pomemben element.
Transformacijsko vodenje – Intelektualna stimulacija	22., 24.	Element je izpostavljen malokrat, vendar posredno, kar pomeni, da je kljub temu pomemben element.
Transformacijsko vodenje – Idealizirani vpliv	13., 15., 24., 28.	Element je bil večkrat izpostavljen neposredno in ocenjujem, da je pri vodenju prebojnega projekta pomemben, saj je potrebno, da je za uspeh projekta vodja kot zgled ali ideal.
Transformacijsko vodenje – Individualizirana obravnava	6., 9., 14., 21., 25.	Element je bil največkrat izpostavljen posredno, s čimer velja za najpomembnejši element transformacijskega vodenja v intervjuju.
Inovativnost	1., 2., 3., 4., 7., 17., 29.	Ocenjujem, da je projekt Avant2Go inovativen projekt.
Inovativnost – inovativno vodenje sledilca	9., 12., 16.	Vidik je v intervjuju izpostavljen neposredno in ne velja za zelo pomembnega.

se nadaljuje

Tabela 2: Pomembnost ključnih značilnosti transformacijskega vodenja in inovativnosti, glede na odgovore iz intervjuja z vodjo projekta Avant2Go (nad.)

Ključne značilnosti transformacijskega vodenja in inovativnosti	Številka vprašanja, kjer nastopa določena značilnost vodenja ali inovativnosti	Komentar
Inovativnost – inovativno vedenje tima		Vidik ni bil izpostavljen v nobenemu od odgovorov.
Inovativnost – inovativno vedenje organizacije	7., 8., 11.	Vidik je bil vsakič izpostavljen posredno, kar pomeni da velja za najpomembnejši del inovativnosti pri prebojnih projektih.

Vir: Lastno delo.

4.4 Povezava transformacijskega vodenja in inovativnosti v okviru projekta Avant2Go

R1: Kakšna je povezava transformacijskega vodenja z inovativnostjo?

Na osnovi preučevanja in analize člankov in prispevkov iz znanstvene baze Web of Science ugotavljam, da je transformacijski stil vodenja pomemben pri ustvarjanju inovativno naravnane organizacije, saj olajša in pospeši izgradnjo identitete in zaupanja posameznika. Transformacijski vodja po Burns (1978) ceni ideale in vrednote svojih sledilcev, jih ustrezno motivira, da na prvo mesto postavljajo interese organizacije in vodi, da dosežejo najboljšega sebe, s pomočjo tega transformacijski vodja v organizaciji ustvari ozračje, ki opolnomoča zaposlene in v zaposlenih spodbuja inovativno mišljenje.

R2: Kateri so temeljni dejavniki transformacijskega vodenja, ki vplivajo na inovativnost?

Na osnovi opravljenega raziskovanja ugotavljam, da so dejavniki transformacijskega vodenja, ki vplivajo na inovativnost naslednji: inspiracijska motivacija, idealiziran vpliv in individualizirana obravnava. Inspiracijska motivacija vpliva na večje zadovoljstvo pri delu, saj si zaposleni prizadevajo prekositi samega sebe in iti preko svojih lastnih interesov. Prav tako želijo preseči zastavljene cilje, saj si prizadevajo k pridobivanju novih znanj in osebne rasti. Individualizirana obravnava pozitivno vpliva na inovativno vedenje sledilca, saj vodja svoja znanja prenaša na zaposlene, s čimer jih še dodatno motivira in v njih vzbudi željo po pridobivanju novih življenjskih izkušenj in znanj. Inovativno vedenje sledilca omogoča razmišljanje in reševanje obstoječih problemov na drugačen način, kar vodi v inovativno razmišljanje. Inovativno vedenje je tako usmerjeno v ustvarjanje nečesa novega oziroma drugačnega in spodbuja nastanek sprememb. Vodja mora pri inovativnih projektih obvladati tudi element idealiziranega vpliva, saj mora s pomočjo stimulacije na zaposlene vplivati, da tudi sami pričnejo razmišljati in delovati v korist organizacije in na stran postaviti svoje interese in si želeli, da prav tako sami postanejo zgled.

R3: Kako je transformacijsko vodenje povezano z inovativnostjo na primeru projekta v tehnološkemu podjetju?

Iz opravljenega intervjuja in opazovanja raziskovalno - razvojne ekipe sem prišel do ugotovitve, da v tehnoloških podjetjih, transformacijski stil vodenja pozitivno vpliva na inovativnost znotraj podjetja. Transformacijski vodja s svojo vizijo, poslanstvom in željo po opolnomočenju sledilcev vpliva na sledilce, da se želijo dokazati in si pridobiti nova znanja in izkušnje. Zaposlenim dovoljuje svobodo pri odločanju in razmišljanju o napredku organizacije, kar vodi v inovativno vedenje tako organizacije kot tudi posameznika.

4.5 Prispevki in omejitve raziskave

Magistrska naloga nudi več prispevkov:

- v teoretičnem delu z vključitvijo ključnih avtorjev (na primer Bass, Avolio, Damanpour, de Jong, den Hartog) in aktualnih novejših člankov (z letnicama 2017 in 2018) preučevanega področja prispeva k boljšemu razumevanju konstruktov transformacijskega vodenja in inovativnosti;
- v empiričnem delu na primeru prebojnega projekta prikazuje pomen transformacijskega vodenja za inovativnost;
- naloga ima tudi praktični prispevek v obliki ozaveščanja bralcev o ključnih trendih prihodnosti na področju mobilnosti - električni mobilnosti in souporabi vozil, ki sta že danes med najpomembnejšimi razvojnimi trendi mobilnosti in mobilizirata nove strokovnjake ter transformacijo poslovnih modelov v smeri večje transparentnosti, dostopnosti in učinkovitosti.

Predmetna magistrska naloga ima več omejitev, ki jih lahko uvrstim med metodološke, časovne in vsebinske. Pri metodoloških omejitvah izpostavljam uporabo multimetodološkega pristopa (več različnih metod kvalitativnega raziskovanja), pri čemer bi lahko uporabil pristop mešanih metod raziskovanja (kvalitativne in kvantitativne metode raziskovanja), s čimer prispevamo k lažšanju izvedbe, večji komplementarnosti, posplošljivosti, raznolikosti pogledov, triangulaciji in zaupanju (Saunders, Lewis in Thornhill, 2012). Pri časovnih omejitvah upoštevam omejeno časovno obdobje izvedbe kvalitativne raziskave, ki je potekalo med 15. majem in 15. junijem 2018. Pri vsebinskih omejitvah prepoznam naslednje: raziskava je opravljena na enem podjetju, v eni panogi, eni državi in s tem eni kulturi. Naštete omejitve obenem predstavljajo tudi priložnosti za prihodnje raziskovanje.

4.6 Zaključne ugotovitve in priporočila vodstvu projekta

V opazovanju raziskovalno - razvojne ekipe in intervjuju z direktorjem preučevanega podjetja g. Gašperjem Žvanom sem prišel do ugotovitve, da je za vodenje prebojnih in inovativnih projektov, kot je sistem souporabe 100 % električnih vozil, potreben transformacijski način vodenja ter inovativno naravnana organizacija in management. Teorijo vodenja, ki sem jo zaznal tekom opazovanja in intervjuja z vodjo, je transformacijsko vodenje. Odgovori v intervjuju povezani z vodenjem so vedno kazali na pozitiven odnos vodja in sledilci, v katerem gre vodja vedno čez svoje lastne interese in se trudi zaposlenim predati vsa svoja pridobljena znanja in izkušnje. V intervjuju so bile zaznane vse štiri komponente transformacijskega vodenja: inspiracijska motivacija, intelektualna stimulacija, idealiziran vpliv in individualizirana obravnava.

Ocenjujem, da bi se za doseganje še boljših rezultatov podjetja in rasti posameznikov, vodja lahko bolj usmeril k intelektualni stimulaciji, kjer bi zaposlene spodbujal, da bi se sami lotili analize problema in sebe izzvali preko lastnih prepričanj in vrednot. Tako bi tudi zaposleni sami lahko reševali določene probleme in se vodja ne bi posluževal toliko elementa individualizirane obravnave. Individualizirano obravnavo bi tako vodja lahko uporabljal le v primeru, ko sledilci zaidejo ali ne najdejo ustrezne rešitve določenega problema. Vidik idealiziranega vpliva mora v prebojnih in inovativnih projektih definitivno priti v ospredje, saj morajo sledilci zaupati odločitvi vodje in se poistovetiti z novim poslanstvom in vizijo, ter z vodjo skupaj razviti nov projekt, produkt oziroma storitev in jo s skupnimi močmi implementirati.

Projekt Avant2Go velja za inovativen projekt, saj je preučevano podjetje na slovenski trg pripeljalo novo storitev, ki je v Sloveniji še zelo nepoznana. Podjetje ni na trg predstavilo le storitve souporabe vozil, temveč se je projekta lotilo še s težjim izzivom. Podjetje se je odločilo na slovenski trg pripeljati sistem souporabe 100 % električnih vozil, kjer je za polnjenje vozil potrebno tudi vzpostavljati ustrezno infrastrukturo in ozaveščati ljudi o novih tehnologijah (električna mobilnost in souporaba vozil) in delitveni ekonomiji. Preučevano podjetje je tekom opazovanja in intervjuja z vodjo projekta, kazalo k inovativno usmerjeni organizaciji, kjer sta bolj izpostavljeni ravni inovativnega vedenja sledilca in inovativnega vedenja organizacije. V podjetju vzpostavljajo inovativno klimo, saj organizacija spodbuja spremembe in se jim hitro prilagaja. V ta namen so znotraj podjetja vpeljali oddelek za raziskave in razvoj, kjer vedno iščejo nove izzive in rešitve. Inovativno vedenje sledilca spodbujajo na način, da imajo zaposleni možnost internega šolanja – AvantAcademy iz področja prodaje, trženja, komunikacije, financ. Zaposleni so pri svojih odločitvah opolnomočeni, kar pomeni, da imajo s tem tudi večjo motivacijo predstaviti nove ideje o produktih in storitvah, ter spremembah delovnih procesov s katerim z implementacijo vplivajo na uspešno rast in razvoj podjetja. Ideje lahko zaposleni vedno predstavijo vodstvu, ki je odprto za inovacije in dobre ideje ustrezno podprejo.

Vidik inovativnega vedenja skupine ni bil izpostavljen v nobenem izmed odgovorov, zato ocenjujem, da bi v preučevanem podjetju glede na velikost podjetja in rast morali ustrezno vzpostaviti time, ki bi lahko poskrbeli še za večjo inovativno naravnost podjetja. Timi bi poskrbeli za vizijo s katero bi vplivali na nove in izboljšane metode dela, saj je znotraj tima večja stopnja sodelovanja in varnosti, ki sta psihološka konstrukta in pozitivno vplivata na zmoglost motiviranosti in odločanja.

SKLEP

Magistrsko delo sem opravljal na področju transformacijskega vodenja in inovativnosti. S pregledom literature in znanstvenih člankov sem ugotovil, da je transformacijsko vodenje v okolju, ki se hitro spreminja in prinaša velike spremembe, ključnega pomena, da se organizacije lahko hitro spreminjajo in prilagajajo gospodarstvu. Transformacijski vodja s svojo vizijo in poslanstvom vpliva na svoje sledilce, da si želijo pridobiti nova znanja in doseči osebno rast in razvoj, na prvo mesto pa postavljajo interese organizacije. Ključnega pomena pri transformacijskem vodenju je, da se nauči in obvlada vse štiri elemente, ki zaznamujejo transformacijsko vodenje: intelektualno stimulacijo, idealiziran vpliv, inspiracijsko motivacijo in individualizirano obravnavo. Z obvladovanjem teh elementov lahko vpliva na vedenje sledilca, jih navdaja z močjo in poskrbi da v organizaciji ne prihaja do trenj.

Transformacijski vodja z načinom vodenja, deljenjem svojih pridobljenih znanj in izkušenj ter vzpostavljanjem inovativne klime znotraj organizacije poskrbi, da se zaposleni opolnomočijo in pričnejo sami razmišljati, kako izboljšati določene procese in trgu predstaviti nov produkt. S tem transformacijski vodja poskrbi za razvoj inovativnega vedenja sledilca, ki pripomore k večjemu zadovoljstvu pri svojem delu, doseganju boljših rezultatov, dosegajo manj stresa na delovnem mestu in dosegajo večjo stopnjo osebne rasti. Transformacijski vodja poskrbi s svojo vizijo in poslanstvom za inovativno vedenje organizacije, s katero poskrbi za optimizacijo delovnih mest in hitrejše prilagajanje spremembam na trgu.

Glavni cilj magistrskega dela je bil proučiti povezavo transformacijskega vodenja in inovativnosti na primeru visoko tehnološkega projekta souporabe 100 % električnih vozil ter s pomočjo teorije in raziskovanja analizirati ali je povezava transformacijskega vodenja in inovativnosti ključnega pomena pri vzpostavitvi inovativnega projekta.

V prvem poglavju magistrskega dela sem s pregledom obstoječe literature in znanstvenih člankov predstavil in opredelil transformacijsko vodenje. Transformacijsko vodenje sem v poglavju razčlenil in opisal konstrukt transformacijskega vodenja in vse štiri elemente transformacijskega vodenja. Transformacijsko vodenje sem v poglavju primerjal tudi z drugimi teorijami vodenja, kjer sem izpostavil ključne razlike med njimi. Zadnji del pa je obsegal kritiko transformacijskega vodenja.

V drugem poglavju sem preučil literaturo in znanstvene članke na temo inovativnosti, kjer sem spoznal ključne teorije inovativnosti. V nalogi sem predstavil vse tri ravni inovativnosti (inovativno vedenje posameznika, tima in organizacije). V zadnjem delu poglavja sem vzpostavil povezavo med transformacijskim vodenjem in inovativnostjo.

V tretjem poglavju sem raziskoval področje mobilnosti. Prvi del je obsegal področje električne mobilnosti, drugi del pa sistem souporabe vozil, ki sem ga tudi tekom magistrskega dela proučeval.

V zadnjem poglavju sem s pomočjo kvalitativne metode analiziral povezavo transformacijskega vodenja in inovativnosti. S pomočjo opazovalne metode in intervjuja vodje visoko tehnološkega projekta sem izpostavil ključne dejavnike, ki so potrebni pri vodenju takega projekta. V zadnjem delu poglavja sem navedel ključne omejitve in podal predloge prihodnjega razvoja.

V magistrskem delu sem dosegel glavni cilj in vse predstavljene podcilje. S pomočjo pregleda in analize sem potrdil temeljno tezo, kjer sem navedel da je transformacijsko vodenje pozitivno povezano z inovativnostjo in da je inovativnost potrebna pri vpeljavi prebojnih projektov, kot je projekt Avant2Go.

LITERATURA IN VIRI

1. Açıkgoza, A. & Günsel, A. (2011). The effects of organizational climate on team innovativeness. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24, 920-927.
2. Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.

3. 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.
4. Amabile, T.M., Barsade, S.G., Mueller, J.S. & Staw, B.M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367-403.
5. Anderson, N. R. & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(3), 235-258.
6. Anzola-Román, P., Bayona-Sáez, C. & García-Marco, T. (2018). Organizational innovation, internal R&D and externally sourced innovation practices: Effects on technological innovation outcomes. *Journal of Business Research*, 91, 233-247.
7. Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q. & Hartnell, C. A. (2012). Transformational Leadership, Innovative Behavior, and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes. *Human Performance*, 25(1), 1-25.
8. Avant car, d.o.o. (2017). *Predstavitev projekta Avant2Go: Mobilnost kot storitev souporaba 100 % električnih vozil*. Ljubljana: Avant car, d.o.o.
9. Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set* (3. izd.). Redwood City, CA: Mindgarden.
10. Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
11. Avolio, B. J., Waldman, D. & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990's: The four is of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-16.
12. Azar, G. & Ciabuschi, F. (2017). Organizational innovation, technological innovation, and export performance: The effects of innovation radicalness and extensiveness. *International Business Review*, 26(2), 324-336.
13. Barnett, K., McCormick, J. & Conners, R. (2001). Transformational leadership in schools – panacea, placebo or problem? *Journal of Educational Administration*, 39(1), 24-46.
14. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
15. Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463-478.
16. Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American psychologist*, 52(2), 130.
17. Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
18. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial training*, 14(5), 463-478 .
19. Bass, B. M. & Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. California: Sage, Thousand Oaks.
20. Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2. izd.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
21. Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
22. Berger, R. (2016). *Global automotive supplier study 2016*. Pridobljeno 10. avgusta 2018 iz https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/roland_berger_global_automotive_supplier_2016_final.pdf

23. Biresselioglu, M. E, Kaplan, M. D. & Yilmaz, B. K. (2018). Electric mobility in Europe: A comprehensive review of motivators and barriers in decision making processes. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 109, 1-13.
24. Birkinshaw, J., Hamel, G. & Mol, M.J. (2008) Management innovation. *Academy of Management Review*, 33, 825-845.
25. Bryant, S. E. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 32-44.
26. Bryman, A. (1992). *Charisma And Leadership In Organizations*. London: Sage.
27. Burns., J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
28. car2go N.A. LLC. (2017). *Fact sheet – car2go november 2017*. Pridobljeno 25. septembra 2018 iz https://www.car2go.com/media/data/germany/microsite-press/files/factsheet-car2go_november-2017_en.pdf
29. car2go N.A. LLC. (2018). *Press release – car2go celebrates over three million member*. Pridobljeno 25. septembra 2018 iz https://www.car2go.com/media/data/germany/microsite-press/files/180205_press-release_car2go-celebrates-over-three-million-members.pdf
30. Chan, C. C. (2007). The state of the art of electric, hybrid, and fuel cell vehicles. *Proceedings of the IEEE*, 95(4), 704-718.
31. Chen, T. (2018). Inovate or die: How should knowledge-work teams respond to technological turbulence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 149, 1-16.
32. Chen, A. S. Y. & Hou, Y. H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 1-13.
33. Chen, M. Y. C., Lin, C. Y. Y., Lin, H. E. & McDonough, E. F. (2012). Does transformational leadership facilitate technological innovation? The moderating roles of innovative culture and incentive compensation. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 239-264.
34. City of Vancouver. (2012). *Greenest city: 2020 action plan*. Vancouver: City hall.
35. Cohen, A. & Shaheen, S. (2018). *Planning for Shared Mobility*. California: UC Berkeley
36. Cummings, L. L. & O'Connell, M. J. (1978). Organizational innovation: A model and needed research. *Journal of Business Research*, 6(1), 33-50
37. Černe, M., Jaklič, M. & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: a multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63-85.
38. Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555-590.
39. Damanpour, F. (2014). Footnotes to Research on Management Innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285.
40. Damanpour, F. & Aravind, D. (2011). Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedent. *Management and Organization Review*, 8, 423-454.
41. Damanpour, F. & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag. *Administrative Science Quarterly*, 29, 392-409.
42. de Jong, J. & den Hartog, D. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of innovation management*, 10(1), 41-64.
43. de Jong, J. & den Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.

44. Delbridge, R. & Kirkpatrick, I. (1994). *Principles and Practice in Business and Management Research*. Aldershot: Dartmouth Publishing Co Ltd.
45. Deluga, R.J. (1988). Relationship of transformational and transactional leadership with employee influencing strategies. *Group and Organization Studies, Newbury Park, 13*(4), 456-468.
46. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
47. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
48. Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C. & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly, 25*(1), 36-62.
49. Dionne, S. D., Chun, J. U., Hao, C., Serban, A., Yammarino, F. J. & Spangler, W. D. (2012). Article quality and publication impact via levels of analysis incorporation: An illustration with transformational / charismatic leadership. *Leadership Quarterly, 23*(6), 1012-1042.
50. Dorenbosch, L., van Engen, M. & Verhagen, M. (2005). On-the-job innovation: the impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and Innovation Management, 14*(2), 129-141.
51. Downton, J.V. (1973). *Rebel Leadership: commitment and charisma*. New York: Free Press.
52. DriveNow GmbH & Co. (2018). *About*. Pridobljeno 25. septembra 2018 iz <https://www.drive-now.com/gb/en/about>
53. Elche, D.M. & González, A. (2008). Influence of innovation on performance: Analysis of Spanish service firms. *The Service Industries Journal, 28*(10), 1483-1499.
54. Evropska Komisija. (2016). *European Commission Smart, Green and integrated transport work programme*. Bruselj: Evropska komisija.
55. Faria, M. V., Baptista, P. C. & Farias, T. L. (2014). Electric vehicle parking in European and American context: Economic, energy and environmental analysis. *Transportation Research Part A: Policy and Practice, 64*, 110-121.
56. Ferch, S. R. (2003). *Servant-leadership, forgiveness, and social justice*. Washington: Gonzaga University.
57. Ferràs-Hernández, X., Tarrats-Pons, E. & Arimany-Serrat, N. (2017). Disruption in the automotive industry: A Cambrian moment. *Business Horizons, 60*(6), 855-863.
58. Fry L.W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly, 14*, 693-727.
59. Gao, P., Kass, H. W., Mohr, D. & Wee, D. (2016). McKinsey & Company. *Disruptive trends that will transform the auto industry*. Pridobljeno 10. avgusta 2018 iz <http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/disruptive-trends-that-will-transform-the-auto-industry>
60. Garcia-Morales, V. J., Jimenez-Barrionuevo, M. M. & Gutierrez-Gutierrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research, 65*(7), 1040-1050.
61. Gardner, W. L. & Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of management review, 23*(1), 32-58.
62. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 343-372.

63. Gault, F. (2015). *Measuring Innovation in All Sectors of the Economy - Working Paper*. Maastricht: Maastricht University.
64. Gault, F. (2018). Defining and measuring innovation in all sectors of the economy. *Research Policy* 47(3), 617-622.
65. Greenleaf, R. K. (1977). Servant leadership in business. *Leading organizations: Perspectives for a new era*, 87-95.
66. Grošelj, M. (2016). *Neposredna in posredna povezava avtentičnega in transformacijskega vodenja z inovativnostjo: večnivojska analiza; doktorska disertacija* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
67. Hage, J. & Dewar, R. (1973). Elite values versus organizational structure in predicting innovation. *Administrative science quarterly*, 279-290.
68. Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A. & Kepner, K. (2002). University of Florida. *Transformational leadership: the transformation of managers and associates*. Pridobljeno 3. avgusta 2018 iz <http://edis.ifas.ufl.edu>
69. Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard business review*, 84(2), 72.
70. Hamzah, E., Okechukwu, L. E., Abdallah A. & Amro, A. (2018). The impact of Transformational and Authentic leadership on innovation in higher education: The contingent role of knowledge sharing. *Telematics and Informatics*, 35(1), 55-67 .
71. Hannay, M. (2009). The cross-cultural leader: The application of servant leadership theory in the international context. *Journal of International Business and Cultural Studies*, 1, 1.
72. Hay, I. (2006). Transformational leadership: Characteristics and criticisms. *E-journal of Organizational Learning and Leadership*, 5(2), 2-19.
73. Hertzke, P., Müller, N., Schenk, S. & Wu, T. (2018). McKinsey & Company. *The global electric-vehicle market is amped up and on the rise*. Pridobljeno 20. avgusta 2018 iz <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/the-global-electric-vehicle-market-is-amped-up-and-on-the-rise>
74. Hietanen, S. (2014). Mobility as a Service. *The new transport model*, 2-4.
75. House, R. J. (1976). *A 1976 Theory of Charismatic Leadership*. Ontario: Toronto University.
76. Hu, S., Chen, P., Lin, H., Xie, C. & Chen, X. (2018). Promoting carsharing attractiveness and efficiency: An exploratory analysis. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 65, 229-243.
77. Hüttermann, H. & Boerner, S. (2011). Fostering innovation in functionally diverse teams: The two faces of transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(6), 833-854.
78. Jaiswal, N. K. & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30-41.
79. Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
80. Janssen, O. & van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.
81. Jing, S. (2017). *EVCARD announces subscriber numbers*. Shanghai: China Daily USA.

82. Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
83. Jung, D., Chow, C. & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525-544.
84. Jung, D., Wu, A. & Chow, C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 582-594.
85. Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 61(3), 453-460.
86. Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 169-211.
87. Kaplan, S. (2017). *Zipcar Doesn't Just Ask Employees to Innovate - It Shows Them How*. Pridobljeno 20. avgusta 2018 iz <https://hbr.org/2017/02/zipcar-doesnt-just-ask-employees-to-innovate-it-shows-them-how>
88. Katz, D. & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
89. Klenke, K. (2007). Authentic leadership: A self, leader, and spiritual identity perspective. *International journal of leadership studies*, 3(1), 68-97.
90. Korzilius, H., Buecker, J. J. L. E. & Beerlage, S. (2017). Multiculturalism and innovative work behavior: The mediating role of cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, 56, 13-24.
91. Koshal, J. O. (2005). *Servant leadership theory: Application of the construct of service in the context of Kenyan leaders and managers*. Virginia: Regent University.
92. Kozlowski, S. W. & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological science in the public interest*, 7(3), 77-124.
93. KPMG. (2016). *Intelligent cars demand smart business models*. Pridobljeno 10. avgusta 2018 iz <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/uk/pdf/2016/11/open-minds-smart-car-smart-business-model.pdf>
94. Kuratko, D. F., Covin, J. G. & Hornsby, J. S. (2014). Why implementing corporate innovation is so difficult. *Business Horizons*, 57(5), 647-655.
95. Leithwood, K. & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112.
96. Leuren, F. & Windisch, E. (2011). Triggering the development of electric mobility: a review of public policies. *European Transport Research Review*, 3(4), 221-235.
97. Liu, Y. & Phillips, J. S. (2011). Examining the antecedents of knowledge sharing in facilitating team innovativeness from a multilevel perspective. *International Journal of Information Management* 31, 44-52.
98. Lunden, I. (2013). *A new place for Better Place, as bankrupt \$800M+ backed electric car startup sold for \$12M*. Pridobljeno 18. avgusta 2018 iz <https://techcrunch.com/2013/07/12/a-new-place-for-better-place-as-bankrupt-800m-backed-electric-car-startup-sold-for-12m/?ncid=tcdaily>
99. Luthans, F., Norman, S. & Hughes, L. (2006). Authentic leadership. *Inspiring leaders*, 84-104.
100. Maier, N. R. (1970). *Problem solving and creativity: In groups and individuals*. Belmont, CA: Brooks/Cole.

101. Martinez-Lao J., Montoya, G. F., Montoya, M. G. & Manzano-Agugliaro, F. (2017). Electric vehicles in Spain: An overview of charging systems. *Renewable and Sustainable Energy Reviews* 77, 970-983.
102. McKinsey & Company. (2016). *Automotive revolution Perspective towards 2030*. Pridobljeno 10. avgusta 2018 iz https://www.mckinsey.de/files/automotive_revolution_perspective_towards_2030.pdf
103. Mulley, C., Nelson, J. D. & Wright, S. (2018). Community transport meets mobility as a service: On the road to a new a flexible future. *Research in Transportation Economics*, 1-16.
104. Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B. & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750.
105. Nederveen Pieterse, A., van Knippenberg, D., Schippers, M. & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 609-623.
106. Nelson, L. (2003). An exploratory study of the application and acceptance of servant leadership theory among black leaders in South Africa. *Dissertation Abstracts International*, 64(03), 944.
107. Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Los Angeles; London; New Delhi: Sage.
108. O'Bryan, M. (2013). Innovation: The most important and overused word in America. *Wired*. Pridobljeno 5. avgusta 2018 iz <https://www.wired.com/insights/2013/11/innovation-the-most-important-and-overused-word-in-america/>
109. OECD/Eurostat. (2005). *Oslo Manual, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. Paris: OECD Publishing.
110. Oke, A., Munshi, N. & Walumbwa, F. O. (2009). The influence of leadership on innovation processes and activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64-72.
111. Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), 607-634.
112. Palangkaraya, A., Stierwald, A., Webster, E. & Jensen, P. (2010). *Examining the Characteristics of Innovative Firms in Australia. A Report for the Australian Government Department of Innovation, Industry, Science and Research*. Australia: University of Melbourne.
113. Patterson, K. (2003). *Servant leadership: a theoretical model—servant leadership research roundtable proceedings*. Virginia Beach, VA: Regent University.
114. Patterson, F., Kerrin, M. & Gatto-Roissard, G. (2009). Characteristics and behaviours of innovative people in organisations. *Literature Review prepared for the NESTA Policy & Research Unit*, 1-63.
115. Perry-Smith, J. E. & Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of management review*, 28(1), 89-106.
116. Peters, A., Agosti, R., Popp, M. & Ryf, B. (2011). *Electric mobility: a survey of different consumer groups in Germany with regard to adoption*. Stockholm: ECEEE.
117. PricewaterhouseCoopers. (2017). *2016 Global Innovation 1000 study*. Pridobljeno 10. avgusta 2018 iz <https://www.strategyand.pwc.com/innovation1000>
118. Prieto, M., Baltas, G. & Stan, V. (2017). Car sharing adoption intention in urban areas: What are the key sociodemographic drives? *Transportation Research Part A*, 101, 218-227.

119. Rafferty A.E. & Griffin M.A. (2004). Dimensions of the transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15, 329-354.
120. Redmond, M. R., Mumford, M. D. & Teach, R. (1993). Putting creativity to work: Effects of leader behavior on subordinate creativity. *Organizational behavior and human decision processes*, 55(1), 120-151.
121. Rowold, J. & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 121-133.
122. Samad, S. (2012). The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance. *International Conference on Asia Pacific Business Innovation and Technology Management*, 57, 486-493.
123. Sanders, J. E., Hopkins, W. E. & Geroy, G. D. (2003). From transactional to transcendental: Toward an integrated theory of leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 21-31.
124. Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. (6. izd.). Harlow: Pearson Education Limited.
125. Schmidt, T. & Rammer, C. (2007) Non-technological and technological innovation: Strange bedfellows? *ZEW - Centre for European Economic Research*, 7, 52.
126. Schreier, H., Becker, U. & Heller, J. (2016) *Final Report Evaluation Car-sharing (EVA-CS)*. City of Munich: City hall.
127. Schumpeter, J. A. (1934). *Theory of economic development*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
128. Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
129. Sears, G. J. & Baba, V. V. (2011). Toward a Multistage, Multilevel Theory of Innovation. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(4), 357-372.
130. Shaheen, S. A. & Cohen, A. P. (2016). *Innovative Mobility Carsharing Outlook Winter 2016*. Pridobljeno 11. avgusta 2018 iz http://tsrc.berkeley.edu/sites/default/files/Innovative%20Mobility%20Industry%20Outlook_World%202016%20Final.pdf
131. Shaheen, S., Cohen, A. & Zohdy, I. (2016). *Shared Mobility: Current Practices and Guiding Principles*. Washington: Federal highway administration.
132. Simaoa, L. B., Rodrigues, R. G. & Madeira, M. J. (2016). External relationships in the organizational innovation. *RAI Revista de Administração e Inovação* 13(3), 156-165
133. Smith, G., Sochora, J. & Karlsson, I. M. (2018). Public-private innovation: barriers in the case of mobility as a service in West Sweden. *Public Management Review*, 1-22.
134. Snyder, N. H., Dowd, J. J. & Houghton, D. M. (1994). *Vision, values, and courage: Leadership for quality management*. New York: Free Press.
135. Southwest Educational Development Laboratory. (2004). *Transformational Leadership*. Pridobljeno 9. julija 2018 iz <http://www.sedl.org/change/leadership/history.html>
136. Sprei, F. (2018) Disrupting mobility. *Energy Research & Social Science*, 37, 238-242.
137. Stone, G. A., Russell, R. F. & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.
138. Thomas, W.H. Ng. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The Leadership Quarterly*, 28, 385-417.

139. Urbancova, H. (2013). Competitive advantage achievement through innovation and knowledge. *Journal of Competitiveness*, 5(1), 82-96.
140. van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261.
141. van Knippenberg, D. & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: Back to the drawing board?. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1-60.
142. Wang, X. H., Fang, Y., Qureshi, I. & Janssen, O. (2015). Understanding employee innovative behavior: Integrating the social network and leader-member exchange perspectives. *Journal of Organizational Behavior*, 36(3), 403-420.
143. West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51(3), 355-424.
144. West, M. A. & Anderson, N. R. (1996). Innovation in Top Management Teams. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 680-693.
145. Wollshlaeger, D., Foden, M., Cave, R. & Stent, M. (2015). *Digital disruption and the future of the automotive industry*. Hampshire: IBM Corporation.
146. Wu, C. H., Parker, S. K. & de Jong, J. P. (2014). Need for cognition as an antecedent of individual innovation behavior. *Journal of Management*, 40(6), 1511-1534.
147. Xie, Y., Xue, W., Li, L., Wang, A., Chen, Y., Zheng, Q., Wang, Y. & Li, X. (2018). Leadership style and innovation atmosphere in enterprises: An empirical study. *Technological Forecasting and Social Change*, 135, 257-265.
148. Yammarino, F. J. (1993). Transforming leadership studies: Bernard Bass' leadership and performance beyond expectations. *The Leadership Quarterly*, 4(3), 379-382.
149. Yukl, G.A. (1989). *Leadership in Organizations* (2. izd.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
150. Zipcar, Inc. (2018) *For everybody*. Pridobljeno 25. septembra 2018 iz <https://www.zipcar.com/for-everybody/>