

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**UČEČA SE ORGANIZACIJA IN AVTENTIČNO VODENJE:
PREGLED TEORIJE NA TEMO UČEČA SE ORGANIZACIJA IN
AVTENTIČNO VODENJE**

Ljubljana, junij 2011

MIHA CERAR

IZJAVA

Študent Miha Cerar izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal v soglasju s svetovalko doc. dr. Sandro Pengler, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne, 14.6.2011

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 UČEČA SE ORGANIZACIJA	4
1.1 OPREDELITEV UČEČE SE ORGANIZACIJE	4
1.1.1 Zgodovinski razvoj učeče se organizacije.....	5
1.1.2 Značilnosti učeče se organizacije	6
1.1.3 Razlogi za oblikovanje učeče se organizacije.....	7
1.1.4 Spremembe v smeri učeče se organizacije 21. stoletja	9
1.1.5 Učeča se organizacija kot najsodobnejši organizacijski model	10
1.2 MODELI UČEČIH SE ORGANIZACIJ.....	12
1.2.1 Model po Senge.....	12
1.2.2 Daftov model učeče se organizacije	14
1.2.3 Konceptualni model implementacije učeče se organizacije <i>FUTURE-O</i> [®]	16
1.3 SKLEPNA SPOZNANJA IZ POGlavJA O UČEČI SE ORGANIZACIJI.....	18
2 AVTENTIČNO VODENJE.....	20
2.1 OPREDELITEV AVTENTIČNEGA VODENJA.....	21
2.1.1 Pregled teorij avtentičnega vodenja	23
2.1.2 Značilnosti avtentičnih vodij.....	24
2.1.3 Sposobnosti avtentičnega vodje	25
2.1.4 Etičnost avtentičnih vodij.....	27
2.2 AVTENTIČNO VODENJE V UČEČIH SE ORGANIZACIJAH	28
2.2.1 Komuniciranje avtentičnih vodij s sodelavci	32
2.2.2 Zavezanost avtentičnih vodij nenehnemu izpopolnjevanju.....	33
2.2.3 Pozitivni psihološki kapital	37
2.3 SKLEPNA SPOZNANJA IZ POGlavJA O AVTENTIČNEM VODENJU	40
3 PRIPOROČILA IN UGOTOVITVE	41
3.1 PRIPOROČILA ZA RAZVOJ UČEČE SE ORGANIZACIJE	41
3.2 PRIPOROČILA ZA RAZVOJ AVTENTIČNEGA VODENJA.....	44
SKLEP	47
LITERATURA IN VIRI.....	49

KAZALO SLIK

Slika 1: Evolucija organizacijskih struktur	11
Slika 2: Senge-jev model učeče se organizacije.....	13
Slika 3: Razvoj učeče se organizacije	15
Slika 4: Konceptualni model udejanjanja učeče se organizacije – MODEL FUTURE-O®	17
Slika 5: Model avtentičnega vodenja	22
Slika 6: Konceptualizacija modela avtentičnega vodenja	27
Slika 7: Model avtentičnega vodenja v učeči se organizaciji.....	30
Slika 8: Vpliv avtentičnega vodenja na učinek organizacije.....	31
Slika 9: Avtentični sledilci v učeči se organizaciji	35
Slika 10: Luthansov model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala.....	38
Slika 11: Vzorec inteligentne organizacije s stebri	44

KAZALO TABEL

Tabela 1: Opredelitve učeče se organizacije	5
Tabela 2: Značilnosti učeče se organizacije	6
Tabela 3: Pregled teorij avtentičnega vodenja	24

UVOD

Sodobna podjetja se soočajo z izzivi, ko se morajo enostavno odločiti za pot učeče se organizacije. Tako lahko začnejo uresničevati zastavljene cilje. Podjetja z vizijo učeče se organizacije neprestano pridobivajo, ustvarjajo in preoblikujejo svoje znanje ob spreminjajočem se načinu odzivanja in delovanja. Učeča se organizacija organizira svoje delo predvsem v smeri razreševanja problemov in je sposobna izkoristiti najboljše izkušnje in znanje, kjer se zaposleni uče drug od drugega in od članov drugih organizacij. Za delovanje takšne organizacije so potrebni prilagodljivi, samozavestni vodje in sposobni, opolnomočeni zaposleni, ki so povezani z odprtim sistemom komuniciranja.

Učeča se organizacija ima večje možnosti, da v nenehno spreminjajočem okolju preživi, se prilagaja in razvija. Senge (1990), eden izmed vodilnih raziskovalcev na področju učeče se organizacije, le-te definira kot tiste, v katerih ljudje neprestano izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, gojijo nove in raztegljive vzorce mišljenja, so svobodni v skupnih aspiracijah in se neprestano učijo kako se učiti skupaj. V učeči se organizaciji zaposleni predstavljajo enega najpomembnejših virov organizacije, ki ga je potrebno razumeti, negovati in načrtno razvijati. Pri tem je ključna vloga managementa, da pri zaposlenih razvija sposobnost pridobivanja in uporabe novih znanj. Učeča se organizacija se mora v tržnem gospodarstvu spoprijeti z novim načinom vodenja. Stanje na trgu tako od njih zahteva za uspešen razvoj, novega vodjo kot doslej, stari sistemi vodenja niso dovolj učinkoviti. V novem konstruktivnem vodenju, imenovanem avtentično vodenje, mora avtentični vodja znati motivirati zaposlene za izvedbo odličnih storitev kupcu in s tem ustvarjati dolgoročno vrednost za lastnika organizacije.

Luthans in Avolio (2003) definirata avtentično vodenje v organizaciji kot proces, ki črpa iz pozitivnih psiholoških zmognosti in visoko razvitega organizacijskega okolja, kar pripelje v večje samozavedanje in samo obvladljivo pozitivno obnašanje vodij in drugih udeležencev, vse skupaj pa spodbuja pozitiven, samostojen razvoj. Temelj avtentičnega vodenja je predvsem v dobrem poznavanju samega sebe in v zaupanju svojim sodelavcem. Iskreno in odkrito komunicirajo, motivirajo, sledijo svojim vrednotam, so samozavestni in znajo vlivati upanje. Avtentični vodja se osebno identificira s sodelavci in z organizacijo (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Takšnim vodjem zaposleni sledijo in jim verjamejo. Avolio in Gardner (2005) menita, da je funkcija vodje zmeraj bolj težavna v določenih obdobjih, vendar pa današnji nenehni izzivi in pritiski na organizacije zahtevajo drugačen pristop in razumevanje, kaj dejansko predstavlja originalno in iskreno vodenje. Vodje morajo za uspešno premagovanje in obvladovanje takih izzivov posedovati določeno znanje in veščine ter zmognosti, da se ne upirajo spremembam, temveč jih sprejmejo.

Trenutne razmere od vodij zahtevajo, da se neprestano izboljšujejo in premagujejo kompleksne ovire, saj lahko le na tak način pozitivno vplivajo na organizacijo, njene deležnike, kulturo, klimo in uspešnost (Avolio, Hannah, Luthans & Harms, 2008). Vodjo

lahko drugi vidijo kot vizionarja zaradi zmožnosti, da napove neko zelo zaželeno prihodnje stanje, s čimer se indentificirajo tisti, ki vodji sledijo (Avolio & Gardner, 2005). Avtentični vodje so samozavestni, polni (za)upanja, optimizma in etičnosti (Cooper, Scandura & Schriesheim, 2005). Poleg ohranjanja samega sebe, visokih moralnih načel in vodenja z zgledom jih odlikuje tudi pozitiven psihološki kapital, to je visoka stopnja samozavesti, upanja, optimizma in miselne prožnosti (Dimovski et al., 2009). Pri tem konstrukt avtentičnega vodenja zaradi visokih moralnih vrednot upošteva tudi vpliv organizacije in njenega delovanja na širše okolje organizacije in s tem na vse svoje deležnike. Ne osredotoča se samo na sedanost in s tem na trenutne rezultate dobičkonosnosti. Pri avtentičnem vodenju gre torej za vodenje z bistvom in cilji, ki temelji na pozitivnem psihološkem kapitalu, in ne samo za modno muho poslovnega sveta.

Namen magistrskega dela je s teoretičnega vidika raziskati pojav in vlogo konstruktov učeče se organizacije in avtentičnega vodenja ter podati priporočila in ugotovitve obeh konstruktov. Ker avtentično vodenje najboljše učinkuje v učeči se organizaciji je njen namen tudi raziskati vpliv avtentičnega vodenja v učeči se organizaciji na uspešnost. Namen dela je razvojno naravnani, saj želim poudariti vlogo obeh konstruktov, pomen njegovega razvoja in njegovo vlogo v prihodnosti. Vloga in uporabnost konstruktov ima pozitiven vpliv na razvoj gospodarstva in njegovo učinkovitost. Razlogov za njuno uvedbo je tako veliko. Zmožnost organizacije se na globalnem trgu poveča s sposobnimi, moralnimi vodji, ki vse svoje zmožnosti znajo uresničiti v okoljih kot so učeče se organizacije in se hitro prilagajajo zahtevam trga z novimi, fleksibilnimi rešitvami.

Predmet preučevanja magistrskega dela sta učeča se organizacija in avtentično vodenje. Kljub temu, da je v sodobni družbi znan učinek obeh konstruktov, pa je pri nas malo organizacij, ki bi že prevzelo tak način dela v celoti, torej oba konstrukta. V prvem delu predstavljen konstrukt učeče se organizacije služi kot idealna predstava organizacije v sodobnem okolju. Njeno udejstvovanje doprinese organizaciji več svobode, kar spodbudno vpliva na vse zaposlene. Kot drugi konstrukt je predstavljeno avtentično vodenje. Avtentično vodenje predstavlja novo obliko vodenja. V magistrskem delu prednosti razvoja in delovanja avtentičnih vodij poudarjajo večji pomen uvedbe takšnega načina vodenja.

Cilj magistrskega dela je predstaviti v njenem jedru obravnavana oba konstrukta. V prvem delu preučevana učeča se organizacija predstavlja najnovejšo strujo razvoja organizacij. Kot tako želim poudariti njeno prilagodljivost na nastale spremembe. Njena posebnost je v dosegu najvišje faze horizontalne koordinacije, kjer so odstranjene vse sledi organizacijske hierarhije. Znotraj organizacije poudarjeno učenje morajo prevzeti vsi zaposleni, kar jim omogoča višjo učinkovitost. V drugem delu zajeto avtentično vodenje predstavlja vodenje učečih se organizacij, kjer je poudarjena osredotočenost na osebne konkurenčne prednosti avtentičnih vodij. S tem, ko sam osebnostno raste, se razvija in je predan stalnemu učenju, z lastnim zgledom in pozitivnim pristopom vpliva na spremembe

in razvoj zaposlenih. Izražene so kreposti posameznikov in razvoj dobrih kvalit, namesto obravnavanja osebnih slabosti.

Pri izdelavi magistrskega dela bom uporabil **splošno metodo spoznavnega procesa**. Ob preučevanju razpoložljive domače in tuje znanstvene literature bom zbral doslej znana dejstva o konstruktih učeče se organizacije in avtentičnega vodenja. Z metodo deskripcije bom opisal znanstvene ugotovitve s področja obravnavane teme, s komparativno metodo bom primerjal ugotovitve posameznih avtorjev, različna dognanja pa bom povezal v celoto z uporabo znanstvene metode kompilacije. Skozi celotno delo bom uporabljal metodo sinteze, kar se bo odražalo s prikazom sintetiziranih vsebin, nastalih prek procesa spajanja posameznih znanstvenih dognanj. Pri oblikovanju modela bom združil spoznanja, ki sem jih z deduktivno metodo pridobil pri preučevanju številnih primerov iz teorije.

Omejitve magistrskega dela so metodološke in vsebinske narave in časovne narave. Vsebinske omejitve se nanašajo zlasti na uporabo sekundarnih virov, metodološke omejitve pa so povezane predvsem z morebitnim subjektivnim pogledom na problematiko. Omenjene vsebinske omejitve bom skušal preseči z uporabo številnih in različnih virov informacij, individualnih subjektivnih pogledov. Opozoriti je potrebno tudi na uporabo določenih izrazov in prevode. Nekateri pojmi, povezani s konstruktoma učeče se organizacije in avtentičnega vodenja, so težje prevedljivi.

Magistrsko delo sestoji iz dveh teoretičnih poglavij in enim poglavjem, ki združeno podaja priporočila, torej za oba predhodno opredeljena konstrukta. Predhodno je v strnjeni obliki razložen namen magistrskega dela, predmet njegovega preučevanja ter cilji, ki bodo doseženi z njegovo izvedbo. Podana je tudi uporabljena metodologija, omejitve s katerimi sem se srečeval pri izdelavi magistrskega dela in zasnova vsebovanih poglavij. Prvo poglavje sledi predstavitvi konstrukta učeče se organizacije. Na začetku povzetka njenega zgodovinskega razvoja sledijo značilnosti njenega delovanja. Značilnosti, ki jih organizacija uvaja, v veliki meri spodbudno vplivajo na večji razvoj učečih se organizacij in s tem večjo naklonjenost njihovem razvoju. Vlaganje v znanje za organizacije pomeni večjo prilagodljivost izzivom in se s tem lažje soočajo s prihodnostjo. V zaključku prvega poglavja so navedeni trije modeli razvoja učeče se organizacije. Poleg modela Petra Sengeja iz leta 1990, kot pionirja na področju učeče se organizacije, sledi še predstavitev modela Daft (2000) ter slovenski konceptualni model, ki predstavlja najnovejšo obliko razvoja tradicionalnih organizacij v učeče se.

V drugem poglavju je predstavljeno avtentično vodenje, kot nova oblika vodenja. Preko pregleda teorij avtentičnega vodenja in značilnosti vodij, si lahko ogledamo sposobnosti, ki jih morajo imeti avtentični vodje. Njihov razvoj in delovanje morata temeljiti na etičnih načelih, kar zaporedoma sledi navajanju njihovih sposobnosti. Avtentični vodje morajo znati delovati v učeči se organizaciji kot vzpodbujevalci poslovanja aktivnega

izobraževanja. Eden od ciljev njihovega delovanja mora postati motiviranje sodelavcev k boljšemu delovanju in razvoju organizacije. Potrebnost komuniciranja znotraj organizacije je ključnega pomena za boljši medsebojni odnos med vodjo in zaposlenimi, saj si tako lahko izmenjajo različna mnenja in stališča. Avtentični vodje vzpostavljajo s sodelavci prijateljski odnos, kar vodi do boljšega komuniciranja in tudi razumevanja stališč. Potrebnost nenehnega izobraževanja navajam v nadaljevanju, kar morajo vodje tudi uresničevati, saj so le ob dopolnjevanju znanja lahko spodbujevalci sprememb.

Spremembe za organizacijo pa prinašajo prednosti, ki temeljijo na razvoju tudi zaposlenih. Pozitivni psihološki kapital, naveden v zaključku poglavja, prispeva tako pri vodji kot pri sledilcih k višji ravni učinkovitosti in razcvetu organizacije. Predstavljeni konstrukt sklenemo s sklepnimi spoznanji avtentičnega vodenja. V zaključnem poglavju so navedena priporočila in ugotovitve obeh konstruktov. Podana je potrebnost raziskav na področju obeh konstruktov, kar bi jima omogočalo boljšo opredelitev, predvsem za konstrukt avtentičnega vodenja.

1 UČEČA SE ORGANIZACIJA

Zanesljivo konkurenčno prednost učečih se organizacij v okolju prilagajanja v vse bolj globalnem, kompleksnem in turbulentnem času, predstavlja znanje. Eden najtežjih izzivov za današnje vodje je osredotočenost ljudi spremembam in zahtevam hitro spreminjajočega se okolja. Hitrost, ciljna usmerjenost, fleksibilnost ter prilagajanje kupcu, so prvine, ki so poudarjene v učeči se organizaciji.

1.1 Opredelitev učeče se organizacije

V okviru organizacije je pričakovana pripravljenost vseh članov na stalne spremembe ter razvoju kreativnosti. V malo organizacijah sme veljati, da je povezovanje z okoljem pomembnejše od produciranja novega znanja in brisanjem starega. Učenje in pridobivanje novega znanja mora postati osnovna dejavnost v prihodnost usmerjene organizacije, ker brez tega, ne bo mogla obstati v sodobnem okolju. Managerji predstavljajo neposredno odgovornost za vzpostavitev in razvoj takšnega okolja, kjer se bodo organizacije hitreje sistematično učile kot njihovi tekmeci. Organizacija mora znati razvijati, spodbujati, širiti in vzdrževati organizacijske sposobnosti, ki omogočajo doseganje trajne konkurenčne prednosti. Za uvajanje tega koncepta organizacije uporabljajo različne pristope, npr. participativno vodenje, timsko učenje, odprto komunikacijo za prost pretok znanja in informacij, odprto kulturo organizacije, skupno vizijo in neprestano zavezanost k izobraževanju. V tabeli 1 so navedene opredelitve učeče se organizacije različnih avtorjev. Opredelitve se razlikujejo glede na čas nastanka in samega razvoja učeče se organizacije.

Tabela 1: Opredelitve učeče se organizacije

Možina et al. (2002)	Učečo se organizacijo lahko opredelimo kot dinamično celoto, ki se neprestano prilagaja spremembam v okolju ter je skupek učečih se posameznikov, ki neprestano ustvarjajo, osvajajo in prenašajo nove ideje in znanje znotraj ter zunaj organizacije. Pomembno pa je, da je ves čas potrebna prisotnost ravnanja z znanjem, ki omogoča maksimalno ustvarjanje in izkoriščanje znanja;
Daft (2000)	Opredeljuje, da je učeča se organizacija tista, kjer je vsak član udeležen pri identificiranju in reševanju problemov, kar omogoča neprestano eksperimentiranje, izboljšave in povečanje sposobnosti organizacije kot celote. Glavna ideja je razreševanje problemov v nasprotju s tradicionalno organizacijo, ki je usmerjena k učinkovitosti;
Penger & Dimovski (2006)	Učeče se organizacije se stalno prilagajajo okolju in si želijo izboljšav na vseh področjih delovanja. Gre za organizacijo, ki se hitro odziva na spremembe v notranjem in zunanjem okolju in načrtno vzdržuje prilagodljivo organizacijsko kulturo, povezano s stalnim učenjem;
Daft (2011)	Učeča se organizacija je organizacija v kateri je vsakdo aktiven pri ugotavljanju in reševanju problemov, ki omogočajo organizaciji stalno eksperimentiranje in izboljševanje in tako povečuje svoje sposobnosti, raste, se uči in doseže svoj namen;
Daft (2000)	Opredeljuje učečo se organizacijo kot organizacijo, ki si prizadeva ustvariti močno in prilagodljivo organizacijsko klimo, ki spodbuja nenehno eksperimentiranje in učenje ter ima raje spremembe, kot pa togost in stabilnost;
Senge (1990)	Vidi jo kot organizacijo, v kateri ne obstaja možnost ne učiti se, kajti učenje je sestavni del življenja. Definira jo kot skupino ljudi, ki nenehno povečuje svoje kapacitete, da bi lahko ustvarili tisto, kar resnično želijo ustvariti. Ker kompleksnost in negotovost okolja organizacije nenehno naraščata, avtor pravi, da bo stopnja učenja v njej kmalu postala edina sprejemljiva konkurenčna prednost.

1.1.1 Zgodovinski razvoj učeče se organizacije

Koncept učeče se organizacije ima korenine v Ameriki in Veliki Britaniji. V medijih se je intenzivneje pričel omenjati po letu 1990. Predvsem Velika Britanija kot zibelka tega koncepta v Evropi je za nas še posebej zanimiva zaradi svoje bližine in vladne podpore, ki je vizijo učeče se družbe leta 1998 zapisala v nacionalno strategijo Velike Britanije. S promocijo vseživljenjskega učenja posameznika in družbe ter podpori oblikovanju mreže učečih se mest, je britanska vlada želela spodbuditi socialno in ekonomsko prenavo družbe. Vpliv razvoja učeče se organizacije se povečuje tudi v Sloveniji po strokovnih objavah. Vse več podjetij se tako odloča za prevzem tega koncepta (Muc, 2002, str. 176).

Za tako silovit razvoj od začetka njenega koncepta in do danes je k uveljavitvi učeče se organizacije največ pripomogel Peter Senge. Če sta ZDA in Velika Britanija zibelki koncepta, je Peter Senge zagotovo tisti posameznik, ki je najprej sam, potem pa s sodelavci in nasledniki, največ pripomogel, da so se definicije, mehanizmi in pristopi k učeči se organizaciji oblikovali v svojo znanstveno disciplino, ki je v manj kot petnajstih letih doživela silovit razvoj in popolno uveljavitev.

1.1.2 Značilnosti učeče se organizacije

Za novo učečo se organizacijo je značilen integriran, toda prožen sistem. Organizacija je decentralizirana, spodbuja avtonomno delo skupin in daje večje odgovornosti posameznikom ter hkrati ustvarja učinkovito in močno kulturo. Takšna organizacija ima odprt pristop do zunanjega okolja, trga, politike, socialnih in finančnih vprašanj in takšno politiko ravnanja z ljudmi pri delu, ki obsega predvsem zaupanje v lastne zaposlene, odgovornost in iniciativnost (Možina, Rozman, Tavčar, Pučko, Ivanko, Lipičnik, Gričar, Gras, Kralj, Tekavčič, Dimovski, & Kovač, 2002, str. 23). Tabela 2 prikazuje značilnosti učeče se organizacije. Prikazane so značilnosti, ki takšne organizacije razlikujejo od tradicionalnih, ko je veljala hierarhična struktura zaposlenih.

Tabela 2: Značilnosti učeče se organizacije

1. Razvija učeči se pristop k oblikovanju strategije.	2. Učeča se organizacija temelji na neprestanem eksperimentiranju.
3. Priložnosti za učenje na osnovi izkušenj.	4. Fleksibilni nagradni sistemi in prilagodljive prakse ravnanja z ljudmi pri delu spodbujajo iniciativo zaposlenih.
5. Decentralizirani proces odločanja. Na učenju osnovani informacijski sistemi.	6. Zavedanje in osredotočenost k dolgoročnim aktivnostim.
7. Organizacijska kultura razvija povratne informacije in razkritja vseh informacij.	8. Znotrajorganizacijsko učenje, kot so znotrajorganizacijska omrežja in povezave.
9. Participativno oblikovanje organizacijske politike.	10. Medfunkcijski timi – povezovanje in timsko učenje.
11. Priložnosti za neprestano učenje in osebni razvoj.	12. Povezanost organizacije z okoljem in mejnimi delavci, ki delujejo kot organizacijska antena.
13. Krepitev prilagodljivosti in novih zamisli	14. Konstantne možnosti za strokovno in osebno rast
15. Vodje prevzemajo tveganja in eksperimentirajo.	16. Učeča se organizacijska kultura in zavezanost vseh zaposlenih k učenju. Informacijska tehnologija in računovodski sistemi, ki informirajo in opolnomočijo vse zaposlene
17. Organizacijska struktura omogoča učenje in notranjo izmenjavo informacij ter znanja.	18. Delitev idej vzdolž vertikalnih, horizontalnih, zunanjih, geografskih in časovnih meja.

Vir: V. Dimovski et al., Sodobni management, 2003, str. 79; V. Dimovski, S. Penger, M. Škerlavaj, J. Žnidaršič, Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 109.

Učeča se organizacija ni poseben tip organizacijske strukture. Znotraj učeče se organizacije lahko prepoznamo različne dimenzije organizacijskih struktur, kompleksnost, formalizacijo in centralizacijo. Vendar model učeče se organizacije ne dovoljuje birokratskega načina organizacije oziroma izrazite hierarhije. Koncept temelji na tem, da znotraj organizacije obstaja sodelovalna kultura, ki omogoča sodelovanje med osebjem in timsko delo (Možina et al., 2002, str. 23). V tradicionalnih organizacijah ni bilo mogoče odstopati od načina dela, kar ne velja za novo razvijajoč se način učeče se organizacije, kjer je pristop bolj sproščen in zaposleni se raje udeležujejo skupinskega dela znotraj organizacije, saj lahko posredujejo tudi svoje lastne ideje za učinkovitejše delo. Dopuščena je večja kreativnost in udeležba zaposlenih na vseh področjih dela.

Sodobne učeče se organizacije vzpostavljajo nove prijeme na področju planiranja, vodenja, organiziranja in kontroliranja poslovanja in razvijajo pretok informacij vzdolž celotne hierarhične piramide. Razvoj novih informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij je korenito spremenil način poslovanja sodobnih organizacij 21. stoletja, za to se bodo morale le-te prilagoditi.

Njena prednost je v sposobnosti, da identificira, uporablja, stimulira in razvija znanje, ki je na voljo. Razvoj potencialov v učeči se organizaciji je mogoče doseči z različnimi aktivnostmi znotraj organizacije in zunaj nje. Značilni pristopi k spodbujanju aktivnosti zaposlenih se kažejo predvsem v skupinskem delu, ko znanje delijo z ostalimi in tako povečujejo motivacijo ostalih.

1.1.3 Razlogi za oblikovanje učeče se organizacije

Organizacije za udejanjanje učeče se organizacije uporabljajo različna orodja in tehnike, najpogosteje pa vpeljejo participativno vodenje, odprte komunikacije za prost pretok znanj in informacij, odprto kulturo organizacije, skupno vizijo, timsko učenje in trajno zavezanost izpopolnjevanju (Dimovski, Penger & Peterlin 2008, str. A97). Razlogi, da se tradicionalne organizacije odločajo postati učeča se organizacija, so predvsem naslednji (Vemić, 2007, str. 209–216):

- učeče se organizacije (po)skrbijo da so ljudje v razvoju; večja motiviranost, prilagodljivost zaposlenih, ljudje so bolj ustvarjalni, boljša socialna interakcija,
- učeče se organizacije vzpostavljajo boljše delovne skupine, izmenjava znanja, medsebojna odvisnost,
- učeče se organizacije so upravičene organizacije, več dela produktivnosti, bolj kakovostni izdelki, storitve, postopki, konkurenčne prednosti, dobiček.

Nujnost učeče se organizacije dokazujejo naslednji razlogi; Konkurenčna ostrina organizacijam, usmerjenim v nenehno učenje pomaga vzdržati vse trše konkurenčne razmere zaradi hitrih in nepredvidljivih sprememb na področju trga, tehnologij ter prav

tako demografskih in političnih sprememb na vseh ravneh, od lokalnih in nacionalnih do globalnih. Tradicionalno učenje ne more več ujeti koraka s stopnjo naštetih sprememb. Prav zato se javlja potreba po nenehnem učenju in to v vseh delih organizacije.

Progresivno samospreminjanje zaposlene v učečih se organizacijah naredi manj dovzetne za morebitne destruktivne vplive okolja. Tako lahko tehnologije kot sestavo kapitala veliko lažje spremenjajo. Tehnologijo je namreč možno dokaj hitro posnemati, tudi kapital postaja vse bolj dosegljiv, le ljudi ni mogoče kopirati, njihove ustvarjalnosti, predanosti in zmožnosti kako se znajti v novih ter nepredvidljivih situacijah. Učeča se organizacija pa si prizadeva za razvijanje ustreznih sposobnosti za samo transformacijo oziroma nenehno spreminjanje, ki postaja tako rekoč stalnica življenja v organizaciji. Organizaciji bo zagotovo pomagalo doseči prilagodljivost zaposlenih s pomočjo njih samih ob nenehnem učenju in razmišljanju ob tem kar delajo. To dvoje je nujno potrebno, da bi zaposleni v celoti izkoristili svoj ustvarjalni potencial. V učenje usmerjeni zaposleni skupaj z v učenje usmerjeno organizacijo postajajo praktično delavci znanja, ki bodo za vselej nadomestili proizvodne delavce.

Čeprav je bilo prejšnje desetletje v znamenju tehnološkega razvoja, ki se je poigravalo tudi z mislijo »vsemogočnosti« informacijskih tehnologij, je desetletje, ki je pred nami, zagotovo čas, ko moramo več narediti za razvoj zaposlenih. Učeča se organizacija kot mehak pristop k spreminjanju organizacije je zato primeren v razmerah, ko ima organizacija za prilagajanje spremembam še dovolj časa in je ogroženost ciljev organizacije nizka, so pričakovani odpori proti spremembam nizki (Uršič & Nikl, 2004, str. 65). Uvajanje koncepta učeče se organizacije je smiselno zaradi doseganja boljših poslovnih rezultatov, poslovne odličnosti, ugleda v javnosti in privlačnosti za vlagatelje. Pozitivni učinki njenega delovanja se kažejo tudi v višji motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih pri delu, boljši komunikaciji in kakovosti dela (Dimovski et al., 2008, str. A102).

Učeče se organizacije poskušajo razumeti, kako se posamezniki in organizacije učijo, in so pri tem sposobna spodbuditi proces pridobivanja in uporabe na novo pridobljenega znanja. S tem, ko je timsko delo postala nova paradigma, s katero je mogoče doseči resnično najboljše rezultate in visoko kakovost, ji ne moremo več ubežati. Da bi uporabljali napredne tehnologije, je treba povečati stopnjo timskega dela in zniževati število individualnih nalog. V skladu s tem narašča tudi potreba po skupinskem učenju in izmenjavi izkušenj (Možina et al., 2002, str. 22–23).

Eden izmed razlogov zakaj si organizacija želi postati učeča organizacija je predvsem želja razvoja, ustvarjanja novih znanj in tudi uporaba le-teh. Prvi korak k izpolnitvi želje je vzpostavitev takšnega delovnega okolja, kjer se bodo vsi radi učili. To pa bo seveda možno šele takrat, ko bodo zaposleni vedeli, kaj lahko z novo pridobljeno močjo, znanjem naredijo. V takšnem okolju je treba najti tudi čas za refleksijo, razmišljanje ob delovanju in

analizo. To pomeni, da moramo imeti na voljo dovolj časa, da razmišljajo o strateških načrtih in resničnih potrebah kupcev, izumljajo nove proizvode. Učenje je oteženo, če so zaposleni vsak dan na lovu za uresničevanjem delovnega plana. Zaposleni se bodo učili šele takrat, ko bo vodstvo zaposlenim dalo na voljo dovolj časa za učenje.

Vodstvo se mora zavedati, da bo ta čas dvojno povrnjen, če bodo zaposleni znali znanje modro uporabiti. Pri tem so zlasti pomembni vidiki razvoja učnih sposobnosti, kot so reševanje problemov, vrednotenja eksperimentov, usposobljenost za akumuliranje idej in uporabljanje tega v praksi. Drugi korak je odstraniti čim več ovir in spodbujati živahno izmenjavo izkušenj. Predvsem je pomemben pretok informacij. Skrivanje informacij izolira posameznike ali cele skupine. Če vse več odgovornosti prenašamo na zaposlene, jim moramo v skladu s tem prenesti tudi informacije, ki jih potrebujejo za odločanje.

1.1.4 Spremembe v smeri učeče se organizacije 21. stoletja

Preobrazba klasične organizacije v učeče se organizacije, je proces, ki traja več let. Začne se na strateški ravni z opredelitvijo vizije, ciljev, strategije podjetja ter konča s spremembo organizacijske strukture in kulture. Temu sledi ustvarjanje takšnega podpornega okolja, ki spodbuja timsko delo, inovativnost, neprestano učenje, izmenjavo znanja in osebno rast posameznika (Kelemina, 2009, str. 12). Oblikovanje učeče se organizacije zahteva specifične spremembe na področjih vodenja, strukture, dajanja večjih pooblastil zaposlenim, komunikacij, participativne strategije in prilagodljive kulture. S ciljem, da bi se organizacija hitreje učila kot njeni konkurenti, je potrebno razviti razumevanje in proces organizacijskega učenja ter managementa znanja. Izzivi iz današnjega globalnega okolja narekujejo nenehno spreminjanje organizacij.

Organizacije se soočajo s pritiski na spremembe, ki izhajajo tako iz notranjih kot iz zunanjih okolij. Pri spreminjanju organizacij ni dovolj uporaba namišljene strategije oziroma načina spreminjanja, če se zaposleni ne zavedajo potrebe po spreminjanju in če ne sprejmejo načina spreminjanja (Muc, 2002, str. 177). Mnogi managerji živijo sanje, ko delajo v organizacijah in v delu, kjer se življenje zdi, relativno mirno, urejeno in predvidljivo, vendar realnost je ena izmed večjih turbulentnih razmer (Daft & Marcic, 2011, str. 21). Danes mnoge organizacije, ki jih je čas prehitel, propadejo, uspešna pa so tista, ki si stalno prizadevajo ustvarjati nove proizvode ali storitve.

Sodobne organizacije 21. stoletja, oblikovane za nenehni uspeh, ki bodo sledila ustreznemu modelu sprememb in razvoja, bodo imela konkurenčno prednost, znale obvladovati stres, poznale želje in pričakovanja potrošnikov, gradile strateška partnerstva, gradile delovno kulturo, klimo nenehnega učenja in temeljile na zaupanju ter odprti komunikaciji. Učeča se organizacija zagotavlja organizaciji, ki uvaja ta koncept, povečanje delovne učinkovitosti. Vsak zaposleni ima v organizaciji določene odgovornosti. Predvsem mora poskrbeti za svoje izobraževanje glede na vsebine, primanjkljaje in potrebna znanja. Če predpostavimo,

da so zaposleni vse bolj vključeni v oblikovanje svojega delovnega mesta, kar dopušča učeča se organizacija, potem je povsem jasno, da morajo sami poskrbeti za novo znanje in spretnosti, ki jih bodo pri delu potrebovali. Od zaposlenih se pričakuje dejavno iskanje znanja, sodelovanje pri oblikovanju izobraževalnih programov, prevzeti morajo odgovornost za prenašanje pridobljenega znanja in za njegovo uporabo v praksi (Muc, 2002, str. 180).

Spreminjanje organizacije pomeni, da ta sprejema nove ideje ali vedenje. V učeči se organizaciji neprenehoma potekata dva tipa sprememb. Operativne spremembe temeljijo na prizadevanjih organizacije za izboljšanje osnovnih del in procesov na različnih področjih poslovanja. Transformacijske spremembe pa vključujejo preoblikovanje in prenavo celotne organizacije (Dimovski et al., 2005, str. 116). Organizacija, ki hoče postati uspešna, mora zaposlenim najprej zagotoviti ustrezne pogoje, da lahko pri delu uporabijo vse svoje kompetence. Nato jih mora primerno nagraditi, da zaokroži ta proces in postavi temelje za uspešnost v naslednjem obdobju.

Za doseganje uspešnosti je torej ključno, da zaposleni pri izvajanju dejavnosti za doseganje zastavljenih ciljev čim bolje uporabijo svoje zmožnosti. Tu je ključna vloga vodje, managerja učeče se organizacije, ki mora za uresničevanje skupne vizije znati dobro organizirati delo in sodelavce spodbujati k čim boljšim rezultatom. Dober vodja bo znal dodeliti zaposlenemu takšno mesto in vlogo, da bo ta imel možnost uveljaviti vse svoje prednosti. Hkrati mu bo omogočal nenehno izpopolnjevanje in učenje ter na tej osnovi gradil temelje za še boljše rezultate v prihodnosti (Dimovski et al., 2009, str. 21–22).

Oblikovanje učeče se organizacije temelji na stalni zavezanosti vseh članov k nenehnemu učenju, da bi v čim večji meri razvili model učeče se organizacije ter k delovanju v smeri razvoja avtentičnega vodenja, skupnih vrednot in vzorcev vedenja. Managerji v učečih se organizacijah morajo biti zgled stalnega procesa učenja, ki ni le količinski in časovni pristop, temveč vsebuje tudi in predvsem psihološki in socialni vidik učenja. Mentalne, kognitivne strukture posameznikov prek timskega dela tvorijo organizacijsko identiteto, ki se na temelju medsebojne interakcije spreminjajo, plemenitijo in vodijo do dolgoročne paradigme uspeha.

1.1.5 Učeča se organizacija kot najsodobnejši organizacijski model

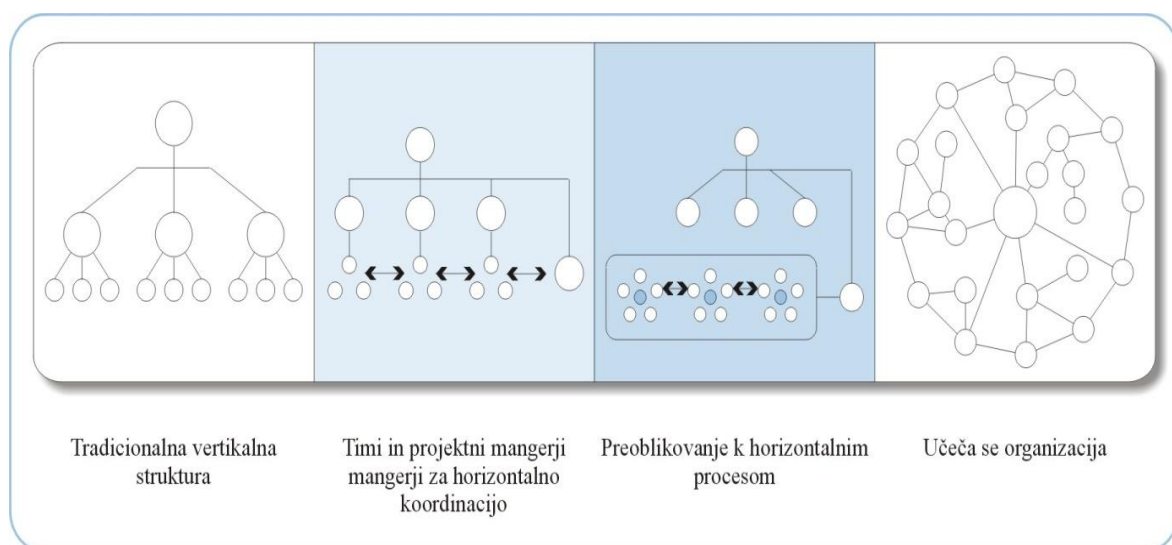
Da bi razumeli razvoj učeče se organizacije 21. stoletja, je potrebno poznati evolucijo predhodnih organizacijskih struktur. V njihovem razvoju je očitno naraščanje pomena horizontalne koordinacije in komunikacije. Učeča se organizacija je dosegla najvišjo stopnjo horizontalne koordinacije, kjer so odstranjene vse sledi organizacijske hierarhije, in zahteva specifične spremembe na področjih vodenja, strukture, dajanja večjih pooblastil zaposlenim, komunikacij, participativne strategije in prilagodljive kulture (Dimovski et al., 2005, str. 80). Skrivnost le-te je v odprti in učinkoviti komunikacijski mreži med vsemi, ki

sodelujejo v poslovnem procesu. Učeča se organizacija je torej tista, ki vodi stalen proces sprememb zaradi učinkovitega doseganja ciljev vseh zaposlenih v organizaciji. V organizaciji sta delo in učenje sinonima, kjer so zaposleni sodelavci in prijatelji med seboj, tako delavci kot njihovi vodje. Vzpostavljenim odnos med sodelavci omogoča lažje reševanje nastalih problemov, lažje kreiranje novih idej in večje možnosti kreativnega učenja.

Največji izziv managerjev je nenehno učenje. Prihodnost procesa managementa postavlja v ospredje vprašanja obvladovanja informacij, znanja in razvijanja intelektualnega znanja. Najpomembnejši kapital organizacij v prihodnosti bo postalo znanje. Medtem, ko so se managerji v industrijski dobi osredotočali na nadzor poslovanja in hierarhične organizacijske strukture, bodo sodobni managerji oblikovali in gradili združbe samo usmerjajočih se virtualnih timov v okviru modela učeče se organizacije. Taka organizacija bo temeljila na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije in kulturi, ki spodbuja prilagodljivost in sodelovanje in s tem nastanek idej kjerkoli v organizaciji, tako da je ta sposobna hitreje najti priložnosti in se spopadati s krizami (Dimovski et al., 2005, str. 23).

Na sliki 1 je prikazan razvoj učeče se organizacije, ki se je od tradicionalne bistveno spremenil, saj je skozi evolucijo organizacijskih struktur pridobila velik pomen horizontalna koordinacija in komunikacija. Pri tej stopnji razvoja dosega najvišjo raven odstranitve vseh organizacijskih hierarhij, zahteve korenitih sprememb vodenja, struktur, večjega pooblaščenja zaposlenih, komunikacije, participativnega vodenja in prilagodljivost kulture.

Slika 1: Evolucija organizacijskih struktur



Vir: R. L. Daft, Management, 2000, str. 338.

1.2 Modeli učečih se organizacij

V sklopu obravnave modelov učeče se organizacije bodo predstavljeni trije modeli, ki postajajo najuporabnejši tako pri nas kot drugje. Osnova koncepta učeče se organizacije je Sengejevih pet disciplin, to je pet ključnih elementov učeče se organizacije: sistemsko učenje, osebno mojstrstvo, razvoj miselnih modelov, skupna vizija, učenje in delo v timu. Koncept se z raznimi dopolnitvami uveljavlja po vsem svetu, kar med drugim kažeta tudi združenji Sol, Society for organizational learning, ki deluje kot svetovna institucija, in ECLO, kot Evropska mreža učečih se organizacij s sedežem v Bruslju (Jaklič, Možina, Kovač, Ivanko & Šek Mertuk, 2006, str. 171).

1.2.1 Model po Senge

Pionir koncepta učeče se organizacije Senge pravi (Senge, 1990, str. 3), da je učeča se organizacija tista, v kateri poteka proces nenehnega učenja in ki zajema vse dele organizacije. Organizacije se namreč učijo preko učečih se posameznikov, ki kontinuirano uporabljajo sledeče discipline:

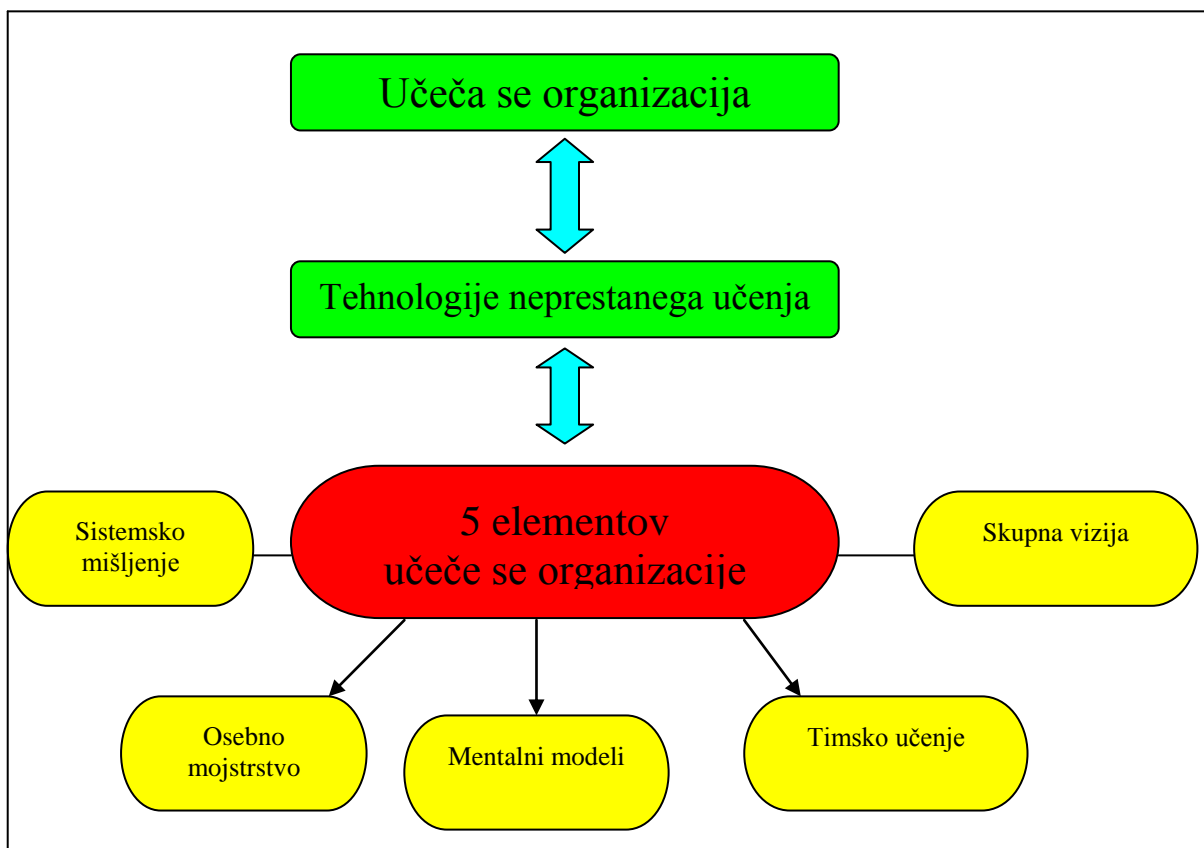
1. Sistemsko mišljenje deluje s pomočjo mentalnih modelov. Obe disciplini se pomembno dopolnjujeta, ker razkrivata probleme organizacij. Pripomore tudi k ustvarjalnejšemu vpogledu v vzorce in odnose ali jih spreminjamo z namenom trajne konkurenčne prednosti. Gre za celostni pristop pogleda na organizacijo kot živ organizem, v katerem vlada odvisnost med organi. Spreminjanje organizma poteka neprestano ob značilnosti, da se sam upravlja, z zagotovljeno avtonomnostjo ter možnostjo samorazvoja in izboljševanja (Senge, 1990).
2. Osebno mojstrstvo pomaga neprestano oblikovati in poglobljati osebno vizijo, osredinjiti energije, razvijati potrpežljivost in bolj objektivno obravnavati realnost. Osebna odličnost vključuje veliko tehnik in načel, ki jo sestavljajo trije pomembni elementi: osebna vizija, ustvarjalna tenzija in zavezanost resnici.
3. Miselni modeli so prezentacije miselnih procesov posameznikov ali organizacij o tem, kako nekaj deluje v realnosti. Vključujejo dojetanje posameznikovega ali organizacijskega okolja, odnosov med različnimi deli okolja in njegovih lastnih dejanj ter njihovih posledic. Ko posameznik oblikuje mentalni model, nadomesti vsakokratno analizo okolja, ki je pogosto časovno izredno potratna, z avtomatskim odzivom na dano situacijo. Težava pa nastopi prav v tem, avtomatski odziv namreč ni vedno najbolj ustrezen. Tako posamezniki kot organizacije pri odzivu na različne situacije v okolju uporabljajo določene teorije, čeprav formalno pogosto izrekajo drugačne. Podobno se lahko zgodi z organizacijskimi vrednotami, nastane razlika med deklarativnimi in uporabljenimi vrednotami. Za dosego organizacijskega učenja je potrebno organizacijske mentalne modele izzvati, to pa je mogoče doseči s procesom učenja (Senge, 1990).
4. Timsko učenje predstavlja nadgradnjo individualnega učenja in s tem zvišuje sposobnost organizacije za učinkovito reševanje izzivov. Timski pristop učenja

posameznikov le-te spodbuja k dialogu in delitvi osebnega znanja. Poleg posameznikove zavzetosti je pomembna tudi infrastruktura, ki v organizaciji omogoča prenos znanja, njegovo shranjevanje in uporabo.

5. Skupna vizija je nasprotje viziji od zgoraj in ponazarja situacijo, ko člani organizacije na vseh nivojih oblikujejo svojo vizijo, nad katero čutijo lastništvo. Pri tem je pomemben proces oblikovanja vizije, ki vodi tudi do poglobljanja organizacijske identitete, medsebojnega spoznavanja članov. K oblikovanju deljene vizije pogosto pripomore organizacijska struktura z manj nivoji, torej organizacijska struktura, v kateri mentalne razdalje med različnimi nivoji niso velike. Za delovanje sistema kot celota je potrebno, da deluje vseh pet elementov. Organizacija deluje po načinu odzivanja pajkove mreže, saj na spremembe reagira s celotno površino.

Slika 2 prikazuje Sengejev model učeče se organizacije. Prikazanih je 5 elementov razvoja učeče se organizacije, kot si jih je predstavljal Senge. Njeno uporabnost je mogoče zaslediti še v sedanjem času, saj predstavlja podlago za razvoj vseh ostalih načinov razvoja učeče se organizacije. Elemente je mogoče razumeti kot način boljšega pristopa k učeči se organizaciji. S pomočjo sistemskega pristopa vpogledamo v posamezne dele tako, da razbijemo celoto in dobimo razumljive, manj kompleksne dele.

Slika 2: Senge-jev model učeče se organizacije



Vir: Prirejeno po P. Senge, *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*, 1990, str. 23.

Osebno mojstrstvo pripomore k večjemu razumevanju osebne vizije, razvija potrpežljivost in objektivneje obravnavati realnost. Osebna odličnost tako vključuje osebno vizijo, ustvarjalno napetost in zavezanost resnici.

Mentalni modeli povezujejo posameznike in jih spodbujajo k podobnemu načinu razmišljanja in reševanja problemov. Prilagodljivost in odprtost okolju v organizaciji pripomore k spreminjanju in razvijanju novih načinov videnja in razumevanja realnosti. S pomočjo skupne vizije se posamezniki v organizaciji usmerjajo. Skupna vizija mora odsevati tudi njihovo osebno, da se lažje poistovetijo. Zavezanost skupni viziji je bistvenega pomena, saj se le tako lahko uresničuje skupni cilj, za katerega morajo vsi sprejeti skupno vizijo. Doseganje zelenih rezultatov v okviru učeče se organizacije je možno le, če je uvedeno timsko učenje. Tako organizacije lažje dosežejo skupne cilje s čimer so doseženi tudi cilji posameznika, saj se v takem okolju tudi posameznik lažje udejstvuje.

1.2.2 Daftov model učeče se organizacije

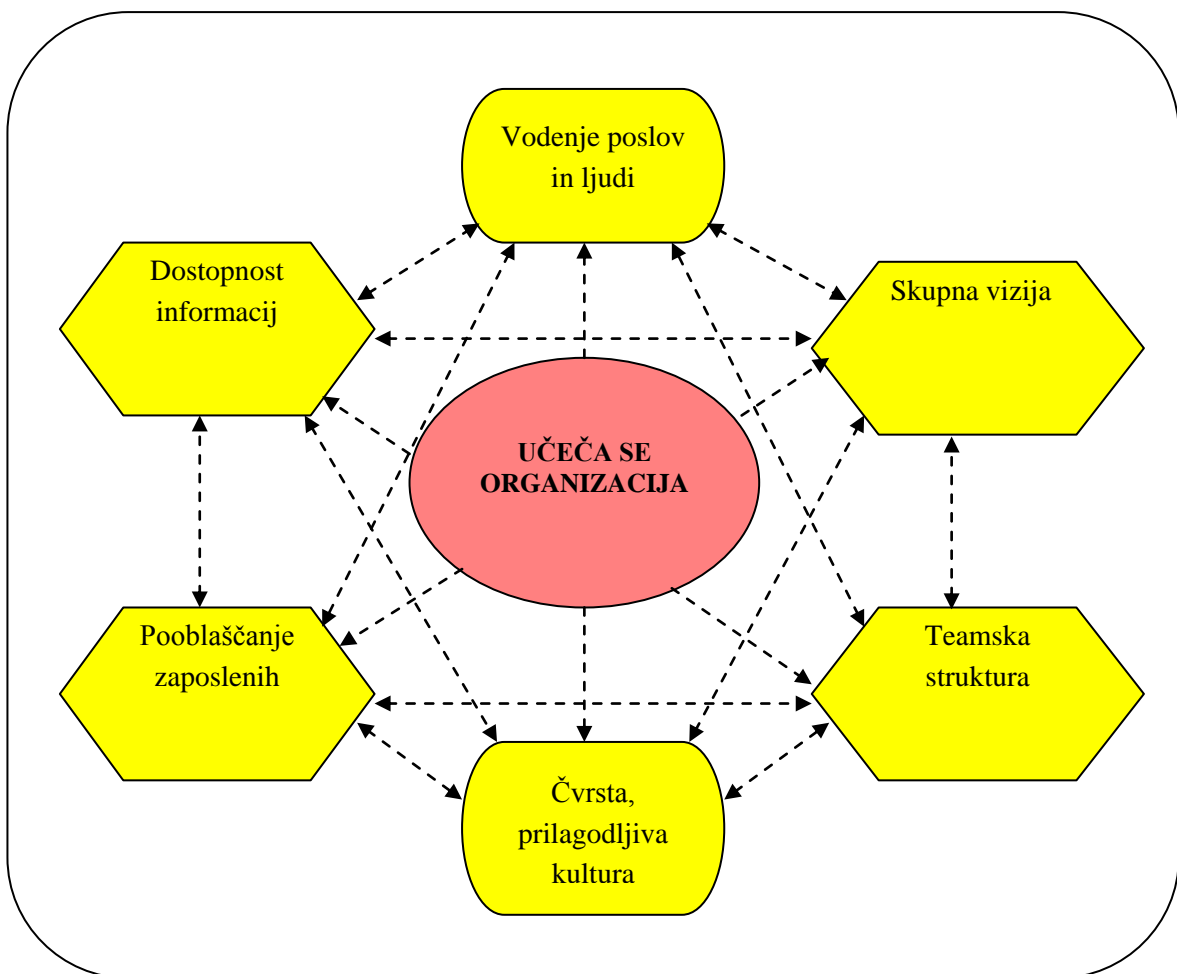
Daftova razlaga učeče se organizacije pomeni, da je vsak zaposlen vključen v iskanje in reševanje problemov. Tak način dela organizaciji omogoča stalno eksperimentiranje, izboljševanje in povečevanje njenih sposobnosti. Učeča se organizacija temelji na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije in kulturi, ki spodbuja prilagodljivost in omogoča, da znajo organizacije izkoristiti ponujene priložnosti in zmorejo obvladovati krize. V takšni organizaciji managerji poudarjajo opolnomočenje zaposlenih in spodbujajo sodelovanje med oddelki ter z drugimi organizacijami. Njen razvoj pomeni sprejemanje soodvisnih sprememb na področju managementa, struktur, večjega pooblaščenja zaposlenih, komuniciranja, razpoložljivosti informacij, skupne strategije in prilagodljivosti kulture (Daft, 2000, str. 40–41).

Vodenje poslov in ljudi poteka v učečih se organizacijah pod vodstvom ljudi, ki so najbližje nastalemu problemu. Za rešitev problema pa imajo tudi vse pristojnosti in s tem odgovornost, da ga rešijo. Način dela, kot poteka v učečih se organizacijah, le-tem omogoča, da strategija nastaja tako od zgoraj navzdol kot od spodaj navzgor. Lahko izvira tudi od strank, dobaviteljev ali celo tekmecev. Vodje strategije ne nadzirajo in usmerjajo sami, vplivajo pa še vedno na skupno vizijo in usmeritev. Skupna vizija mora biti oblikovana s pomočjo vseh zaposlenih s katero se opredelijo rezultati in vrednote prihodnosti, ki jo vsi podpirajo. Njena določitev naj izvira predvsem iz osnovne dejavnosti organizacije in njenega pogleda v prihodnost. Če bo izpolnjevala želje vseh, bodo tudi vsi raje delali za njeno uresničenje, ker bodo poznali cilj h kateremu se bližajo. Pri postavitvi vizije je potrebna sposobnost vizionarja. Pomeni tudi, da zaposleni začutijo večjo pripadnost in se z njo poistovetijo in zavežejo dolgoročnosti. V učečih se organizacijah delujejo samousmerjajoči se timi, kot nova oblika, ki je nastala ob novo nastali

organizaciji. Neuporabnost tradicionalne, hierarhične strukture je vidna na več področjih. Le-ta razdvaja delavce in zaposlene.

Čvrsta, prilagodljiva kultura kot temelj učeče se organizacije ustvarja občutek pripadnosti skupnosti s podporo drugih elementov, kar so timsko delo in participativna strategija. Kultura učeče se organizacije ceni nagnjenost k tveganju, izboljšavam in spremembam. V učeči se organizaciji so informacije uporabljaje za povsem drugačne namene. Zaposleni organizaciji omogočajo nadaljnjo rast in razvoj in jih organizacija ne šteje kot strošek, ki bi ga bilo potrebno minimizirati. Ravnanje z zaposlenimi poteka na dobro ravni. Zagotovljeno imajo varnost zaposlitve in stimulacije ob dobro. Širjenje informacij po vsej organizaciji omogoča njeno optimalno delovanje. Informacije se pridobivajo iz različnih virov. Pri različnih oblikah informacij, je potrebno le-te pravilno interpretirati. Do razlikovanj med informacijami prihaja tudi zaradi različnih tehnik njihove pridobitve. Hitro odzivanje jim omogoča prizadevnost organizacije o popolnosti informacij vsem zaposlenim. Slika 3 prikazuje 6 elementov razvoja učeče se organizacije po Daftu (2000).

Slika 3: Razvoj učeče se organizacije



Vir : R. Daft, Management, 2000, str. 40.

Manager mora vzpostaviti pot odprte komunikacije, ki bo omogočala idejam pot v vse smeri. Ohranjanje odprtih komunikacij s kupci, dobavitelji in celo tekmeci, jim omogoča krepitev sposobnosti učenja (Dimovski et al., 2005, str. 107). Po opravljenem delu z željo po ohranjanju njihove vloge, v kolikor je dobro sodelovanje. Učeča se organizacija mora nuditi popolno informiranost vsem članom. Razumevanje stanja poteka obojestransko. Poudarjeno je osebno komuniciranje, ko komunicirajo iz oči v oči, če pa to ni mogoče, je omogočeno tudi elektronsko. V organizaciji je prisotna močna, prilagodljiva kultura, ki je značilna za učečo se organizacijo, ki vključuje celovitost kot pomembnejši del in minimiziranost mej med posameznimi elementi.

Egalitarnost kulture pomeni nabor ključnih vrednot, verovanja in razumevanj, ki jih delijo člani organizacije. V okviru kulture so cenjene izboljšave. Zaposlenim omogoča neposredni stik s strankami, dobavitelji in drugimi organizacijami zbiranje informacij. Večji dostop do informacij o novih strateških potrebah pridobijo s povezovanjem z drugimi organizacijami.

1.2.3 Konceptualni model implementacije učeče se organizacije FUTURE-O[®]

Pri oblikovanju učeče se organizacije je zelo pomembno, da managerji in vsi zaposleni verjamejo v razvoj in uspeh. Glede na dolgotrajnejši proces spremembe organizacij v učeče se organizacije, morajo managerji pravilno začeti in narediti izbor aktivnosti potrebnih z reorganizacijo. V procesu morajo sodelovati tako managerji kot tudi zaposleni.

Opisani model predstavlja širok zbir teoretičnih in praktičnih študij, zgledov ter elementov na poti k udejanjanju celovite strategije učeče se organizacije (Penger & Dimovski, 2006, str. 430). Uresničevanje učeče se organizacije izhaja iz procesnega vidika managementa, ki se razvija prek štirih managerskih funkcij, od planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Navedenim funkcijam vsebinsko sledi model Future-o[®], zato neposredno uresničevanje celovite strategije učenja organizacije po Chandlerjevi tezi, da struktura sledi strategiji, vodi in zahteva nov organizacijski ustroj, ki temelji na procesih.

Slika 4 kaže model FUTURE-O[®] na poti k učeči se organizaciji, ki v vsaki fazi odločevalcem in uresničevalcem strategije podaja elemente in aktivnosti za presojanje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja.¹ Prikazan je prvi slovenski model, ki prek udejanjanja vseh elementov vodi do popolno razvite učeče se organizacije. Ti elementi pa pomenijo kritične prehode v smislu že implementiranih sprememb.

¹ Akronim FUTURE-O[®] je zaščiten s strani avtorjev knjige Učeča se organizacija – ustvarite podjetje znanja (Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnidaršič, 2005, GV) in je sestavljanka besednih zvez Future Organization, kar tvori akronim Focused, Useful, Trained, Unique, Responsible, Empowered in Organized (vse to so lastnosti in sposobnosti zaposlenih v sodobni učeči se organizaciji znanja). Že v samem imenu model poudarja lastnosti in sposobnosti zaposlenih v učeči se organizaciji, ki so torej fokusirani, učinkoviti, trenirani, uspešni, razumni, elastični in organizirani. Model učeče se organizacije je bil predstavljen in diskutiran še pred objavo v končni monografiji leta 2005, torej že leta 2004, znotraj skupine na mednarodnem simpoziju, ki jo je vodil Fred Luthans.

Slika 4; Konceptualni model udejanjanja učeče se organizacije – MODEL FUTURE-O®

1. element: Postavitev temeljev za začetek reorganizacije
Analiza procesa strateškega managementa organizacije. Podpora vrhnjega managementa za implementacijo sprememb, vzpostavitev pogojev za organizacijo sprememb, oblikovanje strateškega tima za spremembe, ocena želenih poslovnih potreb poslovanja
2. element: Izgradnja podpornih okolij
Vloga timske strukture in povezav med udeleženci v procesu, oblikovanje iniciativ učeče se organizacije, izgradnja drevesa managementa znanja v učeči se organizaciji, formalizacija standardov in kriterijev za model učeče se organizacije, izgradnja zakladnice znanj in sposobnosti učeče se organizacije, zagotovitev podpore informacijske tehnologije.
3. element: Oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev
redefiniranje funkcij managementa v učeči se organizaciji, oblikovanje strateških ciljev, vizije, poslanstva in planov, proces planiranja v učeči se organizaciji, načela radikalne decentralizacije poslovanja, oblikovanje celovite, poslovne in funkcijske strategije, ustvarjanje učeče se organizacije skozi funkcijske procese učenja, prilagoditev organizacijske strukture strategiji učeče se organizacije.
4. element: Proces vodenja in klima znanja
Vzpostavitev participativnega stila vodenja, razvoj odprtih formalnih in neformalnih komunikacijskih mrež, ravnanje z ljudmi pri delu v učeči se organizaciji, razvoj nove motivacijske sheme in sistema nagrajevanja, tehnike ne izobraževanja in učenja, vzpostavitev kulture zaupanja in odprtosti, vzpostavitev celovitega sistema poslovođenja znanja.
5. element: oblikovanje in implementacija modela
Participativna strategija in participativno vodenje, opolnomočenje zaposlenih, odprte informacije in cikli implicitnega in eksplicitnega učenja, narava virtualnega timskega dela učeče se organizacije, prilagodljiva organizacijska kultura, skupna vizija, razvoj praks osebnega mojstrstva, oblikovanje mentalnih modelov, proces timskega učenja, sistemsko mišljenje, procesni (horizontalni) organizacijski ustroj, izgradnja celovitega informacijskega sistema (ERP).
6. element: Spremljanje procesa in vrednotenje
Koncept decentralizirane kontrole, prepoznavanje skladnosti ciljev posameznika, timov in posameznikov pri udejanjanju polno razvite učeče se organizacije, merjenje internih zmožnosti in eksternih razmerij, sodobni pristopi za spremljanje uspešnosti učeče se organizacije, merjenje finančnih in nefinančnih kazalnikov uspeha poslovanja, nadgradnja osrednjih sposobnosti podjetja, benchmarking – primerjava z najboljšimi, ovrednotenje intelektualnega kapitala in vrednosti podjetja.
7. element: (za)sidranje in širitev koncepta
Implementacija implicitnega znanja v osrednje procese organizacije, vzdrževanje zmagovitega potenciala in strategije sodelovanja, prilagoditev kulturi nenehnega učenja, formalizacija modela učeče se organizacije, trajna izmenjava in širjenje medorganizacijskih znanj in izkušenj, vloga managerja pri medorganizacijskih procesih povezovanja, konsolidacija izboljšav procesov in struktur.

Vir: V. Dimovski et. al., 2005, Učeča se organizacija. ustvarite podjetje znanja, str. 126

Sestavlja ga sedem elementov, ki jih ni potrebno uvajati v fazah, temveč se med seboj interaktivno dopolnjujejo. Model FUTURE-O[®] namreč temelji na molekularnem mrežnem pristopu, ki ne zahteva zaporednega udejanjanja posameznih korakov, ampak prav nasprotno, interaktivno in simultano participacijo vseh članov učečega se podjetja v vseh procesih. Prav molekularni pristop udejanjanja učeče se organizacije je tisti, ki model uresničevanja učeče se organizacije razlikuje od preostalih, saj upošteva, da nepredvidljivih in kompleksnih sprememb ni mogoče v naprej predvideti, temveč jih je treba med zaposlene nenehno integrirati z avtentičnim vodenjem (Dimovski et al., 2009, str. 25).

Sinergija modela procesne organiziranosti se kaže v dinamičnem, mrežnem organizacijskem ustroju, ki ne predvideva kronološke (zaporedne, fazne) povezanosti elementov udejanjanja organizacije, temveč zahteva dinamično (integrirano, simultano, zaokroženo) in kontinuirano delovanje vseh članov v smeri stalnega učenja. Procesna organiziranost gradi na horizontalnih organizacijskih povezavah in je edina kot taka usmerjena h končnemu uporabniku, kar je temeljni cilj poslovanja vsake na trgu delujoče učeče se organizacije.

Vzajemno udejanjanje vseh sedmih elementov pripomore k aktivni preobrazbi v učečo se organizacijo, katere podrobnosti določijo in ovrednotijo vodje v sodelovanju z vsemi ostalimi v organizaciji. Ta pristop zahteva stalno naravno prilagajanje organizacije in njenih članov zunanjim in notranjim silnicam okolja na način, kjer vsaka sprememba v organizaciji vpliva na ostale elemente in procese udejanjanja in delovanja (Penger & Dimovski, 2006, str. 441). Proces učenja traja tako dolgo, dokler se celotni sistem organizacije ne prilagodi novim skupnim kognitivnim vzorcem vseh zaposlenih (Penger & Dimovski, 2006, str. 431).

1.3 Sklepna spoznanja iz poglavja o učeči se organizaciji

Hitra odzivnost učečih se organizacij na spremembe in izzive je v sodobnem času ključnega pomena. Če se organizacija ni sposobna hitro prilagoditi tem spremembam, ne more preživeti. Učeča se organizacija predstavlja enega od pristopov za soočanje s spremembami, ki temelji na izboljševanju svojih sposobnosti in na nenehnem obnavljanju znanja posameznikov. Zavedanje, da mora management postaviti posameznika v osrednji položaj organizacijske mreže, postaja ključni izziv učečih se organizacij v primerjavi s klasičnim podjetjem. Na ta način učeča se organizacija spodbuja tako njegov lastni razvoj kot prispevek k razvoju same organizacije.

Motiviranost zaposlenih za njihov lastni razvoj bi morala izhajati iz podpore vodstva za idejo učeče se organizacije. Znanje se ustrezno prenaša v vse dele učeče se organizacije, s čimer se zagotovi njegova učinkovitost uporabe. Z njim je mogoče razvijati trajno

konkurenčno prednost, ki jo zaposleni omogočajo s svojimi kognitivnimi mentalnimi koncepti. Izvirati mora predvsem iz izkušenj in skritih praks ter osebnih vrednot.

Učeče se organizacije morajo imeti željo po izpolnjevanju višjih ciljev. Za posameznikove lastne kreativne ideje pa morajo biti tudi zagotovljeni takšni pogoji, kjer jih bo lahko izvajal. Takšno stanje je doseženo z ustvarjanjem ustrezne kulture, temelječe na zaupanju med ljudmi in v njihove sposobnosti. Le-to znanje pa mora preiti v organizacijsko znanje. Obstoj in razvoj organizacije tako temelji na sposobnostih in zmožnostih povečevanja znanja v njej. Za skupno ustvarjanje pa je potrebna vzpostavitev infrastrukture, ki bo ugodno vplivala na celotno organizacijo.

Razlikovalne prednosti učečih se organizacij pa se kažejo na večih področjih, predvsem pa je pomembna njihova večja učinkovitost, večja zavzetost zaposlenih za delo in vzpostavljanje boljšega vzdušja ter okolja, kjer zaposleni raje delajo. Organizacije jim pri svojem delu dajejo večji navdih ustvarjanja novih idej in tudi lažjo realizacijo, saj jih ne omejujejo. Tako so zaposleni pripravljeni vložiti več dela v samo izvedbo. Učeče se organizacije pomagajo zaposlenim, da vidijo organizacijo kot celoto, spodbujajo timsko delo, sprožajo spremembe in širijo kapacitete ljudi, da bi sooblikovali prihodnost. Opolnomočenost zaposlenih postaja ključni izziv prilagodljive, v prihodnost usmerjene organizacije, saj le tako lahko uspeva v hitro spreminjajočem se okolju. Sodobnost takšnih organizacij mora postati predvsem v njihovem razvoju in zmožnosti prilagajanja ter premagovanja nastalih ovir.

Značilno za sodobne učeče se organizacije so novi prijemi pri planiranju, organiziranju, vodenju in kontroliranju poslovanja ter podpiranju in razvoju pretoka informacij po celotni organizaciji. Njeno oblikovanje predstavlja dinamičen sistem z željo uresničiti predvsem spremembe. Doprinos novonastajajočih učečih se organizacij k učinkovitosti in uspešnosti je mogoče občutiti v odzivanju zaposlenih na vlogo, ki jo imajo v organizaciji. Oblikovanje učečih se organizacij se mora začeti na strateškem nivoju. Za samo spreminjanje v učeče se organizacije je možnih več modelov, od tega pa so v nalogi trije. Ti modeli vključujejo velik pomen učenja in reorganizacije na področju vodenja, strukture, pooblaščenja zaposlenih, komunikacij znotraj organizacije, prilagodljivosti kulture in participativne strategije, prikazujejo trajnost konkurenčnih prednosti.

Prvi od obravnavanih modelov je model začetnika učeče se organizacije iz leta 1990. Senge je kot začetnik uvajanja koncepta učeče se organizacije podal prvi model njegove uresničitve, kjer je dosledno upoštevanih vseh 5 elementov njenega razvoja. Kasnejši modeli razvoja učeče se organizacije se delno razlikujejo vendar povzemajo osnovo iz njegovega modela. Drugi izmed obravnavanih modelov uvaja drugačno razporeditev elementov. Po Daftu (2000) se učeča se organizacija razvija na podlagi 6 elementov. Za zaključek obravnavanja modelov za spreminjanje v učeče se organizacije je podan še slovenski model. Avtorji model podajajo v sedmih elementih, ki jih naj organizacija

upošteva, če želi postati učeča. Ker so večinoma učeče se organizacije tržno usmerjene, so za njih pomembne spremembe na vseh področjih upravljanja in vodenja zaposlenih nujne za ohranjanje konkurenčnosti na trgu. Glede na to, da trajne konkurenčne prednosti ni več mogoče doseči, mora razvijati nenehno nove rešitve.

Doseganje vedno novih rešitev mora temeljiti na učinkovitem delu samousmerjajočih se timov, ki so samoorganizirani. Pri udejanjanju modela učeče se organizacije je pretežno poudarjen participativni način vodenja, pri katerem gre za prenos nalog in moči odločanja na svoje podrejene s predpostavko, da so zaposleni dovolj izobraženi, imajo dovolj informacij in znanja za njihovo pravilno obdelavo, upoštevajoč njihovo motiviranost slediti skupnemu cilju organizacije. Sodobna učeča se organizacija presega dosedanje pojmovanje procesov in struktur, torej ne loči zgolj med raznovrstnimi procesi in strukturami, ampak prek dinamičnega multidimenzionalnega razumevanja vloge posameznika, njegovih interakcij s timi in celotno organizacijo ter avtentičnega vodenja stalno razvija ravnotežje med procesi in strukturami.

2 AVTENTIČNO VODENJE

Avtentično vodenje predstavlja koncept, ki zaposlenim v organizacijah ponuja odgovor na novo, ustrežnejšo obliko vodenja (Peterlin, Penger & Dimovski, 2009, str. 90). V takšnih organizacijah vrhni management ne more imeti več popolne moči, počasi se razporeja na vse zaposlene in tako stara hierarhična struktura postaja le še preteklost (Senge, 2004, str. 61). Samo vodenje pa še vedno ostaja zanimivo in hkrati težavno za ljudi (Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004, str. 1), saj se spreminja s spreminjanjem organizacijskih oblik (Daft & Marcic, 2011, str. 382). Ljudje se tako lahko prilagodijo vsaki obliki organizacije in s tem lahko povečujejo svoj učinek, ki jim ga omogoča (Avolio et al., 2004, str. 805-817). S tem, ko se spreminjajo, razvijajo svoje prednosti pri delu, so pozitivnejši do sodelavcev in okolice ter razširijo svoje mišljenje. Dodajajo večji pomen svojim odločitvam. Ljudje, ki so sposobni sprejemati odločitve in to gradijo na lastni osnovi, jih ostali sodelavci kmalu vzamejo za vzor. Sodelavci potrebujejo aktivne vodje, ki bodo sprejemali spremembe kot priložnosti in to znali prenesti tudi na njih.

Preučevanje funkcije vodenja v sodobni teoriji managementa izbranemu modelu vodenja v učeči se organizaciji po letu 2004 povečuje interes preučevanja novih oblik vodenja. V ospredje prihaja avtentični način vodenja. Le-to pomeni vrnitev k osnovam in tako želi vodenje očistiti praznih obljub, olepševanja in uvaja častno delovanje kot osnovo vodenja. Za takšen način vodenja je potrebna dolgoročna predanost učenju in izpopolnjevanju iz česar se lahko postopoma razvije (Dimovski et al., 2009, str. 147). Z novo nastajajočim konstruktom vodenja se tudi porajajo določena vprašanja glede njegove določljivosti, kakšna je njegova odvisnost na razne oblike vedenja v učeči se organizaciji, kakšen vpliv imajo avtentični vodje na odnose, vedenje, uspešnost zaposlenih in organizacije, kako

merimo njegov učinek, kako ga razvijati in katere so njegove razlikovalne posebnosti med kulturami (Dimovski et al., 2009, str. 104).

Razlogi za nastanek te oblike vodenja so predvsem v hitrih spremembah do katerih je prišlo zaradi vgradnje tehnološkega napredka in zahtevnosti na trgu, skupaj s povečanimi pritiski na organizacije zaradi globalizacije (Franklin, 2010, str. 4). Pomembnejši dejavnik, ki je prispeval k vsebinskemu razvoju teorije avtentičnega vodenja so podjetniški škandali v začetku leta 2000, ki so pokazali veliko moralno razpoko na več ravneh v organizaciji. Natančneje, teorija avtentičnega vodenja se je pojavila v času značilnih škandalov in vodstvenih malverzacij med organizacijskimi vodji, kot so Kenneth Lay Enron, Bernie Ebbers od WorldCom, in Martha Stuart, ki jim je uspel svoj medijski imperij (Avolio & Gardner, 2005). Neetično ravnanje v teh podjetjih in drugih, kot so Arthur Anderson, Adelphia, Global Crossing, Tyco, in Qwest, ni le pretresel poslovnega sveta, temveč je tudi opozoril širšo javnost, da obstaja kriza vodenja med vodstvi večjih družb in se razširja po vsej organizacijski strukturi (George, 2003).

2.1 Opredelitev avtentičnega vodenja

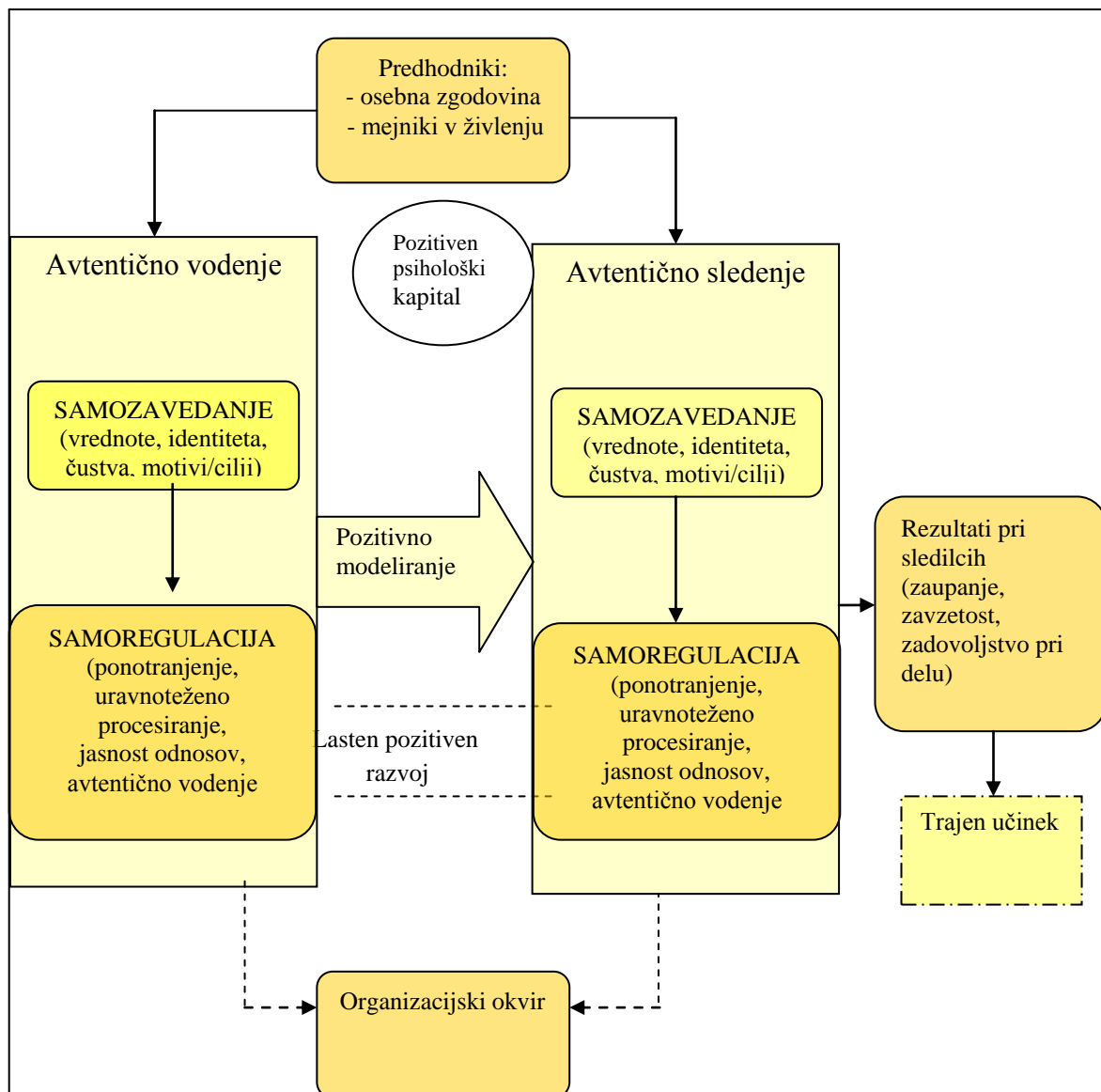
Pregled novejših literature s poudarkom na avtentičnem vodenju kaže, da se je opredelitev za avtentično vodenje zblížala okoli nekaterih temeljnih dimenzij. Prva razumljiva opredelitev avtentičnega vodenja (Luthans & Avolio, 2003, str. 243) kot procesa je, da črpa iz pozitivnih psiholoških sposobnosti in visoko razvitega organizacijskega konteksta, ima za posledico tako večjo samozavest in samoregulacijo pozitivnega vedenja s strani vodij in sodelavcev in spodbuja pozitivni samorazvoj. Vendar so nekateri avtorji izrazili zaskrbljenost glede opredelitve avtentičnega vodenja, da obsega pozitivne psihološke sposobnosti zaupanja, upanja, optimizma in prožnosti.

Iliev, Morgeson in Nahrgang (2005) predlagajo bolj osredotočene štiri komponente modela avtentičnega vodenja, ki vključuje samozavedanje, nepristransko obdelavo, avtentično vedenje/delovanje, in avtentično relacijsko usmerjenost. Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005) so poskušali povezati te različne perspektive in opredelitve avtentičnega vodenja in predlagati osnovni model avtentičnega vodje kot spremljevalca razvoja. Njihov model se osredotoča na osnovne komponente samozavesti in samoregulacije avtentičnega vodenja. Opredelili so številne posebne značilnosti, povezane z avtentično samoregulacijo procesov, vključno z ureditvijo ponotranjenega moralnega vidika, uravnotežno obdelavo informacij, relacijsko preglednostjo, avtentičnostjo in vedenjem.

Model pozitivnih lastnosti avtentičnega vodenja vključuje upanje, optimizem in prožnost. Samozavedanje, odprtost, preglednost in doslednost pa so v središču avtentičnega vodenja (Luthans & Avolio 2003, str. 4). Avolio in Gardner (2005) ter Luthans in Avolio (2003) so trdili, da avtentično vodenje vključuje pozitiven moralni vidik, ki je značilen za visoke

etične standarde s katerimi vodijo odločanja in vedenja. Ključno za model avtentičnega vodenja je, da temelji na predpostavki udejanjanja vedenjskih vzorcev, ki gradijo na zaupanju in prikazuje faktorje, ki vplivajo na vseživljenjskem razvoju posameznika v avtentičnega vodjo. Slika 5 prikazuje model avtentičnega vodenja z razvojem avtentičnih sledilcev.

Slika 5: Model avtentičnega vodenja



Vir: Prirejeno po W. L. Gardner, B. J., Avolio, F., Luthans, D. R., May & F. O. Walumbwa, *Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development*, 2005, str. 346

Njegov razvoj pa vključuje zapletene procese, ki jih ne moremo skržiti na preprosto usposabljanje v okviru organizacije, ampak moramo k razvoju pristopiti celostno, vključujoč širšo okolico posameznika in organizacije (Dimovski et al., 2009, str. 146). Vrste odnosov, vedenjskih lastnosti zaposlenih, ki jih razvija in vključuje model

avtentičnega vodenja so zavezanost, zadovoljstvo na delovnem mestu, oplnomočenje in zavezanost k izpolnitvi nalog.

Opređeljeno je kot poseben vzorec vodje vedenja, ki tako gradi in spodbuja pozitivne psihološke zmogljivosti in pozitivno etično okolje, spodbuja večjo samozavest, ponotranji moralni vidik, ki se nanaša na internalizirano in integrirano obliko samoregulacije, uravnoteženo obdeluje informacije, ki se nanašajo na vodje, ki kažejo, da so objektivno analizirali vse potrebne podatke, preden sprejmejo odločitev, in relacijsko preglednost, ki se nanaša na predstavitev svoje avtentičnosti na strani dela vodij s privrženci in spodbujanjem pozitivnega samorazvoja (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008, str. 94).

Predstavlja bistveni pomen za preoblikovanje povprečnih rezultatov v uspešni preboj. Za njegovo pojmovanje je ključna teza, da avtentičnost in s tem avtentično vodenje zahtevata dvig ravni samozavedanja vodje in drugih sodelavcev. Končen učinek pa je po mnenju Avolia in Gardnerja (2005) v tem, da učinki avtentičnosti s časoma postanejo temelj kulture učeče se organizacije in (Dimovski et al., 2009, str. 146) osnovna komponenta učeče se kulture. Vendar pa ostaja še del osebnosti, ki se ne spreminja, to je instiktivni način našega delovanja, ki nam omogoča, da smo najbolj učinkoviti in sproščeno dejavni, ko delujemo v skladu z njim. Avtentično vodenje je opredeljeno kot proces, ki črpa iz obeh pozitivnih psiholoških sposobnosti in ima visoko razvit organizacijski okvir, ki je posledica tako večje samozavesti in samoregulacije pozitivnega odnosa s strani vodij in zaposlenih ter spodbujanje pozitivnega samorazvoja (Jensen & Luthans, 2006, str. 648).

Predstavlja osnovo, ki ustvarja pogoje za višje zaupanje, pomaga ljudem, izkoriščati svoje prednosti in so bolj pozitivni, da razširijo svoje mišljenje, dodajo vrednost in občutek, katere odločitve so pravilne, da izboljšajo splošno delovanje njihovih organizacij v daljšem časovnem obdobju (Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004). Avtentično vodenje je bilo pred kratkim celovito opredeljeno kot vzorec obnašanja vodje, ki spodbuja pozitivne psihološke sposobnosti in pozitivno etično klimo, večjo samozavest, ponotranjenost moralnega vidika, uravnoteženo obdelavo informacij, in relacijsko preglednost na strani dela vodij s privrženci ter spodbujanje pozitivnega samorazvoja (Walumbwa et al., 2008, str. 94).

2.1.1 Pregled teorij avtentičnega vodenja

Razvoj avtentičnega vodenja je na področju teorije organizacijskega vedenja novo področje. Avolio et al. (2004) poudarjajo pomen pozitivnega modeliranja, ki je ključno za razvoj avtentičnega vodenja. K nadaljnemu razvoju opredelitev avtentičnega vodenja so prispevali tudi ostali avtorji s številnimi raziskavami in razvojem avtentičnega vodenja. Vsaka naslednja teorija avtentičnega vodenja je pripomogla k širšemu pogledu na ta konstrukt. Pomembnost teorij in raziskav na področju avtentičnega vodenja se kaže v velikem zanimanju njegovega raziskovanja in opredeljevanja skozi čas. S prikazom nekaj

pomembnejših teorij se kaže znanstveni razvoj področja. V Tabeli 3 so prikazane različne teorije avtentičnega vodenja, ki so nastale v različnih obdobjih razvoja konstrukta.

Tabela 3: Pregled teorij avtentičnega vodenja

Avtentični vodja mora najprej doseči avtentičnost preko samozavedanja, sprejetja samega sebe, avtentičnega delovanja in odnosov z drugimi (Avolio & Gardner, 2005, str. 324–327).
Avtentično vodenje ni samo avtentičnost vodje, obsega namreč tudi odnose s sledilci in družabniki, ki odražajo odkritost, odprtost in zaupanje, vodenje k ustreznim ciljem ter poudarek na razvoju sledilcev.
Elementi avtentičnega vodenja izhajajo iz življenjskih zgodb vodje, zato je konstrukcija le-te izjemnega pomena v razvoju avtentičnih vodij (Shamir & Eliahu, 2005).
Transparentnost vedénja vodje je izjemnega pomena za avtentično sledenje.
Pozitivno modeliranje je ključno sredstvo, s katerim avtentični vodje vplivajo na podrejene.
V svojih zadnjih razpravah se avtorji osredotočajo bolj na samozavedanje in samoregulacijo vodij in sledilcev kot na ključne elemente in manj na pozitivna psihološka stanja (Avolio et al., 2004, str. 804); (Luthans & Avolio, 2003).
Ki se dobro zavedajo svojega razmišljanja in obnašanja ter jih tudi drugi zaznavajo in sprejemajo kot ljudi, ki se zavedajo lastnih in tujih vrednot, znanja in kreposti, prednosti.
Ki se zavedajo konteksta, okolja, v katerem delujejo (Avolio et al., 2004).

2.1.2 Značilnosti avtentičnih vodij

Avtentični vodje so tisti, ki vodijo z namenom, vrednotami in integriteto (Khan, 2010, str. 168), se globoko zavedajo svojih vrednot in prepričanj, da so samozavestni, resnični, zanesljivi in zaupanja vredni, usmerjeni v prihodnost ter dajejo prednost razvoju sodelavcev. Njihova odgovornost je, da svoje delo opravljajo častno in omogočajo razvoj vseh okoli sebe (Dimovski et al., 2009, str. 109), širjenje njihovega razmišljanja in ustvarjanje pozitivnega organizacijskega okolja (Ilies et al., 2005, str. 2). V sodobnih organizacijah zagotavljajo razpršitev vrednot, ki izvirajo vse od osebne identifikacije članov z organizacijo, ustvarjanja skupnih simbolov, zgledov do spodbujanja pozitivnega vodenja, prožnosti, zaupanja, optimizma, in razvoja samozavesti (Franklin, 2010, str. 3).

Vloga vodje je ugotoviti, kaj lahko storijo, da dosežejo pozitivno, naravno rast, ki spodbuja trajnostni uspeh in kaj je potrebno storiti za razvoj in naravo avtentičnega vodenja v sebi in v svoji organizaciji. Luthans in Avolio (2003, str. 4) opredeljujeta razlikovanje učinkovitosti avtentičnih vodij po petih pomembnih značilnostih. Opredeljene značilnosti se odražajo v: (1) določanju visokih ciljev za svoje potrebe in izbor težkih nalog, (2) visoki

motiviranosti, (3) potrebnost izzivov za njihovo udejstvovanje, (4) vložiti potrebnih prizadevanj, da izpolnijo svoje cilje; (5) vztrajnosti, ko se soočajo z ovirami. Shamir in Eilam (2005, str. 399) opisujeta avtentične vodje kot ljudi, ki imajo naslednje lastnosti:

- a) vlogo vodje, ki je osrednji sestavni del njihovega koncepta,
- b) so dosegli visoko raven samozadostnosti,
- c) njihovi cilji so samosledljivi,
- d) njihovo vedenje je samoizrazno.

Avtentični vodje sledijo petim dimenzijam: zavezanosti namenu, vrednotam, samodiscipliniranemu vedenju, povezujočim odnosom in sočutnosti ter imajo naslednje štiri značilnosti (Luthans & Avolio, 2003; Dimovski et al., 2009, str. 105):

1. pri vodenju se ne pretvarjajo in so takšni, kot so, a se tudi ne prilagajajo pričakovanjem drugih;
2. motivirajo jih osebna prepričanja, ne pa doseganje statusa, časti in drugih osebnih koristi;
3. so originali, ne kopije, to pomeni, da vodijo iz osebnega prepričanja;
4. njihova dejanja temeljijo na njihovih osebnih vrednotah, prepričanjih in identiteti.

Model pozitivnih lastnosti avtentičnega vodenja vključuje upanje, optimizem in prožnost. Samozavedanje, odprtost, preglednost in doslednost so v središču avtentičnega vodenja (Luthans & Avolio 2003, str. 4).

2.1.3 Sposobnosti avtentičnega vodje

Avtentični vodje delujejo v skladu z globokimi osebnimi vrednotami in prepričanji, s katerimi gradijo kredibilnost in si pridobijo spoštovanje ter zaupanje sodelavcev, kar pomeni, da vodijo na način, ki ga sodelavci prepoznajo kot avtentičnega (Penger, Dimovski, Peterlin & Černe, 2009). Skozi proces avtentičnega vodenja posebej imajo neposrednost, odprtost, zavezanost uspehu, željo po priznanju svojih omejitev, transparentnost in zavezanost k odgovornosti za lastna dejanja ter nagrajevanju poštenosti in integritete (Dimovski et al. 2009, str. 113). Izredno pozitivno vplivajo na delovanje skupine, saj nudijo podporo za določitev članov (Ilies et al., 2005), ki so povezani z uspešnostjo (Walumbwa, Luthans, Avey & Oke, 2011, str. 12).

Zaposleni, ki dojemajo svoje vodje avtentične, izkazujejo višjo stopnjo pripadnosti organizaciji, zadovoljstvo s svojim delovnim mestom in veselje do dela. Avtentični vodje z uravnavanjem socialnih mrež in povezav vseh članov organizacije skrbijo za aktivno interakcijo med posameznikom, timom in organizacijo kot celoto ter svoje prakse prenašajo tudi navzven, do strateških poslovnih partnerjev in drugih ciljnih skupin

organizacije (Dimovski et al., 2009, str. 162). V okolju hitrih sprememb se zahtevano znanje, veščine in vedenje, ki jih opredeljujejo kompetenčni modeli, nenehno spreminjajo.

Avtentični vodje navdihnejo sodelavce, da na delovnem mestu delujejo avtentično in čutijo večji smisel ob tem, ko delujejo skladno s svojimi moralnimi načeli. Smisel pri delu je pomembna determinanta psihološke dimenzije dela. Vendar le aktiven posameznik lahko doseže stopnjo avtentičnega vodje (Dimovski et al., 2009, str. 147). Hkrati je pomemben tudi odnos med vodenjem in zagnanostjo za delo, ki so ga v zadnjih letih začeli preučevati strokovnjaki za razvoj avtentičnega vodenja in pozitivnega organizacijskega vedenja. Vpliv vodij na kolektivno učenje vključuje (Yukl, 2009, str. 51):

1. spodbujanje uporabe postopkov, ki povečujejo kreativne ideje;
2. vzgojo obetavnih idej, ki so sprva nejasne ali sporne;
3. pridobivanje sredstev, potrebnih za razvoj novih idej;
4. s spodbujanjem članic, za eksperimentiranje z novimi pristopi k oceniti njihove uporabnosti in s po-dejavnostjo ocene za analizo ekipe procesov in nadzor zunanjih dogodkov, ki so pomembne za inovativne dejavnosti, ki jih ekipa potrebuje.

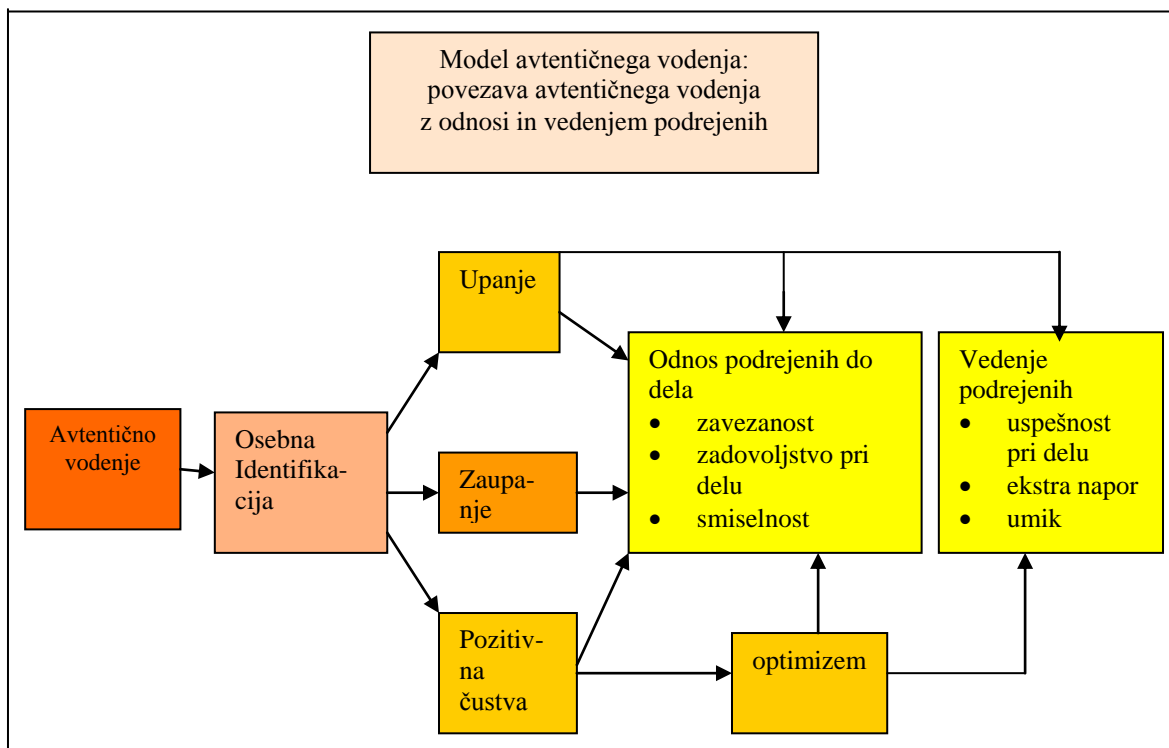
Zavezani so trajnemu razvoju svojih pozitivnih osebnostnih značilnosti. Na svoj način lahko vodje spodbudijo zaposlene, da dosežejo nekaj, kar sami niso verjeli, da so sposobni ustvariti. Takšni avtentični vodje delujejo pravzaprav kot magneti za zaposlene. Ko pomagajo razviti in oblikovati na prednosti in učenju temelječo organizacijo, sočasno tudi uporabljajo organizacijski model avtentičnega vodenja v učeči se organizaciji ter snujejo odnos med avtentičnim vodenjem in trajno uspešnostjo (Dimovski et al., 2009, str. 105).

Sicer med prvimi preučevalci zasledimo definicijo Rousseaua (1998), ki poudarja vlogo psihološkega vzvoda, temelječega na pozitivnih pričakovanjih in namerah posameznika. Primarna strateška premisa razvitega modela avtentičnega vodenja je, da v celoti identificira proces, s katerim avtentični vodje vplivajo na odnose in vedenje podrejenih v učeči se organizaciji za razvoj zelene učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Model na temelju raziskav in razvitih odnosov dodaja jasne povezave med procesom avtentičnega vodenja, vmesnimi spremenljivkami v procesu vodenja ter odnosi in vedenjem vseh članov in podrejenih v organizaciji.

Najsodobnejši empirični in kvalitativni raziskovalci organizacijskega vedenja in področja vodenja poudarjajo (Avolio, 2005), da se je potrebno koncentrirati na temeljni konstrukt vseh pozitivnih oblik vodenja in njegovega razvoja, kar označimo z razvojem avtentičnega vodenja. Zato v času globalne rasti svetovnih gospodarskih sil, znanstveniki (Luthans & Avolio, 2003) vse bolj spoznavajo, da je za doseganje zaželenih rezultatov poslovanja nujno potrebna strategija razvoja avtentičnega vodenja na ravni strateških poslovnih enot organizacij (Cooper, Scandura & Scherriesheim, 2005). V poslovnem svetu se zadnje čase vse bolj izpostavlja tudi etična komponenta vodenja, ki se je ne jemlje več za

samoumevno, ampak kot težnjo, kateri naj bi bili vodje zavezani. Zaposleni spontano sledijo vodji, katerega dejanja so v skladu z njegovim vrednostnim sistemom, zato ga dojemajo kot avtentičnega vodjo. Slika 6 povzema in prikazuje celovit model konceptualizacije avtentičnega vodenja v povezavi z odnosom in vedenjem podrejenih. Predvsem zaupanje je temeljni konstrukt, na katerem temelji razvoj avtentičnega vodenja.

Slika 6: Konceptualizacija modela avtentičnega vodenja



Vir: S. Penger in V. Dimovski, *Trendi učeče se organizacije: razvoj avtentičnega vodenja in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete*, 2006, str. 436.

2.1.4 Etičnost avtentičnih vodij

Primarni zagon v sodobnih razpravah vodenja je želja za takšno obravnavo etičnih področij, da izenačimo pristnosti z etiko (Sparrowe, 2005, str. 433). Vodja ima čast, da služi sodelavcem z zgledom, saj so mu izkazali zaupanje in ga pooblastili za etično vodenje. Ta pristop sprejme z utemeljitvijo, da predstavlja lažno preoblikovanje vodij vrednosti lastnih interesov na račun drugih. Gre torej za proces, v katerem posameznik razume svoje preference, prepričanja, želje in talente. Avtentično vodenje predstavlja vzorec pregledov in etično ravnanje vodje, ki spodbuja odprtost pri izmenjavi informacij, potrebne za sprejemanje odločitev, medtem ko sprejema privrženca (Avolio, Walumbwa & Webber, 2009, str. 423). Tako se zaveda svojega znanja in zmožnosti. Zavedanje kot sestavni del pristnosti se nanaša na enega. Pomeni zaupanje v lastne osebnostne lastnosti, vrednote, motive, čustva in spoznanja. Samozavedanje vključuje poznavanje.

Eno je neločljivo protislovno in vloga teh protislovij pri vplivanju na svoje misli, čustva, dejanja in vedenje (Ilies et al., 2005, str. 377). Avtentični vodje imajo razvite sposobnosti za moralno reševanje vprašanj, raziskavo dilem iz več zornih kotov, ter opredeliti načine za reševanje vprašanja, ne da bi bila razumljena kot nepoštena (Jensen & Luthans, 2006, str. 651). Samozavedanje je povezano s samorefleksijo in spoznavanjem samega sebe. Avtentični vodje preko lastnega notranjega, psihičnega sveta spoznajo in sprejmejo svoje temeljne vrednote, čustva, identiteto ter motive oziroma cilje, kar predstavlja štiri komponente samozavedanja po Avoliu in Gardnerju (2005). Samoregulacija pomeni obvladovanje svojega vedenja v skladu s svojo osebnostjo in obenem ohranjanje jasnih, odprtih odnosov do sledilcev in sodelavcev.

Gre za ponotranjene procese obvladovanja, uravnoteženo procesiranje informacij, transparentne odnose in avtentično vodenje (Dimovski, Černe, Penger, Škerlevaj & Marič, 2011, str. A11–A12). Uravnoteženo procesiranje vključuje točno in uravnoteženo zaznavanje ter ocenjevanje samega sebe. Poleg tega pomeni tudi primerjanje z drugimi na način, ki je v veliki meri neodvisen od na ego temelječih obrambnih mehanizmov (Gardner et al., 2005, str. 468). Gre za objektivno presojanje vseh relevantnih informacij pred odločanjem (Walumbwa et al., 2008, str. 95). Taki vodje sprejemajo tudi informacije, ki zamajajo njihova dolgoletna prepričanja (Gardner et al., 2005, str. 468).

Avtentične vodje lahko sodimo dvoumno glede etičnih vprašanj, gledano iz različnih perspektiv, usklajenih s sklepi svojih moralnih vrednot. Kot transformacijsko vodenje, se avtentično vodenje zdi, da sovпада z etičnim vodenjem, zlasti glede na individualne značilnosti. Tako avtentični in etični vodje delijo socialne motivacije in slog vodenja. Oba sta etično načelna vodja, ki opredeljujeta etične posledice svojih odločitev. Vendar pa avtentično vodenje vsebuje tudi vsebine, ki niso povezane z etičnim vodenjem. Avtentičnost in samozavedanje nista del etičnega vodenja (Brown & Trevino, 2006, str. 599).

2.2 Avtentično vodenje v učečih se organizacijah

Koncept, ki omogoča dosledno vpeljavo filozofije učeče se organizacije in njeno dolgoročno blagodejno delovanje, se imenuje avtentično vodenje. Pri tem ne gre za potrebo po stilski preobrazbi vodenja, ampak za poseg v same temelje koncepta vodenja in njegovo vrednostno usmeritev. Osnovna vrednota avtentičnega vodenja je razvoj in zaupanje (Dimovski et al., 2009, str. 107).

Avtentično vodenje kot pozitivna oblika vodenja zagovarja razvoj struktur in pristopov, ki se osredotočajo na razvoj zaposlenih in sodelovanje (Kempster, Cope & Parry, 2010, str. 22). Zagnanost zaposlenih se je izkazala za pozitivno in močno povezano z različnimi ključnimi poslovnimi rezultati vključujoč produktivnost, zadovoljstvo kupcev, dobiček, nesreče, fluktuacijo delavcev, kulturo in imidž (Dimovski et al., 2009, str. 107–108).

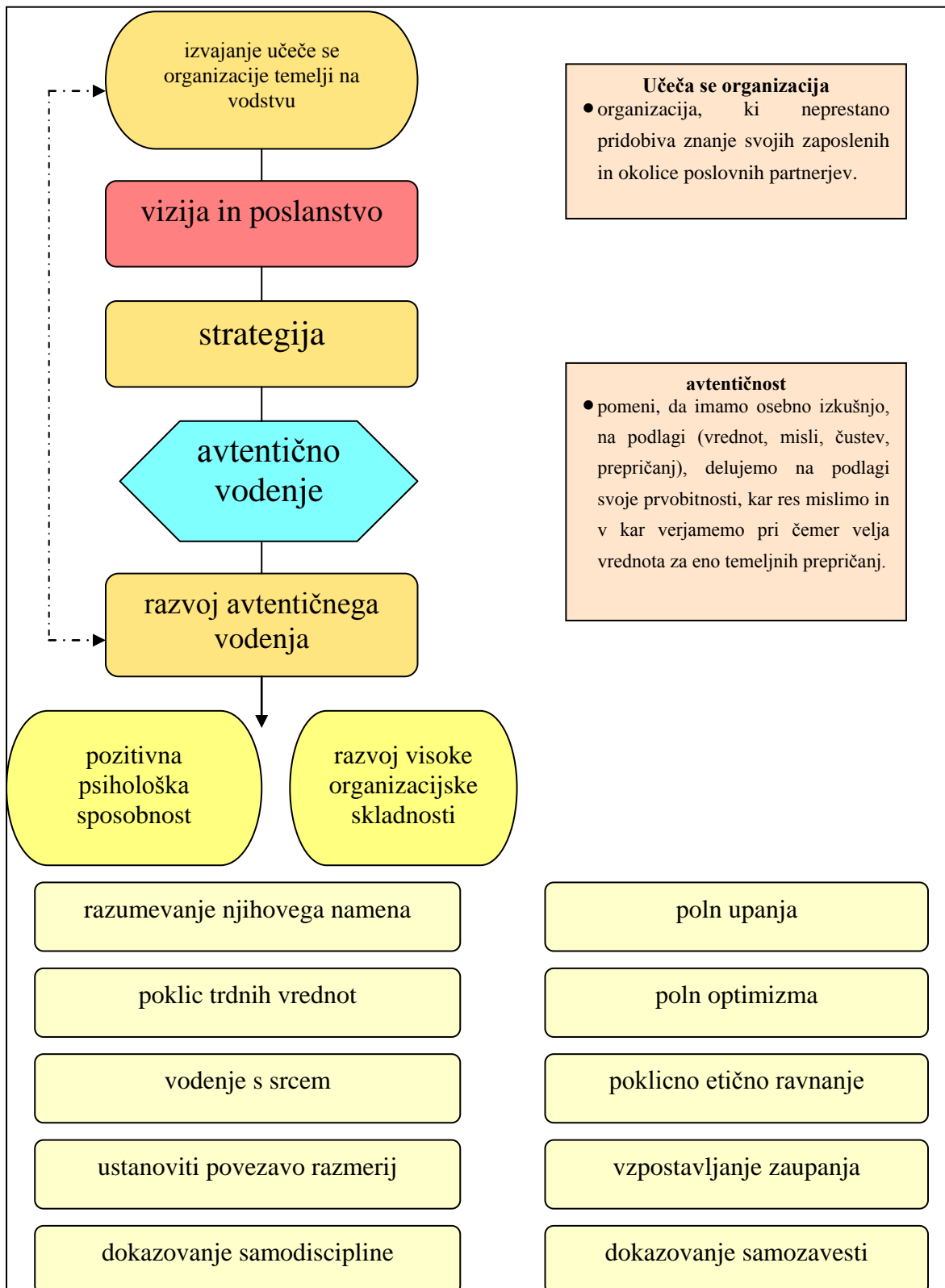
Ključni izziv učeče se organizacije, v primerjavi s klasičnim podjetjem, je zavedanje managementa, da je treba vlogo zaposlenega z avtentičnim vodenjem postaviti na osrednje mesto organizacijske mreže znanja.

Porajajoča se literatura o avtentičnem vodenju ima velik potencial za prihodnji razvoj učeče se organizacije, saj pojasnjuje kako sta avtentično vodenje in njegov razvoj povezana s trajno uspešnostjo. Vodje, ki gradijo pozitivne učeče se organizacije, ki sodelavce motivirajo za izvedbo odličnih storitev in ustvarjajo dolgoročno vrednost za lastnike. Pod izrazom organizacije temelječe na prednostih, razumemo tiste organizacije, ki poudarjajo pomen izbiranja in nameščanja posameznikov na položaje, ki jim ponujajo priložnosti za krepitev njihovih prednosti ter, ki rast in razvoj osredotočajo okrog pravih talentov. Avtentični vodja učeče se organizacije spodbuja zaposlene, tako da postane model pozitivnega organizacijskega vedenja del vsakega posameznika (Dimovski et al., 2009, str. 105). Zato avtentični vodje v učeči se organizaciji s pozitivnimi zgledi, optimizmom, zaupanjem in vlivanjem pozitivne volje vsem zaposlenim aktivno poslovodijo proces organizacijskega učenja in ustvarjajo pozitiven ugled organizacije.

Avtentične vodje v učeči se organizaciji povezuje njihova nenehna težnja po izpopolnjevanju lastnih sposobnosti, skladno z razvojem organizacije in njenega okolja. Naučijo se razmišljati o sebi, a hkrati so manj osredotočeni nase, kot pa na tiste, ki so jih pritegnili, da zanje delajo. S svojim načinom vodenja vplivajo na zaposlene in tako udejanjajo najvišjo obliko razvoja učeče se organizacije. Učeča se organizacija s pomočjo izbranega avtentičnega načina vodenja zgradi lastno pozitivno organizacijsko identiteto z razvojem pozitivnega organizacijskega kapitala, ki ima osnovo v avtentičnem vodenju. Ta razvija pozitivne zaposlene in vodje, ki dajejo pozitiven zgled. Samozavest, optimizem, upanje in prožnost so osrednji viri avtentičnega vodje in imajo ključno vlogo pri razvijanju posameznikov, učečih se organizacij in skupnosti s ciljem uresničevanja dolgoročnega zmagovalnega položaja (Dimovski et al., 2009, str. 143).

V dinamičnem poslovnem okolju morajo organizacije preseči model učeče se organizacije, stopiti morajo korak naprej od učeče se organizacije, kar pomeni, da morajo navzven, do ključnih skupin deležnikov, izoblikovati ustrezno pozitivno identiteto, kar zahteva spremembe v načinu vodenja in v organizacijskem vedenju (Dimovski et al., 2009, str. 162). Avtentični vodje v učeči se organizaciji skozi samozavedanje, samoregulacijo in pozitivno modeliranje sprožajo razvoj avtentičnosti pri sodelavcih in s tem udejanjajo cilje učeče se organizacije kot sodobne oblike organizacije. Avtentični vodje se osebno identificirajo s sodelavci in družbeno z organizacijo (Dimovski et al., 2009, str. 163) in morajo skrbeti za stalno izmenjavo izkušenj med zaposlenimi v okviru učeče se organizacije (Penger, Dimovski, Peterlin & Černe, 2009, str. 6). Avtentični vodje v učečih se organizacijah morajo za ključno vrednoto postaviti znanje in ga tudi sami ceniti. Na Sliki 7 je prikazan model avtentičnega vodenja v učeči se organizaciji.

Slika 7: Model avtentičnega vodenja v učeči se organizaciji

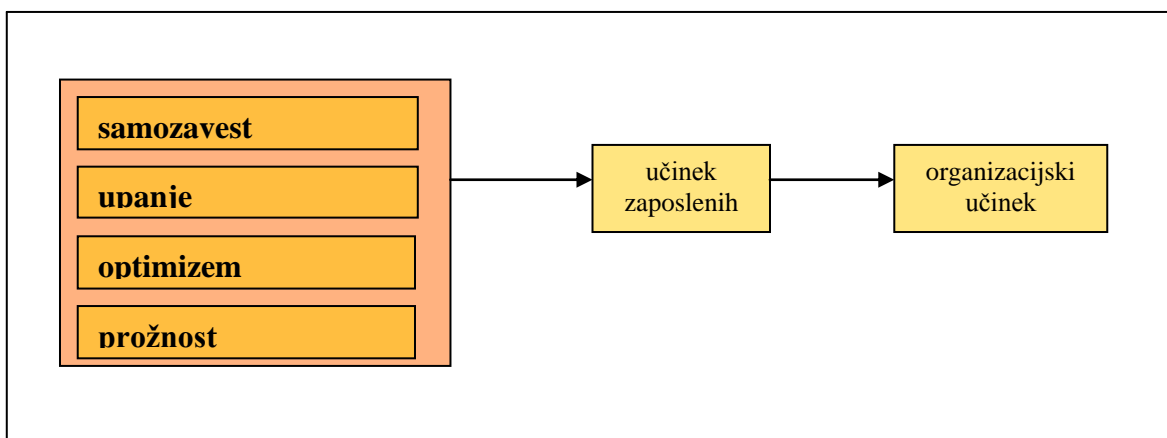


Vir: J. Peterlin, S. Penger in V. Dimovski, *Authentic leadership as the promising link between western and eastern management practices: the case of Slovenian company*, 2009, str. 91.

Znanstveniki za udejanjanje učeče se organizacije izpostavljajo pomen vzvodov za prenos znanja s pomočjo ustreznega vodenja (Dimovski et al., 2009, str. 163). Nadalje se vodje nenehno razvijajo in usposablajo, saj člani občutno raje sledijo vodji, ki ga ocenjujejo kot kompetentnega. Poleg tega, da se morajo vedno znova učiti, kako se učiti, in dopolnjevati bazo znanja, so dolžni prevzeti tudi vlogo učitelja in mentorja svojih zaposlenih. Vodenje učeče se organizacije je pripravljeno na spremembe, v središče pozornosti postavlja ljudi, njihovo znanje in sposobnosti. Vodje so svojim sodelavcem vzorniki, trenerji, mentorji in svetovalci, torej spodbujevalci osebne razvoja posameznikov in razvoja timov (Penger et al., 2009, str. 8). Avtentično vodenje v učeči se organizaciji pridobiva pomen v sodobnem času, s tem pa se povečuje tudi njegova odgovornost za razvoj in zagotavljanje uspešnosti organizacije.

Avtentični vodja sodobne organizacije zagotavlja razpršitev vrednot, ki izvirajo iz pozitivnega vodenja, in sicer vse od osebne identifikacije članov z organizacijo, ustvarjanja skupnih simbolov, zgledov, do spodbujanja pozitivnega modeliranja, prožnosti, zaupanja, optimizma in razvoja samozavesti. Avtentični vodja učeče se organizacije sproža aktivnosti med člani organizacije, tako da postane model pozitivnega organizacijskega vedenja del osebne in strokovne rasti vsakega posameznika. Avtentično vodenje razumemo kot temeljni konstrukt, ki lahko ponotranji transformacijsko in etično vodenje, oblikovano za razvoj vodenja v sodobnih organizacijah (Penger, Dimovski, Peterlin & Černe, 2009). Slika 8 prikazuje vpliv avtentičnih vodij v učeči se organizaciji.

Slika 8: Vpliv avtentičnega vodenja na učinek organizacije



Vir: S. N. Khan, Impact of authentic leaders on organization performance, 2010, str. 6.

Z osredotočenostjo na osebne konkurenčne prednosti in kreposti posameznika ter z razvijanjem dobrih lastnosti namesto obravnavanja osebnih slabosti, avtentični vodje lahko razvijejo naslednje elemente pozitivnega organizacijskega vedenja:

Samozavest je opredeljena kot zaupanje človeka v lastne sposobnosti za mobiliziranje motivacije, spoznavnih virov in za izpeljavo akcij, potrebnih za izvedbo določene naloge. Psihološki kapital je močno pozitivno povezan z delovno uspešnostjo. Samozavestni ljudje izbirajo izzivov polne naloge, širijo motivacijo in napore s namenom uspešnega doseganja ciljev ter so vzdržljivi in vztrajni pri soočanju z ovirami. Raziskave kažejo na povezanost med samozavestjo in želenimi rezultati kot so zadovoljstvo na delovnem mestu, organizacijska zavezanost in identiteta ter zaznana organizacijska uspešnost; (b) Upanje pomeni pričakovati najboljše od prihodnosti ter pomeni verjeti, da je pozitivna prihodnost nekaj, kar lahko dosežemo. Upanje je opredeljeno kot motivacijsko stanje, temelječe na interakciji med tremi dejavniki: cilj, delovanje in pot; (c) Optimizem je celoviteje povezan s celovito pozitivno psihologijo kot z drugimi konstrukti. Vključuje pozitiven pojasnjevalni način, ki pozitivne dogodke pripisuje notranjim, trajnim in povsod prisotnim vzrokom, negativne pa zunanjim, začasnim in specifičnim vzrokom; (d) Prožnost je vseživljenjska razvojna komponenta, ki ni genetsko pogojena in se pri ljudeh razvija ter v progresivnih korakih udejanja v vsakdanjih aktivnostih.

Vodilni raziskovalci organizacijskega vedenja menijo, da samozavest, upanje, optimizem in prožnost v učeči se organizaciji v današnjem času pomenijo najpomembnejši trend, saj neposredno določajo konkurenčno prednost (Dimovski et al., 2009, str. 134). Naloga vodje je razviti ali izpopolniti te potenciale najprej pri sebi. Kontinuirano mora delati na ozaveščanju svojih morebitnih negativnih čustvenih stanj, ki se kažejo v obliki strahov, nezaupanja, pesimizma, navezanosti in nefleksibilnosti.

2.2.1 Komuniciranje avtentičnih vodij s sodelavci

V učeči se organizaciji komuniciranje poteka v obe smeri in ni usmerjeno le na posredovanje informacij od vodstva navzdol po organizaciji. Tisto, kar omogoča nemoteno delo, je skupen dogovor o temeljnih delovanja, ki jih vsebuje jasno opredeljena vizija in cilji organizacije, saj le tako lahko poteka konsistentno avtentično delovanje. Zaposleni so seznanjeni s celotnim delovnim procesom, zato vedo, kakšna je njihova vloga in prispevek h končnemu rezultatu. Komuniciranje sledi načelu vzajemnosti in ne deluje izključujoče. V odprtem komunikacijskem okolju je možnost novih idej, inovacij in izboljševanja večja kot v strogi hierarhični kulturi (Dimovski et al., 2009, str. 148).

Glede avtentičnih vodij je pomembna tudi ugotovitev, da raje verjamejo sporočilu in ga sprejmejo, če nam je oseba, ki nam je posredovala sporočilo, všeč, kot če te osebe ne maramo. Pri sporočanju mora biti vodja pozoren tudi na neverbalno komuniciranje, saj ni pomembno le, kaj govori, ampak tudi, kako posreduje sporočilo. Neverbalna komunikacija vpliva na njegovo verodostojnost, kar je za vodjo ključna komponenta. Na sprejem sporočila vodje vpliva tudi čredni nagon, saj zaposleni pogosto raje upoštevajo enega od njih kot pa nekoga iz zunanjega okolja, na primer vodjo organizacije, ki ga lahko dojemajo kot grožnjo, če ne zna pristopiti k njim. Pogostost stikov in komuniciranja je odvisna od

velikosti organizacije, ki vpliva tudi na identičnost sporočila, saj več kot je ravni, skozi katere mora preiti sporočilo, več je možnosti za napačno interpretiranje in napake v komuniciranju. Pri komuniciranju med avtentičnim vodjem in zaposlenim so prisotna čustva, ki so pogosto intenzivna, onemogočena in težko vodljiva. Še posebno pri uvajanju sprememb nastopijo čustvene blokade, ki onemogočajo nemoteno komunikacijo.

Vodje ne smejo imeti nečesa za samoumevno, če je samoumevno njim samim. Svoje sledilce morajo dobro poznati, z njimi odprto komunicirati in sproti reševati nesporazume, da ne postanejo nerazrešljivi problemi (Dimovski et al., 2009, str. 148–149). Pomembno pri komuniciranju vodje pa ni le sporočanje, ampak najprej aktivno poslušanje zaposlenih in okolja, da lahko odgovori na njihove potrebe in vodi razvoj. V teoriji vodenja se pojavlja ideja, da so avtentični vodje ljudje, ki začitijo želje in tendence ljudi ter nato stopijo prednje in jim tako učinkovito predstavijo sebe, da zaposleni začitijo, da jim bo pod njihovim vodstvom bolje. Vodje zaposlenim lahko prisluhnejo v rednih anketah, vprašalnikih in na letnih razgovorih (Dimovski et al., 2009, str. 150).

2.2.2 Zavezanost avtentičnih vodij nenehnemu izpopolnjevanju

Razvoj avtentičnega vodje je posledica vsakodnevne predanosti samoizpopolnjevanju, ki se kaže kot pripravljenost pridobivati povratne podatke iz številnih virov, nenehne samoraziskave in predanost osebnostnim spremembam ter disciplinirano in načrtno urjenje za krepitev novih zmožnosti. Vsak razvoj je najprej vedno samorazvoj, zato je v organizacijskem razvoju smiselno pričakovati, da imajo vodje močno razvit občutek za lastno izpopolnjevanje in učenje. Razvoj vodij je usmerjen predvsem v izboljšanje njihove obstoječe prakse, ki bi jim omogočala dodaten razvoj in napredek pri zaznavanju potreb zaposlenih in okolja. Istočasno morajo vodje poskrbeti tudi za svoje nasledstvo, saj je to eden od kazalcev, ki kaže njihovo skrb za prihodnost organizacije.

Nekateri vodje se sčasoma tako navadijo na svoje ljudi in položaj, da nočejo niti pomisliti na konec svojega poslanstva in z rekrutiranjem naslednika odlašajo do zadnjega trenutka, pogosto do takrat, ko je za kakovostno uvajanje novega vodje že prepozno in to pripelje organizacijo v težave. Zanimivo vprašanje je tudi, ali se lahko vsak človek razvije v uspešnega vodjo. Zgodovina nas uči, da glede na kontekst in pripravljenost posameznika, ki ima željo po izpostavljenosti in napredovanju, lahko vsakdo vodi določeno skupino ljudi. Na morebitne omejitve napredovanja v hierarhično urejeni organizaciji opozarja t.i. Petrovo načelo, ki pravi, da posameznik napreduje do ravni svoje nesposobnosti. Dokaj pesimističen pogled na napredovanje pravi, da ljudje, ki svoje delo dobro opravljajo, napredujejo, dokler svojemu delu niso več kos, potem pa obstanejo na ravni, ki je ne obvladajo, in tam povzročajo s svojo nekompetentnostjo škodo sodelavcem in organizaciji.

V učeči se organizaciji ni tako stroge hierarhične ureditve, zato se tudi vodje rekrutirajo drugače. V večji meri so izbrani s strani sodelavcev kot pa postavljeni s strani lastnikov

organizacije. To hkrati velja za vlogo vodij na splošno, ki je bolj posledica prostovoljnega sledenja zaposlenih kot pa avtoritarnega določanja posameznikov za vodje. Zaposleni torej sami ocenijo, katere ljudi imajo za dovolj sposobne in vešče vodenja, da bi jim zaupali in sledili. Posameznik pa se mora seveda sam z vso odgovornostjo odločiti, ali je pripravljen sprejeti vodenje glede na poznavanje samega sebe in organizacijskega konteksta. Velikokrat znotraj organizacije obstajajo neformalni, t.i. mnenjski vodje, ki jih zaposleni globoko spoštujejo. Ti neformalni vodje usmerjajo nagnjenja in prepričanja svojih sodelavcev in imajo velik vpliv pri sprejemanju sprememb strateškega pomena, zato jih priznavanje njihovih sposobnosti vodenja in okrepitev njihovega vpliva z uradnim položajem dodatno motivira, da se potegujejo za skupne organizacijske cilje (Penger et al., 2009, str. 7).

Organizacije imajo omejena mesta vodilnih vlog pri zagotavljanju znanja (Berson et al., 2006, str. 589). Predvsem so vodje dolžni zagotoviti okolje, v katerem se vsi zaposleni čutijo odgovorne za izpolnjevanje vizije in imajo tudi zagotovljene pogoje za doseganje ciljev organizacije, ki so jih v dvosmernem komunikacijskem procesu uskladili z lastnimi cilji. Učeča se organizacija kot koncept ne ponuja čudežne formule, ki bi jo lahko organizacije uporabile v svojem poslovnem okolju in nato uspešno delovale. Izpostavljamo, da je za to nujen nenehni razvoj, še posebno pa k izpolnjevanju usmerjeno avtentično vodenje, ki se širi po celotni organizaciji.

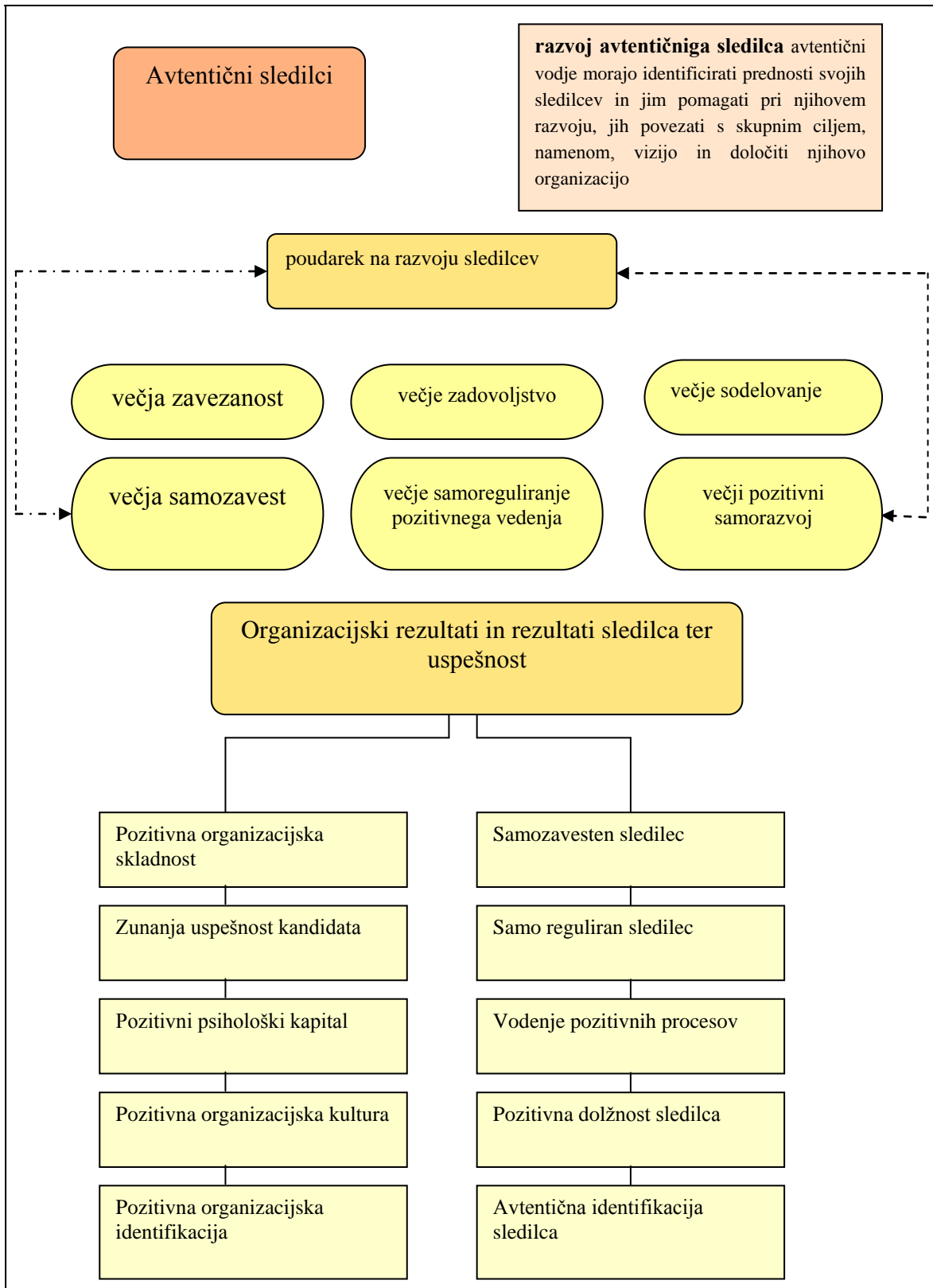
Avtentično vodenje ne temelji na prisili, ampak izvira iz zaupanja, povezanosti in pripadnosti skupnemu cilju. Sledeč iz teh ugotovitev lahko avtentičnega vodjo prepoznavamo v smislu samorazvoja, razvoja sodelavcev in razvoja novih vodij. Po mnenju Luthansa in Avolia (2003) so avtentični vodje, skozi procese osebnih in skupinskih identifikacij okrepili pozitivne občutke v privrženca (upanje, zaupanje, optimizem), ki vplivajo na sledilce preko delovnega odnosa (prevzem, sodelovanje), ki izhajajo iz sledilca vedenja, da bi povečali zmogljivosti (več napora).

Čedalje bolj se poudarja osebni razvoj vodje, ki temelji na zavezanosti etičnim standardom in pristnim medsebojnim odnosom s sodelavci. Vodja mora v vseh okoliščinah predvsem ostati zvest samemu sebi (Dimovski et al., 2009, str. 240). Ilies et al. (2005) predlagajo model razvoja avtentičnega vodje in privrženca, ki se osredotoča na elemente pristnosti in postopke, pri katerih avtentično vodenje prispeva k blaginji vodij in privrženca. Avtorji trdijo, da je avtentičnost kot introspektivno relacijski koncept, ki ima pomembne posledice za vodenje procesov in vpliva ne le na vodje, dobro počutje, temveč tudi na sledilčovo dobro počutje in samo koncept.

V procesu avtentičnega vodenja vodje ustvarjajo avtentične sledilce (Avolio et al., 2004). Zaposleni prevzemajo iniciativo tudi za svoj lasten razvoj, saj spoznajo, da lahko dosežejo več, kot so prej mislili. Pri tem ne gre za transformacijo sledilcev po željah vodje, temveč za bolj angažiran lasten razvoj sledilca zaradi razvoja vodje. Tako sledilci sami delujejo v

smeri optimističnega razmišljanja, grajenja samozavesti in ustvarjanja upanja. Slika 9 prikazuje razvoj avtentičnih sledilcev v učeči se organizaciji.

Slika 9: Avtentični sledilci v učeči se organizaciji



Vir: J. Peterlin et al., Authentic leadership as the promising link between western and eastern management practices: the case of Slovenian company, 2009, str. 91.

Vsak lahko postane avtentičen s proaktivnim vlaganjem v lasten razvoj. Avtentični vodje razvijajo avtentičnost tudi pri sledilcih in s tem ustvarjajo nove avtentične vodje (Gardner et al., 2005, str. 363-364). Sledilci tako pridobijo vsaj nekatere elemente avtentičnosti. Tudi pri avtentičnem sledenju so elementi avtentičnega vodenja podobni. Avtentično sledenje tako merimo s konstrukti samozavedanje sledilca, samoregulacija sledilca in pozitivni psihološki kapital sledilca. Ker se jim poveča intrinzična motivacija in verjamejo, da lahko dosežejo več, avtentični sledilci tudi sami proaktivno delujejo v smeri optimističnega razmišljanja, grajenja samozavesti in ustvarjanja upanja (Dimovski, Černe, Penger, Škerlavaj & Marič, 2011, str. A13).

Avtentični vodje s tem vplivajo na samozavedanje in samoregulacijo sledilcev (Avolio et al., 2004). Ob tem si dvigajo raven pozitivnih psiholoških zmožnosti. Samozavedanje je povezano s samorefleksijo in spoznavanjem samega sebe. Preko introspekcije avtentični vodje spoznajo in sprejmejo svoje temeljne vrednote, čustva, identiteto ter motive oziroma cilje, kar predstavlja štiri komponente samozavedanja po Avoliu in Gardnerju (2005). Gre torej za proces, v katerem posameznik razume svoje preference, prepričanja, želje in talente. Tako se zaveda svojega znanja in zmožnosti. Poleg tega avtentični vodje spodbujajo pri sledilcih učenje, torej ustvarjajo pogoje za njihov lastni pozitiven razvoj in s tem omogočajo organizacijsko učenje (Dimovski et al., 2011, str. A12).ocene sledilcev glede lastnosti vodje temeljijo predvsem na neposrednem opazovanju in na interakciji z njimi. Ta stik pri sledilcu služi kot mejnik v življenju, ki poveča samozavedanje in tlakuje pot lastnemu razvoju in avtentičnemu sledenju (Gardner et al., 2005, str. 359).

2.2.3 Pozitivni psihološki kapital

Pozitivni psihološki kapital predstavlja pozitivne psihološke navade, ki prispevajo k višji ravni učinkovitosti in razcvetu v organizacijah. Definiran kot pozitivno stanje razvoja značilnosti lastne učinkovitosti, upanja, prilagodljivosti in optimizma. Psihološki kapital je opredeljen kot eno od pozitivnih psiholoških stanj razvoja za katera je značilno:

- da imajo zaupanje (samo učinkovitost), da prevzame vse potrebno za uspeh v zahtevnih nalogah,
- da ima pozitivno pričakovanje (optimizem) v uspeh danes in v prihodnosti,
- vztrajanje v smeri ciljev in, kadar je to potrebno, preusmerjanje poti do ciljev (upam), da za uspeh,
- kadar jih pestijo težave in stiska, vzdrževanje in vračanje nazaj in še dlje (odpornost), za dosego uspeha. Koncept avtentičnega vodenja je odgovor na klic po novem načinu vodenja, ki bi ustrezal potrebam zaposlenih v sodobnih organizacijah.

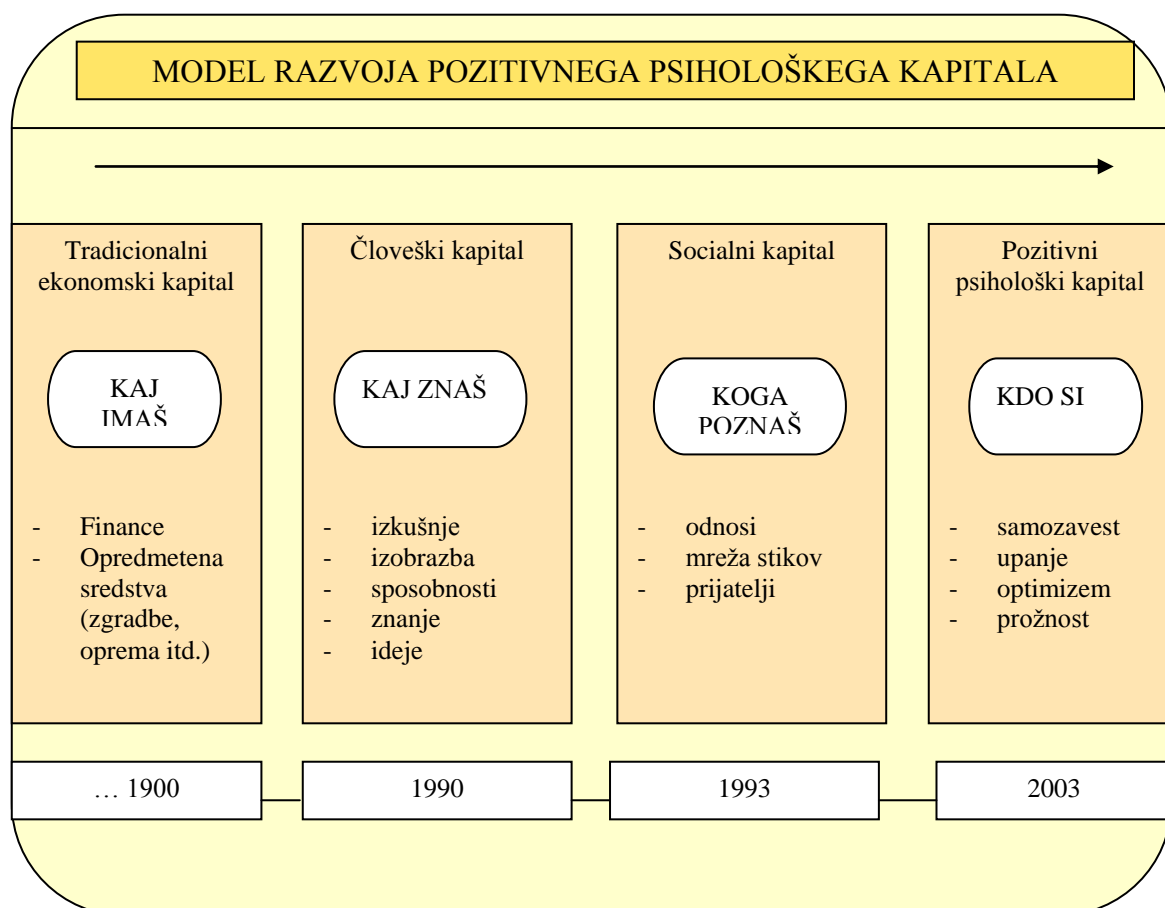
Nova paradigma skuša odgovoriti na mnoge kritike pomanjkanja etičnosti in integritete v poslovnem svetu in skuša ponuditi antipod zavajajočemu in manipulativnemu načinu vodenja v mnogih obstoječih organizacijah prek osredotočenja na osebne konkurenčne

prednosti posameznika in razvijanja pozitivnega organizacijskega vedenja, ki vključuje samozavest, (za)upanje, optimizem in prožnost (Avolio et al., 2004, str. 802).

Luthans in Avolio (2003) ter Avolio in Gardner (2005) trdijo, da mora konstrukt avtentičnega vodenja vključevati pozitivno moralno, etično komponento. Drugi raziskovalci (Cooper et al., 2005, Shamir & Eilam, 2005, Sparrowe, 2005) pa so izrazili zaskrbljenost, da se opredeli konstrukt, ki vključuje moralno komponento.

Kot kaže slika 10, gre psihološki kapital prek človeškega in socialnega kapitala in temelji na tezi »kdo si« in ne na » kaj ali koga poznaš?« avtorji ločijo med štirimi kapacitetami (dimenzijami) pozitivnega psihološkega kapitala po modelu CHOR. Konstrukti teh stanj določajo model nove paradigme pozitivnega organizacijskega vedenja (Penger & Dimovski, 2006, str. 433).

Slika 10: Luthansov model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: S. Penger in V. Dimovski, *Trendi učeče se organizacije. Razvoj avtentičnega vodenja in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete*, 2006, str. 434

Ponotranjeni moralni vidik se nanaša na internalizirano in integrirano obliko samoregulacije. Ta vrsta samoregulacije se ravna po notranjih individualiziranih moralnih

standardih in vrednotah v primerjavi z organizacijsko skupino in družbenimi pritiski in ima za posledico izraženo odločitev in vedenje, ki je v skladu s temi ponotranjenimi vrednotami (Avolio & Gardner, 2005.). Ponotranjeni moralni vidik se nanaša na vodjo vedenja, da se ravna po notranjih moralnih normah v nasprotju s tistimi normami vedenja, ki temeljijo na zunanjih pritiskih od vrstnikov in drugih organizacijskih zahtev. Avtentično vodstvo združuje koncepte pozitivne psihologije, ki se uporabljajo za organizacije (samoučinkovitost, odpornost, optimizem, dobro počutje) in razvoj vodstva skozi vse življenje (Gil, Alcover, Rico, & Sanchez-Manzanares, 2011, str. 40).

Gre za ponotranjene procese obvladovanja, uravnoteženo procesiranje informacij, transparentne odnose in avtentično vedenje. Uravnoteženo procesiranje vključuje točno in uravnoteženo zaznavanje ter ocenjevanje samega sebe. V zvezi z avtentičnim vodenjem psihološki kapital prispeva k optimizmu in je kot posledica, trden temelj samozavedanja (Luthans & Avolio, 2003). Samozavedanje avtentičnih vodij črpa pravilnost in objektivnost od povratnih informacij iz različnih virov, ki je utemeljen z resnično željo avtentičnega vodje za trajno izboljšanje in transparentno zaupanje. Luthans in Avolio (2003) menita, da psihološki kapital lahko učinkovito vodi v spiralo zaupanja in prave učinkovitosti. Potencial večje spirale in učinkovitost predvideva velik vpliv razvoja tako za vodje kot privrženca. V primeru učinkovitosti lastnega psihološkega kapitala, se lahko širi določitev njihovih privrženecv ter naložbe v razvoj avtentičnega vodenja.

Izhajajoč iz pozitivne psihologije ali čemur pravimo teorija pozitivnega organizacijskega vodenja, so vse navedene kapacitete v modelu prikazane na sliki 10 merljive, odprte za razvoj in je z njimi mogoče ravnati za večjo delovno uspešnost. Model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala povzema ta štiri stanja, ki se aplicirajo v današnja delovna okolja in prispevajo k pozitivni organizacijski identiteti organizacije. Donosi le te se kažejo prek izboljšane uspešnosti, kot je višja produktivnost, boljše storitve kupcem ter večja ohranitev zaposlenih (Penger & Dimovski, 2006, str. 434).

Pozitivni psihološki kapital vključuje elemente pozitivnega organizacijskega vodenja. To so samozavest, optimizem, upanje in prožnost (Dimovski et al., 2011, str. A12). Luthans in Avolio (2003) navajata, da kapacitete, kot so zaupanje, optimizem, upanje in prožnost povečujejo samozavest in samoregulacijo vedenja, potrebnega za avtentično vodenje. Avtentično vedenje vodje ima lahko pomembno vlogo pri razvoju lastne učinkovitosti in posledično uspešnosti v določenem času (Avolio & Walumbwa, 2006). Samoregulacija predstavlja proces, s katerim vodje uskladijo svoje ravnanje z njihovo pravo osebnostjo (George, 2003) in ob enem ohranjanje jasnih, odprtih odnosov do sledilcev in sodelavcev. Pri samoregulaciji vodje gre za konsistentno ravnanje vodje v skladu z njegovimi lastnimi vrednotami in ohranjanje transparentnih odnosov s sledilci (Gardner et al., 2005, str. 347). Vodja bo bolj avtentičen tudi, če bo nadzoroval svoje obnašanje v skladu z moralno-etičnimi načeli (May et al., 2003).

2.3 Sklepna spoznanja iz poglavja o avtentičnem vodenju

Avtentičnost pomeni poznavanje sebe, sprejemanje in ohranjanje takšnih, kot smo. Boljše, kot sprejemanje avtentičnosti kot konstrukt, je spoznanje, da je avtentičnost element kontinuuma ter pomeni, da čimbolj vodje, managerji, zaposleni ohranjajo svoje resnične vrednote, identitete in preference, tem bolj avtentični postanejo (Copper et al., 2005). Značilnost avtentičnega vodenja je prepoznavna preko načina vodenja, saj le to izvira iz vodje samega kot njegov del osebnosti. Pri vodenju je ohranjena visoka stopnja etičnosti vključno s pozitivnim psihološkim kapitalom s katerim pozitivno vpliva na celotno učečo se organizacijo. S tem je delno zaokrožena tudi sposobnost avtentičnega vodje, katerega uspešnost je opažena pri njegovih sledilcih.

Posameznikova obnašanja morajo biti usklajena z njegovimi notranjimi vrednotami, stališči in prepričanji, če so ta dobra ali slaba. Glede etičnosti, obravnavanega področja v delu, je mogoče avtentične vodje ceniti po ravnanjih vodje in njihovem spodbujanju odprtosti in izmenjavi informacij. Avtentično vodenje se vrača nazaj k osnovam. Vodenje skuša očistiti praznih obljub, olepševanja in uvaja čast in častno delovanje kot osnovo vodenja. Vodja ima čast, da služi zaposlenim, ki so mu izkazali zaupanje in ga pooblastili za etično vodenje, zato je njegova odgovornost, da svoje delo opravlja častno in omogoča razvoj vseh okoli sebe. Vzdržljivost organizacije je odvisna od kakovosti vodenja, ki izhaja iz moralnega prizadevanja, na katerega se opirajo vsi zaposleni.

Takšno vodenje je ključno za oblikovanje in uresničevanje molekularnega modela učeče se organizacije **FUTURE-O[®]**. Vodje, ki prevzamejo avtentično vodenje so tako lahko bolje opremljeni in kos običajnim izzivom s katerimi se soočajo v novih poslovnih modelih, s pozitivnim vplivom na zaposlene in uresničitvijo celotnega potenciala njihove vizije (Jensen & Luthans, 2006, str. 648). Komuniciranje vodij znotraj organizacije mora potekati po načelu vzajemnosti in pri tem ne sme izključevati zaposlenih. Za pojmovanje avtentičnega vodenja je ključna teza, da avtentičnost in s tem avtentično vodenje zahtevata dvig ravni samozavedanja vodje in drugih sodelavcev.

Vpliv avtentičnih vodij na odnose in vedenje podrejenih je močnejši in bolj motivacijski ob dobri identifikaciji ljudi, ki jih vodijo. Vsi posamezniki tako v organizaciji razvijajo in delijo skupne kognitivne mentalne modele, ki vodijo k udejanjanju učeče se organizacije in njene konkurenčne pozicije. Z usposabljanjem je mogoče prispevati k oblikovanju in vzpostavitvi odprtih, zaupnih in pristnih odnosov med vodji in sodelavci. Poglavitna naloga vodij ni več odločanje, temveč ustvarjanje zaupanja, sodelovanja in sposobnosti učenja znotraj celotne organizacije. Zaposleni na vseh ravneh so pooblaščen za sprejemanje odločitev in doseganje skupne vizije.

3 PRIPOROČILA IN UGOTOVITVE

Priporočila za kakovostnejše delovanje na področju učeče se organizacije in predlogi njenega razvoja so podani z dveh področij opredeljevanja učeče se organizacije, obe pa sta iz razvitih modelov.

3.1 Priporočila za razvoj učeče se organizacije

Predlogi se nanašajo kot izsledki novo nastajajoče inteligentne organizacije in se opirajo na Sengejev model. Nastajajoče organizacije so organizacije, ki prihajajo pod vse večjim pritiskom, ne le za učenje, spremembe in prilagajanja, ampak tudi za sprejemanje ukrepov, ki so etično sprejemljivi in trajnostni in, ki usklajujejo interese različnih interesnih skupin. Z drugimi besedami, obstajajo vse večja pričakovanja, da morajo organizacije delovati modro ali z modrostjo. Z veliko mero učenja, potrpežljivosti in vztrajnosti na poti razvoja si je potrebno ustvariti pot v prizadevanju za novo različico modela učeče se organizacije poimenovano inteligentna organizacija.

Osnovo razvoja je moč črpati iz petih disciplin učeče se organizacije, ki se uporabljajo za predlog procesov, ob sestavi sedmih stebrov inteligentne organizacije, organizacije, ki se ne le uči, ampak lahko tudi razvija svoje zmogljivosti za pametna dejanja. Priporočila, ki se nanašajo na učečo se organizacijo vključujejo tudi pojem organizacijskega učenja, s katerim sta sorodnega pomena, saj učeče se organizacije ni brez organizacijskega učenja. Njunu preučevanje je mogoče navezati na temelju razvoja za premik naprej na koncept inteligentne organizacije. Predlog preučevanja je torej za organizacijo, ki je inteligentna in zahteva, da razume univerzalna vprašanja, s katerimi se sooča, in je sposobna delovati v reševanju le-teh.

Dejanja učečih se organizacij morajo biti moralno odgovorna in bistvena za izboljšavo njene okolice in zainteresiranih strani. Razvijati je potrebno trajnostno strategijo, ki se bori za izboljševanje stanja vseh vpletenih. Inteligentna organizacija je tista, v kateri se ljudje učijo, da bi se pravilno odločili, ki deluje v luči posledic predvidenih ob pravem času. V takšni organizaciji je delovno mesto določeno z njegovo strukturo, kulturo, vzdušjem in v kateri je predpisan način izvajanja dejavnosti. Pet disciplin učeče se organizacije se uporablja kot podlaga za model, saj naj bi model inteligentne organizacije deloval kot morebitni katalizator za razpravo o modrosti v organizacijah.

Takšna organizacija mora biti tudi učeča se organizacija ali z drugimi besedami, modrost, ki se doseže z učenjem in prakso. V pozicioniranje predloga za inteligentno organizacijo je namen v obliki organizacijskega učenja razširiti pomen razvoja pomembnih premikov paradigme v teoriji in praksi organizacijskega učenja. Sistemsko razmišljanje je razumeti kot povezovalno disciplino, ki združuje druge štiri discipline. Je povezano z videnjem večje slike in razumevanjem medsebojnega sistema. Inteligentna organizacija mora

razumeti akt o soodvisnosti in kompleksnosti v organizaciji, vendar mora upoštevati dogovor svojih interakcij iz okolja, zato da bi zajeli razumevanje medsebojne odvisnosti in kompleksnosti odnosov med vsemi zainteresiranimi stranmi skupine. To razumevanje upošteva dinamično naravo organizacij in njihovih okoljih, motenj, napetosti in nasprotij interesov, ki povzročajo take spremembe. Za inteligentno organizacijo je predlagani steber: razumevanje dinamične kompleksnosti.

Osebno mojstrstvo je disciplina nenehnega pojasnjevanja in poglobljanja naše osebne vizije, s poudarkom na naši energiji, ki razvije potrpljenje in objektivno realnost. Ključni vidik osebnega mojstrstva ni le učenje, ampak tudi razumevanje vrednosti našega učenja drugim. Prispevek učenja posameznika v inteligentni organizaciji je bistveno zanjo. Sposobnosti ali zmogljivosti uveljaviti individualne praktične modrosti zahteva obvladovanje prakse. Posamezniki morajo v praksi videti druge možnosti, ocenjene kompleksne in spreminjajoče se primere, pri čemer določijo dolgoročne perspektive in ob odgovornosti za svoja dejanja, pokazati željo uresničevanja modrosti in tako postati bolj spretni pri dejanjih, odločitvah in vedenju. V skoraj modri organizaciji ostajajo osebne želje še vedno pomembne, vendar je potrebno naravo prizadevanj usmeriti k temu, ki daje etično uravnotežen prispevek in ne le v smeri doseganja posameznega dobička.

To pomeni iskanje in razvoj posameznikov, katerih ne ocenjujemo le po njihovi sposobnosti za opravljanje nalog vendar tudi, katero pripravljenost za druge jim omogočamo, da razumejo lastne posledice in posledice delovanja organizacije. Za inteligentno organizacijo je predlagan steber: razvoj usposobljenosti osebnih modrosti. Miselni modeli so predpostavke in posploševanja, ki vplivajo na to kako posameznik razume in si razlaga organizacijo. Ta disciplina je povezana površinsko in postavlja izziv kako se odzivamo na naše duševne modele skozi refleksijo in preiskave, mišljenje in zavest. Prehod od učenja organizacije za inteligentno organizacijo zahteva ponovno oceno miselnih modelov za zagotovitev, da objema etično filozofijo in razumevanje vloge in vpliva organizacij in njihovih dejavnosti, da presega ekonomski imperativ. Ta proces se lahko olajša z organizacijskimi obveznostmi do družbene odgovornosti podjetij, vendar ne bo vgrajen, če je prostor za posameznike, ki ponovno preučijo in nenehno revidirajo svoje miselne modele.

To zahteva, da organizacije ustvarjajo »prebivališče« v katerem je prostor in čas za premislek, in da proaktivno iščejo načine, da bi se izognili povečanju stiskanja dejavnosti. Za inteligentno organizacijo je predlagani steber: odločanje v smeri etičnih modelov. Oblikovanje skupne vizije je povezano s skupnim delovanjem v smeri skupnega smisla za celotno sliko prihodnosti. Inteligentne organizacije, kot so učeče se organizacije morajo imeti procese in kulturo, ki spodbuja in privablja ljudi ter jih spodbuja, da svoje modele in etično osebno mojstrstvo skupno oblikujejo okoli trajne prihodnosti organizacije. V dinamičnem okolju to ne predstavlja procesa, ki se zgodi enkrat in potem obstane v položaju ampak je potrebno pregledati vizijo, ki so jo sprejeli skupaj in jo razvijati.

Posebni izzivi so povezani z odzivanjem na dinamično okolje in etični kodeks, ki so značilni za inteligentne organizacije. Hkrati je treba naravo vizije za takšno organizacijo podpreti z etičnimi standardi in željami ter uravnoteženo upoštevati interese različnih interesnih skupin in zainteresiranih strani, ki morajo imeti vzdržnost v svojem jedru. Za inteligentno organizacijo je predlagana naslednja dimenzija: osvežilna skupna trajnostna vizija.

Timsko učenje kot disciplina priznava ekipo kot temeljno učno enoto. To je znotraj ekipe in skozi proces dialoga in razprave, v kateri je učenje in skupno razmišljanje ter ukrepanje mogoče spodbujati. Podobno je v inteligentni organizaciji v kateri je treba upoštevati zmogljivost organizacije, da bi odločitve in s tem delovanje na ravni skupine usklajevali s skupno vizijo organizacije. Poleg tega so blizu interakcije znotraj skupin ključnega pomena za posamezne učne poti k modrosti, kot je zlasti potrebno za podporo procesov, povezanih z razvojem osebne modrosti, usposobljenosti in razpravljanja do etičnih modelov. Za inteligentno organizacijo je predlagan steber: dinamična modrost skupine. Čeprav podaja pet disciplin učeče se organizacije koristno podlago za začetek postopka ugotavljanja ključnih stebrov inteligentne organizacije ima pojem učeče se organizacije prevladujoče kognitivne paradigme.

Mogoče bi bilo prilagoditi pet disciplin učeče se organizacije in jih ne v celoti njihovega pomena uporabiti v inteligentnih organizacijah vsaj glede etične naravnosti. Modrost se lahko dokaže le s sodelovanjem v akciji ter s pametnimi odločitvami ali ukrepi v odvisnosti od konteksta. Zato je predlagan nov steber modrosti organizacije: razpravljanje v praksi. Ker »kognitivna« usmeritev učenja v modelu organizacije zanemarja upoštevanje sorodne in čustvene vidike izkušenj organizacij ljudji v družbi, se pojem učenja pogosto vključuje na podlagi izkušenj in je tako v razvoju in rasti modrosti še večji poudarek na izkustvenem razvoju. V inteligentni organizaciji je učenje in razvoj hkrati rezultat in predhodnica ukrepa ali prakse. Zato je predlagani sedmi steber inteligentne organizacije: poosebljeno učenje.

Pri takšni organizaciji bo potrebno nenehno namenjati pozornost na področja, ki skušajo razviti procese povezane z razumevanjem dinamične kompleksnosti, razvijanjem usposobljenosti osebne modrosti, razmišljanjem v smeri etičnih modelov, trajnostno osveževati skupno vizijo, skupino dinamične modrosti, razpravljanje o praksi in poosebljanje učenja. Stališča, da je inteligentna organizacija tako uspešna kot učeča se organizacija, saj uporablja pet disciplin učeče se organizacije kot platformo za predlaganje s sedmimi stebri inteligentne organizacije.

Deluje v kompleksnih okoljih v katerih morajo biti združeni interesi več zainteresiranih strani, razumeti univerzalna vprašanja s katerimi se sooča in jih mora biti sposobna reševati. Ob negotovosti njene prihodnosti skozi razvijanje kompetenc pri razvoju upoštevanja izkušenj tistih, ki se zavedajo pomembnosti etičnih vprašanj do modrih

odločitev in dejavnosti to zajema znanje in učenje ter ustvarjanje in sodelovanje v svojem okolju, kjer postanejo spretni za sodelovanje na podlagi izkušenj in prakse (Rowley & Gibbs, 2008, str. 356–372). Slika 11 prikazuje vzorec inteligentne organizacije s stebri.

Slika 11: Vzorec inteligentne organizacije s stebri



3.2 Priporočila za razvoj avtentičnega vodenja

Avtentično vodenje je obravnavano kot nov konstrukt, ki je še v stopnji razvoja, zato je pričakovati, da se bodo pojavljale še novejšje perspektive. Model avtentičnega vodenja temelji na enotnih pojasnilih konstrukta identitete, ki deluje na različnih ravneh analize. Kot pri vseh novih področjih preiskave je veliko dela potrebno opraviti še zlasti v zvezi z:

- a) doseči večjo jasnost opredelitve konstrukta,
- b) obravnati vprašanje merjenja, in
- c) izogibanje opuščanja konstrukta.

V zvezi z opredelitvijo jasnosti, Cooper et al. (2005) opozorjajo na potrebo po opredelitvi ključnih razsežnosti avtentičnega vodenja in nato oblikovanja teoretične opredelitve. Trdili so, da je trenutna opredelitev avtentičnih vodij, kot tisti, ki se globoko zaveda, misli, obnašanja in dojemanja drugih, kot se zaveda svojih lastnih in drugih vrednot, moralnega vidika, znanja in moči. Zavedajo se konteksta, v katerem delujejo in so prepričani, si upajo, so optimistični, prožni in z visokimi moralnimi vrednotami. Po navedbah v (Avolio et al., 2004, str. 805), je opredelitev avtentičnega vodenja preširoka in vsebuje različne elemente iz številnih področij, ki pomenijo resen izziv za merjenje.

Svarila izražanja avtorjev, da zgoraj navedena opredelitev ni opredelitev avtentičnega vodenja kot procesa, temveč opredelitev avtentičnih vodij kot osebe, ostaja problem. Trenutno je v študiji avtentičnega vodenja ovira pomanjkanje konstrukta jasnosti in odsotnost zanesljive in veljavne listine o avtentičnem vodenju. Ena izmed pomembnih raziskovalnih izzivov vzpostavlja diskriminantno veljavnost konstrukta avtentičnega vodenja. Če diskriminantno veljavnost ni mogoče ugotoviti, potem vprašanje o potrebi in nujnosti, ki ga ustvarja konstrukt drugega vodenja vodstva konstrukta, postane zelo pomemben (Cooper et al. 2005). Če avtentično vodenje kot konstrukt ni edinstven, se lahko čas in trud še učinkoviteje porabi z uporabo obstoječih teorij za reševanje vprašanj avtentičnega vodenja. Po študiji razvoja avtentičnega vodenja v nastajajočih stopnjah ima veliko možnosti za izboljšanje izgradnje in prehod od konceptualne faze do empiričnih gradenj teorije in preskusno fazo raziskovalca vodenja.

Razvoj in potrditev merjenja avtentičnega vodenja raziskovalcem omogoča, da ga razlikujejo od drugih podobnih konstruktov (Cooper et al., 2005). Poleg tega so potrebne študije, ki se nanašajo na avtentično vodenje in sledenju razvoja na druga področja človekovega razvoja, kot spoznavni in moralni razvoj. Prav tako so potrebne kvalitativne študije, kot naknadni primeri avtentičnih vodij, analiza njihovega zaposlovanja, ki bi lahko bilo še posebej koristno pri prepoznavanju konstrukta dimenzije avtentičnega vodenja. Nadaljnji razvoj teorije je osrednja dejavnost pri gradnji novega konstrukta. Glede na to, da je eden od neposrednih rezultatov avtentičnega vodenja razvoj avtentičnih sledilcev, bi bilo smotrno objektivno raziskovati te spremembe pri sledilcih. Na ta način merjenje avtentičnega vodenja ne bi temeljilo zgolj na zaznavanju. Poleg tega bi bilo merilo za ugotavljanje avtentičnega vodenja sam rezultat vodenja. Seveda bi bilo treba tudi empirično preveriti, kako implementacija avtentičnega vodenja neposredno vpliva na uspešnost zaposlenih in posredno (ali neposredno) na finančno ter nefinančno uspešnost organizacije.

Poseben izziv predstavlja celovito merjenje konstrukta (Cooper et al., 2005; Walumbwa et al., 2008, str. 90) in njegove učinkovitosti ter vpliva na uspešnost organizacije. Na tem področju tudi primanjkuje empiričnih raziskav, s čimer bi se dalo dokazati vpliv avtentičnega vodenja na organizacijske rezultate. Avtentično vodenje pa bi bilo v prihodnje potrebno meriti tudi s pomočjo eksperimentov, ne le z anketnimi vprašalniki in intervjuji

(Dimovski et al., 2011, str. A19). Še ena pot za prihodnje raziskave vključuje uporabo kritičnih dogodkov pristnih in nepristnih vedenj vodja za izdelavo tipologije avtentičnega vedenja vodje, ki so lahko ključnega pomena pri opredeljevanju natančnejše zakonske mreže konstrukta domene. Čeprav je še veliko dela treba opraviti, je avtentično vodenje konstrukt, ki je pomemben in obetaven, saj se znanstveniki osredotočajo na notranjo dinamiko vodenja v nasprotju z vodilno vlogo (Klenke, 2007, str. 88–90).

Vendar se je do danes le malo raziskav osredotočilo v akademski literaturi na moralni vidik avtentičnega vodenja. Kot rezultat so bili minimalno dokazani podatki na voljo za pojasnitev razmerja med teoretično avtentičnostjo, vodstvom in moralo ter zasnovani rezultati v organizacijskih okoljih. Poleg tega neobstoj konceptualne jasnosti obstaja v literaturi v smislu pojasnjene ponotranjenega moralnega vidika, povezanega z avtentičnim vodenjem. Ta nejasnost ne izhaja iz pomanjkanja sporazuma med teoretiki glede prisotnosti moralne komponente v avtentičnem vodenju, ampak izhaja iz premalo pozornosti osnovne dimenzije avtentične vodje moralnosti. Zato obstaja nujna potreba, da se razišče moralnost avtentičnega vodenja.

Natančneje je treba pojasniti osnovni teoretični konstrukt glede razmerja med avtentičnim vodenjem in moralo oziroma moralnim razvojem. Potrebno je preiskati in empirično preveriti predlagano korelacijo med avtentičnim vodenjem in moralnim razvojem, kot tudi učinek moralnega razvoja na poseben moralni rezultat, kot psihično dispozicijo med avtentičnimi vodji in celovitostjo. Namen tega je obravnavati in izpolniti raziskave v zvezi z moralnostjo avtentičnega vodenja in s tem prispevati k širši razpravi in razvoju teorije avtentičnega vodenja kot najprimernejšega modela za pozitivno in učinkovito vodenje (Franklin, 2010, str. 1–2).

Prihodnje raziskave, ki so potrebne na področju avtentičnega vodenja, so predvsem v zvezi z oceno, izmero karakteristik avtentičnih vodij, za razvoj lestvice za merjenje avtentičnega vodenja v samega sebe, ki bodo potrdile zahtevek za avtentično vodenje v organizacijskem smislu. Rezultati sledilcev, kot dodatna prizadevanja vedenja. Preučiti in preizkusiti je potrebno avtentično vodenje v primerjavi z drugimi stili vodenja v okviru organizacije uspešnosti (Khan, 2010, str. 168).

Izziv raziskav je v konceptualni in empirični povezavi med avtentičnim vodenjem in odnosom sledilcev, njihovim vedenjem in uspešnostjo izida, kar še do zdaj ni bilo razvito. Nekaj začetnega dela pri razvoju tega širšega okvirja je bilo opravljenega z Avolio et al. (2004), ki dokazuje vpliv avtentičnih vodij na odnos sledilcev, njihovo vedenje in delovanje. Pozitivno organizacijsko vedenje, zaupanje, upanje, čustva, identifikacija in teorija identitete opisujejo vpliv avtentičnih vodij na odnos in vedenje sledilcev (Khan, 2010, str. 170).

SKLEP

Funkcija vodenja kot del procesa managementa v učeči se organizaciji je nedvomno vedno zahtevnejša, vendar edinstveni izzivi vodenju, s katerimi se organizacije po svetu soočajo v današnjem času, zahtevajo nove, pristne, modele avtentičnega vodenja. Zato je za konkurenčen položaj potrebno stalno vlaganje v nova znanja in razvoj na področju razvoja vodij in njihovih sledilcev, zaposlenih. Takšni izzivi zahtevajo prenovljen vpogled na obnovitev in ohranitev raziskovalnih konstruktov kot so samozavest vodenja, zaupanje, optimizem v procesu vodenja, sposobnost hitrega okrevanja ob kriznih razmerah in izkazovanje prožnosti in dinamičnosti.

Uspešna organizacija se mora v današnjem turbulentnem okolju, ki narekuje oster tempo, hitro prilagajati, če želi doseči svoje cilje. Organizacije morajo počasi začeti spreminjati svojo organizacijo iz tradicionalne v učečo se. Tiste, ki temeljijo na strogi hierarhiji z visoko hierarhično strukturo, centraliziranim odločanju, visoki formalizaciji in nefleksibilnosti, se zaradi svoje togosti ne morejo odzivati na spremembe v okolju. Če želijo postati učeča se organizacija, ni dovolj, da poznajo samo cilj svojega potovanja, ampak morajo znati tudi priti do tja. Morajo se spoprijeti z različnimi izzivi, katerim bodo kos le ob nenehnem povečevanju znanja, ki mora predstavljati temelj razvoja. Sposobnost organizacij mora postati stalno prilaganje na nastale izzive ter njihovo reševanje. Le s takšno sposobnostjo bo organizacija lahko rasla in dosegala svoj največji razvoj. Razvoj bo mogoče doseči le ob pravilnem vodenju zaposlenih znotraj organizacije. Ključni izziv učeče se organizacije v primerjavi s klasično se kaže v zavedanju managementa in predvsem vodij, da postavljajo vlogo posameznika v osrednjo pozicijo organizacijske mreže znanj. Vodenje mora biti takšno, ki ga bodo zaposleni sprejeli in mu sledili. Tako v ospredje razvoja prihaja avtentično vodenje.

V prvem delu sem uvodoma s pogledom v zgodovinsko umestitev učeče se organizacije v razvojni vidik organizacij podal začetek njenega razvoja. Organizacije, ki sprejmejo ta konstrukt morajo bistveno spremeniti svojo miselnost. Postati morajo značilno prepoznavne in to prepoznavnost graditi na uvedbi različnosti. Značilnosti morajo izhajati iz sposobnosti organizacije reševanja nastalih izzivov. Organizacije, ki se bodo hitreje sposobne prilagoditi nastalim problemom, jim bo le to omogočalo izkoriščanje njihovih prednosti, grajenih na uspešnosti zaposlenih. Poudarjeni razlogi za uvedbo učeče se organizacije so predvsem v boljšem sodelovanju zaposlenih, njihovi večji motiviranosti in pripravljenost za razvoj. Izhajati morajo iz prilagajanja izzivom. Zavest o potrebnosti spreminjanja mora biti v ljudeh samih, da bodo uresničevali in udeleževali spremembe. Skozi čas razvoja pa se mora učeča se organizacija prilagoditi na številnih področjih.

V delu obravnavanja modelov razvoja si lahko ogledamo tri, ki so podani v okviru magistrskega dela. V Sengejevem modelu je ponazorjen njegov začetek na področju uveljavitve učeče se organizacije, ki je še danes uporaben pri udejanjanju. Kot pionir

njenega razvoja, je postavil temelje za uresničevanje napredka na področju organizacij. V nadaljevanju magistrsko delo prikazuje model po Daftu, ki je opisan po šestih elementih in se razlikuje od predhodnega po njegovem pristopu do posameznih področij, potrebnih v opredelitvi nastanka učeče se organizacije. Za zaključek prvega dela je opisan še slovenski konceptualni model udejanjanja učeče se organizacije, ki povezuje povezanih sedem elementov, ki morajo biti izvedeni za samo uresničitev učeče se organizacije. Koncept udejanjanja učeče se organizacije s pomočjo modela sedmih elementov modela Future-o[®] predstavlja izziv za vse organizacije. Za le te pa velja, da se lahko le z ustrezno prilagoditvijo celotne organizacijske kulture v smeri učeče se organizacije uspešno odzivajo na spremembe sodobnega časa in izzive, ki jih prinaša.

Drugi del sledi predstavitvi avtentičnega vodenja. Temeljni procesi avtentičnega vodenja privedejo v razvoj ciljnega vodenja. avtentično vodenje ne gradi le na simbolih, deljeni kulturi, temveč širi skupne kognitivne vedenjske vzorce prek elementov pozitivnega organizacijskega vedenja in pozitivnega ravnanja vseh članov organizacije, z namenom oblikovanja pozitivne organizacijske identitete učeče se organizacije. Poglavlje sledi predstavitvi začetkov avtentičnega vodenja, ki so povezani predvsem z iskoriščanjem vodilnih položajev nekaterih podjetij. Ob tako opisanem avtentičnem vodenju, so opredeljene sposobnosti vodij, ki morajo svoje poslanstvo izpolnjevati na področju vodenja, povezovanja zaposlenih in povečevanja učinkovitosti organizacij. Poudarjenost lastnosti avtentičnih vodij se odraža v konceptualnem modelu avtentičnega vodenja, ki podaja njihov način dela in oredeljuje povezovalne elemente konstrukta.

Pozitivnost avtentičnih vodij se mora odražati tako v načinu njihovega dela kot v sodelovanju z ostalimi zaposlenimi. Njihovo delo mora biti osnovano na nenehnem izobraževanju s katerim pridobivajo nova znanja za uresničevanja zastavljenih ciljev, možnost boljše izvedbe in v želji vzpostavljanja dobrih odnosov s sodelavci, vpeljavajo etičnosti. Zaradi njihove izpostavljenosti vodenja organizacije morajo znati povečevati pomen komunikacije tako z zaposlenimi kot med seboj. Z namenom sprožanja aktivnosti med člani organizacije, želijo doseči, da model pozitivnega organizacijskega vedenja postane del osebne in strokovne rasti vsakega posameznika.

V tretjem, zadnjem delu je dan poudarek na priporočilih obeh konstrukto. Priporočila učeče se organizacije temeljijo na izsledkih oblikovanja inteligentne organizacije, katere razvoj temelji na modelu po Sengeju. Inteligentna organizacija naj bi vsebovala 7 elementov s poudarkom na dodatnem izobraževanju in vnosu etičnosti v delovanje organizacije. Priporočila avtentičnega vodenja vsebujejo predvsem dodatne priporočene raziskave, ki so potrebne za popolno razčiščenost vloge in pomena avtentičnega vodenja. Raziskave omogočajo temu konstrukt nadaljnji razvoj, saj je avtentično vodenje še novo področje raziskovanja. Potrebne raziskave naj bi razjasnile avtentično vodenje v popolnosti in določile širitev opredelitve, zaradi trenutne nejasnosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Antonakis, J., Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J. (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage, cop.
2. Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of organizational behavior*, 25(2004), 951–968.
3. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask. A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors: *The leadership quarterly*, 15(6), 801–823.
4. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development. Getting to the roots of positive forms of leadership: *The leadership quarterly*, 16(3), 315–338.
5. Avolio, B. J., Hannah, S. T., Luthans, F. & Harms, P. D. (2008). Leadership efficacy. Review and future directions. *The leadership quarterly*, 19(6), 669–692.
6. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Webber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research and futures directions. *The annual review of psychology*, 60(2009), 421–449.
7. Berson, Y., Nemanich, L. A., Waldman, D. A., Galvin, B. M., & Keller, R. T. (2006). Leadership and organizational learning: a multiple levels perspective. *The leadership quarterly*, 17(2006), 577–594.
8. Brown, M. E. & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership. A review and future directions. United States. *The leadership quarterly*, 17(2006), 595–616.
9. Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders, *The Leadership Quarterly*, 16(2005), 475–493.
10. Daft, R. L. (2000). *Management* (5th ed.). Forth Worth: The Dryden Press.
11. Daft, R. L. & Marcic, D. (2011). *Understanding management* (6th ed.). Australia.
12. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija. ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
13. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2008). Razvoj avtentičnega voditeljstva v učeči se organizaciji: študija primera podjetja ACH, d.d. *Organizacija*, 41(2), str. A97–A105.
14. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje.

15. Dimovski, V., Grah, B., Penger, S., & Peterlin, J. (2010). Authentic leadership in contemporary Slovenian business environment: explanatory case study of Hermes Softlab. *Organizacija*, 43(5), 214–223.
16. Dimovski, V., Černe, M., Penger, S., Škerlavaj, M., & Marič, M. (2011). Razvoj modela avtentičnega vodenja in empirična preverba. *Organizacija*, 44(1), A11–A22.
17. Franklin, R. S. (2010). *Exploring the moral development and moral outcomes of authentic leaders*. Pearson Prentice Hall: School of global leadership & Entrepreneurship.
18. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The leadership quarterly*, 16(3), 343–372.
19. George, B. (2003). *Authentic leadership: rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco. Jossey Bass.
20. Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R., & Sanchez-Manzanares, M. (2011). New ways of leadership in work teams. *Papeles del psicologo*, 32(1), 38–47.
21. Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: understanding leader-follower outcomes. *The leadership quarterly*, 16(2005), 373–394.
22. Jaklič, M., Možina, S., Kovač, J., Ivanko, Š., & Šek Mertuk, P. (2006). *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
23. Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employess, attitudes. *Leadership & organization development journal*, 27(8), 646–666.
24. Kelemina, D. (2009). Različnost koncepta učeče se organizacije med slovenskimi podjetji. *Slovenska akademija za management*, 1(2), 11–17.
25. Kempster, S., Cope, J., & Parry, K. (2010). *Dimensions of distributed leadership in the SME context*. Glasgow: University of strathclyde busine school.
26. Khan, S. N. (2010). Impact of authentic leaders on organization performance. *International journal of business and management*, 5(12), 167–172.
27. Klenke, K. (2007). Authentic leadership. A self, leader, and spiritual identity perspective. Leadership development institute (LDI) international. *International journal of leadership studies*, 3(1), 68–97.
28. Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). *Authentic leadership: A positive developmental approach*. V K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Barrett-Koehler.

29. Možina, S. et al. (2002). *Management. Nova znanja za uspeh*. Radovljica. Didakta.
30. Muc, M. B. (2002). *Učeča se organizacija* (prispevek na konferenci). Koper: Visoka šola za management.
31. Penger, S., & Dimovski, V. (2006). Trendi učeče se organizacije – razvoj avtentičnega vodenja in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. *Teorija in praksa*, 43(3/4), 427–445.
32. Penger, S., Dimovski, V., Peterlin, J. & Černe, M. (2009). Metode razvoja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji. *Organizacija znanja*, 14(1–2), 4–11.
33. Peterlin, J., Penger, S., & Dimovski, V. (2009). Authentic leadership as the promising link between western and eastern management practices: the case of Slovenian company. *International business & economics research journal*, 8(12), 87–98.
34. Rowley, J., & Gibbs, P. (2008). From learning organization to practically wise organization. *The learning organization*, 15(5), 356–372.
35. Senge, P. (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency
36. Senge, P. M. (2004). Trije, ki vlečejo naprej: drzni, močni in nevidni. *Manager*, 6(2004), 61–65.
37. Shamir, B., & Eilam, G. (2005). »What's your story?« A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(2005), 395–417.
38. Sparowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. *The leadership quarterly*, 16(3), 419–439.
39. Uršič, D., & Nikl, A. (2004). *Učeča se organizacija. sistemsko organizacijski vidik*. Maribor.
40. Vemić, J. (2007). Employee training and development and the learning organization. *Economics and organization*, 10(2), 209–216.
41. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership. development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89–126.
42. Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: the mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of organizational behavior*, 32, 4–24.
43. Yukl, G. (2009). Leading organizational learning: reflections of theory and research. *The leadership quarterly*, 20(1), 49–53.