

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**AVTENTIČNO VODENJE IN INOVATIVNOST:
PRIMERJAVA PROJEKTOV SOUPORABE ELEKTRIČNIH
VOZIL V IZBRANIH EVROPSKIH DRŽAVAH**

Ljubljana, 10. februar 2018

MATIC CENTRIH

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Matic Centrih, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom *Avtentično vodenje in inovativnost: primerjava projektov souporabe električnih vozil v izbranih evropskih državah*, pripravljene v sodelovanju s svetovalko, izr. prof. dr. Sandro Pengler,

IZJAVLJAM,

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 AVTENTIČNO VODENJE	3
1.1 Avtentično vodenje	3
1.1.1 Konstrukt avtentičnosti	5
1.1.2 Opredelitev avtentičnega vodenja	6
1.1.3 Pregled teorij avtentičnega vodenja	7
1.2 Elementi avtentičnega vodenja	12
1.2.1 Samozavedanje.....	14
1.2.2 Samoregulacija.....	14
1.2.3 Pozitivni psihološki kapital	14
1.2.4 Lasten pozitiven razvoj.....	15
1.3 Avtentični vodja in vodenje	16
1.3.1 Opredelitev avtentičnega vodje.....	16
1.3.2 Značilnosti avtentičnega vodje.....	17
1.3.3 Sposobnosti avtentičnega vodje	18
1.3.4 Metode spodbujanja razvoja avtentičnega vodje	20
2 INOVATIVNOST	21
2.1 Definicija inovativnosti	21
2.1.1 Konstrukt inovativnosti.....	22
2.1.2 Opredelitev inovativnosti	24
2.1.3 Pregled teorij inovativnosti	24
2.2 Inovacijski proces in stopnje	26
2.2.1 Ustvarjanje inovacij	27
2.2.2 Prevezemanje inovacij	28
2.3 Vrste inovacij	28
2.3.1 Proizvodne ali procesne inovacije.....	28
2.3.2 Radikalne ali postopne inovacije	29
2.3.3 Tehnološke ali netehnološke inovacije: organizacijska inovativnost	29
2.3.4 Ostale vrste inovacij.....	29
2.4 Avtentično vodenje in inovativnost	30
2.5 E-mobilnost	32
2.5.1 Elektro mobilnost v Sloveniji	33
2.5.2 Elektro mobilnost v Švici.....	33
2.5.3 Elektro mobilnost v Avstriji.....	33
3 RAZISKAVA O AVTENTIČNEM VODENJU IN INOVATIVNOSTI NA IZBRANIH PROJEKTIH E-MOBILNOSTI PO EVROPI	34
3.1 Zasnova raziskovanja in metodologija	34
3.1.1 Cilji raziskave.....	34
3.1.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja.....	34

3.1.3 Metoda in načrt raziskave.....	35
3.2 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov	36
3.2.1 Avtentično vodenje pri projektu e-mobilnosti v Sloveniji	36
3.2.2 Avtentično vodenje pri projektu e-mobilnosti v Avstriji.....	39
3.2.3 Avtentično vodenje pri projektu e-mobilnosti v Švici.....	41
3.3 Povezava avtentičnega vodenja z inovativnostjo	43
3.3.1 Na izbranem projektu v Sloveniji.....	43
3.3.2 Na izbranem projektu v Avstriji	44
3.3.3 Na izbranem projektu v Švici	45
3.4 Zaključne ugotovitve	47
SKLEP.....	52
LITERATURA in VIRI.....	54

KAZALO TABEL

Tabela 1: Kronološki pregled teorij avtentičnega vodenja.....	7
Tabela 2: Kronološki pregled definicij inovacij.....	25
Tabela 3: Raziskovalna vprašanja	35
Tabela 4: Načrt kvalitativne raziskave	35
Tabela 5: Ključne ugotovitve projektov po državah	48

KAZALO SLIK

Slika 1: Vpliv avtentičnega vodenja.....	5
Slika 2: Razvoj pozitivnega psihološkega kapitala	7
Slika 3: Predstavljeni elementi avtentičnega vodenja	13
Slika 4: Prikaz povezave med avtentičnim vodenjem in psihološkim kapitalom	15
Slika 5: Vpliv avtentičnega vodje	16
Slika 6: Značilnosti avtentičnih vodij.....	18
Slika 7: Postani avtentični vodja	19
Slika 8: Koncept modela avtentičnega vodenja	20
Slika 9: Načini usposabljanja vodij.....	21
Slika 10: Življenjski cikel ideje.....	22
Slika 11: Razvojna »S« krivulja.....	23
Slika 12: Pot do uspešne inovacije	27
Slika 13: Vrste inovacij	30
Slika 14: Pot avtentičnega vodenja do inovativnosti	32
Slika 15: Logo podjetja Avant car d. o. o.....	36
Slika 16: Vrednote podjetja Avant car d. o. o.	37
Slika 17: Logo e - mobilnosti na Dunaju	39
Slika 18: Nova električna vozila	40
Slika 19: Logo podjetja e-mobilnosti v Švici - Alpiq Ag	41

Slika 20: Mnenje Švicarjev o souporabi vozil	42
Slika 21: Aplikacija MyMobility	46

UVOD

Elektro mobilnost je trend zadnjega pol desetletja, a še ni do konca razvita. Zanimivo je, da je že v 19. stoletju nemški cesar Viljem II. izjavil: »Avto nima nobene prihodnosti, stavim na konja.« Morda stavek takrat ni zvenel smiselno, predvsem ni imel teže, kot jo ima danes, ko je trajnostno naravnana inovacija ključ do uspeha. Ameriški vlagatelj ter poslovnež Warren Buffet pravi, da »bodo vsi avtomobili do leta 2030 električni«. Največja pridobitev te trajnostno naravnane inovacije, ki spreminja način življenja uporabnikov, je vožnja brez hrupa in emisij, s čimer pripomoremo k ohranjanju planeta. Nižji stroški vzdrževanja pa so prednost, ki prepriča uporabnike (Avant car d. o. o., 2018). Vstopili smo v obdobje inovacij, tektonskih sprememb na vseh področjih našega življenja. Kar je najbolj pomembno, je dejstvo, da si ljudje več ne želijo lastiti avtomobila. Začelo se je z mobilno aplikacijo Uber, sedaj pa že vedno več govorimo o avtonomnih avtomobilih in o souporabi le-teh. Souporaba električnih vozil prinaša uporabnikom ugodnosti, kot je npr. to, da bodo parkirna mesta na voljo vedno, poleg tega bodo brezplačna (Pipi d. o. o.). Ceste bodo 90 % manj obremenjene in statistično se pričakuje manj nesreč. Tudi model avtomobilskega zavarovanja se bo moral preoblikovati, najmanj pa vsaj poceniti. Vse omenjeno na dolgi rok doprinese k mnogim pozitivnim eksternalijam. Poleg še ne do konca raziskane električne mobilnosti se že omenja samovozeča električna vozila (Zetchem, 2015). Ideja o souporabi vozil sega globoko v zgodovino, in sicer v leto 1948 v Zürich, ko je projekt propadel zaradi slabe podpore tamkajšnjih oblasti (Pipi d. o. o.).

Dimovski, Penger in Peterlin (2009a) avtentičnega vodjo vidijo kot izvirnega, drugačnega in ne nazadnje naprednega. Pomeni, da ima vodja jasno definiran cilj in poslanstvo, je pošten, verodostojen ter od svojih zaposlenih ne zahteva dela, ki ga sam ne bi nikoli opravil. V današnjem času močne konkurence je potrebno izstopati; pomembno je, na kakšen način vodja usmerja organizacijo in jo naredi inovativno (Avolio & Gardner, 2005). Iz okolja je prišla zahteva po novih načinih vodenja, na podjetju pa je, da se prilagodi. Avtentično vodenje temelji na odnosu med zaposlenimi in vodjo ter na medsebojnem zaupanju med njimi (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009b). Avtentično sicer pomeni biti zvest samemu sebi in ne drugemu (Avolio & Gardner, 2005). Hrati je potrebno, da zasleduje pozitivne vrednote, pozitiven psihološki kapital (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009a). S pomočjo teorije o samoopredelitvi avtorja Leroy, Ansel, Gardner in Sels (2015) pravijo, da se avtentično vodenje in sledenje pozitivno prepletata s potrebami sledilcev, kar veča delovno uspešnost. Študija Lyubovnikove, Legood, Turner in Mamakouka (2017) kaže, da je samoregulatorno vodenje povezano z avtentičnim vodenjem. Ta povezava pozitivno vpliva na uspešnost in produktivnost. Dimovski in drugi (2013) trdijo, da bi si vsak avtentični vodja v učeči se organizaciji moral zastaviti vprašanje, kako spodbuditi in sprožiti inovativnost pri zaposlenih. Bistvo je znati motivirati zaposlene ter jih napeljevati k inovativnosti. To je edini način, da podjetje oziroma projekt preživi v današnjem dinamičnem okolju,

polnem sprememb. Na področju avtentičnega vodenja je bila v turških podjetjih opravljena zanimiva študija. Pri njej so glavne ugotovitve naslednje: avtentično vodenje ima pozitiven odnos do ustvarjalnosti zaposlenih, prav tako ima pozitiven odnos z inovativnostjo. Študija v principu prispeva k razumevanju odnosa avtentičnega vodenja z inovativnostjo (Macueldili, Turan & Erdil, 2013).

Opredelitev inovacij je več, jaz bom v strogo teoretičnem delu sledil Dimovskemu in ostalim. Proti koncu teoretičnega okvirja me bodo zanimali predvsem članki, ki bodo nakazovali neposredno povezanost avtentičnega vodenja in inovacij. Christiansen (2001) govori o Kjotskem protokolu in pripadajoči okoljski tematiki (kako omejiti izpuste CO₂ ter ohraniti okolje zeleno in zdravo). Visoki davki zaradi onesnaževanja silijo v tehnološke inovacije, kar se bo dalo lepo implicirati na konkretnem primeru električne mobilnosti, ki ga obravnavam.

Zemljani se soočamo s problemom trajnosti, tega pa je možno rešiti z inovacijami. Inovacije, ki želijo prispevati k trajnostnemu razvoju, morajo biti odgovorne. Za izpolnitev tega kriterija morajo slediti naslednjim kriterijem: inovacije ne smejo škodovati ljudem ali planetu, delovati morajo dobro s tem, ko ponudijo novo rešitev (storitev ali produkt) ter tako spodbujajo trajnostni razvoj. Vzpostavitev sistema globalnega upravljanja omogoča inovacije, ki delujejo dobro, prav tako pa sistem obenem preprečuje slabe inovacije. V porastu so globalne sheme upravljanja, ki spodbujajo k trajnostno naravnanim inovacijam. Ob upoštevanju le-teh vlada vzpostavlja olajševalne okoliščine kot zahvalo pri premagovanju problema obstanka planeta (Voegtlin & Scherer, 2017).

Namen magistrskega dela je s pomočjo relevantnih, že velikokrat omenjenih in tudi najnovejših virov, preučiti dva koncepta, in sicer avtentičnost in inovativnost. Omenjena koncepta bom povezal z električno mobilnostjo. E-mobilnost v Sloveniji bom primerjal z drugimi evropskimi mesti. Teoretični del se zaključi s prikazom povezave avtentičnega vodenja in inovativnosti. Nato sledi raziskovalni del, kjer se bom osredotočil na e-mobilnost v različnih mestih ter prikazal, kako sta omenjena koncepta prisotna v projektih v različnih mestih.

Pomožni cilji so naslednji:

1. S pomočjo tuje in domače literature, predvsem znanstvene, predstaviti koncepta avtentičnosti in inovativnosti.
2. S pomočjo opazovalne študije - netnografije omenjena koncepta implicirati na projekte e-mobilnosti po Evropi.
3. Na podlagi ugotovitev raziskave doseči zaključek ter morda predlagati dejanja, ki bodo omenjena koncepta v projektih še utrdila.

Temeljna teza magistrskega dela pravi, da pri izbranih projektih e-mobilnosti avtentično vodenje pozitivno vpliva na inovativnost. Tezo bom predstavil na projektih souporabe električnih avtomobilov v Sloveniji, Avstriji in Švici.

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

1. Kako avtentično vodenje vpliva na projekt souporabe električnih vozil v Sloveniji?
2. Kako avtentično vodenje vpliva na projekt souporabe električnih vozil v Avstriji?
3. Kako avtentično vodenje vpliva na projekt souporabe električnih vozil v Švici?
4. Kako se kaže inovativnost na projektu souporabe električnih vozil v Sloveniji?
5. Kako se kaže inovativnost na projektu souporabe električnih vozil v Avstriji?
6. Kako se kaže inovativnost na projektu souporabe električnih vozil v Švici?

Magistrsko delo bo razdeljeno na **teoretični in raziskovalni del**. Pri teoretičnem delu magistrske naloge bom uporabil deskriptivno metodo, ki proučuje na nivoju opisovanja ali opazovanja dejstev, v tej točki pa ne pride do vzorčnega razlaganja. Omenjeni teoretični okvir bo sestavljen iz dveh glavnih konstruktov. Pojma, ki zajemata teoretični del naloge, sta avtentičnost in inovativnost. Teoretični del bo slonel na sekundarnih podatkih, ki bodo predvidoma pridobljeni v kvalitetnih podatkovnih bazah, kot je Web of Science. Da bodo zbrani podatki kar najbolj koristni in verodostojni, bom poskrbel tako, da se bom skliceval na dela, ki so bila že velikokrat citirana. V raziskovalnem delu magistrske naloge bom zgornja koncepta impliciral na konkretne projekte e-mobilnosti souporabe vozil v Sloveniji, Avstriji in Švici. Da se prepričam o prisotnosti avtentičnega vodenja in njegovega vpliva na inovativnost na posamezen projekt, bom uporabil še metodo opazovalne študije - netnografije, gre za sekundarno pridobljene podatke, saj mislim neaktivno pridobivati podatke iz spletnih klepetalnic, blogov itd. S pomočjo pridobljenega teoretičnega znanja in po izvedenih primarnih metodah pričakujem odgovor na vprašanje, kako se avtentičnost in inovativnost odražata v omenjenem projektu. Glede na to, v kako dinamičnem svetu živimo, se odpira vprašanje o samovozečih avtomobilih. V tem vidim možnost nadgradnje projekta.

1 AVTENTIČNO VODENJE

1.1 Avtentično vodenje

Avtentično vodenje je koncept, ki omogoča vpeljavo filozofije učeče se organizacije in opolnomočenja v delovni proces (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009a). Čeprav gre za nov konstrukt vodenja, je znanstveno zanimanje za avtentično vodenje začelo naraščati že pred desetletjem (Gardner, Cogliser, Davis & Dickens, 2011). Še več, avtentičnost povezujemo s staro grško filozofijo, odraža pa se v grškem aforizmu »Spoznaj sebe« (Parke & Wormell, 1956). Trilling (1972) je besedo avtentičnost v grški zgodovini izsledil vse do besedne zveze imeti »polno moč«. Kasnejši referenci za avtentičnost sta

Sokrat s svojim samoizpraševanjem ter Aristotel, katerega filozofija je temeljila na etičnem vidiku, ki se osredotoča na uresničevanje nečesa večjega, kar je dosegljivo s samouresničevanjem (Hutchinson, 1995). Zmanjšanje zavedanja etičnosti in povečanje družbenih izzivov (terorizem, nihajoče vrednosti zalog in upad gospodarstva) zahtevata pozitivno vodstvo. Zagovorniki avtentičnega vodenja želijo usposobiti in razviti voditelje, ki bodo proaktivni ter bodo pozitivno delovali na okolje. Avtentični vodja posluje na etičen in družbeno odgovoren način (Cooper, Scandura & Schriesheim, 2005). Da pa bi vodje sledili konceptu avtentičnosti, morajo slediti štirim kritičnim vprašanjem, opredelitvam in merjenju konstrukta, določitvi diskriminacijske veljavnosti konstrukta, ugotavljanju rezultatov koncepta in nazadnje ugotavljanju, ali se je avtentičnega vodenja moč priučiti (Luthans & Avolio, 2004). Danes je avtentično vodenje preraslo v nujo in je tako ena izmed ključnih konkurenčnih prednosti učečih se organizacij (Černe, Jaklič & Škerlavaj, 2013). To so organizacije, kjer se ljudje neprestano učijo in imajo več odgovornosti, nalog, z eno besedo so opolnomočeni. Učeče se organizaciji temeljijo na proaktivnosti in na izboljšanju, na inovativnem razmišljanju in na splošno so to organizacije, ki so usmerjene v zaposlene, jih potiskajo naprej in iz njih želijo iztisniti največ. Na ta način je motivacije zaposlenih na visokem nivoju, posledično sta tudi kvaliteta in zanos dela večja (Dimovski, Penger & Peterlin 2009b). Tako avtentično vodenje kot tudi učeča se organizacija temeljita na pozitivni energiji in pozitivnem psihološkem kapitalu, ki dodaja vrednost temu, kar posameznik že ima, kar že ve ali zna, koga pozna in kakšno socialno mrežo ima razvito. Na ta način je posameznik v osrčju učeče se organizacije (Penger, 2006).

Avolio in Gardner (2005), Luthans in Avolio (2004), Walumbwa in Avolio (2008) definirajo avtentičnost kot osebno doživetje, vrednote, misli, čustva in prepričanja, ki jih posameznik občuti. Dodaja še, da je avtentičnost optimalna samopodoba, karakterizirana kot resnična, stabilna in se sklada z visoko samozavestjo. Iz tega sledi, da avtentični vodja dobro pozna svoj lasten jaz, stoji za svojimi besedami, svojimi mnenji in dejanji, od svojih podrejenih pa ne želi nečesa, česar ne bi storil sam. Ravna so po družbenih normah, vrednotah in je etični vodja (Shamir & Eilam, 2005). Najpomembneje je, da avtentično vodenje doseže stopnjo verodostojnosti, kar dosežemo z verodostojnimi dejanji in odnosi, s katerimi pozitivno vplivamo na zaposlene. Da bi prepoznali to razmerje med avtentičnim vodjo in sodelavci, moramo biti pozorni na naslednje elemente: ti odnosi so pregledni, odprti in predvsem v njih vlada zaupanje, avtentični vodja poda smernice, s pomočjo katerih dosežemo cilje, poudarek je na spremljevalcih. Torej si avtentični vodja želi razvijati in vlagati v svoje zaposlene (Avolio & Gardner, 2005).

Kljub vsem študijam obstajajo seveda tudi slabosti avtentičnega vodenja. Ker temelji na čustvih, lahko prevladajo negativna čustva in ne dosežemo zelenega učinka na delovni proces. Poleg tega obstaja možnost, da v vsem svojem zanosu in sledenjem vodji ne bi več izhajali iz sebe. S tem se krog prekine in organizacija kot celota preneha biti

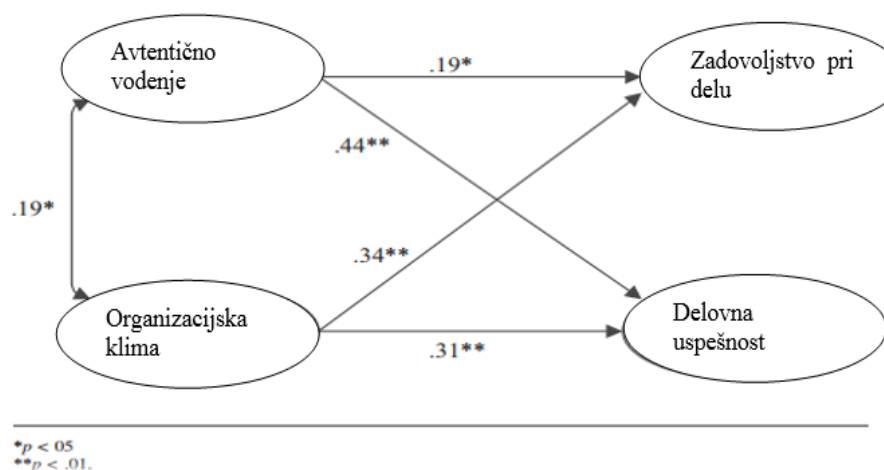
avtentična in ogrozi status učeče se organizacije. Vodja mora ravno pravi del sebe prenesti na zaposlene, zato biti avtentični vodja ni lahka naloga in lahko pride do negativnih učinkov (Luthans, Norman & Hughes, 2006).

1.1.1 Konstrukt avtentičnosti

Avtentično vodenje se je razvilo predvsem v zadnjem času, temelji pa na etičnosti in pozitivnem vedenju (Avolio & Gardner, 2005, Luthans & Avolio, 2004, Walumbwa & Avolio, 2008). Penger (2017) je poudarila, da avtentično vodenje pomeni vodenje, ki temelji na pozitivnem psihološkem kapitalu. Izhajati je potrebno iz samega sebe in kot vodja biti unikatni ter inovativni. Definicij avtentičnega vodenja je več, večinoma gredo vse v enako smer, pa vendar. Luthans in Avolio (2004) definirata avtentično vodenje kot proces, ki temelji na pozitivnih psiholoških zmogljivostih ter na visoki kontekstnosti organizacije, kar ima za posledico večje samozavedanje in vpliva na avtomatsko spodbujanje pozitivnega vedenja. Vseeno pa avtorji (Cooper, Scandura & Schriesheim 2005; Shamir & Eilam, 2005; Sparrowe, 2005) ostajajo skeptični glede definicije avtentičnega vodenja, ki sloni na psihološki sposobnosti zaupanja.

Slika 1 prikazuje vpliv avtentičnega vodenja na druge pomembne organizacijske elemente in je rezultat raziskave Walumbwe in Avolia (2008), kjer sta tudi s pomočjo orodij statistične analize potrdila hipotezo, ki pravi, da avtentično vodenje pozitivno vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu, na produktivnost na delovnem mestu in na organizacijsko klimo. Pri tem seveda avtentično vodenje ne vpliva na vse elemente enako, največji vpliv ima na produktivnost. Naslednja zanimivost pa je, da organizacijska klima in avtentično vodenja vplivata pozitivno ena na drugo.

Slika 1: Vpliv avtentičnega vodenja



Vir: Walumbwa & Avolio (2008).

Managerji, ki so avtentični, morajo znati procesirati ogromne količine informacij o sebi, prav tako morajo voditi svoje zaposlene, jim dajati usmeritve in ni mišljeno, da jim

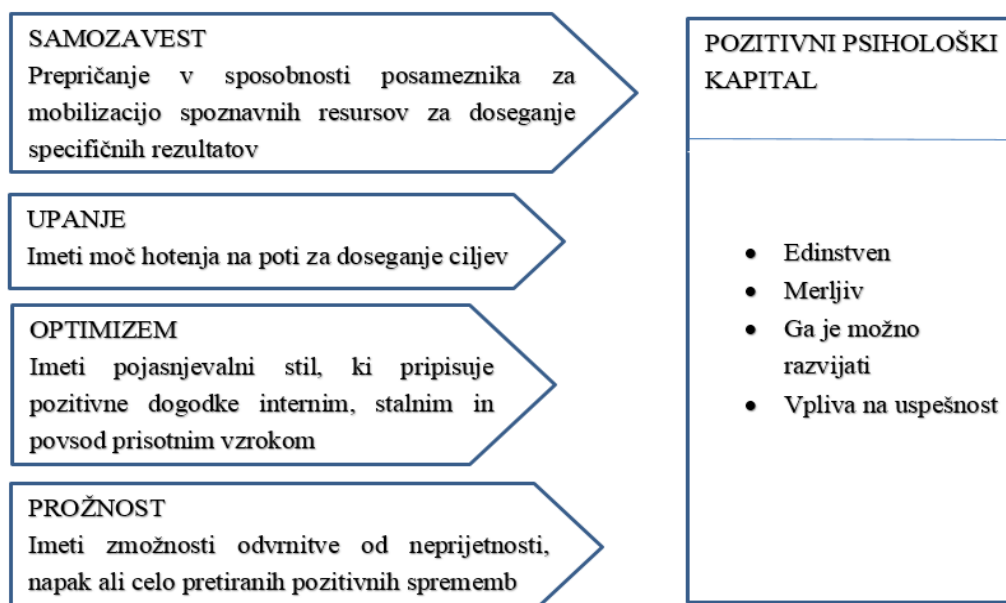
vsiljujejo svoja prepričanja. Prilagodljivost je ena izmed ključnih lastnosti (Černe, Jaklič & Škerlavaj, 2013). Avtentično vodenje je zadnja stopnja v razvoju vodenja organizacij (Dimovski in drugi, 2013). Že prej sem omenil različne definicije. Tudi Dimovski, Penger in Peterlin (2009b) so mnenja, da enoznačne definicije ni. Dokler avtentičnost izhaja iz managerja samega in pozitivno vpliva na organizacijsko okolje ter se manager identificira s svojo vlogo, mu priznavamo vlogo avtentičnega vodje.

1.1.2 Opredelitev avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje vključuje zaledne procese, s katerimi vodje in njihovi sledilci pridobivajo samozavedanje, samozavest in vzpostavljajo medsebojne odnose, temelječe na zaupanju. Na ta način je razvoj avtentičnega vodenja precej bolj kompleksen kot le razvoj avtentičnih vodij. Avtentično vodenje temelji na odnosu na razmerju med voditelji in sledilci. Tu gre za socialni kapital, medtem ko gre pri razvoju voditelja za osredotočenost na človeški kapital (Day & Fleenor, 2014). Ko je govora o avtentičnem vodenju, je rdeča nit pozitivnost, ne le pozitivni psihološki kapital, tudi dejstvo, da ljudem pomagamo izkoristiti potencial in s tem organizacijo delamo popolnejšo (Jensen & Luthans, 2006). Avtentično vodenje se od drugih tipov vodenj razlikuje predvsem zato, ker se osredotoča na osebnost nekega vodje. Bolj je ta sposoben obdržati in ne nazadnje tudi obvladati svoja čustva, dojemanja, vrednote, bolj se nagiba k temu, da je avtentičen. Seveda morajo prevladati pozitivna čustva in vrednote (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009b). Koncept je res težko merljiv, je pa tudi način vodenja, s katerim se najlažje poistovetimo. Temelji na trdnih etičnih osnovah, kjer prevladuje skrb za svoje sledilce oziroma zaposlene. Hkrati je spet govor o vzpostavitvi zaupanja, saj tako vodje postanejo pravi avtentični ljudje (Lee, 2017). Avtentično vodenje pomeni, da izhajamo iz sebe, določenih elementov se da priučiti, v veliki meri pa izhaja ta tip vodenja iz talenta osebe same (Debebe, 2017). Značilnosti, po katerih omenjeni koncept prepoznamo, so predvsem v odnosu vodje do sledilcev. Le-ta je navdihujoč, prav tako gre prepoznati močno zagnanost pri delu, ne nazadnje pa je celotna organizacija samozavestnejša pri opravljanju svojega dela (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009b).

Slika 2 prikazuje, kako vsakodnevno izvajati štiri aktivnosti, ki pozitivno vplivajo na razvoj človeškega psihološkega kapitala. Penger (2017) še dodaja, da je psihološki kapital predhodnik ali pa posledica avtentičnega vodenja. Dodaja še, da je psihološki kapital merljiv, da vpliva na uspešnost in najpomembneje – možno ga je razvijati.

Slika 2: Razvoj pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: Penger (2006).

1.1.3 Pregled teorij avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje je sicer novejšo področje oziroma gre za eno izmed oblik vodenja, ki dandanes omogoča konkurenčno prednost podjetjem. Koncept se je uveljavil med organizacijami 21. stoletja, saj je v njihovem turbulentnem okolju zrasla potreba po tovrstni obliki vodenja (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009b). Vseeno pa segajo prve definicije precej dlje v samo zgodovino človeštva, kronološko jih bom prikazal s pomočjo časovne Tabele 1.

Tabela 1: Kronološki pregled teorij avtentičnega vodenja

Leto	Avtor(ji)	Prispevek k dojemanju avtentičnega vodenja
1967	Rome in Rome	Avtorja opredeljujeta avtentično organizacijo in avtorja. Slednja sta avtonomna in se zavedata, da imata možnost izbire.
1983 (a)	Henderson in Hoy	Osredotočena sta na to, kako podrejeni dojemajo svojega vodjo, v kakšni meri so sposobni dojemanja sprememb organizacije in prevzemanja odgovornosti.
1983 (b)	Henderson in Hoy	Avtentičnega vodjo zaposleni dojemajo kot nekoga, ki zazna in reši problem, ne

Leto	Avtor(ji)	Prispevek k dojetanju avtentičnega vodenja
		manipulira in izhaja iz samega sebe. Vzporedno so drugi zaposleni opisali neavtentičnega vodjo kot nekoga, ki ga žene dobiček, za svoje napake krivi druge, manipulira in zaposlene izkorišča za naloge, ki jih sam ne želi opraviti.
1997	Bhindi in Duignan	Avtentično vodenje temelji na avtentičnosti, duševnosti, občutljivosti in na namenu. V ospredje postavi element prepoznavanja samega sebe, avtorja imenujeta vodjo kot za vizionarja, ki zaposlene usmerja in jim daje napotke, kako se izboljšati.
2001	Begley	Avtor se bolj oklepa psihologije kot vede, zato je poudarja etičnost vodje. Avtentično vodenje je plod znanja in vrednot, po katerih se vodja ravna.
2003	George	Avtentični vodja izhaja iz sebe, se zaveda svojih prednosti in izhaja iz svojih prepričanj, a vendar poskuša svoje slabosti zaznati in jih popraviti, ne trdi, da ima vedno prav. Kot ključni element avtentičnega vodenja je izpostavljen iskren odnos med vodjo in sledilci.
2003	Luthans in Avolio	Prva opredelitev avtentičnega vodenja in avtentičnega vodje. Koncept, ki organizacijo izpopolnjuje in se dopolnjuje s psihološkim pozitivnim kapitalom.
2004	Walumbwa, Gardner, Avolio, Luthans in May	Opisujejo predvsem proces sledenja avtentični vodji. Vse izvira iz pozitivnega psihološkega kapitala, pozitivnega odnosa, zaupanja in odlične organizacijske klime.
2005 (a)	Eigel in Kuhnert	Razlaga o tem, kako se vodja prebija do svoje pozicije iz najnižje do najvišje ravni. Zaradi tega se spreminja tudi način dojetanja samega sebe, najprej se dojemamo od znotraj, nato pa višje kot smo pa od znotraj. Bolj kot so naši miselni procesi zapleteni, bolj se bližamo pojmu avtentičnosti.
2005 (b)	Sparrowe	Avtor poda kritiko na dosedanje razlage

Leto	Avtor(ji)	Prispevek k dojetanju avtentičnega vodenja
		avtentičnosti. Ne osredotoča se več na osebo – vodjo.
2005 (c)	Ilies, Morgenson in Nahrgang	Avtentično vodenje so začeli povezovati z dobrim počutjem, spet se omenjajo čustva, odnosi in povezovanja vse skupaj preko grajenja identitet vodje in sledilcev.
2005 (d)	Cooper, Scandura in Schriesheim	Zopet kritika na dosedanje opredelitve avtentičnega vodenja. Sprašujejo se o uporabnosti koncepta.
2006 (a)	Jensen in Luthans	Proces temelji na razvitih psiholoških sposobnostih in na razvitem okolijskem kontekstu. Avtentičnega vodjo definirata kot samozavestno osebo, ki si upa, vodja je drzen, optimističen, prilagodljiv, fleksibilen in etičen.
2006 (b)	Jensen in Luthans	Avtentičnega vodjo avtorja definirata kot nekoga, ki ni le zvest samemu sebi, ampak se obnaša tako, da sledilcem omogoča, da spoznajo samega sebe. Seveda pa mora avtentični vodja poznati sebe in slediti svojim vrednotam in moralnim načelom.
2007	Brown in Gardner	V ospredju je pozitiven psihološki kapital in psihološke sposobnosti posameznika, ki se dopolnjujejo z visoko okolijsko kontekstnostjo.
2008(a)	Tate	Analiza avtentičnega vodenja je temeljila na raziskavi iz leta 2003, ki jo je postavil George. Tate je analizo naredil s pomočjo treh podkategorij: samodisciplina in etični standardi, pozitivni odnosi in strast do namena.
2008(b)	Walumbwa	Avtentično vodenje spodbuja k pozitivni psihološki sposobnosti, k večji spoštljivosti, večji zavednosti moralnih načel. Študija je temeljila na naslednjih načelih; samozavedanju, relacijski preglednosti, moralni perspektivi in uravnoveženi obdelavi.
2009(a)	Clapp-Smith	Definira avtentično vodenje kot proces, pri katerem se sproži globlje zavedanje samega sebe, kako se obnaša in razmišlja. Začnejo se

Leto	Avtor(ji)	Prispevek k dožemanju avtentičnega vodenja
		spraševati o družbenem kontekstu in kako njihovo delovanje dojemajo ljudje okoli njih.
2009(b)	Toor in Ofori	Avtentično vodenje definira kot proces, pri katerem v ospredje prihajajo pozitivna čustva, ustvari se pozitivno etično ozračje, več samospoštovanja, notranja moralna perspektiva prihaja do izraza. Vse to spodbuja samorazvoj, kar je bistvo avtentičnega vodje.
2009 (c/d)	Wong in Cummings	Avtentično vodenje je proces, ki temelji na pozitivnem psihološkem kapitalu in ga spremlja visoka kontekstnost okolja. Posledica tega je večje samozavedanje in samoregularno pozitivno vedenje vodij do sledilcev oziroma zaposlenih.
2010(a)	Giallonardo	Avtentično vodenje je proces, ki temelji na pozitivnih psiholoških razvitostih, ki jih razvije vsak posameznik. Proces spremlja tudi visok organizacijski kontekst. Rezultat procesa je samorazvoj in razvoj sledilcev.
2010(b)	Spitzmuller in Ilies	Avtorja se opirata na definicijo avtentičnega vodenja kot proces vključevanja vrednot, odprtosti in vzpostavitve odnosov. Temu dodajata predlog, da vodja vzpostavi odprt, resničen in iskren odnos s sodelavci, kar vodi v pozitivne rezultate.
2010(c)	Walumbwa	Opira se na lastno raziskavo, kjer je razkril, da avtentični vodja procesira štiri različne tipe vodenja. Vsi vključujejo skupne elemente uravnoveženega procesiranja, moralno perspektivo, relacijsko preglednost in samoozaveščenost.
2010(d)	Wong	Avtentično vodenje se osredotoča na pozitivno vlogo modeliranja poštenosti, integritete in na visoke etične standarde pri razvoju in vzpostavitvi odnosov vodij s sledilci.
2012(a)	Peterson, Walumbwa, Avolio in Hannah	Raziskava avtentičnega vodenja omenjenih avtorjev se nekoliko razlikuje od ostalih. Postavljena je v popolnoma drugačno okolje –

Leto	Avtor(ji)	Prispevek k dožemanju avtentičnega vodenja
		v ekstremne razmere, kot je na primer vojska. Primarni namen raziskave je ugotoviti vpliv avtentičnega vodenja na delovno uspešnost. Vodje z razvijanjem svojega pozitivnega psihološkega kapitala vplivajo na zaposlene, le-ti pa odreagirajo s pozitivnimi čustvi, ki vodijo v večjo učinkovitost in delovno uspešnost.
2012(b)	Rego, Sousa, Marques in Cunha	Avtorji menijo, da se avtentično vodenje preko pozitivnega psihološkega kapitala odraža v večji inovativnosti in ustvarjalnosti sledilcev.
2012(c)	Alegra in Lips - Wiersma	Ena izmed maloštevilnih kritik dosedanjih definicij avtentičnega vodenja. Avtorja predlagata bolj ostro in natančno opredelitev procesa. Menita, da se avtentično vodenje ne bo odrazilo v popolnosti, dokler bo proces izhajal iz ene same osebe – vodje. Avtentično vodenje bi moralo temeljiti na vseh članih organizacije in izhajati iz razumevanja vseh njih.
2013	Dimovski, Penger, Peterlin	Koncept, ki omogoča vpeljavo učeče se organizacije. Avtentično vodenje večja zavedanje etične odgovornosti ter posamezniku dviguje samozavest, upanje, prožnost in optimizem. Vodja mora sebe dojemati iz realnega vidika, za kar je potreben občutek za lastno vrednost.
2015	Datta	Avtentično vodenje se odraža kot pozitiven rezultat v različnih dimenzijah; večja uspešnost organizacije, izboljšanje delovne klime, večja medsebojna spoštljivost na relaciji vodja in sledilci, večja zmožnost in prožnost pri reševanju nastalih problemov.
2016(a)	Agote, Aramburu in Lines	Avtentično vodenje se začne dojemati kot nov način vodenja, kot proces, kjer lahko zaupamo vodji in izkazujemo pozitivna čustva. Raziskali so, da več je medsebojnega zaupanja, več pozitivnih čustev lahko sledilci procesirajo.

Leto	Avtor(ji)	Prispevek k dojetju avtentičnega vodenja
2016(b)	Penger, Dimovski, Grošelj	Poudarjajo, kako avtentični vodja dosega rezultate s tem, ko zaposlene spodbuja in vodi po principu pozitivne psihologije. Nanizali so ogromno pozitivnih izidov, ki jih uporaba novega vodenja prinaša.

Prirjeno po Gardner, Coglisier, Davis & Dickens (2011); Dimovski, Penger & Peterlin (2009a); Avolio & Gardner (2005); Penger (2006); Luthans & Avolio (2004).

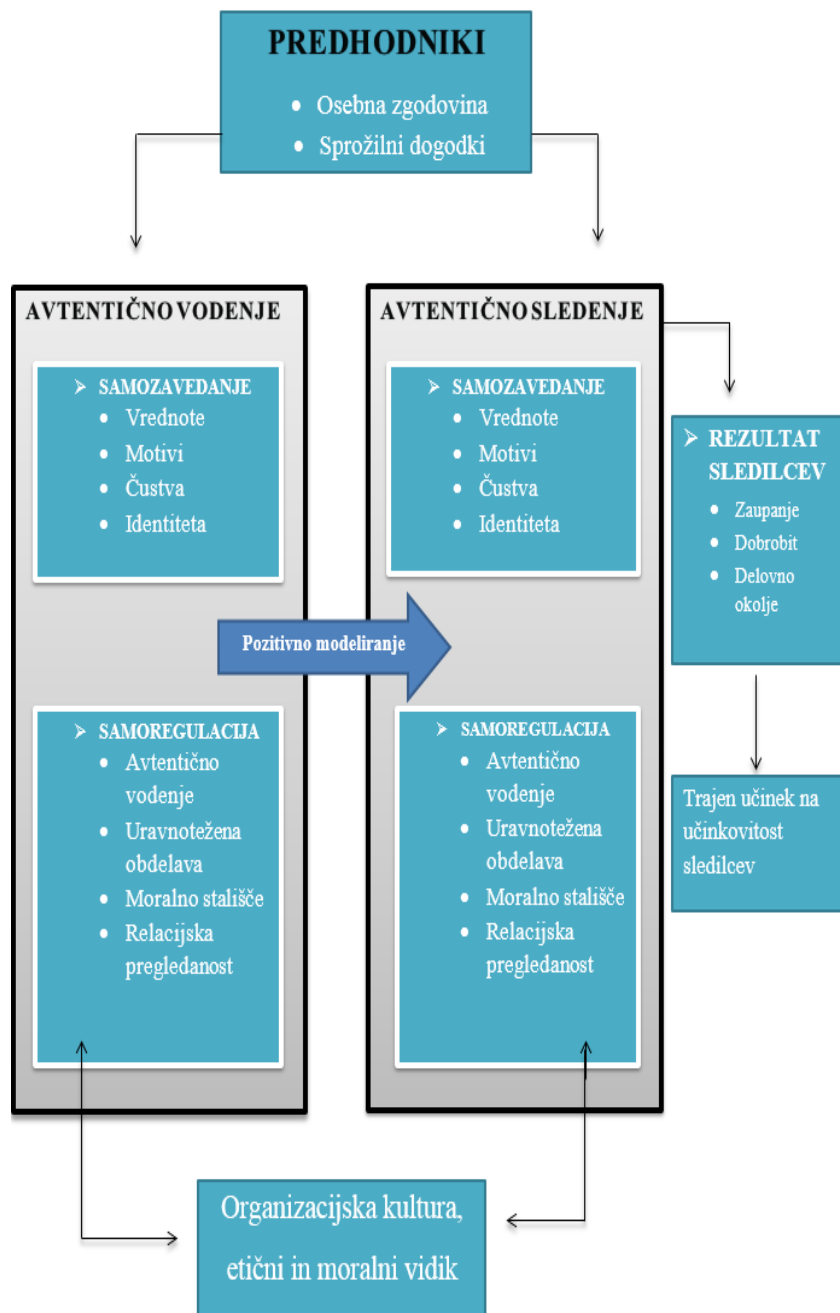
1.2 Elementi avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje temelji na sposobnosti vodje, da vzpostavi smiselne in pristne odnose s svojimi sledilci. S tem, ko kaže sposobnosti samospoznanja in pristnosti pri predstavitvi samega sebe drugim in ko je odprt do mišljenja drugih ter ima visoko dojetanje etičnih načel, samega sebe označi kot avtentičnega vodjo (Walumbwa & Avolio, 2008). Avtentično vodenje je opredeljeno v smislu štirih bistvenih značilnosti oziroma elementov. Prvi pomembni element avtentičnega vodenja je samozavedanje, ki temelji na sposobnosti, da vidimo in prepoznamo tako svoje prednosti kot tudi slabosti. S pomočjo samozavedanja prepoznamo, kakšen vpliv imamo na ljudi okoli sebe, hkrati pa samozavedanje vključuje proces oziroma postopek, s katerim vodja interpretira svet ter si na ta način ustvarja pomen in ocenjuje lastno vedenje. Samozavedanje je pogoj za razvoj čustvene inteligence in za procesiranje pozitivnih čustev (Goleman, 1995).

Naslednji ključni element je relacijska preglednost, katero bi lahko definirali kot skladnost med tem, kako se vodja predstavlja, in med dejansko podobo, naravo in dejanskim vedenjem pri obravnavi drugih ljudi. Vodje predstavljajo svoje moralne vrednote in etične predpostavke, njihovo vedenje pa se odraža skozi omenjena elementa brez poskusa, da bi pretentali samega sebe ali druge. Kot tretji element je predstavljena uravnotežena obdelava, ki je vodilni ukrep pri procesiranju informacij, pri zbiranju in tolmačenju le-teh, hkrati pa uravnotežena obdelava lajša odločitev, kako in na kakšen način informacije uporabiti. Uravnotežena obdelava sloni na tem, da izključuje lastno naklonjenost, predpostavke ali osebna stališča, prikazuje integriteto vodje in njegovo sposobnost, da samega sebe loči od procesnih izidov. Avtentični vodja upošteva vsa stališča in ocenjuje informacije, kolikor je le možno objektivno. Zadnji ključni element je moralno stališče. Avtentični vodja ima sposobnost, da se pri odločanju upira na moralne in etične smernice. To je tisto, kar imenujemo moralni standard, ki je podlaga za sprejem odločitev, samih vodij ali pa celotne institucije (Atwijuka & Cakdwell, 2017). Podobne ključne elemente predstavijo tudi Dimovski, Penegr in Peterlin (2009a). Za ključne navajajo samozavedanje, samoregulacijo, pozitivni psihološki kapital in lastni pozitivni razvoj, elementov avtentičnega vodenja pa je seveda še veliko več (na

primer uspešnost, organizacijski kontekst in procesi vodenja). Taki razvrstitvi elementov se pridružujejo tudi Gardner, Cogliser, Davis in Dickens (2011).

Slika 3: Predstavljeni elementi avtentičnega vodenja



Prirjeno po Gardner & Avolio (2005).

Slika 3 je dejanski prikaz tega, da je definicij avtentičnih vodenj več in vsak avtor v ospredje postavi svoje zaporedje bistvenih elementov. Leta 2017 sta jih Atwijuka in Cakdwell predstavila drugače kot Dimovski in Garder desetletje prej. Slika dokazuje, da

so nekateri elementi zgolj podvrsta drugih elementov. Zatorej enoznačnega dojetja avtentičnega vodenja ni (Dimovski, Penger & Peterlin 2009a).

1.2.1 Samozavedanje

Element samozavedanja je razdeljen na samozavedanje sledilcev in samozavedanje vodje (Dimovski, Penger & Peterlin 2009a). V ta element sodijo čustva, vrednote in spoznanja zaposlenih oziroma sledilcev in vodij na drugi strani prav tako. S tem, ko se avtentične vrednote sledilca razvijajo, ima sledilec večje možnosti za samorazvoj. Obenem velja predpostavka, da imajo vodje bolj razvit proces samozavedanja, kar je ključni element pri razvijanju v avtentičnega vodjo (Gardner, Coglisser, Davis & Dickens, 2005). S samozavedanjem se zavemo svojih prednosti in slabosti, obenem dostopamo do svojih najglobljih čustev, vrednot, prepričanj ter spoznamo svoje cilje, talent, znanje, sposobnosti in identiteto sebe samega (Kernis, 2003).

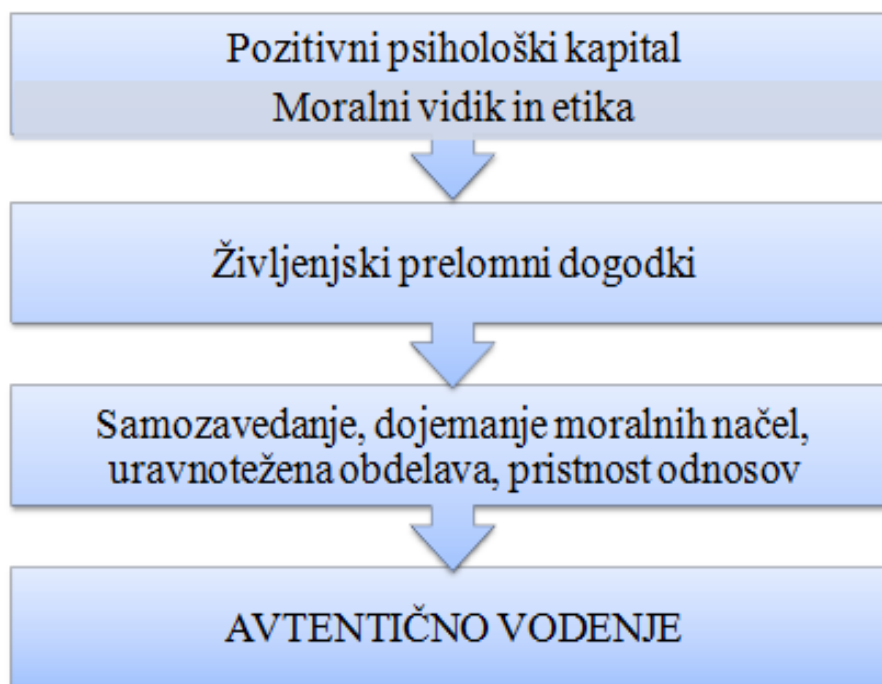
1.2.2 Samoregulacija

Tudi samoregulacija je element, ki je prisoten pri sledilcih in vodjih. V principu pomeni samoregulacija obvladovanje samega sebe, skladno s svojimi prepričanji. Hkrati pa moramo biti jasni v svojih namenih in ciljih ter moramo vzpostaviti čiste odnose na relaciji sledilec – vodja (Dimovski, Penger & Peterlin 2009a). Slika 3, povzeta po Gardnerju, navaja za ključne elemente samoregulacije: ponotranjene, uravnotežene procesne, jasne odnose in avtentično vedenje. Samoregulacija vključuje določitev notranjih standardov, ovrednotenje teh standardov ter morebitna neskladja med njimi in opredelitev predvidenih ukrepov za reševanje teh nesoglasij (Stajkovic & Luthans, 1998). Samoregulacija je pomembna lastnost, ki privede do večje učinkovitosti, predvsem je pomembna zato, ker je sicer naravna lastnost posameznika, a le redki jo učinkovito izkoristijo. Naslednje teorije ciljev (socialno-kognitivna in kontrolna) zavzemajo stališče, da je samoregulacija kompetenca, katere se je možno priučiti. Samoregulacijo je možno pridobiti z raznimi usposabljanji, predvsem takrat, ko se posamezniki vključujejo v tovrstne procese (Yeow & Martin, 2003).

1.2.3 Pozitivni psihološki kapital

Psihološki kapital se nanaša na psihološko stanje vsakega posameznika. Za psihološki razvoj posameznika je značilno zaupanje v samega sebe, da bo uspel obvladati težje in zahtevne naloge, optimizem, ki posameznika spremlja sedaj in ga bo v bodoče tudi. Pozitivni psihološki kapital pripomore k temu, da vztrajamo pri začrtanih ciljih in poti za doseg ciljev po potrebi tudi spremenimo oziroma prilagodimo (Munyaka, Boshoff, Pietersen & Snelgar, 2017).

Slika 4: Prikaz povezave med avtentičnim vodenjem in psihološkim kapitalom



Prerejeno po Northouse (2013).

Psihološki kapital in avtentično vodenje se medsebojno povezujeta, in sicer je psihološki kapital predhodnik ali pogoj za doseganje stanja avtentičnosti. Kot prikazuje Slika 4, je psihološki kapital predpogoj avtentičnega vedenja, pri čemer je v vmesnem stanju potrebno upoštevati vse druge elemente avtentičnega vodenja, sam po sebi psihološki kapital ni zadosten (Northouse, 2013).

1.2.4 Lasten pozitiven razvoj

Lasten razvoj avtentičnega vodje je neposredno povezan z njegovo zgodovino in sprožilnimi dogodki oziroma dogodki, ki prinašajo asociacije (Avolio & Gardner, 2005). Vitalnost samorazvoja osebe izhaja iz medsebojnih človeških povezav. Zaposleni se čutijo opolnomočene, če so vzpostavljeni odnosi z vodjo globoki in pristni. Kvaliteta zaposlenih se dviga in razvija s tem, ko ima zaposleni večjo podporo in pomoč s strani vodje. Slednje omogoča lasten pozitiven razvoj, kar je velikokrat vzrok za boljše psihološko stanje in večjo učinkovitost (Xu, Zhao, Li & Lin, 2017). Avtentično vodenje se pozitivno povezuje z osebno rastjo in lastnim pozitivnim razvojem. Avtentične vodje odlikujejo naslednje lastnosti osebne rasti: samozavest, optimizem, moralna zavezanost. Te lastnosti omogočajo, da vodja razvija nove ljudi oziroma svoje sledilce. Razvoj samega sebe predstavlja potovanje po življenjski dobi skozi svoje vrednote in vrednote družbe (Arda, Aslan & Alpkan, 2016).

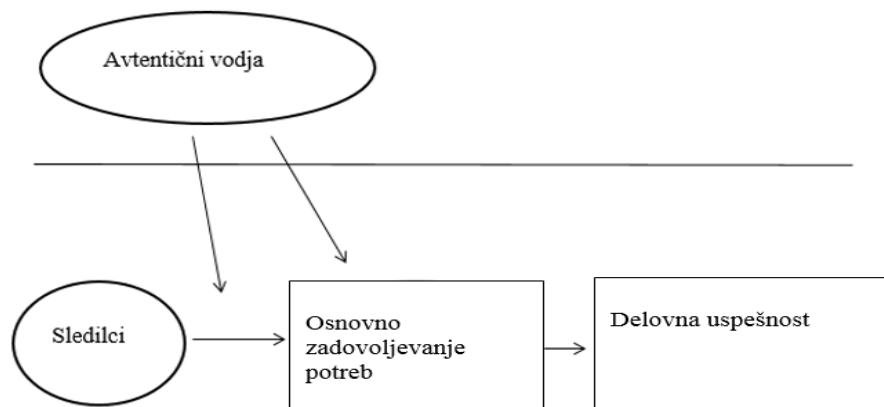
1.3 Avtentični vodja in vodenje

Avtentično vodenje je vzorec voditeljskega vedenja, ki temelji na spodbujanju pozitivne psihološke zmogljivosti in na spodbujanju pozitivnega etičnega podnebja. Vse to, da bi spodbudili večje samozavedanje, izboljšali moralno perspektivo, uravnoteženo obdelavo in relacijsko preglednost. Na ta način vodje vplivajo na zaposlene tako, da dvigujejo in spodbujajo njihov lasten pozitiven razvoj (Storberg - Walker & Gardiner, 2017). Tovrstno vodenje temelji na reflektivnosti organizacije, preko katere vodje dosegajo večjo učinkovitost zaposlenih. Večja produktivnost in učinkovitost dela pa sta doseženi na način, ki je usklajen z ideali sodobne družbe. Gre za avtentični način, ki je etično nesporen in družbeno odgovoren (Lyubovnikova, Legood, Turner & Mamakouka, 2017). Omenjeni način vodenja je dandanes nujen, saj se vse organizacije trudijo iz manj narediti kar se da veliko, pri tem pa veliko mero pritiska prelagajo na delavce in pozabijo na potreben moralni in etični vidik (Brown & Mitchell, 2010).

1.3.1 Opredelitev avtentičnega vodje

Avtentični vodja v novem konstruktivnem učeči se organizaciji je sposoben drugim članom organizacije posredovati vrednote, za katerimi stoji sam. Avtentičnega vodjo povezujemo z mnogimi pozitivnimi pridevniki, kot so: prilagodljivost, zaupanje, optimizem, osebni razvoj, samozavestnost. Na ta način avtentični vodja daje zgled ostalim v organizaciji (Dimovski, Penger & Peterlin 2009b). Avtentični vodja se zaveda svojih vrednot in načel, razmišlja tako, kot sam misli, da je prav (Avolio & Gardner, 2005). Ena izmed pomembnejših sposobnosti tovrstnih vodij je, da na zaposlene prenesejo del poslovnega procesa, jim dajo določeno moč odločanja, jih opolnomočijo in na ta način iz zaposlenih potegnejo najboljše, prepoznajo njihove talente in gradijo na njih (Luthans & Avolio 2004). Slika 5 prikazuje vpliv avtentičnega vodje na sledilce, na osnovno zadovoljevanje potreb in posredno na učinkovitost dela (Leroy, Ansel, Gardner & Sels, 2015).

Slika 5: Vpliv avtentičnega vodje



Vir: Leroy, Anseel, Gardner & Sels (2015).

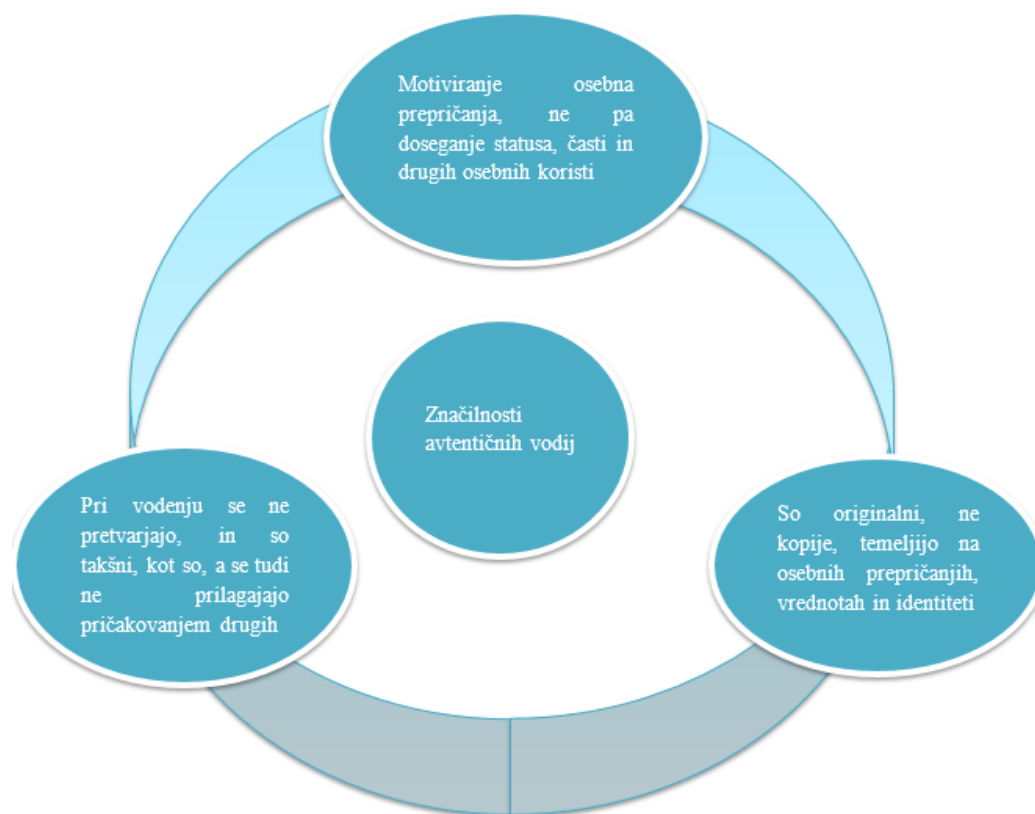
Delovna motivacija zaposlenih izhaja iz sinergijskih učinkov, ki povezujejo vodjo in sledilce, kar vpliva na povečano zadovoljevanje osnovnih potreb. Avtentični vodja je nov konstrukt vodje, ki je pomembno dvignil nivo motiviranosti zaposlenih na delovnem mestu (Leroy, Ansel, Gardner & Sels, 2015).

1.3.2 Značilnosti avtentičnega vodje

Za Tanio Van Niekerk (2017) avtentičnega vodjo najbolj predstavi stavek, ki pravi, da imamo vsi sposobnost, da navdihujemo in spodbujamo druge. Še prej pa moramo biti sposobni vplivati na svojo osebnostno rast in se razvijati v vodje (George, Sims, McLean & Mayer, 2007). Ključna veščina, ki jo mora avtentični vodja imeti, je sposobnost poslušanja. S tem pridobi širši pogled na dogodke in zmožnost upoštevanja drugačnih mnenj (Van Niekerk, 2017). Naslednja pomembna veščina je empatija, ki je ključna za vzdrževanje kakršnega koli razmerja. Tako na relaciji vodja – sledilci prinaša obojestransko skrb in spoštovanje (Van Niekerk, 2017). Empatija je sposobnost zaznave čustev, sposobnost dojemanja čustev, tako verbalno kot tudi neverbalno sporočenih občutkov naših sledilcev. Ključno je dojemanje povezave med izkazanimi čustvi in obnašanjem posameznikov (Polychroniou, 2009). Navsezadnje je potrebno uporabiti še znanje in sposobnost predvidevanja, kaj se bo v določeni situaciji zgodilo in reagirati v skladu z danimi zmožnostmi. Veščino predvidevanja pridobimo na podlagi preteklih izkušenj (Smith, 2005). Današnje okolje je turbulentno in nestabilno, veliko poslovnih dogodkov je negotovih in zato je zmožnost predvidevanja še toliko bolj iskana in cenjena (Bracken, 2008). Tudi Van Niekerk (2017) je mnenja, da je predvidevanje pomembna vodstvena sposobnost ob spopadanju z nepredvidljivimi dogodki.

Slika 6 prikazuje najpomembnejše značilnosti avtentičnega vodje, da se ne pretvarja, izhaja iz samega sebe, motivira in si želi uspeha sledilcev ter da zasleduje svoje vrednote in prepričanja (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009b).

Slika 6: Značilnosti avtentičnih vodij



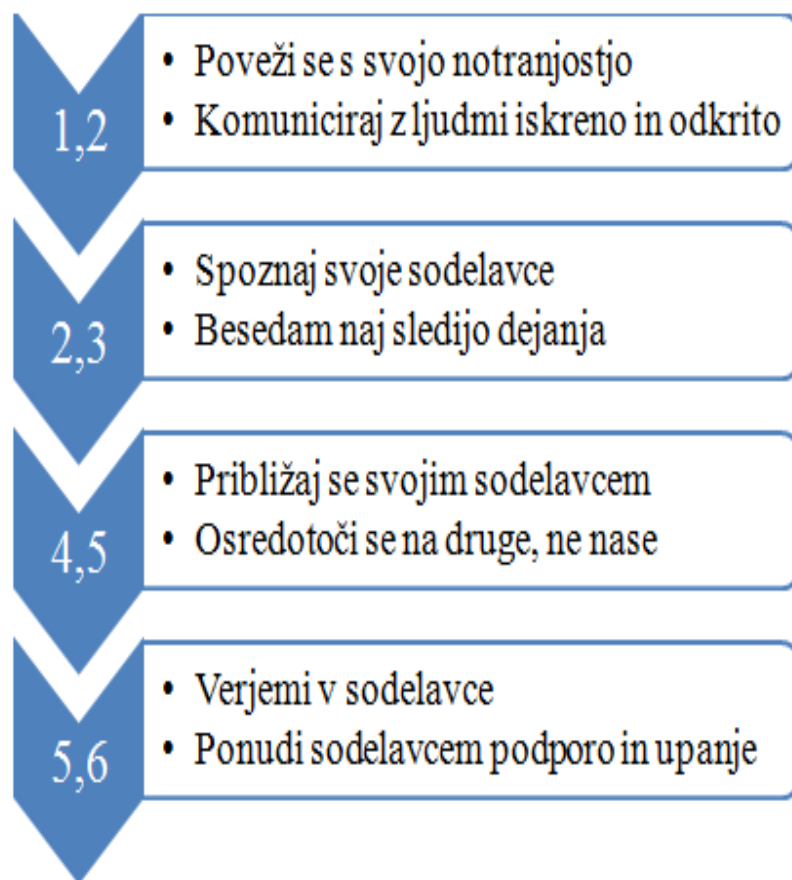
Vir: Dimovski, Penger & Peterlin (2009a).

Avtentični vodja spodbuja sledilce in želi, da zaposleni čutijo smisel do dela in sledijo svojim moralnim prepričanjem. Prav tako avtentično sledenje povečuje zagnanost za delo, kar vodi v boljše finančne rezultate, produktivnost in boljšo klimo v podjetju (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009b)

1.3.3 Sposobnosti avtentičnega vodje

Bistvena sposobnost avtentičnega vodje je, da znanje in veščine, ki jih ima, prenaša naprej na sledilce oziroma zaposlene. Ni mu cilj, da si prilasti vse zasluge, ampak deluje v dobrobit organizacije. Pri avtentičnem vodji ni najbolj pomembno, da doseže cilj, bolj je pomembno, kako ga doseže. Če svojim zaposlenim pokažemo, kako uporabiti določeno orodje, ne da bi poškodovali sebe ali delovni proces in nato sami nadaljujejo, smo ravnali avtentično. Če delo opravi vodja sam, je cilj dosežen, ampak ne v skladu s prepričanjmi o avtentičnem vodenju (Ford, Harding, Gilmore & Richardson, 2017). Na Sliki 7 so po Dimovskem, Penger in Peterlin (2009b) povzete ključne sposobnosti, ki vodijo v to, da vodja postane avtentičen.

Slika 7: Postani avtentični vodja

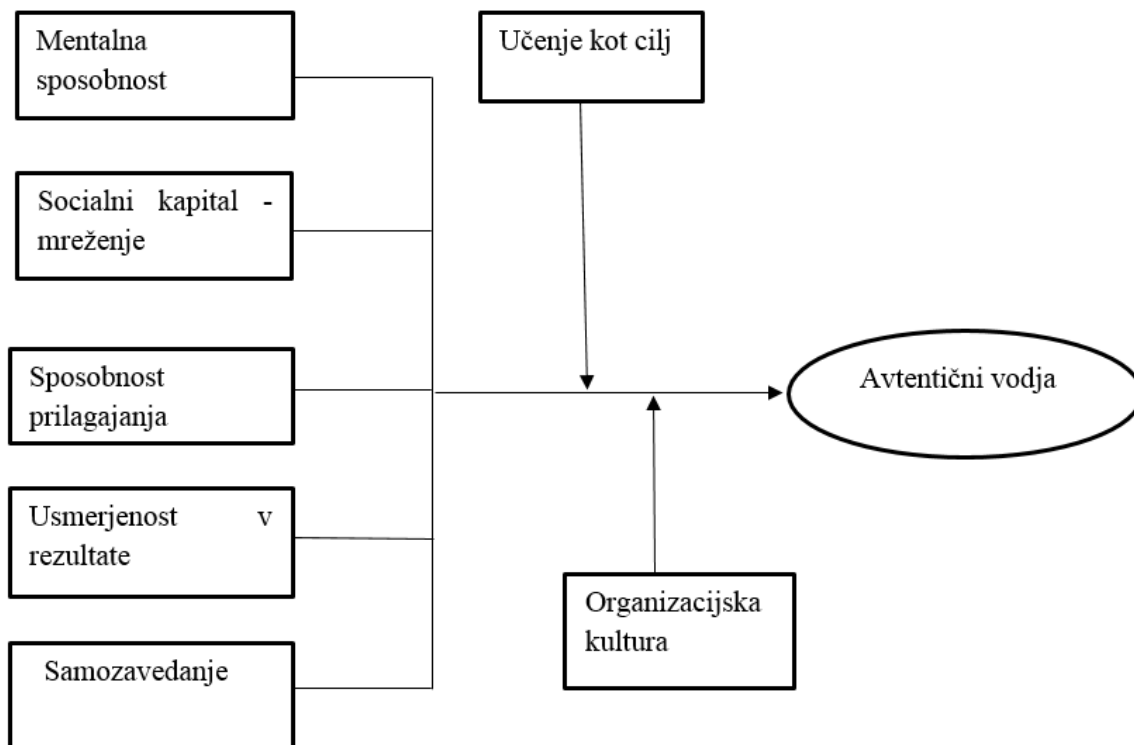


Vir: Dimovski, Penger & Peterlin (2009b).

George (2003) pravi, mora avtentični vodja imeti sposobnost moralne zaznave družbenih norm in etičnosti. Avtentično vodenje je bilo v prvi vrsti razvito kot boj proti neetičnim vodjem. Avtentični vodja je posameznik, zasidran v svoja prepričanja in ima veliko mero občutka za dojetje samega sebe. Ima svoje vrednote, prepričanja in sposobnost reagirati na ključna vprašanja v dani situaciji (Avolio & Gardner, 2005). S tem, ko vodja ohranja pristnost in resničnost svojih prepričanj in vrednot, pomaga k boljši zasnovi organizacije in izboljšuje klimo v podjetju (George, 2003).

Slika 8 prikazuje koncept modela avtentičnega vodenja. Pet modelov pripomore k temu, da se vodja izoblikuje v avtentičnega vodjo (Yadav & Dixit, 2017).

Slika 8: Koncept modela avtentičnega vodenja



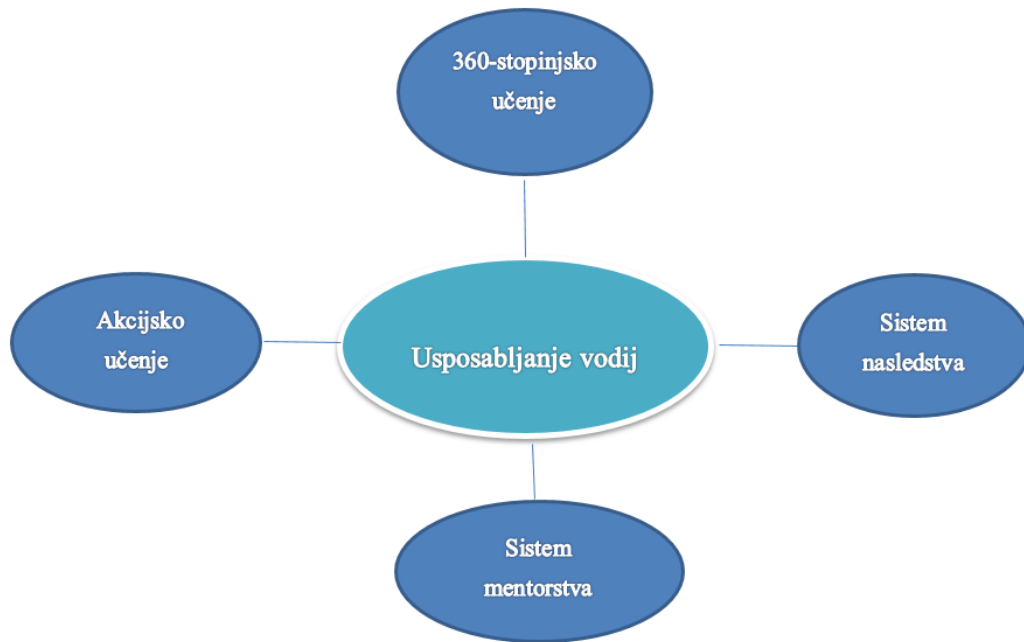
Vir: Yadav & Dixit (2017).

Že prej smo omenili, kako pomembna je organizacijska kultura in dobro izoblikovani odnosi ter cilj, ki ni zgolj rezultat, ampak bolj doseganje rezultata s pomočjo prenosa znanja na sledilce (Yadav & Dixit, 2017).

1.3.4 Metode spodbujanja razvoja avtentičnega vodje

Metod usposabljanja avtentičnih vodij je več ter se medsebojno dopolnjujejo in dograjujejo. Razvojni prijemi delujejo tako, da se ljudje znotraj učeče se organizacije povežejo kot celota in na ta način dosežejo boljše rezultate (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009b). Znanstveniki trdijo, da gre pri vodenju zgolj za niz določenih vedenjskih značilnosti, ki se jih je možno priučiti, vendar konvencionalne strategije usposabljanja niso dovolj, da vzgojimo avtentičnega vodjo (van Droffelaar & Jacobs, 2017). Ključne značilnosti pri usposabljanju vodje so zaznavanje in obvladovanje lastne psihologije, zaznavanje medsebojne odvisnosti s svojimi sodelavci in prepoznavanje ključnega pomena vodenja (Zheng & Muir, 2015).

Slika 9: Načini usposabljanja vodij



Vir: Dimovski, Penger & Peterlin (2009a).

Slika 9 prikazuje štiri možne načine usposabljanja vodje, pri čemer se akcijsko učenje izvaja s pomočjo dveh ciljev. Najprej zaposlenim predstavimo izziv, nalogo ali željeni cilj, ki ga kasneje dosežejo. Najprej se zaposleni učijo, kasneje se preizkusijo na konkretnih praktičnih izzivih. Ta vrsta učenja dviguje motivacijo in če zaposleni naloge opravijo uspešno, bodo naprej veliko samozavestnejši. 360-stopinjska metoda temelji na dejstvu, da mora avtentični vodja sebe dojemati pravilno, malo verjetno je, da bodo na njegove napake opozarjali podrejeni. Metoda omogoča, da se vodja izuči na tistih področjih, kjer je šibek, mora pa biti vodja pri uporabi te metode resnično iskren, sicer so rezultati lahko pod pričakovanji. Sistem mentorstva temelji na vseživljenjskem učenju, tudi vodij samih, zaradi česar vodja izvaja programe mentorstva med svojimi zaposlenimi. Zadnji način usposabljanja ali razvijanja vodje je sistem nasledstva. Organizacija, ki posluje na dolgi rok, bo slej ko prej potrebovala naslednika na mestu vodje. Ni nujno, da naslednik prihaja iz iste organizacije, je pa v tem primeru nanj lažje prenesti vse znanje, vrednote, moralna prepričanja in ga vpeljati v način vodenja organizacije (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009a).

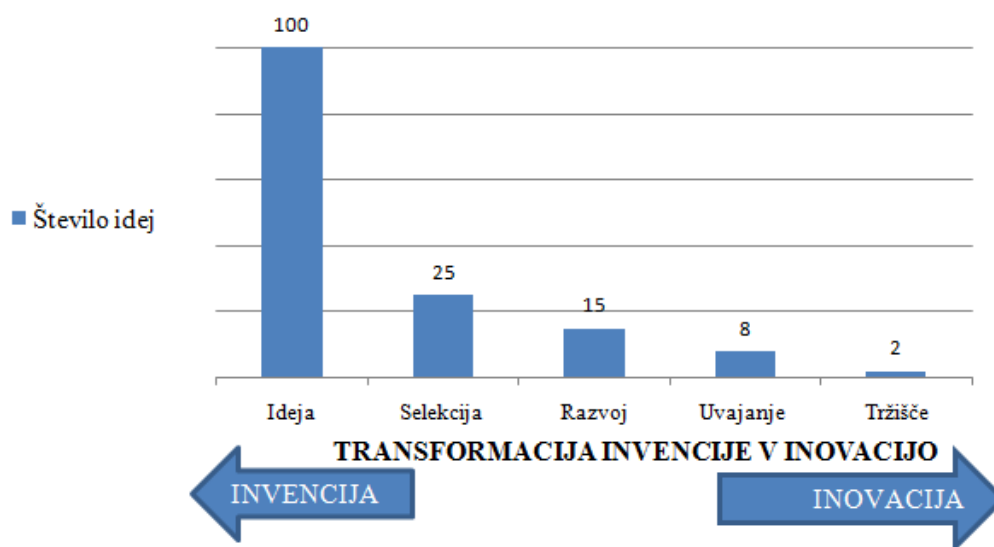
2 INOVATIVNOST

2.1 Definicija inovativnosti

Inovativnost in inovacije so ključni faktor rasti na dolgi rok v mnogih panogah. Panoga, ki uspešno absorbira inovacije, lahko na ta način pridobiva na konkurenčni prednosti. Zaradi hitrega razvoja jo je težko posnemati, kar v končni fazi vpliva na dobiček

podjetij v panogi. Poleg elektronike, telekomunikacije, informacijskih storitev je med najbolj inovativnimi tudi avtomobilska panoga (Putnam, 2015). Na oddelku managerskih inovacij na ameriški fakulteti ni bilo sledu o odgovornosti ali etičnosti, ko se je omenjala beseda inovacija, čeprav je družbeno odgovorna definicija inovacije nekaj, kar je za dobrobit družbe in lahko posegajo tudi izven okvira podjetja (Voegtlin & Scherer, 2017). Pomen inovativnosti je rasel predvsem zaradi turbulentnega in spremenljivega okolja, v katerem podjetja danes poslujejo. Managerji so se pred leti učili nečesa, danes pa poslovni svet kaže potrebo po nečem povsem novem, zato je potrebne inovacije (Likar, Križaj & Fatur, 2006).

Slika 10: Življenjski cikel ideje



Vir: Likar (2001).

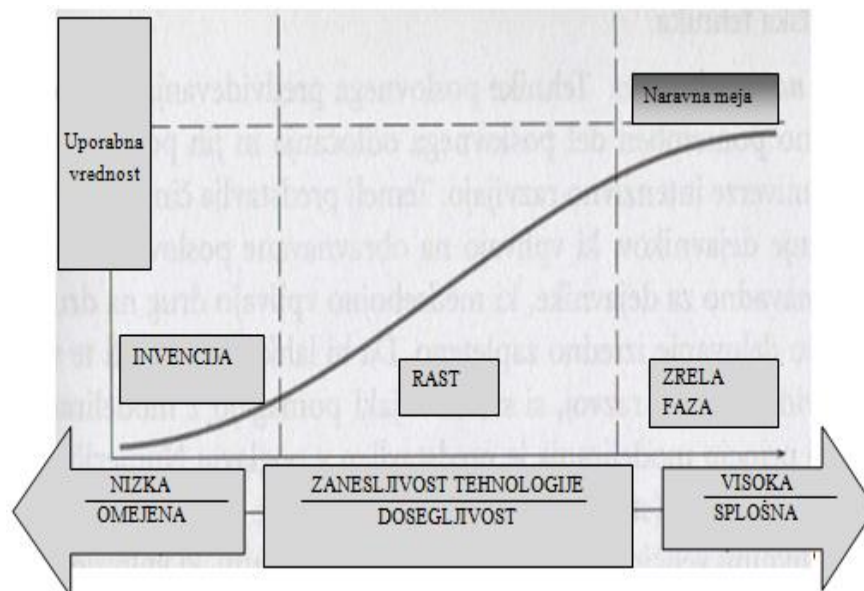
Kot je prikazano na Sliki 10, se inovacija neposredno povezuje z invencijo. Slednja nastane prej, za njo nastane potencialna inovacija, uporabna, a ne nujno ekonomsko in s strani kupcev potrjena dobrina. Inovacija nastane šele, ko uspemo dokazati njen doprinos (Rebernik, 1990). Spodaj je na Sliki 10 prikazan življenjski cikel ideje oziroma transformacijska pot od invencije do inovacije. Številke (tudi grafični prikaz) so nadvse zgovorne o tem, kako le redke ideje dejansko postanejo na koncu tržno zanimive. Pot med invencijo in inovacijo uspešno upravi le ena četrtnina vseh idej (Likar, 2001).

2.1.1 Konstrukt inovativnosti

Inovacija ne le, da mora vplivati na izboljšanje družbenega statusa, biti tržno zanimiva in ekonomsko dobičkonosna, vse več je govora o tem, da mora biti trajnostno naravnana in v skladu z družbeno odgovornostjo. Koncept temelji na treh fazah, pri čemer je prva vzpostavitev začetne konstrukcije za pregled trajnostno naravnanih inovacij. Pri

sistematičnem pregledu inovacij in določanju okvira pa gre za metodologijo, ki je zbrana kot pomoč pri izvajanju drugega koraka (Adams, Jeanrenaud, Bessant, Denyer & Overy, 2016). Praksa kaže, da je inovativno poslovanje donosnejše od klasičnega, poleg vsega je sposobnost ena izmed konkurenčnih prednosti, saj bomo verjetno prej zadovoljili potrebo povpraševalcev (Mulej, Potočan, Žensko, Prosenak & Hrast, 2007). Slika 11 prikazuje, kako je inovacija časovno uokvirjena, njene prednosti je možno izkoristi le, dokler na podobnem področju ne pride do nove inovacije. Na samem začetku, v obdobju invencij, je ideja še precej v povojih, prihaja do raznih testiranj in poizkušanj. Ko se to obdobje zaključi, so možnosti praktično neskončne. Potrebno je karseda dobro izkoristiti prednosti ideje, saj se inovacija v svoji zreli fazi bliža naravni meji, kjer umre oziroma ponikne, če je ne dogradimo oziroma na novo razvijemo (Likar, Križaj & Fatur, 2006).

Slika 11: Razvojna »S« krivulja



Vir: Likar, Križaj & Fatur (2006).

Nedavno predstavljena empirična raziskava je krepko pripomogla k managementu inovacij, saj poudarja strategije inoviranja in na ta način širi literaturo na področju inovacij in managementa. Predvsem je pomembna organizacija procesov znotraj podjetij, nikakor pa ni to edini način za uveljavljanje inovacij. Vedno bolj se je potrebno truditi doseči zadovoljstvo vseh deležnikov, ne zgolj uporabnikov storitev ali proizvodov. To zadovoljstvo je možno doseči z različnimi inovativnimi procesi, izdelki in podobnim (Savino, Messeni Petruzzelli & Albino, 2017). Prikazal bom primer iz prakse, da podkrepim izjavo v povezavi z zadovoljevanjem deležnikov. Gospodarski razvoj je nerazvozljivo prepleten s trajnostnim razvojem in varovanjem podnebja. Z izzivi, kako omejiti škodovanje okolju in vzpostaviti trajnost, se ukvarjajo politični

vrhovi. Za ureditev razmer na trgu bodo potrebni novi inovativni ukrepi. Omenjena raziskava navaja šestnajst političnih akcij, ki še niso bile implementirane, avtor pa za vsako posebej navaja statistično značilno možnost za uspeh (Kalafatis, 2018).

2.1.2 Opredelitev inovativnosti

Predvsem srednja in mala podjetja so kljub svojim omejenim resursom pogostokrat gonilna sila inovacij. Inovacije v omenjenih podjetjih so definitivno priložnost, da pridobi konkurenčno prednost preko začasno vzpostavljenega monopola. Na splošno je neprekinjeno delovanje v smislu neprestanega inoviranja na dolgi rok garancija za uspeh (Rosenbush, Brickmann & Bausch, 2011). Težko je inovativnost opredeliti z eno besedo. Lahko so to spremembe, ki vplivajo na življenje celotne družbe, lahko pa zgolj malenkostne spremembe v procesih znotraj podjetja. Cikli nastajanja inovacij so precej dolgi, približno mesec manj kot dve leti (podatek velja za Japonce, pri Evropejcih je doba še tretjino daljša). Trajanje ciklov se razlikuje glede na industrijo in zahtevnost inovacije. Inovativnost je pred časom veljala kot enkratno dejanje, rezultat trenutnega prebliska, ki je podjetju prinesel prednost na trgu. Tako dojemanje je danes premalo. Če želimo, da se inoviranje dojema kot nek stalni proces, je potrebno spremeniti pogled zaposlenih na to. Predvsem pa je pomembno, kako na ta proces gleda vodja. Znanje, prilagodljivost in fleksibilnost prihajajo do vse večjega pomena. Pred popolno robotizacijo velja te elemente izkoristiti (Likar, 2001). Razlog, zakaj nimamo enoznačne opredelitve inovacije, je, da ni znanega merljivega efekta inovacij. Nedavna študija je za generično definicijo inovacij mnenja, da se skriva v podjetjih informacijske tehnologije. Hkrati so naredili raziskavo med inovativnimi in manj inovativnimi podjetji (če lahko trdimo, da ta dva segmenta podjetij inovacije dojemajo drugače). Raziskavo sta avtorja potrdila kot statistično značilno, kar pomeni, da ta dva segmenta podjetij dejansko na inovacije gledata drugače, kar vodi v popolnoma drugačno poslovanje (Goswami & Mathew, 2005).

2.1.3 Pregled teorij inovativnosti

Že izpred časa svetovnih vojn je radikalna inovacija veljala za nekaj, kar prinaša ogromne koristi gospodarstvu in spreminja navade celotne družbe. Poleg vseh koristi so inovacije prinašale tudi tveganja. Predvsem so plod organizacijske miselnosti in njene ureditve, ki ni pripravljena na tako hitro in temeljito spremembo v delovanju. Ravno zaradi različnega dojemanja inovacij obstaja tudi več teorij, ki bodo predstavljene v tabeli 2 (Colombo, von Krogh & Rossi-Lamastra, 2017).

Tabela 2: Kronološki pregled definicij inovacij

Leto	Avtor	Teorija
1973	Zaltman & Duncan	Inovacije spreminjajo družbeno organiziranost in celoten način življenja. Sprejem inovacije je sestavljen iz dveh faz: začetka in zaključka. Začetna stopnja je še dodatno razčlenjena: ozaveščenost o inovaciji, oblikovanje odnosa do inovacije in vrednotenje inovacije z vidika organizacije.
1974	Robertson	Inovacije kot proces, ki poteka v različnih fazah v določenem logičnem zaporedju.
1981	Kimberly & Evanisko	Inovacija je nova metoda, naprava ali nov način izvajanja procesa, ki vodi v nov izdelek ali izid.
1982	Daft	Tehnične inovacije vključujejo procese, tehnologije, ki se uporabljajo za izdelavo produktov ali opravljanje storitev, neposredno povezanih z osrednjo dejavnostjo podjetja.
1983	Rogers	Inovacija je proces, ki vključuje novosti.
1983	Rogers, Kline	Inovacije so proces, ki se izvaja v različnih fazah, a ta zaporedja niso določena, gre za izvajanje različnih dejavnosti.
1984	Saren, Rothwell & Robertson, Baker & Mctavish	Inovacijo kot proces delijo na pet faz: ustvarjanje idej, opredelitev projekta, reševanje problemov, načrtovanje in razvoj ter trženje.
1984	Damanpour & Evan	Administrativne inovacije se precej bolj nanašajo na upravljanje s človeškimi viri in procesi.
1985	Pinchot	Opređeljena je kot reševanje problemov in kot pomoč pri razvijanju, odločanju in reševanju problemov.
1990	Anderson & Tushman	Pri inovacijah je potrebno upoštevati tehnološke zmožnosti, izdatke za raziskave in razvoj ter narediti relevantno spremembo v sprejemljivem časovnem okvirju.
1990	Mayer, Brooks & Goes	Radikalne inovacije ustvarjajo temeljite spremembe v okolju ali podjetju/panogi.
1990	Handerson & Clark	Inkrementalne so značilne, da le krepijo določen proces ali že obstoječe zmogljivosti.
2004	Andreson, De Dreu & Nijstad,	Raziskovalci predstavijo tudi negativni aspekt inovacij. Prihaja do neprijetnih situacij, ko

Leto	Avtor	Teorija
	Janssen, Van de Vliert & West	primanjkuje časa, sredstev in resursov (sploh za inoviranje). Inoviranje je ena izmed konkurenčnih prednosti, a ni nujna.
2010	Crossan & Apaydin	Njun namen je opredeliti inovacije skozi oči organizacije. Inovativnost delita na postopek na eni in izid na drugi strani; ti definiciji sta se ločeno pojavili že leta 1983/1984.
2011	Sears & Baba	Proces sta predstavila kot konstrukt, pri katerem moramo upoštevati naslednje točke: koncept inovacij je večstopenjski, poteka na več različnih ravneh, poudarja se dejavnosti posameznika, odvisno od dojemanja višjega managementa se vlaga v inovacije na nižjih ravneh.
2012	Striman, Kimberly, Cook, Calloway, Castro & Charns	Inovativnost je proces, s katerim se podjetje spoprijema s principom trajnosti in družbene odgovornosti.
2017	Colombo	Veliko se posveča mehanizmom za veljavo inovacij in pravnim okvirjem le-teh ter kako inovativno miselnost prenesti na zaposlene preko managementa človeških virov.

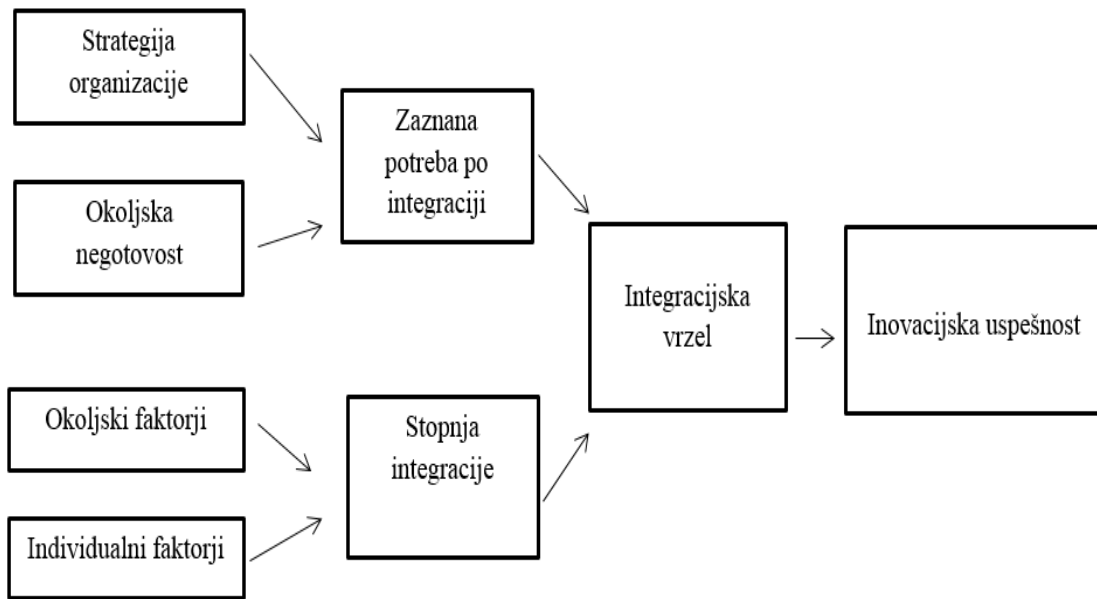
Prيرهeno po Gopalakrishnan & Damanpour,(1997); Stirman in drugi (2012); Colombo, von Krogh & Rossi - Lamastra (2017).

2.2 Inovacijski proces in stopnje

Inovacijski proces se v grobem deli na dve stopnji ali na dva dela: na interne faktorje uspeha inovacije in na eksterne. Med najpomembnejše interne faktorje štejemo krepitev znanja in zavedanje pomena inoviranja med vodilnimi člani organizacije. Ločnica med internimi in eksternimi faktorji je precej izbrisana (na primer komunikacijska mreža z univerzami zajema kompleksne sisteme, rezultat se kaže kot izkoriščanje notranjih in zunanjih virov znanja). Ob prehodu na sodobno tehnologijo prihaja do pomanjkanja potrebnih veščin in znanja, zato je močna mreža z izobraževalnimi ustanovami ključna za inovacijsko usmerjeno organizacijo. Navadno se s procesom inovacij povezujejo določeni stroški. Njihova višina je odvisna od tega, za kakšno inovacijo gre in na katerem področju, predvsem majhna in srednja podjetja pa imajo pogosto težavo s zagotavljanjem finančnih virov v želji po inoviranju. Omenjeni dejavniki temeljijo na neskladnosti zahtev med organizacijo in deležniki, kar vsaj delno organizacija rešuje

sama. Iz okolja prihajajo faktorji, na katere podjetje nima vpliva: okvirji, v katerih družba deluje, spodbujanje znanstvenih in tehnoloških raziskav ter postavitev tehnoloških temeljev in prisotnost komunikacijskih omrežij (Tohidi & Jabbari, 2012). Slika 12 prikazuje pot do uspešne inovacije in njene miselnosti. V modelu organizacijska struktura vključuje oddelek za raziskave, razvoj in analizo, negotovost okolja pa konkurenco, potrošniške zahteve, tehnološke spremembe in regulative ter omejitve znotraj njih (Gupta, Raj & Wilemon, 1986).

Slika 12: Pot do uspešne inovacije



Vir: Gupta, Raj & Wilemon (1986).

Inovacijski uspeh temelji na prilagodljivosti tehnološkemu napredku in prepoznavi ter prilagoditvi na tržno povpraševanje. V zadnjem času so študije poudarile še integracijo marketinškega oddelka ter oddelka za raziskave in razvoj v organizaciji (Gupta, Raj & Wilemon, 1986).

2.2.1 Ustvarjanje inovacij

Inovacije, ki jih razvije podjetje samo, zahteva čas, resurse in strategijo (Likar, 2001). Leta 2007 so Jensen, Johnson, Lorenz in Lundvall, (2007) objavili članek o načinih inoviranja in oblikah znanja. Glede na njihovo analizo so predlagali dva modela inovativnosti. V okviru politične podpore in podpore vladnih institucij so razvili modela: DUI (delaj, uporablaj, poskrbi za interakcijo) in STI (znanost, tehnologija in inovacije). Številne raziskave o ustvarjanju inovacij so pokazale, da ni možno ločiti znanja, temelječega na raziskavah in razvoju, od procesa: »Uči se tako, da narediš.« Znanja iz oddelkov in znanja, pridobljena na različne načine, se medsebojno prepletajo. Proces inoviranja je tako zapleten, dinamičen in kombinacija različnih veščin in znanj.

Prav tako inovacija ni nujno radikalna, da jo označimo kot lastno stvaritev. Na splošno je določanje radikalne inovacije kompleksno. V predelovalnih dejavnostih so na primer inovacije: proces dela, proizvodnji stroji, način postavitve strojev, novi materiali, ki omogočajo nove procese. Tovrstne inovacije so skrite zunanjemu svetu, saj omogočajo konkurenčno prednost, vendar pa se postopoma z večanjem zaupanja, fluktuacijo zaposlenih itd. pridobiva informacije o inovativnem poslovanju organizacije (Liu & Isabelle, 2017).

2.2.2 Prezemanje inovacij

Inovacije so ključ do konkurenčnih prednosti in kot take skoraj nujne v strategijah organizacij. Za razliko od rutiniranih strateških nalog je inovacija mišljena kot naložba za daljše obdobje, hkrati pa ima veliko verjetnost neuspeha. Ko govorimo o prevzemanju inovacij, je potrebno vedeti, da se njena vrednost meri z NBER Patent Citation database, ki jo je ustvaril Hall. Ocenjevanje s pomočjo te baze podatkov ima pomanjkljivost v ažurnosti in točnosti števila zaščitene inovacij. Na drugi strani so se kmalu začele pojavljati določbe, ki so prepovedovale prevzemanje organizacij in posledično inovacij. Študije, ki obravnavajo odnos med inovacijami in proti prevzemnim odločbam, pravijo, da na dolgi rok protiprevzemne odločbe koristijo inovacijam, saj imajo s tem, ko managerjem izničijo kratkoročna tveganja, le-ti možnost posvetiti se razvijanju inovacij. Po drugi strani takšen ukrep okrepi managerjevo funkcijo in kot tak nima interesa niti razloga za dokazovanje, razvijanje in inoviranje (Chemmanur & Tian, 2017).

2.3 Vrste inovacij

Inovacije so dandanes gonilna sila podjetij, so plod zmožnosti povezovanja različnih znanj in različnih sektorjev. Jasno je, da poznamo več vrst inovacij, manj jasno je, katera znanja so potrebna za uresničitev katere od inovacij. Bolj tehnološko napredne inovacije potrebujejo več znanj s področja znanosti, katerega je možno pridobiti na univerzah ali drugih raziskavam namenjenih izobraževalnih institucijah. Na drugi strani inkrementalne inovacije, prevzemanje novih tehnologij ali načinov dela težijo bolj k močnemu socialnemu kapitalu na močni povezanosti s partnerji iz poslovnega sektorja, tudi na višjih ravneh (Todtling, Lehner & Kaufmann, 2009).

2.3.1 Proizvodne ali procesne inovacije

Tovrstne inovacije se rezultirajo kot novi izdelek ali nova storitev, ki nastane zaradi pritiska s strani kupcev oziroma uporabnikov. Načeloma so izdatki za raziskave in razvoj nujnost, ko govorimo o ustvarjanju inovacij, a v tem primeru to ne drži (De Propriis, 2002). Konkurenčnost podjetij vedno bolj temelji na proizvodnih ali procesnih inovacijah, ki so le podkategorije lokalnega učenja novih tehnologij (Lorenzen, 2001).

Procesna inovacija je najmanj tvegan poskus inoviranja, ki pa prinaša tudi sorazmerno nizko profiliranost. Proizvodna inovacija je že bolj tvegana in tudi rezultira se v večjem napredku podjetja, a ima pomanjkljivost v pomanjkanju patenta in pravne zaščite, kar pomeni, da je dolgoročnost nevzdržna (Drašček & Čenčič, 2009).

2.3.2 Radikalne ali postopne inovacije

Radikalne ali inkrementalne inovacije prepoznamo po tem, da drastično spremenijo način življenja družbe ali način dela organizacije. Tovrstne inovacije je možno prepoznati, saj se od trenutnih postopkov in načinov zelo razlikujejo. Medtem ko radikalna inovacija lahko povzroči tudi transformacijo panoge, postopna le dopolnjuje obstoječe procese in jih izboljšuje. Radikalna inovacija se odraža kot temeljna sprememba v izdelku, procesu, tehnologiji, organizacijski strukturi ali metodi. Inkrementalna inovacija za razliko od radikalne zgolj izboljšuje obstoječe prakse (Fores & Camison, 2016).

2.3.3 Tehnološke ali netehnološke inovacije: organizacijska inovativnost

Tehnološke inovacije se nanašajo na nove stroje, tehnologije in se neposredno povezuje s primarno dejavnostjo podjetja. Način delovanja organizacije po tehnološki inovaciji ni več isti. Netehnološke inovacije so s primarno dejavnostjo le posredno povezane, vključujejo pa predvsem nove načine organiziranja postopkov v organizaciji (Likar, 2001).

2.3.4 Ostale vrste inovacij

Preostala tipa inovacije sta še strateška inovativnost in inovativnost managementa, ki sta precej tvegani, ob uspešnem implementiranju pa prinašata velik rezultatski uspeh. Pri strateški inovaciji gre za popolno spremembo strategije oziroma podjetniškega modela. Če pri tem inovacija spremeni obnašanje in nakupne navade družbe, potem je tudi radikalna. Vendar se tudi strateške inovacije hitro širijo in so hitro lahko kopirane. Inovativnost managementa je najbolj tvegana tudi zato, ker se organizacije najmanjkrat odločijo za njo in je še teoretično manj pokrita kot druge (Drašček & Čenčič, 2009).

Slika 13: Vrste inovacij



Prilagojeno po Frlec (2008).

Slika 13 je prikaz več vrst inovacij glede na njihovo tveganje in rezultatski doprinos. Nižje kot je inovacija v piramidi, manj tvegana je in posledično ima manjši učinek na poslovanje (Frlec, 2008).

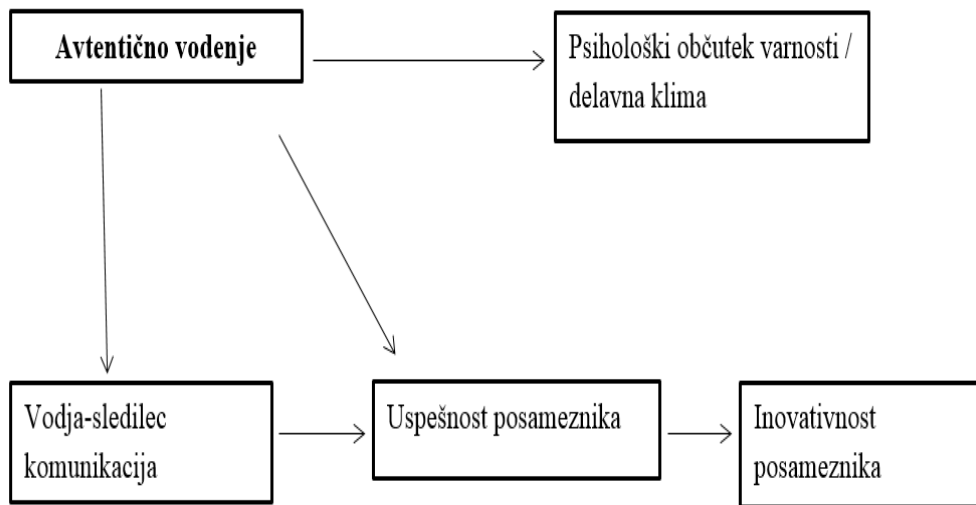
2.4 Avtentično vodenje in inovativnost

Na rezultate in na uspešnost delavnih procesov v veliki meri vpliva vodstvo. Ravno zaradi tega marsikatera raziskava usmerja vodje, kako naj izoblikujejo sledilce. Procesi samoregulacije so vpeti v proces avtentičnega vodenja ter se prenašajo na sledilce in se odražajo v tem, da sledilec posnema oziroma ponotranji dejanja vodje. V študiji so najprej dokazali, da avtentično vodenje vpliva na reflektivnost sledilcev, kar je nadalje povezano z uspešnostjo (Lyubovnikova, Legood, Turner & Mamakouka, 2017). Avtentično vodenje vključuje celotno vodstvo, pozitivne psihološke zmožnosti, etični in moralni pogled. Ti koncepti so pomembni, ko govorimo o inoviranju ali ustvarjalnosti. Managerji in zaposleni bi morali stremeti k temu, da gradijo pozitivno delovno klimo na delovnem mestu, kar zvišuje zavzemanje k inovativnosti. Avtentični vodje dvigujejo pozitivna čustva pri sledilcih, nudijo podporo, pomoč in so sposobni pošteni in odkrite komunikacije s sledilci. Tak odnos oziroma interakcija dela zaposlene inovativne ter ustvarjalne. Poleg tega so študije pokazale pozitivno povezanost med etično, moralno perspektivo in med inovativnostjo organizacije (Macueldili, Turan & Erdil, 2013). Avtentično vodenje ima pomembno komponento relacijske preglednosti, ki zagotavlja prosto izražanje misli in izmenjavo informacij. V takem odnosu so zaposleni

svobodnejši in spodbujeni k drugačnemu razmišljanju, ki privede do inovacij (Walumbwa & Avolio, 2008). Na inovativnost vpliva več dejavnikov: organizacija, odnosi na delovnem mestu, predvsem z vodjo, značilnosti dela, skupinski dejavniki oziroma komunikacija v podjetju in značilnosti posameznika (Macueldili, Turan & Erdil, 2013). Cummings in O'Connell (1978), pravita, da je vodstvo najpomembnejši faktor pri inoviranju. Avtentični vodja vpliva na inovacijsko miselnost s tem, ko je zaupanja vreden vodja, vzbuja upanje in motivacijo v zaposlenih in širi optimizem skozi celotno organizacijo.

Inovacije so glede na študije uspešnejše, ko je odnos avtentične vodje in sledilcev pristnejši (Macueldili, Turan & Erdil, 2013). Macueldilijeva, Turanova in Erdilova (2013) študija je poudarila vpliv avtentičnega vodenja na inovativnost. Ugotovitve študij so pokazale, da avtentični vodje ne le spodbujajo inovativnost, ampak skrbijo za trajno inovativno miselnost. Biti inovativen je danes nujnost in ne možnost, zato je izbor pravih vodij z avtentičnimi značilnostmi za organizacijo ključnega pomena (Zhang & Bartol, 2010). Povezanost avtentičnega vodenja z ustvarjalnostjo in nadalje z inovativnostjo ali direktno z inovativnostjo je statistično dokazano značilna, pozitivna ter močna. Vodje neposredno vplivajo na svoje zaposlene ter na njihovo voljo do ustvarjalnosti skozi njihove vedenjske značilnosti. Višja raven samozavesti kot jo lahko vodja vzbudi pri sledilcih, vodi v večjo stopnjo samostojnosti. Ko to sledilci zaznajo, se bo njihova želja po ustvarjalnosti in inovativnosti povečala (Černe, Jaklič & Škerlavaj, 2013). Proces identifikacije samega sebe s pomočjo vodje je proces modeliranja pozitivnih čustev in je povezan s komponento samozavedanja, ki je unikatna in loči avtentično vodenje od drugih tipov (Dobre, 2004). Zaposleni morajo podpora za inoviranje prejeti od vodij. Po definiciji odnos in stil vodenja neposredno vpliva na željo in težnjo po inoviranju (Černe, Jaklič & Škerlavaj, 2013).

Slika 14: Pot avtentičnega vodenja do inovativnosti



Vir: Xu, Zhao, Li & Lin (2017).

Slika 14 prikazuje, kako avtentično vodenje vpliva na inovativnost. Študija pričakuje pozitivno povezanost avtentičnega vodenja z odnosi na relaciji vodje s sledilci. Slednje je posledica močnega modeliranja pozitivnih čustev, kar je ena izmed ključnih komponent te oblike vodenja. Poleg tega imajo avtentični vodje pošten in iskren odnos s sledilci, kar privede do dolgoročnih vezi. Psihološko varnost tvori organizacija, v kateri se posameznik počuti varnega, želi sodelovati in skupaj nositi tveganja ali žeti uspehe. Za tako okolje je potrebno vzpostaviti miselnost po celotni organizaciji, z veliko mero spoštovanja, odprtosti do komunikacij in novih idej, zato je avtentično vodenje konstrukt, ki k temu pripomore. Upoštevajoč dejstvo, da se avtentični vodja zaveda svojih slabosti in omejitev, bo njegov odnos do reševanja problemov s svojimi sledilci drugačen, verjetneje pa je, da tak vodja sprejme rešitev, ki jo predlaga podrejeni. Nadalje komponenta zaupanja omogoča zaposlenemu prevzeti več tveganja, saj se zaveda, da bo vodja to upošteval in ga glede na okoliščine ocenil pošteno. Empirične raziskave poleg vsega kažejo, da uspešnost posameznika na delovnem mestu večja inovacijsko sposobnost (Xu, Zhao, Li & Lin, 2017).

2.5 E-mobilnost

Elektro mobilnost ali e-mobilnost je prihodnost, saj deluje na principu, da je okolju prijazna ter omogoča učinkovito mobilnost (Elektro energija d. o. o., 2017). Jasno je, da so tehnološke spremembe in inovacije ključ v uspehu podnebne politike (Cristiansen, 2001). Leta 2016 je bil za Evropsko unijo podan scenarij prehoda na tako imenovani pametni energijski sistem. Scenarij je postavljen z določitvijo referenc, ki so delovale kot benchmark (Slo: primerjava podjetja z najuspešnejšim v panogi). Za doseg tega je bilo potrebno poseči po alternativah. Spodbujanje inovacij na področju obnovljivih

energij ni zgolj zaradi e-mobilnosti kot ene izmed učinkovitih rešitev, ampak je cilj stimulirati inovacijski in kontinuirani način razmišljanja. Po tem sledi študija, ki analitično ugotavlja večjo učinkovitost električnih motorjev v primerjavi z dizelskim ali bencinskim. Električne motorje poganja baterija, ki pozitivno vpliva na energetski sistem, hkrati pa omogoča, da moč motorja ne izostaja. Delež obnovljivih virov energije v sklopu električne mreže se je povečal, in sicer s 45 % na 55 %, ko so se električni avtomobili zgolj začeli pojavljati (Connolly, Lund & Mathiensen, 2016).

2.5.1 Elektro mobilnost v Sloveniji

Elektro mobilnost je v Sloveniji opažena in podprta s strani vlade, ki si prizadeva v svojih načrtih za njen razvoj in uveljavitev. Do leta 2050 ima vizijo s pomočjo inovacij in investicij v trajnostne rešitve prispevati k rasti in nižjim stroškom, med drugim s pomočjo vozil na baterije ali na vodik. V ta namen pripravljajo okolje za sprejem novih tehnologij, s čimer je mišljena izgradnja pametnega omrežja za električne avtomobile ter postavitve polnilnic za omenjena prevozna sredstva. Prav tako je vizija slovenske vlade, da bo med letoma 2030 in 2050 sledilo strmo znižanje emisij, saj naj bi na fosilna goriva, natančneje na zemeljski plin, deloval le še cestni tovorni promet (Javna agencija RS za energijo).

2.5.2 Elektro mobilnost v Švici

Švica je država, ki ima glede souporabe vozil dolgo zgodovino, ki sega v leto 1948, ko se je koncept razvil bolj zaradi finančne nezmožnosti nakupa lastnega avtomobila (Pipi d. o. o.). Leta 1987 so v Švici začeli s proizvodnjo twikov, avtomobilov na alternativni pogon, vendar so proizvodnjo hitro opustili in preselili v Nemčijo. Kasneje so v švicarski visoki šoli razvili vozilo SAM, katerega proizvodnjo so prav tako preselili, le da tokrat na Poljsko (Pipi d. o. o.).

2.5.3 Elektro mobilnost v Avstriji

V Avstriji glede elektro mobilnosti ne zaostajajo. Še več - do leta 2020 na Dunaju pričakujejo tisoč in več novih električnih polnilnic. Avstrijska vlada nudi polno podporo elektro mobilnosti, saj njihovo naklonjenost okolju prijazni in trajnostni mobilnosti nakazuje že odlična infrastruktura javnih prevoznih sredstev. Zadnje študije so nakazovale na to, da prebivalci Avstrije, predvsem glavnega mesta Dunaja, že danes javni prevoz uporabljajo v 73 %. Z električno mobilnostjo in souporabo avtomobilov bo mesto postalo še bolj trajnostno naravnano. Kako inovacijsko naravnani so, kaže dejstvo, da bo uporaba polnilnih postaj možna s pomočjo aplikacij na pametnih napravah. Strategija vlade je predvsem v trajnostni razvoj vključiti čim večje število prebivalcev, zato imajo možnost soudeležbe z nakupom kupona v vrednosti 250 €, s katerim bodo pomagali pri vzpostavitvi elektro mobilne mreže. S tem bodo vsi kupci

nadaljnjih 5 let prejemale mesečni bon v vrednosti 55 €, katerega bo možno vnovčiti ali za javni prevoz ali v sklopu elektro mobilnosti (Helmer, 2017). Še korak dlje so šli v Avstriji: s tehnološko senzacijo z električnim samovozečim avtobusom so trenutno vodilni v Evropi v tem pogledu, a vseeno ostajajo pri testih, implementacija v realni promet se pričakuje leta 2019 (Times si. uredništvo).

3 RAZISKAVA O AVTENTIČNEM VODENJU IN INOVATIVNOSTI NA IZBRANIH PROJEKTIH E-MOBILNOSTI PO EVROPI

3.1 Zasnova raziskovanja in metodologija

V nadaljevanju tretjega poglavja bom konstrukt avtentičnega vodenja in inovativnosti empirično prikazal na primeru projektov e-mobilnosti in njene souporabe v različnih mestih in državah Evrope. Projekti e-mobilnosti so različno razviti po državah, moj namen pa je preveriti, če je v ozadju tega različna stopnja razvitosti avtentičnega vodenja. Hkrati želim preveriti, kako avtentično vodenje pri posameznem projektu dejansko vpliva na inovativnost.

3.1.1 Cilji raziskave

V prvem in drugem delu sem si pomagal s tujo in domačo literaturo, poskušal sem pridobiti članke in analize, stare do 5 let, a nekatere definicije se skozi zgodovino niso spreminjale, na ta način so pa so bili tudi starejši viri smiselno vključeni. Da bi v empirični raziskavi prepoznal avtentično vodenje in vpliv le-tega na inovativnost na primeru projektov e-mobilnosti v Sloveniji, Avstriji in Švici, sem se odločil za način primarnega pridobivanja podatkov s pomočjo opazovalne študije - netnografije, ki vključuje pregled spletnih zapisov, forumov in drugih spletnih debat. Dodge in Dwyer (2017) sta mnenja, da avtentično vodenje spodbuja inovativnost. Mnenja sta tudi, da niso vsi tipi vodenja sposobni spodbuditi inovativnosti, drži pa tudi, da ni avtentično vodenje edini tip, ki je tega sposoben. Franken (2017) poudarja pomen souporabe v ekonomiji nasploh, v želji doseči trajnost na planetu. Ena izmed nujnih rešitev je souporaba eklektičnih vozil.

3.1.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza magistrskega dela je, da pri primerih izbranih projektov e-mobilnosti avtentično vodenje pozitivno vpliva na inovativnost. Navedeno tezo bom poskušal preveriti s pomočjo šestih raziskovalnih vprašanj, ki so navedena v Tabeli 3.

Tabela 3: Raziskovalna vprašanja

1	Kako avtentično vodenje vpliva na projekt souporabe električnih vozil v Sloveniji?
2	Kako avtentično vodenje vpliva na projekt souporabe električnih vozil v Avstriji?
3	Kako avtentično vodenje vpliva na projekt souporabe električnih vozil v Švici?
4	Kako se kaže inovativnost na projektu souporabe električnih vozil v Sloveniji?
5	Kako se kaže inovativnost na projektu souporabe električnih vozil v Avstriji?
6	Kako se kaže inovativnost na projektu souporabe električnih vozil v Švici?

Vir: Lastno delo.

Namen raziskovalnih vprašanj je fokusiranje skozi empirični del magistrskega dela in na koncu podati ugotovitve glede zastavljene teze. Teza magistrskega dela pravi, da avtentično vodenje pozitivno vpliva na inovacije pri projektih e-mobilnosti.

3.1.3 Metoda in načrt raziskave

Tabela 4: Načrt kvalitativne raziskave

Slovenija	Avstrija	Švica
Sekundarna analiza člankov	Sekundarna analiza člankov	Sekundarna analiza člankov
Analiza že obstoječih intervjujev	Analiza že obstoječih intervjujev	Anketa, izvedena dne 20. 1. 2018 preko družbene mreže Facebook na vzorcu 52 naključno izbranih študentov gradbene šole v Švici
Analiza spletnih strani posameznih podjetij - netnografija	Analiza spletnih strani posameznih podjetij - netnografija	Analiza spletnih strani posameznih podjetij - netnografija
Analiza spletnih blogov – netnografija - opazovanje ne spletu	Analiza spletnih blogov - netnografija - opazovanje ne spletu	Analiza spletnih blogov - netnografija - opazovanje ne spletu
Analiza že obstoječih raziskav (EUROSTAT)	Analiza že obstoječih raziskav skozi članke	Analiza že obstoječih raziskav skozi članke

Vir: Lastno delo.

Teoretični del magistrskega dela je sestavljen iz dveh konceptov: iz avtentičnega vodenja in iz inovativnosti. Pri izdelavi teoretičnega okvirja za omenjena konstrukta sem si pomagal s sekundarnimi viri, nekateri so bili starejši, da bi prikazali razvoj konstrukta in spreminjanje skozi čas, nekateri pa so bili pomembni zaradi definicij, ki so čez čas ostale nespremenjene. Viri so v tem delu večinoma znanstveni, strokovne sem vključil kasneje, ko sem koncepta začel povezovati z elektro mobilnostjo. Glede raziskovalnega dela bom največ pozornosti posvetil metodi opazovalne študije, najkoristnejša pa bo v mojem primeru netnografija.

3.2 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

3.2.1 Avtentično vodenje pri projektu e-mobilnosti v Sloveniji

Vsaka izbrana država (tudi Slovenija ni izjema) ima na področju električne mobilnosti in njene souporabe vodilnega ponudnika (v Sloveniji je to podjetje Avant car d. o. o.).

Slika 15: Logo podjetja Avant car d. o. o.



Vir: Avant car d. o. o. (2018.)

Omenjeno podjetje izvaja obetaven projekt Avant2Go, ki pa ni edini tak projekt v Sloveniji. Podjetje Avant car, ki vodi enega takih projektov, ima zelo natančno izraženo poslanstvo, v katerem poudarjajo trajnostno mobilnost in kako si prizadevajo za razvoj in kontinuirano iskanje rešitev. Na spletni strani Avant car d. o. o. (2018) so zapisali, da so predani poslanstvu ter da sledijo vrednotam organizacije.

Slika 16: Vrednote podjetja Avant car d. o. o.



Vir: Avant car d. o. o. (2018).

Slika 16 prikazuje, po katerih vrednotah se ravna omenjeno podjetje. Prav v vsaki izmed prikaznih vrednot je možno prepoznati avtentični tip vodenja in novodobno učečo se organizacijo z opolnomočenimi zaposlenimi. V podjetju verjamejo v svoje poslanstvo, cenijo zaupanje, ki je ključna komponenta pri vzpostavitvi odnosa med avtentičnim vodjo in sledilci oziroma zaposlenimi (vrednoto ustvarjalnost bom predstavil kasneje v povezavi z inovativnostjo), zaposleni v organizaciji se med seboj spoštujejo, kar je ena ključnih vrednot avtentičnega vodenja. So prilagodljivi in vztrajni pri svojih projektih, hkrati so pri izpolnjevanju svojega poslanstva odprtega duha. Naprednost je ena izmed vrednot, ki jo je možno povezati z ustvarjalnostjo ter nadalje z inovativnostjo. Pomembna vrednota, ki je tipična za avtentični način vodenja, je moč kolektiva, člani organizacije so vključeni v pošten, prijeten kolektiv, ki si med seboj pomaga. Zadnja vrednota je tip učenja, ki sem ga že omenil kot enega izmed možnih tipov avtentičnega učenja, in sicer 360-stopinjsko učenje, katerega cilj je, da se tudi vodja izuči na določenih področjih. Mnogo od zgoraj opisanih vrednot se je pojavilo tudi že v teoretičnem delu magistrskega dela kot ključni elementi avtentičnega vodenja.

Ne sloni pa vse na izvajalcih posameznih projektov. Tudi Energetski koncept Slovenije je pripravil direktivo, ki predvideva izključno uporabo električnih vozil do leta 2055. Res je, da se marsikatera zadeva v Sloveniji odvija počasneje, saj so v ozadju omenjeni finančni viri, glede pokritosti električnih polnilnic na avtocestnem omrežju pa je Slovenija v samem vrhu (Pangerl, 2017). Projekt e-mobilnosti sta zagnali tudi Dravske

elektrarne in družba Holding Slovenskih elektrarn ali HSE. V njihovem primeru gre za portal, ki bo podjetja in nosilce projekta povezoval med seboj, uporabnikom pa predstavil prednosti souporabe električnih avtomobilov in doprinos k trajnostnemu obstoju planeta. Tudi pri družbi HSE sem naredil analizo vrednosti, katerim sledijo, saj menim, da je na podlagi le-teh hitro jasno, kakšen tip vodenja uporablja vrhnji management. Med mnogimi javno izraženimi vrednotami sem z avtentičnim vodenjem povezal predvsem željo in prizadevanje po nenehnem izobraževanju, kjer se sledilci upirajo in črpajo znanje in izkušnje od svojega nadrejenega. Trudijo se ustvariti delovno okolje, ki bi na zaposlene vplivalo motivacijsko. To dosežejo s tem, ko cenijo poštenost in poudarjajo etičnost in moralno vedenje, ki sta dva ključna konstrukta avtentičnega vodenja (HSE, 2017).

Tudi občine in država Slovenija se trudijo na področju e-mobilnosti. Država se zelo trudi slediti evropskim smernicam in večkrat zapre ceste v evropskem tednu mobilnosti oziroma tednu brez avtomobila. Na ta način občina daje zgled in postopoma pripravlja prebivalstvo na življenje z avtomobili na alternativni pogon ter na souporabo le-teh. Avtentično vodenje je prisotno tudi na tem nivoju, saj država usmerja podjetja in uporabnike, podpira projekt e-mobilnosti ter v svojih direktivah predstavlja vmesne korake do popolne e-mobilnosti (Mestna občina Ljubljana). Uršula Kripsel, vodja Službe za napredne zadeve v okviru Organizacijske enote Storitve za uporabnike Elektra Ljubljana, je v intervjuju izjavila, da kljub kompleksnosti projekta niso naleteli na večje ovire, prav tako je delo na projektih e-mobilnosti potekalo sorazmerno hitro. Tudi tu gre zaznati elemente avtentičnega vodenja, saj je zaradi dobre komunikacije in medsebojne povezanosti izvajalcev in podizvajalcev prihajalo do manj ovir, če so se pojavile, pa so bile časovno hitro odpravljene (Habjan, 2015). V Slovenij je začetnik e-mobilnosti prokurist podjetja Avant car d. o. o. in mentor mladim podjetnikom Matej Čer. Tudi pri tem projektu se je začelo s fiksnimi mesti, kjer je bilo možno pustiti zakupljeno vozilo, a se to zaradi drugačnih potreb uporabnikov že spreminja. Čer je idejni vodja projekta e-mobilnosti v Sloveniji in menim, da je avtentični vodja. Usmerja druge podjetnike in z njimi deli svoje bogate izkušnje, zaveda se specifičnosti vsakega mesta posebej ter izvaja nove raziskave, na podlagi katerih projekt prilagaja uporabnikom. Že iz dejstva, da se zaveda različnosti mest, sklepam, da je avtentični vodja, saj ne posnema projektov in idej iz drugih mest. Švicarji želijo, da električni avtomobili nadomestijo javni prevoz, medtem ko je v Sloveniji želja konkurirati lastništvom nad avtomobili in ne drugim oblikam javnega prevoza, za katere si Čer ravno tako želi, da se nadalje razvijajo. Ko vodja misli na sam projekt in na doseženi cilj ter oboje postavi pred svojo lastno korist, se izkaže kot avtentični vodja (Žižič, 2016).

3.2.2 Avtentično vodenje pri projektu e-mobilnosti v Avstriji

Po pregledu nekaterih avstrijskih podjetij, ki se ukvarjajo z elektro mobilnostjo, je predvsem možno opaziti sploščene organizacijske strukture in nizko hierarhijo. Avstrijska vlada je prepoznala trend e-mobilnosti ter podjetja podprla z različnimi reformami, ki govorijo v prid uporabe električnih avtomobilov. Še več: 50 % vseh anketiranih Avstrijcev je že pripravljenih na nakup električnega avtomobila, vzporedna študija je tudi pokazala, da bi za tovrsten avtomobil Avstrijci v povprečju odšteli 17.500 €. Ne le podjetja, predvsem vlada se je zavezala za prevzem mesta vodje pri projektu e-mobilnosti. Privatno podjetje Everynear je podjetje, katerega cilj je prilagoditi avtomobile, da bodo energijo izrabljali na najbolj varčno možen način (Bruckner, 2010). Avtentičnost podjetja se vidi predvsem v tem, da podjetje poudarja svoje sposobnosti in prednosti, ki so predvsem v napredni tehnologiji. Svoje slabosti prav tako ne skrivajo, vedo, kje so njihove šibke točke, vendar ta primanjkljaj več kot uspešno krijejo s partnerskimi povezavami s podjetji, kot je Medical innovation network (Bruckner, 2010).

Slika 17: Logo e - mobilnosti na Dunaju



Vir: Wiener Modellregion (2018).

V intervjuju z Michaelom Lichtenggerjem o Dunaju kot pametnem mestu in e-mobilnosti kot nečem, kar bo uporabljal vsak prebivalec, je veliko elementov, ki so sicer značilni za avtentični način vodenja (Lichtengger, 2017; Wiener Modellregion, 2018). Predvsem gre skozi intervju razbrati dožemanje e-mobilnosti z njegove strani, kjer poudari prednosti za uporabnike v nižjih stroških, za prebivalce pa prednost vidi v zmanjšanju hrupa, za planet pa bo tako manj izpustov. Iz tega je razvidno, da se zaveda pomena vseh deležnikov, tudi planeta in ljudi, ne zgolj lastnega zaslužka. Tudi pri projektu, katerega vodja je, je struktura zaposlenih sploščena. Manager je jasno izpostavljen kot vodja, med ostalimi zaposlenimi pa vidnejših razlik ni. Projekt je imel v samem začetku tri osnovne cilje, ki so v ospredje postavili organizacijo, deležnike in ne managerja (Bruckner, 2010):

- Projekt e-mobilnosti se izpelje pod pogojem, da pripomore k trajnostnemu razvoju in večji vitalnosti podjetja.

- Počasi opustiti fosilna goriva, a brez prisile na uporabnike.
- Električni avtomobili so za sedaj dodatek, ne alternativa.

Misel enega izmed zaposlenih je bila, da električni avtomobil ne v ceni in ne v uporabi ne more nadomestiti tradicionalnega vozila. Dodal je še, da je nepredstavljivo uporabiti omenjeno električno vozilo za namen avtomobilskega potovanja. Vodja projekta ga je, kot je to predvideno za avtentičnega vodjo, poslušal in naredil raziskavo na omenjeno temo. Raziskava je pokazala, da je e-mobilnost za prebivalce Dunaja primerna, saj dnevno ne potujejo v kraje, oddaljene več kot 8 kilometrov, je pa vodja priznal, da o tem ni bil prepričan in je naredil dodatno analizo. Vseeno pa je misel zaposlenega sprožila niz asociacij, ki jih je zaključil s tem, da bi morala biti e-mobilnost le dodatek k javnemu prevozu, saj naj bi le-ta prebivalcem Dunaja ponujal še primernejšo vsakodnevno rešitev. V praksi je Dunaj začel ravno tako, e-mobilnost je bila uporabnikom na voljo, še vedno pa je 80 % transporta na alternativni pogon pripadlo javnim avtobusnim prevozom (Wiener Modellregion, 2018). Dunajski projekt je voden tako, da vključuje karseda veliko število raziskovalnih institucij in drugih podjetij. Začeli so raziskavo o optimalni velikosti električnih avtomobilov glede števila potnikov in glede velikosti zasedanja parkirnih površin, prototip takega vozila je predstavljen na Sliki 18.

Slika 18: Nova električna vozila



Vir: Biondi, Boldrini & Bruno (2016).

Ideja izvira iz Italije, a se je sam projekt e-mobilnosti prepočasi razvijal, sedaj o takih in drugačnih majhnih električnih vozilih razmišljajo na Dunaju. V velemestih je običajno prosto parkirno mesto težko najti, omenjeni avtomobili pa so lahko parkirani, kot prikazuje Slika 18. Projekt je polno podprt s strani udeležencev, saj je omejen na velemesta, v principu pa bo e-mobilnost še vedno možna z avtomobili velikosti, kot jih poznamo danes (Biondini, Boldrini & Bruno, 2016; Plug me in project. AU.).

3.2.3 Avtentično vodenje pri projektu e-mobilnosti v Švici

Vodila podjetja na področju e-mobilnosti v Švici so organizirana na podoben način kot Avstrija in Slovenija. Alpiq E - mobility AG je podjetje, ki izgleda povsem avtentično vodeno, a zatakne se že pri prebiranju njihove vizije in poslanstva.

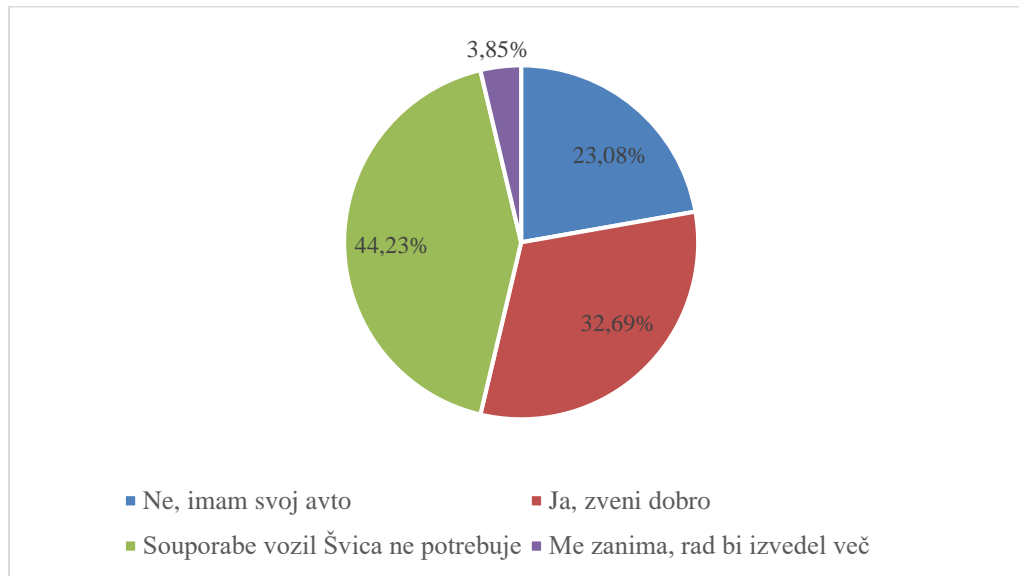
Slika 19: Logo podjetja e-mobilnosti v Švici - Alpiq Ag



Vir: Apliq - Swiss AG (2017).

Manager, ki je avtentičen, naj bi ta dva elementa zastavil, kot nekaj, kar izhaja iz njega in predstavlja sebe in svoje podjetje v neponovljivi smeri. V njihovem primeru je jasno, da sta njihova elementa napisana v enakem smislu kot pri dunajskih podjetjih. Podjetja, ki se ukvarjajo z e-mobilnostjo kjer koli po svet, imajo resda podobne, morda celo enake cilje, vendar nikakor ne apelirajo na iste odjemalce, zato bi lahko poslanstvo napisali drugače, tako da bi se dotaknili točno določenega prebivalstva (v njihovem primeru Švicarjev). Raziskava je pokazala, da si dejansko prebivalci Švice (tudi Nemčije) ne želijo električnih avtomobilov, še odločneje so proti souporabi le-teh. Približno 84 % anketiranih Švicarjev in Švicark, ki imajo veljavno vozniško dovoljenje, je bilo v anketi proti souporabi vozil. Četrtnina izmed omenjenih anketiranih, ki jim souporaba vozil ni všeč, je souporabo poskusila, Švicarji pa še vedno prisegajo na lastniški status, ko je govora o avtomobilih (Miklavc, 2017). Mnenja meščanov, ki so javno izražena na spletnih forumih, so za sedaj dokaj složna. Večina jih v koncept dvomi in ne verjame, da bo zaživel, kot je mišljeno.

Slika 20: Mnenje Švicarjev o souporabi vozil



Vir: Lastno delo.

Anketa, katere rezultat prikazuje Slika 20, je bila izvedena na vzorcu 52 oseb, ki živijo in delajo v Švici. Anketa je bila posredovana študentom gradbene šole v Zürichu 20. 1. 2018 preko družbenega omrežja Facebook. Želel sem se prepričati, če Švicarji in tam živeči prebivalci dejansko tako močno nasprotujejo ideji o souporabi vozil. Dejansko nekaj manj kot 45 % anketirancev meni, da ima Švica že dovolj dobro urejen javni prevoz, hkrati jim finančno nakup avtomobila ne predstavlja nobenih težav. Vseeno sem bil presenečen nad dejstvom, da skoraj 33 % anketiranih e-mobilnost in njena souporaba zanima, saj sem glede na predhodne ankete in prebrane bloge pričakoval slabši rezultat. Glede na dojetje e-mobilnosti Švicarjev bi jih podjetja morala zajeti na drugačen način, jim predstaviti drugačne prednosti, saj cena za njih očitno ni relevantna. Managerjeva naloga je, da vpliva na vse deležnike, tudi deležnike izven podjetja ali organizacije in se trudi zadovoljiti njihove potrebe. Koncept e-mobilnosti ni napačen, le uporabnikom je bil v Švici predstavljen na napačen način.

Preveril sem še projekt mobility.ch, kjer je takoj jasno, da apelirajo na ceno, na storitve, ki so vključene, s pomočjo katerih uporabniki prihranijo pri marsičem. Ne moremo trditi, da projekt ni voden avtentično, saj poudarja prožnost oziroma fleksibilnost, ki je eden izmed elementov, ki krepi pozitivni psihološki kapital. Vseeno pa mislim, da se vodje projektov premalo osredotočajo na odjemalce njihove storitve, sposobnost prilagajanja in dobro komunikacijo tudi z deležniki izven podjetja, saj sta to elementa, ki v teoriji odlikujeta avtentično vodjo. Glede na to, kako inovacijsko superiorna je Švica, je vsaj del projekta nujno voden na avtentični način. Predvsem se to kaže v zadnji stopnji projekta, ki je popolnoma spremenjen in ima še širši cilj kot prejšnji. Poleg tega so spremenili uvodni nagovor projekta, poudarili druge prednosti, priznali svoje napake in jih popraviti, kar je ena večjih odlik avtentičnega vodenja. Sposobnost prisluhniti

drugim in odreagirati na pravilen način je element, ki je viden pri vodjih projekta, le posamezna podjetja kot sodelujoči v projektu niso unikatni, saj so že spletne strani na las podobne spletnim stranem podjetjem v Avstriji (Mobility Ch.).

3.3 Povezava avtentičnega vodenja z inovativnostjo

3.3.1 Na izbranem projektu v Sloveniji

Že pri avtentičnem vodenju sem v Sloveniji izpostavil Avant car d. o. o., pri inovativnosti ni nič drugače, saj so prvi v Sloveniji zagnali projekt souporabe električnih vozil. Avant car d. o. o. je le eno izmed podjetij, ki tvorijo projekt e-mobilnosti in njene souporabe, katere cilj je pomagati Sloveniji k trajnostnemu in vzdržnemu razvoju. Predsednik poslovnega odbora Hidrie Iztok Seljak je sam izjavil, da je njihovo poslanstvo uveljavljanje zelene mobilnosti na inovativen način. V projektu e-mobilnosti v Sloveniji sodeluje tudi podjetje BMW Group. Stephan Neugebauer je vodja projekta na omenjenem področju, ki je poudaril nujnost kontinuiranih inovacij pri optimizaciji motorja v avtomobilih. V Sloveniji se projekt e-mobilnosti vodi na avtentičen način, kar je bilo pojasnjeno že zgoraj, na inovativnost pa to vpliva tako, da dijaki Gimnazije Jurija Vege razvijajo nove produkte, predstavljajo nove ideje in predvsem imajo mladi tako že možnost sodelovati v projektu e-mobilnosti. Rezultat tega je, da jih podjetja vključujejo v svoje projekte, povečana je inovativnost, dijaki pa so testirali že marsikatero električno prototipno vozilo in zanj predlagali dopolnitve (Prebil, 2016).

Zadnje leto je v Sloveniji odmeval projekt Edison, za katerega sodelujoča podjetja verjamejo, da je zibelka e-mobilnosti v Sloveniji. Projekt sloni na inovativni platformi, katere cilj je prenos tehnologije in povezovanje znanosti, izobraževanja in gospodarstva med seboj. Cilj projekta je doseči masovno dosegljivo e-mobilnost in odpreti inovativne centre po Sloveniji. Projekt vodijo podjetja, za katera je jasno, da imajo na pozicijah managerjev avtentične vodje, ki so za seboj potegnili mnoge občine, da jim sledijo v njihovi ideji o inovativnosti. Tako je občina Celje prevzela miselnost projekta in že omogoča izmenjavo električnih vozil, poleg tega želijo v prihodnosti uveljaviti električna taksi vozila. Centri inovativnosti, ki se odpirajo po vseh večjih slovenskih mestih, so namenjeni ustvarjanju in testiranju inovativnih tehnologij, uporabljenih za namene električne mobilnosti (Cvjetovič, 2016). Zanimivo je, da imajo mala in srednja podjetja največje zmožnosti inoviranja in ravno ta so imela pomembno vlogo na delavnicah na temo e-mobilnosti, čeprav imajo še vedno dominantno vlogo na tem področju velike korporacije. Avtentično vodenje projektov definitivno pozitivno vpliva na inovativnost na tem področju, predvsem ker številke kažejo, da je Slovenija kot celota v inovativnosti zgolj dobra, in se giblje okoli povprečja Evropske unije. Še več od leta 2013 naprej so izdatki, namenjeni raziskavam in razvoju, upadli na le 2,21 %

¹bruto domačega proizvoda Slovenije (Žlogar, 2017). Ravno iz tega vidika je še bolj pomembno, da je avtentično vodenje vključeno v projekte e-mobilnosti, saj ravno na ta način dviguje in spodbuja inovativnost. Managerji podjetij, ki sodelujejo v omenjenih projektih, so obenem tudi svetovalci in ne nazadnje tudi miselni vodje, katerim ostali (bodisi zaposleni bodisi podjetja ali podizvajalci sledijo). V Sloveniji so te vodje prepoznali potencialne in gradili na njih, saj so njihovi projekti odmevni in Slovenijo glede e-mobilnosti postavljajo v sam vrh na omenjenem področju. Presenetil me je podatek o delovni produktivnosti Slovencev, ki vztrajno pada (Eurostat). Podatek je kontradiktoren z analizo na primerih e-mobilnosti, možen razlog za to je v tem, da je veliko managerjev, ki delujejo na projektih e-mobilnosti v Sloveniji, tujcev.

3.3.2 Na izbranem projektu v Avstriji

V Avstriji se trudijo e-mobilnosti pripeljati do vsakega potencialnega uporabnika. Že leta 2011, ko je bil projekt še zelo v povojih, so organizirali tridnevno srečanje, kjer so kvalificirani govorci in poznavatelji področja predstavili projekt, idejo in miselnost širši javnosti. Inovativni pristop se kaže v tem, da so dogodek naredili zabaven, čeprav je bil namen poučen, organizirali so ga celo v dunajskem zabaviščnem parku. Upoštevajoč časovno komponento so Avstrijci tisti, ki so inovacijo na področju e-mobilnosti kot celote začeli. Slovenija na drugi strani jo je prevzela, sedaj jo nadgrajuje in dopolnjuje z lastnimi inovacijami. Način vodenja pri projektih v Avstriji vpliva na inovacije tako, da so le-te radikalne, saj spreminjajo način življenja meščanov. Avstrijsko ministrstvo je projekt podprlo tako, da je predvidelo direktivo, v kateri pričakuje najmanj 250 novih električnih taksi vozil, vsako vozilo pa nameravajo subvencionirati v višini 8.000 €. Podžupanja mesta Dunaj Renate Brauner je na projekt ponosna, ne le ker gre za inovativni pristop, ki bo še pripomogel k ohranjanju planeta, ampak bo nudil tudi nova delovna mesta in počasi popolnoma spremenil način življenja meščanov. S tem je mišljeno, da dizelskih in bencinskih motorjev v mestu ne bo več (Wiener Modellregion, 2017). Eden pomembnih faktorjev inovacij je samozavedanje pomembnosti, kar je v primeru avstrijskih projektov veliko, saj pomembnost napredka, razvoja in kontinuiranega inoviranja poudarjajo na vsakem dogodku, nadvse pomembno pa je, da javnost prepozna trud, ki je vložen v inovacije.

E-mobilnost je trend, inovacija, ki že posega v življenjski slog posameznikov. Raziskave so pokazale, da 40 % vseh prebivalcev mesta Dunaj nima v lasti avtomobila. Predvsem za njih je e-mobilnost mišljena kot korenita sprememba v smislu življenjskega sloga. Deljenje avtomobila z drugimi meščani bo tem prebivalcem zaznamovala njihov vsakdanjik. Že sem omenil, da avtentični vodje prepoznajo svoje prednosti ter si prav tako priznajo svoje slabosti. Avstrijski ponudnik e-mobilnosti Wiener Linien prav tako ne sodeluje sam s seboj, ampak ponuja paket rešitev, pri

¹Leta 2013 je ta delež znašal 2,6 % BDP.

katerem sodeluje z različnimi partnerji. Inovacije nas spremljajo povsod, pametni telefon je danes nujni dodatek vsakega prebivalca in ravno zato so tudi to tehnologijo integrirali v svoj projekt e-mobilnosti.

3.3.3 Na izbranem projektu v Švici

Na območju Švice so s projekti souporabe vozil začeli že pred leti, a takrat niso imeli potrebne podpore vlade. Švica kot inovatorica kotira zelo visoko, najvišje v Evropi, a se je omenjenega projekta lotila malce kasneje, predvsem gre tu za vprašanje potrebe po souporabi vozil in same nezmožnosti vzpostavitve tovrstne infrastrukture. Švicarska podjetja so sama sledilci avstrijskim glede inovacij, a projekt kot celota se že odraža v drugačni luči. Projekt e-mobilnosti je zasnovan tako, da vključuje tehnologijo pametnih telefonov, kot je to že praksa na Dunaju, a cilj ni zgolj postaviti alternativo avtomobilom, temveč tudi drugim javnim prevozom. Inoviranje na področju e-mobilnosti je potekalo postopno, določene elemente, kot je povezovanje s pametnimi telefoni, so implementirali hitro, sicer so shemo souporabe avtomobilov dopolnjevali postopoma. Sprva je souporaba vozil potekala tako, da je bilo na voljo le omejeno število fiksnih mest, kjer si avtomobil po uporabi moral pustiti, poleg tega je bil čas zakupa avtomobila omejen in fiksno določen. Naslednja stopnja je bila uporaba avtomobilov za odhod v kraje, kjer je pokritost z javnim prometom slabša in zadnja stopnja, kjer je Švica naredila velik korak v zadnjem letu, kjer je izmenjava električne mobilnosti postala celo alternativa javnim prevozom. Vlada projekt podpira in se zavzema za zmanjšanje števila lastništev nad avtomobili, a še vedno se večji del javnosti nagiba k lastnim avtomobilom. Švica je kmalu prerasla sistem vračanja avtomobila na fiksno mesto, na mesto, kjer je bilo vozilo prevzeto, kar je za sabo sprožilo določene inovacijske izboljšave. Integrirane pametne aplikacije, ki vse funkcionalnosti najema avtomobila združujejo, so prevzeli kot inovacijo, a jo nadgradili tako, da se povezuje s programsko opremo algoritmov, ki vzdržuje floto avtomobilov namenjenih souporabi. Zadnji članki na področju e-mobilnosti v Švici že odpravljajo napako, ki sem jo že omenil glede napačnega pristopa do uporabnikov. Sam projekt ne poudarja več samih možnosti za prihranke, ampak so se odločili za nov inovativen nagovor, s katerim želijo prepričati uporabnike o prednostih nelastništva ter visoke zmogljivosti avtomobilov glede hitrosti in hkrati možnosti zadovoljevanja povpraševanja po lokalni mobilnosti (Becker, Ciari & Axhausen, 2017).

Težko je prepoznati neposredno povezavo avtentičnega vodenja na inovativnost, predvsem zato, ker so projekti e-mobilnosti v Sloveniji in Avstriji vodeni bolj v smislu opolnomočenja, poudarjanja pomenov deležnikov in predvsem podjetja vsa po vrsti izpostavljajo svoje vrednote, ki so značilne za avtentičen tip vodenja, česar v Švici ni možno opaziti. Stvari so se sicer začele premikati v pravo smer in vodje projekta e-mobilnosti v Švici so začeli prilagajati ponudbo storitve prebivalcem Švice, ki imajo drugačne navade. Prisluhnilo so drugim deležnikom in projekt se je kontinuirano

spreminjal in izboljševal. Miselnost inovativnosti poskušajo prenesti na vse udeležence v projektu, kar je značilno za avtentično vodenje. Raziskave so pokazale, da je tudi v Švici najpogostejši tip učenja 360-stopinjski, ki je značilen za avtentično vodenje ter vpliva na dobro klimo in počutje ter nadalje na inovativnost. V isti raziskavi je poudarjena pomembnost dveh načinov souporabe avtomobilov, kar je nov pristop. Pristopa se delita na to, kje uporabnik pusti vozilo, torej kje ga je prevzel, ali na poljubnih za to predvidenih mestih. S to potezo so pridobili na potencialnih uporabniki, sodeč po podatkih, ki so statistično značilni (Becker, Ciari & Axhausen, 2017). Projekt e-mobilnosti v Švici je v sodelovanju z razvijalci mobilnih aplikacij razvil MyMobility aplikacijo, po podrobnem opisu aplikacije pa bo jasno, da gre za inovativno potezo vodij projekta, ki je ne le uporabna, ampak tudi zabavna in zanimiva za uporabnike.

Slika 21: Aplikacija MyMobility



Vir: Kopp, Gerike & Axhausen (2015).

Slika 21 prikazuje uporabo aplikacije, ki zapisuje in beleži vedenja uporabnikov glede mobilnosti. Aplikacija ima narejeno odlično segmentacijo uporabnikov. Že na uvodni strani uporabnik izbere namen uporabe e-mobilnosti. Na voljo ima več možnosti: prevoz do doma, službeni prevoz, prevoz do študijske ustanove, nakupovanje, prevoz ljudi in lastni užitek/prosti čas. Zaenkrat uporabnik še izbira med tipi prevozov (avto, kolo, avtobus, taksi), dokler električni avtomobili, kot je v viziji Švice, ne prevzamejo celotnega javnega prevoza. Po vsem tem je aplikacija preko GPS signala beležila vsak korak, obrat ali premik uporabnika. Ob prvi prijavi v aplikacijo je bilo potrebno izpolniti kratko anketo o socio-demografskih značilnosti glede na te podatke, aplikacija samodejno doda podatek o gostoti prebivalstva. Aplikacija beleži vse opravljene poti v sklopu projekta e-mobilnosti, nato podaja priporočila glede na to, kje in kateri prevoz

uporabiti ter omogoča razne ugodnosti ob uporabi e-mobilnosti (Kopp, Gerike & Axhausen, 2015).

3.4 Zaključne ugotovitve

Elementi avtentičnega vodenja so prisotni pri projektih v Sloveniji, Avstriji in Švici, s tem, da je pri zadnji vse skupaj bolj kompleksno, saj potencialni uporabniki ne reagirajo na cenovne prihranke, na katere načeloma souporaba v e-mobilnosti apelira. Najnovejše posodobitve projekta so to odpravile in projekt je začel poudarjati zmogljivost in moč električnih avtomobilov in hkratno prednost nelastništva ter varovanja okolja. Na ta način so me prepričali, da ravnajo avtentično kot vodje, a poraja se mi vprašanje, kako s sledilci, s podjetji oziroma podizvajalci. Podjetja, ki nudijo izposajo električnih avtomobilov, namreč ne sledijo prednostim, katere obljublja projekt. Na ta način bi morali prilagoditi ponudbo električnih avtomobilov, saj vsi le niso enako zmogljivi. Avtentično vodenje na inovativnost predvsem v Sloveniji vpliva pozitivno, saj je Slovenija v inoviranju za evropskim povprečjem, v primeru e-mobilnosti pa celo v samem evropskem vrhu. Ne smemo pozabiti, da je projekt souporabe tovrstnih vozil po vseh raziskavah že po definiciji višek inovacije. Uporaba avtomobilov se je do danes že močno digitalizirala, saj avtomobil, namenjen souporabi, odklenemo kar s pomočjo pametnega telefona. Zgolj vprašanje časa je, koliko časa bodo avtomobili z motorji z notranjim izgorevanjem sploh še zanimivi za uporabnike, poleg vsega tega bodo v nekaj desetletjih tudi zakonsko prepovedani.

Kratkoročni cilj projektov e-mobilnosti in souporabe električnih vozil je dojemati vozilo le kot sredstvo in ne kot statusni simbol. Vendar ni nujno, da je to tudi končni cilj projektov. Že se izvajajo prototipni testi samovozečih vozil in Avstrijci so tik pred tem, da v realni promet postavijo samovozeči avtobus. Izposoja samovozečih električnih avtomobilov je gotovo ena izmed povsem realnih možnosti, ob kateri Matej Čer v intervjujih še dodaja, da morda celo projekt prispeva k ukinitvi voznških dovoljenj in avtošol. Projekti e-mobilnosti so glede izboljšav in inovacijskih dopolnitev praktično neomejeni. Vsak projekt je vendarle zastavljen drugače, saj je prilagojen posamezni državi, za kar so potrebni avtentični vodje, ki uspejo projekt inovativno preoblikovati in ga narediti zanimivega. V Avstriji in Sloveniji je souporaba električnih vozil le majhen del prevoznih sredstev, ki jih lahko uporabimo, da pripomoremo k trajnosti planeta. V Švici si želijo z e-mobilnostjo nadomestiti tudi druga javna prevozna sredstva. Že tako ima več možnosti izposoje avtomobilov, odvisno od tega, kje želi uporabnik po končani uporabi pustiti vozilo. V Švici bodo morala podjetja, ki so ponudniki izposoje električnih avtomobilov, ponuditi zmogljivejša vozila glede na to, da projekt oglašuje, kakšne so prednosti e-mobilnosti, ki obenem prinaša tudi hitro in dinamično vožnjo. Le kot zanimivost: e-mobilnost se kot koncept širi hitro in množično. Irska, Nemčija, Kitajska in druge države imajo omenjeni koncept že precej razvit in vanj veliko vlagajo.

Avstrija in Slovenija kot vzornici implementacije e-mobilnosti morata sedaj stremeti v prihodnost in nadaljevati s kontinuiranimi inovacijami na omenjenem področju.

Tabela 5: Ključne ugotovitve projektov po državah

	Slovenija	Avstrija	Švica
Cilj projekta	S souporabo e-avtomobilov konkurirati lastništvom nad avtomobili	Celoten javni prevoz narediti na električni pogon ter prihodnje leto že poizkusiti s samovozečimi avtobusi	Z e-avtomobili nadomestiti preostali javni prevoz
Vrednote	Strast, zaupanje, ustvarjalnost, spoštovanje, prilagodljivost, vztrajnost, odprtost duha, naprednost, moč kolektiva	Prepoznavanje prednosti in slabosti samega sebe, lastni zaslužek je v drugem planu, sploščenost organizacijske strukture, opolnomočenje in komunikacija	Inovativnost, ustvarjalnost, prilagodljivost in fleksibilnost, grajenje pozitivnega psihološkega kapitala
Tip prenosa znanja	360-stopinjno učenje	360-stopinjno učenje	360-stopinjno učenje
Odraž inovativnosti	Električna taksi vozila	Samovozeči avtobusi, električna taksi vozila	Zgodovinski začetki souporabe avtomobilov in mobilna aplikacija MyMobile
Odraž avtentičnega vodenja	Prenos znanja od vodij na sledilce, opolnomočenje dijakov, ki so spodbujeni k inovativnosti. Idejni vodja projekta se zaveda pomena, da Slovenija drži korak z najuspešnejšimi na tem področju	Zaposlenim so postavljeni vmesni cilji z namenom spodbujanja in motiviranja. Neprestano razvijanje in dopolnjevanje projekta je pomembna vrednota avstrijskih podjetij	Med projektom spremenjena vizija projekta/redefiniran cilj, ker so si priznali, da so do potencialnih uporabnikov pristopili narobe
Organizacijska struktura	Sploščena	Sploščena	Zelo sploščena, vodje po nivojih so izbrisani
Primer dobre prakse	Fiksna parkirna mesta, že zamenjujejo s	Na podlagi komentarja	Ker potencialni uporabniki niso

	Slovenija	Avstrija	Švica
	prilagodljivimi, možni dolgoročni najemi zaradi želja uporabnikov	zaposlenega so izvedli dodatne analize in uvedli malenkostne popravke	reagirali na cenovne prihranke, so poudarili druge prednosti projekta
Priporočila	Projekt predstaviti mlajši populaciji s pomočjo različnih organiziranih dogodkov	Nadaljevati primer dobre prakse tudi pri drugih pomembnih odločitvah, uvedba majhnih električnih avtomobilov je poteza, ki zahteva ponovno analizo	Podjetje bi morala vizija in poslanstvo prilagoditi glede na celoten projekt

Vir: Lastno delo.

1. Kako avtentično vodenje vpliva na projekt souporabe električnih vozil v Sloveniji?

Tip avtentičnega vodenja je vsekakor prisoten pri projektih e-mobilnosti, izvedenih v Sloveniji. To je jasno že po pregledu podjetij, ki sodelujejo v projektu, saj so njihove vrednote, ki jim sledijo, tipične za avtentični tip vodenja organizacije. Jasno je vidno, kdo je vodja v podjetju ali v samem projektu, kar daje vodji težo in moč, da mu sledilci prisluhnejo in mu zaupajo. Vsekakor je veliko prepuščeno tudi sledilcem oziroma mladim ali ljudem na nižjih položajih, veliko o tem pove že dejstvo, da dijaki v eni izmed gimnazij prevzemajo precejšnjo vlogo pri pomembnih odločitvah podjetji. Glede na uspeh, ki se ga pripisuje projektu e-mobilnosti v Sloveniji, vsem udeležencem upravičeno raste nivo samozavesti, ki je nujna za nadaljnji razvoj in pozitivno klimo.

2. Kako avtentično vodenje vpliva na projekt souporabe električnih vozil v Avstriji?

Tudi avstrijska podjetja zasledujejo vrednote, ki so po definiciji značilne za avtentično vodenje. Dobra praksa dunajskega podjetja je bila prikaz opolnomočenja zaposlenega, ko so na njegovo razmišljanje izvedli dodatno raziskavo. Dodatne raziskave sicer kasneje niso govorile v prid razmišljanju zaposlenega, pa vendar je to praksa vlivanja dodatnega optimizma in upanja zaposlenim. Zaposlenim upanje vliješ tako, da jim postaviš cilje, za katere se trudijo in so za doseg le-teh tudi nagradjeni. Optimizem je med zaposlene vnesen tako, da se ne ignorira njihovega razmišljanja, poleg tega so vodje dolžni motivirati zaposlene k nadaljnjemu inovativnemu razmišljanju.

3. Kako avtentično vodenje vpliva na projekt souporabe električnih vozil v Švici?

Pri projektih Švice vidim problem pri podjetjih, ker kot sledilci niso avtentični sicer avtentičnim vodjem. Podjetja v Švici, ki se ukvarjajo z izposajo električnih avtomobilov, ne le da so na las podobni avstrijskim, tudi vrednote, katere zasledujejo, niso izpostavili. Tudi vizija in poslanstvo je kontradiktorna z vizijo celotnega projekta. Projekt je v želji, da pridobi čim večje število potencialnih uporabnikov, izpostavil moč, ki jo je električni motor sposoben razviti, a podjetja niso sledila temu, še vedno poudarjajo možne prihranke, ki Švicarjem niso tako pomembno dejstvo. Vseeno pa projekt e-mobilnosti temelji na 360-stopinjskem prenosu znanja, ki temelji na povezanosti in dobri komunikaciji vseh udeležencev v projektu in med zaposlenimi z vodjo na ravni posameznega podjetja.

4. Kako se kaže inovativnost na projektu souporabe električnih vozil v Sloveniji?

Projekt e-mobilnosti je sam po sebi inovativen, Slovenija kot država pa ni začetnica, ampak je odlično prevzela koncept, ki ga uspešno izboljšuje. Slovenija ima po vseh mestih v načrtu izgradnjo inovacijskih centrov za raziskave in razvoj e-mobilnosti. Uveljavili so način proste izposoje avtomobila, kar pomeni, da ga ni potrebno pustiti na mestu, kjer si ga prevzel in koncept je že povezan s pametnimi telefoni, ki deluje kot ključ avtomobila. Dijaki, katere sem omenil prej, ki so opolnomočeni s strani vodij projekta za testiranje prototipov, so dodali že marsikateri popravek, dopolnilo, ki je izboljšalo ali popravilo produkt. Slovenija ne nameni veliko sredstev za raziskave in razvoj, že tako delež denarja, ki je namenjen v tovrstne namene, upada. Tudi kot država ni inovatorica, a če je projekt voden s strani avtentičnih vodij, katerim se priključijo sledilci, potem je ta projekt lahko uspešen, še več – lahko je vzor inovativnosti na področju.

5. Kako se kaže inovativnost pri projektu souporabe električnih vozil v Avstriji?

Avstrijcem avtentično vodenje pomaga do večje inovativnosti. Veliko novih idej, novih raziskav se je rodila zaradi opolnomočenja zaposlenih, a le to je posledica avtentičnega vodenja. Avtentično vodenje je usidrano v njihovem projektu tako znotraj projekta kot tudi znotraj posameznih podjetij. Avstrijci še bolj kot Slovenija stremijo k inovativnosti. Predvsem si želijo korenitih sprememb v načinu življenja prebivalstva, za razliko od Slovenije stremijo k radikalnim inovacijam. E-mobilnost je v Avstriji mišljena kot dodatna možnost k že drugi vrsti javnih prevozov. Poleg tega do prihodnjega leta želijo zeleno mobilnost dvigniti še na višji nivo s samovozečimi avtobusi. Tako bi bili vodilni glede inovacij na tem področju. Že sedaj so uvedli taksi vozila na elektriko. Cilj pa je je jasen – z inovativnimi potezami Dunaj očistiti škodljivih izpustnih plinov in ga narediti okolju prijazno prestolnico. Način, da želi Avstrija za mestna potovanja uporabiti le

majhna električna vozila, je dovolj zgovoren podatek o inovativnosti, kar jih močno loči od projekta, ki ga vodijo v Švici, kjer si zaradi kulturnih navad prebivalcev želijo predvsem zmogljivejše električne avtomobile.

6. Kako se kaže inovativnost na projektu souporabe električnih vozil v Švici?

Švici ne gre očitati inovativnega razmišljanja, saj ideja o souporabi vozil sega desetletja v zgodovino v glavno mesto Švice. V Zürichu se je prvič začelo naglas razmišljati o souporabi avtomobilov, vendar projekt ni zaživel, saj ni bil podprt s strani takratne vlade. Sprva tudi novodobni projekt e-mobilnosti ni zaživel, saj je švicarskemu narodu avtomobil pomenil statusni simbol, poleg tega potrebe po souporabi nihče ni imel. Projekt se je nadalje razvijal, dopolnjeval in končni rezultat tega je bila e-mobilnost, ki bi nadomestila celo preostali javni prevoz, kar je popolnoma drugače kot v Avstriji ali v Sloveniji. Očitno je bilo, da Švicarjem prihranek denarja zaradi souporabe električnih avtomobilov ni bil motivacija. Zato so javnosti začeli predstavljati druge prednosti, ki jih projekt prinaša tako, da so na inovativen način predstavili druge prednosti, ki jih projekt prinaša in na svojo stran pridobili precejšnje število simpatizerjev. Sprva se je zdelo, da bo Švica poskušala uveljaviti projekt na enak ali podoben način kot drugje po svetu, vendar ne želijo samovozečih avtobusov ali električnih taksijev, želijo, da souporaba električnih avtomobilov prevlada kot prevozno sredstvo.

Moja priporočila se nanašajo predvsem na švicarska podjetja. Pri omenjenih podjetjih nisem opazil avtentičnega načina vodenja. Predvsem bi morali izboljšati komunikacijo znotraj podjetja kot tudi podjetja s preostalimi izvajalci projekta. Kulturne razlike so danes velik zalogaj, mnogo podjetjem preboj na trg ne uspe zaradi nepoznavanja tujih kultur, zato je še toliko bolj pomembno, da spodbudimo zaposlene iz domačega okolja, da izrazijo svoje stališče, mnenje in podajo priporočila. Avtentični vodja je še vedno vodja in stališče vsakega vodje mora biti jasno izraženo, prav tako mora biti njegov položaj jasen vsem udeležencem. Ker so nekatera podjetja ostala na mrtvi točki, predlagam večjo stopnjo hierarhije tako, da je vodja po vseh ravneh jasno izražen. V določenih podjetjih se vidi manager, vodje po posameznih ravneh pa so nekoliko v ozadju. Avtentično vodenje temelji na razvijanju kontinuiranih izboljšav, kako je potrebno ravnati tudi z zaposlenimi, jim dati možnost, da si ustvarijo kariero, saj bodo le tako vse znanje prenesli na podjetje. Tudi uvedba nove mobilne aplikacije je sicer inovacija, ki pa ima pomanjkljivosti, saj je podprta samo s strani platforme iPhone aparatov. Pogrešam avstrijske primere dobre prakse glede opolnomočenja zaposlenih, motiviranja, vplivanja na samozavest. V tem primeru so zaposleni potencialni uporabniki storitve in kot taki popolna skupina ljudi, od katerih lahko podjetje pridobi potrebne relevantne informacije. Poudarjam, da je celotni projekt zasnovan pravilno, se prilagaja ciljnim uporabnikom in se nenehno razvija. Še več: gledano v celoti je projekt voden avtentično, kar vpliva na večjo inovativnost, saj se projekt razvija v popolnoma

drugo smer kot drugod po svetu. Vseeno pa je v posameznih podjetjih možno opaziti še kar nekaj prostora za zgoraj omenjene dopolnitve.

Avstrijski projekti so sestavljeni na podlagi odlične komunikacije znotraj podjetja in med podjetji. Poleg tega odlično komunicirajo s projekti v drugih državah. Na ta način so prevzeli marsikatero idejo (nazadnje idejo o majhnih električnih avtomobilih za eno osebo, ki se še niso uveljavili). Avstrijska mesta so velika, parkirišča polno zasedena in na cestah zastoji, a vendar menim, da omenjeni avtomobili sodijo v Italijo. Čeprav prihranijo na prostoru in razbremenijo promet, si vseeno Dunaja ne predstavljam polnega majhnih električnih avtomobilov. Omenjena poteza bi bila morda smiselna v Švici, kjer si želijo, da e-mobilnost izrine preostali javni prevoz. V Avstriji imajo odlično urejen javni prevoz, imajo električne taksije, nastajajo samovozeči avtobusi, podzemne železniške linije, kar vse ne govori v prid malih električnih avtomobilov, saj le-ti niso potrebni ob omenjeni infrastrukturi. Kot so to naredili že prej, bi tudi v tem primeru lahko vključili zaposlene ter vprašali za njihovo mnenje, saj so ravno oni potencialni uporabniki.

Glede Slovenije je projekt e-mobilnosti dobro zastavljen, a premalo oglaševan do končnih uporabnikov, zato menim, da ni dovolj dobro predstavljen. Predvsem je vidno, da mlajše populacije e-mobilnost ne zanima. Nemški raziskovalci so potrdili, da so tako v Avstriji, Nemčiji in Švici uporabniki e-mobilnosti predvsem prebivalci v zrelih letih z dobro izobrazbo. Za avtentično vodenje je značilno, da je bolj pomemben način, s katerim je cilj dosežen, kot samo dejstvo, da je cilj bil dosežen. Torej ni enako, če e-mobilnost zaživi, ker zakon prepoveduje vozila z motorji na notranje izgorevanje, ali če zaživi zato, ker se populacija poistoveti s cilji projektov in s tem pripomore k večji vitalnosti planeta.

SKLEP

V prvem sklopu magistrskega delu sem sprva teoretično preučil koncepta avtentičnega vodenja in inovativnosti. Čeprav konstrukt avtentičnega vodenja sega daleč v zgodovino, so polemike o tem, kaj pomeni beseda avtentično in kako dojemamo avtentično vodenje kot celotni konstrukt, še vedno aktualne. S pomočjo analize sekundarnih podatkov sem ugotovil, da avtentično vodenje dokazano vpliva na višjo stopnjo ustvarjalnosti in inovativnega razmišljanja. Avtentično vodenje je koncept, ki je grajen na pozitivnem psihološkem kapitalu, na dobrih odnosih in dobri komunikaciji, zaposleni, katerim je zaupano več odločitev in so opolnomečeni, se v kolektivu počutijo dobro in cenjeno, na ta način so spodbujeni k inovativnemu razmišljanju in stremjenju k neprestanemu razvijanju. V zadnjem sklopu magistrskega dela sem omenjeno želel preveriti še na projektih e-mobilnosti in njene souporabe, saj gre za inovacijo, ki ponekod po svetu že spreminja vsakodnevne navade prebivalcev. S pomočjo netnologije, študije opazovanja blogov in drugih pogovorov na spletu ter s tudi s

pomočjo nekaterih primarnih podatkov sem analiziral avtentično vodenje in inovativnost v Avstriji, Sloveniji in Švici.

Namen magistrskega dela je bil dosežen, saj sem s pomočjo teoretičnega znanja prepoznal opis stanja v podjetju in ali opis stanja projekta temelji na avtentičnem vodenju in zakaj. Čeprav je projekt e-mobilnosti na prvi pogled enak v vseh krajih v vseh državah, temu v resnici ni tako. Prav vsaka država vodi svoj projekt e-mobilnosti, ki se v določenih stvareh konkretno razlikuje od projektov, ki so vodeni drugod. V Sloveniji izposoja električnih avtomobilov konkurira le lastništvu nad avtomobili, medtem ko v Švici želijo, da projekt nadomesti javni prevoz. V Avstriji podobno kot v Sloveniji le še bolj vlagajo v druga javno prevozna sredstva in je souporaba električnih avtomobilov le dodatek. Dejstvo, da je vsak podoben projekt zastavljen popolnoma na svoj način, kaže na avtentični stil vodenja. Med analizo sem omenil primere dobre prakse, kjer je vidno, kako je avtentično vodenje spodbujalo zaposlene k razmišljanju. Nekaj razmišljanj je vodilo v razvoj inovacij, druge ne, cilj pa je bil dosežen in zaposleni so bili vključeni v proces odločanja. **Osnovno tezo magistrskega dela**, da avtentično vodenje pozitivno vpliva na inovativnost projektov e-mobilnosti, potrjujem, a vseeno je pri nekaterih projektih to bolj izrazito kot pri drugih. Za Švico, ki je v Evropi na prvem mestu glede sredstev, vloženih v raziskave in razvoj ter je država inovatorica v vseh pogledih, je težje z gotovostjo trditi, da inovativne poteze na projektu e-mobilnosti izvirajo ravno iz avtentičnega načina vodenja. Sloveniji na drugi strani zadnja leta upada delež sredstev, vloženih v raziskave in razvoj, a pri primeru projekta e-mobilnosti je v samem vrhu. Da je Slovenija v tem primeru v samem vrhu, se zaveda tudi idejni vodja e-mobilnosti na področju Slovenije, torej je jasno, da je vodja s svojim načinom motiviranja in podpiranja sledilcev, mladih podjetnikov, projekt razvil in popeljal na mesto, kjer je trenutno.

Cilj magistrske naloge je bil predstaviti omenjena koncepta ter ju nadalje predstaviti tudi na primerih projektov e-mobilnosti, na koncu pa odgovoriti na zastavljene raziskovalne teze oziroma podvprašanja ter podati opažanja, kje je še prostor za izboljšave. Pred začetkom pisanja magistrskega dela sem izboljšavo videl v samovozečih električnih avtomobilih kot naslednjo, morda najvišjo stopnjo takega projekta. Hitro je postalo jasno, da v Avstriji že razmišljajo v tej smeri, s tem, da za začetek želijo preveriti delovanje zgolj na avtobusih. Morda so samovozeči avtomobili še nekoliko nedosegljivi za množično uporabo. Vidim pa nadgradnjo v samovozečih električnih taksi vozilih, ki bi vozili po začrtanih poteh kot avtobusi, saj bi s tem na samem začetku omejili možnost nezgod. Preostale izboljšave so manjša opažanja večje opolnomočenosti zaposlenih, izvedenih analiz, anket ali intervjujev z zaposlenimi. Dejansko ima podjetje potencialne uporabnike pred seboj, možnosti za raziskave ima na ta način ogromno, kar bi veljalo izkoristiti.

LITERATURA IN VIRI

1. Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D. & Overy, P. (2016). Sustainability-oriented innovation: a systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 180–205.
2. Alpiq-Swiss AG. (brez datuma). *Alpiq e-mobility in Swiss*. Pridobljeno 20. januarja 2018 iz <http://www.alpiq.com/energy-services/e-mobility/e-mobility.jsp>.
3. Arda, O., Aslan, T. & Alpkan, L. (2016). Review of practical implications in authentic leadership studies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 246–252.
4. Atwijuka, S. & Cakdwell, C. (2017). Authentic leadership and the ethic of care. *Journal of Management Development*, 36(8), 1040–1051.
5. Avant car d. o. o. (brez datuma). Pridobljeno 20. januarja 2018 iz <http://www.avantcar.si/>.
6. Avolio, B. & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership quarterly*, 16(3), 315–388.
7. Becker, H., Ciari, F. & Axhausen, K. W. (2017). Comparing car-sharing schemes in Switzerland: User groups and usage patterns. *Transportation Research Part A: Policy and Practice* 97, 17–29.
8. Biondi, E., Boldrini, C. & Bruno, R. (2016). The impact of regulated electric fleets on the power grid: The car sharing case. *In Research and Technologies for Society and Industry Leveraging a better tomorrow*, 1, 1–6.
9. Bracken, P. (2008). Futurizing business education. *Futurist*, 42(2), 38–42.
10. Brown, M. & Mitchell, M. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583–616.
11. Bruckner, B. (2010). Electric mobility in Austria. *FinPro*, 1–20.
12. Chemmanur, T. & Tian, X. (2017). Do anti-takeover provisions spur corporate innovation? A regression discontinuity analysis. *Jornal of financial and quantitative analysis, forthcoming*, 1, 1–66.
13. Christiansen, A. (2001). Climate policy and dynamic efficiency gains A case study on Norwegian CO₂-taxes and technological innovation in the petroleum sector. *Climate policy*, 1(4), 499–515.
14. Colombo, M., von Krogh, G. & Rossi-Lamastra, C. (2017). Organizing for Radical Innovation: Exploring Novel Insights. *Jornal of product innovation management*, 34(4), 394–405.
15. Connolly, D., Lund, H. & Mathiensen, B. (2016). Smart energy Europe: The technical and economy impact of one potential 100% renewable energy scenario for the Europe Union. *Renewable and sustainable energy reviews*. 60(1), 1634–1653.
16. Cooper, C., Scandura, T. & Schriesheim, C. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *Leadership quarterly*, 16(3), 475–493.

17. Cummings, L. & O'Connell. (1978). Organizational innovation. *Journal of business research*, 50, 6–33.
18. Cvjetovič, S. (2016, 5. maj). Kako daleč smo od e-mobilnosti v Ljubljani in nasploh? *Siol*.
19. Černe, M., Jaklič, M. & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Australian Journal of Management*, 63–85.
20. Day, D. & Fleenor, J. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *Leadership quarterly*, 25(1), 63–82.
21. De Propriis, L. (2002). Types of innovation and inter-firm co-operation. *Entrepreneurship & Regional Development*, 14(4), 337–353.
22. Debebe, G. (2017). Authentic Leadership and Talent Development: Fulfilling Individual Potential in Sociocultural Context. *Advances in Developing Human Resources*, 19(4), 420–438.
23. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009a). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
24. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009b). *Metode razvoja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Dobre, R. (2004). *Inovacije i tehnološke strategije*. Šibenik: Visoka škola za turistički menedžment.
27. Dodge, R. & Dwyer, J. (2017). The Role of Leadership in Innovation. *Research-technology management*, 60(3), 22–28.
28. Drašček, M. & Čenčič, M. (2009). Inovativnost kot del vsakdana vsakega podjetja. *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 1, 60–94.
29. Elektro energija d. o. o. (brez datuma). *Trajnostna energija in varčevanje*. Pridobljeno 4. januar 2018 iz <http://www.elektro-energija.si/trajnostna-energija-in-varcevanje>.
30. Eurostat. (brez datuma). Delež BDP-ja namenjenega v inovacije. Pridobljeno 22. januarja 2018 iz <http://ec.europa.eu/eurostat>.
31. Ford, J., Harding, N., Gilmore, S. & Richardson, S. (2017). Becoming the Leader: Leadership as Material Presence. *Organization studies*, 38(11), 1553–1571.
32. Fores, B. & Camison, C. (2016). Does incremental and radical innovation performance depend on different types of knowledge accumulation capabilities and organizational size? *Journal of Business Research*, 69(2), 831–848.
33. Franken, K. (2017). Political economies and environmental futures for the sharing economy. *Philosophical transactions of the royal society a-mathematical physical and engineering sciences*, 1, 375.
34. Frlec, Š. (2008). Motivacija za delo in kako jo spodbujati. *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 1, 62.
35. Gardner, W., Cogliser, C., Davis, K. & Dickens, M. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *Leadership quarterly*, 22(6), 1120–1145.

36. George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting*. San Francisco: Jossey-Bass.
37. George, B., Sims, P., McLean, A. & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard business review*, 85(2), 129.
38. Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. London: Bloomsbury.
39. Gopalakrishnan, S. & Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega*, 25(1), 15–28.
40. Goswami, S. & Mathew, M. (2005). Definition of innovation revisited: An empirical study on Indian information technology industry. *International Journal of Innovation Management*, 9(3), 371–383.
41. Gupta, A., Raj, S. & Wilemon, D. (1986). A model for studying R&D. Marketing interface in the product innovation process. *The Journal of Marketing*, 1, 7–17.
42. Habjan, V. (2015, 4. februar). Elektro Ljubljana upešno končala evropski projekt e-mobilnosti. *Naš stik*.
43. Helmer, M. (2017, 11. november). Dunaj 2020: tisoč novih polnilnic za električne avtomobile *Svet Kapitala*. Pridobljeno 14. januarja 2018 iz <http://svetkapitala.delo.si/inovacije/dunaj-2020-tisoc-novih-polnilnih-postaj-za-elektricne-avtomobile-3962>.
44. Holding slovenske elektrarne. (brez datuma). *Poslanstvo, vizija in strategija*. Pridobljeno 15. decembra 2017 iz <http://www.hse.si/si/>.
45. Hutchinson, D. (1995). *Ethics*. Cambridge, U. K.: Cambridge University press.
46. Javna agncija Republike Slovenije za energijo. (brez datuma). *Zakonodaja*. Pridobljeno 14. decembra 2017 iz <https://www.agen-rs.si/>.
47. Jensen, M., Johnson, B., Lorenz, E. & Lundvall, B. (2007). Forms of knowledge and modes of innovation. *The Learning Economy and the Economics of Hope*, 1, 155.
48. Jensen, S. & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees attitudes. *Leadership and Organizational Development Journal*, 27, 646–666.
49. Kalafatis, S. (2018). When do climate change, sustainability, and economic development considerations overlap in cities? *Environmental Politics*, 27(1), 115–138.
50. Kernis, M. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1–26.
51. Kopp, J., Gerike, R. & Axhausen, K. W. (2015). Do sharing people behave differently? An empirical evaluation of the distinctive mobility patterns of free-floating car-sharing members. *Transportation*, 42(3), 449–469.
52. Lee, G. (2017). *Leadership coaching: From personal insight to organisational performance*. London: Kogan Page Publishers.
53. Leroy, H., Ansel, F., Gardner, W. & Sels, L. (2015). Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance: A Cross-Level Study. *Journal of management*, 41(6), 1677–1697.
54. Lichtenegger, M. (2017, 5. oktober). Mobilität mit Zukunft in Wien und in Simmering. *Wien Modellregion: Poročilo Michaela Lichteneggeja*.
55. Likar, B. (2001). *Inoviranje*. Koper: Visoka šola za management.

56. Likar, B., Križaj, D. & Fatur, P. (2006). *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management.
57. Liu, A. & Isabelle, C. (2017). Understanding the Interplay of Organizational Climate and Leadership in Construction Innovation. *Journal of management in engineering*, 33(5), 1–3.
58. Lorenzen, M. (2001). Localized learning and policy: academic advice on enhancing regional competitiveness through learning. *European planning studies* (9), 163–185.
59. Luthans, F. & Avolio, B. (2004). A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801–823.
60. Luthans, F., Norman, S. & Hughes, L. (2006). Authentic leadership. *Inspiring leaders*, 1, 84–104.
61. Lyubovnikova, J., Legood, A., Turner, N. & Mamakouka, A. (2017). How Authentic Leadership Influences Team Performance: The Mediating Role of Team Reflexivity. *Journal of business ethics*, 141(1), 59–70.
62. Macueldili, B., Turan, H. & Erdil, O. (2013). The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness. *9th International Strategic Management Conference* Riga, Latvia: Int Strateg Management & Managers Assoc, 673–681.
63. Mestna občina Ljubljana. (brez datuma). *Evropski teden mobilnosti*. Pridobljeno 14. decembra 2017 iz <https://www.ljubljana.si/sl/moja-ljubljana/promet-in-mobilnost/evropski-teden-mobilnost>.
64. Miklavc, M. (2017, 24. marec). E-mobilnost. *Volan*. Pridobljeno 25. januarja 2018 iz <https://www.volan.si/ekstra/zeleni-volan/>.
65. Mobility.Ch. (brez datuma). Mobility media releases. *Zurich: Mobility*. Pridobljeno 9. januarja 2018 iz <https://www.mobility.ch/>.
66. Mulej, M., Potočan, V., Žensko, Z., Prosenak, D. & Hrast, A. (2007). What will come after the investment, innovation and affluence phases of social development. *In Systemic development: local solutions in a global environment: proceedings of the 13th Annual Australia and New Zealand Systems (ANZSYS) Conference* (str. 2–5). New Zealand: ISCE Goodyear.
67. Munyaka, S., Boshoff, A., Pietersen, J. & Snelgar, R. (2017). The relationships between authentic leadership, psychological capital, psychological climate, team commitment and intention to quit. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1), 1–11.
68. Northouse, P. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. New York: Thousand Oaks, CA: SAGE.
69. Pangerl, T. (2017, 18. april). Slovenija je lahko v EU vzorčni primer električne mobilnosti-EOL 104/105. *Zelena Slovenija*. Pridobljeno 7. januarja 2018 iz <http://www.zelenaslovenija.si/revija-eol-/aktualna-stevilka/logistika/3556-slovenija-je-lahko-v-eu-vzorcni-primer-elektricne-mobilnosti-eol-104-105>.
70. Parke, H. & Wormell, D. (1956). *The Delphic Oracle*. Blackwell: Oxford.
71. Penger, S. (2006). Učeha se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera. *Doktorska disertacija*, 79.
72. Penger, S. (2017, 14. november). Avtentično vodenje. [predavanje]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

73. Pipi d. o. o. (brez datuma). *Zakaj souporaba avtomobilov do nedavnega ni bila mogoča?* Pridobljeno 22. decembra 2017 iz <https://pipi.si/blog/zakaj-souporaba-avtomobilov-do-nedavnega-ni-bila-mogoca/>.
74. Plug me in. AU (brez datuma). *E-mobility in Austria*. Pridobljeno 16. januarja 2018 iz <http://www.plugmeinproject.com/e-mobility-austria/>.
75. Polychroniou, P. (2009). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors: The impact on team effectiveness. *Team Performance Management: An International Journal*, 15(7), 343–356.
76. Prebil, G. (2016, 22. marec). Nič več fantastika: Prihajajo roboti taksiji. *Žurnal*.
77. Putnam, M. (2015). Successful Innovation Factors. *Innovation vision 2020: from regional development sustainability to global economic growth*, 2217–2224.
78. Rebernik, M. (1990). *Ekonomiska inovativnega podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
79. Rosenbusch, N., Brickmann, J. & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of business Venturing*, 26(4), 441–457.
80. Savino, T., Messeni Petruzzelli, A. & Albino, V. (2017). Search and recombination process to innovate: a review of the empirical evidence and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 54–75.
81. Shamir, B. & Eilam, G. (2005). What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly* 16, 395–417.
82. Smith, C. (2005). *Servant leadership: The leadership theory of Robert K. Greenleaf*. Unpublished coursework.
83. Sparrowe, R. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The leadership quarterly*, 16(3), 419–439.
84. Stajkovic, A. & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychology Bulletin*, 44, 580–590.
85. Stirman, S. Kimberly, J., Cook, N., Calloway, A., Castro, F. & Charns, M. (2012). The sustainability of new programs and innovations: a review of the empirical literature and recommendations for future research. *Implementation Science*, 7(1), 2–18.
86. Storberg-Walker, J. & Gardiner, R. (2017). Authentic Leadership in HRD-Identity Matters! Critical Explorations on Leading Authentically. *Advances in Developing Human Resources*, 19(4), 350–361.
87. Times si. uredništvo. (brez datuma). *E-mobilnost na Dunaju*. Pridobljeno 16. januarja 2018 iz <http://www.times.si/avto/tehnoloska-senzacija-na-dunaju-elektricni-avtobusi-brez-voznika--0c8d4ce297a85e8fd9a9b6102ec01a2a75cd8d1b.html>.
88. Todtling, F., Lehner, P. & Kaufmann, A. (2009). Do different types of innovation rely on specific kinds of knowledge interactions? *Technovation*, 29(1), 59–71.
89. Tohidi, H. & Jabbari, M. M. (2012). Innovation as a success key for organizations. *Procedia Technology*, 1, 560–564.
90. Trilling, L. (1972). *Sincerity and authenticity*. Cambridge, MA: Harvard University press.

91. van Droffelaar, B. & Jacobs, M. (2017). The role of wilderness experiences in leaders' development toward authentic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(8), 1144–1156.
92. van Niekerk, T. (2017). Developing towards an authentic leader. *He Kupu*, 5(1), 8–12.
93. Voegtlin, C. & Scherer, A. G. (2017). Responsible Innovation and the Innovation of Responsibility: Governing Sustainable Development in a Globalized World. *Journal of business ethics*, 143(2), 227–243.
94. Walumbwa, F. & Avolio, B. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89–126.
95. Wiener Modellregion. (brez datuma). *Das project Wien*. Pridobljeno 14. januarja 2018 iz <http://www.wienermodellregion.at/das-projekt/vision/>.
96. Xu, B.-D., Zhao, S., Li, C. & Lin, C. (2017). Authentic leadership and employee creativity: testing the multilevel mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 482–498.
97. Yadav, N. & Dixit, S. (2017). A Conceptual Model of Learning Agility and Authentic Leadership Development: Moderating Effects of Learning Goal Orientation and Organizational Culture. *Journal of Human Values*, 23(1), 40–51.
98. Yeow, J. & Martin, R. (2003). The role of self-regulation in developing leaders: A longitudinal field experiment. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 625–637.
99. Zetchem, D. (2015, 2. februar). Another CASE strategy project becomes reality: Mercedes-Benz launches private car-sharing scheme in Munich. *Daimler*.
100. Zhang, X. & Barttol, K. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107–128.
101. Zheng, W. & Muir, D. (2015). Embracing leadership: a multi-faceted model of leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(6), 630–656.
102. Žlogar, M. (2017, 4. Junij). Inovativnost na ravni EU raste, v Sloveniji se manjša. Pridobljeno 8. december 2017 iz <https://siol.net/novice/gospodarstvo/inovativnost-na-ravni-eu-raste-v-sloveniji-se-manjsa-444201>.
103. Žižič, V. (2016, 14. maj). Intervju – Matej Čer – pionir električne mobilnosti. *City life*.