

Povezava transformacijskega vodenja z inovativnostjo: primer projekta souporabe električnih vozil Avant2Go

Matej Grošelj¹, Tomaž Kogoj²

¹e-pošta: matej.groselj@avantcar.si

²e-pošta: tomaz.kogoj@avantcar.si

Povzetek

V raziskavi preučujemo povezavo med transformacijskim vodenjem in inovativnostjo na primeru prebojnega projekta souporabe električnih vozil Avant2Go. V ta namen smo v okviru kvalitativne raziskave izvedli opazovanje raziskovalno-razvojne skupine in intervju z direktorjem Gašperjem Žvanom. V panogi mobilnosti se zaradi digitalizacije in čedalje močnejših zavez širokega kroga deležnikov v smeri trajnostnih praks odvija prehod k novi infrastrukturi, ki podpira čisto, dostopno in intuitivno mobilnost. Članek gradi na teoriji transformacijskega vodenja v povezavi z inovativnostjo, ki je potrebna za vpeljavo prebojnih projektov. Postavljamo tezo o pozitivni povezavi med predmetnima konstruktoma. Rezultati potrjujejo pozitivno povezavo transformacijskega vodenja in inovativnosti na primeru kvalitativne raziskave projekta Avant2Go.

Ključne besede: transformacijsko vodenje, inovativnost, mobilnost, projekt souporabe Avant2Go

1. Uvod

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

Vodenje je bilo med raziskovalci prepoznano kot dejavnik, ki najbolj vpliva na inovativnost v organizacijah. Raziskovalci Oke, Munshi in Walumbwa (2009) menijo, da je eden večjih izzivov današnjega vodje vodenje organizacij, ki

so naravnane k inovativnosti. Transformacijsko vodenje je med raziskovalci postalo predmet z največ zanimanja že od samih začetkov (Aryee, Walumbwa, Zhou & Hartnell, 2012). Izmed vseh teorij vodenja velja transformacijsko vodenje za najbolj raziskovano in priljubljeno področje vodenja zadnjih trideset let (Northouse, 2013).

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

Transformacijsko vodenje in inovativnost sta med seboj povezana, saj vodje ne sprejemajo stanj, v katerih so v tem trenutku, temveč sledilec podajajo novo, polno izzivov in navdihujočo vizijo prihodnosti. S pomočjo obvladovanja vseh štirih komponent transformacijskega vodenja vodja svoje

sledilce spodbuja k razmišljanju izven okvirjev in jim situacije prikazuje z različnih možnih vidikov. S tem vpliva na inovativno vedenje posameznika in timov, saj s tem lahko sledilci ocenijo metode dela in predstavijo rešitve, kako določen proces izboljšati. S tem se izboljšata tudi učinkovitost in motivacija sledilcev, ki na koncu vodita k doseganju napovedanih, prihodnjih stanj, ki so bila izražena skozi vizijo (Jung, Chow & Wu, 2003).

V predmetnem članku transformacijsko vodenje in inovativnost preučujemo na primeru projekta Avant2Go, ki združuje dva izmed trenutno najhitreje rastočih trendov na področju mobilnosti – souporabo vozil in električno mobilnost. Souporaba vozil širi prednosti avtomobilnosti na posameznike brez obveznosti lastništva ter s tem povezanega časovnega in finančnega napora (Monitor Deloitte, 2017), električna mobilnost pa v evropskih državah v povprečju raste s 45-odstotno letno stopnjo rasti (Martinez-Lao, Montoya, Montoya & Manzano-Agugliario, 2017).

Namen članka je s pomočjo domačih in tujih znanstvenih člankov prispevati k razumevanju transformacijskega vodenja in inovativnosti, njune povezave ter brezlastniške in brezemisijske mobilnosti. S preučeno literaturo in na primeru projekta souporabe električnih vozil Avant2Go bomo izvedli multimetodološko raziskavo, na osnovi česar bomo vodstvu prenesli ugotovitve in podali priporočila.

Temeljni cilj članka je analizirati povezavo transformacijskega vodenja z inovativnostjo na primeru visokotehnološkega projekta souporabe električnih vozil.

2. Opredelitev transformacijskega vodenja in transformacijskega vodje

Po Brymanu (1992, v Northouse, 2013) je transformacijsko vodenje del paradigme »novega vodenja«, ki pripisuje večji poudarek karizmatičnim in čustvenim elementom vodenja. Gre za proces, ki spreminja ljudi. Ukvarja se s čustvi, vrednotami, etiko, standardi in dolgoročnimi cilji ter vključuje ocenjevanje sledilčevih namenov, zadovoljevanje njegovih potreb in obravnavo sledilcev kot celovitih človeških bitij (Northouse, 2013).

Transformacijsko vodenje je konstrukt višjega reda, definiran v kontekstu štirih povezanih in medsebojno odvisnih vedenjskih komponent: inspiracijske motivacije (z artikuliranjem privlačne in/ali evokativne vizije), intelektualne stimulacije (s poudarjanjem ustvarjalnosti in inovativnosti), idealiziranega vpliva (s karizmatičnim

modeliranjem vzorov) in individualizirane obravnave (coaching in mentoriranje) (Bass & Avolio, 1994). Raziskovalci Garcia-Morales, Jimenez-Barrioruevo in Gutierrez-Gutierrez (2012) transformacijsko vodenje opredeljujejo kot slog vodenja, ki viša zavest kolektivnega interesa med člani organizacije in jim pomaga doseči skupne cilje.

Raziskovalci (Bass, 1999; Dionne, Chun, Hao, Serban, Yammarino & Spangler, 2012; Luo, Wang, Marnburg & Ogaard, 2016; Northouse, 2013) transformacijsko vodenje uvrščajo med teorije izjemnega vodenja, ki jih opredeljujejo kot teorije, v okviru katerih sledilci velikokrat dosegajo rezultate nad pričakovani. To je tudi posledica tržnih sprememb od začetka osemdesetih let 20. stoletja, ki vodjem narekujejo čedalje bolj transformacijsko vodenje (v nasprotju s transakcijskim), če želijo ostati učinkoviti. Transformacijski vodje so proaktivni in spodbujajo k opolnomočenju sledilcev z njihovim razvojem v visoko vključene posameznike in time, osredinjene na kakovost, storitev, strokovno in proizvodno učinkovitost (Bass, 1999), s čimer dvigajo zavedanje sledilcev o kolektivnih interesih ter jim pomagajo doseči rezultate nad pričakovani (Luo, Wang, Marnburg & Ogaard, 2016).

Transformacijski vodja oblikuje namen, ki presega kratkoročne cilje in se osredinja na intrinzične potrebe višjega reda (Judge & Piccolo, 2004). Pri tem s svojim vedenjem ustvarja osebno in poklicno zavezo do sledilcev v smeri potreb višje ravni, kot sta samospoštovanje in samouresničitev, doseganje njihovega polnega potenciala (Northouse, 2013; Gardner & Avolio, 1998), zaradi česar sledilci izražajo večji entuziazem, zavzetost in prožnost za doseganje zastavljenih ciljev (Aryee, Walumbwa, Zhou & Hartnell, 2012). Sledilci zaznavajo, da je njihovo delo pomembno, saj podpira vrednote organizacije in prispeva k njenim ciljem (Aryee, Walumbwa, Zhou & Hartnell, 2012). S tem, ko artikulira vizijo o ustvarjalnih in inovativnih izidih ter promovira intelektualno stimulacijo, z večjo verjetnostjo izzove in navdihne sledilce, da preučijo obstoječo miselno naravnost z namenom implementacije spremembe.

Transformacijski vodja vodi z zgledom in modelira ustvarjalna, nekonvencionalna vedenja, ki spodbudijo inovativnost (Bass & Riggio, 2006; v Paulsen, Callan, Ayoko & Saunders, 2013; Dougherty & Hardy, 1996; Vera & Crossan, 2004). Razvija pripadnost sledilcev s tem, ko povezuje njihova vedenja in cilje z organizacijskimi vrednotami in poslanstvom (Shamir, House & Arthur, 1993), ter je sposoben uvajati spremembe v poslanstvu, strategiji in kulturi organizacije kot tudi spodbujati inovativnost (Dimovski et al., 2014).

3. Opredelitev inovativnosti

Inovativnost je priljubljena raziskovalna tematika več akademskih disciplin in predstavlja koncept osrednjega pomena za ustvarjanje novih industrij, konkurenčne prednosti in uspešnosti podjetij ter uspešnega managementa tržnih in javnih organizacij (Damanpour, 2014). V gospodarstvu 21. stoletja, ki ga opredeljujejo konkurenčne in vseskozi spreminjajoče se razmere, tehnološki napredek in redkost resursov, sta uspešnost in preživetje organizacij odvisna od sposobnosti za trajno inoviranje (Damanpour & Wischnevsky, 2006), konstrukta, ki je deležen širokega zanimanja znanosti in poslovnega sveta (Crossan & Apaydin, 2010) in ga zaradi tega množično zasledimo v znanstveni in strokovni literaturi (Sears & Baba, 2011).

Damanpour (1991) meni, da je področje inovativnosti zelo široko. Inovacijo pojmuje kot nov proizvod ali storitev, novo tehnologijo proizvodnega procesa, novo strukturo ali nov načrt oziroma program, ki se nanaša na člane organizacije.

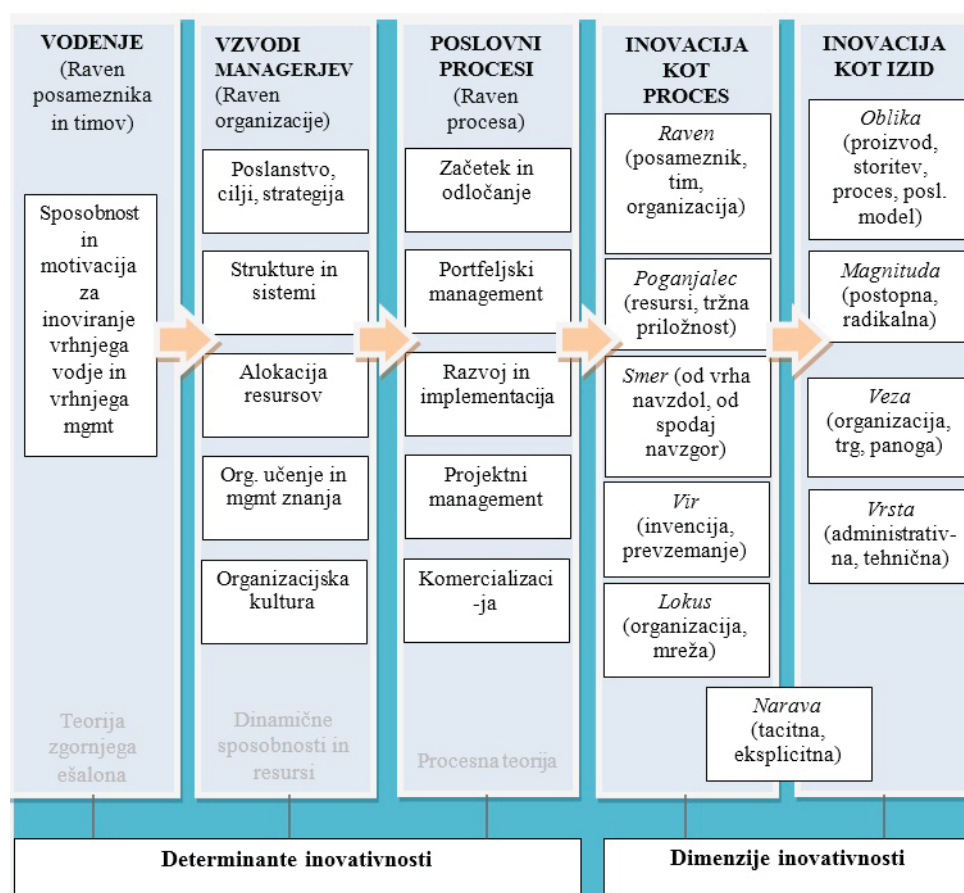
Raziskovalka Amabile (1988) inovativnost opredeli kot uspešno implementacijo ustvarjalnih

idej znotraj organizacije. Inovativnost je dinamičen večnivojski proces, katerega cilj je pretvoriti ustvarjalno energijo v izvirne in oprijemljive izide, ki prispevajo k ekonomski ali družbeni vrednosti in oblikujejo temelje za organizacijske, tehnološke in družbene spremembe (Sears & Baba, 2011).

Širina raziskovanja in raznovrstnost znanstvenih področij, iz katerih črpa inovativnost, imajo za posledico različne konceptualizacije in merske instrumente inovativnosti, kar predstavlja izziv že pri cilju njenega površnega razumevanja. Kot odziv se raziskovalci s preučevanjem osredinjajo na vidike inovativnosti, kot so: 1) proces: ustvarjanje, difuzija, prevzemanje in implementacija; 2) vrste: proizvod, storitev, proces, tehnološke in netehnološke inovacije; in 3) posledice: za organizacijo, panogo, družbo in gospodarstvo, neredko na eni sami ravni analize (Damanpour & Aravind, 2012).

Crossanova in Apaydinova (2010) predlagata celovit večdimenzionalni okvir organizacijske inovativnosti, ki vodenje prikazuje v povezavi z različnimi mehanizmi inovacijskega procesa (Slika 1).

Slika 1: Večdimenzionalni okvir organizacijske inovativnosti



Vir: prilagojeno po M. M. Crossan in M. Apaydin, *A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature*, 2010, str. 1167.

4. Povezava transformacijskega vodenja in inovativnosti

Raziskovalci prepoznavajo vodenje kot enega izmed najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na ustvarjalno vedenje in inovativnost (Daft, 1978; Gumusluoglu & Ilsev, 2009a; Jung, Chow & Wu, 2003). To se zgodi prek vodjinega vpliva na značilnosti organizacije, kot so kultura, strategija, struktura, viri ali sistemi nagrajevanja (Woodman, Sawyer & Griffin, 1993), ali prek neposrednega vpliva vedenj vodje na ustvarjalnost (Oldham & Cummings, 1996) in motivacijo (Tierney, Farmer & Graen, 1999) sodelavcev. Slog vodenja predstavlja pomemben posamični vpliv na organizacijsko inovativnost, saj vodje neposredno odločajo o implementaciji idej v organizacijo, postavljajo specifične cilje ter spodbujajo ustrezno okolje za inoviranje in za inovacijske pobude sodelavcev (Harbone & John, 2003; McDonough, 2000; Sethi, 2000).

Pomen vodenja pri izgradnji organizacijske inovativnosti ni vprašljiv (Oke, Munshi & Walumbwa 2009), manj jasni so kontekstualni pogoji, prek katerih vodenje vpliva na inovativnost (Boerner et al., 2008; Gumusluoglu & Ilsev, 2009), kar predstavlja pomembno vprašanje v teoriji in praksi managementa (Anderson, Potočnik & Zhou, 2014).

Koncept transformacijskega vodenja se izkazuje kot ustrezen za inovativno usmerjene organizacije, saj k motiviranju privržencev pristopa drugače kot preostali načini vodenja. Transformacijski vodja, ki usvoji vedenjske komponente, navedene v 2. poglavju članka, lahko vpliva na svoje sledilce in poenoti njihove vrednote in norme z vrednotami in normami organizacije. S pomočjo teh štirih komponent spodbuja osebne in organizacijske spremembe svojih sledilcev ter jim pomaga, da presežejo svoja pričakovanja in uspešnost (Jung, Chow & Wu, 2003).

5. Projekt souporabe električnih vozil Avant2Go

Projekt souporabe vozil Avant2Go razvija mobilnost kot storitev. Je plod slovenskega znanja in na inovativen način združuje dva izmed pomembnejših trendov avtomobilske industrije: električno mobilnost in souporabo vozil.

5.1 Globalni trendi električne mobilnosti in souporabe vozil

50 % izvršnih direktorjev iz avtomobilske industrije v opravljeni raziskavi s področja mobilnosti verjame, da je ključni trend prihodnosti električna mobilnost, kar predstavlja 1. mesto med vsemi merjenimi trendi. Zadnja po evropskih državah raste v povprečju s 60 %, na Kitajskem s 45 %. Za trg električnih vozil se pričakuje, da bo do leta 2030 dosegel vrednost 731 milijard ameriških dolarjev (Martinez-Lao, Montoya, Montoya & Manzano-Agugliario, 2017).

Souporaba vozil širi prednosti avtomobilnosti na posameznike, pri čemer ni obveznosti lastništva in s tem povezanega časovnega in finančnega napora (Monitor Deloitte, 2017). Predstavlja alternativo klasičnemu lastništvu vozila, saj uporabniki vozila uporabljajo le takrat, ko jih potrebujejo, in za uporabo vozila samo takrat tudi plačajo. Prednost souporabe vozil je tudi v tem, da so ta vozila bolje izkoriščena, kar lahko vpliva na zmanjšanje števila lastniških vozil.

Rast poslovnega modela souporabe vozil je v Nemčiji, enem ključnih evropskih gospodarstev, v petletnem obdobju do leta 2015 dosegla 5-kratnik. Globalna vrednost trga souporabe vozil bo do leta 2024 rasla s 34,8-odstotno stopnjo rasti. Do tega leta pričakujejo več kot 30 milijonov uporabnikov. Rast bo tudi posledica velikih investicij multinacionalnih podjetij v storitve kratkoročnih najemov, prav tako pa tudi usmeritve regulativ (kot je EPA) in vladnih predlogov za vpeljavo souporabe vozil v mesta in občine (npr. Nemčija). Na rast souporabe vozil tako vpliva več dejavnikov: naraščajoča penetracija interneta, rast mobilne trgovine, široka uporaba mobilnih aplikacij, podatkovna analitika, povezljivost in računalništvo v oblaku (49 % izvršnih direktorjev v avtomobilski industriji veliko pomembnost pripisuje digitalizaciji in povezljivosti), močna podpora tržnih igralcev, rast investicij tveganega kapitala, spreminjajoči se vzorci porabe (Global Market Insights, 2017).

5.2 Namen in cilj projekta

Namen projekta Avant2Go je prispevati, da Slovenija med prvimi usvoji novo infrastrukturo mobilnosti kot storitve (MaaS), ki temelji na štirih stebrih: 1) souporabi vozil (delitvena ekonomija); 2) električni mobilnosti (brez škodljivih emisij); 3) povezljivosti (transparentno in učinkovito); in 4) omogočanju okoljskih in finančnih prihrankov (večja izkoriščenost vozil, manjša obremenitev okolja).

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

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

5.3 Opis projekta

Projekt souporabe vozil Avant2Go razvija mobilnost kot storitev. Je plod slovenskega znanja in na inovativen način združuje dva izmed trenutno najhitreje rastočih trendov na področju mobilnosti:

- 1) *Delitveno ekonomijo*: Souporaba vozil pomaga reševati problem lastništva vozila, povezan z majhno izkoriščenostjo vozil in s tem povezanimi stroški. Lastniško vozilo v povprečju stoji neuporabljeno približno 90 % časa, pri čemer ves ta čas lastniku povzroča stroške. Glavna prednost souporabe vozil Avant2Go je ravno ta, da uporabniki za vozila plačajo le, ko jih uporabljajo, pri čemer so v ceni storitve že vključeni registracija, zavarovanje, gorivo (energija), vzdrževanje, zimske gume, vinjeta in preostalo. Dolgoročno eno vozilo v souporabi nadomesti od 10 in 20 lastniških vozil, kar pomeni manjše število vozil na cesti ter tudi manj hrupa, škodljivih izpustov in gneče.

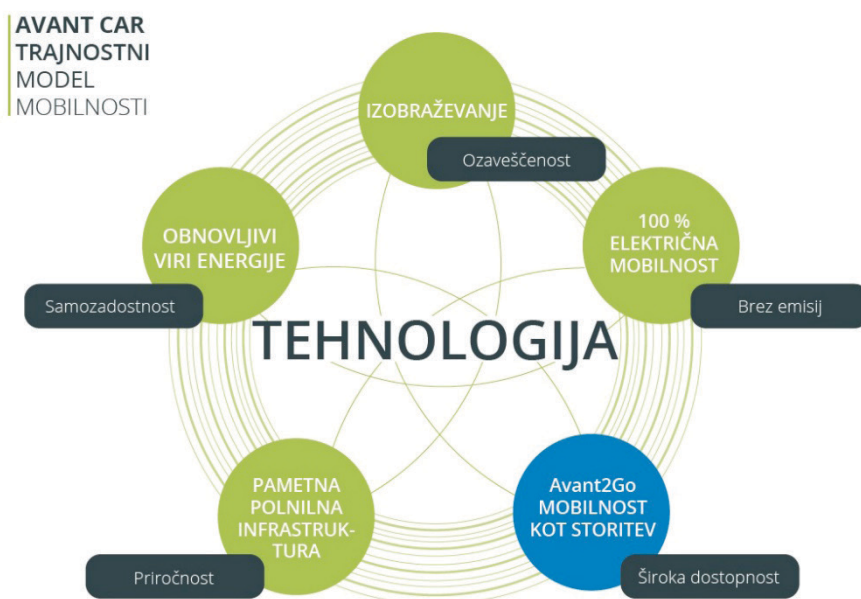
- 2) *Električno mobilnost*: floto Avant2Go tvorijo izključno 100% električna vozila, pri čemer se zaradi pokrivanja širšega nabora potreb uporabnikov vključujejo vodilna vozila različnih uveljavljenih proizvajalcev (Smart Electric Drive, Renault Zoe, BMW i3 in VW e-Golf). S tem lahko uporabniki pridobijo uporabniško izkušnjo storitve souporabe na širokem naboru električnih vozil. Pomemben infrastrukturni del električne mobilnosti predstavlja izgradnja v sistem povezanih polnilnih postaj, ki omogočajo hitro polnjenje baterij vozila in so lokacijsko zasnovane tako, da pokrivajo ključne točke v mestu.

Ogljični odtis poleg souporabe 100% električnih vozil dodatno znižuje udeležanje zaveze, da čim večji del energije, potrebne za pogon električnih vozil v souporabi, prihaja iz obnovljivih virov. V ta namen je podjetje Avant car, ponudnik storitve Avant2Go, vzpostavilo sončno elektrarno (38 kW), ki pokriva dnevne operativne potrebe podjetja in napaja tudi vozila v souporabi. Prizadevanja gredo v smeri, da tudi druga prevzemno-vračilna postajališča Avant2Go vozila v floti napajajo iz polnilnih postaj z obnovljivimi viri energije. Cilj je opozoriti na pomen lokalne samozadostnosti z uporabo obnovljivih virov energije namesto globalne odvisnosti od fosilnih goriv.

Pomemben vidik storitve Avant2Go je izobraževalni. Ker gre za pionirsko obliko mobilnosti v Sloveniji, se uporabniki s ciljem doseganja čim boljše uporabniške izkušnje pred prvo uporabo udeležijo specializirane delavnice s praktičnimi in izkušnjanskimi napotili.

Osnovno razvojno vodilo storitve Avant2Go je preprosta, transparentna in učinkovita uporabniška izkušnja: uporabniki prek pametnih telefonov izberejo razpoložljivo vozilo, ga rezervirajo, aktivirajo in ko ga ne potrebujejo več, enostavno vrnejo na eno izmed postajališč Avant2Go in ob zaključku najema prek sistema tudi takoj in samodejno plačajo. Konec leta 2018 je bilo v floti prek 140 električnih vozil, na več kot 60 prevzemno-vračilnih postajališčih, in sicer v Ljubljani, Mariboru, Kranju in Murski Soboti, za leto 2019 pa je v načrtih vsaj 100 dodatnih električnih vozil in 30 dodatnih postajališč. Letos se storitev širi tudi v prvo mesto izven slovenskih meja. Tehnologija omogoča integracijo različnih storitev najemniške mobilnosti, ki je v celoti dosegljiva in upravljiva prek intuitivne aplikacije. V prihodnosti bo storitev Avant2Go poleg kratkoročne mobilnosti, merjene z neposredno porabo, omogočala tudi druge komplementarne oblike mobilnosti (primer: povezava s storitvijo rent-a-car, dodajanje različnih funkcionalnosti) (Avant car, 2018).

Slika 2: Avantcarjev trajnostni model mobilnosti



Vir: Arhiv podjetja Avant car (2017).

6. Raziskava

Empirični del članka temelji na multimetodološki raziskavi, v okviru katere uporabimo več metod kvalitativnega raziskovanja: z metodo opazovanja v različnih situacijah analiziramo delovanje raziskovalno-razvojne skupine v okviru projekta Avant2Go, opravimo pa tudi polstrukturirani intervju z direktorjem podjetja Avant car, ki razvija in izvaja projekt.

Ključna raziskovalna vprašanja empiričnega dela članka so:

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

6.1 Opazovanje delovanja raziskovalno-razvojne skupine

Metodo opazovanja smo izvajali v vlogi udeleženca kot opazovalca, kjer smo aktivno sodelovali pri delu raziskovalno-razvojne skupine podjetja Avant car, pri čemer smo udeležencem v skupini razkrili

tudi osnovni namen svojega delovanja. V okviru metode opazovanja smo bili udeleženi na projektih sestankih storitve Avant2Go, kjer smo razvijali implementacijo nove funkcionalnosti za uporabnike (storitev kratkoročnega najema). Ti sestanki so potekali v sejni sobi podjetja 17. 5., 22. 5., 24. 5., 29. 5. in 31. 5. 2018 in so v povprečju trajali 135 minut. Pri opazovanju smo upoštevali vse ključne prvine: opazovanje, beleženje, analiziranje in interpretacijo (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012).

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

V nadaljevanju povzemamo ugotovitve opazovanja še v tabeli, kjer navajamo število pojavljanj posameznega elementa transformacijskega vodenja in povezavo z inovativnostjo, pri čemer k posameznim pojavnostim dodajamo še kratek

komentar. Pojavljanje pomeni neposredno gesto vodje, odziv ekipe, arbitrarno zaznavanje ali kombinacijo naštetega, ki vodi do opažanja neke komponente transformacijskega vodenja in/ali povezave na inovativnost.

Tabela 1: Opazovanje delovanja raziskovalno-razvojne ekipe

Komponenta transformacijskega vodenja/št. pojavljanj	17.5.	22.5.	24.5.	29.5.	31.5.	Komentar
Intelektualna stimulacija	5	3	4	7	6	Vodja je to komponento dosegal posredno, prek opolnomočenja, s čimer je izkazal zaupanje v strokovnost posameznikov v ekipi, ti pa so si posledično s prejetimi pravicami in odgovornostmi morali nastaviti tudi ogledalo introspekcije, s čimer so postavili temelje samostojnega delovanja in sprejemanja odločitev znotraj ekipe.
Inspiracijska motivacija	8	12	9	11	14	Po oceni, izhajajoči iz opazovanja, najbolj izpostavljena komponenta transformacijskega vodenja. Vodja je na razvojnih sestankih spretno vključeval vizijo projekta ali njene dele in pojavnost stopnjeval, če je ekipa naletela na kakšno razvojno oviro, s čimer mu je uspelo obdržati visoko raven motivacije in zavzetosti svoje ekipe. Pri tem najbolj izstopa zadnji termin, ki je hkrati predstavljal tudi rok doseganja in potrditve mejnika.
Idealizirani vpliv	/	2	1	/	1	Vodja ekipe se je resda izkazal kot karizmatičen, vendar ni bilo opaziti, da je njegov idealizirani vpliv ključno gonilo motivacije in angažiranosti ekipe pri inoviranju.
Individualizirana obravnava	4	6	3	7	7	Večkrat neposredno izražena in najenostavneje zaznana - vodja je s svojim delovanjem ekipo sicer opolnomočil, je bil pa vselej na voljo in celo proaktivno zasledoval cilj, da imajo člani ekipe vselej na voljo vse informacije in lahko brez strahu samozavestno sprejemajo odločitve. V ta namen je z njimi tudi individualno reševal posamezne izzive ali dileme.
Povezava vodenja z inovativnostjo	DA	DA, znatna	DA	DA	DA, znatna	Povezava se je pokazala na vseh petih sestankih, pri čemer sta bila dva še posebej intenzivna, sploh zadnji, kjer se je lovilo/dosegal mejnik in je bilo medsebojnih interakcij med vodjo in ekipo zaradi tega še več, kar sem označil z dopisom »znatna« (povezava vodenja z inovativnostjo).

Vir: Lastna raziskava.

6.2 Intervju z direktorjem podjetja Avant car

Z vprašalnikom smo preverjali, kako sta transformacijsko vodenje in inovativnost povezana na primeru projekta souporabe 100% električnih vozil Avant2Go. V ta namen smo z direktorjem podjetja Avant car, d. o. o., g. Gašperjem Žvanom opravili polstrukturirani intervju na sedežu podjetja na Dunajski cesti 140 v Ljubljani. Intervju je potekal po koncu delovnika, opravili smo ga v sejni sobi, ki je ustrezno zvočno izolirana, moteče dejavnike, kot so mobilni telefoni in druge komunikacijske naprave, smo za čas trajanja intervjuja ugasnili, s čimer smo zagotovili ustrezno okolje za njegovo izpeljavo.

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

Pri vprašanjih o inovativnosti smo idejno izhajali iz preučenih sekundarnih virov in uveljavljenih vprašalnikov inovativnega vedenja sledilca, inovativnega vedenja timov in organizacijske inovativnosti (na primer: de Jong & den Hartog, 2010; West & Anderson, 1996; Jung, Wu & Chow, 2008). Ko smo imeli vprašanja pripravljena, smo jih med seboj premešali, s čimer smo zagotovili še večjo objektivnost odgovarjanja. Skozi intervju je tudi več podobnih vprašanj, ki enako tematiko naslavlja na različne načine, s čimer smo preverjali, ali se odgovori na vsebinsko podobna vprašanja znatno razlikujejo oziroma ali lahko po različnih poteh pridemo do istega cilja (triangulacija). Ugotavljamo, da je intervju potekal brez prekinitev in brez motečih dejavnikov. Po intervjuju smo posnete odgovore prepisali in jih nato posamično analizirali.

1. Vprašanje: Zakaj projekt Avant2Go vidite kot inovativen projekt?

GŽ (Gašper Žvan): *Zakaj je inovativen? (kratek premor) Inovativen je nedvomno zato, ker v slovenski ekosistem vpeljuje ne samo širok nabor 100% električnih vozil različnih proizvajalcev, marveč promovira tudi tako imenovano najemniško ekonomijo, kjer je svoboden*

dostop do sredstev zagotovljen, pri čemer jih posameznik uporablja samo, kadar jih potrebuje, in zanje plača le za čas, ko jih dejansko uporablja. Poleg tega v istem sistemu in celo z isto aplikacijo, s katero uporablja souporabo Avant2Go, izbira med možnostjo poslovne in zasebne vožnje. Če je podjetje, ki ga nekdo ima ali v katerem je zaposlen, seveda naš uporabnik, kar po videnem postaja čedalje pogostejša praksa. Med našimi uporabniki so tako podjetja iz različnih panog, različnih velikosti in z različnimi potrebami. Inovativnost je tudi v dejstvu, da sistem ne samo, da ponuja skalabilnost v različna okolja, ampak omogoča tudi vsebinske nadgradnje. Ravno zdaj končujemo testiranja funkcionalnosti kratkoročnih najemov, kjer boste s praktično enim klikom izbirali med možnostjo najema vozila za krajšo vožnjo ali pa tudi za eno- ali večdnevno potovanje, kjer bo cenovna kapica poskrbela za ustrezen nadzor vaših stroškov. Bistvo vsega pa je, da ljudem s tehnologijo, ki smo jo razvili v Sloveniji, olajšamo njihovo mobilnost ter jim ob tem še znižamo stroške njihove mobilnosti. Ponekod celo do 70 % (smeh).

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

2. Vprašanje: Kje ste dobili idejo?

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

Komentar: Iz odgovora razberemo, da si podjetje prizadeva narediti korak naprej pri reševanju socialnih izzivov (zniževanje stroškov mobilnosti uporabnikov) in spodbujanju trajnostnega razvoja, hkrati pa s tem spodbuja rast na trgu in vlaga v prihodnost. S tem sledi tudi raziskovalcu Gaultu (2018), ki na ta način definira inovativnost.

3. Vprašanje: Ali bi lahko rekli, da je to tudi prebojni projekt?

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

Komentar: Ugotavljamo, da se intervjuvanec zaveda, kaj pomeni prebojni projekt. Pri storitvi souporabe vozil, ki jo je predstavilo podjetje, ne gre samo za vzpostavitev storitve, ki jo uporabljajo že drugje po svetu, temveč gre za čisto nov koncept sistema souporabe 100% električnih vozil, kjer je velik del razvoja povezan tudi z vzpostavitvijo polnilne infrastrukture in ozaveščanjem ljudi o novih oblikah mobilnosti, ki jih je podjetje predstavilo Sloveniji. Električna mobilnost in souporaba vozil sta za večino prebivalcev v Sloveniji nova tehnologija, saj se je v povprečju le 2 % ljudi že srečalo z električno mobilnostjo in sistemom souporabe vozil. Storitve Avant2Go zato predstavlja prebojni in inovativen projekt.

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

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

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

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

GŽ:

- Usmerjenost k ciljem 1
- Jasna strukturiranost vseh procesov in načinov delovanja v podjetju 2

- Hierarhičnost 4

- Poudarjanje poslanstva in vizije v celotnem kolektivu 3

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

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

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

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

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

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

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

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

GŽ: V podjetju inovativnosti dajemo precejšen pomen, saj ta že od vsega začetka izvira iz poslanstva,

v katerem vseskozi zasledujemo optimalno mobilnost za družbo in ljudi. Inovativnost je tako prirojeni del managementa podjetja, ki ga širi med zaposlene, jih spodbuja in opolnomoči, poleg tega pa imamo vzpostavljen tudi raziskovalno-razvojni oddelek, ki skrbi za različne projekte nove mobilnosti.

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

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

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

Komentar: Intervjuvanec je z odgovorom na to vprašanje podal vpogled v način vodenja, ki ga uporablja. V opisanem primeru gre za transformacijski način vodenja, saj imajo zaposleni svobodo pri odločanju, za usmeritev in pomoč v danih situacijah pa se lahko obrnejo nanj – zavedajo se, da kljub opolnomočenju vselej lahko računajo na pomoč in podporo vodstva, ki je pripravljeno s posamezniki, željnimi znanja, tudi individualno delati.

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

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

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

11. Vprašanje: S čim podjetje krepi inovativnost?

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

Komentar: Intervjuvanec kaže pozitivno naravnost do organizacijske inovativnosti in vzpostavitve inovativne klime znotraj podjetja, saj si podjetje prizadeva iz tujine pripeljati nove metode in nove produkte ter jih vpeljati v slovensko okolje in prilagoditi potrebam uporabnikov. Podjetje prav tako prakse iz tujine lahko implementira v svoj delovni proces, s čimer prihaja do procesne inovativnosti, ki pozitivno vpliva na samo inovativnost znotraj podjetja.

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

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

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

13. Vprašanje: **Kako zaposlenim privzgojite ponos?**

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

Komentar: Intervjuvanec v svojem odgovoru kaže na idealiziran vpliv, ki je ena od štirih komponent transformacijskega vodenja. S trditvijo, da mora biti sam kot vodja zgled preostalim v podjetju, nakazuje, da si želi, da bi se zaposleni zgledovali po njem. Zaposlenim v vsakem trenutku nudi podporo in jim v danih situacijah tudi zna svetovati ter jih navdihniti.

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

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

Komentar: V odgovoru na to vprašanje je zaznati individualizirano obravnavo, element transformacijskega vodenja, s katerim vodja posveča pozornost osebnemu pristopu in posameznika spodbuja, da svojo nalogo opravi še bolje in z večjo zavzetostjo.

15. Vprašanje: **Kateri dejavniki se vam zdijo najpomembnejši, da zaposleni dosežejo svoje cilje?**

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

Komentar: V odgovoru na to vprašanje je zaznati idealiziran vpliv in željo, da se zaposleni poistovetijo s podjetjem in z njim »dihajo«. Prav tako odgovor posredno kaže na intelektualno stimulacijo, saj si zaposleni sami postavijo cilje, ki jih želijo doseči.

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

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

Komentar: Intervjuvanec izpostavi pomemben vidik teorije transformacijskega vodenja, saj želi z inspiracijsko motivacijo zaposlenih vplivati na njihov zagon in svoje sledilce spodbuja, da v okviru svojih aktivnosti delujejo kot vodje.

17. Vprašanje: **Kako pa je v praksi – ali je kultura podjetja, da deluje v smeri individualizma ali v smeri sodelovanja?**

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

Komentar: Direktor podjetja svojim zaposlenim daje svobodo, v njih spodbuja inovativnost in jim pri tem pomaga z ustreznim slogom vodenja.

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

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

Komentar: Naloga vodje je, da sledilce ustrezno motivira. Poštenost transformacijskega vodje je tukaj bistvenega pomena, saj mora v svojih sledilcih vzpostaviti zaupanje in se držati obljubljenih besed (pohvala, spodbuda, nagrada za uspešno opravljeno delo).

19. Vprašanje: **Strast in samozavest sta tukaj tudi zelo pomembna. Kako svojim sledilcem kažete svojo strast in samozavest, ki sem ju tudi prepoznal v najinem pogovoru?**

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

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

Komentar: V tem odgovoru prepoznamo inspiracijsko motivacijo, saj direktor izraža vizijo in daje zagon, s čimer spodbuja svoje sledilce.

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

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

Komentar: Ugotavljamo, da intervjuvanec z odgovorom kaže na transformacijsko vodenje, in sicer komponento inspiracijske motivacije. Zaposlene spodbuja med opravljanjem projekta in se po potrebi vključi v proces ter s svojimi izkušnjami svetuje ali zaposlene usmeri k rešitvi.

21. Vprašanje: Kako se kot vodja lotite reševanja problemov, s katerimi se srečujete vaši zaposleni?

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

Komentar: Intervjuvanec je v vlogi vodje pripravljen z zaposlenimi v določenem izzivu stopiti skupaj in jim postaviti smernice, kako rešiti določen izziv. V tem odgovoru prepoznamo individualizirano obravnavo, kjer se vodja prilagodi vsakemu sledilcu posebej in pozna njegove želje in dosedanja znanja ter mu pomaga pri razvoju novih spretnosti.

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

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

Komentar: Izpostavljen je pomen intelektualne stimulacije. Vodje imajo možnost napredovati v znanju in izkušnjah ter tako dosegati osebnostno rast in razvoj.

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

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

Komentar: Odgovor kaže na željo in trud v smeri inovativnega vedenja.

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

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

Komentar: Ekipa ima pri opravljanju svojih nalog svobodo in sama poskrbi, da so vsi vključeni del reševanja problema.

25. Vprašanje: Kako reagirate v ekipi, kadar opazite, da ima člana, ki se »šlepa« na račun uspešnosti celotne ekipe?

GŽ: Ko opazim omenjeni primer, definitivno poskrbim, da so vsi znotraj tima motivirani, z enako miselno naračunanostjo in imajo enak elan. Če želimo rasti kot osebe, mora vsak prispevati svoj delež.

Komentar: Intervjuvanec v primeru, ko opazi, da se nekdo izmed članov »šlepa«, z njim naredi sestanek, na katerem poskušata najti in odpraviti vzroke za takšno vedenje. Vodja v tem primeru uporabi komponento individualizirane obravnave, s katero vpliva na posameznika in posredno tudi na podjetje.

26. Vprašanje: **Kaj za vas predstavlja pojem transformacijski vodja?**

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

Komentar: Intervjuvanec v odgovoru prepozna lastnosti transformacijskega vodje.

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

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

Komentar: Iz lastnosti lahko razberemo obrise transformacijskega vodje.

28. Vprašanje: **Kako naj takšen vodja dela z zaposlenimi?**

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

Komentar: Ugotavljamo, da intervjuvanec izkazuje elemente inspiracijske motivacije, ki je pri takih projektih ključnega pomena, saj je treba vpletene ustrezno motivirati in jim znati svetovati.

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

GŽ: Elon Musk.

Komentar: Elon Musk je primer transformacijskega vodje, njegova podjetja so disruptorji v globalnem okolju in vsa povezana z inovativnostjo.

V nadaljevanju intervju skozi značilnosti transformacijskega vodenja in inovativnosti povezujemo tudi tabelarično.

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

Ključne značilnosti transformacijskega vodenja in inovativnosti	Številka vprašanja, kjer nastopa določena značilnost vodenja ali inovativnosti	Komentar
Transformacijsko vodenje – inspiracijska motivacija	16., 19., 20., 28.	Element je v intervjuju omenjen tako posredno kot tudi neposredno.
Transformacijsko vodenje – intelektualna stimulacija	22., 24.	Element je izpostavljen posredno.
Transformacijsko vodenje – idealizirani vpliv	13., 15., 24., 28.	Element je bil večkrat izpostavljen neposredno in ocenjujemo, da je pri vodenju prebojnega projekta pomemben.
Transformacijsko vodenje – individualizirana obravnava	6., 9., 14., 21., 25.	Element je največkrat izpostavljen posredno.
Inovativnost	1., 2., 3., 4., 7., 17., 29.	Element inovativnosti se pojavi v največ odgovorih, kar kaže na miselno naravnost intervjuvanca oziroma nakazuje tudi na kulturo inovativnosti v podjetju.
Inovativnost – inovativno vedenje sledilca	9., 12., 16.	Vidik je v intervjuju izpostavljen neposredno.
Inovativnost – inovativno vedenje tima	/	Vidik ni izpostavljen v nobenem izmed odgovorov.
Inovativnost – inovativno vedenje organizacije	7., 8., 11.	Vidik je izpostavljen posredno.

Vir: Lastna raziskava.

6.3 Odgovori na raziskovalna vprašanja

Zaključne ugotovitve podajamo skozi kratke odgovore na raziskovalna vprašanja.

R1: *Kakšna je povezava transformacijskega vodenja z inovativnostjo?*

Na osnovi opravljenega raziskovanja ugotavljamo, da je transformacijski slog vodenja pomemben pri ustvarjanju inovativno naravnane organizacije. Transformacijski vodja svoje sledilce ustrezno motivira, v organizaciji pa ustvari ozračje, ki opolnomoči zaposlene in v njih spodbuja inovativno miselnost.

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

Na osnovi opravljenega raziskovanja potrjujemo, da so dejavniki transformacijskega vodenja, ki vplivajo na inovativnost, naslednji: inspiracijska motivacija, idealiziran vpliv in individualizirana obravnava.

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

Transformacijski slog vodenja ima na primeru projekta Avant2Go na voljo ustrezno okolje za krepitev inovativnosti. Transformacijski vodja s svojo vizijo, poslanstvom in željo po opolnomočenju sledilcev vpliva na sledilce. Dovoljuje svobodo pri odločanju in razmišljanju o napredku organizacije, kar pripomore k inovativnemu vedenju – tako organizacije kot posameznika.

Glede na doslej navedeno potrjujemo tezo, da je transformacijsko vodenje pozitivno povezano z inovativnostjo, ki je potrebna za vpeljavo prebojnih projektov, kakršen je tudi souporaba električnih vozil Avant2Go.

7. Priporočila in omejitve

Ocenjujemo, da bi se za doseganje še boljših rezultatov podjetja in rasti posameznikov vodja lahko bolj usmeril k intelektualni stimulaciji, kjer bi zaposlene spodbujal, da bi se sami lotili analize problema in sebe izzvali prek lastnih prepričanj in vrednot. Tako bi lahko zaposleni tudi sami reševali določene probleme in bi se vodja manj posluževal elementa individualizirane obravnave.

Individualizirano obravnavo bi lahko vodja tako uporabljal predvsem v primeru, ko bi sledilci »zašli« ali ne bi našli ustrezne rešitve za določen problem. Vidik idealiziranega vpliva v prebojnih in inovativnih projektih vidimo v ospredju, saj morajo sledilci zaupati odločitvi vodje in se poistovetiti z novim poslanstvom in vizijo ter z vodjo skupaj razviti nov projekt, produkt oziroma storitev in jo s skupnimi močmi tudi implementirati.

Predmetni članek ima več omejitev, ki jih lahko uvrstimo med metodološke, časovne in vsebinske. Pri metodoloških omejitvah izpostavljamo uporabo multimetodološkega pristopa (več različnih metod kvalitativnega raziskovanja), pri čemer bi lahko uporabili pristop mešanih metod raziskovanja (kvalitativne in kvantitativne metode raziskovanja), s čimer prispevamo k lažšanju izvedbe, večji komplementarnosti, posplošljivosti, raznolikosti pogledov, triangulaciji in zaupanju (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Pri časovnih omejitvah upoštevamo omejeno časovno obdobje izvedbe kvalitativne raziskave, ki je potekala en mesec. Pri vsebinskih omejitvah prepoznamo naslednje: raziskava je opravljena na enem podjetju, v eni panogi, eni državi in s tem eni kulturi. Naštete omejitve obenem predstavljajo tudi priložnosti za prihodnje raziskovanje.

8. Sklep

Transformacijsko vodenje je v okolju, ki se hitro spreminja in prinaša velike spremembe, ključnega pomena, da se lahko organizacije ustrezno prilagajajo novim razmeram. Transformacijski vodja z intelektualno stimulacijo, idealiziranim vplivom, inspiracijsko motivacijo in individualizirano obravnavo vpliva na svoje sledilce ter lahko s tem poskrbi za doseganje rezultatov nad pričakovanji.

Uspešnost in preživetje organizacij pa sta v gospodarstvu visoke konkurenčnosti, hitrih sprememb in tehnološkega napredka odvisna tudi od sposobnosti za trajno inoviranje. V članku smo preučili povezavo med transformacijskim vodenjem in inovativnostjo na primeru projekta souporabe 100% električnih vozil Avant2Go. Prepoznali smo pomen transformacijskega sloga vodenja in inovativnosti za delovanje organizacije v sodobnem okolju ter potrdili tezo o njuni pozitivni povezavi.

Literatura in viri

1. Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123–167.
2. Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
3. Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., & Hartnell, C. A. (2012). Transformational Leadership, Innovative Behavior, and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes. *Human Performance*, 25(1), 1–25.
4. Avant car, d. o. o. (2017). *Interno gradivo: Predstavitev projekta Avant2Go – Mobilnost kot storitev souporaba 100 % električnih vozil*. Ljubljana: Avant car, d. o. o.
5. Avant car, d. o. o. (2018). *Interno gradivo: Dopolnjena predstavitev projekta Avant2Go – Mobilnost kot storitev souporaba 100 % električnih vozil*. Ljubljana: Avant car, d. o. o.
6. Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set* (3. izd.). Redwood City, CA: Mindgarden.
7. Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9–32.
8. Bass, B. M., & Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. California: Sage, Thousand Oaks.
9. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2. izd.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
10. Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & van Knippenberg, D. (2008). Transformational Leadership and Team Innovation: Integrating Team Climate Principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438–1446.
11. Bryman, A. (1992). *Charisma And Leadership In Organizations*. London: Sage.
12. Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191.
13. Daft, R. L. (1978). A Dual-Core Model of Organizational Innovation. *Academy of Management Journal*, 21(2), 193–210.
14. Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555–590.
15. Damanpour, F. (2014). Footnotes to Research on Management Innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265–1285.
16. Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedent. *Management and Organization Review*, 8, 423–454.
17. Damanpour, F., & Wischnevsky, J. D. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(4), 269–291.
18. de Jong, J., & den Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36.
19. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K., & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Dionne, S. D., Chun, J. U., Hao, C., Serban, A., Yammarino, F. J., & Spangler, W. D. (2012). Article quality and publication impact via levels of analysis incorporation: An illustration with transformational/charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 23(6), 1012–1042.
21. Dougherty, D., & Hardy, C. (1996). Sustained product innovation in large, mature organizations: overcoming innovation-to-organization problem. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1120–1153.
22. Garcia-Morales, V. J., Jimenez-Barrionuevo, M. M., & Gutierrez-Gutierrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050.
23. Global Market Insights. (2017). *Car Sharing Market Trends – Global 2018–2024 Industry Size Report*. Pridobljeno 10. januarja 2019 s https://www.bizjournals.com/prnewswire/press_releases/2017/07/26/MN51047.
24. Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009a). Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(1), 264–277.
25. Harbone, P., & Johne, A. (2003). Creating project climate for successful product innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(2), 118–132.
26. Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.

27. Jung, D., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525–544.
28. Jung, D., Wu, A., & Chow, C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 582–594.
29. Luo, Z., Wang, Y., Marnburg, E., & Ogaard, T. (2016). How is leadership related to employee self-concept? *International Journal of Hospitality Management*, 52(1), 24–2.
30. Martinez-Lao J., Montoya, G. F., Montoya, M. G., & Manzano-Agugliaro, F. (2017). Electric vehicles in Spain: An overview of charging systems. *Renewable and Sustainable Energy Reviews* 77, 970–983.
31. McDonough III, E. F. (2000). Investigation on factors contributing to the success of cross-functional teams. *Journal of Product Innovation Management*, 17(3), 221–235.
32. Monitor Deloitte. (2017). *Car sharing in Europe: Business Models, National Variations and Upcoming Disruptions*. Pridobljeno 8. januarja 2019 s <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-industrial-products/CIP-Automotive-Car-Sharing-in-Europe.pdf>
33. Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Los Angeles; London; New Delhi: Sage.
34. Oke, A., Munshi, N., & Walumbwa, F. O. (2009). The influence of leadership on innovation processes and activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), 64–72.
35. Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), 607–634.
36. Palangkaraya, A., Stierwald, A., Webster, E., & Jensen, P. (2010). *Examining the Characteristics of Innovative Firms in Australia. A Report for the Australian Government Department of Innovation, Industry, Science and Research*. Australia: University of Melbourne.
37. Paulsen, N., Callan, V. J., Ayoko, O., & Saunders, D. (2013). Transformational leadership and innovation in an R&D organization experiencing major change. *Journal of Organizational Change*, 26(3), 595–610.
38. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students*. (6. izd.). Harlow: Pearson Education Limited.
39. Sears, G. J., & Baba, V. V. (2011). Toward a Multistage, Multilevel Theory of Innovation. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(4), 357–372.
40. Sethi, R. (2000). New product quality and product development teams. *Journal of Marketing*, 64(2), 1–14.
41. Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594.
42. Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591–620.
43. Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222–240.
44. West, M. A., & Anderson, N. R. (1996). Innovation in Top Management Teams. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 680–693.
45. Woodman, R., Sawyer, J., & Griffin, R. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2), 293–321.

Dr. Matej Grošelj je svetovalec vodstva podjetja Avant car, ki se ukvarja z napredno mobilnostjo kot storitvijo, in prokurist v družinskem podjetju z več kot 50-letno tradicijo. Na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani je doktoriral s področja vodenja in inovativnosti. Hkrati je asistent za področje managementa na Univerzi v Ljubljani in svoje znanje, ko čas dopušča, prenaša študentom dodiplomskih in podiplomskih študijskih programov. Ima tudi izkušnje kot mentor za zaključne naloge, je recenzent znanstvenih člankov in soavtor fakultetnega učbenika. S svojimi prispevki s področja vodenja in inovativnosti je nastopil na znanstvenih konferencah v Sloveniji in tujini, kot predavatelj in udeleženec omizij o novi mobilnosti pa na različnih strokovnih in poslovnih dogodkih. Na osnovi praktičnih izkušenj z različnih področij pri delu poudarja ustvarjalnost, raznovrstnost in odprtost duha.

Tomaž Kogoj, mag. posl. ved. je magistriral na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Vselej so ga zanimali inovativni projekti, zato je že kot študent preizkušal in sorazvijal inovativen način prodaje kave za s seboj (Coffee O'clock) in nove oblike oglaševanja na urbanih površinah (Goligrafiti). Izkušnje s področja vodenja je pridobival tudi z upravljanjem večjega gostinskega lokala. Poslovna pot ga je kot velikega entuziasta novih oblik mobilnosti ponesla v podjetje Avant car, kjer deluje kot vodja projektov. Veselijo ga organizacijski izzivi, razvojna dinamika, delo v inovativnih timih in implementacija novosti, ki pozitivno vplivajo na okolje.