

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA IZZIVOV PRI RAZVOJU DRUŽBENO ODGOVORNIH  
INOVACIJ**

Ljubljana, avgust 2022

SANJA ZANJKO

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sanja Zanjko, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza izzivov pri razvoju družbeno odgovornih inovacij, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Darijo Aleksić

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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 študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 INOVACIJE.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Opredelitev inovacij.....</b>	<b>2</b>
1.1.1 Inkrementalne inovacije .....	4
1.1.2 Radikalne inovacije .....	5
<b>1.2 Proces inoviranja .....</b>	<b>5</b>
1.2.1 Razvoj inovacijskih modelov .....	6
1.2.2 Inovacijski proces .....	7
<b>1.3 Dejavniki spodbujanja inovativnosti .....</b>	<b>9</b>
1.3.1 Dejavniki na ravni posameznika .....	10
1.3.2 Dejavniki na ravni tima .....	11
1.3.3 Dejavniki na ravni organizacije .....	12
<b>2 DRUŽBENA ODGOVORNOST.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Opredelitev družbene odgovornosti organizacij .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 Učinki družbene odgovornosti organizacij.....</b>	<b>17</b>
<b>2.3 Izzivi sodobnega časa.....</b>	<b>18</b>
<b>2.4 Družbena odgovornost na področju inovacij .....</b>	<b>20</b>
<b>2.5 Temelji družbeno odgovornega inoviranja .....</b>	<b>21</b>
2.5.1 Vključevanje.....	22
2.5.2 Refleksivnost .....	23
2.5.3 Predvidevanje .....	23
2.5.4 Odzivnost.....	24
2.5.5 Skrb.....	25
2.5.6 Trajnost.....	25
<b>3 IZZIVI PRI RAZVOJU DRUŽBENO ODGOVORNIH INOVACIJ.....</b>	<b>26</b>
<b>3.1 Izzivi na ravni posameznika.....</b>	<b>26</b>
3.1.1 Odgovornost .....	27
3.1.2 Moralna občutljivost.....	27
3.1.3 Omejena ustvarjalnost .....	28
3.1.4 Sposobnost predvidevanja .....	29

<b>3.2</b>	<b>Izzivi na ravni tima</b> .....	<b>29</b>
3.2.1	Zaupanje .....	30
3.2.2	Usklajevanje .....	31
3.2.3	Konflikti .....	32
<b>3.3</b>	<b>Izzivi na ravni organizacije</b> .....	<b>33</b>
3.3.1	Transparentnost .....	34
3.3.2	Vključenost različnih deležnikov .....	35
3.3.3	Komunikacija s splošno javnostjo.....	35
3.3.4	Financiranje .....	36
3.3.5	Zaupanje inovacijam .....	38
3.3.6	Vloga časa .....	39
<b>4</b>	<b>EMPIRIČNA RAZISKAVA IZZIVOV PRI RAZVOJU CEPIVA PROTI COVID-19</b> .....	<b>40</b>
<b>4.1</b>	<b>Raziskovalna vprašanja</b> .....	<b>40</b>
<b>4.2</b>	<b>Metoda raziskovanja</b> .....	<b>40</b>
<b>4.3</b>	<b>Zbiranje podatkov</b> .....	<b>41</b>
4.3.1	Predstavitev izbranega podjetja.....	41
4.3.2	Vzorec .....	42
4.3.3	Predstavitev vprašalnika.....	43
4.3.3.1	<i>Opis vprašanj za raven posameznika</i> .....	43
4.3.3.2	<i>Opis vprašanj za raven tima</i> .....	44
4.3.3.3	<i>Opis vprašanj za raven organizacije</i> .....	44
<b>4.4</b>	<b>Predstavitev rezultatov</b> .....	<b>45</b>
4.4.1	Specifike dela na individualni ravni .....	45
4.4.2	Specifike dela na timski ravni .....	47
4.4.3	Specifike dela na organizacijski ravni.....	48
4.4.4	Izzivi na individualni ravni .....	48
4.4.5	Izzivi na timski ravni.....	49
4.4.6	Izzivi na organizacijski ravni .....	50
<b>5</b>	<b>DISKUSIJA</b> .....	<b>51</b>
<b>5.1</b>	<b>Glavne ugotovitve in teoretični prispevki magistrskega dela</b> .....	<b>51</b>
<b>5.2</b>	<b>Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskave</b> .....	<b>56</b>
	<b>SKLEP</b> .....	<b>56</b>

<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>58</b>
<b>PRILOGE.....</b>	<b>69</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Zdravstvena, poslovna in družbena tveganja, povezana s pandemijo .....	19
Tabela 2: Značilnosti vzorca.....	42

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Faze inovacijskega modela, združene po avtorjih.....	8
Slika 2: Piramida družbene odgovornosti.....	15
Slika 3: Zunanji in notranji deležniki .....	16

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Seznam vprašanj za delno strukturirane individualne intervjuje .....	1
---	---

## **SEZNAM KRATIC**

angl. – angleško

**COVID-19** – (angl. coronavirus infectious disease 19); koronavirusna bolezen 19

**DNK** – deoksiribonukleinska kislina

**OZN** – Organizacija združenih narodov

**SARS-CoV-2** – (angl. Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2); koronavirus, ki povzroča sindrom akutnega oteženega dihanja



## UVOD

Inovacije lahko opredelimo kot implementacijo novih idej, zasnovanih na podlagi novega ali že obstoječega znanja o izdelku, storitvi ali procesu, ki doprinese h gospodarskemu ali tehnološkemu napredku družbe (Kogabayev & Maziliauskas, 2017). Združevanje novih idej ter iskanje rešitev predstavlja pomemben del inovacij (Žižlavsky, 2013). Raziskovalci inovacijski proces pogosto delijo na generiranje ideje, implementacijo in komercializacijo ideje (Kotsemir & Meissner, 2016; Eveleens, 2010). Prav tako ima pri inovacijah pomembno vlogo tudi ustvarjalnost, saj je za spodbujanje organizacijske inovativnosti prvotno potrebno spodbuditi ustvarjalno vedenje pri zaposlenih (Hsu & Fan, 2010). Ustvarjalnost lahko opredelimo kot produkcijo novih in uporabnih idej na različnih področjih, medtem ko inovativnost pomeni tudi uspešno implementiranje ustvarjalnih idej znotraj organizacije (Zennouche, Zhang & Wang, 2014). Vsaka inovacija s sabo prinaša tudi tveganja, ki se povečujejo ali zmanjšujejo glede na novost ideje. Bolj kot je ideja radikalna, večja so tveganja za neuspeh. Nasprotno velja za inkrementalne inovacije, ki zajemajo manjše spremembe pri obstoječih konceptih (Kasmire, Korhonenb & Nikolic, 2012).

V današnjem času inovacije povezujemo s koncepti, kot so dinamičnost, fleksibilnost, trajnost in družbena odgovornost (Žižlavsky, 2013). Pri razvoju družbeno odgovornih inovacij ne gre le za zasledovanje organizacijskih ciljev, temveč ciljev širše družbe in javnega dobrega (Taebi, Correlje, Cuppen, Dignum & Pesch, 2014; Santos Rutschman, 2019; Edwards-Schachter, 2018; Stilgoe, Owen & Macnaghten, 2013). Družbeno odgovorne inovacije opredelimo kot usklajevanje interesov med inovatorji in družbenimi akterji z namenom doseganja etične sprejemljivosti in zaželenosti tako inovacijskega procesa kot tudi končnega izdelka (Schroeder & Ladikas, 2015). Pomembna značilnost družbeno odgovornih inovacij je tudi reševanje velikih izzivov sodobnega sveta (Voegtlin, Scherer, Stahl & Hawn, 2022; Ball, 2012). Eden od aktualnih izzivov današnje družbe je zagotovo zaježitev širjenja koronavirusa, ki povzroča sindrom akutnega oteženega dihanja (angl. Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2, v nadaljevanju SARS-CoV-2) (NIJZ, 2020). Pandemija koronavirusne bolezni 19 (angl. coronavirus infectious disease 19, v nadaljevanju COVID-19) je vplivala na posameznike, skupnosti, organizacije, podjetja, finančne trge ter svetovno gospodarstvo (Nicola in drugi, 2020), posledično je tovrstne izzive treba obravnavati celostno, tj. v proces iskanja rešitev je treba vključiti deležnike z različnih področij, ob tem pa ne pozabiti tudi na vključenost ljudi (Sadati, Lankarani & Bagheri-Lankarani, 2020). Ball (2012) pravi, da razumevanje trenutnih in napovedovanje morebitnih družbenih izzivov mora vključevati integracijo številnih družbeno-ekonomskih, tehnoloških in političnih področij.

Raziskave kažejo, da ima delo na področju družbeno odgovornih projektov pozitiven vpliv na motivacijo pri delu, ustvarjalnost in posledično proces inoviranja. Mozes, Josman in Yaniv (2011) so na primer empirično potrdili pozitivno povezavo med vključevanjem zaposlenih v družbeno odgovorne projekte in motivacijo pri delu. Hsu in Fan (2010) pa

ugotavljata, da ima zavedanje zaposlenih, da delujejo na področju, ki je pomembno tako za organizacijo kot za širšo družbo, pozitiven učinek na inovativnost. Hur, Moon in Ko (2018) navajajo, da so zaposleni v družbeno odgovornih organizacijah bolj motivirani za delo, ker pri delu uživajo, iščejo zadovoljstvo, se z njim izražajo ali izpolnjujejo osebne izzive. K pozitivnemu učinku družbeno odgovornih inovacij na zaposlene prispeva tudi dejstvo, da tovrstne organizacije težijo k zasledovanju vzajemnih koristi tako za podjetje kot za družbo, ki pa presegajo ekonomske, tehnološke in pravne interese podjetja.

Družbeno odgovorne inovacije pa zaradi svoje narave poleg rešitev in odgovorov prinašajo tudi dileme in izzive na področju financiranja, družbene in etične sprejemljivosti rezultata ter usklajevanja različnih interesov (Lubberink, Blok, Van Ophem & Omta, 2017). Skladno s tem je namen magistrskega dela preučiti in empirično analizirati izzive, s katerimi se srečujejo posamezniki, timi in organizacije pri razvoju družbeno odgovornih inovacij, ter s tem prispevati k boljšemu razumevanju zapletenosti in na drugi strani pomembnosti tovrstnih inovacij. Cilj magistrskega dela je s pomočjo teoretičnega pregleda literature in empiričnih rezultatov analizirati specifične dela na področju družbeno odgovornih inovacij in preučiti, s katerimi izzivi se srečujejo zaposleni, ki na tem področju delujejo.

Magistrsko delo je razdeljeno na teoretični in empirični del. Teoretični del sestavljajo tri poglavja, ki so namenjena proučevanju raziskovalnega konstrukta, družbeno odgovorne inovacije. V prvem poglavju so predstavljene inovacije, proces inoviranja ter dejavniki spodbujanja inovativnosti. V drugem poglavju je natančneje opredeljena družbena odgovornost organizacij, predstavljeni izzivi, s katerimi se srečuje sodobna družba, ter družbeno odgovorne inovacije. V tretjem poglavju teoretičnega dela magistrskega dela so predstavljeni in analizirani izzivi, pred katere so pri razvoju družbeno odgovornih inovacij postavljeni zaposleni, timi ter organizacije. V empiričnem delu so predstavljeni in analizirani raziskovalni podatki, ki sem jih pridobila s pomočjo intervjujev. V zadnjem poglavju magistrskega dela so predstavljene ključne ugotovitve na podlagi primerjave primarnih in sekundarnih podatkov, na tej podlagi pa je zapisana tudi sklepna misel.

## **1 INOVACIJE**

### **1.1 Opredelitev inovacij**

Razvoj družbe so skozi leta omogočile uspešno implementirane ideje, ki so nastale z namenom iskanja novih rešitev ali izboljšav obstoječih sistemov ter procesov. Zdi se, da je iskanje novih idej, njihovo uresničevanje, razvoj in nadgrajevanje del človeške narave, brez katere bi svet, v katerem živimo, bil videti zelo drugače (Žižlavsky, 2013).

Spreminjajoče se okolje je torej tisto, ki od organizacij zahteva, da se prilagajajo in rastejo hitreje kot kadar koli prej (Şimşita, Vayvayb & Öztürk, 2014). Hitre spremembe na področju družbe in gospodarstva so v organizacijah spodbudile razvoj inovacij na področju



metodologije dela, proizvodov, tehnologije in procesov (Gupta, 2018). Inovacije so skozi leta postajale vedno bolj pomembne za rast, ustvarjanje vrednosti in ohranjanje konkurenčne prednosti organizacij (Baregheh, Rowley & Sambrook, 2009). Skladno s tem so inovacije v današnjem času pomemben del organizacijskih vizij, poslanstev in ciljev (Kahn, 2018).

Inovacije so precej zapleten, večdimenzionalen pojem. So predmet mnogih raziskav, a kljub temu splošno sprejete opredelitve v literaturi ni moč zaznati (Kogabayev & Maziliauskas, 2017). Avtorji pri obravnavi inovacij uporabljajo tri pristope, in sicer inovacije, opredeljene kot proces, sprememba in rezultat. Schumpeter (1982) velja za prvega, ki je povezal inovacije z gospodarstvom in le-te opredelil kot ekonomski učinek tehnoloških sprememb v obliki novih kombinacij že obstoječih proizvodnih sil. Zadnja opredelitev inovacijo opredeli zelo široko kot produkt, proces in kot organizacijske spremembe, za katere ni treba, da izhajajo iz novih znanstvenih odkritij, temveč lahko združujejo že obstoječe tehnologije ali pa so te sedaj uporabljene nekoliko drugače (Žižlavsky, 2013). Twiss in Goodridge (1989) inovacije opredeljujeta kot proces, ki združuje znanost, tehnologijo, ekonomijo in management za namen doseganja novosti in zajema tako pojav nove ideje kot njeno komercializacijo v obliki proizvodov, izmenjave ali potrošnje. Afuah (1998) je v svoji definiciji inovacije opredelil kot novo znanje, ki je vgrajeno v izdelke, procese in storitve.

Na podlagi zapisanega lahko inovacije opredelimo kot razvoj in vpeljavo novih idej na podlagi novega ali že obstoječega znanja v izdelek, storitev, proces ali druge dejavnosti, ki doprinesejo k večji vrednosti podjetja ter gospodarskemu ali tehnološkemu napredku družbe (Kogabayev & Maziliauskas, 2017). Tudi Singh in Aggarwal (2021) ugotavljata podobno in inovacijo opredeljujeta kot operacionalizacijo ustvarjalnega potenciala iz komercialnega in/ali družbenega motiva ter implementacijo novih, prilagojenih rešitev, ki ustvarjajo vrednost, izkoriščajo novo tehnologijo in prispevajo h konkurenčni prednosti in gospodarski rasti. Morad, Ragonis in Barak (2021) inovacijo opredeljujejo kot definiranje potrebe ali problema; ustvarjanje novih ali spremenjenih idej in razvoj rezultata v skladu z novimi ali spremenjenimi idejami; implementacijo novega ali izboljššanega rezultata in sprejemanje novega ali izboljššanega rezultata z dodano vrednostjo. Kramer in Wrightson (2016) pa opozarjata na pomembno značilnost komercializacije, ki razlikuje inovacije od samega odkritja. Inovacija se torej zgodi takrat, ko se generirana ideja uspešno implementira tudi na trg oziroma je uporabljena na takšen ali drugačen način (Kramer & Wrightson, 2016; Kogabayev & Maziliauskas, 2017). Nobene inovacije ni mogoče šteti za uspešno, dokler ta ne pridobi strank, ki so pripravljene plačati za koristi, ki jih inovacija ponuja (Dervitsiotis, 2011).

Ustrezno razumevanje pojma inovacija na organizacijski kot tudi na ravni zaposlenih povečuje uspešnost pri doseganju le-teh. Kogabayev in Maziliauskas (2017) pravita, da je inovacijo treba razumeti kot rezultat, proces in miselnost organizacije. Tisti, ki opredeljujejo inovacije kot le eno od teh, imajo za uspeh manj možnosti. V primeru osredotočenosti izključno na rezultat zadnje navadno privede do minimiziranih vlaganj na področju procesov, temu sledijo neučinkovitosti, kot so prekomerna poraba virov in nepotrebno

podvajanje prizadevanj. Tiste organizacije, ki se ukvarjajo samo s procesom, pogosto ustvarjajo preveč organizacijskih birokracij, ki otežujejo prikaz rezultatov dela (Kogabayev & Maziliauskas, 2017).

Crossman in Apaydin (2010) inovacije prav tako opredeljujeta kot proces in kot rezultat. Inovacijo opredeljujeta kot produkcijo ali prevzem, prilagoditev ter izkoriščanje novosti z dodano vrednostjo na gospodarskem in družbenem področju, obenem pa tudi nadgradnjo obstoječih znanj, širitev izdelkov, storitev in trgov, razvoj novih proizvodnih metod ter vzpostavitev novih sistemov upravljanja. Definicija zajema tako notranje zasnovane (znotraj organizacije) kot iz zunanjega okolja prevzete inovacije. Inovativnost označuje več kot le ustvarjalni proces, poudarja predvidene koristi novosti na eni ali več ravneh in opozarja na dve vlogi inovacije (proces in rezultat).

Kahn (2018) pravi, da je razširjenost inovacij na različnih področjih privedla do različnih razumevanj o tem, kaj inovacije pravzaprav so, velikokrat tudi napačnih. Neustrezna razumevanja pa lahko privedejo tudi do neustreznih poslovnih odločitev. Neuspešne organizacije na področju inoviranja imajo velikokrat prepričanje, da morajo biti inovacije nekaj povsem novega, radikalnega, zato zanje manjše, inkrementalne inovacije ne štejejo. Uspešnejše organizacije pa razumejo, da so manjše in postopne spremembe tiste, ki vodijo do večjih, radikalnih novosti.

Razlike med radikalnimi in inkrementalnimi inovacijami je presenetljivo težje določiti, kot se zdi. Kasmire, Korhonenb in Nikolic (2012) navajajo, da je opredelitev novosti inovacije stvar posamezne študije, kjer je raziskovalni tim tisti, ki stopnjo novosti določa. Na tem področju se zato pojavljajo dvomi o tem, ali so novosti določene na objektivni način. Po mnenju avtorjev gre pri določevanju stopnje novega znanja pri posameznem odkritju velikokrat za subjektivna mnenja posameznikov (Kasmire, Korhonenb & Nikolic, 2012). Pri opredeljevanju novega znanja, ki ga posamezna inovacija prinaša, lahko govorimo o radikalni ali inkrementalni inovaciji (Kahn, 2018), ki ju podrobno predstavim v nadaljevanju poglavja.

### 1.1.1 Inkrementalne inovacije

Inkrementalne inovacije predstavljajo niz manjših sprememb v obstoječih izdelkih, procesih ali storitvah, ki temeljijo na krepitvi trenutnih zmogljivosti (Barba-Aragón & Jiménez-Jiménez, 2020). Inkrementalne inovacije lahko pospešijo raziskave, vendar ne pripeljejo do novih odkritij, lahko povečajo učinkovitost ali trenutno zmogljivost tehnologij, vendar imajo manjši vpliv na konkurenčnost (Kasmire, Korhonenb & Nikolic, 2012).

Po mnenju Barba-Aragón in Jiménez-Jiménez (2020) so inkrementalne inovacije temeljnega pomena za rast tržnega deleža. Mnogi managerji vlagajo v inkrementalne inovacije zaradi prepričanja, da so prilagoditve obstoječe tehnologije dovolj za ohranitev vodilnega položaja na trgu (Barba-Aragón & Jiménez-Jiménez, 2020). Kahn (2018) pravi, da inkrementalne

inovacije ustvarjajo ravnotežje naporov na poti do radikalnih rešitev in tako omogočajo majhne v iskanju velikih zmag. Inkrementalne inovacije so prav tako cenejše za razvoj ter predstavljajo manjše tveganje za poslovanje, saj so spremembe izdelka, storitve ali procesa največkrat rezultat analiz zadovoljstva strank ter njihovih potreb. Poleg tega inkrementalne inovacije potrebujejo manj časa za razvoj in dosego strank, kar predstavlja prednost pri širjenju na trgu (Kasmire, Korhonenb & Nikolic, 2012).

### 1.1.2 Radikalne inovacije

Medtem ko inkrementalne inovacije temeljijo na obstoječem organizacijskem znanju, radikalne inovacije zahtevajo ustvarjanje novih zmogljivosti in procesov. V splošnem lahko rečemo, da imajo radikalne inovacije visoko stopnjo novosti, so popolnoma ali bistveno nove, lahko jih opredelimo tudi kot edinstvene. Radikalne inovacije imajo kot take močan učinek na razvoj v prihodnosti, saj vzpostavljajo popolnoma nova področja raziskovanja (Kasmire, Korhonenb & Nikolic, 2012).

Hesse in Fornahl (2020) prav tako navajata, da radikalni izumi služijo kot osnova pri razvoju tehnologij, izdelkov in storitev v prihodnosti. Procesi iskanja radikalnih inovacij lahko namreč vodijo do novosti z rekombinacijo nekdanjega, do sedaj nepovezanega znanja. Z vsako novo kombinacijo znanj tako dobimo nekaj radikalnega. V primeru radikalnih inovacij je torej treba raziskati nova področja in ob tem ustvarjati nove koncepte (Barba-Aragón & Jiménez-Jiménez, 2020). Pri iskanju novitet govorimo o združevanju znanj, ki v preteklosti še niso bila združena, kar predstavlja negotovost in povečuje tveganje za neuspeh. Prav tako zahteva znatne naložbe in daljši čas razvoja inovacij (Hesse & Fornahl, 2020). Barba-Aragón in Jiménez-Jiménez (2020) v svojem delu zahtevnost in tveganost tovrstnih naložb povezujeta z večjimi koristmi v primeru uspeha ter ugotavljata, da radikalne inovacije podjetjem omogočajo doseganje ugodnejšega položaja na trgu, v nekaterih primerih tudi monopol, ter pridobivanje novih trgov.

Uspešne radikalne inovacije predstavljajo osnovo za dolgotrajno konkurenčno prednost (Alexander & Van Knippenberg, 2014). Zaradi zadnjega je razumevanje ovir, ki upočasnjujejo razvoj novih idej, ključnega pomena. Za razliko od naložb v fizični kapital je za naložbe v raziskave in razvoj značilna precejšnja negotovost. Dejavniki, ki omejujejo pripravljenost podjetij do tveganja, privedejo do tega, da se odpovejo inovativnim naložbam in se namesto tega osredotočijo na varnejše, a bolj postranske projekte (Krieger, Li & Papanikolaou, 2021).

## 1.2 Proces inoviranja

V obstoječi literaturi lahko najdemo številne opredelitve inovacijskega procesa, katerim je skupno razumevanje, da je inovacijske aktivnosti v veliki meri mogoče opisati ter jih tudi vizualizirati v obliki procesnega modela. Za evolucijo inovacij je značilna kompleksnost, ki

zahteva nekonvencionalno razmišljanje in na koncu tudi sprejetje rezultata s strani družbe (Dervitsiotis, 2011; Thayer, Petruzzelli & McClurg, 2018). Skozi zgodovino so se inovacijski modeli zaradi prilagajanja novim okoliščinam spreminjali. V nadaljevanju predstavim razvoj inovacijskih modelov ter okoliščine, ki so spremembe povzročile.

### 1.2.1 Razvoj inovacijskih modelov

Rothwell (1994) inovacijski proces pojasnjuje na osnovi petih generacij inovacijskih modelov. Modeli se med seboj nadgrajujejo ali pa so med seboj povezani, medtem ko je prehod iz ene generacije v drugo posledica spreminjanja stališč inovacijskega okolja. Vsi inovacijski modeli so sestavljeni iz posameznih faz, v literaturi poimenovane tudi kot koraki, komponente, gradniki ali temeljne aktivnosti, ki se nahajajo znotraj posameznega modela (Kotsemir & Meissner, 2013). Delitev inovacijskega procesa na faze se je začela uporabljati v petdesetih letih prejšnjega stoletja (Tohidi & Jabbari, 2012).

Po koncu druge svetovne vojne so se podjetja osredotočila na gradnjo proizvodnih zmogljivosti ter raziskave in razvoj. Zadnje je vplivalo tudi na tržno ponudbo, ki je v glavnem zajemala rezultate izvedenih raziskav. Na tej osnovi je nastal preprost linearni model procesa inoviranja, imenovan tehnološko-potisni model (angl. technology push model), ki temelji na predpostavki, da raziskave in razvoj novih tehnologij spodbujajo nove ideje, kar privede do razvoja novih izdelkov ali procesov. Model predvideva, da uspešnost inovacij temelji izključno na znanosti. V začetku leta 1980 so sprejeli pristop, da proizvodnja izdelka, storitve ali procesa sicer temelji na znanstvenih raziskavah, vendar so potrebne tudi večšine zaposlenih, ki lahko s tržnimi sposobnostmi izdelke prodajo (Žižlavsky, 2013).

Sčasoma je povečana konkurenca in diverzifikacija proizvodov vodila do ugotovitve, da je v proces inoviranja treba vključiti tudi potrebe kupcev. Tako se je oblikoval nov model, tržno potisni model (angl. market pull), ki predvideva, da inovacije temeljijo na tržnih potrebah. Tržno potisni model ali tako imenovani model druge generacije je podobno kot prejšnji predstavljal linearno organizacijo posameznih faz inovacijskega procesa, katerega izhodiščna točka so tržne raziskave. Po tržno potisnem modelu je večina inovacij rezultat sodelovanja organizacijskih oddelkov, ki imajo neposreden stik s strankami. Zaradi narave njihovega dela le-ti poznajo trenutne potrebe in povpraševanje, posledično tudi področja, vredna naložb (Tohidi & Jabbari, 2012).

V sedemdesetih letih prejšnjega stoletja so se kot posledica gospodarske krize po drugi svetovni vojni trendi preusmerili v smer racionalizacije, nadzora in zniževanja stroškov. Sledil je nov model, model tretje generacije oziroma tako imenovani interaktivni model (angl. the interactive phase model), ki je rezultat združitve znanja modelov prvih dveh generacij. Model tretje generacije temelji na usklajevanju in sodelovanju med raziskovalnimi institucijami in trgom (Kotsemir & Meissner, 2016). V četrti generaciji modela inovacij so obravnavani tudi vzporedni procesi posamezne faze inovacijskega procesa. Za zadnjega je značilno povezovanje razvojnih strategij med različnimi oddelki

znotraj in tudi zunaj organizacije. Ta model poudarja pomembnost fleksibilnosti in hitrega odzivanja podjetij na spremembe v okolju (Tohidi & Jabbari, 2012).

Nekoliko kompleksnejši tako imenovani mrežni model (angl. networking model) pete generacije poudarja pomembnost delitve znanja, nenehnega učenja, zunanjih povezav ter integracije sistemov znotraj organizacije. Inovacije se po tem modelu dogajajo znotraj mreže notranjih in zunanjih deležnikov, zato je pomembno vzpostaviti povezave med vsemi vpletenimi v inovacijskem procesu. Model pete generacije v središče postavlja podjetje, ki velja za generatorja in promotorja inovacij (Tohidi & Jabbari, 2012).

Sčasoma se je razvil nov inovacijski model, imenovan model odprtih inovacij (angl. open innovation model), ki se ne osredotoča samo na generiranje in razvoj idej znotraj podjetja, temveč odpira tudi možnost generiranja idej zunaj podjetja. Model odprtih inovacij temelji na odprtosti in sodelovanju. Inovacije se ne obravnavajo le kot proces, ki vključuje različne funkcije znotraj podjetja, temveč so v poročes inoviranja vključene številne druge institucije. Pri tem so zunanja podjetja (vključno z dobavitelji) in kupci z različno intenzivnostjo kontinuirano vključeni v posamezne faze celotne dejavnosti (Taferner, 2017).

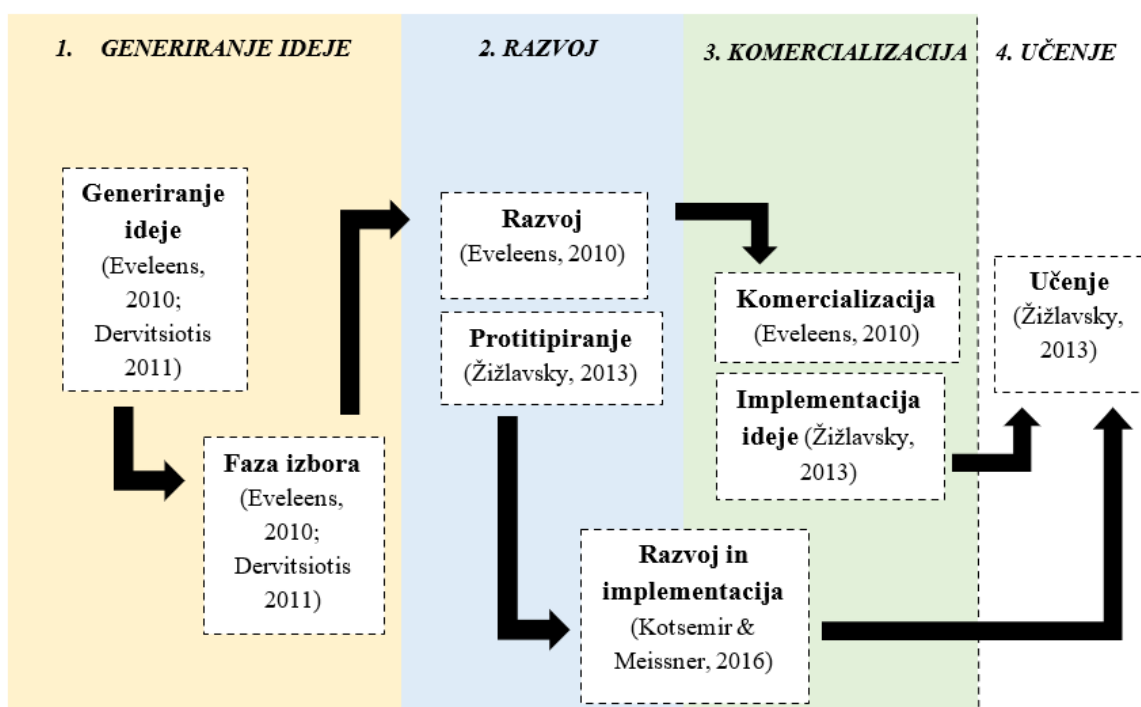
V opisanih modelih inovacijskega procesa, ki so nastajali skozi zgodovino, lahko zaznamo postopno spreminjanje navdiha, ki sproži proces inoviranja. Vsak naslednji model posamezno fazo inovacijskega procesa predstavi v nekoliko drugačni luči ali pa so te popolnoma na novo definirane. Skozi leta je viden tudi odmik razumevanja inovacijskega procesa kot linearnega zaporedja različnih faz ter premik k celostnemu pogledu na proces. Zadnje vključuje upoštevanje medsebojnega prekrivanja faz ter povratnih informacij med njimi (Taferner, 2017).

### 1.2.2 Inovacijski proces

Kot je razvidno iz razvoja inovacijskih modelov skozi zgodovino, so preprostejši inovacijski procesi, opisani kot linearni modeli, sestavljeni iz zaporednih faz. Modeli se med seboj razlikujejo glede na število in značilnosti posameznih korakov ter faz inovacijskega procesa, v splošnem pa, kot je prikazano na sliki 1 vsi izhajajo iz začetne ideje ali izuma (invencija), sledi razvoj ter komercializacija (Kotsemir & Meissner, 2016). Tudi Eveleens (2010) ugotavlja, da se vsi modeli začnejo z nekakšno obliko generiranja idej ali iskanjem idej za inovacije. Področje generiranje idej lahko opredelimo tudi kot začetno fazo inovacijskega procesa, ki zajema ustvarjanje priložnosti ali idej. Dervitsiotis (2011) pravi, da je to faza, v kateri glavno vlogo prevzema ustvarjalnost. Postopki dela so raznoliki in nerutinski, posledično pa težje obvladljivi (Thayer, Petruzzelli & McClurg, 2018). Faza generiranja idej je tista, ki po mnenju Dervitsiotis (2011) najbolj vpliva na potencial same inovacije. Kako učinkoviti smo bili v fazi generiranja idej, določa kakovost izbrane ideje. V svetu inovacij je bolj pomembna ekstremnost posamezne ideje kot pa število idej, ki ga organizacija dosega (Girotra, Terwiesch & Ulrich, 2010).

Organizacije v procesu razvoja novih izdelkov ustvarijo na desetine ali stotine možnosti, a za testiranje in izboljšave izberejo le najboljše (Girotra, Terwiesch & Ulrich, 2010). Faza, ki sledi fazi generiranja idej, se imenuje faza izbora. Namen faze izbora je zoženje možnosti, sprejem odločitev in izbira, kateri projekti se bodo izvajali in kateri ne (Eveleens, 2010). Ob tem mora organizacija uporabiti niz zanesljivih meril, s pomočjo katerih izbere idejo, ki bo prerasla v projekt. Po mnenju Dervitsiotis (2011) je faza izbire projekta najbolj zahtevna, saj mora izbor temeljiti tako na organizacijski strategiji kot na obstoječem portfelju projektov. Na tej točki je treba presoditi, ali je inovacija dovolj donosna, saj izbira projekta pravzaprav vpliva na organizacijsko prihodnost in preživetje (Dervitsiotis, 2011; Eveleens, 2010)

Slika 1: Faze inovacijskega modela, združene po avtorjih



Vir: lastno delo.

Eveleens (2010) ugotavlja, da poimenovanje naslednje faze od modela do modela variira, najpogosteje uporabljene besede pri tem pa so razvoj, prototipiranje, realizacija. V fazi implementacije je (izbrano) idejo treba razviti v oprijemljiv izdelek, postopek ali storitev. Med posameznimi modeli se razlikuje tudi členitev aktivnosti znotraj faze. Eveleens (2010) v svojem delu model procesa inoviranja nadaljuje z implementiranjem izdelka v resnični svet oziroma komercializacijo inovacije. Kotsemir in Meissner (2016) za lažje razumevanje samega procesa fazo razvoja in implementacije združujeta v eno. Večina avtorjev se v opisu inovacijskega procesa na ravni razvoja ali komercializacije ustavi (Eveleens, 2010). Model, kot na primer inovacijski model avtorja Žižlavsky (2013), lahko na sliki 1 vidimo da, proces inoviranja zaključuje s fazo učenja o tem, ali so prejšnje faze in analize dosegle uspeh ali neuspeh. Avtor predvideva, da je treba analizirati odstopanja od pričakovanih stroškov,

spremembe terminov in poiskati njihove vzroke ter odgovornost pripisati tistim, ki so vzroke povzročili. Cilj faze učenja je boljše soočanje z inovacijskim procesom v prihodnosti in gradnja znanja na pridobljenih izkušnjah (Žižlavsky, 2013). V praksi ob tem prihaja do nekaj težav. Žižlavsky (2013) ugotavlja, da je namesto učenja in pridobivanja izkušenj iz prejšnjega inovacijskega projekta precej pogosto, da posamezni udeleženci poskušajo prikriti lastne napake. Učinkovito učenje zahteva pripravljenost za odprt pregled nad celotnim procesom. Naslednja težava, ki jo Žižlavsky (2013) v študiji zaznava, je tesno povezana s procesom tako imenovanega odučenja (angl. un-learning). Pridobivanje novega znanja je pomembno, vendar se je v inovacijskem procesu treba naučiti tudi pozabiti na stare ideje, ki se niso obnesle. Čeprav je celoten inovacijski proces v večini inovacijskih modelov opisan kot verižni, se celoten proces giblje ciklično (Eveleens, 2010). Razumevanje definiranega inovacijskega procesa kot takega omogoča jasnejšo opredelitev vseh nalog, ki jih je treba kontinuirano izvajati ter medsebojno povezovati. Izboljšanje inovacijskega procesa vključuje povečanje učinkovitosti posameznih korakov, spreminjanje zaporedja ali odstranjevanje nepotrebnih korakov (Žižlavsky, 2013; Eveleens, 2010).

### **1.3 Dejavniki spodbujanja inovativnosti**

Kot že ugotovljeno se organizacije z inovacijami prilagajajo spremembam iz okolja ob prizadevanjih za izboljšanje svojih storitev, postopkov, praks ali izdelkov (Wallace, Butts, Johnson, Stevens & Smith, 2016). V večini podjetij je v preteklosti veljalo prepričanje, da inovacije zahtevajo posebne veščine in jih je treba omejiti na majhno skupino v organizaciji, ki te veščine ima (Harmaakorpi & Melkas, 2012). V današnjem času je dokazano, da lahko prav vsak zaposleni prispeva k inovacijam (Engen, 2016; Bäckström & Lindberg, 2018; Renkema, 2018). Echebiri (2020) poudarja osrednjo vlogo posameznikov pri zagonu in vodenju inovacijskega procesa. Po njegovih ugotovitvah sodelovanje zaposlenih v inovacijskem procesu presega zgolj generiranje idej. Razvoj in implementacija inovativne ideje s strani zaposlenih sta odvisna tako od dejavnikov, ki vplivajo na posameznika, kot tudi od dejavnikov, ki vplivajo na organizacijo. Zaposleni sami namreč ne morejo razvijati inovacij, čeprav so v proces vključeni, temveč ob tem potrebujejo podporo organizacije (Echebiri, 2020). Za spodbujanje organizacijske inovativnosti je prvotno treba spodbuditi ustvarjalno vedenje pri posameznikih (Hsu & Fan, 2010). Organizacije v današnjem času pričakujejo več ustvarjalnosti, inovativnosti in vključenosti zaposlenih v hitro spreminjajoče se poslovno okolje kot kdaj koli prej (Echebiri, 2020). Teorija organizacijskega vedenja razlaga, da je posameznikova sposobnost inoviranja na delovnem mestu odvisna od mnogih dejavnikov, ki jih lahko razdelimo na individualno, timsko ter organizacijsko raven. Na sam tim v prvi vrsti vplivajo timski procesi, ker je ta sestavljen iz več članov, na tim delujejo tudi dejavniki, ki vplivajo na ravni posameznika (Zennouche, Zhang & Wang, 2014). Tim je prav tako del organizacije, zato je podvržen vplivom organizacijskih dejavnikov (Johnsson, 2017; Zennouche, Zhang & Wang, 2014). Do podobne ugotovitve prihaja tudi Van Knippenberg (2017), ki ugotavlja, da so dejavniki, ki vplivajo na inovativnost, do neke mere določeni že

s samo izbiro zaposlenih, določa pa jih tudi organizacijsko okolje. V nadaljevanju predstavim dejavnike na različnih ravneh, ki vplivajo na inovativnost.

### 1.3.1 Dejavniki na ravni posameznika

Inovativnost posameznika je odvisna od osebnostnih značilnosti. Parker in Collins (2010) ugotavljata, da je uspešno inoviranje rezultat proaktivnega vedenja, na podlagi katerega si zaposleni prizadevajo spremeniti sebe in/ali okolje, v katerem se nahajajo. Za proaktivno osebo je bolj verjetno, da bo predvidevala težave vnaprej, sprožila akcijo, vplivala na spremembe in vztrajala pri svojih ciljih, kar ima pozitiven vpliv na inovativnost. Parker in Collins (2010) prav tako izpostavljata pomembno vlogo psihološkega konstrukta samoučinkovitosti. Frlec in Vidmar (2005) samoučinkovitost opredeljujeta kot konstrukt, ki se nanaša na posameznikovo prepričanje v lastne zmožnosti organiziranja in izvedbe delovnih nalog, tudi tistih, ki presegajo predpisane zahteve. Proaktivni posamezniki navadno dosegajo višje ravni samoučinkovitosti, posledično imajo višje zaupanje v lastne sposobnosti ustvarjanja, spodbujanja in izvajanja novih idej in s tem višjo motivacijo za vključevanje v inovativne projekte (Parker & Collins, 2010).

Echebiri (2020) v raziskavi preučuje vpliv samovodenja in avtonomije na inovativnost zaposlenih. Ob tem ugotavlja pozitivno povezavo med avtonomijo zaposlenega in samovodenjem ter posredno povezavo z inovativnostjo zaposlenih. Samovodenje je proces, s katerim posameznik pridobi in razvija samovpliv za samousmerjanje in samomotivacijo, ki sta potrebna za učinkovito delovanje na delovnem mestu (Echebiri, 2020). Za zaposlene, ki dosegajo višjo stopnjo avtonomije, je bolj verjetno, da bodo bolj motivirani za samovodenje, saj se lažje izražajo na delovnem mestu, pokažejo pozitivno vedenje ter s tem povečujejo verjetnost inovativnega vedenja. Zaposleni, ki so sposobni samovodenja, so v boljšem položaju, da prepoznajo problem ali zaznajo priložnost pri delu na način, ki jim omogoča, da bolj aktivno prispevajo k razvoju in izvajanju svojih idej.

Raziskave kažejo, da obstaja tudi povezava med inovativnostjo posameznika ter lokusom kontrole (Zennouche, Zhang & Wang, 2014). Lokus kontrole je opredeljen kot posameznikovo prepričanje o vzrokih dogodkov v njihovem življenju (Li, Wei, Ren & Di, 2015). Posamezniki z notranjim lokusom kontrole menijo, da so sami odgovorni za svojo prihodnost, v nasprotju s posamezniki z zunanjim lokusom kontrole, ki verjamejo, da je uspeh ali neuspeh posledica dejavnikov, ki so zunaj njihovega nadzora (Zennouche, Zhang & Wang, 2014). Posamezniki z notranjim lokusom kontrole so bolj inovativni (Li, Wei, Ren & Di, 2015).

Vpliv na stopnjo inovativnosti pri posamezniku ima tudi njegovo zaznavanje, povezano z učenjem, razmišljanjem ter izkušnjami. Jiménez-Jiménez in Sanz-Valle (2011) ugotavljata, da ima učenje ključno vlogo pri doseganju hitre prilagodljivosti v inovacijskem procesu (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011). Hsu in Fan (2010) navajata, da je za inovativnost najprej treba razvijati ustvarjalnost pri zaposlenih. Van Knippenberg (2017), pravi, da sta



ključni gonili razvoja ustvarjalnosti integracija znanja in učenje. Ko se zaposleni učijo in razvijajo, lažje in hitreje prepoznajo ter uvedejo priložnosti za izboljšave. Učenje je v prvi vrsti potrebno za pridobitev strokovnega znanja, ki nato spodbuja ustvarjalno vedenje in povečuje uspeh na področju inovativnosti. Vpliv na inovativnost posameznika ima tudi njihova uspešnost (Van Knippenberg, 2017). Bolj kot je posameznik uspešen, več energije in motivacije ima za raziskovanje in izvajanje novih delovnih procesov. Uspešnost se povezuje tudi s pozitivnim razpoloženjem in čustvi, ki omogočajo širše kognitivno in ustvarjalno reševanje problemov. Doživljanje pozitivnih občutkov pri posamezniku pa povečuje sposobnost inoviranja (Wallace, Butts, Johnson, Stevens & Smith, 2016). Zaposleni so v najbolj tesnem stiku s strankami in iz prve roke vidijo priložnosti za spremembe in izboljšave v procesih in postopkih. Uspeh organizacije temelji na ohranjanju zavedanja o tem, kar se dogaja zunaj organizacije. Pri odkrivanju novih priložnosti je zato ključno tudi poznavanje potreb strank, ki lahko predstavljajo spodbudo za razvoj inovacij (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011).

Notranja motivacija, ki jo lahko opredelimo tudi kot lastno težnjo po iskanju novosti in izzivov, razširjanju in uveljavljanju lastnih sposobnosti, raziskovanju in učenju, proaktivno osebnost spodbuja k razvoju novih idej (Chen, Bush, Wu, Farh & Wu, 2013). Višja notranja motivacija skozi čas vodi do trajnega prizadevanja za ustvarjalnost in povečuje inovacijsko uspešnost (Chen, Bush, Wu, Farh & Wu, 2013). Devloo, Anseel, Beuckelaer in Salanova (2015) pravijo, da so posamezniki z višjo notranjo motivacijo bolj ustvarjalni, saj motivacija povečuje njihovo težnjo po raziskovanju, odkrivanju in tveganju ter povečuje njihovo kognitivno prilagodljivost. Prav tako tudi Thayer, Petruzzelli in McClurg (2018) ugotavljajo, da na inovativnost na delovnem mestu pomembno vplivata notranja motivacija in ustvarjalnost zaposlenih. V današnjem visoko konkurenčnem poslovnem okolju je na področju inovacij prisoten tudi časovni pritisk (Hicks in drugi, 2018). Khedhaouria, Montani in Thurik (2017) ugotavljajo, da bolj ustvarjalni člani tima časovni pritisk doživljajo kot motivacijski dejavnik, zato je bolj verjetno, da ga bodo člani razumevali kot izziv in ne kot oviro.

### 1.3.2 Dejavniki na ravni tima

S pravimi ljudmi, ustrezno podporo in motivacijo ter učinkovitimi socialnimi in kognitivnimi veščinami so timi lahko zelo inovativni. Člani tima se morajo učinkovito, uspešno in primerno uskladiti in združiti svoje relevantno znanje, izbrati najboljše ideje in jih uspešno realizirati. Doseganje timske usklajenosti ni enostavno, za to so potrebne izkušnje in usposabljanja članov tima (Paulus, Dzindolet & Kohn, 2012).

Inovativni rezultati so bolj verjetni v heterogenih timih, za katere je značilen nabor različnih spretnosti, znanj ter izkušenj. Raznolikost članov prav zaradi različnih perspektiv privede do več ustvarjalnih rešitev pri generiranju idej (Thayer, Petruzzelli & McClurg, 2018). Na drugi strani z večjo raznolikostjo članov tvegamo nizko kohezijo, ki zmanjšuje inovacijske

zmogljivosti (Garcia-Martinez, Zouaghi & Garcia-Marco, 2017). Sun, Teh, Ho in Lin (2017) z empirični rezultati dokazujejo, da timsko učenje vpliva tako na individualno kot timsko inovacijsko uspešnost. Timsko učenje pomaga članom tima razumeti svojo vlogo in pričakovanja, ki so potrebna za uspešnost inovacij na ravni posameznika in tima.

Inovativnost na ravni tima je prav tako odvisna od timske klime. Klima se nanaša na niz norm, stališč in pričakovanj, za katere posamezniki menijo, da delujejo v določenem družbenem kontekstu (Zennouche, Zhang & Wang, 2014). Klima prav tako zajema sodelovanje in komunikacijo med člani ter uspešnost reševanja konfliktov, ki so v timskem delu neizogibni in so lahko povezani z delovno nalogo ali odnosi med člani. Zato je pomembno usklajevanje raznolikosti med člani v timu, saj vsak član prispeva svoje znanje, izkušnje in perspektive. Na področju raziskav vpliva konfliktov na inovativnost prihaja do raznolikih zaključkov (Thayer, Petruzzelli & McClurg, 2018). Khan, Breiteneker, Gustafsson in Schwarz (2015) so ugotovili negativen vpliv konfliktov na delo in odnose v timu, medtem ko so Weingart, Todorova in Cronin (2010) zaznali pozitiven učinek konflikta pri ustvarjanju inovativnih in kakovostnih izdelkov, v kolikor so bili člani tima sposobni obvladovati konflikt. Iz tega izhaja sklep, da je vpliv konflikta na inovacijski proces odvisen od tega, kako se posamezni tim z njim spopada. Skupno reševanje težav od članov zahteva usklajevanje in sodelovanje pri iskanju rešitev namesto delitev dela med člane tima (Thayer, Petruzzelli & McClurg, 2018).

Na timsko inovativnost prav tako delujejo timski procesi, torej kako tim deluje, ter uspešnost posameznih članov. Pri spodbujanju inovativnosti na timski ravni imajo vpliv tudi socialne veščine članov tima, kot je prepoznavanje, kdaj prispevati ali kdaj poslušati med pogovorom. V primeru, da zaposleni ne more do besede ali se ob tem ne počuti prijetno, lahko mnoge dobre ideje ostanejo pozabljene ali pa nikoli povedane na glas (Thayer, Petruzzelli & McClurg, 2018).

Med inovacijskim procesom so člani tima obkroženi z večjimi količinami različnih informacij, zato je za člane nujna osredotočenost in sposobnost vedeti, kam usmeriti pozornost (Paulus, Dzindolet & Kohn, 2012). Vodje timov bi se morali osredotočiti tako na motiviranje članov na individualni kot timski ravni, slediti značilnostim transformacijskega vodenja in v tim vključevati člane s proaktivno osebnostjo (Chen, Bush, Wu, Farh & Wu, 2013). Med razvojem inovacij je ključno, da vodje ohranjajo prilagodljivo timsko dinamiko in sledijo dinamiki inovacijskega procesa (Thayer, Petruzzelli & McClurg, 2018; Van Knippenberg, 2017).

### 1.3.3 Dejavniki na ravni organizacije

Znotraj organizacije sta organizacijska klima in organizacijska struktura ključna dejavnika, ki vplivata na inovativnost zaposlenih (D'Souza & Bhowmick, 2012). Organizacijsko delovno klimo lahko opredelimo kot zaznavanje in kognitivno interpretacijo delovnega okolja zaposlenega. Organizacija mora razvijati okolje, ki inovativnost podpira in vzpodbuja

prek politik in sistemov nagrajevanja (Thayer, Petruzzelli & McClurg, 2018), saj je tudi okolje tisto, ki pomembno vpliva na ustvarjalno vedenje pri zaposlenih (Johnsson, 2017). Ustrezna klima ustvarja okolje, ki podpira odprto komuniciranje ter ob tem zagotavlja povratne informacije. Prav tako spremlja sodelovanje zaposlenih v inovacijskem procesu. Johnsson (2017) pravi, da morajo organizacije zagotoviti, da se ustvarjalne ideje zaposlenih tudi realizirajo, da se inovacije cenijo, spodbujajo in podpirajo prek različnih politik in postopkov. Organizacijska prizadevanja za razvoj procesov, programov za spodbujanje ustvarjalnosti, nakazujejo, da vodstvo pomembno vpliva na inovacije (D'Souza & Bhowmick, 2012).

D'Souza in Bhowmick (2012) organizacijsko strukturo opredeljujeta kot »jekleni okvir« organizacije, ki zagotavlja temelje, na katerih organizacija deluje. Organizacijska struktura pomembno vpliva na vedenje in procese organizacije in njenih članov (D'Souza & Bhowmick, 2012). Struktura prav tako določa pretok informacij med nivoji znotraj organizacije. Zennouche, Zhang in Wang (2014) ugotavljajo, da bolj kot so zaposleni vključeni v procese odločanja, večja bo raznolikost idej in mnenj. V primeru centralizirane strukture vodstvo velikokrat spregleda različne kognitivne vire človeškega kapitala, zato je večja verjetnost, da bodo ideje zaposlenih izključene iz procesov odločanja (Tohirovich-Dedahanov, Rhee & Yoon, 2017). Empirični podatki kažejo, da sta centralizacija in močna hierarhija škodljivi za inovacije (Zennouche, Zhang & Wang, 2014). Izkazalo se je, da centralizacija ovira inovacije, saj omejuje pretok informacij in komunikacijo (Kalay & Lynn, 2016). Nasprotno pa decentralizacija vodi do večje vključenosti pri odločanju, kar omogoča upoštevanje več stališč ter idej. Strukture, ki spodbujajo centralizacijo in formalizacijo, so negativno povezane z inovativnostjo zaposlenih (Kamasak, 2015). Ustvarjalnost in inovativnost se pojavljata bolj naravno v decentraliziranem, organskem in fleksibilnem kontekstu (Tohirovich-Dedahanov, Rhee & Yoon, 2017; D'Souza & Bhowmick, 2012; Kalay & Lynn, 2016).

Pri spodbujanju inovativnosti med zaposlenimi ima pomembno vlogo tudi organizacijska kultura, ki jo lahko razlagamo kot sklop pravil, vrednot in prepričanj, ki si jih delijo člani znotraj organizacije. Kultura je pomemben element, ki vpliva na vzorce vedenja zaposlenih, delovne odnose in delovne procese (Zennouche, Zhang & Wang, 2014). Vrednote imajo pomemben vpliv na željo po delitvi znanja posameznega zaposlenega z drugimi. Vrednote, ki so usmerjene v odprtost in zaupanje med zaposlenimi, spodbujajo izmenjevanje idej ter znanja, kar posledično pomeni, da so zaposleni lahko bolj inovativni, se lažje in hitreje odzivajo na spremembe in nove priložnosti na trgu (Donate & Guadamillas, 2011).

Kamasak (2015) ugotavlja, da je organizacijska strategija inoviranja ena izmed ključnih dejavnikov, ki vplivajo na inovativnost zaposlenih. Strategija predstavlja sklop integriranih zavez in ukrepov, zasnovanih z namenom koriščenja organizacijskih kompetenc ter pridobivanje konkurenčne prednosti (Zennouche, Zhang & Wang, 2014). Kako pomembna je inovativnost za organizacijo, lahko razberemo na podlagi virov, ki jih organizacija nameni področju krepitve in spodbujanja inovativnosti zaposlenih. Razpoložljivost virov je

pozitivno povezana z inovativnostjo, saj so viri nujno potrebni za razvoj in realizacijo novih idej (Zennouche, Zhang & Wang, 2014). Viri vključujejo vse vložke organizacije, kot so delovna sila, znanje, finančna sredstva ter tehnologija. Vodstvo se mora osredotočiti na čim boljše izrabo virov, ustrezno načrtovati in upravljati z njimi ter zagotoviti finančna sredstva skupaj s poenostavitvijo in racionalizacijo poslovnih procesov (Shukla & Singh, 2015).

## **2 DRUŽBENA ODGOVORNOST**

### **2.1 Opredelitev družbene odgovornosti organizacij**

V preteklosti se je edina odgovornost podjetij nanašala na odgovornost do delničarjev ter ustvarjanje dobička (Jarmai, 2020). V začetku 21. stoletja so raziskovalci začeli povezovati ekonomske cilje z odgovornostjo podjetij do družbe, ki ga obkroža. V zadnjih letih hitrih sprememb in velikih globalnih tveganj je za uspešno ohranjanje verodostojne podobe organizacije zelo pomembno vzdrževati ravnovesje med finančnimi koristmi za organizacijo, javno blaginjo in ohranjanjem okolja (Barauskaite & Streimikiene, 2020).

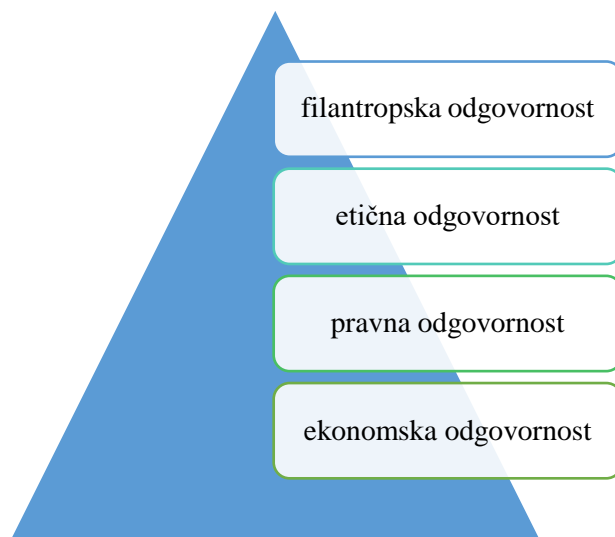
Ni dvoma, da je dolgoročni uspeh podjetja odvisen od sposobnosti podjetja, da se uspešno vključi v svoje okolje. Zato sodobno poslovno okolje vse bolj spodbuja uporabo oziroma implementacijo koncepta družbene odgovornosti podjetij, ki spodbuja podjetje k transparentnemu poslovanju, varovanju okolja in usmerjenosti v javno blaginjo (Eckert, 2017).

V današnjem času se tako od podjetij pričakuje, da prevzemajo odgovornost za svoje delovanje ter s svojim delovanjem ne škodujejo ljudem ali okolju (Jarmai, 2020). Koncept, filozofija in praksa družbene odgovornosti organizacij so tako zapleteni kot okolje, v katerega so organizacije vgrajene (Coombs & Holladay, 2012). Eno od prvih opredelitev družbene odgovornosti organizacij je podal Bowen (1953), ki je družbeno odgovornost razložil na način, da mora vodstvo v podjetjih sprejemati odločitve, ki so v skladu z družbenimi vrednotami. Carroll (1991) je predstavil »piramido družbene odgovornosti podjetij«, ki predstavlja, kot vidimo na sliki 2, štiri glavne odgovornosti vsakega podjetja, in sicer filantropsko, etično, pravno ter ekonomsko odgovornost.

Evropska unija je pogled na družbeno odgovornost leta 2001 predstavila v dokumentu, imenovanem Zelena knjiga, in družbeno odgovornost organizacij opisala kot koncept, s pomočjo katerega podjetja na prostovoljni osnovi integrirajo družbene in okoljske zadeve v svoje poslovanje in v svoja razmerja z deležniki (Commission of the European Communities, 2001). Podobno opredelitev podajajo McWilliams, Rupp, Siegel, Stahl in Waldman (2019), ki družbeno odgovornost organizacij opredeljujejo kot prostovoljne aktivnosti, s katerimi organizacije prek poslovnih praks rešujejo družbena vprašanja. Iz česar izhaja, da družbena odgovornost organizacije spodbuja, da s svojimi viri prispevajo k izboljšanju celotne družbe. Ob tem je pomembno, da aktivnosti za namen izvajanja družbene odgovornosti bazirajo na

prostovoljni ravni. V kolikor se po zakonu zahteva izvedba posamezne aktivnosti, to ne spada med družbeno odgovornost. Družbeno odgovorne organizacije z aktivnostmi morajo presežati obstoječa pravna pričakovanja (Coombs & Holladay, 2012).

*Slika 2: Piramida družbene odgovornosti*



*Vir: Carrol (1991).*

Spalek in Kozubek (2019) pravita, da bi družbena odgovornost organizacij morala temeljiti na treh glavnih stebrih: (1) zmanjšanju tveganja in povečanju možnosti za uspeh podjetja na dolgi rok; (2) sposobnosti poslovanja na način, da se poveča pozitiven prispevek k družbi, hkrati pa zmanjšati morebitne negativne učinke na poslovanje in (3) usklajevanju poslovanja z deležniki tržnega procesa, ki so kupci in poslovni partnerji, zaposleni ter lokalna skupnost.

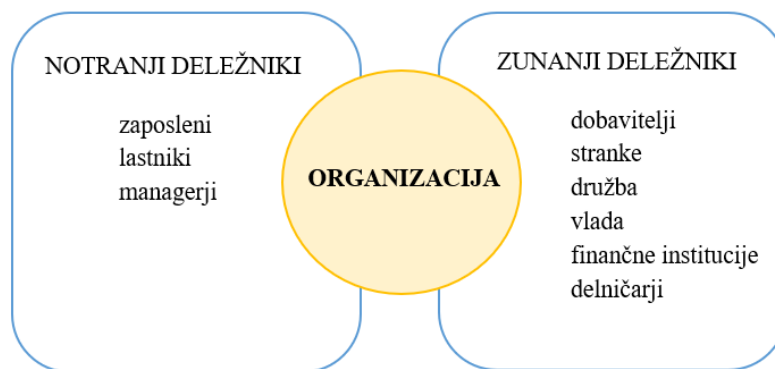
Pobudo za družbeno odgovornost organizacij bi morala po mnenju Coombs in Holladay (2012) voditi poslovna vizija in potrebe, ki jih posamezna organizacija s svojim delovanjem želi izpolniti. Organizacije so uspešnejše pri zasledovanju ciljev na področju družbene odgovornosti, če ob tem sledijo svojemu poslanstvu in se zavedajo vrednosti sodelovanja vpletenih deležnikov (Coombs & Holladay, 2012). Organizacije imajo namreč obveznost razumevanja in odzivanja na pričakovanja družbe in ostalih vključenih deležnikov, saj je družbeno odgovorno vključiti in usklajevati različne interese (Yuan, Lu, Tian & Yu, 2020; Harrison, Ferrell, Ferrell & Hair, 2019; Blok, Hoffmans & Wubben, 2015).

Blok, Hoffmans in Wubben (2015) deležnike opredelijo kot skupine ali posameznike, ki imajo vpliv pri izpolnjevanju ciljev organizacije. Razdelimo jih lahko na notranje in zunanje skupine, kot je prikazano na sliki 3, hkrati pa jih lahko razvrstimo med gospodarske in negospodarske. Notranji deležniki so tisti, ki se nahajajo znotraj organizacije, kot so zaposleni, dobavitelji in stranke. Zunanjo skupino deležnikov pa sestavljajo družbeni in politični akterji, ki igrajo temeljno vlogo pri verodostojnosti in spremljanju poslovnih

dejavnosti, vključno z vlado, konkurenti, zagovorniki potrošnikov, okoljevarstveniki, posebnimi interesnimi skupinami in mediji (Silva, Bitencourt, Faccin & Iakovleva, 2019).

Cilj družbene odgovornosti je povečati življenjski standard ob hkratnem ohranjanju donosnosti podjetij in izpolnjevanju pričakovanj vseh deležnikov (Mozes, Josman & Yaniv, 2011). Družbeno odgovorne organizacije na ta način v svoje poslovanje vključujejo tako skrb za dobiček kot tudi skrb za okolje in ljudi. Zavezanost družbeni odgovornosti v prvi vrsti zahteva podporo vodstva in prav tako usklajevanje med različnimi enotami organizacije, ki sodelujejo pri uresničevanju ciljev na področju družbene odgovornosti (Coombs & Holladay, 2012). Družbena odgovornost organizacij tako postaja gonilo razvoja in uspešnosti ter pomemben strateški cilj in izziv (Simončič, 2015).

*Slika 3: Zunanji in notranji deležniki*



*Vir: Gurzawska, Mäkinen & Brey (2017).*

Družbeno odgovorne organizacije delujejo v korist družbe, družba pa ima korist takrat, ko organizacije prevzamejo odgovornost za svoja dejanja in vplive na okolje, v katerem sobivajo (Coombs & Holladay, 2012). Organizacije, ki delujejo družbeno odgovorno, na okolje vplivajo pozitivno in s tem doprinašajo k splošni blaginji (Simončič, 2015). Pobude družbene odgovornosti lahko odvrnejo organizacije od eksternalizacije stroškov; primer teh so onesnaževanje, poraba naravnih virov in izkoriščanje socialno izključenih skupin v družbi. Tu nastopijo deležniki, ki s svojim vplivom organizacije usmerijo k recikliranju, investiranju v okolju prijaznejšo tehnologijo in vključevanju delovnih praks, ki spoštujejo in upoštevajo človekove pravice (Coombs & Holladay, 2012).

Organizacije se torej z družbeno odgovornimi aktivnostmi lahko osredotočajo na ljudi (npr. človekove pravice, otroke, neposredno skupnost, delovne pravice, izobraževanje oseb s finančnimi ali zdravstvenimi težavami) ali naravno okolje (npr. zmanjševanje odpadkov, ohranjanje gozdov, recikliranje, zmanjšanje hrupa, obnova avtohtonega rastlinskega sveta, trajnost proizvodnega procesa). Lahko pa se osredotočajo na ljudi in okolje hkrati, saj osredotočenost proizvodnega obrata na zmanjšanje emisij lahko koristi tako ljudem kot okolju (Coombs & Holladay, 2012).

## 2.2 Učinki družbene odgovornosti organizacij

Sharma (2019) navaja, da je družbena odgovornost organizacij lahko zelo močno orodje za vplivanje na družbo, ustvarjanje boljšega življenja za ljudi in vplivanje na oblikovanje javnega mnenja o posamezni blagovni znamki. Uporaba družbene odgovornosti kot marketinško orodje koristi ne le velikim korporacijam, temveč tudi vladam in celotnemu narodu.

Servera-Francés in Piqueras-Tomás (2019) na podlagi empirične študije dokazujeta, da družbeno odgovorne dejavnosti, ki so usmerjene v potrošnika kot glavnega deležnika, povečujejo zaznano vrednost organizacije in njihovo zaupanje v organizacijo. Zavezanost potrošnikov lahko neposredno in pozitivno vpliva na zaznano vrednost in zvestobo do blagovne znamke ali organizacije. Podobno ugotavljata Chen in Kelly (2015), ki navajata, da organizacije, ki uresničujejo interese različnih deležnikov, s tem pridobijo pozitiven odziv z njihove strani. Vsi deležniki občudujejo organizacije, ki redno izvajajo družbeno odgovorne aktivnosti. Trajna zvestoba deležnikov te spremeni v ambasadorje blagovnih znamk posamezne organizacije (Javed, Hussain, Rashid & Ali, 2019).

Javed, Hussain, Rashid in Ali (2019) na podlagi izvedene študije dokazujejo, da iniciative družbene odgovornosti organizaciji pomagajo izboljšati ugled. Asrar ul Haq, Kuchinke in Iqbal (2016) prav tako ugotavljajo, da so družbeno odgovorne organizacije javnosti prikazane v pozitivni podobi, kar jim pomaga pri ohranjanju konkurenčne prednosti. Glavni namen zasledovanja ciljev družbene odgovornosti pa seveda ni konkurenčnost, temveč prispevek k javnemu dobremu (Asrar ul Haq, Kuchinke & Iqbal, 2016). Pozitivno dojemanje organizacije pripomore k ohranjanju obstoječih in privabljanju novih strank in zaposlenih. Tudi Chen, Liu in Qin (2019) empirično dokazujejo, da implementacija konceptov družbene odgovornosti organizacij v podjetjih krepí konkurenčno prednost, izboljšuje ugled, zmanjšuje fluktuacijo zaposlenih, zagotavlja privlačnost za kupce in investitorje ter prinaša ekonomske koristi, torej lahko pozitivno vpliva na finančno stanje podjetja in tržno vrednost. Kim, Woo, Uysal in Kwon (2018) so dokazali, da filantropska in ekonomska družbena odgovornost organizacij pozitivno vpliva na kakovost delovnega življenja, medtem ko pravna in etična družbena odgovornost na kakovost delovnega življenja nimata vpliva.

Tamm, Eamets in Mõtsmees (2010) so v svoji empirični raziskavi ugotovili, da se zaposleni v podjetjih, ki se bolj zavzemajo za družbeno odgovorne dejavnosti, počutijo bolje. Delo v organizaciji, ki se ne osredotoča le na dobiček, temveč tudi na skupnost, v kateri deluje, lahko vodi do pozitivne podobe organizacije, posledično večje prepoznavnosti in bolj ponosnih zaposlenih (Latif in drugi, 2020). Delo na področju družbeno odgovornih projektih ima pozitiven vpliv tudi na motivacijo in zadovoljstvo pri delu, ustvarjalnost in posledično proces inoviranja (Hsu & Fan, 2010; Mozes, Josman & Yaniv, 2011; Hur, Moon & Ko, 2018; Tamm, Eamets & Mõtsmees, 2010). Mozes, Josman in Yaniv (2011) so empirično potrdili pozitivno povezavo med vključevanjem zaposlenih v družbeno odgovorne projekte in motivacijo pri delu. Tudi Hur, Moon in Ko (2018) zaznavajo pozitivno povezavo med

družbeno odgovornimi aktivnostmi in notranjo motivacijo zaposlenih. Pozitivni učinek Mozes, Josman in Yaniv (2011) razlagajo s tem, da so zaposleni v družbeno odgovornih organizacijah bolj motivirani, ker pri delu uživajo, iščejo zadovoljstvo, se z njim izražajo ali izpolnjujejo osebne izzive. Pozitiven vpliv na motivacijo zaposlenih ima tudi samo dejstvo, da družbeno odgovorne organizacije težijo k zasledovanju vzajemnih koristi tako za organizacijo kot za družbo, ki pa presegajo ekonomske, tehnološke in pravne interese podjetja.

Kunz (2020) navaja, da skrb za družbo in okolje, v katerem organizacije delujejo, zaposlenim daje občutek, da bo takšna skrb izkazana tudi do njih. Glede na to, kako posamezna organizacija ravna z drugimi, zaposleni sklepajo, kako lahko organizacija ravna z njimi. Od družbeno odgovornih organizacij zaposleni pričakujejo poštene delovne pogoje, kar prav tako povečuje njihovo motivacijo za delo v organizaciji. Organizacija, ki v svoje poslovanje aktivno vključuje družbeno odgovorno ravnanje, je nagnjena k spodbujanju svobodnejšega delovnega okolja, v katerem pa zaposleni lažje razvijajo inovativne izdelke in storitve tako za družbo kot samo organizacijo (Brammer, He & Mellahi, 2015).

### **2.3 Izzivi sodobnega časa**

Vse bolj postaja jasno, da 21. stoletje ni nadaljevanje 20., ampak nekaj povsem novega. Spremembe segajo tako daleč, da so te skozi čas zastavile nove opredelitve potrošništva, dostopa do informacij, okoljskih sprememb, zdravstvene oskrbe in morda tudi koncepta demokracije. Ball (2012) navaja, da je za razumevanje in napovedovanje bližajočih se kriz in blažitev le-teh nujna vključenost številnih družbeno-ekonomskih, tehnoloških in političnih področij. Družbeni izzivi predstavljajo družbena in okoljska vprašanja, ki presegajo državne meje in imajo potencialne ali dejanske negativne učinke na veliko število ljudi, skupnosti in planet kot celoto. Reševati jih je treba s skupnimi prizadevanji, saj je razvoj in izvajanje učinkovitih odzivov odvisen od prispevkov širokega spektra državnih in nedržavnih akterjev (Voegtlin, Scherer, Stahl & Hawn, 2022).

Nedavno je pandemija bolezni COVID-19 pokazala neposredni učinek družbenih izzivov, kot je razvidno v tabeli 1 in potrebo po doseganju ciljev na področju trajnostnega razvoja, povezanih z zdravjem in dobrim počutjem ljudi. Pandemija je poudarila nujnost kombinacij rešitev in odločitev zasebnih in javnih sektorjev družbe (npr. zagotavljanje zaščitne opreme in materialov, razvoj, proizvodnja in dostava cepiv proti COVID-19 z izjemno hitrostjo). Tovrstni izzivi so med seboj tudi prepleteni in soodvisni. Kot primer, ki se je zgodil v času pandemije, lahko izpostavimo pozitivni vpliv na podnebje zaradi upada zračnega prometa na eni strani in negativni vpliv na gospodarsko rast, revščino (Voegtlin, Scherer, Stahl & Hawn, 2022).

Kot je že nakazal primer razhajanja virusa SARS-CoV-2, so zapletenost, negotovost in odvisnost od družbenih vrednot ključne značilnosti velikih izzivov sodobne družbe. Veliki izzivi so zelo zapleteni, saj številni elementi in medsebojni odnosi, ki predstavljajo



posamezen izziv, presegajo še tako poglobljeno razumevanje izzivov in jih ni mogoče v celoti razumeti, še težje obravnavati. Običajno veliki izzivi vplivajo in nanje vpliva več akterjev in domen, več lokacij in več časovnih okvirjev. Pogosto so medsebojno povezani in ob tem presegajo nacionalne meje in zakonske okvire. Poleg tega so nelinearni in dinamični ter vključujejo povratne zanke. Vse to otežuje prepoznavanje njihovih vzrokov in mnoge inovatorje prepriča, da je morda lažje razviti rešitev, ki bo ublažila zgolj nastale posledice, ne pa tudi odpravila vzroka, ki družbeni izziv povzroča (Voegtlin, Scherer, Stahl & Hawn, 2022).

*Tabela 1: Zdravstvena, poslovna in družbena tveganja, povezana s pandemijo COVID-19.*

Zdravstvena tveganja	Poslovna tveganja	Družbenoekonomska tveganja
<ul style="list-style-type: none"> <li>• odsotnost cepiva oziroma zdravila proti bolezni</li> <li>• nezadostna zaloga zaščitne opreme</li> <li>• nezadostno število bolniških postelj za bolnike s težjim potekom bolezni in pomanjkanje objektov za namestitve bolnikov z blagimi simptmi, starostnikov in drugih ranljivih skupin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• varnostna in kibernetika tveganja za zaposlene in stranke</li> <li>• operativna tveganja zaradi omejevanja neposredne (osebne) gospodarske dejavnosti</li> <li>• težave z likvidnostjo</li> <li>• preživetje</li> <li>• tehnična in organizacijska tveganja zaradi ukrepov za preprečevanje širjenja bolezni (npr. omejevanje stikov na delovnem mestu, uvedba dela od doma)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brezposelnost, izguba dohodka</li> <li>• množičen pojav psiholoških težav zaradi bolečine ob izgubi bližnjih ali zaradi težav, povezanih z novo osebno in delovno situacijo, občutki osamljenosti</li> <li>• potreba po izobraževanju in izvajanje prostočasnih aktivnosti na domu zaradi omejene mobilnosti</li> </ul>

*Vir: García-Sánchez & García-Sánchez (2020).*

Za velike družbene izzive je značilna tudi radikalna negotovost, kar otežuje napovedovanje njihovega razvoja in morebitnih zaznav vpletenih akterjev. Radikalna negotovost pomeni, da potencialna stanja izzivov v prihodnosti niso znana in da verjetnosti ni mogoče pripisati potencialnim stanjem. To omejuje napovedovanje, kako bodo inovacije vplivale na izzive in kakšne nenamerne učinke bi lahko imele na druge povezane izzive. Temu je dodana še nestabilnost preferenc vpletenih akterjev. To pomeni, da ni mogoče z gotovostjo napovedati ne le prihodnjega stanja izzivov, temveč tudi prihodnjih preferenc deležnikov (Voegtlin, Scherer, Stahl & Hawn, 2022).

Razumevanje in reševanje družbenih izzivov otežuje tudi dejstvo, da je do njih mogoče pristopati na več različnih načinov, odvisno od vrednot, norm ali od vpletenih akterjev, ki izzive in njihov pomen predstavljajo. Gledano z vidika družbenega konstruktivizma izzivi zahtevajo ne le ontologične (tj. kaj je dano od narave ali narejeno od ljudi) in epistemološke (tj. kaj je res ali napačno) sodbe, temveč tudi sodbe, ki temeljijo na vrednosti o tem, kaj je dobro ali slabo. Posamezniki in družbene skupine uporabljajo takšne sodbe pri ocenjevanju

in gradnji svojega pogleda na naravo, posledice in pomen družbenih izzivov (Voegtlin, Scherer, Stahl & Hawn, 2022). Pri iskanju odgovora na posamezno družbeno vprašanje velja, da so odgovori na vprašanje, kaj je moralno, etično sprejemljivo ter pravilno, različni. V množici različnih, kulturno določenih moralnih prepričanj se zelo hitro lahko zgodi, da drugačnost prepričanj postane vir konflikta namesto vir razvoja (Asveld in drugi, 2017).

Da bi lažje razumeli družbene izzive, je treba preseči meje med posameznimi disciplinami in razviti orodja za raziskovanje in analizo več vidikov družbe. Čeprav je nekatere družbene pojave mogoče preučevati ločeno, se izzivi, s katerimi se soočamo, na splošno nanašajo na številne med seboj močno povezane družbene dejavnosti. Na primer, da bi razumeli širjenje nalezljivih bolezni, moramo poznati samo okužbo, okrevanje in umrljivost, kako ljudje pridejo v stik med seboj in kako se gibljejo, kar med drugim zahteva upoštevanje vzorcev javnega prevoza in družbenih dejavnosti, vključno s spremembami človeškega vedenja kot odziva na širjenje epidemije. Kot vidimo, celotna slika posameznega pojava lahko postane izjemno zapletena in presega strokovno znanje katere koli posamezne discipline (Ball, 2012). Izbruh pandemije COVID-19 je samo eden izmed izzivov, ki je pokazal, kako hitro lahko biološki in epidemiološki problem doseže družbeno, gospodarsko in politično obravnavo (Sadati, Lankarani & Bagheri-Lankarani, 2020).

Zdi se, da živimo na začetku nove zgodovinske faze – tiste, ki zahteva nove načine razmišljanja. Soočanje in spopadanje z družbenimi izzivi zahteva ukrepe, pri katerih sodeluje vsak posameznik. Potrebni so tako kratkoročni kot dolgoročni inovativni pristopi in sodelovanje številnih deležnikov z raznolikimi znanji (Asveld in drugi, 2017). Ena od najbolj obetavnih poti za obravnavo velikih izzivov so družbeno odgovorne inovacije (Voegtlin, Scherer, Stahl & Hawn, 2022). Inovacije, namenjene reševanju sodobnih družbenih izzivov, morajo v razvoj vključiti razumevanje celotnega procesa posameznega družbenega pojava. Tovrsten strateški izziv zahteva posebne pristope. Treba je ustvariti jasno vizijo glede trajnostne prihodnosti, se soočiti z negotovostjo sprememb in vzpostaviti komunikacijo o rešitvah ter tudi njihovih morebitnih posledicah na različne deležnike (Asveld in drugi, 2017).

## **2.4 Družbena odgovornost na področju inovacij**

Inovacije in nenehne spremembe so neizogiben del našega vsakdana. Ne samo zato, ker so nove tehnologije učinkovitejše od obstoječih, ampak predvsem zato, ker se v 21. stoletju vse bolj zavedamo, da redki viri – med njimi varno in čisto okolje kot tako – zahtevajo intenzivno spremembo človeških navad in inovacije (Lazányi, 2017). V 20. stoletju se je zavedanje številnih groženj za človeštvo, družbo in posameznike, ki so posledica neomejene in neodgovorne rasti, močno razširilo. Zadnje je rezultat intenzivnih raziskovalnih, izobraževalnih in promocijskih prizadevanj mednarodnih organizacij, kot so Organizacija združenih narodov (OZN), vladne institucije, strokovna združenja in neprofitne organizacije. Posledično je med ljudmi nastala potreba po preprečevanju nastalih groženj za človeštvo in

planet, kar se je oblikovalo v koncept trajnostnega razvoja, tj. razvoja, ki ustreza potrebam sedanjosti, ne da bi ob tem ogrožal sposobnost izpolnjevanja potreb prihodnjih generacij. Kljub dolgoletnim prizadevanjem reševanja problemov na področju trajnostnega razvoja in družbene odgovornosti ti ostajajo nerazrešeni (Trocki, Juchniewicz & Bukłaha, 2020).

Za reševanje družbenih izzivov z inovacijami je poleg razumevanja, kaj je inovacija, pomembno razumeti, kako je le-to mogoče uporabiti na način, da bi za ljudi prinesla največ koristi (Taylor, 2017). Inovativne razvojne poti se ne bi smele osredotočati samo na tehnološko-ekonomski sistem, ki zagotavlja gospodarsko rast, temveč na celoten družbeno-kulturni-ekološki sistem, ki zajema naravni svet, družbeno-kulturni svet in interakcije med obema (Asveld in drugi, 2017). Mnoga podjetja v svoje strategije ali poslovne modele vključijo inovacije z namenom zmanjšanja negativnih vplivov svojih izdelkov ali storitev na ljudi in/ali okolje. Družbeno odgovorno inovacijo je v tem primeru mogoče razumeti kot ukrep za zmanjšanje tveganja, da inovacija ne bo izpolnila želja potrošnikov, ob tem pa hkrati povečati kredibilnost, legitimnost in zaupanje javnosti v podjetje in njegove izdelke ali storitve (Jarmai, 2020).

Družbeno odgovorne inovacije morajo v prvi vrsti biti namenjene zadovoljevanju družbenih potreb (Taebi, Correlje, Cuppen, Dignum & Pesch, 2014). Von Schomberg (2011) družbeno odgovorne inovacije opredeljuje kot transparentni in interaktivni proces, v katerem družbeni akterji in inovatorji medsebojno sodelujejo z namenom dosega etične sprejemljivosti, trajnosti in družbene zaželenosti samega inovacijskega procesa in v končni fazi izdelka. Ta opredelitev prikazuje ključne elemente, ki so za družbeno odgovorno inovacijo zahtevani: etična sprejemljivost, trajnostna usmerjenost in družbena zaželenost inovacij (Schroeder & Ladikas, 2015).

Vedno pa obstaja verjetnost, da imajo inovacije poleg zaželenih pozitivnih učinkov tudi nepredvidene posledice. Inovacije zato prinašajo tudi dileme, vprašanja in negotovosti glede razvoja in posledic, ki se lahko razvijejo s časom. Tudi najbolj obetavne inovacije lahko propadejo zaradi finančnih, etičnih, pravnih, družbenih in drugih pomislekov, ki so še posebej izraziti pri družbeno odgovornih inovacijah (Lubberink, Blok, Van Ophem & Omta, 2017).

## **2.5 Temelji družbeno odgovornega inoviranja**

S pomočjo družbeno odgovornega inoviranja podjetja pridobivajo konkurenčno prednost zaradi dveh ključnih dejavnikov – tekme za »naslednjo veliko stvar« in zaupanja (strank, zaposlenih, investitorjev in drugih deležnikov) v poslovanje. Prvi se nanaša na pospešeno tekmo med podjetji pri inoviranju, vse z namenom, da bi ostali konkurenčni v hitro spreminjajočem se poslovnem svetu. Drugi se nanaša na potrebo po ohranjanju zaupanja javnosti v inovacije, ki poleg ekonomskih donosov ustvarjajo tudi vrednost za družbo. Oba vidika sta enako pomembna pri razvoju družbeno odgovornih inovacij (Jarmai, 2020).

Stilgoe, Owen in Macnaghten (2013) navajajo, da področje razvoja družbeno odgovornih inovacij temelji na štirih dimenzijah: vključevanju, reflektivnosti, predvidevanju in odzivnosti. Burget, Bardone in Pedaste (2017) omenjenim dimenzijam dodajata dve dodatni dimenziji: skrb in trajnost. Vsaka dimenzija zahteva svojo razlago, vendar se v inovacijskem procesu meje med njimi zabrišejo. Za iskanje odgovorov na družbena vprašanja je najprej treba poznati družbena prepričanja in vrednote. Treba je razumeti, kaj je s strani družbe zaželeno, da so lahko njene potrebe tudi izpolnjene. Vse pa se začne že pri oblikovanju samega vprašanja. Dimenzije so tiste, ki zagotavljajo okvir za postavljanje vprašanj, razprav in iskanje odgovorov (Stilgoe, Owen & Macnaghten, 2013). V nadaljevanju podrobno predstavim omenjene dimenzije.

### 2.5.1 Vključevanje

Dimenzija vključevanja pri družbeno odgovornih inovacijah se nanaša na sodelovanje različnih deležnikov v različnih fazah inovacijskega procesa, ki skupaj sestavljajo kakovostno inovacijsko mrežo. Zadnja zagotavlja različne vire, potrebne za odgovorno vodenje inovacijskega procesa in doseganje želenih rezultatov (Lubberink, Blok, van Ophem & Omta, 2017).

Dimenzija vključevanja se osredotoča na družbeni vidik. Na podlagi javne podpore inovacij, učenja od (izkušenj) deležnikov ter delitve odgovornosti pri reševanju družbenega vprašanja dobimo rezultate, ki so družbeno zaželeni (Fraaije & Flipse, 2020). V tem kontekstu lahko razumemo, da imajo državne institucije »moralno odgovornost«, medtem ko imajo državljani »pravico« do sodelovanja pri razvoju inovacij (Flipse, Van der Sanden & Osseweijer, 2013).

Izkušnje raznolikih deležnikov pomagajo pri vključevanju družbenih in etičnih vidikov v proces inoviranja. Mnenje deležnikov je vrednoteno in uporabljeno za namen izboljšanja prihodnjega izdelka. Dimenzija vključevanja omogoča raznoliko strokovno znanje raziskovalne skupine (Van den Hoven in drugi, 2013), kar ne vodi le do bogatejše razprave (Flipse, Van der Sanden in Osseweijer, 2013), ampak tudi do boljših odločitev (Demers-Payette, Lehoux & Daudelin, 2016). Z vidika inovacij lahko vključevanje znanja različnih deležnikov pomaga tudi pri prepoznavanju morebitnih tveganj (Van den Hoven in drugi, 2013; Sykes & Macnaghten, 2013) in novih možnih poti do želenih rezultatov. Vključevanje deležnikov v proces inoviranja prispeva k bolj politično sprejemljivim ter na drugi strani družbeno zaželenim izdelkom (Ribeiro in drugi, 2018). Poleg tega vključevanje prispeva h kakovosti rezultatov, saj koristi raziskovalnemu načrtu, spodbuja ustvarjalnost in pomaga pri postavljanju ustrežnejših raziskovalnih ciljev (Flipse, Van der Sanden & Osseweijer, 2013).

Namen vključevanje je prav tako porazdelitev odgovornosti med deležniki pri reševanju družbenega izziva. Pri tej vrsti vključevanja ni več posameznega inovatorja ali raziskovalca, ki v razvoj vključuje druge, temveč gre za multidisciplinarni tim. Sykes in Macnaghten

(2013) v svojem delu tovrstno vključenost opisujeta kot soodgovornost družbenih akterjev, ki se vzajemno odzivajo. Družbeni izzivi veljajo za zelo kompleksne in jih zato ne more rešiti samo en sam deležnik. Namesto tega si odgovornost za prihodnost družbe delijo vsi ljudje in institucije, na katere vplivajo raziskovalne in inovacijske prakse. Cilj je razviti in dostaviti izdelke, ki jih družba potrebuje (Blok & Lemmens, 2015).

### 2.5.2 Refleksivnost

Razlika med dimenzijama vključevanja in refleksivnosti je v tem, da se refleksivne aktivnosti osredotočajo na razumevanje družbenih vprašanj in ne le na njihovo identifikacijo (Fraaije & Flipse, 2020). V okviru refleksije raziskovalci kritično preučujejo lastne aktivnosti, obveznosti, predpostavke, se zavedajo meja znanja ter dejstva, da njihova realnost morda ni edina (Stilgoe, Owen & Macnaghtenc, 2013). Refleksivnost lahko pomaga raziskovalcem in inovatorjem prepoznati, kateri dejavniki vplivajo na posamezne odločitve v raziskovalnem in inovacijskem procesu, ter razumeti družbene in etične učinke le-teh. Pri povezovanju vzrokov z odločitvami morajo raziskovalci v prvi vrsti razumeti, kako na odločanje vplivajo njihove osebne vrednote. Poleg osebnih vrednot igrajo pomembno vlogo tudi znanstveni normativi, predpostavke, na katerih znanost temelji (Fraaije & Flipse, 2020).

Steen (2021) refleksivnost opredeljuje kot odločilni dejavnik pri spodbujanju in ohranjanju družbeno odgovornih inovacij. Refleksivnost lahko razumemo kot ogledalo uporabljenih praks in lastne vključenosti deležnikov v te prakse. Raziskovalci bi morali razmisliti tudi o svoji vlogi in vplivu na inovacijski proces. Van den Hoven in drugi (2013) poudarja, da s pomočjo refleksije raziskovalci lažje prepoznajo pomen oblikovanja vprašanj, problemov in predlaganih rešitev. Inovacije, namenjene reševanju družbenih izzivov pri njihovem razvoju, zahtevajo čas, saj z njihovo pomočjo rešujemo kompleksna vprašanja, ki jih spremlja negotovost. Mnoge organizacije so preveč osredotočene na njihovo rast in hitrost inovacij in ob tem pozabljajo na pomembno vlogo, ki jo v inovacijskem procesu ima refleksivnost. Če želimo, da inovacije pozitivno prispevajo k družbi, je v njihov razvoj treba vložiti veliko časa. Samo čas lahko končne rezultate izboljša tako na ravni procesa kot tudi na ravni vsebine (Van den Hoven in drugi, 2013).

### 2.5.3 Predvidevanje

Dimenzijo predvidevanja v inovacijskem procesu lahko opredelimo kot določanje zelenih učinkov in rezultatov inovacijskega procesa za obravnavo družbenih in/ali okoljskih potreb, negativnih vplivov, ki jih je treba preprečiti ali ublažiti, ter odkrivanje različnih poti, po katerih je to mogoče doseči. Vse ob zavedanju neizogibne negotovosti samega predvidevanja (Lubberink, Blok, Van Ophem & Omta, 2017).

Lubberink, Blok, Van Ophem in Omta (2017) navajajo, da pričakovanje posameznega izida pomaga raziskovalcem in inovatorjem prepoznati morebitne družbene učinke inovacij ter

alternativne poti, s katerimi se določenemu učinku približujejo oziroma se od njega oddaljujejo. Vplivi posamezne inovacije lahko zajemajo družbeno, okoljsko, etično in ekonomsko področje. Medtem ko se podjetja ukvarjajo predvsem z razmišljanjem o želenih rezultatih inovacij, se morajo zavedati tudi možnih nepredvidenih posledic, ki jih prinašajo inovacije.

Fraaije in Flipse (2020) navajata, da so predvidevanja na področju družbeno odgovornih raziskav in inovacij smiselna, dokler so z njimi tudi uspešno identificirana morebitna tveganja, a je ob tem treba predvideti tudi zaželeno rezultate. Pri analiziranju tveganj posamezne inovacije bi morali upoštevati načrtovane, nenamerne, zaželene ter težavne vplive, ki jih inovacija lahko ima na ljudi in okolje (Stilgoe, Owen & Macnaghtenc, 2013) Ideja predvidevanja vplivov inovacij je prav tako opredeljevanje alternativnih poti, ki vodijo do podobnih vplivov ali se od njih oddaljujejo. Pomembno je, da se opredelijo različne možnosti za doseganje posameznega vpliva (Fraaije & Flipse, 2020). Ker prihodnosti ni mogoče napovedati, je treba predvideti prihodnost, ki je zaželena, in organizirati vire za usmeritev inovacij v pravo smer (Lubberink, Blok, Van Ophem & Omta, 2017).

#### 2.5.4 Odzivnost

Dimenzijo odzivnosti pri razvoju družbeno odgovornih inovacij lahko opredelimo kot sposobnost prilagajanja inovacijskega procesa skladno z dogodki oziroma spreminjajočimi se okoliščinami, ki se dogajajo zunaj ali znotraj organizacije. To za inovacijski projekt pomeni, da bo ta lahko spremenjen ali celo umaknjen (Lubberink, Blok, Van Ophem & Omta, 2017).

Podjetja si morajo prizadevati za spremljanje okoliščin, v katerih se inovacija izvaja, tudi po tem, ko je inovacija že lansirana na trg. Odzivnost se prav tako nanaša na prilagoditev inovacije glede na nastale težave ali spremenjene potrebe deležnikov. Zadnje seveda ni vedno mogoče, pomembno je le, da podjetje ni podvrženo organizacijski inerciji, birokraciji ali dejavnikom, kot je odpor proti spremembam ali pomanjkanje virov, saj to lahko ovira učinkovito odzivanje (Lubberink, Blok, Van Ophem & Omta, 2017).

Odzivnost organizacijam omogoča spreminjanje inovacije na podlagi odziva deležnikov in širše javnosti. Poleg tega omogoča tudi kolektiven odziv in soodgovornost pri razvoju inovacije v luči novih znanj, perspektiv, pogledov in norm, ki se pojavljajo med inovacijskim procesom. Med vsemi udeleženci v inovacijskem procesu mora biti prisotna stalna pripravljenost, da delujejo in se prilagajajo v skladu s trenutno nastalimi idejami (Fraaije & Flipse, 2020).

Družbeni izzivi so opisani kot družbene potrebe, stališča in interesi (Voegtlin, Scherer, Stahl & Hawn, 2022), zato bi inovacijski procesi morali temeljiti na odločitvah, ki upoštevajo norme, vrednote in perspektive tako širše družbe kot tudi posameznih deležnikov (Fraaije & Flipse, 2020). Vrednote, norme in perspektive pa se skozi obdobja spreminjajo, zato se

morajo raziskovalci in inovatorji med razvojem inovacije na novo znanje tudi ustrezno odzvati. Znanje, ki ga inovatorji in raziskovalci imajo v določenem trenutku, morda s časom več ne ustreza družbenim potrebam ali pa ta vodi v etično sporen razvoj inovacije (Fraaije & Flipse, 2020). Odzivnost igra pomembno vlogo tudi pri usklajevanju deležnikov, saj spremembe iz okolja lahko vplivajo na vloge in odgovornosti, ki jih ti v inovacijskem procesu imajo (Lubberink, Blok, Van Ophem & Omta, 2017). V primeru razvoja inovacij, kjer je vključenih več deležnikov, je skozi celoten proces treba ohranjati jasno opredelitev vlog in odgovornosti posameznega deležnika. Inovacije so uspešne, ko so deležniki pripravljeni svoje vloge prilagajati glede na spremembe ter so odprti za učenje v primeru novih znanj. Da bo to doseženo je bolj verjetno v primeru zasledovanja skupnega cilja (Lubberink, Blok, Van Ophem & Omta, 2017).

#### 2.5.5 Skrb

Štiri dimenzije družbene odgovornosti, ki so jih opisali Lubberink, Blok, Van Ophem in Omta (2017) navajajo vključevanje, predvidevanje, refleksivnost in odzivnost, vendar se ne osredotočajo na človeka, tistega, ki pravzaprav presoja okoliščine. Burget, Bardone in Pedaste (2017) omenjenim temeljnim dimenzijam družbene odgovornosti dodajajo skrb. Groves (2009) navaja, da je glavni problem pri etičnih vprašanjih, usmerjenih v prihodnost, vprašanje, kako se spopasti z negotovostmi, ki izhajajo iz družbenih praks, kot so tehnološke inovacije.

Kerr, Hill in Till (2018) pišejo o pomembnosti vloge, ki jo ima skrb na področju znanosti in tehnologije. Pomembno vlogo pripisujejo tudi temu, od koga se zahteva skrb in ali je ta sposoben skrbeti za prihodnost družbe. Skrb je razsežnost, ki spada v javno domeno, tako da so državljani sami odgovorni za odločitve in dejanja, ki se izvajajo v njihovem imenu. Skrb je hkrati razložena kot proces, skozi katerega ljudje skupaj razvijajo sposobnosti zaznavanja, delovanja in presojanja (Burget, Bardone & Pedaste, 2017). Zadnje razkriva, da skrbi ni mogoče razumeti kot niz normativnih pravil, ki bi jih bilo treba izpolniti, temveč kot odločitve in dejanja posameznika. Obravnavanje skrbi kot ločene konceptualne dimenzije družbeno odgovornih inovacij je pomembno zato, da inovacije ne vidimo le kot soočanje z velikimi izzivi, temveč kot združevanje ciljev in vrednot ljudi (Burget, Bardone & Pedaste, 2017).

#### 2.5.6 Trajnost

Owen, Macnaghten in Stilgoe (2012) trdijo, da je pri razpravi o družbenih potrebah in vrednotah treba upoštevati tudi dimenzijo trajnosti. Trajnost opisuje zmožnost skupnosti, organizacije ali podjetja, da delujejo tako, da s svojim vplivom ne škodujejo prihodnjim generacijam. To ne velja le za vsakega posameznika in vsako podjetje, ampak tudi za človeštvo kot celoto (Pastoors, Scholz, Becker & Van Dun, 2017).

Razprava o trajnostnem razvoju izvira iz svetovne gospodarske krize v sedemdesetih letih. Ta je jasno pokazala, da z izkoriščanjem naravnih virov ogrožamo lastno preživetje. Skozi leta je trajnost prerasla v gospodarski koncept. Zaradi globalizacije se lahko družbene, ekonomske in ekološke posledice čutijo po vsem svetu, zato se dimenzija trajnosti nanaša na trajnostno reševanje globalnega izziva. Okoljskih in razvojnih problemov ne more rešiti ena država sama, ampak jih je treba reševati skupaj v tesnem sodelovanju (Pastoors, Scholz, Becker & Van Dun 2017). Gospodarski, ekološki in družbeni razvoj se ne smejo ločevati ali igrati drug proti drugemu: ni trajnega gospodarskega in družbenega napredka brez posega v naravno okolje oziroma brez posega v okolje ni gospodarske in družbene blaginje (Pastoors, Scholz, Becker & Van Dun, 2017).

Trajnost se tako pogosto nanaša na tako imenovano učinkovito rabo virov novih izdelkov. Levidow in Neubauer (2014) navajata, da je nezadostna oskrba z viri glavna težava, s katero morajo naslavljeni inovacije v prihodnosti. Flipse, Sanden in Osseweijer (2013) idejo podpirajo in navajajo, da z združitvijo koncepta inovacije ter družbene odgovornosti lahko dosežemo proizvodnjo trajnostnih izdelkov. Zato lahko rečemo, da je tudi trajnost dimenzija družbeno odgovornih raziskav in inovacij, ki v prihodnosti potrebuje temeljito razpravo in natančnejše oblikovanje (Burget, Bardone & Pedaste, 2017).

### **3 IZZIVI PRI RAZVOJU DRUŽBENO ODGOVORNIH INOVACIJ**

#### **3.1 Izzivi na ravni posameznika**

Soočanje s kompleksnimi in nenehno spreminjajočimi se problemi in izzivi, kot je trajnost, zahteva posebne kompetence in veščine. Odgovorno upravljanje inovacij ni pomembno le za odločevalce, temveč za vse posameznike, ki sodelujejo pri razvoju inovacij (Osagie, Wesselink, Blok, Lans & Mulder, 2014).

Vsak posameznik v inovacijskem timu je sposoben vplivati (namerno ali nenamerno) na proces inoviranja in izdelek – četudi le na majhen način. Ob tem je pomembno opozoriti na pomembnost majhnih vplivov in sprememb. Vsaka še tako majhna sprememba ali vpliv lahko pomembno vplivata na rezultat inovacijskega procesa tako na pozitiven kot negativen način (Laasch, Suddaby, Freeman & Jamali, 2020).

Najpogosteje preučevani dejavniki, ki predstavljajo izziv pri razvoju družbeno odgovornih inovacij na individualni ravni, so povezani z odgovornostjo, ki jo delo na razvoju družbeno odgovornih inovacij prinaša, moralno občutljivostjo, sposobnostjo razmišljanja vnaprej ter omejitvami, ki se pojavljajo pri generiranju idej, zato zadnje predstavljam v nadaljevanju.



### 3.1.1 Odgovornost

Inovacije močno vplivajo na okolje, saj so sposobne spreminjati družbene prakse in institucije. Kot navajajo Owen, Bessant in Heintz (2013), so inovacije dejavnost, ki ustvarja prihodnost. To za sabo prinese številne oblike odgovornosti zaposlenih, ki so vključeni v razvoj inovacij. Vsi zaposleni, ne glede na njihovo delovno mesto, nosijo v inovacijskem procesu odgovornost. Čeprav zaposleni pri delu sledijo zasnovi in specifikacijam, velikokrat podanim s strani vodstva, imajo še vedno vpliv, odgovornost ter sposobnost, da pozitivno ali negativno vplivajo na rezultat inovacijskega procesa (Laasch, Suddaby, Freeman & Jamali, 2020).

Zaposleni, ki na razvoju družbeno odgovornih inovacij delujejo, se v prvi vrsti morajo zavedati vpliva, ki ga imajo pri svojih vsakodnevnih nalogah. Odgovornost se začne, ko inovator dobi posebno nalogo, ki jo mora opraviti, ali posebno vlogo, ki jo mora prevzeti (Van de Poel in drugi, 2020). Inovatorji morajo zagotoviti, da delujejo po najboljših možnih standardih. Ne samo da morajo zaposleni, ki delujejo na razvoju družbeno odgovornih inovacij, ravnati na pričakovan način, temveč morajo pokazati tudi sposobnost, da delujejo pravilno in primerno ter svojo odgovornost razumejo (Pellé & Reber, 2015).

Inovatorji, ki razvijajo družbeno odgovorne inovacije, nosijo odgovornost za prihodnost ljudi ne glede na to, kako nepomembne se njihove inovacije zdijo ta trenutek. Avtorji nadalje pravijo, da mora to odgovornost prevzeti tako raziskovalec kot tudi oseba, ki je določenemu posamezniku to vlogo dodelila. Vloga raziskovalca tako pri razvoju družbeno odgovornih inovacij vključuje številne dolžnosti in odgovornosti. Raziskovalci morajo razumeti in sprejeti večplastno naravo svoje vloge. S svojim razumevanjem družbe in inovacije ter njenimi možnimi tveganji in vplivi tako postanejo edini, ki so sposobni predvideti tveganja, ki jih lahko inovacija prinese (Pavie, Carthy & Scholten, 2014).

Inovatorjeva dolžnost zajema prilagodljivost inovacij ter upoštevanje ranljivosti končnih uporabnikov. Če je inovator, ki razvija inovacijo, odgovoren za kakršne koli nenamerne posledice le-teh, bo zadnje zelo verjetno povzročilo negativno počutje inovatorja (Owen, Bessant & Heintz, 2013). Prav tako je pomembna moralna odgovornost, ko inovator prizna svojo moralno dolžnost, da ravna na določen način (Pellé & Reber, 2015).

### 3.1.2 Moralna občutljivost

Moralna občutljivost posameznika opisuje sposobnost prepoznavanja in upoštevanja morebitnih etičnih posledic sprejetih odločitev (Laasch, Suddaby, Freeman & Jamali, 2020). Nizka moralna občutljivost otežuje razumevanje različnih stališč deležnikov ali vplivov, ki jih lahko ima določeno dejanje (Buchholz & Rosenthal, 2005). Dejavniki, kot so moralni razvoj posameznika ter njegove vrednote in prepričanja, pomembno vplivajo na moralne presoje ter sprejemanje odločitev. Moralna domišljija na drugi strani omogoča

posameznikom, da presežejo meje preprostega odločanja, ki temelji zgolj na pravilih, ter krepí identifikacijo in razvoj celostnih rešitev (Laasch, Suddaby, Freeman & Jamali, 2020).

Prepoznavanje družbeno-etičnih vprašanj in ohranjanje sposobnosti, kot sta moralna domišljija ali občutljivost, sta pri razvoju družbeno odgovornih inovacij nujna, vendar pogosto ne zadostujeta za obvladovanje nastalih vprašanj. Hibbert in Cunliffe (2015) empirično dokazujeta, da tudi v primeru ustreznih kompetenc in sposobnosti, ki omogočajo zaznavo družbeno-etičnih vprašanj med inovacijskim procesom, prav tako lahko obstaja vrzel med sposobnostmi posameznika ter dejanskimi ukrepi. Znotraj procesa družbeno odgovornih inovacij je treba upoštevati tudi druge ovire, na katere lahko posamezniki naletijo, kot je omejitev razpoložljive tehnologije, virov ali finančnih sredstev (Chatfield, Iatridis, Stahl & Paspallis, 2017). Ravno na tem področju Osagie, Wesselink, Blok, Lans in Mulder (2014) poudarjajo pomembnost iskanja ravnotežja med etičnimi vrednotami posameznika ter poslovnimi cilji podjetja. Raziskovalec, ki deluje na področju družbene odgovornosti, mora imeti sposobnost prilagajanja, da zasleduje tako finančne cilje kot cilje družbene odgovornosti, ne da bi pri tem izgubil pogled (ali prekoračil) svoje osebne etične meje in vrednote, kar lahko predstavlja izziv (Osagie, Wesselink, Blok, Lans & Mulder, 2014).

Pavie, Carthy in Scholten (2014) navajajo, da je ena najpomembnejših dolžnosti raziskovalca, ki deluje na razvoju družbi namenjenim inovacijam, prav tako skrb za družbo. Zadnje je pomembno zaradi neposrednega ali posrednega vpliva njegovih odločitev na različne člane družbe. Avtorji nadalje navajajo, da skrb za ljudi ni okvir niti zavora za inovacije, temveč del procesa. Nikoli pa seveda ne more nadomestiti končnega cilja inovacij, saj se ti merijo v smislu uspešnosti, rasti, trajnosti organizacije in izboljšanja življenja posameznika.

Inovator bi torej moral po mnenju avtorjev sprejeti nekakšno moralno dolžnost do družbe in njenih vrednot. Izdelki in storitve, ki nas obdajajo, sprožajo spremembe, ki brez dvoma vplivajo na naš življenjski slog. Ne glede na to, ali gre za socialno omrežje ali mobilni telefon, smo priča različnim vplivom omenjenih tehnologij na zdravje, varnost ali okolje, zato učinkov inovacij ne smemo podcenjevati (Pavie, Carthy & Scholten, 2014).

### 3.1.3 Omejena ustvarjalnost

Na področju družbeno odgovornih inovacij je moč zaslediti konflikt v posameznih dejstvih. Na eni strani imamo skrb raziskovalca za odgovorno ravnanje do družbe in s tem predvidevanje morebitnih učinkov posamezne inovacije, hkrati pa mora raziskovalec biti inovativen in ustvarjalnosti pustiti prosto pot ter stopiti izven znanih okvirov (Pavie, Carthy & Scholten, 2014). Za raziskovalce je del raziskovanja tudi ustvarjalnost, iskanje novih idej, ki bi se morda drugim sprva zdele nesprejemljive. Resnik in Elliott (2016) navajata, da je za dobro raziskavo zelo pomemben prostor za zadrževanje tistih predlogov, ki jih ljudje mogoče na začetku ne marajo ali ne vidijo kot obetavne. Nenehno omejevanje raziskav s strani

različnih deležnikov negativno vpliva na posameznikovo ustvarjalnost (Resnik & Elliott, 2016).

Do podobnih ugotovitev prihaja tudi Rosso (2014), ki na področju procesnih omejitev razvoja inovacij zaznava negativne učinke na ustvarjalnost. Omejitve, povezane s procesom dela, omejujejo pristope dela in vplivajo na način dela raziskovalcev. Raziskovalci na področju družbeno odgovornih inovacij so tovrstnim omejitvam nenehno izpostavljeni, te so povezane s časom, denarjem ali zakonskimi okviri (Pavie, Carthy & Scholten, 2014).

Kaltenbrunner (2020) ugotavlja, da družbeno odgovorni projekti sicer spodbujajo proizvodnjo visoko inovativnih tehnologij, a interesi investorjev ali drugih deležnikov raziskovalce velikokrat omejujejo pri razvoju projektov. Raziskovalci morajo svoje raziskovalne načrte nenehno prilagajati spreminjajočim se pričakovanjem, kar posledično omejuje tudi njihovo ustvarjalnost.

### 3.1.4 Sposobnost predvidevanja

Predvidevanje na področju inovacij se nanaša na razumevanje, kako dinamika raziskav in inovacij lahko oblikuje prihodnost. Zadnje zajema razmišljanje o morebitnih težavah in izzivih, ki inovacijski razvoj spremljajo. Van den Hoven, Doorn, Swierstra, Koops in Romijn (2014) navajajo, da so raziskave in inovacije v prihodnost usmerjene dejavnosti, ki imajo moč oblikovati ali spremeniti našo prihodnost. Zato je treba stvari predvidevati, »gledati naprej v čas«, si predstavljati različne možne vplive raziskovalnih in inovacijskih praks (Owen, Macnaghten & Stilgoe, 2012; Stilgoe, Owen & Macnaghten, 2013). Predvidevanje je mogoče razložiti kot opis in analizo predvidenih in potencialno nenamernih vplivov, ki bi se lahko pojavili, pa naj bodo ti gospodarski, socialni, okoljski ali drugi, kar ni isto kot napovedovanje prihodnosti (Asveld in drugi, 2017). Da bi bili pripravljeni na nepričakovano, je težko, a nujno soditi o tem, kaj se lahko zgodi v svetu, kot ga poznamo. Predvidevanje temelji na izkušnjah in zgodovini. Pri družbeno odgovornih raziskavah in inovacijah se je treba zavedati posledic, ki jih lahko prinese posamezna odločitev (Nordmann, 2014). Osagie, Wesselink, Blok, Lans in Mulder (2014) pri sprejemanju odločitev poudarjajo pomembnost upoštevanja izzivov, ki se lahko pojavijo v prihodnosti. Sposobnost predvidevanja vključuje sposobnost kritičnega razmišljanja in predvidevanja možnih posledic posameznih odločitev (Osagie, Wesselink, Blok, Lans & Mulder, 2014).

## 3.2 Izzivi na ravni tima

Timsko delo predstavlja nepogrešljivo sredstvo proti turbulentnim okoljem in oblikovanje prožne ter visoko zmogljive organizacije, ki se odziva na spremembe iz okolja. Organizacijski uspeh je odvisen od sposobnosti timov ter njihove učinkovitosti, saj so timi ključnega pomena pri povečanju organizacijske uspešnosti (Latif in drugi, 2020). Načela timskega dela vključujejo timsko dinamiko, dodeljevanje nalog na podlagi vloge v timu ter

kombinacijo individualne in kolektivne odgovornosti ter vzajemno spoštovanje (Ermolaeva, 2018). Vsaka faza inovacijskega procesa ima edinstvene izzive, ki zahtevajo uskladitev in integracijo kognitivnih, strukturnih in socialnih virov na različnih področjih (Shazi, Gillespie & Steen, 2015). Kot navaja Ball (2012), iskanje rešitev izzivov sodobnega sveta temelji na usklajevanju različnih deležnikov, navadno tudi z raznoliki interesi, kar velikokrat vodi v konflikt. V literaturi se pri razvoju družbeno odgovornih inovacij kot izziv na timski ravni prav tako izpostavljata zaupanje med člani tima in njihovo usklajevanje. Največkrat omenjene izzive, ki se pojavljajo na timski ravni pri razvoju družbeno odgovornih projektov, v nadaljnjih poglavjih podrobneje opisujem.

### 3.2.1 Zaupanje

Zaupanje je tisto, ki opisuje kakovost odnosov in interakcij ter njihovo moč ali krhkost med ljudmi znotraj določene skupnosti. Zadnje je še posebej pomembno za inovacijski proces zaradi tveganj in negotovosti, ki so del ustvarjanja in implementiranja novih idej. Zaupanje omogoča posameznim deležnikom, ki sodelujejo pri inovacijah, da si izmenjujejo informacije in kolektivno obvladujejo nastala tveganja (Shazi, Gillespie & Steen, 2015).

Za razvoj zaupanja je potreben čas in stalne povratne informacije tistih, ki jim zaupamo. Za uspešne inovacije je nujno ustvarjanje zaupanja med zaposlenimi znotraj tima, ki soustvarja posamezno inovacijo. Da bi prišlo do zelenega rezultata, je znotraj tima nujno potrebna komunikacija, sprejemanje ter upoštevanje stališč in mnenj članov tima. Na komunikacijo med člani tima pomembno vpliva tudi zaupanje med njimi. Ko je zaupanje med člani tima nizko, je manj verjetno, da bodo predlagane ideje prejele tudi ustrezno podporo (Lazányi, 2017).

Pri timskem delu je torej bistvena izmenjava znanja in informacij, to pa določa tudi učinkovitost sodelovanja. Učinkovitost je mogoče določiti glede na kakovost pridobljenih informacij iz vseh virov, ki morajo biti točne, popolne in ustrezne za namen iskanja rešitev na zastavljena družbena vprašanja. Razvoj družbeno odgovornih inovacij zahteva pretok informacij v obe smeri med zunanji in notranji deležniki. Z dialogom dobimo vpogled v potrebe posameznih članov, krepimo medsebojno razumevanje in ustvarjamo rešitve, ki so koristne za vse (Lazányi, 2017). Blok, Hoffmans in Wubben (2015) ugotavljajo izzive, povezane s transparentnim komuniciranjem, kot sta uhajanje poslovnih skrivnosti izven organizacije ter izguba lastništva inovacije.

Carrier in Gartzlaff (2020) ugotavljata, da raziskovalci pri razvoju družbeno odgovornih inovacijah deležnikom velikokrat ne zaupajo. To se nanaša predvsem na finančna podjetja in oblikovalce politik, saj raziskovalci menijo, da lahko interesi omenjenih deležnikov znanost oddaljujejo od družbeno odgovornih rezultatov. Poleg tega lahko finančni pritisk, ki ga izvajajo deležniki, po mnenju raziskovalcev ogroža svobodo raziskovanja, kar pa negativno vpliva na končne rezultate razvoja. Do podobnih zaključkov prihajata tudi Jarmai

in Vogel-Pöschl (2020), ki dokazujeta različna pričakovanja in cilje deležnikov ter pomanjkanje zaupanja med njimi v procesu sodelovanja.

### 3.2.2 Usklajevanje

Tim, ki deluje na družbeno odgovornem projektu, je interdisciplinaren in heterogen. Interdisciplinarni timi so sestavljeni iz več strok, vsaka je zadolžena za svojo nalogo, a s skupnim ciljem. Timi, sestavljeni iz raznolikih članov, vodijo do produktivnejših razprav (Ermolaeva, 2018). Vključevanje različnih deležnikov v proces razvoja družbeno odgovornih inovacij omogoča razvoj novih vizij, namenov, vprašanj in dilem, širšo kolektivno razpravo ter bolj poglobljeno sodelovanje, vse z namenom zagotavljanja družbene legitimnosti inovacij (Demers-Payette, Lehoux & Daudelin, 2016). Vključevanje različnih deležnikov naredi proces odločanja bolj odprt in participativen ter bolj osredotočen v trajnostni razvoj (Ribeiro in drugi, 2018).

A ob tem se postavlja vprašanje kako upravljati in spodbuditi sodelovanje različnih deležnikov. Blok (2014) ugotavlja, da se pri usklajevanju različnih deležnikov pojavljajo izzivi. Velikokrat se zgodi, da posamezni član tima skuša strateško vplivati na vrednote in interese drugih članov z namenom usmeritve projekta v svojo korist. Vsaka stran ima lahko različne interpretacije o družbenih in etičnih vidikih inovacijskih procesov ter družbenih ciljih, ki bi morali biti doseženi. Omenjena raznolikost nekaterim organizacijam predstavlja oviro, spet drugim različni interesi deležnikov predstavljajo prednost. Različni pogledi deležnikov se odražajo tudi v drugačnih nasvetih, kar pa predstavlja oviro pri usklajevanju interesov. Medtem ko organizacije, ki različne perspektive dojemajo kot pozitivne, to razlagajo kot nekaj, kar razširi njihov pogled, saj na ta način obravnavajo področja, ki bi jih drugače spregledali (Blok, Hoffmans & Wubben, 2015).

Pri sodelovanju več deležnikov Jarmai in Vogel-Pöschl (2020) kot izziv podajata razlike med sodelujočimi stranmi. Razlike opažata tako pri zaznavanju kot tudi pri sporočanju vsebine, sodelujoči namreč prihajajo z različnih področij, posledično uporabljajo drugačne strokovne izraze, besedne zveze ali na drugačen način opredeljujejo težave. Zadnje ima velik vpliv na to, kako bo posamezna stran zastavljeno vprašanje sploh dojemala. Zato je zelo pomembno, da deležniki poskušajo razumeti kontekst, utemeljitve in perspektive drugih. Izzivi se pojavljajo tudi pri porazdelitvi moči v procesu sodelovanja. Pri vsaki socialni interakciji ima moč vplivanja posameznika pomembno vlogo, podobno je tudi pri poslovanju, saj pomembno vpliva na rezultate skupnega dela. Ob tem Jarmai in Vogel-Pöschl (2020) poudarjata, da je ohranjanje ravnovesja moči – tako da posamezna skupina deležnikov ne prevlada nad drugimi – glavni izziv sodelovanja. Na porazdelitev moči med sodelujočimi pomembno vplivata neenak dostop do informacij in vnaprej določeno lastništvo nad rezultati. Prav tako pa vplivata tudi stopnja transparentnosti in odprtosti pri komunikaciji.

Ob tem Ermolaeva (2018) poudarja pomembnost ustreznih komunikacijskih veščin pri usklajevanju interesov deležnikov ter v okviru empirične raziskave ugotavlja, da je to prav tako področje, ki si ga zaposleni želijo izboljšati, saj vodstvo po njihovem mnenju bolj posveča pozornost komunikaciji z zunanjimi deležniki in nekoliko manj z deležniki znotraj organizacije. Eno od pomembnih usmeritev na področju razvoja inovacij je prav področje usklajevanja timskega dela. Pomembno je namreč oblikovati stabilen tim in učinkovito interakcijo z zunanjim ter tudi notranjim okoljem.

Glavni namen vključevanja več deležnikov na področju družbeno odgovornih projektov, je povečanje legitimnosti procesa dela in njegovega rezultata ter zajem širše perspektive pri obravnavi družbenega izziva. Deležnike je v proces inoviranja treba nenehno vključevati, kar presega zgolj posvetovanje z njimi, treba jim je zagotoviti informacije in priložnost pri odločanju. Avtorja pravita, da se samo na ta način med različnimi stranmi lahko ustvari vzajemno koristna interakcija. Organizacija, ki si prizadeva za uspešno sodelovanje z deležniki, mora biti pripravljena na spremembe in usklajevanje, saj bo večina deležnikov imela različna mnenja, zaznavanja in tudi želje. Prav tako mora zagotoviti odprt, jasen in transparenten proces dela, ob tem pa zagotoviti pogoje, ki deležnikom omogočajo razvoj lastnih mnenj in stališč. Avtorja nadalje pravita, da je za izboljšanje sodelovanja z deležniki ključna pridobitev povratnih informacij. Samo odprto in transparentno sodelovanje bo omogočilo učinkovito izmenjavo informacij, znanj, pogledov in mnenj med različnimi stranmi (Jarmai & Vogel-Pöschl, 2020).

### 3.2.3 Konflikti

Kot je že razloženo v prejšnjih poglavjih, družbeno odgovorne inovacije temeljijo na sodelovanju različnih deležnikov. Timi, sestavljeni iz članov, ki zastopajo različne interese, so bolj nagnjeni k pojavu konflikta, ugotavljata Barnea in Rubin (2010). Konflikti pri timskem delu izhajajo iz različnih stališč, pogledov in interesov (Oyedele, Owolabi, Oyedele & Olawale, 2020).

Vsak član tima ima svoje cilje, kar pa velikokrat določa tudi njegov pristop k delu in odnos do drugih udeležencev projekta. Člani med seboj tekmujejo za vpliv in vire, imajo različna mnenja ter različne prednostne naloge. Dodatno negotovost in napetost med člani tima prinašajo projekti, ki razvijajo kompleksne in zahtevne rešitve, primer katerih so družbeno odgovorni projekti. V izogib konfliktov je treba poenotiti razumevanje prednostnih nalog in ciljev med deležniki, ki delujejo na družbeno odgovornem projektu. To pa lahko dosežemo z dobro komunikacijo med člani tima (Oyedele, Owolabi, Oyedele & Olawale, 2020).

Taran in Betts (2015) navajata, da je pri oblikovanju ciljev družbeno odgovornih inovacij pomembno vzpostaviti dialog z vsemi pomembnimi skupinami deležnikov in skrbno ovrednotiti zastavljena vprašanja, Prepoznavanje vseh udeleženi in razumevanje kompleksnosti njihovih medsebojnih odnosov je težka naloga. Vsaka skupina deležnikov ima vrsto interesov in vsak od teh interesov se lahko uskladi z interesi druge skupine, če vsaj

ni v nasprotju z njimi. Konflikt nastane, ko deležniki predlagajo različne rešitve pri naslavljanju istega problema. V tem primeru mora podjetje upoštevati moč posameznih skupin deležnikov kot tudi legitimnost njihovih stališč.

Primer konflikta so okoljska in družbena prepričanja na področju trajnostnega razvoja. Okoljevarstveniki se navadno zavzemajo za zmanjšano porabo virov, protiglobalizacijo, za manjša in lokalna podjetja, kar ni v skladu s cilji strani, ki se zavzema za višjo gospodarsko rast, globalizacijo in rast korporacij. Tovrstnih zahtev velikokrat ni mogoče realizirati, saj med njimi prihaja do konflikta (Taran & Betts, 2015). Nasprotujoči si interesi se velikokrat pojavijo med notranjimi deležniki posamezne organizacije in njenimi zunanji deležniki iz drugih organizacij. Tudi Barnea in Rubin (2010) ugotavljata, da se konfliktne situacije v večji meri pojavljajo med zunanji in notranji deležniki podjetja. Nasprotujoča si stališča in želje glede družbenih, okoljskih in ekonomskih vprašanj, ki so pomembna za organizacijo, predstavljajo izziv, ki ga je treba obravnavati. Izpostaviti je treba, da timi, ki izvajajo družbeno odgovorne aktivnosti, niso homogeni in imajo lahko nasprotujoče si interese in težnje, kar pa povečuje kompleksnost delovanja tovrstnih timov. Z drugimi besedami – ne samo, da odnos med deležniki sestoji iz številnih vrednot in potreb, ampak upoštevanje več zainteresiranih strani organizacije vključuje zapleteno mrežo včasih tudi neskladnih in nezdružljivih vrednot in potreb (Bundy, Vogel & Zachary, 2017).

Po opredelitvi problemov in skupine deležnikov, ki reševanje teh podpirajo, lahko podjetje uporabi dve različni strategiji. V primerih, ko podjetje nima močnega položaja, se lahko odloči, da se bo prilagodilo željam drugih deležnikov. V kolikor podjetje ima močan položaj, se lahko odloči, da bo zagovarjalo svoja prepričanja in poskušalo spremeniti prepričanja drugih deležnikov na način, da bodo ta skladna s prepričanji podjetja. Organizacija se lahko odloči za izobraževanje in deležnike podučiti o zastopanih stališčih ali pa se izogne, tudi zavrne stranke, ki aktivno nasprotujejo temu, kar podjetje zastopa (Taran & Betts, 2015).

### **3.3 Izzivi na ravni organizacije**

Področje družbeno odgovornih inovacij in raziskav se na organizacijski ravni povezuje z dvema ključnima izzivoma, ohranitvijo konkurenčne prednosti v tekmi inovacij in bojem za ohranitev zaupanja javnosti v poslovanje (Jarmai & Vogel-Pöschl, 2020). Organizacije, ki razvijajo družbeno odgovorne inovacije, se spopadajo tudi z vprašanji, kdaj in na kakšen način komunicirati z javnostmi. Kot navajajo Brownell, Price in Steinman (2013), igra komuniciranje z javnostmi pomembno vlogo pri razumevanju ter sprejemanju ali zavračanju inovacij. Sodelovanje raziskovalcev z javnostmi lahko prinaša veliko koristi, a predstavlja tudi številne izzive in prinaša ogromno odgovornosti (Brownell, Price & Steinman, 2013). Kaltenbrunner (2020) navaja, da so izzivi pri razvoju družbeno odgovornih inovacij prisotni tudi na področju njihovega financiranja, saj tovrstne inovacije veljajo za obsežnejše projekte, vzamejo veliko časa, posledično zahtevajo veliko virov, medtem ko točnega trajanja projekta sploh ni mogoče določiti. Dodatne izzive prinaša tudi čas, ki ga imajo inovatorji na voljo za

razvoj inovacije. Družbeno odgovorni projekti so običajno podvrženi velikim časovnim pritiskom, saj gre za razvoj rešitev, ki ohranjajo življenja, družbo in gospodarstvo (Fassin & Pandolfi, 2010).

Na podlagi preučene literature je moč zaznati različne izzive, s katerimi se organizacije srečujejo med razvojem družbeno odgovornih inovacij. Najpogosteje preučevane izzive podrobneje opisujem v spodnjih poglavjih.

### 3.3.1 Transparentnost

Na področju družbeno odgovornega inoviranja velja prepričanje, da preglednost oziroma transparentnost povečuje družbeno zaželenost inovacijskih rezultatov. Transparentnost znotraj inovacijskega procesa deležnikom omogoča spremljanje, analiziranje ter ocenjevanje tveganj (Gianni, Pearson & Reber, 2019). Podobno ugotavljajo tudi Owen, Bessant in Heintz (2013), po mnenju katerih transparentnost omogoča oceno možnih tveganj ter hkrati vključenost v proces razvoja inovacije.

Organizacije poslujejo transparentno, ko so njihove poslovne informacije dostopne vsem deležnikom (Gianni, Pearson & Reber, 2019). Dejavnosti, ki prispevajo k preglednosti procesov, temeljijo na transparentnem odločanju, ocenjevanju ter dodeljevanju odgovornosti vključenih deležnikov. Transparentnost je v inovacijskem procesu pogoj za konstruktivne dialoge ter zaupanje med deležniki (Fraaije & Flipse, 2020). Z večjo transparentnostjo o odločitvah, politikah ter aktivnostih znotraj organizacije postanejo organizacije odgovornejše v odnosu do deležnikov. Gianni, Pearson in Reber (2019) ugotavljajo, da je v inovacijskem procesu potrebna določena stopnja transparentnosti za namen ugotavljanja vpliva inovacij v prihodnosti, večje odzivnosti na družbene potrebe ter zagotovitev legitimnosti inovacij.

Transparentnost na področju odločanja od raziskovalcev zahteva odprtost za predloge vseh deležnikov (Gianni, Pearson & Reber, 2019). Sykes in Macnaghten (2013) ocenjevalna merila pri odločanju opredeljujeta kot vrednote, ki podpirajo proces dela. Od raziskovalcev se skozi celoten proces razvoja inovacije zahteva poročanje o razlogih izbire posamezne rešitve ter prednosti, ki jih ta prinaša. Transparentnost na področju vključenih deležnikov omogoča vpogled v skupino deležnikov, vključenih v proces odločanja, ter tudi, kaj se je zgodilo z njihovimi prispevki (Fraaije & Flipse, 2020). Fraaije in Flipse (2020) na področju transparentnosti inovacijskega procesa zaznavata tudi izzive. Pravice intelektualne lastnine lahko inovatorjem preprečijo, da bi delili vse informacije, na osnovi katerih so bile sprejete odločitve, zato je opredelitev morebitnih omejitev na področju transparentnosti nujna že na začetku procesa razvoja inovacije. Blok in Lemmens (2015) prav tako zaznavata podobne pasti, povezane s popolno transparentnostjo družbeno odgovornih inovacij. S poslovnega vidika predstavljajo inovacije glavni vir pri ohranjanju konkurenčne prednosti, zato je področje intelektualne lastnine tisto, ki sodelovanje z deležniki lahko omejuje (Blok & Lemmens, 2015). Podobno tudi Blok, Hoffmans in Wubben (2015) na področju



transparentnosti informacij zaznavajo strah pred uhajanjem znanja in zaupnih informacij do konkurenčnih podjetij kot tudi strah pred izgubo lastništvo nad svojimi inovacijami.

### 3.3.2 Vključenost različnih deležnikov

Tako kot so izzivi med vključevanjem različnih deležnikov v inovacijskem procesu prisotni na timski ravni, se podobno dogaja tudi na ravni organizacije. Silva, Bitencourt, Faccin in Iakovleva (2019) zaznavajo različne izzive, ki so v procesu sodelovanja različnih deležnikov prisotni. Eden glavnih izzivov je pozno vključevanje deležnikov, kar omejuje procese, nanašajoče se na predvidevanje tveganj in pridobivanje povratnih informacij deležnikov.

Pozno vključevanje znatno poveča tveganje za zavrnitev inovacije in poveča stroške sprejetja inovacije, ko je enkrat na trgu (Silva, Bitencourt, Faccin & Iakovleva, 2019). Vključevanje deležnikov prinaša tudi negotovost glede časa, kdaj bodo inovacije prešle na trg. Do zaključka inovacijskega procesa je mogoče, da so inovacije odložene ali v celoti preklicane (Blok, Hoffmans & Wubben, 2015).

Jarmai in Vogel-Pöschl (2020) k izzivom na ravni organizacije prištevata tudi splošne poslovne omejitve, kot so časovne omejitve, odvisnost proračunskih omejitev od zunanjih vplivov v obliki tehnološkega razvoja in predvidenih potreb trga. Avtorja nadalje pravita, da prepoznava in izbor ustreznih deležnikov za sodelovanje predstavljajo prav tako izziv na ravni organizacije. Težko je namreč prepoznati, kateri deležniki bodo lahko v procesu sodelovanja prispevali k določenemu cilju, ob tem pa izbranim zagotoviti tudi spodbude, ki jih bodo motivirale za sodelovanje.

Na uspešno sodelovanje deležnikov ima lahko pozitiven vpliv tudi poslovno okolje, znotraj katerega organizacija deluje. Vplivi iz okolice lahko podjetje spodbudijo k določenemu načinu delovanja. Tako lahko na večje zavzemanje za učinkovito sodelovanje vpliva pritisk s strani družbe ali od njih to zahteva ugled, ki se od podjetja pričakuje. Podobno kot okolje lahko na uspešnost sodelovanja vpliva tudi strateška usmeritev podjetja, kot so na primer vključevanje družbenih vrednot in vključevanje različnih perspektiv v procesu poslovanja, participativno vodenje in želja po ustvarjanju dejanskih sprememb (Jarmai & Vogel-Pöschl, 2020).

### 3.3.3 Komunikacija s splošno javnostjo

Pri razvoju družbeno odgovornih inovacij ima znanost ključno vlogo. Komuniciranje znanstvenikov, ki delujejo na razvoju družbeno odgovornih inovacij s splošno javnostjo, je lahko zelo močno, vendar predstavlja tudi številne izzive in prinaša ogromno odgovornosti. (Besley, Oh & Nisbet, 2013; Resnik & Elliott, 2014). Brownell, Price in Steinman (2013) zaznavajo pomanjkljivosti na področju komunikacije znanstvenikov s splošno javnostjo ter

zato predlagajo krepitev komunikacijskih veščin znanstvenikov že v času njihovega izobraževanja.

Brownell, Price in Steinman (2013) poudarjajo pomembnost komunikacije znanstvenikov z različnimi publikami – od strokovnjakov do laikov. Seveda pa mora biti tudi nagovorjena javnost sposobna razumeti osnove znanosti, ki predstavljajo pogoj za sprejemanje premišljenih odločitev. Vsako področje v znanosti ima svoje specifične in širino, kar pa je treba upoštevati pri odgovarjanju na raziskovalna vprašanja oziroma iskanju rešitev za posamezni problem. Vprašanja, ki znanosti pomagajo, morajo biti dovolj specifična, oblikovanje takšnih vprašanj pa zahteva veliko znanja (Brownell, Price & Steinman, 2013). Carrier in Gartzlaff (2020) ugotavljata, da ljudje velikokrat ne želijo pridobiti ustreznega znanja za sprejemanje utemeljenih odločitev.

Besley, Oh in Nisbet (2013) navajajo, da so mediji velikokrat eden od glavnih razlogov za pomanjkanje znanja in iracionalna prepričanja javnosti. Ravno zaradi takšnih vplivov morajo znanstveniki okrepiti sodelovanje z javnostmi z namenom povečanja znanstvene pismenosti in s tem zmanjšanje napačnih ali celo škodljivih prepričanj v družbi.

Resnik in Elliott (2014) navajata, da mnoge raziskovalce pri komunikaciji s širšo javnostjo omejuje tudi strah pred dvomom v njihovo objektivnost. Znanstveniki, ki razvijajo družbeno odgovorne inovacije, zaščitijo svoj ugled tako, da odkrito razpravljajo o svojih vrednotah in postavijo jasno ločnico med znanstvenimi dokazi, povezanimi z določeno problematiko, in njihovimi osebnimi mnenji.

Nujno bi bilo, da raziskovalci gradijo na vzpostavitvi stalnega dialoga s širšo javnostjo. Namen znanstvenih raziskav ni le pridobivanje novega znanja, ampak tudi uporaba tega znanja v korist celotne družbe. Sodelovanje z javnostjo ne le krepi zaupanje javnosti v znanost, ampak na koncu služi ozaveščanju na način, ki je koristen za vse strani. Znanost je preveč pomembna družbena dobrina, da bi ostala zaprta znotraj raziskovalnih prostorov (Nature Briefing, 2020).

V primeru družbeno odgovornih inovacij bi končni uporabniki morali biti soustvarjalci inovacij, saj se na ta način poveča verjetnost sprejema končnega rezultata že na samem začetku razvoja. Podpora javnosti vpliva na konkurenčnost same inovacije kot tudi na uporabnost za družbo, posledično se ta upošteva pri končnem rezultatu, ki mora biti družbeno odgovoren (Fraaije & Flipse, 2020).

### 3.3.4 Financiranje

Chatfield, Iatridis, Stahl in Paspallis (2017) navajajo, da sta za razvoj inovacij ključna omejevalnika čas in denar. Poleg znanstvene kakovosti raziskovalnih projektov na področju družbeno odgovornih inovacij sta dodana vrednost družbena ustreznost in uporaba pridobljenega znanja najpomembnejši merili pri izboru projektov, ki bodo deležni finančne

podpore. Po mnenju raziskovalcev so na področju financiranja družbeno odgovornih projektov prisotna številna tveganja, saj razvoj teh zahteva vlaganje tako finančnih virov kot tudi večšin za daljše časovno obdobje. Družbeno odgovorni projekti so zasnovani z namenom reševanja posameznega družbenega problema, ki pa zaradi svoje kompleksnosti od raziskovalcev zahtevajo ne samo več časa, temveč tudi več finančnih sredstev (Van den Hoven, Doorn, Swierstra, Koops & Romijn, 2014).

Kaltenbrunner (2020) navaja izzive že pri izbiri projekta, ki se bo izvajal. Zadnjega mora pred njegovim začetkom podpreti dovolj investitorjev. Natančno agendo raziskave in njene rezultate je pred samim izvajanjem zelo težko predstaviti. Avtor nadalje pravi, da je težko napovedati, kako dolgo bodo investitorji zainteresirani za posamezni projekt in kakšni bodo pogoji financiranja skozi določeno obdobje. Velikokrat je treba spremeniti osredotočenost raziskav v primeru, da konkurenčni laboratorij že razreši zastavljen raziskovalni problem, ali ponovno predstaviti projekt novim financerjem, ko trenutni izgubijo zanimanje. Pojavljajo se tudi vprašanja, ali bodo korporativni akterji sploh sprejeli novosti, ki jih znanstveniki predlagajo, ter kdaj in pod katerimi pogoji se bo to zgodilo.

Kaltenbrunner (2020) v primeru družbeno odgovornih projektov kot racionalno ekonomsko izbiro navaja ciljno financiranje. To v primerjavi z odprtimi razpisi zagotavlja dolgoročno zanimanje financerjev za določeno področje. Ciljno financiranje navadno ohranja zanimanje financerjev več let, tudi več desetletij, a je natančno obdobje težko določiti. Negotovost izhaja tudi iz dejstva, da za projekte, ki so izvedeni za namen reševanja velikih izzivov, ni mogoče določiti dejanskega trajanja. Poleg tega so politike javnega financiranja odvisne od aktualnih razmer, na primer politične krize ali nepredvidenih vladnih sprememb.

Družbeno odgovorne projekte je mogoče financirati tudi s sredstvi Evropske unije. Cilj tega je zagotoviti, da se lahko raziskave in inovativne ideje razvijejo v izdelke in storitve, ki ustvarjajo delovna mesta in blaginjo ter pomagajo ohranjati okolje in izpolnjevati družbene potrebe Evrope in sveta. Da bi to dosegli, evropske institucije, države članice in zasebni poslovni akterji vlagajo znatne denarne in človeške vire v raziskave, razvoj in inovacije. Prilagoditev inovacij družbenim potrebam se odraža v številnih političnih, strateških in programskih dokumentih na visoki ravni, kot je cilj strategije Evropa 2020 za ustvarjanje pametne rasti ali program Obzorje (angl. Horizon) 2027 s ciljem dviga konkurenčne prednosti Evropske unije (Schroeder & Ladikas, 2015).

Raziskave in inovacije, ki so financirane iz javnih virov, bi se po mnenju Schroeder in Ladikas (2015) morale osredotočati na cilje, ki so družbeno koristni in pravični. Tako vlada kot tudi davkoplačevalci imajo v okviru svojih vlog obveznosti do držav. Vlada je tista, ki socialne vire prejme in z njimi razpolaga pri zagotavljanju javnih dobrin. Tako kot so državljani, ki plačujejo davke, dolžni ravnati skladno z družbenimi pravili, zakoni in normami, enako velja za odločevalce v državi, ki denar prejemajo. Zato morajo vlade v pogojih poštene izmenjave opraviti svoj del tako, da poskrbijo za javno dobro (Schroeder & Ladikas, 2015).

### 3.3.5 Zaupanje inovacijam

Veliko ljudi meni, da je hitrost inovacij in sprememb – naj so tehnološke, pravne ali družbene – prehitra, da inovacije prej poganja želja po dobičku kot želja za splošno dobro. Zato je zaupanje pomemben dejavnik pri ustvarjanju in omogočanju sprejemanja novih inovacij (Lazányi, 2017). Zaupanje je nekaj, kar je težko pridobiti, a enostavno izgubiti. Poleg tega zaupanje predstavlja stranski produkt interakcij med ljudmi. Ko so ljudje odvisni od oseb, organizacij in so ob tem pripravljeni sprejeti tveganja, ki so povezana s to odvisnostjo, to lahko opredelimo kot zaupanje (Hendriks, Kienhues & Bromme, 2016).

Strategije, ki namerno in eksplicitno ciljajo na zaupanje, velikokrat dosežejo nasprotni učinek. Namesto da si organizacije prizadevajo za povečanje zaupanja, Van de Poel in drugi (2020) navaja, da je bolj zaželeno vedenje organizacije, s katerim si prizadeva biti vredna zaupanja, da se osredotoča na ustvarjanje pozitivnih vplivov na okolje in ljudi.

Družba kot celota mora biti vključena v proces spremljanja, preverjanja in končne odločitve glede sprejemanja inovacije (Pavie, Carthy & Scholten, 2014). Znanost je zelo močan instrument, ki lahko prinese tako dragocene kot tudi škodljive rezultate. Carrier in Irzik (2021) navajata, da imajo ljudje velikokrat skeptičen odnos do raziskav, pomembnih za vsakdanje življenje, kot so na primer smernice na področju prehranjevanja ter varnost in učinkovitost cepiv. Razlog, ki ga pogosto navajajo, je pristranskost študij, zadnje naj bi izhajalo iz odvisnosti znanstvenikov od investitorjev posameznega projekta. Cilj družbeno odgovornih inovacij je prispevati k ublažitvi takšne dvomljivosti in premagovanju vrzeli med znanostjo in družbo. Prav tako je družbena odgovornost področje, ki znanstvene raziskave približa interesom in vrednotam ljudi ter se tako odziva na družbene potrebe (Carrier & Irzik, 2021).

Ramkisson (2021) ugotavlja, da so krizne situacije tiste, ki razkrijejo zaupanje ali nezaupanje ljudi v znanost in njihove rešitve. Pomemben vpliv na zaupanje pa ima družbena povezanost. Družbena vez je opredeljena kot vez med ljudmi v skupnem prostoru. Del človeške narave je, da se povezuje z drugimi. Ljudje se v času krize bolj zanašajo na svoje družbene vezi, ki pa imajo pomemben vpliv na njihovo vedenje. Primer tega je zagotovo izbruh pandemije bolezni COVID-19 ter zaupanje ljudi v cepivo, ki bolezen preprečuje. Zaupanje/nezaupanje v zdravstvene informacije lahko vpliva na vedenje ljudi glede cepljenja, tj. na njihovo pripravljenost, da se cepijo ali ne cepijo. Ena ključnih spremenljivk, ki se uporablja pri sprejemu ali zavrnitvi inovacije, je torej zaupanje. Komunikacija od ust do ust je prav tako zelo močna pri vplivanju na posameznikovo interpretacijo posamezne inovacije. Problem komunikacije od ust do ust je zanesljivost sporočenih informacij, ki vpliva na percepcijo zaupanja.

Hendriks, Kienhues in Bromme (2016) navajajo, da je izguba zaupanja javnosti v znanost tema številnih razprav, še posebej takrat, ko so znanstvene nepravilnosti odkrite. Avtorji nadalje pravijo, da zaupanje ni samo vprašanje, ko raziskovalci opustijo pravila

znanstvenega ravnanja, na primer z namernim ponarejanjem znanstvenih rezultatov. Zaupanje je neizogibno tako za znanstvenike, ki družbeno odgovorno inovacijo razvijajo, kot tudi za širšo javnost. Z drugimi besedami, zaupanje je ključnega pomena tako za »notranje« kot za »zunanje« sodelujoče, ki so neposredno ali posredno vpleteni v razvoj družbeno odgovorne inovacije

Po mnenju Carrier in Irzik (2021) bi bilo treba obnoviti zaupanje javnosti v inovacije. V kolikor je razlog za skepticizem enostranskost zastavljenih vprašanj in izvedenih študij, bi morali nabor raziskovalnih tem razširiti, obravnavati manjkajoča vprašanja ter omogočiti javnosti, da sodeluje v znanstvenih procesih. Z uskladitvijo raziskav z družbenimi potrebami se bo namreč povečalo zaupanje javnosti v znanost in njene rešitve.

### 3.3.6 Vloga časa

Čas ima zelo pomembno vlogo pri razvoju družbeno odgovornih inovacij na več ravneh. Čas je ključnega pomena pri uvajanju in sprejemu inovacij na trgu. Inovacija lahko vstopi na trg prezgodaj in različne pomanjkljivosti, kot so tehnološka robustnost ali nerazumevanje deležnikov, lahko škodujejo njenemu uspehu. Lansiranje inovacije na trg pa je prav tako lahko prepozno. Velikokrat je to posledica preobremenitve z vprašanji, kot je, ali smo porabili dovolj časa za testiranje izdelka ali storitve, da bi zagotovili družbeno odgovorno inovacijo. (Pavie, Carthy & Scholten, 2014).

Na področju inovacij gre namreč za kompromis med hitrim vstopom na trg za pridobitev kratkoročnih koristi ter odgovornostjo do družbe in preprečevanje negativnih vplivov, ki jih inovacija lahko prinese (Pavie, Carthy & Scholten, 2014).

S poslovnega vidika je uvajanje inovacij na trg obremenjujoč in zahteven proces, še posebej, če obstaja časovni pritisk, ki zahteva hitro ukrepanje. Newlands in drugi (2020) ugotavlja, da je časovni pritisk s strani odločevalcev med krizo ali neposredno po njej večji. Posledično svetovni izzivi in krize običajno zahtevajo takojšnje odzive. Ob tem je treba ohranjati vedenje, da bodo imeli takojšnji odzivi tudi takojšnje in dolgoročne posledice za družbo, zato je zahtevano temeljito razumevanje vpliva posamezne inovacije (Newlands in drugi, 2020).

Hitra inovacija je v krizi še posebej pomembna, in sicer ne le zato, da lahko podjetja izkoristijo tržne prednosti, ampak zato, da se uvedejo rešitve, ki ohranjajo življenje, družbo in gospodarstvo. Fassin in Pandolfi (2010) poudarjata, kako nujnost skrajša naš časovni okvir v krizi. Vlade po vsem svetu se pri vsaki krizni situaciji soočajo s kritikami, da delujejo prepočasi, kar pri mnogo izzivih stane mnogo življenj. Vendar pa hitre inovacije prinašajo tudi svoje težave. Pri izbiri rešitev za družbene izzive se ne bi smeli vprašati le, kako trenutno premagati neposredno grožnjo, ampak tudi, kakšen svet bomo za seboj pustili, ko bo nevihta minila (Harari, 2020).

## **4 EMPIRIČNA RAZISKAVA IZZIVOV PRI RAZVOJU CEPIVA PROTI COVID-19**

### **4.1 Raziskovalna vprašanja**

Temeljna teza magistrskega dela je, da organizacije v primeru družbeno odgovornih inovacij zasledujejo drugačen primarni cilj, posledično se med razvojem inovacij srečujejo z drugimi izzivi. Pri družbeno odgovornih inovacijah ne gre le za izboljšanje in ohranjanje konkurenčne prednosti organizacij, temveč tudi za reševanje družbenih izzivov. Zaradi kompleksnosti vprašanj, pred katera je družba postavljena, je nujno vključevanje več deležnikov, ki pokrivajo raznolika področja, ob tem pa tudi upoštevanje zakonskega okvira in v končni fazi etična sprejemljivost novosti.

Empirični del magistrskega dela sem izvedla na podlagi delno strukturiranih individualnih intervjujev zaposlenih, ki razvijajo cepivo proti COVID-19. Tovrstni razvoji in inovacije veljajo za družbeno odgovorne projekte, saj z njimi rešujejo družbeni izziv, končni rezultat pa mora biti skladen z družbenimi vrednotami, kot sta zdravje in varnost.

Pri raziskovanju sem se natančneje osredotočala ne le na sam inovacijski proces na timski in organizacijski ravni, temveč tudi na splošno počutje ter doživljanja posameznikov v tem procesu. Vprašanja za intervjuje sem pripravila na podlagi teoretičnih izhodišč, ki sem jih pridobila iz člankov tujih strokovnih in znanstvenih revij ter knjig. Z namenom širšega razumevanja obravnavane tematike sem vprašanja razdelila na tri nivoje, in sicer individualni, timski ter organizacijski nivo. Na podlagi zastavljenih vprašanj sem raziskovala specifične dela na področju razvoja družbeno odgovornih inovacij ter izzive, s katerimi se zaposleni ob tem srečujejo.

Raziskovalni vprašanji sta naslednji:

**RV 1:** Katere so specifične dela v primeru družbeno odgovornih inovacij?

**RV 2:** S kakšnimi izzivi se soočajo posamezniki, timi in organizacije, ki delajo na razvoju družbeno odgovornih inovacij?

### **4.2 Metoda raziskovanja**

Osnova empiričnega dela magistrskega dela so teoretična izhodišča, predstavljena v prvih treh poglavjih. V prvih dveh poglavjih sem na podlagi deskriptivne metode dela in metode spoznavnega procesa prvotno individualno preučila konstrukta inovacije in družbene odgovornosti ter nato na podlagi komparacije preučila povezavo med obema konstruktoma. V tretjem poglavju sem izpostavila temeljne izzive, s katerimi se srečujejo zaposleni in organizacija med razvojem družbeno odgovornih inovacij.

V empiričnem delu magistrskega dela sem uporabila kvalitativno raziskovalno metodo. To metodo sem izbrala zato, ker me v okviru raziskovalnih rezultatov zanimajo izkušnje, stališča in subjektivna mnenja posameznika, obenem pa raziskujem novo področje. Kvalitativna raziskovalna metoda zajema raziskovalne metodologije, ki obravnavajo pojave z analizo izkušenj, vedenja in odnosov brez uporabe statistike in matematike ter obdelave numeričnih podatkov. Omenjen pristop lahko opredelimo tudi kot besedni pristop raziskovanja, z njim pa iščemo odgovore na raziskovalna vprašanja, kot so kaj, kako, kdaj in kje. Kvalitativne raziskave omogočajo razumevanje narave in kompleksnosti obravnavanega pojava, omogočanje raziskovanje relativno novih področij in raziskovanje pojava v njegovem naravnem okolju (Basias & Pollalis, 2018). Stuckey (2013) navaja, da se kakovost razumevanja in analize raziskovalnega pojava dramatično zmanjša, ko so besede količinsko omejene kot v primeru ankete; s tem namenom sem se odločila za izvedbo intervjujev. Ti so lahko izvedeni individualno, v obliki pogovora med dvema osebama ali skupinsko prek tako imenovanih fokusnih skupin. Adhabi in Anozie (2017) intervju opredeljujeta kot poskus razumevanja stališč in izkušenj intervjuvanca. Intervjuje lahko delimo glede na strukturiranost in stopnjo formalnosti. Neformalni intervjuji so del vsakdanjega življenja v primeru posvetovanj ter iskanja informacij o določeni temi. Čeprav jih je mogoče uporabiti za kvalitativne študije, je njihova uporaba omejena glede tematike, ki se preučuje.

Glede na strukturiranost poznamo nestrukturiran, delno strukturiran in strukturiran intervju. Strukturirane intervjuje v celoti nadzoruje spraševalec in s tem daje intervjuvancu manj prostora za prilagodljivost. Spraševalec ima nabor vprašanj, ki jih postavi vsem intervjuvancem (Stuckey, 2013). V nasprotju s strukturiranimi so delno strukturirani intervjuji veliko bolj prilagodljivi, saj kljub pripravljenim osnovnim vprašanjem lahko postavljamo dodatna vprašanja; njihovo izvajanje je namreč odvisno od odziva intervjuvanca na posamezno tematiko. Po mnenju Adhabi in Anozie (2017) noben intervju ni popolnoma nestrukturiran, saj je vedno določena vsaj tema pogovora. Avtorja zato nestrukturiran intervju opredeljujeta kot kontroliran pogovor, ki se nagiba k interesom raziskovalca, medtem ko se intervjuvanec o posamezni temi lahko odprto in prosto izraža. Skladno s teoretičnimi izhodišči raziskovalne metodologije sem se odločila za izvedbo individualnega, delno strukturiranega intervjuja z zaposlenimi, ki sodelujejo pri razvoju cepiva proti COVID-19.

## **4.3 Zbiranje podatkov**

### **4.3.1 Predstavitev izbranega podjetja**

Proučevana organizacija je zasebni raziskovalni zavod, ki razvija inovativne produkte in storitve na področju biotehnologije in ved o življenju. Raziskovalni zavod ima reference in ekspertizo na področju razvoja proizvodnih procesov za proteine, deoksiribonukleinske kisline (DNK) in viruse ter na področju razvoja metod in naprav za analitiko velikih

bioloških molekul in delcev. Marca 2020 so začeli razvoj cepiva proti bolezni COVID-19 in razvoj platforme, ki bo omogočila hiter odziv na pojav podobnih epidemij. Aktivnosti izbrane organizacije lahko opredelimo kot družbeno odgovorne, saj organizacija razvija rešitev za pomemben družbeni izziv, širjenje nalezljive bolezni.

#### 4.3.2 Vzorec

Preučevani tim je izpostavil željo po ohranitvi anonimnosti, zato ga predstavljam z omejenimi informacijami v tabeli 2. Za vzorec sem izbrala zaposlene, ki sodelujejo pri razvoju cepiva proti COVID-19. Intervju sem izvedla s štirimi zaposlenimi, ki so vključeni v omenjeni projekt. Intervjuvanci so različnih starosti ter z različno izobrazbo. Vzorec sestavljata dve ženski ter dva moška. Vzorec je majhen, a relevanten glede na to, da raziskujem zelo specifično in predvsem novo področje. Prav tako sem intervjuje opravila z vsemi, torej štirimi člani slovenskega tima, ki razvija cepivo proti COVID-19.

*Tabela 2: Značilnosti vzorca*

<b>OSEBA</b>	<b>SPOL</b>	<b>POLOŽAJ V PODJETJU</b>	<b>DOLŽINA INTERVJUJA</b>	<b>DELOVNA DOBA</b>	<b>IZOBRAZBA</b>
Oseba A	ženski	raziskovalka	25 min	5 let	magistrica kemijskega inženirstva
Oseba B	ženski	raziskovalka	20 min	2 leti	magistrica ekologije in biodiverzitete
Oseba C	moški	vodja projektne tima	45 min	7 let	doktor znanosti
Oseba D	moški	direktor podjetja	25 min	25 let	doktor znanosti

*Vir: lastno delo.*

V času izvedbe intervjujev, maja 2021, so veljali določeni ukrepi za zaježitev širjenja bolezni COVID-19, ki so preprečevali srečanje z respondenti v živo, zato sem intervjuje izvedla prek videokonferenčnega orodja Microsoft Teams. Pred izvedbo intervjujev sem respondente obvestila o okvirnem trajanju intervjujev in prav tako pridobila njihovo pisno soglasje za tonsko in vizualno snemanje intervjuja. Predstavila in seznanila sem jih z namenom in cilji raziskave ter jih obvestila o tem, kako bodo podatki uporabljeni. V času izvedbe raziskave so bila cepiva proti bolezni COVID-19 s strani večjih korporacij na voljo že okvirno pol leta.

Razvoj cepiva je obsežen projekt, zato sem se skladno z zasedenostjo preučevanega raziskovalnega tima odločila za izvedbo krajših intervjujev, za katere sem postavila čas med 20 in 40 minut. Ker sem imela na voljo manj časa, sem se pri vsakem intervjuvancu z vprašanji v prvi vrsti osredotočila samo na eno raven, znotraj katere sem iskala odgovore na



obe raziskovalni vprašanji. Osebi A in osebi B sem postavila vprašanja, s katerimi sem analizirala specifikke in izzive dela na individualni ravni. Osebi C sem postavila vprašanja, s katerimi sem analizirala specifikke in izzive pri delu na timski ravni, ter podobno osebi D, ki sem ji zastavila vprašanja, s katerimi sem iskala specifikke in izzive pri delu na ravni organizacije.

#### 4.3.3 Predstavitev vprašalnika

S pomočjo intervjujev sem analizirala specifikke dela in izzive pri razvoju družbeno odgovornih inovacij na treh ravneh, in sicer individualni, timski ter organizacijski. Na tej podlagi sem strukturirala tudi intervju. Prvi del je tako zajemal vprašanja, s katerimi sem raziskovala specifikke dela in izzive na individualni ravni, v drugem delu so sledila vprašanja, s katerimi sem raziskovala specifikke dela in izzive na timski ravni, ter v zadnjem, tretjem delu empirično preverjala specifikke dela in izzive na organizacijski ravni. Vsak posamezni del sem še dodatno razdelila na vprašanja, s katerimi sem zbirala podatke, s pomočjo katerih sem lahko odgovorila na zastavljena raziskovalna vprašanja. Med intervjuji sem vprašanja nekoliko prilagodila odgovorom, ki sem jih s strani intervjuvancev prejela. Nadalje sledi opis vprašanj, ki zadevajo posamezno raven. Seznam osnovnih vprašanj, ki sem jih zastavila respondentom, je priložen kot priloga magistrskega dela.

##### 4.3.3.1 Opis vprašanj za raven posameznika

Z vprašanji, ki so pokrivala individualno raven, sem analizirala osebna doživljanja pri delu na projektu in izzive, s katerimi so se intervjuvanci pri delu srečevali. V uvodnem delu intervjuja sem postavila vprašanje, s katerim sem želela izvedeti razloge za sodelovanje pri projektu razvoj cepiva proti COVID-19. Na ta način sem ugotavljala, kakšna so stališča intervjuvanca o projektu. Prav tako sem preverjala, ali so v razlogih za sodelovanje prisotni osebni interesi.

Intervju je zajemal sklop vprašanj, povezanih z naravo dela in morebitnimi posebnostmi, ki jih delo pri razvoju cepiva prinaša. Z omenjenim sklopom vprašanj sem želela ugotoviti, ali se delo pri projektu razvoja cepiva proti COVID-19 razlikuje od drugih inovativnih projektov ter kaj je tisto, kar v tem primeru ločuje razvoj cepiva proti COVID-19 od ostalih inovativnih projektov.

Sledila so vprašanja, ki so se navezovala na izzive, omejitve, s katerimi so se intervjuvanci med projektom na osebni ravni spopadali. Ob tem me je zanimal osebni pogled na izzive in specifikke dela ter doživljanja in čustva intervjuvanca ob delu.

Na individualni ravni sem prav tako postavila vprašanje, s pomočjo katerega sem želela ugotoviti, kakšna so stališča intervjuvancev glede sprejetosti inovacije s strani prebivalcev Slovenije.

#### *4.3.3.2 Opis vprašanj za raven tima*

Intervju za analiziranje timske ravni je zajemal vprašanja, ki se nanašajo na sestavo tima, znanja, ki jih v timu pokrivajo, ter kompetence, ki so pri sodelovanju pri projektu razvoja cepiva proti COVID-19 pomembne. Na ta način sem ugotavljala stopnjo heterogenosti v timu. Z vprašanji sem prav tako iskala morebitne posebnosti tima, ki razvija družbeno odgovorno inovacijo.

Sledila so vprašanja, s katerimi sem podrobno analizirala timsko dinamiko ter ugotavljala specifične timskega dela pri projektu. Zanimale so me tudi razlike, ki timsko delo pri projektu razvoja cepiva ločuje od drugih inovativnih projektov. Zastavila sem tudi vprašanje, s katerim sem analizirala sodelovanje članov tima, ki pri projektu sodelujejo. V okviru omenjenega vprašanja me je predvsem zanimalo usklajevanje znanj, ki jih člani pokrivajo, ter na kakšen način v timu sprejemajo odločitve.

Z vprašanji sem iskala izzive, ki se pri delu pri projektu razvoja cepiva pojavljajo in morebitne omejitve pri delu. Ugotoviti sem želela, katera faza projekta je predstavljala največ izzivov do dneva izvedbe intervjuja in prav tako, na katerih področjih so pričakovani izzivi v prihodnosti. Na področju timske ravni me je prav tako zanimala uspešnost projekta, natančneje kriteriji, ki bodo uspešnost opredeljevali.

#### *4.3.3.3 Opis vprašanj za raven organizacije*

Podobno, kot me je zanimalo na individualni ravni, sem tudi na organizacijski ravni iskala odgovor na vprašanje, kje so razlogi za izvedbo projekta razvoja cepiva proti COVID-19. S tem vprašanjem sem ugotavljala, ali so med razlogi za izvedbo projekta med posameznimi ravni prisotne razlike. Pri omenjenem vprašanju me razlogi za izbiro projekta niso zanimali zgolj za primer razvoja cepiva, temveč tudi za ostale inovativne projekte, ki so bili izbrani v preteklosti. Z vprašanjem sem prav tako posredno preverjala, ali so kriteriji pri odločanju, kateri projekt bo organizacija izbrala, konstantni ali se le-ti spreminjajo. Z vprašanjem, ki je sledilo, sem analizirala stališča organizacije o projektu razvoja cepiva proti COVID-19 ter iskala razloge, zakaj je projekt razvoja cepiva proti COVID-19 družbeno odgovoren.

Sledila so vprašanja, s katerimi sem analizirala potek in specifične dela pri projektu in podobno kot na osebni ter timski ravni ugotavljala, ali so prisotne razlike med projektom razvoja cepiva proti COVID-19 in drugimi inovativnimi projekti. Med intervjujem me je zanimalo tudi, kdo vse je posredno in neposredno vpleten v projekt ter ima posledično moč vplivati na potek projekta. Vprašanja, ki sem jih postavila, so zajemala tudi področje sodelovanja pri projektu tako znotraj kot tudi zunaj organizacije.

V okviru zastavljenih vprašanj so me je zanimali tudi izzivi, s katerimi se med delom na projektu razvoja cepiva proti COVID-19 organizacija srečuje. Želela sem ugotoviti, katera

področja predstavljajo največ težav in kateri dejavniki so tisti, ki imajo največji vpliv na potek projekta razvoja cepiva.

Skladno z dejstvom, da je cepivo proti COVID-19 inovacija, namenjena družbi, me je v okviru zadnjega vprašanja zanimalo mnenje o tem, kako bo inovacija sprejeta med ljudmi ter kakšen vpliv ima pri tem proizvodnja na domačem trgu.

#### **4.4 Predstavitev rezultatov**

Rezultate predstavljam po posameznih ravneh na enak način, kot sem strukturirala intervju. Predstavitev rezultatov začenjam z individualno ravno, sledi raven tima ter raven organizacije. Za ta vrstni red sem se odločila zato, ker se mi zdi pomembno, da za razumevanje širše slike problematike prvotno razumemo manjše enote, torej posameznike in tim, da lahko pridobljeno znanje vpnemo v organizacijo.

Pridobljene podatke s pomočjo intervjujev je bilo najprej treba smiselno urediti. Za lažjo obdelavo in za pridobitev natančnejših informacij sem intervjuje posnela. Zvočne in slikovne posnetke sem po končanih intervjujih temeljito pregledala in na njihovi podlagi naredila transkripcije. Vsebino posameznega intervjuja sem s pomočjo transkripcij lažje in bolj natančno analizirala.

Na podlagi transkripcij sem najprej združila odgovore, s katerimi sem odgovarjala na raziskovalno vprašanje 1 in raziskovalno vprašanje 2 znotraj individualne ravni. Nato sem združila odgovore, s katerimi sem odgovarjala na raziskovalno vprašanje 1 in raziskovalno vprašanje 2 znotraj timske ravni. Podobno sem združila odgovore na raziskovalno vprašanje 1 in raziskovalno vprašanje 2 znotraj organizacijskega nivoja. Odgovore med posameznimi nivoji sem kasneje primerjala. Zanimalo me je, ali so na individualni ravni med razvojem cepiva prisotne drugačne specifične dela kot na timski in organizacijski ravni. Podobno me je zanimalo tudi na področju izzivov, ki so prisotni med razvojem cepiva na individualni, timski ter organizacijski ravni, ter ali so med posameznimi nivoji prisotne razlike.

Rezultate predstavljam ločeno, najprej predstavljam ugotovitve znotraj raziskovalnega vprašanja 1 in nato znotraj raziskovalnega vprašanja 2. Ugotovitve znotraj posameznega raziskovalnega vprašanja predstavljam ločeno po nivojih, torej individualnem, tinskem ter organizacijskem.

##### **4.4.1 Specifike dela na individualni ravni**

Vsi respondenti kot ključno specifično delo pri razvoju cepiva izpostavljajo reševanje družbenega izziva. Ta pomembna specifična dela je prav tako tudi eden izmed pomembnih razlogov za sodelovanje pri projektu razvoja cepiva proti COVID-19. Oseba A navaja, da želja za sodelovanje pri projektu izhaja že iz izbrane smeri izobraževanja, ki ji omogoča, da pomaga družbi. Podobne razloge za sodelovanje v projektu navaja tudi oseba C, ki se je za

sodelovanje odločila zaradi velikega motiva ter pomembnosti, ki ga projekt ima za družbo. Med razlogi za sodelovanje sem prav tako zaznala osebne interese. Oseba B sodelovanje pri projektu opredeljuje kot veliko in pomembno stvar. »Meni osebno sodelovanje pri projektu predstavlja velik izziv, entuziazem ter navdušenje,« pravi oseba B. Osebi D sodelovanje pri projektu pomeni priložnost za naprej in priznanje za preteklo delo.

Skupen občutek vsem intervjuvancem je odgovornost, ki jo pri delu kot posamezniki čutijo do ljudi. Iz intervjujev je razvidno, da intervjuvanci pri delu uživajo, z delom izražajo tako sebe kot tudi željo pomagati družbi, kar jih pri delu dodatno motivira. Na povečano motivacijo pri delu ima vpliv tudi stres, čeprav ob tem oseba B dodaja, da v fazah, ki sledijo, pričakujejo nekoliko višji nivo stresa, ki pa ne bo imel samo pozitivnih posledic, kot jih ima sedaj. Oseba C specifične dela pri projektu opisuje z naslednjimi besedami: »Tovrstni projekti nosijo precejšnjo odgovornost, se pa zavedamo, da se pri takih projektih tudi največ lahko naučimo.« Oseba A čuti odgovornost v tem, da razvija stvar, ki mora biti za človeka varna in zdrava. Nekaj besed na področju odgovornosti do družbe dodaja tudi oseba D, ki odgovornost organizacije vidi na področju preskrbljenosti države s cepivom. Oseba B čuti veliko odgovornost, saj so potrebe po cepivu velike, prav tako so visoka tudi pričakovanja.

Zavedanje pomembnosti projekta razvoja cepiva proti COVID-19 za družbo je s strani intervjuvancev enotna, kar na eni strani prinaša dodatno motivacijo pri delu, na drugi strani pa velik pritisk. Vsi intervjuvanci so projekt opredelili kot stresen, le da stres doživljajo v različnih intenzitetah. Stres pa za intervjuvance ne prinaša samo odgovornosti, temveč tudi časovni pritisk, ki je pri delu prisoten.

Trije respondenti so mnenja, da je delo na področju razvoja cepiva zelo dinamično, pestro ter tudi ustvarjalno. Oseba B navaja: »Veliko je eksperimentiranja, preizkušanja novih stvari, optimiziranja, tako da menim, da je v začetnih fazah projekta ustvarjalnost pomemben element.« Oseba A glede ustvarjalnosti pri delu dodaja: »Ustvarjalnost je pri našem delu definitivno zelo pomembna, ampak te pri tem konstantno omejuje regulativa, ki predstavlja okvir, ki se ga moraš držati.«

Specifične dela pri razvoju cepiva, ki jih intervjuvanci omenjajo, so v veliki meri povezane z do sedaj nepoznanimi okoliščinami, saj delujejo na do sedaj nepoznanem področju. Skladno s tem intervjuvanci zaznavajo potrebo po nenehnem učenju, med intervjujem večkrat omenjajo usvajanje novih tehnik in znanj pri delu. Pri projektu prav tako sodelujejo raznoliki profili, zato mora vsak posameznik biti seznanjen s temami tudi izven svojega področja. »Prav tako je področje dela neznano, virus ni poznan. Dostopnih virov in literature ni v takšnem obsegu, kot bi si jih kot raziskovalec želel,« pripoveduje oseba A. Tudi oseba B v okviru specifične dela pri razvoju cepiva navaja raziskovanje novih področij, skladno s tem pa poudari, da je pri delu zelo pomembna vztrajnost, saj gre za soočanje z novim problemom in nepoznanim področjem. Podobnega mnenja so tudi ostali intervjuvanci, saj delo pri projektu povezujejo z novostmi in nepredvidljivostjo rezultatov, zato kot ključno osebnostno lastnost, ki je pri delu nujna, izpostavljajo vztrajnost. Trije respondenti izpostavljajo

samoiniciativnost in proaktivnost kot pomembne značilnosti posameznika za delo pri projektu razvoja cepiva, ob tem oseba A dodaja, da pri tovrstnih projektih nenehno dodeljevanje delovnih nalog odpade. Pri delu moraš biti samostojen, obenem pa je nujno sodelovanje med člani, saj hitro pride do situacije, ko potrebuješ perspektivno ali znanje, ki ga tvoje področje ne zajema. Sposobnost sodelovanja pri delu izpostavlja tudi oseba B, pri tem dodaja, da je sodelovanje nujno, saj je projekt sestavljen iz različnih področij, ki pokrivajo raznolika znanja.

#### 4.4.2 Specifike dela na timski ravni

Oseba A kot specifiko dela pri razvoju cepiva izpostavlja interdisciplinarnost, saj le-to temelji na sodelovanju ljudi iz različnih profilov z različnimi znanji. Oseba C navaja, da znotraj razvoja cepiva delujejo s strokovnjaki na področju kemijske tehnologije, biokemije, molekularne biologije, virologije, imunologije ter bioprocenistva. Posledično pri tako obsežnem projektu pokrivanje svojega področja ni dovolj, temveč se je treba seznaniti tudi z drugimi, za delo relevantnimi področji.

Specifike timskega dela v prvi vrsti po besedah intervjuvancev zajemajo prilagoditve, ki so potrebne na tehničnem področju. Večkrat omenjena je odprta komunikacija in pri delu zaželeno kritika, kar poudari oseba A. Oseba C ob tem poudarja, da se ji zdi zelo pomembno skupno deljenje informacij, da vsak član lahko dostopa do vseh informacij in na ta način spremlja napredek ter pridobi informacije, ki jih potrebuje.

Podobno kot na individualni ravni je tudi na timski ravni pomembno nenehno učenje, brez katerega člani v timu ne morejo sodelovati. Po besedah osebe A je izmenjava znanja nujna. »Z izmenjavo informacij smo delo pospešili, zato sodelovanje z drugimi profili dojemam pozitivno,« dodaja oseba A. Mnenju se pridružuje tudi oseba C, ki zagovarja odprto komuniciranje in čim bolj zabrisane hierarhične meje. Oseba C pravi: »Menim, da se s tem, ko se hierarhija zmanjša, poveča uspešnost organizacije.«

Sposobnost sodelovanja in usklajevanja je po mnenju vseh respondentov pomembna specifika dela med razvojem cepiva. Oseba C pravi: »Če je vsak osredotočen samo na svoj del, potem pogosto manjka širši pogled.« Rezultati nakazujejo na pomembnost transparentnosti informacij in podatkov znotraj timskega dela. Ob tem oseba C dodaja, da je pri razvoju cepiva nujno deljenje vseh informacij, ki zagotavljajo vpogled nad celotnim napredkom dela.

Specifika dela pri razvoju cepiva, ki jo izpostavljata dva respondenta, je zaupanje med člani tima. Brez tega ni odprte komunikacije, prikrivajo se informacije in podatki, ki lahko povzročijo napake, katerih pa si zaradi finančne zahtevnosti projekta znotraj tima težko privoščijo.

#### 4.4.3 Specifike dela na organizacijski ravni

Raven organizacije kot specifike dela pri projektu razvoja cepiva omenja predvsem večjo ciljno usmerjenost. Oseba D meni, da je z vidika organizacije projekt razvoja cepiva proti COVID-19 bistveno bolj osredotočen projekt v primerjavi z drugimi inovativnimi projekti, saj so že na začetku projekta opredelili glavni cilj – cepivo proti COVID-19 –, prav tako tudi sodelovanje z različnimi deležniki, od zasebnih podjetij do državnih organov. Kot posebnost oseba D izpostavlja izobraževanje kadra, ki je pri razvoju cepiva proti COVID-19 nujno, saj gre za novo problematiko. Podobno mnenje na tem področju ima oseba C, ki v projektih, podobnih razvoju cepiva, vidi priložnost za razvoj zaposlenih, prav tako pa tudi širšo perspektivo zaposlenih.

Za projekte, ki rešujejo družbene problematike, je hkrati pomembno, da so kratkoročno ali dolgoročno tržno zanimivi, navaja oseba D. »Razvoj cepiva velja za finančno zelo zahteven projekt,« pravi oseba C. Znotraj projekta je na vsaki točki pomembno preverjanje smiselnosti posameznega koraka, da po nepotrebnem ne zapravljáš finančnih sredstev.

Izpostavljena specifika dela pri razvoju cepiva je s strani treh respondentov tako imenovani zakonski okvir, ki so ga člani tima med delom pri projektu morali upoštevati in katerega intervjuvanci v veliki meri zaznavajo kot omejitvev. Delo pri projektu po besedah osebe A nenehno spremlja regulatorni zid, ki je pomembna specifika dela pri razvoju cepiva, kar dodaja tudi oseba C.

Podobno kot na osebni ravni ima čas pomembno vlogo tudi na ravni organizacije. Oseba A meni, da je časovna komponenta pri razvoju cepiva pomembna na drugačen način kot pri drugih projektih, pri katerih deluje, ter ob tem dodaja: »V primeru razvoja cepiva si vsi želimo epidemijo čim prej ustaviti.« Čas je pomemben tudi zaradi prisotnosti konkurence. Oseba D ob tem dodaja: »Bolj kot te kličejo novinarji in tvoj napredek primerjajo z drugimi, več pritiska pade ne organizacijo.«

#### 4.4.4 Izzivi na individualni ravni

Respondenti kot ključni izziv, ki ga prinaša delo pri razvoju cepiva, navajajo odgovornost. Oseba C pravi: »Takšni projekti nosijo precejšnjo odgovornost.« Oseba A ob tem dodaja, da odgovornost izhaja iz vedenja, da razvijaš stvar, ki mora biti za človeka varna. Na osebni ravni oseba A ugotavlja, da izziv pri delu predstavlja delovanje na novem področju. Iz tega razloga tudi ni na voljo literature in virov v takšnem obsegu, kot bi si jih kot raziskovalec želel. Ob tem dodaja: »Pri raziskovanju moraš večkrat iskati vzporednice z drugimi podobnimi področji, kar je lahko zelo zahtevno in naporno.« Podobno opisuje tudi oseba B, ki omenja nepredvidljive rezultate, in ob tem dodaja: »Največji izziv je, ko se neuspeh kontinuirano pojavlja in moraš kljub temu z delom nadaljevati ter imeti v mislih, da ti bo slej ko prej uspelo priti do rešitev, ki jih potrebuješ.« Mnenju, da je pri delu potrebna vztrajnost, se pridružujeta tudi oseba C in oseba A, ki med intervjujem omeni, da zanj

predstavlja izziv tudi družbena sprejemljivost dela, ki ga opravlja, saj je le-to večkrat podvrženo kritikam, še posebej v času epidemije. »Zdi se mi, da moraš biti kot raziskovalec močnejši zagovornik učinkovitosti cepiv, kot bi bil v primeru, če epidemije ne bi bilo,« dodaja oseba A in izpostavi visoko nezaupanje ljudi v inovacijo – razvoj cepiva. Nezaupanje ljudi v cepivo proti COVID-19 zaznava tudi oseba B, ki sicer upa, da bo lokalna proizvodnja tista, ki bo pripomogla k boljšemu sprejemanju cepiva.

Iz intervjujev je moč zaznati izziv, ki se nanaša na zakonske omejitve med delom. Oseba A meni, da regulativa v veliki meri omejuje ustvarjalnost zaposlenih, kar pri delu predstavlja izziv. Meni, da pri razvoju cepiva ni mogoče biti ustvarjalen v tolikšni meri kot pri drugih inovativnih projektih in da mora biti ustvarjalnost, katere okvir mora temeljiti na zakonski podlagi, do neke mere tudi racionalna.

Eden od izzivov individualne ravni je tudi čas. Kot navaja oseba A: »Čas imaš vedno v mislih, ko razvijaš inovacijo za ljudi, saj želiš rešitev poiskati čim prej ter hkrati zagotoviti njeno varnost.« Zaradi množičnega in hitrega proizvodnje cepiva proti COVID-19 na globalni ravni primanjkuje laboratorijske opreme na trgu, navaja oseba C. »To nas sili v nenehno spreminjanje metod dela, kar je zelo težko,« dodaja oseba C. Pomanjkanje opreme omejuje delo tudi po navedbah oseb A in B.

#### 4.4.5 Izzivi na timski ravni

Tako oseba C kot oseba D zaznavata na timski ravni izziv pri vzpostavitvi tima za delo pri razvoju cepiva. Oseba C omenja izzive, povezane z iskanjem ravnotežja pri timskem delu, predvsem na področju odnosov. »Seveda prihaja tudi do nesoglasij, a se na njihovi podlagi naučimo, kako komunicirati v prihodnje,« pove oseba C. Med timskim delom pri razvoju cepiva je izpostavljen tudi izziv, ki zajema vzpostavitev novih tehnik dela od začetka. Gre namreč za novo področje dela, zato je vzporednih povezav z drugimi področji relativno malo. Oseba C dodaja: »Pri delu nimamo na voljo opornih točk, sami moramo postaviti hipoteze ter jih testirati, da se projekt lahko nadaljuje.« Kot izziv pa intervjuvanci zaznavajo tudi velikost tima. Pri projektu razvoja cepiva proti COVID-19 deluje zelo majhen tim, kateremu navadno težje uspe zagnati projekt v roku enega leta, pripoveduje oseba C.

Razmere, ki so posledica širjenja pandemije, so za respondente prav tako povzročale izzive. »Ukrepi, namenjeni zaježitvi širjenja virusa, so naše delo nekako omejili, stiki so bili virtualni, delo je potekalo od doma ali pa si delal samostojno v laboratoriju,« komentira oseba A. Tudi oseba B pravi, da je delo pri projektu bilo omejeno, osebni stik s sodelavci je nadomestil virtualni stik, na delovnem mestu pa je prevladovalo samostojno delo. Dva respondenta navajata, da je pandemija omejila komunikacijo med člani tima, kljub temu pa so videokonferenčne platforme komunikacijo v veliki meri olajšale. Oseba C v komunikaciji ne zaznava težav, ampak zgolj prednosti, saj meni, da so se v času epidemije videokonferenčna orodja izkazala za zelo uporabna, predvsem za skupno deljenje

opravljenega dela in gradiva. Po njegovih besedah je na ta način vsak član tima lahko kadar koli dostopal do vseh podatkov in to je delo pri projektu olajšalo.

Na timsko delo ima vpliv tudi dejstvo, da je projekt finančno zelo zahteven. »Na vsaki točki je pri delu pomembno spremljati, ali smo z delom mogoče zašli v slepo ulico. V tem primeru je treba delo nujno prekiniti, da po nepotrebem ne zapravljamo finančnih sredstev,« izpostavlja oseba C.

#### 4.4.6 Izzivi na organizacijski ravni

Izbira družbeno odgovornega projekta, kot je razvoj cepiva proti nalezljivi bolezni, organizaciji prinese pomembno odgovornost. Kot navaja oseba D: »Pomembno je, da imamo dovolj cepiva dovolj hitro. V Sloveniji ni nobenega obrata, ki bi nas oskrboval s cepivi, srečo imamo, da bolezen nima višje smrtnosti, saj v tem primeru cepiva ne bi dobili.« Lažji dostop do cepiva v primeru pandemij se zdi pomemben tudi osebi A. »Pomembno je da si samozadosten in nisi odvisen od tujih pošiljk,« pove oseba A.

Po trditvah večine je pri razvoju cepiva prav tako pomemben izziv, povezan s stabilnim financiranjem. Oseba D ob tem poudarja, da bo omenjen izziv nastopil v fazah projekta, ki sledijo. »Pridobiti zasebna sredstva za tak razvoj ni samo po sebi umevno,« dodaja oseba D. Težave intervjuvanci zaznavajo tudi na področju dobavljalnosti materialov, ki so za delo nujno potrebni. Oseba A tako opisuje, da je zaradi podaljšanih dobavnih rokov med delom nujno potrebna iznajdljivost. Projekt se mora kljub pomanjkanju materiala premikati naprej, za kar pa mora poskrbeti raziskovalec, ki mora poiskati drugačne pristope ter načine, kako določen del raziskave izvesti. Tudi oseba B in oseba C v okviru omejitev pri delu navajata pomanjkanje osnovnih surovin za delo. Oseba C izpostavlja: »Ves material je namenjen proizvodnji že odobrenih cepiv, ostali, ki niso strogo povezani s proizvodnjo, ne uspejo dobiti osnovnega materiala.« Ob tem dodaja, da se problem pojavlja na globalni ravni, saj podobne težave sliši z različnih koncev sveta. Podaljšani dobavni roki materialov tako zaustavljajo raziskavo, obenem pa raziskovalce silijo v nenehno prilagajanje, tudi spreminjanje metod dela, kar pa po besedah osebe C otežuje delo.

Oseba C navaja izzive tudi na področju razpoložljive delovne opreme, ki jo imajo v podjetju na voljo. Opremo, ki v organizaciji ni na voljo, so raziskovalci pridobili prek poslovnih partnerjev. Težave so se pojavile pri sodelovanju z državnimi institucijami. Oseba D omenja daljšo čakalno vrsto za uporabo določene opreme, kar delo pri razvoju cepiva močno zaustavlja. Oseba D nadaljuje z opisovanjem izzivov, ki so povezani predvsem s komunikacijo zunaj podjetja. Za zajezitev širjenja virusa je bilo sprejetih mnogo preventivnih ukrepov, zato je bilo treba iskati poslovne partnerje virtualno, kar pa je bil velik izziv, saj bi v normalnih razmerah omenjen proces potekal drugače, zato je oseba D potrebovala ustrezen čas za prilagoditev okolju in novim razmeram. Čas ne povzroča izzivov samo na individualni ravni, temveč tudi na organizacijski. Kmalu po razglasitvi s strani podjetja, da bodo razvijali cepivo proti COVID-19, so po besedah osebe D vsi želeli vedeti,



kdaj bo cepivo na voljo, kar je bil za podjetje velik pritisk. Pritisk so dodatno povečale informacije, ki so bile povezane z napredkom konkurentov.

Na organizacijski ravni prav tako kot na individualni ravni zaznavam izzive, povezane z zakonskimi regulativami, le da v tem primeru ni govora o omejevanju ustvarjalnosti, temveč o omejitvah pri iskanju ustreznega kadra, ki bi regulatorni del projekta lahko pokrival. »V Sloveniji teh izkušenj ni. Tudi v primeru razvoja cepiva pri drugem projektu, ki ga izvajamo, smo se pri delu zaleteli v zid, ker pri nas organi nimajo izkušenj s testiranjem zdravila ali cepiva v tako zgodnji razvojni fazi, kot smo mi,« zatrjuje oseba D, s čimer je hotela nakazati dejstvo, da znanja na tovrsten področju primanjkuje, zato bi bili premiki v tej smeri nujni. Izziv na področju usklajevanja dela s trenutno aktualnimi regulativami zaznava tudi oseba C, ki je podobnega mnenja, da izkušenj na tem področju primanjkuje. Pomemben izziv za organizacijo predstavlja tudi pomanjkanje ustreznega kadra. Ekspertiza na področju razvoja cepiv se gradi počasi, »v Sloveniji tega znanja ni zelo veliko, zato je problem pridobiti ustrezne kadre«, dodaja oseba D.

Družbena sprejemljivost inovacije pa ne predstavlja izzivov samo na individualni ravni, temveč tudi na organizacijski. Oseba D navaja: «Naše cepivo bo definitivno bolj podvrženo kritiki in izogibanju. V primerjavi s tujimi cepivi bo odziv bolj previden.» Zanimivo je popolnoma nasprotno mnenje osebe A, ki pravi, da bo zaradi lažjega dostopa do informacij, povezanih z razvojem cepiva, to boljše sprejeto v Sloveniji. Podobno meni tudi oseba B, ki pravi, da Slovenci bolj zaupajo domačim proizvodom.

## **5 DISKUSIJA**

### **5.1 Glavne ugotovitve in teoretični prispevki magistrskega dela**

V okviru magistrskega dela sem na podlagi razpoložljive literature obravnavala izzive in specifične dela pri razvoju družbeno odgovornih inovacij, v okviru empiričnega dela pa sem prek sodelovanja s podjetjem, ki razvija cepivo proti COVID-19, izzive pri delu tudi analizirala. Podatke sem zbrala na podlagi delno strukturiranega individualnega intervjuja, s pomočjo katerega sem iskala odgovore na dve raziskovalni vprašanji.

Prvo raziskovalno vprašanje se nanaša na specifične dela pri razvoju družbeno odgovornih inovacij. Raziskovala sem naravo dela in morebitne posebnosti, ki jih delo pri razvoju cepiva prinaša. Prav tako sem želela ugotoviti, ali se delo pri projektu razvoja cepiva proti COVID-19 razlikuje od drugih inovativnih projektov. Rezultati pričujoče raziskave kažejo, da je najpomembnejša specifična dela pri razvoju cepiva proti COVID-19 reševanje družbenega problema. Na ravni posameznika Laasch, Suddaby, Freeman in Jamali (2020) v svoji raziskavi prav tako zaznavajo odgovornost, ki jo zaposleni zaznavajo pri razvoju družbeno odgovornih projektov. Podobno kažejo tudi rezultati pričujoče raziskave, saj vsi respondenti poročajo o odgovornosti, ki jo z razvojem cepiva prevzemajo. Respondenti kot razlog za

sodelovanja pri projektu navajajo velik motiv, ki ga ima projekt za družbo. Iz intervjujev je razvidno, da respondenti z delom pri razvoju cepiva sledijo osebnim vrednotam, pomoč družbi pa jih pri delu dodatno motivira. Rezultati pričujoče raziskave so skladni z raziskavo, ki so jo naredili Hur, Moon in Ko (2018) in ki je pokazala pozitivno povezavo med družbeno odgovornimi aktivnostmi in notranjo motivacijo zaposlenih.

Respondenti pričujoče raziskave so pod pomembno specifiko dela pri razvoju družbeno odgovorne inovacije prav tako umestili sodelovanje različnih profilov ljudi oziroma interdisciplinarnost. Delo pri razvoju cepiva so opredelili kot dinamično in nepredvidljivo. Med delom so zaznali tudi časovni pritisk ter poudarili transparentnost oziroma pomembnost deljenja informacij na področju razvoja inovacije z vsemi sodelujočimi. Specifika dela pri razvoju inovacije je bil tudi močan vpliv zakonodaje. Posebna specifika dela pri razvoju cepiva je bila povezana z raziskovanje novega, do sedaj nepoznanega področja. Na podlagi pregledane literature ter rezultatov pričujoče raziskave zaznavam podobnost med specifikami družbenih izzivov ter specifikami družbeno odgovornih inovacij. Kot navaja Ball (2012), je družbenim izzivom moč pripisati kompleksnost in negotovost, tudi respondenti pričujoče raziskave podobno opisujejo projekt razvoja cepiva. Sodobnih izzivov prav tako ni mogoče reševati na samo enem področju, temveč je nanje treba gledati celostno, upoštevati vse vpletene družbene ravni in področja (Voegtlin, Scherer, Stahl & Hawn, 2022). Respondenti pričujoče raziskave prav tako poudarjajo nujnost sodelovanja različnih profilov pri razvoju družbeno odgovorne inovacije. Kot navaja Ermolaeva (2018), zahteva timsko delo na področju razvoja družbeno odgovornih inovacij sodelovanje raznolikih strokovnjakov. Sodelovanje različnih deležnikov je pomemben pristop pri razpravi in oceni posledic družbeno odgovornih inovacij ter določanju prednostnih nalog v procesu dela (Blok, Hoffmans & Wubben, 2015). Rezultati pričujoče raziskave nakazujejo na to, da se razvoj družbeno odgovorne inovacije na nekaterih področjih razlikuje od ostalih inovativnih projektov. Iz intervjujev je razvidna večja ciljna usmerjenost projekta ter večja dovzetnost za družbene kritike. Vsak izziv, pred katerega je družba postavljena, je zaradi raznolikih norm in vrednot širom sveta mogoče razumeti in obravnavati na različne načine. Podobno velja tudi za njihove rešitve. V primeru pandemije bolezni COVID-19 je bila kmalu po njenem začetku predlagana najbolj učinkovita rešitev – cepivo. Zaradi zadnjega je bil raziskovalni cilj za vsak raziskovalni tim, ki se je odločil sodelovati, že postavljen. Omenjenemu lahko pripišemo večjo ciljno usmerjenost projekta, ki jo opisujejo respondenti. Rezultati pričujoče raziskave so skladni z navedbami Carrier in Irzik (2021), ki opisujeta vedno prisotno polemiko na področju cepljenja proti nalezljivim boleznim. Respondenti pričujoče raziskave navajajo, da se je polemika cepljenja v času pandemije bolezni COVID-19 še dodatno poglobila, iz česar izhaja tudi večja dovzetnost za družbene kritike do njihovega dela.

Drugo raziskovalno vprašanje se nanaša na izzive, s katerimi se zaposleni med delom pri razvoju družbeno odgovorne inovacije srečujejo. Prisotne izzive pri razvoju družbeno odgovornih inovacij sem analizirala na treh ravneh, in sicer individualni, timski ter

organizacijski. Posredno so me zanimala tudi osebna doživljanja respondentov in omejitve med delom. Pri tem je bilo ugotovljeno, da so specifične dela, prisotne pri razvoju družbeno odgovornih inovacij, v veliki meri tiste, ki predstavljajo med razvojem inovacij tudi največje izzive. Iz intervjujev je razvidno, da respondenti na individualni ravni kot pomemben izziv izpostavljajo odgovornost, ki jo razvoj cepiva prinaša, saj mora končni rezultat biti zdrav in varen za ljudi. Kot navajajo Pavie, Carthy in Scholten (2014) lahko inovator, ki deluje na razvoju družbeno odgovornih inovacij, s svojim delom vpliva na vsakdanje življenje ter povzroči tudi spremembo življenjskega sloga mnogih posameznikov. Zaradi zadnjega je zelo pomembna moralna občutljivost, ki jo razlagamo kot sposobnost prepoznavanja in upoštevanja morebitnih etičnih posledic sprejetih odločitev vseh, ki pri družbeno odgovornih projektih sodelujejo.

Naslednji izziv, ki je razviden iz intervjujev in se nanaša na individualno in organizacijsko raven, je zaupanje ljudi v inovacijo. Intervjuvanci zaznavajo močno prisotnost nezaupanja v cepivo proti COVID-19, kar za njihovo delo predstavlja izziv. Iz intervjujev je prav tako razvidna potreba respondentov po zagovarjanju svojega dela zaradi prisotne polemike, povezane s cepljenjem. Rezultati pričujoče raziskave so skladni z raziskavo, ki sta jo izvedla Carrier in Irzik (2021), ki na podlagi empirične študije dokazujeta skeptičen odnos ljudi na področju zanesljivosti znanstvenih rezultatov, pomembnih za vsakdanje življenje, kot so smernice na področju prehrane ter varnost in učinkovitost cepiv. Iz intervjujev je razvidno, da je lokalna proizvodnja cepiva tista, ki bo po navedbah dela respondentov pričujoče raziskave pripomogla k večjemu zaupanju v cepivo, hkrati pa drugi del respondentov meni, da bo lokalna proizvodnja vplivala negativno na sprejem inovacije. Na kakšen način bo inovacija sprejeta v družbi, vplivajo tudi informacije, s katerimi splošna javnost o razvoju inovacije razpolaga. Količina informacij je odvisna od pogostosti in načina komuniciranja razvijalcev družbeno odgovornih inovacij z javnostjo. Brownell, Price in Steinman (2013) z empiričnimi podatki dokazujejo pomanjkljivosti na področju komunikacije znanstvenikov s splošno javnostjo. Carrier in Gartzlaff (2019) v študiji raziskujeta razloge za vzpostavitev slabega dialoga med znanstveniki ter javnostmi. Raziskovalci vidijo velik razkorak med tem, kaj ljudje na splošno mislijo o določeni temi in kaj je s pomočjo znanosti dejansko rešljivo. Nerealna pričakovanja ljudi so po mnenju raziskovalcev eden večjih izzivov pri vzpostavljanju dialoga. Prav tako pa je izziv tudi sposobnost razumevanja znanstvenih osnov, ki predstavljajo temelj razumnih prepričanj. V okviru izvedene empirične raziskave na področju dialoga med raziskovalci in splošno javnostjo ne pridobimo nobenih informacij, kljub temu da na podlagi teoretičnih izhodišč lahko razberemo, da gre za zelo pomemben izziv.

Iz intervjujev razviden izziv, prisoten na individualni in organizacijski ravni, je časovni pritisk, ki je prisoten med razvojem cepiva. Nujnost rešitev družbenih izzivov sodobnega sveta je vsekakor razumljiva, saj gre velikokrat za reševanje življenj (Lazányi, 2017). Newlands in drugi (2020) ugotavlja, da se časovni pritisk s strani odločevalcev v času kriznih situacij povečuje, medtem pa velikokrat pozablja, da hitre rešitve lahko prinašajo dolgoročne

posledice za družbo, tudi negativne. Do podobnih zaključkov prihajata tudi Fassin in Pandolfi (2010), ki v svoji študiji nujnost rešitve povezujeta s krajšim časovnim okvirom razvoja inovacije.

Rezultati pričujoče raziskave nakazujejo tudi na nepredvidljivost rezultatov razvoja, ki se povezuje z noviteto raziskovalnega področja. Omenjeno samo po sebi predstavlja izziv, saj je iz intervjujev razvidno, da respondenti raziskujejo novo, do sedaj nepoznano področje brez možnosti iskanja vzporednic s preteklimi raziskavami. Lubberink, Blok, Van Ophem in Omta (2017) navajajo, da je na področju dela, ki ima lahko nepredvidljive rezultate, treba predvideti prihodnost, ki je zaželeno, in organizirati vire za usmeritev inovacij v pravo smer.

Rezultati pričujoče raziskave kažejo, da so na timski in organizacijski ravni prisotni izzivi na področju financiranja projekta razvoja cepiva proti COVID-19. Kljub za družbo pomembnemu namenu projekta gre za finančno zelo zahteven projekt. Chatfield, Iatridis, Stahl in Paspallis (2017) ugotavljajo, da so na področju financiranja družbeno odgovornih projektov prisotna številna tveganja, saj razvoj teh zahteva vlaganje virov za daljše časovno obdobje. Kako dolgo pa bodo investitorji za projekt zainteresirani, pa je vprašanje brez odgovora, navaja Kaltenbrunner (2020). Izziv, prisoten na organizacijski ravni, se navezuje tudi na zakonsko regulativo. Ta je močno vplivala na proces iskanja rešitev ter po mnenju respondentov pričujoče raziskave omejevala njihovo ustvarjalnost. Rezultati pričujoče raziskave so skladni z ugotovitvami Pavie, Carthy in Scholten (2014), ki v svojem delu navajajo konflikte, ki so prisotni pri delu pri razvoju družbeno odgovornih inovacij. Od raziskovalca se pričakuje, da bo deloval odgovorno do družbe, predvideval morebitne učinke inovacije, hkrati pa mora pri iskanju prodornih rešitev biti ustvarjalen in razmišljati izven znanih okvirjev. Rezultati pričujoče raziskave so skladni tudi z ugotovitvami Rosso (2014), ki v empirični študiji na področju omejitev pri procesu dela zaznava negativne učinke na ustvarjalnost zaposlenih.

Na podlagi izvedene raziskave zaznavam nekaj izzivov pri usklajevanju sodelujočih na timski ter organizacijski ravni. Iz intervjujev je razvidno, da respondenti zaznavajo težave na področju timskega usklajevanja, saj navajajo prisotna nesoglasja med člani tima. Rezultati kažejo tudi na težave pri uskladitvi dela z državnimi institucijami, prav tako pa tudi evropskimi. Raziskovalne ugotovitve so skladne z ugotovitvami Barnea in Rubin (2010), ki ugotavljata, da se izzivi v večji meri pojavljajo med zunanjimi in notranjimi deležniki. Zadnje podpira tudi pričujoča raziskava. Rezultati pričujoče raziskave nakazujejo na težave pri usklajevanju in sodelovanju z zunanjimi organizacijami, ki so posredno ali neposredno vpletene v razvoj cepiva. Jarmai in Vogel-Pöschl (2020) z empirično študijo dokazujeta, da vključevanje različnih deležnikov podaljšuje trajanje projekta. Silva, Bitencourt, Faccin in Iakovleva (2019) v svoji študiji kot izziv navajajo pozno vključevanje deležnikov, ki znatno poveča tveganje za zavrnitev inovacije. Da vključenost deležnikov podaljšuje trajanje projekta, dokazujem tudi s svojimi empiričnimi rezultati, saj intervjuvanci opisujejo večtedensko čakalno vrsto pri izposoji za delo zahtevane opreme, medtem ko pri sodelovanju s partnerji, ki ne delujejo na državni ravni, ne zaznavajo nikakršnih težav.

Po ugotovitvah Pavie, Carthy in Scholten (2014) so organizacije za namen zagotavljanja družbeno odgovornih rezultatov primorane poslovati transparentno ter v svoje poslovanje vključiti deležnike z raznolikih področij, kar seveda prinaša različne izzive na ravni organizacije. Fraaije in Flipse (2020) na podlagi empirične študije izzivov, povezanih s transparentnim poslovanjem, zaznavata, da so pravice intelektualne lastnine lahko tiste, ki raziskovalcem preprečijo delitev osnov svojih odločitev z drugimi. Blok, Hoffmans in Wubben (2015) na podlagi raziskovalnih rezultatov zaznavajo možnost uhajanja znanja in zaupnih informacij do konkurenčnih podjetij kot tudi strah pred izgubo lastništva nad inovacijami. Omenjenih izzivov na področju transparentnega poslovanja ne morem podpreti z rezultati moje empirične študije, saj intervjuvanci izzivov na tem področju ne navajajo. Na podlagi izvedenih intervjujev lahko potrdim le, da so intervjuvanci bili zelo previdni pri podajanju kakršnih koli rezultatov ali načrtov dela, kar bi lahko izhajalo iz razlogov zaščite intelektualne lastnine, kot navajata Fraaije in Flipse (2020).

Pričujoča raziskava je pokazala, da so delo pri razvoju cepiva otežile tudi posebne okoliščine, v katerih so se respondenti znašli zaradi ukrepov za namen preprečevanja širjenja bolezni COVID-19. Največji izziv so predstavljali podaljšani dobavni roki materialov, potrebnih za dobavo laboratorijske opreme, zaradi česar so morali potek dela nenehno prilagajati razpoložljivi opremi. Izziv za respondente je bilo tudi delo od doma, prav tako pa tudi samostojno delo v laboratoriju. Podobnih vzporednic v okviru teoretičnega dela z dosedanjimi raziskavami na področju razvoja družbeno odgovornih inovacij ne zaznavam. Bolezen COVID-19 in z njo povezana pandemija, je prinesla številne izzive, zaradi katerih so pogoji dela bili nekoliko drugačni. V veljavi je bilo več ukrepov za namen preprečevanja širjenja bolezni, ki so na primer povzročili zaustavitev gospodarstva, zaradi česar je mnogo surovin primanjkovalo. Zaradi množičnega razvoja cepiva proti bolezni COVID-19 pa se je na drugi strani povečalo povpraševanje po določeni laboratorijski opremi.

Teoretični prispevek magistrskega dela je v prvi vrsti poglobljen in celovit pregled obstoječe literature na področju družbene odgovornosti, inovacij ter izzivov, ki se pojavljajo pri razvoju družbeno odgovornih inovacij. Rezultati raziskave so koristni tako s strokovnega, praktičnega ter tudi akademskega vidika. Empirične ugotovitve raziskave predstavljajo dobro osnovo za nadaljnje in bolj poglobljene raziskave, saj obstoječih študij na področju izzivov, ki so prisotni med razvojem družbeno odgovornih inovacij, primanjkuje. Poleg tega so v magistrskem delu prvič doslej predstavljeni in obdelani izzivi pri razvoju družbeno odgovornih inovacij na ravni posameznika, tima ter organizacije. Zaradi tega sem z magistrskim delom prispevala k razumevanju problematike na področju družbeno odgovornih inovacij. Povzete ugotovitve v magistrskem delu bodo služile pri seznanjanju področja razvoja družbeno odgovornih inovacij.

Magistrsko delo ima praktični prispevek za zaposlene, ki delajo na razvoju družbeno odgovornih inovacij. Raziskovalne ugotovitve lahko služijo kot osnova pri sestavi tima, ki bo družbeno odgovorno inovacijo razvijal. Kot navajajo rezultati raziskave, je v prvi vrsti najpomembnejša sposobnost dela v timu. Posamezni član mora imeti visoko moralno

občutljivost, pri delu mora sprejeti in se zavedati odgovornosti svojega dela, je samoiniciativen, vztrajen ter proaktiven.

Raziskovalne ugotovitve lahko služijo kot pomoč pri opredelitvi tveganj na področju razvoja družbeno odgovornih inovacij in izzivov, ki se lahko med razvojem pojavijo. Prav tako menim, da magistrsko delo lahko služi kot pomoč pri boljšemu razumevanju zapletenosti in na drugi strani pomembnosti družbeno odgovornih inovacij. Vsak posameznik lahko s svojim vedenjem pozitivno ali negativno vpliva na učinkovitost inovacije. Z večjo ozaveščenostjo o delu in izzivih, prisotnih pri razvoju družbeno odgovornih inovacij, se poveča tudi sposobnost sprejemanja premišljenih odločitev s strani ljudi.

## **5.2 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskave**

Izbrana metoda pridobivanja empiričnih podatkov, ki sem jo uporabila v svoji raziskavi, ima določene omejitve. Na področju pisanja teoretičnega dela magistrskega dela sem razpolagala z omejeno količino razpoložljive literature, saj sem raziskovala relativno novo področje. Pri izbiri intervjuja kot temeljni metodi zbiranja podatkov je treba upoštevati možnost pristranskosti anketarja, saj obstaja velika verjetnost, da bo anketar vplival na respondenta. Prav tako so lahko interpretirani rezultati podvrženi subjektivnosti anketarja. V izogib temu bi bilo treba izvesti anketo, ki možnost subjektivnosti izloči. Na ta način bi lahko v raziskovalni vzorec zajeli tudi večje število ljudi. Intervjuji so bili izvedeni znotraj ene organizacije, ki razvija družbeno odgovorne inovacije, za zanesljivejše rezultate bi bilo treba opraviti intervjuje v več organizacijah. Na ta način bi bila možna tudi primerjava znotraj več panog.

Raziskovan pojav je bil prav tako občutljive narave zaradi zaupnih informacij o procesih in metodologijah dela, posledično nekaj zastavljenih vprašanj ni bilo odgovorjenih oziroma so bili odgovori zelo splošni. V času izvedbe empiričnega dela magistrskega dela so prav tako bili v veljavi ukrepi za namen preprečevanja širjenja bolezni COVID-19, zaradi katerih sem bila intervjuje primorana izvesti prek spleta. V prvi vrsti izvedba intervjujev na daljavo pomeni omejen osebni stik med respondentom in anketarjem. Prav tako spletni intervjuji povečujejo možnost nastanka tehničnih težav. Potek intervjujev je bil odvisen od kakovosti internetne povezave, uporabljene videokonferenčne platforme ter programske opreme, ki je omogočala zvočno in vizualno snemanje intervjujev.

## **SKLEP**

Inovacije lahko zagotovijo gospodarske koristi in povečajo vrednost za družbo in okolje. Vendar pa se lahko v povezavi z njimi pojavijo tudi socialno-etični pomisleki in vprašanja. Mnogo naprednih tehnologij, razvitih z namenom reševanja družbenega izziva, sprva sicer tega rešujejo, vendar pa lahko sčasoma ta ista tehnologija ustvarja nove težave ali skrbi za družbo. Pri iskanju rešitev za družbene izzive se namreč velikokrat postavlja preveč vprašanj

na področju premagovanja trenutnih groženj ter premalo vprašanj o tem, kakšen svet bo posamezna rešitev za seboj pustila. Velikokrat se zato pojavlja vprašanje, kako z inovacijo, namenjeno reševanju družbenega izziva, sploh ravnati, saj tovrstne inovacije lahko prinesejo veliko pozitivnih, med drugim pa tudi veliko negativnih učinkov, ki pozitivne izenačijo, v nekaterih primerih celo presežejo. Družbeno odgovorne inovacije so zagotovo eden od učinkovitih pristopov pri tovrstnih vprašanjih.

Razvoj družbeno odgovornih inovacij lahko opredelimo kot proces, znotraj katerega so upoštevani širši vplivi raziskav in inovacij. Družbeno odgovorna inovacija prav tako spodbuja ustvarjalnost in daje priložnost za raziskovalne rezultate, ki so družbeno zaželeni in se izvajajo v okviru javnega interesa (Schroeder & Ladikas, 2015). Pomembno je poudariti, da gre pri razvoju družbeno odgovornih inovacij za uskladitev organizacijskih ciljev s cilji širše družbe (Taebi, Correlje, Cuppen, Dignum & Pesch, 2014; Santos Rutschman, 2019; Edwards-Schachter, 2018; Macnaghten in drugi, 2013). Družbeno odgovorne inovacije zaradi svojih specifik in na drugi strani zapletenosti zahtevajo posebne pristope. Pri razvoju teh mora raziskovalec bolj kot kdaj koli prej sodelovati v razvoju in na drugi strani tudi reševanju težav, ki nastajajo kot posledica raziskovalnih rezultatov. Tovrsten način delovanja lahko povzroči posamezne izzive, na primer podaljšuje čas razvoja, vsekakor pa je to način, s katerim naslavljamo družbene vrednote, primer katerih sta zdravje in varnost. Pri razvoju družbeno odgovornih inovacij je potrebno tudi vključevanje različnih deležnikov zaradi družbene legitimnosti inovacij. Nujna je tudi odzivnost na nova znanja, nove okoliščine, ki lahko pomembno vplivajo na inovacijski rezultat. Pomemben je tudi način, čas in pogostost komuniciranja z javnostmi pri predstavitvi inovacije.

Na podlagi navedenih teoretičnih izhodišč na področju razvoja družbeno odgovornih inovacij sem oblikovala dve raziskovalni vprašanji. Prvo raziskovalno vprašanje zajema specifične dela v primeru družbeno odgovornih inovacij, drugo raziskovalno vprašanje pa naslavlja izzive, s katerimi se soočajo posamezniki, timi in organizacije, ki delajo na razvoju družbeno odgovornih inovacij. Rezultati pričujoče raziskave kažejo, da razvoj družbeno odgovornih inovacij zajema specifične dela, kot so odgovornost na področju vpliva inovacij, nujnost rešitve – časovni pritisk, interdisciplinarnost raziskovalnega tima, nepredvidljivost, ciljna usmerjenost, omejitve povezave z zakoni in dovezetnost za družbene kritike. Glavna ugotovitev magistrskega dela je, da izzive, ki se pri razvoju družbeno odgovornih inovacij pojavljajo, v veliki meri narekujejo specifične dela na tovrstnem področju. Ti so povezani z odgovornostjo, ki jo delo prinaša, s časovnimi omejitvami, financiranjem, družbeno sprejemljivostjo dela, raziskovanjem nepoznanega področja in vključenostjo raznolikih deležnikov. Bolezen COVID-19 in z njo povezana pandemija je za preučevan raziskovalni tim prinesla številne izzive, kot so daljši dobavni roki laboratorijskega materiala zaradi zaustavitve gospodarstva in povečanega povpraševanja ter delo na daljavo zaradi ukrepov na področju zaježitve širjenja bolezni COVID-19.

Kot je v procesu razvoja družbeno odgovornih inovacij pomembno kritično preučevanje aktivnosti, obveznosti in praks s strani raziskovalcev in inovatorjev, bi moral o svoji vlogi in vplivu na inovacijski proces ter končni rezultat razmisliti tudi vsak posameznik. Lekcij družbenih izzivov se je velikokrat težko naučiti, v nekaterih primerih jih je še težje implementirati v prihodnost. Koliko smo se kot družba pravzaprav naučili iz družbenega izziva, širjenja nalezljive bolezni COVID-19, bomo spoznali, ko bomo priča novemu izzivu in morda zaradi novih znanj takrat ravnali drugače.

Družbeni izzivi, primer katerih je širjene bolezni COVID-19, so zagotovo tisti, ki nujno potrebujejo družbeno odgovorne rešitve. A zgolj zavedanje pomembnosti vloge, ki jo imajo družbeno odgovorne inovacije v sodobnem svetu, ni dovolj. Potrebno je tudi kolektivno zavedanje nujnosti posamezne rešitve ter seveda zaupanje in sprejemanje le-te. Brez zaupanja v inovativne rešitve še tako potencialne inovacije ne morejo zagotavljati vseh koristi, ki jih lahko doprinesejo k družbi. Konec koncev je cilj družbeno odgovornih inovacij znanstvene raziskave približati interesom in vrednotam ljudi.

## LITERATURA IN VIRI

1. Adhabi, E. & Anozie, C. B. (2017). Literature review for the type of interview in qualitative research. *International Journal of Education*, 9(3), 86–97.
2. Afuah, A. (1998). Responding To Structural Industry Changes: A Technological Evolution Perspective. *Oxford University Press*, 6(1), 183–202.
3. Alexander, L. & Van Knippenberg, D. (2014). Teams in Pursuit of Radical Innovation: A Goal Orientation Perspective. *Academy of Management Review*, 39(4), 423–438.
4. Asrar ul Haq, M., Kuchinke, K. P. & Iqbal A. (2017). The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education. *Journal of Cleaner Production*, 142(4), 2352–2363.
5. Asveld, L., van Dam-Mieras, R., Swierstra, T., Lavrijssen, S., Linse, K. & Van den Hoven, J. (2017). *Responsible Innovation 3: A European Agenda*. Cham: Springer.
6. Bäckström, I. & Lindberg, M. (2019). Varying involvement in digitally enhanced employee-driven innovation. *European Journal of Innovation*, 22(3), 524–540.
7. Ball, P. (2012). *Why Society is a Complex Matter?* London: Springer.
8. Barauskaite, G. & Streimikiene, D. (2020). Corporate social responsibility and financial performance of companies: The puzzle of concepts, definitions and assessment methods. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 279–287.
9. Barba-Aragón, M. I. & Jiménez-Jiménez, D. (2020). HRM and radical innovation: A dual approach with exploration as a mediator. *European Management Journal*, 38(5), 791–803.
10. Baregheh, A., Rowley, S. & Sambrook, S. (2009). Towards a Multidisciplinary Definition of Innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323–1339.
11. Barnea, A. & Rubin, A. (2010). Corporate Social Responsibility as a Conflict between Shareholders. *Journal of Business Ethics*, 97, 71–86.



12. Basias, N. & Pollalis, Y. (2018). Quantitative and qualitative research in business & technology: Justifying a suitable research methodology. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 7, 91–105.
13. Besley, J. C., Oh, S. H. & Nisbet, M. (2013). Predicting scientists' participation in public life. *Public understanding of science*, 22(8), 971–987.
14. Blok, V. (2014). Look who's talking: responsible innovation, the paradox of dialogue and the voice of the other in communication and negotiation processes. *Journal of Responsible Innovation*, 1(2), 171–190.
15. Blok, V., Hoffmans, L. & Wubben, E. F. M. (2015). Stakeholder engagement for responsible innovation in the private sector: critical issues and management practices. *Journal on Chain and Network Science*, 15(2), 147–164.
16. Blok, V. & Lemmens, P. (2015). *Responsible Innovation 2: Concepts, Approaches, and Applications*. Dordrecht: Springer.
17. Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Iowa: University of Iowa Press.
18. Brammer, S., He, H. & Mellahi, K. (2015). Corporate social responsibility, employee organizational identification, and creative effort: The moderating impact of corporate ability. *Group & Organization Management*, 40(3), 323–352.
19. Brownell, S. E., Price, J. V. & Steinman, L. (2013). Science communication to the general public: why we need to teach undergraduate and graduate students this skill as part of their formal scientific training. *Journal of undergraduate neuroscience education*, 12(1), 6–10.
20. Buchholz, R. A. & Rosenthal, S. B. (2005). The Spirit of Entrepreneurship and the Qualities of Moral Decision Making: Toward A Unifying Framework. *Journal of Business Ethics*, 60(3), 307–315.
21. Bundy, J., Vogel, R. M. & Zachary, M. A. (2017). Organization–stakeholder fit: A dynamic theory of cooperation, compromise, and conflict between an organization and its stakeholders. *Strategic Management Journal*, 39(2), 476–501.
22. Burget, M., Bardone, E. & Pedaste, M. (2017). Definitions and Conceptual Dimensions of Responsible Research and Innovation: A Literature Review. *Science and Engineering Ethics*, 23, 1–19.
23. Carrier, M. & Gartzlaff, M. (2020). Responsible research and innovation: Hopes and fears in the scientific community in Europe. *Journal of Responsible Innovation*, 7(2), 149–169.
24. Carrier, M. & Irzik, G. (2021). Responsible research and innovation: Coming to grips with an ambitious concept. *Synthese*, 198(19), 4627–4633.
25. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
26. Chatfield, K., Iatridis, K., Stahl, B. & Paspallis, N. (2017). Innovating Responsibly in ICT for Ageing: Drivers, Obstacles and Implementation. *Sustainability*, 9(6), 971.

27. Chen, G., Bush, E. C. M., Wu, X., Farh, J. L. & Wu, Z. (2013). Teams as Innovative Systems: Multilevel Motivational Antecedents of Innovation in R&D Teams. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 1018–1027.
28. Chen, J., Liu, J. & Qin, J. (2019). Corporate social responsibility and capacity selection. *Transformations in Business & Economics*, 18(3C (48C)), 530–545.
29. Chen, X. & Kelly, T. F. (2015). B-Corps—A growing form of social enterprise: Tracing their progress and assessing their performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 102–114.
30. Commission of the European Communities. (2001, 18. julij). *Green paper, promoting a European framework for corporate social responsibility*. Pridobljeno 17. januarja 2021 iz [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_en.pdf).
31. Coombs, W. T. & Holladay, S. J. (2012). *Managing Corporate Social Responsibility: A Communication* (1. izd.). Oxford: Wiley-Blackwell.
32. Crossman, M. M. & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47, 1154–1191.
33. D'Souza, C. K & Bhowmick A. (2012). Organizational Structure and Innovation. *NHRD Network Journal*, 5(2), 25–31.
34. Demers-Payette, O., Lehoux, P. & Daudelin, G. (2016). Responsible research and innovation: A productive model for the future of medical innovation. *Journal of Responsible Innovation*, 3(3), 188–208.
35. Dervitsiotis, K. N. (2011). The challenge of adaptation through innovation based on the quality of the innovation process. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(5), 553–566.
36. Devloo, T., Anseel, F., Beuckelaer, A. & Salanova, M. (2015) Keep the fire burning: Reciprocal gains of basic need satisfaction, intrinsic motivation and innovative work behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(4), 491–504.
37. Donate, M. J. & Guadamillas, F. (2011). Organizational Factors to Support Knowledge Management and Innovation. *Journal of Knowledge Management*, 15, 890–914.
38. Echebiri, C. (2020). An Empirical Study into the Individual-Level Antecedents to Employee-Driven Innovation. *Technology Innovation Management Review*, 10(6), 42–52.
39. Eckert, C. (2017). Corporate reputation and reputation risk: Definition and measurement from a (risk) management perspective. *Journal of Risk Finance*, 18(2), 145–158.
40. Edwards-Schachter, M. (2018). The nature and variety of innovation. *International Journal of Innovation Studies*, 2018(2), 65–79.
41. Engen, M. (2016). *Frontline employees as participants in service innovation processes: innovation by weaving* (6. izd.). Gjøvik: Høgskolen i Lillehammer.
42. Ermolaeva, S. (2018). *Corporate Social Responsibility in Russia: Teamwork aspect - The 12th International Days of Statistics and Economics*. Prague: Melandrium.

43. Eveleens, C. (2010). Innovation management; a literature review of innovation process models and their implications. *Faculty of Economics & Business Administration Working Paper Series*, 76, 3–56.
44. Fassin, D. & Pandolfi, M. (2010). *Contemporary States of Emergency: The Politics of Military and Humanitarian Interventions*. New York: Zone Books.
45. Flipse, S. M., Van der Sanden, M. C. A. & Osseweijer, P. (2013). The Why and How of Enabling the Integration of Social and Ethical Aspects in Research and Development. *Science and Engineering Ethics*, 19(3), 703–725.
46. Fraaije, A. & Flipse, S., M. (2020) Synthesizing an implementation framework for responsible research and innovation, *Journal of Responsible Innovation*, 7(1), 113–137.
47. Frlec, Š. & Vidmar, G. (2005). Študija samoučinkovitosti v kontekstu delovnega mesta. *Psihološka obzorja*, 14(1), 35–49.
48. Garcia-Martinez, M., Zouaghi, F. & Garcia-Marco, T. (2017). Diversity is strategy: The effect of R&D team diversity on innovative performance: Diversity is strategy. *R&D Management*, 47(2), 311–329.
49. García-Sánchez, I. A. & García-Sánchez, A. (2020). Corporate Social Responsibility during COVID-19 Pandemic. Corporate social responsibility during COVID-19 pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 3–21.
50. Gianni, R., Pearson, J. & Reber, B. (2019). *Responsible Research and Innovation: From Concepts to Practices*. Abingdo: Routledge.
51. Girotra, K. Terwiesch, C. & Ulrich, K. T. (2010). Idea Generation and the Quality of the Best Idea. *Management Science*, 56(4), 591–605.
52. Groves, C. (2009). Future ethics: Risk, care and non-reciprocal responsibility. *Journal of Global Ethics*, 5(1), 17–31.
53. Gupta, S. (2018). *Driving Digital Strategy - A Guide to Reimagining Your Business*. Boston: Harvard Business Review Press.
54. Gurzawska, A., Mäkinen, M. & Brey, P. (2017). Implementation of Responsible Research and Innovation (RRI) Practices in Industry: Providing the Right Incentives. *Sustainability*, 9(10), 2–26.
55. Harari, Y. N. (2020). *The world after coronavirus*. Pridobljeno 20. decembra 2021 iz <https://www.ft.com/content/19d90308-6858-11ea-a3c9-1fe6fedcca75>.
56. Harmaakorpi, V. & Melkas, H. (2012). *Practice-Based Innovation: Insights, Applications and Policy Implications*. Heidelberg: Springer.
57. Harrison, D. E., Ferrell, O. C., Ferrell, L. & Hair J., F. (2019). Corporate social responsibility and business ethics: conceptualization, scale development and validation. *Journal of Product & Brand Management*, 29(4), 431–439.
58. Hendriks, F., Kienhues, D. & Bromme, R. (2016). Trust in science and the science of trust. V B. Blöbaum (ur.), *Trust and communication in a digitized world* (str. 143–159). Cham: Springer.

59. Hesse, K. & Fornahl, D. (2020). Essential ingredients for radical innovations? The role of (un-)related variety and external linkages in Germany. *Papers in Regional Science*, 99(5), 1165–1183.
60. Hibbert, P. & Cunliffe, A. (2015). Responsible Management: Engaging Moral Reflexive Practice Through Threshold Concepts. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 177–188.
61. Hicks, W. B., Pryor, M., Sprufera, J., Greene, A., Byrne, V. & Collins-McLaughlin, A. (2018). Time Pressure and Teams: Contextual Factors Influencing Task Experience when Using a Cognitive Aid. *Human Factors and Ergonomics Society*, 62(1), 125–129.
62. Hsu, M. L. A. & Fan., H. L. (2010). Organizational Innovation Climate and Creative Outcomes: Exploring the Moderating Effect of Time Pressure. *Creativity Research Journal*, 22(4), 378–386.
63. Hur, W. M., Moon, T. W. & Ko, S. H. (2018). How employees' perceptions of CSR increase employee creativity: mediating mechanisms of compassion at work and intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 153, 629–644.
64. Jarmai, K. (2020). *Responsible Innovation: Business Opportunities and Strategies for Implementation* (1. izd.). Dordrecht: Springer.
65. Jarmai, K. & Vogel-Pöschl, H. (2020). Meaningful collaboration for responsible innovation. *Journal of Responsible Innovation*, 7(1), 138–143.
66. Javed, M. M., Rashid, A., Hussain, G. & Ali, H. Y. (2019). The effects of corporate social responsibility on corporate reputation and firm financial performance: Moderating role of responsible leadership. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(3), 1–11.
67. Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(1), 408–417.
68. Johnsson, M. (2017). Innovation Enablers for Innovation Teams – A Review. *Journal of Innovation Management*, 5(3), 75–121.
69. Kahn, B. K. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 61(3), 453–460.
70. Kalay, F. & Lynn, G. S. (2016). The impact of organizational structure on management innovation: An empirical research in Turkey. *Pressacademia*, 5(1), 125–137.
71. Kaltenbrunner, W. (2020). Managing budgetary uncertainty, interpreting policy. How researchers integrate “grand challenges” funding programs into their research agendas. *Journal of Responsible Innovation*, 7(3), 320–341.
72. Kamasak, R. (2015). Determinants of innovation Performance: A Resource-based Study. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 195, 1330–1337.
73. Kasmire, J., Korhonen, J. M. & Nikolic, I. (2012). How Radical is a Radical Innovation? An Outline for a Computational Approach. *Energy Procedia*, 20, 346–353.
74. Kerr, A., Hill, R. L. & Till, C. (2018). The limits of responsible innovation: Exploring care, vulnerability and precision medicine. *Tehnology in Society*, 52, 24–31.
75. Khan, M. S., Breitenecker, R. J., Gustavsson, V. & Schwarz, E. J. (2015). Innovative Entrepreneurial Teams: The Give and Take of Trust and Conflict. *Creativity and Innovation Management*, 24(4), 558–573.

76. Khedhaouria, A., Montani, F. & Thurik, R. (2017). Time pressure and team member creativity within R&D projects: The role of learning orientation and knowledge sourcing. *International Journal of Project Management*, 35(6), 942–954
77. Kim, H. L., Woo, E., Uysal, M. & Kwon, N. (2018). The effects of corporate social responsibility (CSR) on employee well-being in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1584–1600.
78. Kogabayev, T. & Maziliauskas, A. (2017). The definition and classification of innovation. *Holistica*, 8(1), 59–72.
79. Kotsemir, M. & Meissner, D. (2016). Conceptualizing the innovation process towards the ‘active innovation paradigm’- trends and outlook. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 5(14).
80. Kramer, F. D. & Wrightson, J. A. (2016). *Innovation, leadership, and national security*. Washington: The Atlantic Council.
81. Krieger, J., Li, D. & Papanikolaou, D. (2021). Missing Novelty in Drug Development. *The Review of Financial Studies*, 1–44.
82. Kunz, J. (2020). Corporate Social Responsibility and Employees Motivation—Broadening the Perspective. *Schmalenbach Business Review*, 72(2), 159–191.
83. Laasch, O., Suddaby, R., Freeman, R. E. & Jamali, D. (2020). *Research Handbook of Responsible Management*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
84. Latif, K. F., Sajjad, A., Bashir, R., Shaukat, M. B., Khan, M. B. & Sahibzada, U. F. (2020). Revisiting the relationship between corporate social responsibility and organizational performance: The mediating role of team outcomes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management Volume*, 27(4), 1630–1641.
85. Lazányi, K. (2017). Innovation – The role of trust. *Serbian Journal of Management*, 12(2), 329–341.
86. Levidow, L. & Neubauer, C. (2014). EU research agendas: Embedding what future? *Science as Culture*, 23(3), 397–412.
87. Li, Y., Wei, F., Ren, S. & Di, Y. (2015). Locus of control, psychological empowerment and intrinsic motivation relation to performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(4), 422–438.
88. Lubberink, R., Blok, V., Van Ophem, J. & Omta, O. (2017). Lessons for responsible innovation in the business context: A systematic literature review of responsible, social and sustainable innovation practices. *Sustainability*, 9(5), 1–31.
89. McWilliams, A., Rupp, D. E., Siegel, D. S., Stahl, G. & Waldman, D. A. (2019). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility: Psychological and Organizational Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
90. Morad, S., Ragonis, N. & Barak, M. (2021). An integrative conceptual model of innovation and innovative thinking based on a synthesis of a literature review. *Thinking Skills and Creativity*, 40, 2–12.
91. Mozes, M., Josman, Z. & Yaniv, E. (2011). Corporate social responsibility organizational identification and motivation. *Social Responsibility Journal*, 7, 310–325.

92. Nacionalni inštitut za javno zdravje - NIJZ. (2020, 12. junij). *Koronavirus (SARS-CoV-2) – ključne informacije*. Pridobljeno 28. oktobra 2020 iz <https://www.nijz.si/sl/koronavirus-2019-ncov>.
93. Nature Briefing. (2020, 7. oktober). *Scientists, keep an open line of communication with the public*. Pridobljeno 20. aprila 2022 iz <https://www.nature.com/articles/s41591-020-1111-1>.
94. Newlands, G., Lutz, C., Tamò-Larrieux, A., Fosch Villaronga, E., Harasgama, R. & Scheitlin, G. (2020). Innovation under pressure: Implications for data privacy during the Covid-19 pandemic. *Journal of English Linguistics*, 203–204.
95. Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., Agha, M. & Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International Journal of Surgery*, 78, 185–193.
96. Nordmann, A. (2014) Responsible innovation, the art and craft of anticipation, *Journal of Responsible Innovation*, 1(1), 87–98.
97. Olawale, O. A., Oyedele, L. O. & Owolabi, H. A. (2020). Construction practitioners' perception of key drivers of reputation in mega-construction projects. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 18(6), 1571–1592.
98. Osagie, E. R., Wesselink, R., Blok, V., Lans, T. & Mulder, M. (2014). Individual Competencies for Corporate Social Responsibility: A Literature and Practice Perspective. *Journal of Business Ethics*, 135, 233–252.
99. Owen, R., Bessant, J. & Heintz, M. (2013). *Responsible Innovation – Managing the Responsible Emergence of Science and Innovation in Society*. Chichester: Wiley.
100. Owen, R., Macnaghten, R. & Stilgoe, J. (2012). Responsible research and innovation: From science in society to science for society, with society. *Science and Public Policy*, 39(6), 751–760.
101. Parker, S. K. & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633–662.
102. Pastoors, S., Scholz, U., Becker, J. H. & Van Dun, R. (2017). *Towards Sustainable Innovation: A five step approach to sustainable change*. Hesse: Tectum Wissenschaftsverlag.
103. Paulus, P. B., Dzindolet, M. & Kohn, N. W. (2012). *Handbook of Organizational Creativity* (1. izd.). Norman: Academic Press.
104. Pavie, X., Carthy, D. & Scholten, V. (2014). *Responsible Innovation: From Concept To Practice*. Singapore: World Scientific.
105. Pellé, S. & Reber, B. (2015). Responsible innovation in the light of moral responsibility. *Journal on Chain and Network Science*, 15(2), 107–117.
106. Ramkissoon, H. (2021). Social Bonding and Public Trust/Distrust in COVID-19 Vaccines. *Sustainability*, 13, 2–5.
107. Renkema, M. (2018). *Innovating HRM for Employee-Driven Innovation: A Multilevel Perspective*. Enschede: University of Twente.
108. Resnik, D. B. & Elliott, K. C. (2016). The Ethical Challenges of Socially Responsible Science. *Accountability in Research*, 23(1), 31–46.

109. Ribeiro, B., Bengtsson, L., Benneworth, P., Bühner, S., Castro–Martínez, E., Hansen, M., Jarmai, K., Lindner, R., Olmos–Peñuela, J., Ott, C. & Shapira, P. (2018). Introducing the dilemma of societal alignment for inclusive and responsible research and innovation. *Journal of Responsible Innovation*, 5(3), 1–16.
110. Rosso, B. D. (2014). Creativity and constraints: Exploring the role of constraints in the creative processes of research and development teams. *Organization Studies*, 35(4), 551–585.
111. Rothwell, R. (1994). Towards the Fifth-generation Innovation Process. *International Marketing Review*, 11(1), 7–31.
112. Sadati, A. K., Lankarani, M. H B. & Bagheri Lankarani, K. (2020). Risk Society, Global Vulnerability and Fragile Resilience: Sociological View on the Coronavirus Outbreak. *Shiraz E–Medical Journal*, 21(4), 1–2.
113. Santos Rutschman, A. (2019). The Vaccine Race in the 21st Century. *Forthcoming Arizona Law Review*, 61(4), 1–37.
114. Schroeder, D. & Ladikas, M. (2015). Towards Principled Responsible Research and Innovation: Employing the Difference Principle in Funding Decisions. *Journal of Responsible Innovation*, 2(2), 169–183.
115. Schumpeter, J., A. (1982). The "Crisis" in Economics–Fifty Years Ago. *Journal of Economic Literature*, 20(3), 1049–1059.
116. Servera-Francés, D. & Piqueras-Tomás, L. (2019). The effects of corporate social responsibility on consumer loyalty through consumer perceived value. *Economic Research*, 32(1), 66–84.
117. Sharma, E. (2019). A review of corporate social responsibility in developed and developing nations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 712–720.
118. Shazi, R., Gillespie, N. & Steen, J. (2015). Trust as a predictor of innovation network ties in project teams. *International Journal of Project Management*, 33(1), 81–91.
119. Shukla, T. & Singh, A. (2015). Organizational Factors Influencing Innovation: An Empirical Investigation. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 4(3), 1–4.
120. Silva, L. M. D., Bitencourt, C. C., Faccin, K. & Iakovleva, T. (2019). The Role of Stakeholders in the Context of Responsible Innovation: A Meta–Synthesis. *Sustainability*, 11(6), 1–25.
121. Simončič, Milan (2015). Zakaj in kako biti družbeno odgovoren? *Revija za univerzalno odličnost*, 4(3), 110–129.
122. Şimşita, Z. T., Vayvayb, Ö. & Öztürkc, Ö. (2014). An outline of innovation management process: building a framework for managers to implement innovation. *Social and Behavioral Sciences*, 150(1), 690–699.
123. Singh, S. & Aggarwal, Y. (2021). In search of a consensus definition of innovation: a qualitative synthesis of 208 definitions using grounded theory approach. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 35(2), 177–195.
124. Spałek, S. & Kozubek, R. (2019). Socially responsible innovations – Designation of the Concept and Operational Definition. *Organization and Management*, 1(184), 23–28.

125. Steen, M. (2021). Slow Innovation: the need for reflexivity in Responsible Innovation (RI). *Journal of Responsible Innovation*, 8(2), 254–260.
126. Stilgoe, J., Owen, R. & Macnaghten, P. (2013). Developing a framework for responsible innovation. *Research Policy*, 42(9), 1568–1580.
127. Stuckey, H. L. (2013). Three types of interviews: Qualitative research methods in social health. *Journal of Social Health and Diabetes*, 1(2), 56–59.
128. Sun, H., Teh, P. L., Ho, K. & Lin, B. (2017). Team Diversity, Learning, and Innovation: A Mediation Model. *Journal of Computer Information Systems*, 57(1), 22–30.
129. Sykes, K. & P. Macnaghten. (2013). *Responsible Innovation: Managing the Responsible Emergence of Science and Innovation in Society*. London: Wiley.
130. Taebi, B., Correlje, A., Cuppen, E., Dignum, M. & Pesch, U. (2014). Responsible innovation as an endorsement of public values: The need for interdisciplinary research. *Journal of Responsible Innovation*, 1(1), 118–124.
131. Taferner, B. (2017). A Next Generation of Innovation Models? An Integration of the Innovation Process Model Big Picture © Towards the Different Generations Of Models. *Review of Innovation and Competitiveness*, 3(3), 47–60.
132. Tamm, K., Eamets, R. & Mõtsmees, P. (2010). *Relationship Between Corporate Social Responsibility And Job Satisfaction: The Case Of Baltic Countries*. Tartu: University of Tartu.
133. Taran, Z. & Betts, S. (2015). Corporate Social Responsibility and conflicting stakeholder interests: Using matching and advocacy approaches to align initiatives with issues. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 16(2), 1–9.
134. Taylor, S., P. (2017). What Is Innovation? A Study of the Definitions, Academic Models and Applicability of Innovation to an Example of Social Housing in England. *Open Journal of Social Sciences*, 5, 128–146.
135. Thayer, A. L., Petruzzelli, A. & McClurg, C. E. (2018). Addressing the Paradox of the Team Innovation Process: A Review and Practical Considerations. *American Psychologist*, 73(4), 363–375.
136. Tohidi, H. & Jabbari, M. M. (2012). Different Stages of Innovation Process. *Procedia Technology* 1, 574–578.
137. Tohirovich-Dedahanov, A., Rhee, C. & Yoon, J. (2017). Organizational structure and innovation performance: Is employee innovative behavior a missing link? *Career Development International*, 22(4), 334–350.
138. Trocki, M., Juchniewicz, M. & Bukłaha, E. (2020). Socially responsible project management. *Journal of Management and Financial Sciences*, 41, 45–60.
139. Twiss, B. & Goodridge, M. (1989). *Managing Technology For Competitive Advantage: Integrating Technological And Organisational Development: From Strategy To Action*. London: Pitman Publishing.
140. Van de Poel, I., Asveld, L., Flipse, S., Klaassen, P., Kwee, Z., Maia, M., Mantovani, E., Nathan, C., Porcari A. & Yaghmaei, E. (2020). Learning to do responsible innovation in industry: six lessons. *Journal of Responsible Innovation*, 7(3), 697–707.



141. Van den Hoven, J., Doorn, N., Swierstra, T., Koops, B. J. in Romijn, H. (2014). *Responsible Innovation 1: Innovative Solutions for Global Issues* (1. izd.). Dordrecht: Springer.
142. Van den Hoven, J., Jacob, K. Nielsen, L. Roure, F. Rudze, L. Stilgoe, J. & Blind, K. (2013). *Options for Strengthening Responsible Research and Innovation*. Brussels: European Union.
143. Van Knippenberg, D. (2017). Team Innovation. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 211–233.
144. Voegtlin, C., Scherer, A., G., Stahl, G., K. & Hawn, O. (2022). Grand Societal Challenges and Responsible Innovation. *Journal of Management Studies* 59(1), 3–22.
145. Von Schomberg, R. (2011). Towards responsible research and innovation in the information and communication technologies and security technologies fields. *Publications Office of the European Union*, 8–15.
146. Wallace, J. C., Butts, M. M., Johnson, P. D., Stevens, F., G. & Smith, M. B. (2016). A Multilevel Model of Employee Innovation: Understanding the Effects of Regulatory Focus, Thriving, and Employee Involvement Climate. *Journal of Management*, 42(4), 982–1004.
147. Weingart, L. R., Todorova, G. & Cronin, M. A. (2010). Task conflict, problem-solving, and yielding: Effects on cognition and performance in functionally diverse innovation teams. *Negotiation and Conflict Management Research*, 3(4), 312–337.
148. Yuan, Y., Lu, L. Y., Tian, G. & Yu, Y. (2020). Business Strategy and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 162(2), 359–377.
149. Zennouche, M., Zhang, J. & Wang, B. W. (2014). Factors influencing innovation at individual, group and organisational levels: A content analysis. *International Journal of Information Systems and Change Management*, 7(1), 23–42.
150. Žižlavsky, O. (2013). Past, Present and Future of the Innovation Process. *International Journal of Engineering Business Management*, 5(3), 1–8.



## **PRILOGE**



## **Priloga 1: Seznam vprašanj za delno strukturirane individualne intervjuje**

**Vprašalnik za raziskovalno vprašanje 1:** »Katere so specifične dela v primeru družbeno odgovornih inovacij?«

### **Individualna raven**

- Zakaj ste se odločili za sodelovanje pri razvoju cepiva proti COVID–19?
- Kako bi opisali delo pri projektu razvoja cepiva proti COVID–19?
- Kaj bi opredelili kot ključne specifične dela pri projektu razvoja cepiva proti COVID–19?
- Razvoj cepiva lahko razumemo kot družbeno odgovorno inovacijo. Ali se delo pri tem projektu razlikuje od dela pri drugih inovativnih projektih? Če da, kako, kje so razlike?
- Katere kompetence in sposobnosti zaposlenih pri delu pri projektu razvoja cepiva proti COVID–19 zaznavate kot ključne?

### **Timska raven**

- Kako bi opisali tim, ki deluje pri projektu razvoja cepiva proti COVID–19?
- Prosila bi vas, da čim bolj podrobno opišete delovanje tima (timska dinamika), ki deluje pri razvoju cepiva proti COVID–19.
- Kaj bi opredelili kot specifične timskega dela pri projektu, tako pomembnem in tudi nujno potrebnem za družbo?
- Če primerjate timsko delo pri projektu razvoja cepiva proti COVID–19 s timskim delom pri drugih projektih, a opazite kakšne razlike? Če da, katere?
- Kdo vse je z vami sodeloval pri projektu razvoja cepiva proti COVID–19 ter katera področja ste v celoti pokrivali?
- Ste na timski ravni pri delu pri razvoju cepiva proti COVID–19 zaznavali kakšne omejitve pri delu?

### **Organizacijska raven**

- Zakaj ste se odločili za izvedbo projekta razvoja cepiva proti COVID–19?
- Bi opredelili projekt razvoja cepiva proti COVID–19 kot družbeno odgovoren? Zakaj?
- Kako bi opisali dinamiko dela na organizacijski ravni pri razvoju cepiva proti COVID–19?
- Kdo vse je z vami sodeloval oziroma še sodeluje med razvojem cepiva ter katera področja z njimi pokrivata?
- Kako bi opisali sodelovanje z zunanjimi organizacijami pri razvoju cepiva proti COVID–19?

**Vprašalnik za raziskovalno vprašanje 2:** »S kakšnimi izzivi se soočajo posamezniki, timi in organizacije, ki delajo na razvoju družbeno odgovornih inovacij?«

### **Individualna raven**

- S kakšnimi izzivi se vi in vaši sodelavci na individualni ravni soočate med delom pri projektu?
- Kako bi opisali svoje počutje in občutke med delom pri projektu?
- Ste med delom pri projektu razvoja cepiva proti COVID–19 zaznavali kakšne omejitve?
- Če primerjate izzive, ki se pojavljajo med delom pri projektu razvoja cepiva proti COVID–19 na vaši osebni ter timski ravni, ali opazate razlike? Če da, kakšne?
- Kako menite, da bodo prebivalci sprejeli cepivo, ki je narejeno doma v Sloveniji? Bo to po vašem mnenju drugače, kot so sprejeli cepivo, ki je narejeno v tujini s strani večjih korporacij?

### **Timska raven**

- Kako bi komentirali potek dela med razvojem cepiva proti COVID–19 v primerjavi z drugimi projekti?
- S kakšnimi izzivi se kot tim soočate med delom na razvoju cepiva?
- V kateri fazi razvoja cepiva ste do sedaj imeli največ izzivov oziroma jih mogoče še pričakujete?
- Kako uspešni ste bili po vašem mnenju do sedaj pri razvoju cepiva? Kaj bo/je ključno merilo pri opredeljevanju uspešnosti projekta?
- Kako gledate na "neuspeh" pri svojem delu? Kdaj je del procesa in kdaj je nesprejemljiv?

### **Organizacijska raven**

- S kakšnimi izzivi se kot organizacija soočate pri razvoju cepiva proti COVID–19?
- Na katerih področjih je do sedaj bilo prisotnih največ izzivov med razvojem cepiva?
- Kaj bi opredelili kot prednosti in kaj kot slabosti izvedbe projekta razvoja cepiva proti COVID–19?
- Ste med razvojem cepiva proti COVID–19 zaznavali kakšne omejitve? Če da, katere?
- Ali spremljate, merite vpliv projekta razvoja cepiva proti COVID–19 ter v končni fazi končne rešitve na družbo in okolje? Če da, kako?
- Kako menite, da bodo prebivalci sprejeli cepivo, ki je narejeno doma v Sloveniji? Bo to po vašem mnenju drugače, kot so sprejeli cepivo, ki je narejeno v tujini s strani večjih korporacij?