

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

RAZVOJ VODITELJSTVA V UČEČI SE ORGANIZACIJI

Ljubljana, marec 2007

JUDITA PETERLIN

IZJAVA

Študentka Judita Peterlin izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Vlada Dimovskega, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 19. 3. 2007

Podpis:

KAZALO

| | |
|--|-----------|
| UVOD | 1 |
| 1 RAZVOJ VODITELJSTVA | 4 |
| 1.1 OPREDELITEV VODITELJSTVA | 4 |
| 1.1.1 Voditeljstvo ali management | 6 |
| 1.2 ZNAČILNOSTI VODITELJEV | 8 |
| 1.2.1 Kompetence voditeljev | 8 |
| 1.2.1.1 Ravni voditeljev | 8 |
| 1.2.2 Psihosocialne značilnosti voditeljev | 10 |
| 1.2.2.1 Čustvena inteligentnost voditeljev | 11 |
| 1.2.3 Etična komponenta voditeljev | 12 |
| 1.2.3.1 Vodenje z integriteto | 12 |
| 1.3 NAČINI VODENJA | 13 |
| 1.3.1 Avtorski in demokratični način vodenja | 13 |
| 1.3.2 Transakcijski in transformacijski način vodenja | 14 |
| 1.3.3 Psevdotransformacijski in avtentični transformacijski način vodenja | 15 |
| 1.3.3.1 Značilnosti avtentičnega vodenja | 18 |
| 1.3.3.2 Dimenzije avtentičnega voditelja | 19 |
| 2 OPREDELITEV UČEČE SE ORGANIZACIJE | 21 |
| 2.1 UVAJANJE UČEČE SE ORGANIZACIJE | 23 |
| 2.1.1 Model USP 8K | 24 |
| 2.1.2 Model FUTURE-O® | 27 |
| 2.1.2.1 Značilnosti vodenja v učeči se organizaciji | 29 |
| 2.2 UČEČA SE KULTURA IN KLIMA | 31 |
| 3 MODEL VODITELJSTVA V UČEČI SE ORGANIZACIJI | 34 |
| 3.1 STRATEŠKO IN AVTENTIČNO VODITELJSTVO | 35 |
| 3.1.1 Strateška naravnost | 37 |
| 3.1.2 Avtentično delovanje | 37 |
| 3.2 DVOSMERNO KOMUNICIRANJE VODITELJSTVA S SODELAVCI | 39 |
| 3.3 ZAVEZANOST VODITELJEV UČEČE SE ORGANIZACIJE NENEHNEMU IZPOPOLNJEVANJU | 41 |
| 3.3.1 Razvoj voditeljev | 41 |
| 3.3.2 Usposabljanje voditeljev | 44 |
| 3.3.2.1 Akcijsko učenje | 44 |
| 3.3.2.2 360-stopinjsko vodenje | 45 |
| 3.3.2.3 Sistem mentorstva | 45 |
| 3.3.2.4 Sistem nasledstva | 46 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3.4 | MERJENJE USPEŠNOSTI IN NAGRAJEVANJE | 47 |
| 4 | PRIMER VODITELJSTVA V ORGANIZACIJI ACH, DRUŽBI ZA GOSPODARJENJE Z NALOŽBAMI, d. d. | 49 |
| 4.1 | PREDSTAVITEV PODJETJA ACH, d. d..... | 49 |
| 4.1.1 | Razvoj voditeljev | 50 |
| 4.1.1.1 | Poslovna akademija..... | 50 |
| 4.2 | ANALIZA STANJA V PODJETJU GLEDE NA MODEL VODITELJSTVA V UČEČI SE ORGANIZACIJI | 51 |
| 4.2.1 | Avtentičnost in strateška naravnost voditeljstva..... | 52 |
| 4.2.2 | Komuniciranje voditeljstva s sodelavci..... | 52 |
| 4.2.3 | Zavezanost voditeljstva nenehnemu izpopolnjevanju..... | 54 |
| 4.2.4 | Merjenje uspešnosti in nagrajevanje voditeljstva | 55 |
| 4.3 | PRIPOROČILO VODITELJSTVU ACH, d. d., ZA USPEŠEN RAZVOJ V OKVIRU UČEČE SE ORGANIZACIJE | 56 |
| | SKLEP | 57 |
| | LITERATURA | 60 |
| | VIRI | 65 |
| | PRILOGA A | 1 |

KAZALO SLIK

| | |
|--|----|
| Slika 1: Dimenzije avtentičnega voditelja | 19 |
| Slika 2: Model USP 8K..... | 24 |
| Slika 3: Model udejanjanja učeče se organizacije FUTURE-O® | 28 |
| Slika 4: Vodenje v slovenskih organizacijah | 33 |
| Slika 5: Model voditeljstva v učeči se organizaciji..... | 35 |
| Slika 6: Luthansov model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala..... | 36 |
| Slika 7: Model avtentičnega voditeljstva..... | 39 |
| Slika 8: Koncentrični krogi voditeljstva in sledilstva v učeči se organizaciji | 43 |

KAZALO TABEL

| | |
|---|----|
| Tabela 1: Lastnosti transformacijskega voditelja in avtentičnega transformacijskega voditelja | 16 |
| Tabela 2: Osebna in organizacijska odgovornost..... | 17 |

UVOD

Dandanes stabilne in trajne konkurenčnosti v organizacijah ni več, kar nedvomno zahteva spremenjen način delovanja v poslovnem svetu. Organizacije se morajo biti sposobne hitreje sistematično učiti kot konkurenti, kar pomeni, da morajo postati učeče se organizacije. Da pa bi lahko to postale, potrebujejo voditelje z globljim uvidom v delovanje sodobnega poslovnega sveta. Spremenjena vloga managerjev (Zupan, 2001, str. 38) v učečih se organizacijah zahteva sposobnost vodenja (ang. leadership), ki sprosti človeške potenciale s komuniciranjem, spodbujanjem in timskim delom, zato se morajo tradicionalna načela managementa precej spremeniti.

Stewart (Tavčar, 2005, str. 76) meni, da v sodobnih organizacijah – temelječih na znanju – vlogo hierarhije prevzemajo zmožnosti (kompetence), skupnosti, zavzetost in komuniciranje. Ljudje (p)ostajajo najpomembnejši del premoženja organizacije, saj ustvarjajo in ohranjajo sposobnost konkuriranja organizacije. Konkurenčna prednost se gradi na znanju in intelektualnem kapitalu, kar predstavlja tudi edini ekonomski vir sodobne organizacije (Dimovski in Penger, 2004, str. 809). V učeči se organizaciji zna strokovnjak na svojem področju več kot njegov šef, učenje poteka ob reševanju problemov, hierarhije je malo, strokovnjakov, ki imajo pravico odločati, je veliko, pripadnost pa povečuje le skupna vizija, zato je vse več časa in truda vodilnih uslužbencev namenjenega komuniciranju in posredovanju skupne vizije vsem zaposlenim.

Kultura učeče se organizacije (Kavčič, 1994, str. 424) sloni na neprestanem pridobivanju novega znanja, ki je podlaga spreminjanju vedenja članov organizacije. Zgolj statično zbiranje informacij ne doprinese k organizacijskemu razvoju, če na podlagi tega ni dinamičnega procesa izmenjave in implementacije novih znanj v vsakodnevno poslovanje. Organizacija sicer lahko sprejme temeljno odločitev o zavezanosti konceptu učeče se organizacije, vendar pa mora to odločitev potrjevati v vsakem trenutku svojega delovanja. V tem se kaže tudi avtentičnost voditeljev in njihovih sodelavcev v procesu delovanja učeče se organizacije. Zagotovo lahko pričakujemo večjo uspešnost organizacije, če so vsi vključeni v delovanje učeče se organizacije pristno zavezani nenehnemu izboljševanju in razvoju, kot pa, če je ta naravnost le pisno izražena v dokumentih organizacije.

Kodeks etike združenja managerjev¹ vodenje v četrtem členu opredeli kot kulturnen medčloveški odnos, in hkrati kot poklic, za katerega je treba strokovno znanje sprti nadgrajevati prek učenja in izmenjavanja izkušenj z drugimi, kar omogoča učeča se organizacija, ki je po Sengejevem mnenju prej filozofija, kot pa management (Šmuc in Senge, 2004, str. 19). Predpostavljamo torej, da obstaja medsebojna odvisnost med vlogo voditeljstva

¹ Kodeks etike združenja managerjev izpostavlja vodenje kot prednostno nalogo slovenskih managerjev: [URL:<http://www.zdruzenje-manager.si/slo/kdo-smo/dokumenti/kodeks/>], 3. 1. 2007.

in učečo se organizacijo, in menimo, da je razvoj enega odvisen od razvoja drugega. Sledili bomo ideji Dafta (2003), ki izpostavlja razvoj voditeljstva kot edini način, prek katerega se lahko organizacija razvije v učečo se organizacijo. K temu dodajamo, da je okolje učeče se organizacije tisto, ki omogoča kontinuiran razvoj voditeljstva. V magistrskem delu bomo voditeljstvo obravnavali predvsem kot odnos med sodelavci v smislu zagotavljanja nenehnega profesionalnega in osebnostnega razvoja vseh zaposlenih v organizaciji. Pokazali bomo, da so voditelji najprej odgovorni za lasten razvoj, takoj za tem pa za razvoj svojih sodelavcev, kar sčasoma omogoča razpršitev voditeljstva po celotni organizaciji, kar je navdihujoč potencial, ki daje upanje vsem zaposlenim (Kouzes in Posner, 2002, str. 20).

V slovenskem poslovnem svetu je učeča se organizacija še vedno prisotna bolj kot oddaljena vizija kot pa stvarnost vsakodnevnega prizadevanja organizacij, zato se bomo v obravnavi podjetja ACH, družbe za gospodarjenje z naložbami, d. d., (skrajšano ACH, d. d.) potrudili prepričati vodstvo, naj se angažira za sledenje načelom voditeljstva v učeči se organizaciji. Učeča se organizacija je nikoli končano delo, zato se marsikateri voditelj v dobi »instant rešitev« izogiba vpeljavi tako težko dosegljivega systemskega koncepta učeče se organizacije, ki dejansko pomeni prevetritev celotne organizacije in poseg v temelje organizacije. Hkrati učeča se organizacija zahteva tudi drugačen način vodenja, katerega se morajo voditelji slovenskih podjetij naučiti.

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje strokovne literature (knjig, člankov in prispevkov) na področju voditeljstva in na področju učeče se organizacije preučiti oblikovanje uspešnega voditeljstva učečih se organizacij ter hkrati opozoriti na pomen razvoja novih učečih se voditeljev, ki bodo sposobni zagotavljati temelje učeče se organizacije in pridobivati znanja za širjenje kulture učenja po celotni organizaciji. Namen naloge je tudi kritična razčlenitev in analiza primera voditeljstva v podjetju ACH, d. d., ter oblikovanje modela, ki bi organizaciji zagotovil uresničevanje vseh potencialov njenega voditeljstva.

Temeljni cilj magistrskega dela je priti do spoznanja, kako zasnovati uspešno voditeljstvo v učeči se organizaciji, ki bi najbolje odgovarjalo na spremembe v sodobnem turbulentnem okolju. Cilj je tudi opozoriti na etično komponento voditeljstva, ki je vpeta v koncept avtentičnega voditeljstva, in je v fleksibilnem okolju učeče se organizacije nujno potrebna. Analiza primera voditeljstva v ACH, d. d., bo služila kot prikaz, kako zadostno strokovno vpeljati načela avtentičnega voditeljstva in učeče se organizacije v poslovanje sodobne organizacije.

Metodološki prijemi pri izdelavi magistrskega dela temeljijo na metodah znanstvenega raziskovanja. Izhodišče pri preučevanju magistrskega dela je preučevanje teoretičnih podlag v voditeljstvu in konceptu učeče se organizacije. Pri analizi primera je uporabljena metoda kvalitativne analize kot osnovna podporna metoda, ki omogoča členitev celotnega sistema na enostavnejše sestavne dele in proučevanje vsakega elementa posebej in v razmerju do drugih elementov ter njihovo strukturno povezanost v celoto, ki oblikuje izhodišča systemske

obravnave. Bistvenega pomena je povezovanje teoretičnih spoznanj s prakso in na tej podlagi reševati problematiko ter oblikovati ustrezna priporočila obravnavani organizaciji. V obravnavi primera organizacije so uporabljeni predvsem strokovni viri in različne vrste informacij, pridobljenih iz organizacije. Teoretično znanje, pridobljeno s pomočjo raziskovanja strokovne literature, bo implementirano v prakso organizacije z namenom reševanja problematike in izboljševanja voditeljstva organizacije.

Pri izdelavi magistrskega dela je uporabljena literatura domačih in tujih avtorjev s področja voditeljstva in učeče se organizacije. Področje avtentičnega voditeljstva je v primerjavi z voditeljstvom in učečo se organizacijo relativno novo, zato je bil pri izbiri literature velik poudarek predvsem na domačih in tujih znanstvenih člankih, kjer so bile obravnavane aktualne teme s tega področja.

Magistrsko delo je sestavljeno iz štirih glavnih poglavij, v katerih so skozi podpoglavja obravnavane teme posameznega področja. V uvodnem delu je predstavljena preučevana problematika, namen, cilji in metode dela. Sledi poglavje, ki opredeljuje voditeljstvo, splošne značilnosti voditeljev in načine vodenja, vse do vodenja v sodobnih učečih se organizacijah, kot ga predlagamo v magistrskem delu, in sicer je to t. i. avtentično vodenje, kot osnova delovanja vsakega voditelja. Poudarek je tudi na razvoju etične komponente voditeljstva in avtentičnega voditelja, saj številni interesi iz okolja organizacije pred sodobnega voditelja postavljajo dileme in vprašanja, na katere lahko odgovori le avtentičen voditelj. Drugo poglavje obravnava teoretična izhodišča in opredelitev učeče se organizacije kot okolja sodobnih organizacij ter njeno implementacijo prek modelov USP 8K in FUTURE-O®. Zdi se nam pomembno, da jasno opredelimo lastnosti učeče se organizacije, ki po našem mnenju zagotavlja najboljše možno razvojno okolje za zaposlene. Tretje poglavje je namenjeno oblikovanju lastnega modela voditeljstva v učeči se organizaciji, ki ga sestavlja: strateška naravnost voditeljev, avtentično delovanje, dvosmerno komuniciranje voditeljstva s sodelavci, zavezanost nenehnemu izpopolnjevanju, merjenje uspešnosti in nagrajevanje. V četrtem poglavju je podana kritična razčlenitev voditeljstva v podjetju ACH, d. d., glede na model (zasnovan v tretjem poglavju) in podani so tudi predlogi za izboljšanje voditeljstva v organizaciji. Delo zaključujemo s sklepnimi ugotovitvami.

Struktura poglavij je prilagojena osnovnemu cilju magistrskega dela, upošteva problematiko in namen dela ter skozi poglavja razvija in potrjuje postavljeno tezo magistrskega dela, ki opredeljuje razvoj voditeljstva glede na okoliščine in potrebe učeče se organizacije kot najpomembnejši dejavnik uspešnosti organizacije.

1 RAZVOJ VODITELJSTVA

Voditeljstvo je neotipljiv fenomen, ki zbuja pozornost znanstvenikov vse od začetkov preučevanja organizacij, a kljub temu ostaja še naprej težko opredeljiv. Po Heilbrunovem mnenju (Johnson, 2002, str. 242) je temelje natančnejšega preučevanja voditeljstva zasnoval sociolog Max Weber v začetku dvajsetega stoletja, raziskovanje tega fenomena pa lahko razdelimo na tri faze: najprej je bila v ospredju opredelitev značilnosti voditeljev, nato njihovega vedenja in sedanja (tretja) faza opredeljevanja voditeljstva daje poudarek na interakcije oz. odnos med voditelji in tistimi, katere vodijo.

Sprva so raziskovalci skušali opredeliti tiste osebnostne značilnosti, ki ločijo dobrega voditelja od ostalih zaposlenih. Lahko bi rekli, da so najprej skušali poiskati idealne značilnosti, ki bi voditeljem zagotovile uspešnost, kot npr. samozaupanje, inteligenca, socialne spretnosti in dominantnost. Vendar pa le osebnostne značilnosti² same po sebi ne določajo uspešnega voditelja. Pomembno je tudi, kako se te značilnosti odražajo v obnašanju voditelja. S tem se je ukvarjala druga usmeritev preučevanja, ki je preučevala, kaj voditelji počnejo. Ker se ne prva ne druga usmeritev ni izkazala za primerno v vseh situacijah, so danes uveljavljene t. i. situacijske teorije (normativna teorija Vrooma in Jaga, avtokratično-demokratični kontinuum Tannenbauma in Schmidta, Fiedlerjeva kontingenčna teorija, Herseyev in Blanchardov model itd.), katerim je skupno to, da je treba vodenje prilagajati situaciji in okoliščinam: potrebam zaposlenih, odnosom med člani in voditeljem, osebnim značilnostim voditelja, zrelosti članov skupine, zapletenosti nalog, odločanju v skupini in virom moči voditelja. Sodobni modeli vodenja torej izražajo težnjo po specifičnih načinih vodenja, ki so prilagojeni vsakemu posameznemu zaposlenemu, kar izhaja iz razvite miselnosti ozaveščenih voditeljev, da organizacije niso baze delovnih človeških virov, temveč skupnosti individuumov z različnimi potrebami in talenti, ki terjajo posledično tudi prilagojeno vodenje.

1.1 OPREDELITEV VODITELJSTVA

Voditeljstvo je entiteta, ki prek procesa vodenja zajema tako voditelje kot njihove sledilce. Lipičnik (1997, str. 324) opredeli vodenje kot »usmerjanje, vplivanje in motiviranje zaposlenih, da bi ustrezno opravljali svoje naloge, potrebne za doseganje organizacijskih ciljev«. Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 196-197) poudarjajo komponento sposobnosti vplivanja na druge ljudi, da bodo ti sodelovali v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev. Vodenje v širšem smislu definirajo kot vodenje v ožjem smislu, tj. lastnosti in ravnanje vodje; komuniciranje; motiviranje in kadrovanje. Kouzes in Posner (1995) ga podobno definirata kot umetnost mobiliziranja drugih, da si želijo prizadevati za skupne težnje. Voditeljstvo je

² Raziskovalci, ki so ugotavljali vpliv osebnosti voditelja na uspešnost njegovega vodenja, trdijo, da le kakih 10% uspešnosti vodenja lahko povežemo z lastnostmi voditelja (Rozman, Kovač in Koletnik, 1993, str. 202).

interaktiven proces doseganja rezultatov prek drugih, kjer se skupni cilji voditeljev in sledilcev dosegajo z vplivanjem in čustveno inercijo. Voditeljstvo ni toliko delovanje samo, kot biti voditelj, kar pomeni, da je njegov največji izziv prav spojitev osebnostne moči s pozicijsko. Naloga voditeljev (Branden, 2000, str. 71) je torej, da jasno razložijo vrednote organizacije, ustvarijo sistem, znotraj katerega so ljudje lahko ustvarjalni, in pojasnijo cilje, ki naj jih zaposleni dosežejo.

Peter Drucker pravi, da je voditelj človek, ki pozna štiri osnovne resnice: (1) Voditelj ima sledilce; (2) Voditelj ni nekdo, ki ga občudujejo in ljubijo, marveč nekdo, ki dosega rezultate; (3) Je viden in daje zgled; (4) Zaveda se, da vodenje ni privilegij, ampak odgovornost. Robert Fritz k temu dodaja še dejavnike uspešnega voditeljstva: (5) Voditelji z vizijami in vrednotami, ki jih spremenijo v dejanja, poskrbijo za razvoj organizacije in prostovoljno odgovarjajo za organizacijo v celoti. (6) Voditeljstvo organizacije ne potrebuje karizmatične osebnosti, marveč strategijo, zmožnost ocene resničnosti in željo po doseganju ciljev. (7) Voditelji dosegajo rezultate tako, da motivirajo zaposlene k osredotočanju na resničnost in znajo preusmeriti sledilce od obstoječe resničnosti k udejanjanju vizije (Kyle, 2000, str. 205).

Barnard (Novicevic et al, 2005, str. 1400) voditeljstvo opredeli kot vedenjsko kvaliteto posameznikov, ki usmerjajo ljudi oz. njihove aktivnosti na organiziran način. Voditeljstvo v osnovi lahko opredelimo kot vplivanje na druge, vendar pa mora imeti ta vpliv tudi nek namen in cilj. Voditelji usmerijo zaposlene v pravo smer, pridobijo njihovo zavezanost za izpolnjevanje poslanstva organizacije in jih motivirajo za doseganje skupno postavljenih ciljev. Locke (Johnson, 2002, str. 242) voditeljstvo opredeli kot proces uvajanja drugih v akcijo doseganja skupnih ciljev. Bennis in Nanus (Armstrong, 1994, str. 173) ključno komponento voditeljstva opredelita kot sposobnost vplivanja in oblikovanja pomena za člane organizacije, tako da bi prek njih dosegli cilje organizacije. Loeb (Johnson, 2002, str. 242) pravi, da naj bi voditelji postavljali vprašanje Kaj? in Zakaj?, medtem ko naj bi bili za vprašanje Kako? odgovorni zaposleni. Voditelji si morajo predvsem zamisliti želeno stanje organizacije v prihodnosti in delovati v smeri omogočanja zaposlenim, da realizirajo postavljeno vizijo, ki so jo prepričljivo izrazili in v njeno izpolnjevanje pritegnili vse zaposlene. Zaposleni dajo od sebe največ takrat, ko delujejo v skladu s svojimi interesi, zato jim mora organizacija omogočiti, da prispevajo največ, kar je v njihovi moči, k uresničevanju vizije, ki jasno opredeli tudi vlogo in koristi za zaposlene. Vizija je namreč brez pomena in ostane le leporečje na papirju, če je zaposleni ne vzamejo za svojo in vpeljejo v vsakodnevno delovanje - to pa je ključna naloga voditeljev - da oblikujejo tako vizijo, ki bo magnet za zaposlene in bo v njih vzbudila željo po najboljših možnih rezultatih.

Kljub prevladujoči literaturi, ki voditeljstvo v organizaciji označuje kot pozitivnega za organizacijski razvoj, obstajajo tudi kritične organizacijske teorije do voditeljstva. Tako Morgan vodenje primerja s psihičnim zaporom (Berlogar, 2000, str. 125), ki nastane s pomočjo mentalnih konstruktov zaposlenih. Ta mistifikacija in mesijanstvo voditeljev je odraz psihosocialnih potreb zaposlenih in Gill (Berlogar, 2000, str. 126) opozarja na preveliko

odvisnost zaposlenih od svojih voditeljev, kar posledično lahko omogoča manipulacijo z njimi. Mit voditelja je kot družbena obramba prisoten med zaposlenimi v organizaciji in kot tak po Berlogarjevem mnenju (2000, str. 125) zavira potenciale zaposlenih in je etično problematičen. Clements in Washbush (1999) poudarjata, da ima odnos voditeljstvo – sledilstvo tudi temno plat, saj lahko prihaja do manipuliranja, narcisoizma, čustvenega izkoriščanja na eni in pasivnega sledilstva na drugi strani. McClelland (Clements in Washbush, 1999, str. 170) loči dve vrsti moči voditeljev, in sicer egoistično, ki uporablja druge za svojo osebno korist, in družbeno moč, ki uporablja skupinsko sodelovanje in trud za doseganje splošne koristi.

1.1.1 Voditeljstvo ali management

Zaleznik (Kralj, 2000, str. 140-141) meni, da sta management in voditeljstvo³ dve različni vlogi, ki zahtevata celo različne ljudi. Rozman (2005, str. 17) definira ravnateljstvo (ang. management) po svoji vsebini kot usklajevanje (tehnično razdeljenega dela, pa tudi vseh drugih razmerij med seboj in z okoljem ter v prostoru in času); po svojem namenu (zagotavljanja smotrnega delovanja zaposlenih) kot proces planiranja, uveljavljanja in kontroliranja in po metodi, zaporedju logičnih korakov, kot proces odločanja. V družbenoekonomskem smislu pa opredeljuje ravnanje kot proces izvajanja ciljev in politike upravljanja. Vodenje Rozman (2002, str. 2) opredeli kot proces vplivanja na druge, da bi dosegli cilje, ki jih dodeljuje voditelj. Rozman vodenje torej razume kot posledico ene izmed funkcij ravnateljstva, saj naj bi vodenje uveljavljalo planirano organizacijo.

Bennis in Townsend (Kyle, 2000, str. 206) navajata naslednje razlike med managerjem in voditeljem: (1) Manager ravna, voditelj izboljšuje. (2) Manager ohranja, voditelj razvija. (3) Manager se osredotoča na sisteme in strukturo, voditelj na ljudi. (4) Manager se zanaša na nadzor, voditelj navdihuje z zaupanjem. (5) Manager gleda kratkoročno, voditelj dolgoročno. Bennis in Nanus (1986, str. 21) voditelje opredelita kot ljudi, ki delajo prave stvari in managerje, kot tiste, ki delajo stvari prav. Uspešen manager motivira druge in razporeja sredstva tako, da dosegajo cilje podjetja. Uspešen voditelj pa je tisti, ki zna motivirati ljudi, da ustvarijo nove temeljne cilje in se trudijo zanje. Voditelji naj bi tako skrbeli za čustvene in duhovne vire organizacije, managerji pa za njene fizične vire. Managerji ravnajo predvsem

³ Na tem mestu bi radi opredelili temeljne pojme, uporabljene v magistrskem delu: voditeljstvo (ang. leadership), management (ang. management), manager, voditelj (ang. leader), vodja (ang. leader) in vodenje (ang. leading), kot so opredeljeni v Slovarju slovenskega knjižnega jezika (2005). Voditeljstvo razumemo bodisi kot pojem vezan na položaj oz. mesto ali kot značilnost voditelja. Voditelj je tisti, ki vodi kako skupino, skupnost ali organizacijo. Vodja pa je opredeljen kot tisti, ki kaj vodi oz. kdor z zgledom, nasveti koga vodi. V magistrskem delu bomo pojma voditelj in vodja bodisi uporabljali kot sopomenki ali pa bomo posebej opozorili na odtenke v pomenu. Vodenje ima sicer več pomenov, a za nas je najbolj smiselna opredelitev, ki pomeni: z zgledom, nasveti delati, povzročati, da kdo ravna na določen način oz. v skladu z določenim ciljem (SSKJ, 2005, str. 1527). Management (SSKJ, 2005, str. 520) je opredeljen kot vodenje podjetja, drug pomen pa označuje vodilne uslužbenke podjetja. Sopomenka za manager je direktor ali ravnatelj.

razumsko, voditelji pa tudi čustveno in morajo biti sposobni vplivati, prepričevati, voditi in podpirati (Kralj, 2000, str. 140-141). Hodgkinson (Duignan in Bhindi, 1997) voditelja dojema kot filozofa in človeka akcije, saj je voditeljstvo moralno delovanje, ki se dviga nad zgolj pragmatično in prikladno delovanje, ki je v prvi vrsti značilno za managerja. Možina (1996, str. 92) meni, da so konceptualne, medosebne, tehnične in komunikacijske spretnosti bistven del managementa, vendar pa za dobro vodenje ne zadoščajo, ampak so le podlaga za temeljne voditeljske sposobnosti: delitev moči, intuicijo, sposobnost za usklajevanje vrednot, dobro poznavanje samega sebe in sposobnost vizije.

Swieringa in Wierdsma (1992) management opredeljujeta kot funkcijo usmerjanja ljudi proti željenemu obnašanju, kar se da doseči direktno ali indirektno. Direktno usmerjanje, ki ga imenujeta voditeljstvo, poteka skozi neposredno interakcijo zaposlenih, prek učenja, prepričevanja, svetovanja in motiviranja. Indirektno usmerjanje oz. management pa poteka prek razvoja učinkovite organizacije, vključujoč strateško načrtovanje, strukturo organizacije in kulturo. Management je torej indirektno voditeljstvo. Če management dojemamo kot funkcijo, ki je zasnovana za ravnanje sistema organizacije, potem pristajamo na pogled, ki vidi strategijo, strukturo, kulturo in sistem organizacije kot instrumente namenjene managementu, da usmerja zaposlene v skladu s povpraševanjem zunanjega okolja organizacije. Če pa na management gledamo kot na družbeni konstrukt, potem so managerji v osnovi voditelji – ljudje, ki sprejemajo odločitve o življenju sodelavcev in organizacije.

Management (Možina, 2002, str. 499) je osredotočen na usklajevanje v organizaciji in vključuje planiranje, organiziranje, kadrovanje in kontroliranje v skladu z organizacijskimi cilji, medtem ko je vodenje sposobnost vplivanja na sodelavce, prek spodbujanja in usmerjanja k želenim ciljem organizacije. Dober voditelj ne pomeni vedno tudi dober manager, kljub večinski praksi in želji podjetij, da bi bilo oboje združeno v eni osebi. Pogosto je namreč mnenje (DuBrin, 1990; Kralj, 1998, str. 237), da je vodenje ljudi le ena od temeljnih nalog managerjev, ki naj bi vplivali na zaposlene in jih usmerjali, da ustrezno opravljajo svoje naloge ter s poslovanjem uresničujejo cilje podjetja. Management je po tej definiciji viden kot vodenje: vodenje ljudi in vodenje poslov, kar pomeni, da je za uspešno vodenje poslov treba uspešno voditi ljudi. Gill loči vodenje, management in managersko vodenje, za katerega meni, da bi moralo, namesto na kontroli prek ukazov in avtoritete, temeljiti na spodbujanju zaposlenih, da se nadzorujejo in vodijo sami (Berlogar, 2000, str. 126).

V magistrskem delu bomo ločevali pojma voditelj in manager, kot dve različni vlogi, ki sta v različnih organizacijah različno utelešeni, včasih ju izvaja ena sama oseba, včasih pa so odgovornosti ločene in porazdeljene po organizacijski strukturi. Še vedno pa pojmujeemo voditeljstvo kot strateško nalogo vrhnjega managementa, vendar ta naloga ni obrobna, ampak temeljna, saj omogoča vse nadaljnje delovanje managerja. Osredotočili se bomo torej na en vidik managerja, to je voditelj. Vodenje v magistrskem delu definiramo v smislu vloge in ne pozicije. Voditeljstvo v tem smislu se lahko pojavi kjerkoli v organizaciji, vendar pa je za

resnično velike spremembe in učenje znotraj organizacije pomembno, da je vrhnje voditeljstvo sposobno in pripravljeno nenehnega učenja. Poudarili bomo tudi strateško razpršitev koncepta voditeljstva na vse ravni organizacije, saj ravno učeča se organizacija omogoča razvoj in kaže potrebo po večjem številu usposobljenih voditeljev. V tem kontekstu je voditelj poimenovan kot oseba na strateško pomembnem položaju, in ga ponavadi enačimo z managerjem, vodja pa je nekdo, ki v klasični organizaciji ponavadi zaseda nižje položaje v organizacijski strukturi, a kaže potencial za razvoj v voditelja.

1.2 ZNAČILNOSTI VODITELJEV

1.2.1 Kompetence voditeljev

Zaposleni uskladijo svoja prepričanja in vrednote z vrednotami voditeljev, če jih dojemajo kot kompetentne, zato prostovoljno sledijo le tistim, za katere menijo, da so dovolj kompetentni, da jih vodijo. Poglavitne kompetence, brez katerih noben voditelj ne more voditi, so vezane na njegove psihosocialne lastnosti, katere bomo natančneje opredelili v nadaljevanju magistrskega dela. Kljub množici navedenih kompetenc, ki obstajajo v literaturi, mnoga podjetja še vedno raje oblikujejo svoje kompetenčne modele, ki so prilagojeni kulturi organizacije in izpostavljajo specifične kompetence (Clawson, 2003, str. 28), ki se zdijo posameznemu podjetju pomembne.

Kompetence voditeljev se nanašajo na njihove dosežke in sposobnost doseganja pričakovanih rezultatov, s čimer kompetentni voditelji zbudijo zaupanje zaposlenih. Poleg temeljnega poznavanja področja dela je vir kompetenčnosti voditeljev predvsem sposobnost ravnanja z ljudmi (Kouzes in Posner, 2002, str. 29). Kompetentnost njihovega dela se kaže v vzpostavitvi zaupanja in dvosmernega komuniciranja z zaposlenimi, ki omogoča koordinacijo in razvoj zaposlenih (Belasen, 2000, str. 404). Splošne kompetence sodobnih voditeljev organizacij so: ustvarjanje skupne vizije, razvoj in pooblašanje ljudi, oblikovanje partnerstev, sposobnost predvidevanja priložnosti, sprejemanje različnosti, spodbujanje konstruktivnih izzivov, osebna odličnost v delovanju (avtentičnost), pozitiven odnos do sprememb, prevzemanje odgovornosti in tveganja, delovanje v skladu z vrednotami in pripravljenost za razširjanje in deljenje voditeljstva.

1.2.1.1 Ravni voditeljev

Senge (1996) izpostavlja idejo, da je prepričanje, temelječe na vsemogočnosti vrhnjega voditeljstva, zmotno, saj so voditelji prisotni vsepovsod v organizaciji in imajo lahko enakovredno neformalno moč kot vrhnje voditeljstvo. Še posebej pri uvajanju novitet in sprememb je treba prisluhni vsem zaposlenim in pridobiti njihovo zavezanost viziji organizacije. Brez tega ostane vizija le na papirju in strateški plani nerealizirani. Okvirno

opredeljujemo tri vrste vodij (voditeljev), in sicer: vodje⁴ timov, oddelčni vodje in vrhnji voditelji.

Vodje timov so imenovani za razreševanje določenih projektov organizacije. Njihova naloga je dokaj specifična, zato je tudi izbor vodje odvisen od preferenc članov tima in značilnosti naloge, ki jo ima tim. Ena od njihovih nalog je poročanje oddelčnim vodjem in vrhnjim voditeljem o napredovanju dela v timu. Za vodje tima se zahtevajo dobre komunikacijske sposobnosti usklajevanja in motiviranja članov, dobrodošlo pa je tudi strokovno poznavanje področja dela, da znajo učinkovito organizirati in pravilno načrtovati dejavnosti.

Oddelčni vodje imajo možnost velike podpore svojih sodelavcev, če je njihov način vodenja primeren zaposlenim v oddelku. V tem smislu imajo večjo moč kot vrhnje vodstvo, ki zaposlene pozna manj natančno in jih zato tudi težje vodi. S tem, ko vrhnje vodstvo delegira odgovornost vodenja na oddelčne vodje, jim da tudi določeno moč, ki jo lahko vodje izkoristijo proti vrhnjemu vodstvu, zato predstavlja to tudi določeno tveganje. Oddelčni vodje ponavadi pripadajo tehnično-funkcionalnemu kariernemu sidru, kar pomeni, da izhajajo iz strokovnih položajev, in niso bili predhodno usposobljeni za vodenje sodelavcev. To povzroči zanje velik miselni preskok, saj so sedaj namesto pred reševanje strokovne naloge postavljeni pred izziv vodenja drugih, kar zahteva drugačne kompetence, t. j. znanje, veščine in vrednote, kot se zahtevajo za strokovnjake, ki opravljajo ozko specializirano delo.

Vrhnji voditelji (Senge, 1996) v organizaciji imajo vlogo mentorjev in inovatorjev in niso odmaknjen center odličnosti in sprejemanja odločitev, kljub dejstvu, da bodo odločitve, ki zadevajo celotno organizacijo vedno v njihovi pristojnosti. Vloga vrhnjega voditeljstva ni, da sprejema končne odločitve, ampak da poskrbi, da so odločitve, ki jih timi sprejemajo, skladne z vizijo organizacije (McGill in Slocum, 1994, str. 6). Miselnost, da imajo vrhnji voditelji v svojih rokah vse vzvode moči v sodobnih organizacijah ne vzdrži več, saj so te bolj podobne medsebojno odvisnim živim organizmom, kjer poteka nenehno usklajevanje in prilagajanje. Voditelji so prav tako odvisni od zaposlenih, kot zaposleni od njih, in ravno ta soodvisnost jih žene v vzpostavitev odnosa simbioze, ko mora za doseganje uspešnega in dolgoročnega vodenja organizacije vrhnje voditeljstvo prisluhniti zaposlenim. Naloga vrhnjih voditeljev je predvsem, da začrtajo vizijo, kateri nato oddelčni vodje dodajajo natančnejše smernice. So animatorji (Schein, 1996), ki sledenje začrtani viziji dosežejo z zaposlovanjem in obdržanjem zaposlenih, ki mislijo podobno, kot oni sami; z indoktrinacijo in socializacijo novozaposlenih in dajanjem zgleda, ki vzpodbudi zaposlene, da sledijo in ponotranjijo voditeljeva prepričanja in vrednote. Hkrati skrbijo za usposabljanje in razvoj potencialnih voditeljev v organizaciji, da se znanje pretaka po celotni organizaciji.

⁴ V magistrskem delu smo zaradi pogostosti termina vodja v praksi slovenskih podjetij za raven tima in oddelka uporabili termin vodja tima in vodja oddelka, za tretjo raven pa vpeljujemo izraz vrhnji voditelj zaradi poudarka na voditeljski vlogi, saj ima termin voditelj za razliko od vodje rahlo bolj vizionarski prizvok.

1.2.2 Psihosocialne značilnosti voditeljev

Zavedanje - ki se je v literaturi managementa v preteklosti redko izražalo, sedaj pa počasi pridobiva na vrednosti - da je voditeljstvo v prvi vrsti emotivno in ne toliko kognitivno oz. racionalno, je pomembno zato, da se voditelji začnejo zavedati, da voditeljstva brez sledilcev ni, ti pa sledijo, ne toliko zato, ker morajo, ali ker tako določa formalna struktura organizacije, ampak sledijo zato, ker sami tako prostovoljno izberejo. Zaposleni lahko zapusti organizacijo, če ne želi slediti določenemu voditelju, zato je danes, bolj kot kdajkoli prej, potrebna analiza razsežnosti voditeljstva, katerega psihološka komponenta je velik del fenomena.

Tako v teoriji kot v praksi se že dolgo časa skuša opredeliti psihosocialne lastnosti voditeljev, ki bi omogočale uspešno vodenje. Dosedanje raziskave (Ule, 2000, str. 386) izpostavljajo predvsem naslednje lastnosti dobrih voditeljev: samozavest, stabilna struktura osebnosti, sposobnost empatije, ekstravertnost, komunikativnost, dominantnost, strokovnost in inteligentnost (tudi čustvena). Pri tem pa moramo opozoriti, da te lastnosti niso enako prisotne pri vseh voditeljih in v vseh okoliščinah enako močno, zato ne moremo posploševati, da kdor nima teh lastnosti, ne more biti dober voditelj, gre le za večjo verjetnost, da mu bodo te lastnosti olajšale vodenje. Raziskave niso odgovorile natančno, ali so te lastnosti predpogoj za dobrega voditelja ali pa sama vloga voditelja izzove razvoj določenih lastnosti pri posameznikih, ki so na vodstvenih položajih. Gibb (Ule, 2000, str. 384) navaja opredelitve voditelja kot: dominantna oseba, ego-ideal skupine, najbolj priljubljen član skupine, z največjim vplivom na druge, katerega sledilci prostovoljno sprejemajo

Voditelji imajo pogosto položaj avtoritete, ki je lahko formalna ali neformalna. Če je formalna, pomeni, da izhaja iz položaja znotraj organizacije in ima kot posledico sledenje zaposlenih. Če pa izhaja voditeljev vpliv iz položaja z neformalno avtoriteto, je prisotna večja stopnja prostovoljnega sprejemanja in sledenja. Pri preučevanju vpliva voditeljev ne smemo dojemati položaja zaposlenih kot negibne tarče, saj se zaposleni med seboj razlikujejo, tako je tudi njihov odziv na voditelja različen. Kelly (Clements in Washbush, 1999, str. 172) loči pet vrst sledilcev: zgledni (aktivni, samostojni, kritično misleči), konformistični (aktivni, nesamostojni, nekritično misleči), pasivni (pasivni, nesamostojni, nekritično misleči), odtujeni (pasivni, samostojni, kritično misleči) in pragmatični (srednje aktivni, delno samostojni in občasno kritično misleči). Katera skupina sledilcev najbolj ustreza določenemu voditelju, je odvisno od tipa voditelja in njegovega načina vodenja. Avtoritarnemu tipu vodenja najverjetneje najbolj ustreza tip pasivnih in konformističnih sledilcev, ki ga slepo ubogajo, medtem ko voditelj učeče se organizacije potrebuje zgledne sledilce z individualnim doprinosom in kritičnostjo. Ugotovimo lahko, da je potreba situacijskega vodenja še toliko bolj nujna, ker v nobeni organizaciji ne obstaja le en tip zaposlenih, ampak se njihovo sodelovanje, kritičnost in kompetentnost spreminjajo tudi s časom, zato mora voditelj oblikovati mehanizme prilagojenega vodenja, ki odgovarjajo trenutnim potrebam tako zaposlenega kot organizacijskim ciljem.

Psihološko gledano, ljudje upoštevajo določenega posameznika, tj. voditelja, ker jih je prepričal, da je — bolj kot kdorkoli drug — usposobljen, da jih vodi v določeni situaciji. Zaposleni ga poslušajo, ker govori o rešitvah s prepričljivo gotovostjo, medtem ko drugi oklevajo in so neodločni glede naslednjih korakov. Dandanes ima voditelj še dodatno nalogo, da mora prepričati zaposlene ne le, da so spremembe potrebne, ampak celo vodijo v boljši organizacijski izid, zato mora zaposlenim pomagati spremeniti naravnost do sprememb. Voditelj naj bi zadovoljil tudi nekatere psihološke potrebe zaposlenih, ki se jih ti pogosto sploh ne zavedajo ali pa o njih javno ne govorijo, a so kljub temu prisotne v vsakdanjem poslovnem življenju. Voditelj naj bi nudil psihološko oporo zaposlenim; predvsem v času sprememb oz. kriznih trenutkov, ko potrebujejo občutek varnosti. Pogosto močni voditelji delujejo kot identifikacijska figura, s katero se zaposleni poistovetijo in jim služi kot simbol organizacije. Ker voditelji posebljajo organizacijo, morajo biti njihova dejanja in besede usklajene z vizijo in poslanstvom organizacije, da ne pride do komunikacijskih šumov in neustreznega dojetja organizacije. Neredko pa se na voditelje prelaga tudi odgovornost za napake, saj zaposleni prenesejo nanje občutek krivde za neuspeh in s tem zmanjšujejo občutek lastne krivde.

1.2.2.1 Čustvena inteligentnost voditeljev

“Paziti moramo, da intelekt ne postavimo za svojega boga. Res je, da ima močne mišice, nima pa osebnosti. Ne more voditi, lahko samo služi.”

Albert Einstein (Goleman et al, 2002, str. 45)

Čustvena inteligenca je sposobnost prepoznavanja, obvladovanja in izražanja čustev – iz česar izhaja spretnost ravnanja z ljudmi – ter postaja odločilni dejavnik (ne)uspešnosti na najvišjih ravneh voditeljstva, kjer so razlike v izobrazbi in izkušnjah najmanjše. Raziskave so namreč pokazale (Zupan, 2001, str. 52), da t. i. čustveni količnik (EQ) bolj prispeva k uspešnosti posameznika kot njegov inteligenčni količnik (IQ). Pri voditeljih je razvita čustvena inteligenca približno dvakrat pomembnejša od delovnih izkušenj in intelektualnih sposobnosti (Šmuc in Senge, 2004, str. 20; Možina, 2002, str. 510), saj je intelekt le predpogoj za vstop na vodilna mesta, za njihovo obvladovanje pa so potrebne številne dodatne veščine, med njimi je na prvem mestu ravno sposobnost samozavedanja, samoobvladovanja, izražanja čustev in spretnosti ravnanja z zaposlenimi (Goleman et al, 2002).

Čustvena inteligentnost (Zadel, 2001) voditeljem omogoča, da v popolnosti izkoristijo druge osebnostne potenciale, ki jih imajo. Ko razumejo lastna čustva in upravljajo z njimi ter so se sposobni poistovetiti s čustvi drugih, potem obstaja večja verjetnost, da imajo dobro razvite tudi socialne spretnosti, ki so neke vrste povezovalni dejavnik ostalih komponent čustvene inteligence (samozavedanja, samoobvladovanja, motivacije in empatije).

1.2.3 Etična komponenta voditeljev

Etika je skupek načel, kako naj bi se ljudje obnašali, zato jo pogosto opredelimo kot kodo oz. okvir obnašanja. Etika voditeljstva obravnava načela o dobrem in slabem ter norme za odločanje in ravnanje po teh načelih. Je filozofija morale voditeljstva. Morala pa se navezuje na to, kako dejansko delujemo glede na zaznavanje etičnega delovanja. Morala voditeljstva obsega pravila za odločanje in ravnanje voditeljstva v skladu z njegovo etiko. Posameznik se lahko zaveda etičnih načel, a jih vseeno ne upošteva in deluje nemoralno. Etika je ključna komponenta voditeljstva zaradi same narave vplivanja, potrebe po vpletanju sledilcev v doseganje skupnih ciljev organizacije in vpliva, ki ga imajo voditelji na oblikovanje organizacijskih vrednot in ciljev. Vodenje je proces, kjer dominacija in nelegitimna, torej tudi neetična, moč lahko najočitneje najdeta svoje mesto, zato je nujna zavezanost k etičnemu delovanju voditeljev, da bi se izognili manipulaciji virov moči. Razlogi za voditeljsko-organizacijsko etiko so: dolgoročni lastni interes, ugled med deležniki, želja po dolgoročnem razvoju organizacije in izogibanje poseganju države v avtonomno odločanje organizacije (Berlogar, 2000). Parry in Proctor-Thomson (2002) trdita, da so etično vodene organizacije bolj uspešne pri doseganju rezultatov, jačanju pozitivne kulture organizacije in motiviranju zaposlenih. Hkrati pa lahko etičnost za organizacijo pomeni tudi strateško prednost, saj pozitivno vpliva na dojemanje organizacije v širši javnosti in vzbujanje zaupanja. Dolgoročno se mora voditeljstvo organizacije odločiti za pozitiven vpliv na širše družbeno okolje in dvig standardov ter kakovosti za vse, kljub pogostemu ohromitvenemu stališču, da je glavni cilj profitne organizacije maksimizacija profita in da je cena družbenega angažiranja oz. etike nesorazmerna s koristmi.

Med teoretiki in voditelji v praksi bi težko naleteli na take, ki bi etiko apriori odklanjali, še posebej, če gre za zavzemanje za etične vrednote, saj nihče noče biti obravnavan kot nemoralen. Problem nastane, ko je treba dobre namene prenesti v prakso in jih začeti izvajati. Izkazalo se je, da ima kultura organizacije odločilen vpliv na odnos transformacijskih voditeljev do etike (Banerji in Krishnan, 2000, str. 405). Splošno odobravanje razvoja struktur in procesov, ki spodbujajo etično poslovanje in vrednote povezanosti in soodvisnosti, zahteva pretvorbo besed v dejanja, zato se tam, kjer je resnična želja po sodelovanju med vsemi v organizaciji v duhu enakosti, oblikujejo vrednote in infrastruktura, ki jih podpirajo. Drugače pa pride do shizofrene organizacije, ko nekaj piše v dokumentih organizacije, drugo pa izvajamo v vsakodnevem poslovanju. V tem primeru je organizacija še na slabšem, kot je bila pred retoričnim uvajanjem etičnih načel, saj je sedaj v očeh javnost videna kot zavajajoča.

1.2.3.1 Vodenje z integriteto

Zaposleni morajo biti stoddostno prepričani o integriteti svojega voditelja, saj mu drugače ne bodo sledili in se bo učinkovitost delovnega procesa zmanjšala. Voditelj z integriteto zbuja pri ljudeh zaupanje, ki je najbolj občutljiv element oblikovanja zavezanosti zaposlenih, saj

integriteta pomeni, da je vedenje njegovega nosilca v skladu z izraženimi in nakazanimi vrednotami, zato bi lahko rekli, da je integriteta sloves osebe, ki ji zaupamo, kot poštene in zaupanja vredne. To zaupanje pa je zelo krhka entiteta, saj zaposleni integriteto voditelja vsakodnevno preverjajo v praksi, in že ena sama nekonsistentnost pri delu lahko izniči leta trdega in doslednega dela. Številni teoretiki (Storr, 2004) se strinjajo, da je integriteta osrednja značilnost učinkovitih voditeljev⁵ in vzrok uspeha organizacije. Dokler organizacija ne opredeli jasno svoje usmeritve in vrednot, po nepotrebnem izgublja energijo z nenehnim iskanjem priložnosti, zato lahko vidimo, da integriteta ni le lastnost, vezana na značaj zglednih voditeljev, ampak tudi uspešnih organizacij. Ko sta Kouzes in Posner (Duignan in Bhindi, 1997) vprašala 1500 managerjev, katere lastnosti najbolj spoštujejo pri svojih voditeljih v organizacijah, se je izkazalo, da je integriteta na prvem mestu, kar pomeni, da jim največ pomeni, da je voditelj iskren, zaupanja vreden, z močnim značajem in prepričanji. Na drugem mestu so bile voditeljeve kompetence (učinkovit, produktiven, sposoben), na tretjem pa njegov način vodenja (navdihujoč, odločen, vizionarski).

1.3 NAČINI VODENJA

V nadaljevanju bomo opredelili različne načine vodenja, pri tem pa poudarjamo, da v praksi ne obstajajo idealnotipski načini vodenja in določen voditelj pri svojem delu (glede na okoliščine) lahko uporablja značilnosti vseh načinov vodenja, ki so predstavljeni v nadaljevanju. Poznavanje posameznih načinov vodenja voditelju omogoča širši razpon voditeljskih veščin.

1.3.1 Avtokratski in demokratični način vodenja

Lewin (Ule, 2000, str. 389-390) loči avtokratsko, demokratično in laissez faire vodenje. Avtokratski način vodenja je način, kjer voditelj sam planira aktivnosti, sprejema odločitve, ukazuje in deli naloge članom. Avtoritarni voditeljski način je bolj direktiven kot demokratični, saj se voditelj zateče k grožnjam, če sodelavci niso takoj pripravljene izpolniti ukazov. Namesto, da bi delegiral naloge, želi imeti vse pod svojim nadzorom. Strogo je usmerjen k realizaciji zastavljenega cilja organizacije, zato je običajno v avtokratsko vodenih organizacijah produktivnost visoka, celo večja, kot v demokratično vodenih organizacijah, nižja pa je delovna morala. Avtoritaren voditelj ima v organizaciji največjo moč, vpliv in odgovornost. Uspešen pa je predvsem ob predpostavki, da ima jasno predstavo o tem, kako doseči cilje organizacije. Običajno zaposleni spoštujejo takšnega voditelja zaradi njegove kompetentnosti, toda če zaposleni menijo, da voditelj ni kompetenten, povzroča njegovo vodenje konflikte. Avtokratski način vodenja sproža pri zaposlenih občutke odvisnosti in nemoči, ki se kaže v tem, da organizacija slabše deluje, in celo razpade, če je voditelj odsoten.

⁵ Covey (1996) izpostavlja, da morajo biti voditelji zgled načelom sledečega posameznika. Načela so kot moralni kompas, ki kažejo pot in hkrati dajejo voditelju samozavest in samozaupanje, da se sooča s spremembami, ki ga obkrožajo.

Pri demokratičnem načinu vodenja pride do odločitev s sodelovanjem vseh članov. Vodenje temelji na timskem delu in prostovoljnem sledenju vplivu voditelja. Voditelj usmerja skupino z vzpodbujanjem in ne z deljenjem ukazov zaposlenim. Demokratični voditelj je odprt za predloge in prepušča dejansko odločanje odgovorni skupini. Njegove odlike so sposobnost komuniciranja, poslušanja, empatije in ustvarjanja ustvarjalne klime. Pri tretjem načinu naj bi voditelj čim manj posegal v delo skupine, zato so ga poimenovali *laissez faire* (pusti, naj gre do stvari svojo pot), in temelji na predpostavki, da vsak sam zase ve, kaj mora delati in lahko torej zaposlenim prepustimo popolno avtonomijo odločanja (Tracy, 2000, str. 99). Tu voditelj prepušča članom, da se znajdejo sami (Belasen, 2000, str. 412), če pa hočejo njegov nasvet, jim je na voljo.

Odziv na avtorski način vodenja je pasivnost, apatija in zmanjšana motivacija za sodelovanje. Lahko se celo pojavi povečana stopnja konfliktnosti ali agresivnosti, usmerjena proti voditelju ali drugim članom. Demokratski način vodenja motivira člane za sodelovanje in ugodno vpliva na skupinsko dinamiko. V *laissez faire* vodeni skupini je učinkovitost najmanjša in tudi motiviranost je manjša, kot v demokratsko vodeni skupini, kjer se razvije najugodnejše socialno vzdušje. Čeprav je ta voditeljski slog psihološko zelo ugoden, lahko pri neizkušanih voditeljih in skupinah povzroča občutek izgubljenosti. Uspešnost tega načina vodenja je odvisna od zrelosti in usposobljenosti članov, od problemov in od znotrajskupinskih odnosov. Demokratični pristop se najbolje obnese, kadar je voditelj negotov glede tega, kako naj ukrepa, in potrebuje zamisli od svojih sposobnih zaposlenih. Demokratični voditelj pa lahko povzroči organizaciji tudi veliko škode, če se zanaša na nasvete neobveščanih in neusposobljenih sodelavcev, ali če nesmiselno vztraja pri doseganju soglasja, ko je organizacija v krizi in potrebuje njegovo takojšnjo odločitev in ukrepanje. Če ima voditelj jasno vizijo, je demokratični slog zelo koristen, ker iz ljudi izvabi kreativne zamisli, kako jo udejaniti v praksi. Demokratski voditelj lahko poveča kreativnost in skladnost organizacije, toda malo manj uspešen je pri povečanju učinkovitosti zaposlenih (Ule, 2000, str. 389-390).

Kasnejše raziskave so pokazale, da sta avtorski in demokratski način vodenja dva ekstrema, ki se redko uresničita v čisti obliki. Vsak avtorski voditelj mora pri svojih odločitvah upoštevati tudi mnenje drugih članov. Po drugi strani pa mora tudi demokratski voditelj pri izvedbi nalog in ciljev organizacije izvajati določen pritisk na zaposlene, da se držijo svojih vlog.

1.3.2 Transakcijski in transformacijski način vodenja

Transakcijski voditelji vodijo po recipročnem načelu daj-dam. Osnova teorije transakcijskega voditeljstva je podmena, da voditelji v zameno za trud in sodelovanje zaposlene nagradijo ter hkrati iščejo odklone od zahtevanega delovanja in jih v tem primeru popravijo (Torpman,

2004, str. 895). Ta način voditeljstva za izhodišče vzame jasno določeno vlogo voditelja, ki izhaja iz birokratske avtoritete in legitimnosti njegovega položaja znotraj organizacije. Crosby (Stone in Patterson, 2005) ga opredeli kot kratkovidni način vodenja, saj pri nagrajevanju ne vzame v poštev celotne situacije, zaposlenih in prihodnjega razvoja organizacije. Voditelji so osredotočeni na ohranjanje statusa quo in kontroliranje vsakodnevnih obveznosti, ne posvečajo pa pozornosti izboljševanju poslovanja in delovnih sposobnosti zaposlenih, s čimer bi posredno izboljšali profitabilnost organizacije v prihodnosti.

Ker se je v praksi vodenje prek merjenja delovne uspešnosti zaposlenih izkazalo za nezadostno, se je pozornost v osemdesetih letih prejšnjega stoletja preusmerila na zagotavljanje aktivne participacije (zavzetosti) s strani zaposlenih. Burns, Bass in Avolio (Stone in Patterson, 2005, str. 7) so razvili teorijo transformacijskega vodenja, ki opredeli vizijo organizacije v prihodnosti in nato določi strukturo in procese, ki omogočajo njeno doseganje. Gre torej za nadgradnjo transakcijskega vodenja, ki ohranja trenutni položaj organizacije in se s politiko nagrajevanja in kaznovanja osredotoča na doseganje vsakodnevnih nalog. Po Congerjevem mnenju (Krishnan, 2005, str. 443) se transformacijsko oz. karizmatično vodenje osredotoči na razvoj in njegovo zagotavljanje prenese na zaposlene, ki se posledično iz pasivnih sledilcev transformirajo v voditelje na svojih področjih. Voditelji ocenijo obstoječo situacijo, oblikujejo vizijo in jo posredujejo drugim na način, ki jih bo najbolj motiviral za uspešno delovanje. V osnovi je transformacijsko vodenje proces oblikovanja pripadnosti organizaciji (Krishnan, 2005, str. 446), zavezanosti organizacijskim ciljem in opolnomočenja zaposlenih za doseg teh ciljev. Čeprav so sprva cilji voditelja in sledilcev različni, je naloga voditelja, da njihove cilje združi (transformira) v enotno usmeritev (Banerji in Krishnan, 2000, str. 406).

1.3.3 Psevdotransformacijski in avtentični transformacijski način vodenja

Kljub obstoječim raziskavam, ki predvidevajo, da je transformacijsko vodenje bolj učinkovito, inovativno in zadovoljujoče za zaposlene (kot je transakcijsko), obstaja tudi nevarnost, da se vpliv, ki ga imajo transformacijski voditelji na zaposlene, sprevrže v neetično vodenje. Precejšna mera prostovoljnega sledenja, ki ga pri zaposlenih izzove transformacijski voditelj s svojo karizmo, inspiracijo, intelektom in individualnostjo, lahko vodi v manipulacijo, zato so teoretiki (Bass in Steidlmeier, 1999; Parry in Proctor-Thomson, 2002) opredelili dve vrsti transformacijskega vodenja, in sicer avtentično transformacijsko vodenje in psevdotransformacijsko vodenje.

Psevdotransformacijski voditelji so zaradi pomanjkanja osebne integritete nedosledni pri svojem vodenju, kar vodi v nekonsistentnost in nezanesljivost. Javno lahko igrajo vlogo transformacijskega voditelja, ki pa se v določenih situacijah razkrije za zavajanje, saj vedenje ni usklajeno z vrednostnim sistemom. Avtentični transformacijski voditelj se bolj posveča dobrobiti celotne organizacije, kot pa lastni koristi, zato ga Parry in Proctor-Thomson (2002,

str. 75) opredelita kot etičnega voditelja. Avtentični transformacijski voditelj želi svoje sledilce razviti v voditelje, medtem ko je v interesu psevdotransformacijskega voditelja, da ostanejo odvisni od njega in mu slepo sledijo (Bass in Steidlmeier, 1999, str. 189).

Lastnosti transformacijskega voditelja se raztezajo na celotnem razponu racionalno-emocionalne komponente, zato skuša na zaposlene najprej vplivati z oblikovanjem zaupnega okolja, kjer zaposleni lahko sprostijo svojo ustvarjalnost in jo prek dvosmernega komuniciranja delijo z njim. Poleg pomena vizionarstva in inspiriranja se zaveda tudi pomena doseganja končnih ciljev, ki so racionalno merjeni. Individualno obravnavo vsakega zaposlenega bi bilo v klasični organizaciji skoraj nemogoče udejaniti, v učečih se organizacijah, ki težijo k ploskim organizacijam in učeči kulturi organizacije, kjer se voditeljstvo porazdeli po celotni organizaciji, pa je to relativno enostavno dosegljivo in omogoča doseg maksimuma vsakega zaposlenega.

V tabeli 1 vidimo, da so lastnosti avtentičnega transformacijskega voditelja le prikaz bolj poglobljenega razumevanja njegove moralne naravnosti in dejansko odsevajo lastnosti idealnega modela transformacijskega voditelja. Ker je v praksi prišlo do manipuliranja transformacijskih voditeljev s sodelavci, se je pokazala potreba po natančnejšem opozarjanju in preučevanju avtentičnega transformacijskega vodenja, ki je po eni strani nadgradnja transformacijskega voditeljstva, po drugi pa je le prikaz, kakšen naj bi bil idealen voditelj.

Tabela 1: Lastnosti transformacijskega voditelja in avtentičnega transformacijskega voditelja

| LASTNOSTI TRANSFORMACIJSKEGA VODITELJA | SPREMLJAJOČE LASTNOSTI | LASTNOSTI AVTENTIČNEGA TRANSFORMACIJSKEGA VODITELJA |
|---|--|--|
| Idealiziran vpliv (karizma) | vizija, zaupanje, spoštovanje, integriteta, delitev tveganja | Zavezanost namenu |
| Inspiracijska motivacija | zavezanost ciljem, dvosmerno komuniciranje, entuziazem | Zvestoba vrednotam (svojim/ organizacije) |
| Intelektualno stimuliranje | racionalnost | Samodisciplinirano vedenje |
| Individualna obravnava | osebna pozornost, poslušanje, mentorstvo, opolnomočenje | Povezujoči odnosi in sočutje |

Vir: Prirejeno po Stone in Patterson, 2005, str. 10; Storr, 2004, str. 423; George, 2003

Voditelj ima tri vrste odgovornosti, in sicer osebno, reprezentativno in korporativno. Osebno odgovornost imamo vsi posamezniki, ker sami odgovarjamo za svoja dejanja. Reprezentativna odgovornost je vezana na uradni položaj, ki ga ima posameznik znotraj neke združbe. Ta odgovornost je še posebej prisotna pri voditeljih, ki v poslovanju z drugimi organizacijami predstavljajo organizacije. Če pride do neskladja med odgovornostjo do sebe in odgovornostjo do organizacije, in se voditelj odloči v prid organizacijske odgovornosti ter pri tem pozabi na osebne interese, govorimo o lojalnosti organizaciji. Korporativno odgovornost težko opredelimo, saj jo vedno poseblja določen skupek ljudi, ponavadi voditeljev, zato jo lahko opredelimo kot odgovornost do delničarjev, zaposlenih, tekmecev, države in družbe na splošno.

Tabela 2: Osebna in organizacijska odgovornost

ODNOS VODITELJSTVA DO OSEBNE ODGOVORNOSTI

| | | | |
|--|---|--|-------|
| <i>ODNOS VODITELJSTVA DO ODGOVORNOSTI ORGANIZACIJE</i> | MORALNI RAZKROJ: NEAVTENTIČNO VODITELJSTVO | MORALNA PARALIZA: PSEVDOAVTENTIČNO VODITELJSTVO | NIZEK |
| | NEZANIMANJE ZA MORALO: PSEVDOAVTENTIČNO VODITELJSTVO | KREIRANJE MORALE: AVTENTIČNO VODITELJSTVO | VISOK |
| | NIZEK | VISOK | |

Vir: Barnard v Novicevic et al, 2005, str. 1398

Tabela 2 izpostavlja problem, ko je moralna odgovornost voditelja neusklajena z moralno odgovornostjo organizacije. Pogosto radi predpostavljamo, da ima tako voditeljstvo kot celotna organizacija visoko raven moralne odgovornosti, v tem primeru govorimo o avtentičnem voditeljskem vedenju. Vendar pa se voditelj v praksi pogosto znajde v težki situaciji, ko organizacija ni pripravljena slediti njegovi moralni zavezanosti, zato prihaja do trenj med naravnostjo voditelja in organizacije. Obratno ima lahko organizacija visoke moralne standarde, ki jih voditelj ne spoštuje oz. upošteva. V obeh primerih gre za psevdoavtentično voditeljsko vedenje, saj so moralna načela organizacije in voditelja neusklajena. Četrta možnost moralne klime v organizaciji, opredeljuje stanje, ko je tako moralna odgovornost voditelja kot tudi celotne organizacije na zelo nizkem nivoju in vodi v moralni razkroj, ki je nevaren za celotno družbeno okolje organizacije, zato ravno to stanje opozarja na strateški pomen, ki ga ima moralna odgovornost voditelja in organizacije ne samo za poslovno okolje, ampak za celotno družbo.

1.3.3.1 Značilnosti avtentičnega vodenja

Opredelevanje avtentičnega vodenja (Avolio in Gardner, 2005; Shamir in Eilam, 2005; Gardner et al, 2005; Avolio et al, 2004; Cranton in Carusetta, 2004) je širša od opredelitve avtentičnega voditelja, saj vsebuje tudi opredelitev avtentičnega sledilstva, ki je edino poklicano za opredelitev voditelja kot avtentičnega. 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 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) vseh zaposlenih.

Avtentično vodenje zahteva nenehno delo na osebnosti voditelja. Za začetek se moramo dobro spoznati in se spoprijeti tudi s slabimi lastnostmi, da se bomo naučili živeti s svojimi napakami, kot tudi z napakami drugih, ki so sestavni del razvoja. Odnos do omejitev in toleranca nepopolnosti je pomemben del vodenja in kaže na to, ali voditelj pomaga drugim, da se ob njem razvijajo in postajajo uspešni, ali pa jih s svojim zatiralnim in poniževalnim odnosom, ki izhaja iz njegovih lastnih pomanjkljivosti in negativne samopodobe, ovira pri razvoju njihovih potencialov. Bilo bi nerealno pričakovati, da je avtentični voditelj brezhiben in brez napak, saj je njegova pomanjkljivost lahko ravno ena izmed njegovih glavnih odlik pri reševanju problemov. Zaposleni imajo v kritičnih situacijah ob sebi radi voditelja, ki je uspešno prebrodil težke situacije in preživel osebne preizkušnje, tako da ve, o čem govori. Transparentnost in odprtost glede svojih vrednot in namenov, udeleževanje osebnih vrednot v dejanja in povezovanje osebnih vrednot z organizacijskimi vrednotami omogočajo voditelju, da ga zaposleni prepoznajo kot avtentičnega voditelja.

Kako lahko voditelj postane učeči se voditelj? je bistveno vprašanje, ki omogoča nadaljnjo taktično preobrazbo v učečega se voditelja. Osnovna osebna podlaga, ki mu jo omogoča je avtentičnost. To pomeni, da je voditelj pogumen in dovolj samozavesten, da ga ni strah podati se na področja, ki jih ne pozna, in na katerih lahko stori veliko napak, a se pri tem tudi veliko nauči. Avtentičen voditelj ni nekdo, ki se sam tako poimenuje ali dojema, ampak ga kot avtentičnega (ali ne) lahko dojema njegova okolica. Voditelj, ki se boji, da bi ožji sodelavci ob najmanjšem spodrsaljaju prevzeli njegovo mesto, ne bo nikoli sposoben avtentičnega vedenja, saj bo velik del njegove energije namenjen prikrivanju in olepševanju težavnih situacij, dajanju vtisa popolnega poslovanja in prikrivanju slabih informacij, ki bi lahko povzročile nemir v in zunaj organizacije.

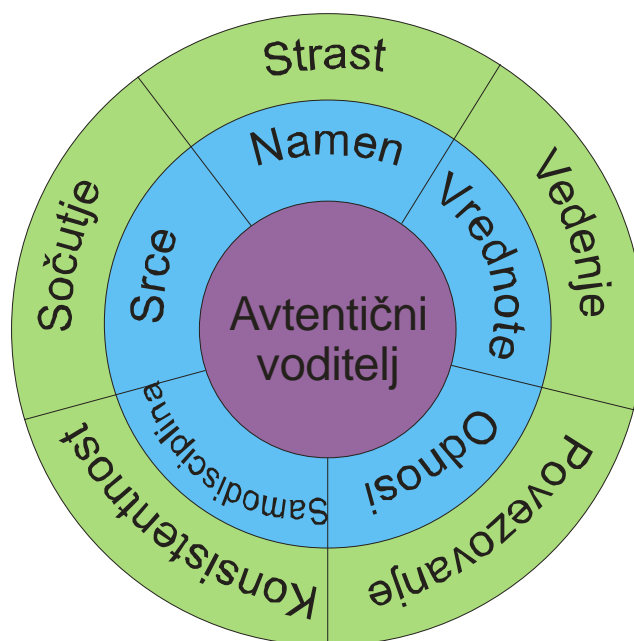
Koncept avtentičnega vodenja se od ostalih konceptov ločuje po tem, da ne opredeljuje sloga vodenja, katerega bi moral voditelj privzeti, ampak izpostavlja pomen osebnosti voditelja, ki naj bi sledil svojemu značaju. Šele, ko so voditeljeva dejanja usklajena z njegovimi vrednotami in nameni, lahko sproži delovanje in sledenje tudi pri svojih zaposlenih. Če se

voditelj trudi slediti neki splošni formuli značilnosti uspešnih voditeljev, to pomeni odmik od njegove avtentične osebnosti in skuša le graditi na oklepu svojega jaza, kar sčasoma privede do neuglašenosti med njegovimi vrednotami in deklariranim vedenjem.

1.3.3.2 Dimenzije avtentičnega voditelja

Kompleksne organizacije 21. stoletja zahtevajo nov pristop k voditeljstvu. Pri tem ne gre za potrebo po stilski preobrazbi voditeljstva, ampak poseg v same temelje koncepta voditeljstva in njegovo vrednotno usmeritev. Sodobno tržno okolje potrebuje voditelje, ki vodijo s poslanstvom, vrednotami in integriteto in so osredotočeni na dobrobit tako zaposlenih kot ostalih deležnikov (kupcev, lokalne skupnosti, delničarjev itd.). Koncept voditeljstva, ki se je izoblikoval, se imenuje avtentični voditelj in pomeni voditelja, katerega osebnost sledi petim dimenzijam (George, 2003, str. 36), in sicer zavezanosti namenu, zvestobi vrednotam, samodiscipliniranemu vedenju, povezujočim odnosom in sočutnosti (Slika 1).

Slika 1: Dimenzije avtentičnega voditelja



Vir: George, 2003, str. 36

Voditelj mora razumeti, zakaj nekaj počne in kaj ga vodi pri delu. Brez jasno opredeljenega namena je njegovo delovanje variabilno in vnaša zmedo v delovanje organizacije. Naslednji korak je, da uskladi svoj **namen** z namenom organizacije. Če v danem kontekstu to ni možno, mora voditelj organizacijo zapustiti ali pa ustvariti pogoje za uskladitev. Avtentični voditelj je zavezan h graditvi pripadnosti zaposlenih organizaciji s ciljem preoblikovanja v učečo se organizacijo in oblikovati pozitivno organizacijsko identiteto (Penger, 2006, str. 49).

Integriteta je edina skupna komponenta vseh avtentičnih voditeljev. Osebna integriteta voditelja (Branden, 2000, str. 60-61) je eden osnovnih temeljev občutka lastne vrednosti, prav tako pa je tudi pomemben temelj učinkovitega vodenja. Razlog za to je tesna povezanost med integriteto in sposobnostjo zbuditi zaupanje zaposlenih, ki je stvar usklajenosti besed z dejanji. Če to poenostavimo na najbolj osnovne **vrednote**, velja: Govoriti resnico. Držati obljube. Izpolnjevati obveze. Delovati skladno z vrednotami, ki jih zagovarjamo. Biti pošten in spoštljiv v odnosu do drugih. Če voditelj deluje z osebno integriteto, s tem postavi zgled, ki mu drugi sledijo. Voditelj, ki je spoštljiv do soljudi, s tem oddaja neprecenljiv signal, ki ga ne more nadomestiti noben govor ali izjava o poslanstvu.

Če je voditelj prejšnjega tisočletja zaposlil telesne in psihične sposobnosti zaposlenega, se avtentični voditelj trudi pridobiti tudi njegovo srce. Obstajajo različni razlogi za to, da nekateri voditelji pri svojem delu ne dosegajo zelenih rezultatov. Zagotovo bi osnovni razlog lahko poiskali v tem, da jih morda nihče ni primerno usposobil za vodenje ljudi, saj v praksi pogosto obstaja prepričanje, da je vodenje »soft« veščina, ki se jo pridobi z rojstvom (karizma) ali sproti, in so nekateri zanj bolj dovzetni, drugi manj. Mnogim vodilnim je ravnanje s tehnologijo ali financami dosti bolj všeč, kot pa ravnanje z ljudmi. Svoje delo vidijo pogosto bolj kot delo strokovnjaka in operativca, ne pa motivatorja in stratega. Razlog za to se pogosto skriva v pomanjkanju čustvene inteligence in znanja, kako ravnati s svojimi čustvi in čustvi zaposlenih. Pogost rek, da za čustva v poslu ni prostora, čedalje bolj izgublja svoje privrženca, saj se je **vodenje čustev** izkazalo za močen motivacijski dejavnik v učečih se organizacijah.

Voditeljevo delo je - tako kot vsako drugo - niz porazov in zmag, odlika avtentičnega voditelja pa je v tem, da svojih zmot ne skriva, temveč jih deli z zaposlenimi in odprto sodeluje pri iskanju najboljših rešitev problemov. Na zaposlene bi morali voditelji gledati kot na svoje svetovalce (Branden, 2000, str. 91): ljudi z lastnim pogledom na organizacijo, ki lahko ponudijo nekaj izvirnega. **Graditev povezujočih odnosov z zaposlenimi** vpliva na občutek lastne vrednosti in na pripravljenost za sodelovanje vseh vpletenih. Prost pretok komunikacij na vseh ravneh organizacije omogoča, da se na koncu izrazijo najboljši potenciali zaposlenih. Čeprav je prikrivanje voditeljevih spodrseljajev lahko zelo mamljivo, da se ohrani aura nezmotljivosti in vsevednosti voditelja, pa je dolgoročno lahko usodno za organizacijo, ki na ta način zavira sodelovanje in otežuje zaupanje zaposlenih v voditelja, sploh če se njegova zmota javno razkrije po kakem drugem viru informacij. Prikrivanje napak voditeljev kaže tudi na kulturo nesprejemanja napak, kar otežuje razvoj, saj do odličnih rešitev namreč pogosto pride šele po nizu neuspešnih poskusov in napak.

V teoriji lahko zapisane besede je težje udejanjiti v praksi in jim vsakodnevno slediti, za to je potrebna doslednost in **samodisciplina**, ki omogoča predvidljivost, na kateri temelji zaupanje. V sodobnem okolju je ravno predvidljivost luksuz, ki si ga lahko privoščijo le redki voditelji, zato si mora voditelj zaupanje ustvariti na osnovi avtentičnosti svojega delovanja. Ker je

naloga voditelja postavljanje meril, bi moral o sebi pogosteje razmišljati kot o moralnem učitelju, vzorniku ali motivatorju, saj ravno to je in bi se moral tega tudi zavestno zavedati. Voditeljeva vloga ni le vodenje podjetja, nekega mrtvega mehanizma, temveč je v osnovi njegova vloga vodenje ljudi. Kljub številnim premikom na področju znanstvenega preučevanja se v praksi vodilni še vedno raje opredeljujejo kot poslovodje, namesto »ljudivodje«. Del te miselnosti izhaja iz preteklosti in oklepanja zasidranih vzorcev, del pa iz strahu pred spremembami, ki bi jih neizogibno prinesel miselni preobrat na vodenje organizacij 21. stoletja, ki je popolnoma prevetrilo togo hierarhično vodenje in v ospredje postavilo ljudi in znanje. Resnica je namreč, da spremembe niso nič manj težavne za voditelje, kot so za tiste, ki jim sledijo. Težave s spremembami, ki jih izražajo zaposleni, so pogosto odraz težav, ki obstajajo v mislih voditeljev, ker so preveč navezani na varnost že znanega, kar jim onemogoča resnično sprejetje novih principov vodenja. V vsaki organizaciji se spremembe v organizaciji praviloma začnejo pri vrhu. Voditelj lahko prepriča druge šele tedaj, ko je sam trdno prepričan v svoje besede, zato kljub vsem konceptom, ki so se na novo razvili, nekaj ostaja še vedno enako in potrebno – avtentičnost. Naj si voditelj še tako želi ustrezati zahtevam na trgu in neutrudno uvaja nove modele in načine učinkovitejšega voditeljstva, vse to ne bo imelo zaželenih in težko pričakovanih rezultatov, če v osnovi ne bo sledil načelom avtentičnosti svojega delovanja in ostal zvest svojim principom, katerim bo le dodajal nove kvalitete glede na potrebe organizacijskega razvoja.

Sodobne organizacije potrebujejo voditelje, ki se proaktivno odzivajo na spremembe in jih vidijo kot možnost za razvoj ter jih na ta način predstavijo tudi svojim zaposlenim. Precejšnja mera občutka lastne vrednosti (Branden, 2000, str. 68-81) je potrebna, da realno dojemamo sebe, svoje prednosti in pomanjkljivosti, da o premagovanju slednjih lahko razmišljamo strateško. Kadar stvari potekajo po načrtih, ni težko kazati integritete, a voditeljeva avtentičnost se izrazi najbolj v tveganih situacijah, ko se zaposlenim voditelj razkrije, kdo je, in če je res osebnost, ki dela tako, kot govori. Vsaka sprememba, ki zahteva nepoznane odgovore, je izziv občutku lastne vrednosti, zato morajo voditelji nenehno delati na svojem osebnostnem razvoju, da bi lahko spodbudili iznajdljivost drugih. Občutek lastne vrednosti, ki temelji na zaupanju v svoj um in znanju, je veliko bolj zanesljiv, kot tisti, ki temelji na položaju ali obvladovanju določenih veščin.

2 OPREDELITEV UČEČE SE ORGANIZACIJE

V naslednjem poglavju bomo opredelili poslovno okolje, v katerem delujejo sodobni voditelji⁶, in bi ga lahko imenovali kar infokracija (Clawson, 2003, str. 18), saj je ključna surovina znanje (Tracy, 2000, str. 21). Vendarle prevladuje termin učeča se organizacija⁷

⁶ Voditelji so ključni del sistema (npr. organizacije), ki je izpostavljen silnicam okolja, ki vplivajo nanj, zato so voditelji hkrati v vlogi oblikovalcev (transformatorjev) kot tudi oblikovanih.

⁷ Literaturo o učeči se organizaciji (Garavan, 1997) lahko razdelimo v dve kategoriji. Prva učečo se organizacijo obravnava kot spremenljivo entiteto, ki se lahko razvije v konkretno organizacijo z močnim vplivom na rezultate

(ang. learning organization), ki je v sodobni literaturi o managementu, organizaciji in kadrovske politiki eden izmed najbolj pogosto pojavljenih in daljnosežnih, in ga pogosto povezujejo s sposobnostjo povečevanja učinkovitosti in razvoja organizacije. Burgoyne (Garavan, 1997, str. 18) vidi razširitev in potrebo preučevanja učeče se organizacije z začetki v osemdesetih letih prejšnjega stoletja kot korektiva takratne stopnje razvoja managementa (Total Quality Management - TQM) predvsem v izboljševanju sposobnosti premagovanja kriz vitkih organizacij prek ideje nenehnega učenja in izboljševanja. Principi delovanja učeče se organizacije omogočajo izboljšano poslovanje in konkurenčno prednost. Učeče se organizacije (Senge, 1994, str. 3) so namreč tiste, v katerih ljudje nenehno izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, gojijo nove in raztegljive načine mišljenja, so svobodni v skupnih prizadevanjih in se nenehno učijo, kako se učiti skupaj. Taka organizacija ima željo oziroma potrebo po povečanju sposobnosti učenja. Učeča se organizacija se ni le sposobna učiti, ampak se je sposobna tudi učiti, kako se uči. Z drugimi besedami – ni le sposobna postati kompetentna, ampak takšna tudi ostati.

Čeprav ne obstaja enotne opredelitve tako večplastne entitete, kot je učeča se organizacija, kljub temu lahko najdemo skupne značilnosti, ki se pojavljajo v večini definicij. V samem bistvu učeče se organizacije je sposobnost proaktivnega delovanja, kar Senge opredeli kot sposobnost sprejemanja sprememb (Johnson, 2002, str. 241). Osnova koncepta učeče se organizacije je Sengejevih (1994) pet ključnih elementov učeče se organizacije: sistemsko učenje, osebno mojstrstvo, razvoj miselnih modelov, skupna vizija, učenje in delo v timu.

Pedlar (Johnson, 2002, str. 242) definira učečo se organizacijo kot tako, ki olajšuje in spodbuja učenje vseh zaposlenih ter se nenehno spreminja tudi sama, z namenom doseganja svojih strateških ciljev. Raje se uči na osnovi izkušenj, kot da bi bila omejena s preteklimi izkušnjami. Nenehno zbira informacije iz okolja in znotraj organizacije oblikuje sisteme in procese distribuiranja novih znanj. Učeča se organizacija razume organizacijo kot dinamičen sistem, ki ima zmožnost samospreminjanja in razvijanja, s čimer optimalno zadovoljuje spreminjajoče se zahteve organizacijskih nosilcev interesov (Vukovič in Miglič, 2006, str. 47). Učeče se organizacije (z njihovimi voditelji na čelu) so osvojile hitro prilagajanje na eni strani in ohranjanje svoje usmeritve in identitete na drugi strani. Našle so torej ravnotežje med kontinuiteto in spremembo. In ravno to razumemo pod pojmom razvoj, ki je temeljni koncept učeče se organizacije: prilagajanje brez izgube identitete.

Če je razvoj osnovna težnja učeče se organizacije, pa je posledično njena ključna lastnost različnost, ki se kaže na vseh ravneh organizacije. Različnost zaposlenih (misleci, akterji,

delovanja. Temeljno vprašanje te perspektive je torej, kako razviti organizacijo v učečo se organizacijo. Drug pogled na učečo se organizacijo pa jo obravnava kot kulturo. Šlo naj bi za učečo se kulturo in ne učečo se organizacijo. Ne glede na to, kako pristopimo k njeni obravnavi, pa zagotovo ni dvoma, da učeča se organizacija ne more obstajati brez učenju naravnane kulture, torej sta ti dve kategoriji neizogibno povezani in nam nudita le dva pogleda na isti pojav.

individualisti, timski delavci ipd.), strategij (racionalne in intuitivne), struktur (linijska in kompleksno matrična) in kultur (kultura nalog, individualna kultura ipd.) daje organizaciji dodatno kvaliteto, ki sicer zahteva večjo mero usklajevanja, a ima hkrati tudi večji potencial. Navidezni paradoksi in nasprotovanja so še ena posebnost, ki jo učeča se organizacija dopušča z namenom razvijanja in izboljševanja.

Učeča se organizacija temelji na načrtnem uvajanju ustreznih sprememb, razvoju sistematičnega gospodarjenja z znanjem in partnerskih odnosih, kar organizaciji omogoča učinkovito doseganje ciljev. Od klasične organizacije se razlikuje predvsem zaradi sistematičnega reševanja problemov, neprestanega pridobivanja in preizkušanja novih znanj v praksi, učenja iz preteklih uspehov in napak (tako svojih kot tudi tujih - benchmarking) in hitrega prenosa znanja skozi različne ravni organizacije (Česnovar, 2006, str. 213).

Pedlar, Boydell in Burgoyne (Vukovič in Miglič, 2006, str. 51) podajo definicijo učeče se organizacije, in sicer je to po njihovem mnenju organizacija, ki organizira učenje za vse svoje zaposlene in se tudi sama neprestano spreminja. Poudariti je treba pomen učenja vseh zaposlenih, ne le redkih izbrancev v organizaciji, saj do izmenjav prihaja v medsebojni interakciji zaposlenih. V učeči se organizaciji voditelji vzpostavijo notranje sisteme, ki zaposlenim pomagajo, da se uspešno spopadajo z izzivi v turbulentnem okolju sprememb. A do vzpostavitve učeče se organizacije lahko pride le z razvojem voditeljskih sposobnosti, ki jo podpirajo.

2.1 UVAJANJE UČEČE SE ORGANIZACIJE

Vse navedene opredelitve in lastnosti učeče se organizacije so potencial za uspeh, ki ga ni mogoče doseči, ne da bi spremenili miselno naravnost in vedenje zaposlenih. »Učenje zahteva akcijo« (Penger in Dimovski, 2006, str. 430). 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. Letne raziskave Na poti k učečemu se podjetju v letih 2001-2004 so pokazale, da je uvajanje tega koncepta v pozitivnem sorazmerju s poslovno uspešnostjo podjetij (Česnovar, 2006, str. 211-219).

Organizacije za udejanjanje učeče se organizacije uporabljajo različne pristope, najpogosteje pa vpeljejo opolnomočenje zaposlenih in participativno vodenje, odprte komunikacije za prost pretok znanj in informacij, odprto kulturo organizacije, skupno vizijo, timsko učenje in trajno zavezanost izpopolnjevanju.

Uvajanje učeče se organizacije ne potrebuje toliko managementa kot potrebuje voditeljstvo – neposreden vpliv na ljudi. Uvajanje koncepta naj bi se začelo pri najvišjem voditeljstvu, ki mora s svojim vedenjem in odkritim dialogom pokazati, da se je tudi samo pripravljeno učiti

(Phillips, 2003, str. 99). Za implementacijo učeče se organizacije je bistveno, da so voditelji na ključnih mestih, ki imajo vpliv na uvajanje učeče se organizacije, zavezani izobraževanju in da jim je učenje temeljna vrednota. Če temu ni tako, jih je treba najti znotraj ali zunaj organizacije, saj bi v nasprotnem primeru prihajalo do ohromitve implementacije.

2.1.1 Model USP 8K

Inštitut za razvoj učečega se podjetja (krajše Inštitut USP), ki je bil ustanovljen leta 2000 v sodelovanju z Gospodarsko zbornico Slovenije in nekaterimi slovenskimi podjetji, skuša razvijati in operacionalizirati koncept učeče se organizacije v praksi. V ta namen so razvili različna orodja in modele, ki pomagajo slovenskim organizacijam postati učeče se organizacije. Eden izmed njih je model uvajanja učečega se podjetja v osmih korakih, imenovan tudi USP 8K, ki ga bomo natančneje predstavili v nadaljevanju. Sistematičen model USP 8K se začne s strateškim premislekom ožjega vodstva in nadaljuje s sodelovanjem vseh zaposlenih. Model omogoča preglednost vseh nujnih elementov učeče se organizacije, ki morajo delovati celovito in medsebojno usklajeno.

Slika 2: Model USP 8K



Vir: Peršak, 2006, str. 172

Model USP 8K (Peršak, 2006; Slika 2), je sestavljen iz osmih faz, ki si logično sledijo, prvi korak se imenuje *Pristop k učečemu se podjetju*⁸ (USP), kjer seznanimo vodstvo organizacije

⁸ Inštitut za razvoj učečega se podjetja uporablja termin učeče se podjetje (USP) zaradi usmeritve svojih aktivnosti na področje gospodarstva, v magistrskem delu pa uporabljamo splošnejši termin - in v znanstvenih

s konceptom učeče se organizacije, ki posledično sprejme Listino učečega se podjetja⁹. Ta faza je še posebej pomembna, saj se s podpisom listine vodstvo zaveže k uresničevanju temeljnih načel učeče se organizacije, kar je ključno za uspešno uvajanje naslednjih faz.

V drugem koraku *Analiza razvojne stopnje USP in okvirni program USP* najprej opredelimo trenutno stanje razvojne stopnje koncepta učeče se organizacije v organizaciji, nato pa izdelamo program uvajanja in razvoja koncepta učeče se organizacije. Na podlagi različnih vprašalnikov o stanju organizacije izdelamo seznam prednostnih razvojnih projektov.

Tretji korak *Postavitev podpornih okolij in organizacija projekta USP 8K* pomeni oblikovanje in usposabljanje delovnih teles v organizaciji, ki bodo pristojna za zasnovo, vodenje in nadzor projekta Uvajanje koncepta učeče se organizacije ter celovito informiranje vseh zaposlenih o uvajanju koncepta USP. Omenjena telesa so projektni svet, projektni tim, tim za komuniciranje, razvojna koalicija, akademija USP in zunanji sodelavci. Uvajanje koncepta učeče se organizacije je strateški projekt, zato potrebuje podporo vodstva organizacije, ki sestavlja projektni svet, najpomembnejše telo v organizaciji. Tu se spodbuja, načrtuje in potrjuje načrt dela na posameznih projektih uvajanja koncepta učeče se organizacije. Vodstvo se odloči tudi o morebitni vključitvi zunanjih strokovnjakov pri projektu. Projektni tim je osrednji izvajalec, pospeševalec koristnih sprememb, promotor znanja, učenja, človeškega in socialnega kapitala, zato mora pri svojem delu dobro poznati vsebino strateškega managementa, kulturo organizacije, management znanja ter pomen znanja kot konkurenčne prednosti. Tim za komuniciranje skrbi predvsem za razvoj in vzpostavitev komunikacijskih tokov v organizaciji, za kar oblikuje ustrezen delovni program, sodeluje pri raziskavah in analizah komunikacijskega prostora ter pomaga pri uvajanju sprememb, ki jih sproži uvajanje koncepta učeče se organizacije. Navadno se na začetku pojavi oklevanje, nezaupanje in morda celo odpor zaposlenih do spreminjanja »nečesa, kar ni pokvarjeno«, zato lahko posebno vlogo v procesih komuniciranja odigrajo voditelji (formalni, mnenjski). K ustvarjanju pozitivnega ozračja za razvojne spremembe skuša pripomoči tudi Razvojna koalicija, ki jo sestavljajo predstavniki vodstva in sindikata. Akademija USP je v tretjem koraku zasnovana sistematično organizirana oblika usposabljanja in izobraževanja, ki se ju udejanji v naslednjih fazah. Po celotni organizaciji je treba zaposlene obvestiti o tem, kaj se dogaja in kakšna je njihova vloga pri uvajanju ter kakšne bodo koristi uvajanja koncepta učeče se organizacije. Priporočljivo je,

publikacijah tudi pogosteje uporabljen - učeča se organizacija. Lahko ju uporabljamo hkrati, a se zavedamo omenjenih distinkcij.

⁹ Listina učečega se podjetja je strateška orientacija učečim se organizacijam, saj vsebuje temeljna načela, ki jih morajo uvesti: voditeljstvo kot spodbujevalni element razvoja posameznikov in timov, sistemski pristop vodenja sprememb, izhajanje ključnih znanj iz strateških ciljev organizacije, pozitivno organizacijsko ozračje, celovito motivacijsko okolje, odprt komunikacijski prostor, merjenje in vrednotenje učinkovitosti naložb v znanje, razvijanje konkurenčnosti na temelju znanja in kompetenc zaposlenih, razvoj kulture organizacije, ki temelji na viziji znanja in učenja, inovativnosti, kakovosti ter partnerskih odnosih.

da o projektu učeče se organizacije spregovorijo vodje organizacijskih enot in s tem pokažejo, da uvajanje učeče se organizacije podpira tudi vodstvo.

Četrty korak *Ustvarjanje strateške infrastrukture USP* oblikuje vizijo, poslanstvo, glavne cilje, vrednote, strategije in kazalnike spremljanja razvoja, ustrezen način vodenja in kulture organizacije, motivacijski sistem, komunikacijski načrt in merjenje zadovoljstva zaposlenih. Na novo zasnovan strateški načrt naj bi izpostavljajal središčno vlogo znanja: izobraževanje pomeni vlaganje, zato so procesi učenja posebej pozorno usmerjeni v optimizacijo ključnih poslovnih procesov; znanje je treba nenehno nadgrajevati, saj se odraža v rezultatih na trgu; v učenje so sistematično vključeni vsi zaposleni, saj znanje predstavlja temeljni element kompetenc zaposlenih. Strateške osnove v učeči se organizaciji oblikuje vodstvo podjetja, ki je pri tem tudi dovzetno za predloge in mnenja drugih sodelavcev v organizaciji. Usklajena vizija, poslanstvo in cilji učeče se organizacije morajo biti jasno predstavljeni vsem zaposlenim, saj se le tako lahko doseže močna zavezanost in visoka stopnja motivacije za udejanjanje učeče se organizacije. Da bi lahko razvili kulturo učeče se organizacije, moramo najprej analizirati obstoječo kulturo organizacije in nato oblikovati načrt za doseganje ciljne kulture učeče se organizacije. Za večjo prožnost organizacije je treba vzpostaviti tudi sploščeno organizacijsko piramido in horizontalno postavljene odnose. Temu primerno prilagodimo tudi vodenje. V teoriji je najbolj priporočljiv situacijski in transformacijski stil vodenja, saj teži h kakovosti ravnanja z ljudmi. Za sprostitev ustvarjalnih potencialov zaposlenih je nujno pozitivno organizacijsko ozračje, razvoj motivatorjev na področju osebnostne rasti, delovnega okolja, materialnih spodbud in privlačne prihodnosti.

Peti korak *Vzpostavitev komunikacijskega sistema* omogoča lažji in preglednejši prenos informacij in znanja. Komunikacijski sistem moramo redno vzdrževati in nadgrajevati, da bi omogočili pravočasnost informacij, transparentnost in dostopnost. Stalno usposabljanje v spretnostih komuniciranja je nujnost, saj je komuniciranje v učeči se organizaciji ena od temeljnih kompetenc vseh zaposlenih, še posebej pa njihovih voditeljev.

Šesti korak *Postavitev mreže sistemskih projektov USP* izpostavlja pomembnost systemskega mišljenja oz. systemskega pristopa, mreže med seboj povezanih projektov, ki vodijo v celovitost delovanja učeče se organizacije. Sistemi in podsistemi morajo delovati skladno v vsej svoji vertikalni in horizontalni perspektivi.

V sedmem koraku *Ocenjevanje stanja in utrjevanje sprememb* ocenimo uvedene spremembe, dosego zadanih ciljev in utrdimo novitete. V tej fazi skušamo dobiti pregled nad doseženim, zato si postavimo številna vprašanja, ki jih analiziramo: ali smo uresničili zastavljeno vizijo in oblikovali kulturo znanja, ali smo sprostili komunikacijske tokove, ali motivacijski sistem spodbuja produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih, kakšni so doseženi poslovni rezultati, ali zaposleni obvladajo proces učenja, ali v podjetju nastaja izvorno novo znanje, ali zaposleni pojmujejo priložnost za izobraževanje kot obliko spodbude ipd. Pomembne ugotovitve o najboljših uvedenih praksah na ravni posameznih oddelkov ali celotne organizacije

standardiziramo. V tej fazi potekajo tudi pospešene promocijske dejavnosti (priročniki, katalogi znanj, izobraževalne dejavnosti in večanje ugleda učeče se organizacije v okolju) z namenom utrditve koristnih sprememb.

Zadnji korak *Načrtovanje nadaljnjega dolgoročnega razvoja USP* je pomemben, da se izognemo nevarnosti "spanja na lovorikah". Obstaja namreč nevarnost učeče se organizacije v zreli fazi, da zdravo samozavest zamenja za aroganten odnos do okolja in opusti razvojno dinamiko. Če se organizacija v neki razvojni točki preneha učiti, pravzaprav ni več učeča se organizacija. Uvajanje koncepta učeče se organizacije je namreč nikdar končan proces. Še posebno v času drastičnih sprememb so učeči se voditelji tisti, ki podvedejo prihodnost, naučeni pa se znajdejo opremljeni z znanjem za poslovno okolje, ki ne obstaja več. Pomena širitve znanja se zaveda tudi Peter Drucker (Peršak, 2006, str. 191), ki trdi, da preživijo edino ustvarjalci sprememb in le mrtvim podjetjem se ni treba več učiti.

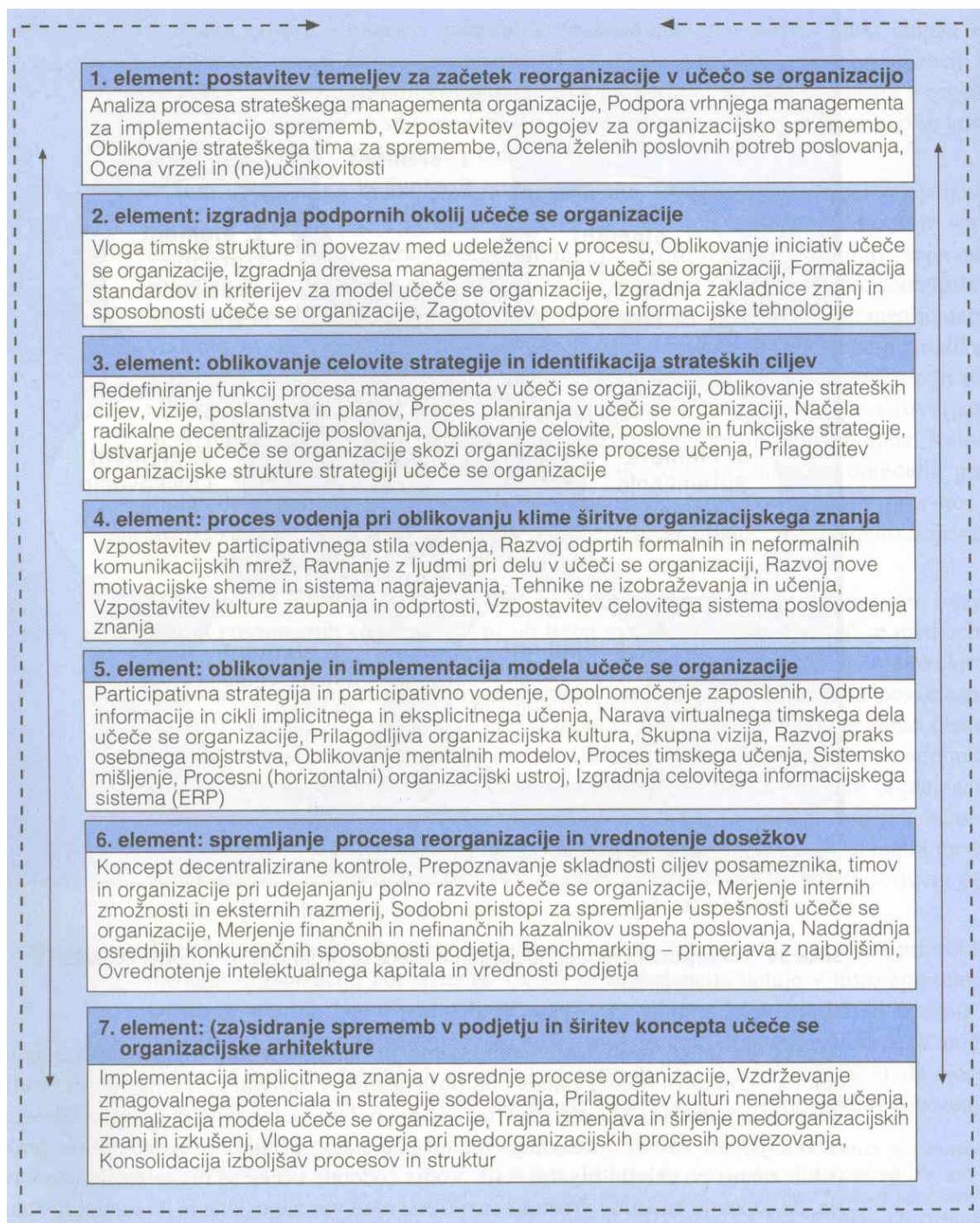
Kandola (Vukovič in Miglič, 2006, str. 52) je opredelil ključne komponente, ki opredeljujejo in vzdržujejo učečo se organizacijo, in sicer: sprejem koncepta na najvišji vodstveni ravni, analiza situacije stanja na področju učenja v organizaciji, izdelava načrta uresničitve koncepta, usposabljanje vodstvenih delavcev za poučevanje in spodbujanje učenja vseh v organizaciji, izboljševanje učnih spretnosti pri zaposlenih, razvijanje skupinskega učenja in analiziranje dela glede na učne potrebe.

V teoriji organizacij obstajajo različni modeli uvajanja koncepta učeče se organizacije. Dodana vrednost modela USP 8K je v tem, da je model nastajal hkrati s preizkušanjem v konkretnih podjetjih. Izkazalo se je, da najpogosteje zavirajo njegovo izvedbo naslednji elementi: voditelji uvajanja koncepta učeče se organizacije ne vzamejo povsem zares in mu ne nudijo podpore; slaba projektna organizacija; organizacija hoče poslovne učinke takoj in ne obvladuje managementa globljih (kulturnih) sprememb, ki trajajo daljše časovno obdobje. Spreminjanje kulture v kulturo znanja je korenit dolgoročen preobrat, ki traja minimalno 4-5 let načrtnega dela.

2.1.2 Model FUTURE-O®

Novi pristopi, ki izhajajo iz naravnih (bioloških) zakonitosti, ponujajo drugačen oz. dopolnjen pogled na izzive vodenja organizacij v kompleksnem okolju. Pogled na organizacijo kot prilagodljiv biološki organizem je nasproten od tradicionalnega pojmovanja organizacije, kjer je velikokrat primerjana s strojem. Dojemanje organizacije kot stroja ali živega organizma vpliva na metode, ki jih voditelji uporabljajo pri svojem delu. Ker so se časi spremenili, vodenje, ki je mehanično osnovano na kontroliranju, ni primerno za soočanje s spremembami.

Slika 3: Model udejanjanja učeče se organizacije FUTURE-O®



Vir: Dimovski et al, 2005, str. 126

Model učeče se organizacije FUTURE-O® (Dimovski et al, 2005; Slika 3) je osnovan na novjšem molekularno-mrežnem pristopu in izpostavlja sodelovanje vseh članov v procesih vzpostavljanja učeče se organizacije. Model ima sedem elementov, ki pa niso nujno vpeljani v sosedju: (1) postavitve temeljev za začetek procesa reorganizacije v učečo se organizacijo;

(2) izgradnja podpornih okolij; (3) oblikovanje celovite strategije in identifikacija strateških ciljev; (4) proces vodenja pri oblikovanju klime za širjenje organizacijskega znanja; (5) oblikovanje in implementacija učeče se organizacije; (6) spremljanje procesa reorganizacije in vrednotenje dosežkov ter (7) zasidranje sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture.

Ker smo v prejšnjem podpoglavju natančneje predstavili model uvajanja učeče se organizacije, se pri modelu FUTURE-O[®] osredotočamo na pomen voditeljstva pri uvajanju učeče se organizacije. Sodobne organizacije potrebujejo prenovljen pogled na vodenje, ki na zaposlene gleda kot na dejavne soustvarjalce skupne prihodnosti (Dimovski et al, 2005, str. 24). Model udejanjanja učeče se organizacije – model FUTURE-O[®] (Slika 3) izpostavlja interaktivno in stimulirano udeležbo vseh zaposlenih, kar so avtorji modela imeli tudi v mislih, ko so model organizacije prihodnosti poimenovali.¹⁰

2.1.2.1 Značilnosti vodenja v učeči se organizaciji

Za sodobni svet so značilne hitre spremembe, pospešen znanstveni in tehnološki razvoj in visoka stopnja tekmovalnosti, zato napredek današnjih organizacij zahteva od ljudi, ki sodelujejo v delovnem procesu, ne le več znanja in kompetenc, pač pa tudi višjo raven neodvisnosti, samozaupanja, iniciativnosti in osebne odgovornosti (Branden, 2000, str. 16). Še desetletje nazaj je bilo vodenje usmerjeno v zagotavljanje kakovostnega poslovanja, saj so bile spremembe predvidljive. Ključne sile sodobnega okolja, ki so spodbudile nastanek nove paradigme voditeljstva, pa so ravno nepredvidljive spremembe, tekmovalno globalno okolje in pojmovanje spremembe kot vrednote.

Voditelji v učečih se organizacijah se odzivajo na spreminjajoče se okolje in trende, ki zahtevajo fleksibilne in svobodomiselnje voditelje, ki so pripravljeni prisluhniti zaposlenim ter prilagoditi način vodenja situaciji. Biti morajo zavezani nenehnemu učenju (Schein, 1992), kar zahteva nenehno samospreminjanje in vpogled v dinamiko sveta, visoko stopnjo motiviranosti za pogosto boleče učenje na napakah, čustveno moč za spopadanje s strahovi in nepredvidljivostjo, sposobnost in pripravljenost vključevanja sodelavcev in zmožnost dojetanja delovanja učeče se organizacije.

Malhotra (Dimovski, 2005, str. 93) vlogo voditeljstva učeče se organizacije opredeli kot spodbujanje, prepoznavanje in nagrajevanje odprtosti, systemskega mišljenja in kreativnosti. Voditelji proaktivno obvladujejo spremembe, ustvarjajo kulturo odgovornosti, podpirajo

¹⁰ Akronim FUTURE-O[®] je sestavljenka besednih zvez **F**uture **O**rganization, kar tvori akronim **F**ocused, **U**seful, **T**rained, **U**nique, **R**esponsible, **E**mpowered in **O**rganized, in je zaščiten s strani avtorjev knjige Učeča se organizacija - ustvarite podjetje znanja (Dimovski et al, 2005). Že v samem imenu model izpostavlja lastnosti in sposobnosti zaposlenih v učeči se organizaciji, ki so torej fokusirani, učinkoviti, trenirani, uspešni, razumni, elastični in organizirani.

inovativnost in prepoznavajo delo kot nosilca razvoja in osebne izpolnitve (Branden, 2000, str. 105). Biti morajo sposobni v organizacijo pripeljati potrebna drugačna, nova znanja in metode za novejši čas. Njihova naloga je pogosto transformacijska, saj se od njih pričakuje, da bodo dovolj močni in občutljivi za potrebe okolice in znali v pravem času odmrzniti (Schein, 1992) obstoječo organizacijsko prakso in vpeljati nove programe, ki so bolj ustrezni. To pa morajo storiti z veliko mero taktnosti in razumevanja zaposlenih, tako da zagotovijo novo vizijo in načrte, ki jasno prepričajo zaposlene, da je sprememba koristna za vse.

Poskrbeti morajo za zbiranje in pridobivanje znanja pri zaposlenih in hkrati pospešiti učinkovit prenos postopkov in procesov, kar lahko storijo le ob spodbujanju sodelovanja in medsebojnega učenja. Osnovne naloge voditeljev (Armstrong, 1994, str. 176; Gardner, 1990), kot so: zamišljanje ciljev, doseganje zamišljenih rezultatov, motiviranje, interpretiranje okolja, ohranjanje ustvarjalnih razmerij med zaposlenimi, služenje kot simbol organizacije, reprezentiranje zaposlenih in organizacije ter prenavljanje organizacijskih procesov in praks, mora voditelj učeče se organizacije nadgraditi z vsesplošno težnjo k izboljševanju, inoviranju in učenju.

Vodenje učečih se organizacij je dejansko **vodenje na daljavo**, saj moramo zaposlenim pustiti svobodo pri ustvarjanju in jim nuditi le okolje in infrastrukturo, da bi čim lažje dosegali zastavljene cilje, ki so si jih zastavili v sodelovanju z vodstvom (Dimovski et al, 2005, str. 56). Zaposleni pretirano kontroliranje s strani svojih voditeljev dojemajo kot omejevanje, zato je tu pomemben mentalni prehod voditeljev, ki se morajo zavedati, da so v učečih se organizacijah zaposleni posamezniki, ki imajo na svojem področju določeno ekspertizo in željo po izpopolnjevanju, ki jo je treba le usmerjati, ne pa kontrolirati. Samovodenje zaposlenih se na prvi pogled zdi enostavno in idilično, a hkrati se začne voditelj čutiti odveč in nekako izgubljen v novi vlogi, saj se je dolgo časa voditeljem pripisovalo vlogo nadzornika, ki pa je v učečih se organizacijah disfunkcionalna, saj mora biti voditelj zdaj v prvi vrsti spodbujevalec aktivnosti in usmerjevalec. Vodenje na daljavo je možno zaradi dominantnega intelektualnega oz. človeškega kapitala v učečih se organizacijah, ki odločilno pripomore k dodani vrednosti v poslovanju in ni omejen z geografskimi mejami. V virtualnem okolju postaja izobraževanje in neprestano usposabljanje vodstvenih kadrov (in tudi ostalih zaposlenih) ključni element uspešnosti organizacije. To nenazadnje terja razvoj sodobnih tehnologij, med njimi zlasti internetnih in komunikacijskih.

Vodenje sprememb in učenja v prvi vrsti od voditeljev samih zahteva fleksibilnost (spremenljivost) oz. sposobnost odzivanja in prilagajanja različnim spremembam. Fleksibilnost pomeni spreminjanje, ki naj nastopi kot posledica nekega drugega spreminjanja. Značilnost sodobnega sveta so nenehno porajajoče se spremembe, ki zahtevajo komaj opazne premike, a ravno njihova stalnost in razpršenost pogojujejo danes največje spremembe (Teare in Monk, 2002, str. 334). Zelo pomembno vlogo pri našem odzivanju imajo znanja, izkušnje in oblikovane navade, ki so velikokrat ovira pri prilagajanju in spreminjanju. Uspešni voditelji sodobnih organizacij imajo sposobnost uravnoteženja tradicionalnih znanj in pridobljenih

izkušenj s prilagajanjem in sprejemanjem novosti. To jim daje tisto bistveno neotipljivo prednost pred ostalimi. Ti voditelji znajo pokazati novo pot, ko se organizacija znajde na razpotju v neznanem okolju priložnosti, in hkrati vzpostaviti ustrezno organizacijsko vzdušje, ki spodbuja proaktivni odziv na spremembe.

Sprememb danes ni več mogoče predvideti, ker je njihova intenziteta prevelika, zato jih lahko premagujejo le organizacije, ki se sproti učijo in implementirajo strategije njihovega reševanja. Ko je organizacija v preoblikovanju, nastopijo nasprotujoči si dejavniki, ki ovirajo vpeljavo sprememb¹¹. Uvajanje potrebnih sprememb ponavadi zaustavljajo štirje vedenjski vzorci: samovšečnost, samoobramba, upor novitetam in pesimistično omahovanje, zato Kotter in Cohen (2003) predlagata postopno spreminjanje v organizaciji: najprej poudarimo nujnost sprememb, sestavimo voditeljsko koalicijo, ustvarimo vizijo in strategije in jih učinkovito posredujemo vsem zaposlenim, nato odstranimo ovire, ki zavirajo ukrepanje, poudarimo doseganje kratkoročnih uspehov, ki navdušujejo vpletene, in končno ustvarimo in ohranjamo kulturo, ki omogoča vkoreninjenje novega vedenja.

Način vodenja, t. i. **tiho vodenje**, kjer prisotnost voditelja komaj občutimo, lahko daje zmotno prepričanje, da je t. i. mehka roka vodenja, pravzaprav pomanjkanje vodenja, kar lahko vodi v kaos in neučinkovitost organizacije, če zaposleni niso na takšni razvojni stopnji, ko bi jim minimalni output voditeljstva ustrezal za kakovostno delo. Nekateri zaposleni potrebujejo več usmerjanja in podpore, kot drugi. Tiho vodenje temelji na vodenju prek jasno opredeljene vizije organizacije in njenem posredovanju vsem zaposlenim.

2.2 UČEČA SE KULTURA IN KLIMA

Kultura organizacije (Rozman et al, 1993, str. 169; Terpin, 1996, str. 314-315; Tavčar, 2005, str. 73-74) je raven temeljnih norm, vrednot, simbolov, predpostavk in prepričanj, ki so skupne zaposlenim v organizaciji, in ki delujejo na nezavedni ravni, ter so temeljni samoumevni način zaznavanja sebe in okolja. Pomeni skupne vrednote in spoznanja, ki uravnavajo vedenje članov organizacije. Klima oz. vzdušje v organizaciji (Lipičnik, 1997, str. 63) pa izraža (ne)zadovoljstvo zaposlenih s socialnimi vidiki dela ter vpliva olajševalno ali oteževalno na doseganje ciljev organizacije.

Preučevanje kulture in klime organizacije temelji na predpostavki, da vplivata na učinkovitost in uspeh organizacije. Logaritem, ki kaže na pozitiven odnos med zadovoljnimi zaposlenimi in dobičkom organizacije, pravi, da vsako 1% izboljšanje storitvenega ozračja prinaša 2%

¹¹ Podjetja se soočajo z različnimi izzivi, ki pa vsi zahtevajo celovito razmišljanje in sistemski pristop. Voditelji morajo znati poiskati načine, kako bi z novimi rešitvami povečali obstoječe organizacijske zmogljivosti, da bi bili sposobni konkurirati na trgu. Pri tem se pojavljajo težave v obliki: nejasne strategije oz. navzkrižnih prioritet, neučinkovite vodstvene ekipe, avtorskega pristopa k reševanju problemov od zgoraj navzdol, slabe vertikalne komunikacije, slabe koordinacije med funkcijskimi, poslovnimi in geografskimi enotami ter nezadostnih vodstvenih veščin in slabega razvoja vodij vzdolž organizacijske hierarhije.

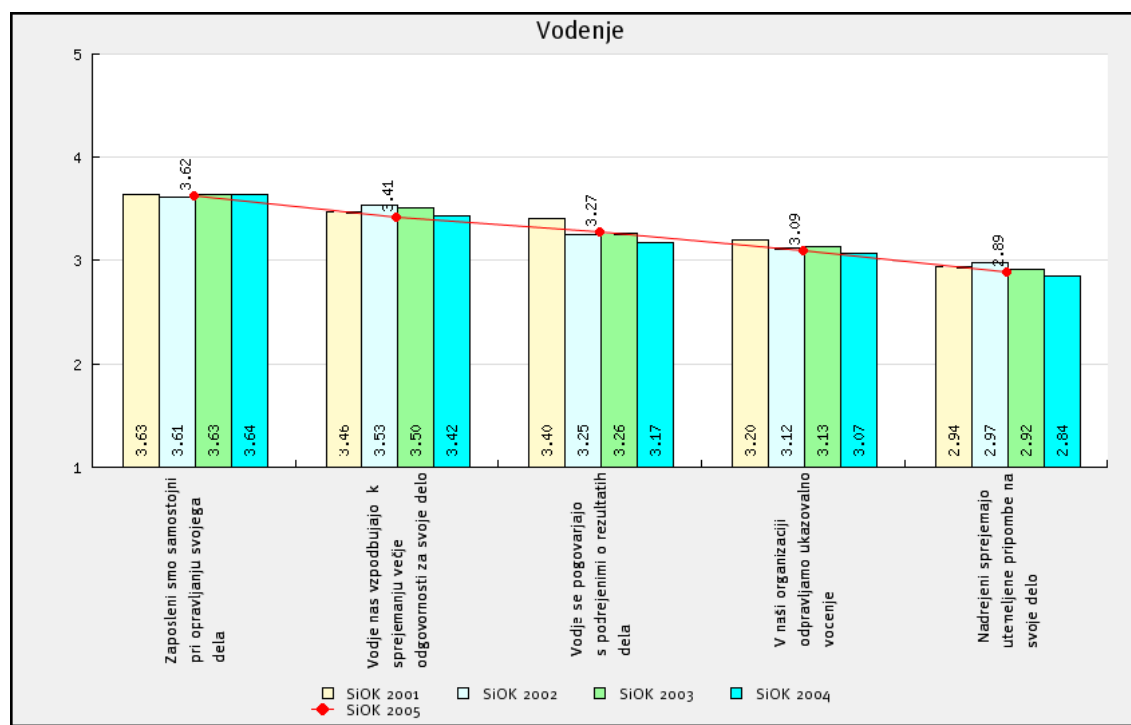
povečanje prihodka. Približno 50%–70% tega, kako zaposleni doživljajo klimo v organizaciji, je odvisno od voditelja, ki bolj kot vsi drugi ustvarja razmere, ki neposredno vplivajo na zmožnosti ljudi za učinkovito delo (Goleman et al, 2002).

V projektu raziskovanja in spremljanja organizacijske klime (SiOK – slovenska organizacijska klima), ki ga od leta 2001 pripravlja skupina slovenskih svetovalnih podjetij pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije, je leta 2005 sodelovalo 91 organizacij. Apriorne dimenzije klime, ki jih meri SiOK vprašalnik, so sledeče: organiziranost, strokovna usposobljenost in učenje, odnos do kakovosti, nagrajevanje, notranje komuniciranje in informiranje, notranji odnosi, vodenje, pripadnost organizaciji, poznavanje poslanstva, vizije in ciljev, motivacija in zavzetost, razvoj kariere in inovativnost ter iniciativnost. Povprečne vrednosti teh kategorij prikazujejo, da so najvišje ocenjene kategorije odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost, motivacija in zavzetost ter pripadnost organizaciji. Kategorije, na katerih morajo v slovenskih organizacijah še delati in jih izboljšati, so razvoj kariere, nagrajevanje in notranje komuniciranje. Z vodenjem in učenjem v organizacijah so zaposleni v povprečju srednje zadovoljni.

Če si natančneje pogledamo rezultate dimenzije vodenje (Slika 4; Skupno poročilo SiOK 2005, str. 22), najprej ugotovimo rahlo zvišanje slabše ocenjenih trditev v primerjavi z letom 2004 (»vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela«, »v naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje«, »nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo«), medtem ko sta trditvi »zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela« in »vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo« še vedno najboljše ocenjeni, a z rahlim zmanjšanjem, v primerjavi z letom 2004.

Ugotovimo torej, da voditelji še ne sledijo v celoti načelom učečega se vodenja, saj niso odprti za predloge zaposlenih, ker je to najslabše ocenjeno vprašanje. Pomeni, da se še vedno zanašajo le nase in na ozek krog voditeljstva, kar onemogoča skupno učenje vseh zaposlenih. Opazno je rahlo povečanje odpravljanja ukazovalnega vodenja, kar omogoča vpeljavo participativnega načina vodenja. Komuniciranje vodstva z zaposlenimi o pričakovanih in doseženih rezultatih dela je dokaj dobro, kar pomeni, da je zaposlenim jasno, kaj se od njih pričakuje. Delegiranje in razpršitev odgovornosti po celotni organizaciji je v slovenskih organizacijah prisotna in se je voditelji zavedajo kot pomembne sestavine njihovega dela.

Slika 4: Vodenje v slovenskih organizacijah



Vir: Skupno poročilo SiOK, 2005, str. 22

Preučevanje klime organizacije v daljšem časovnem obdobju nam daje slutiti razsežnosti kulture organizacije. Zavedanje o prepletenosti voditeljstva in kulture (Schein, 1992) olajšuje stimulacijo učenja in vpeljevanje sprememb v organizaciji. Organizacijskega učenja, razvoja in načrtovanih sprememb ni možno izpeljati brez upoštevanja kulture kot primarnega vira odpora proti spremembam. Ko postavimo nenehno učenje v kontekst kulture, ugotovimo, da je kultura kot stabilizator, s katerim delamo stvari predvidljive. Pomeni ustaljen način dela, ki ga ponotranjimo in ne dvomimo v njegovo učinkovitost, saj za člane organizacije postane samoumeven. Postavi se nam vprašanje, ali je kultura potem disfunkcionalna pri uvajanju nenehnega učenja in razvoja ali pa lahko oblikujemo kulturo, kjer je že njena sama narava inovativna, prilagodljiva in učeča se.

Izziv voditeljstvu v okolju nenehnih sprememb je, da kulturo konceptualizira kot entiteto, v kateri so učenje, prilagajanje, izpopolnjevanje in nenehno spreminjanje edine konstante oz. stabilni, nenehno ponavljajoči se elementi. Kulturo organizacije zasnuje njen ustanovitelj oz. prvi voditelj, ki vpelje svoj vrednostni sistem in videnje stvarnosti (sprejemljiv način delovanja znotraj organizacije). Če se njegovo vodenje izkaže za uspešno, se kulturni vzorci zasidrajo v podzavedno delovanje in kultura organizacije sedaj rekrutira le takšne voditelje, ki ustrezajo v preteklosti izkazanim učinkovitim načinom vodenja. Kultura sedaj definira voditelje. Tisti, ki se ukvarjajo z izbiranjem potencialnih voditeljev, se morajo zavedati, da na zavestno oblikovan proces izbora perspektivnih kadrov vpliva kultura organizacije (Gardner,

1990, str. 172), zato bi lahko dejali tudi, da posredno voditelje izbira obstoječa kultura organizacije s svojimi vrednotami in načinom "tako delamo pri nas". Če pa se organizacija znajde v težavah, ki jih obstoječe vodstvo ne zna rešiti, pridejo pod vprašaj kulturne predpostavke organizacije, kar omogoča vpeljavo novih vzorcev vodenja. Lahko se pojavi potreba po rekrutiranju novega znanja in zaposlenih, kar s seboj prinaša tudi spremembo kulture, zato je v pristojnosti voditeljev, da imajo moč spodbujanja raznolikosti in oblikovanja različnih subkultur prek sistema zaposlovanja in napredovanja. Voditeljstvo torej pomeni tudi zmožnost objektivnega vpogleda na lastno kulturo in vpeljevanje sprememb, ki bodo omogočale večjo učinkovitost organizacije. Zmožnost dojetanja omejitev lastne kulture in omogočanje njenega razvoja je bistvo voditeljstva, za kar pa morajo voditelji najprej zelo dobro poznati sebe in kulturo organizacije (Schein, 1992).

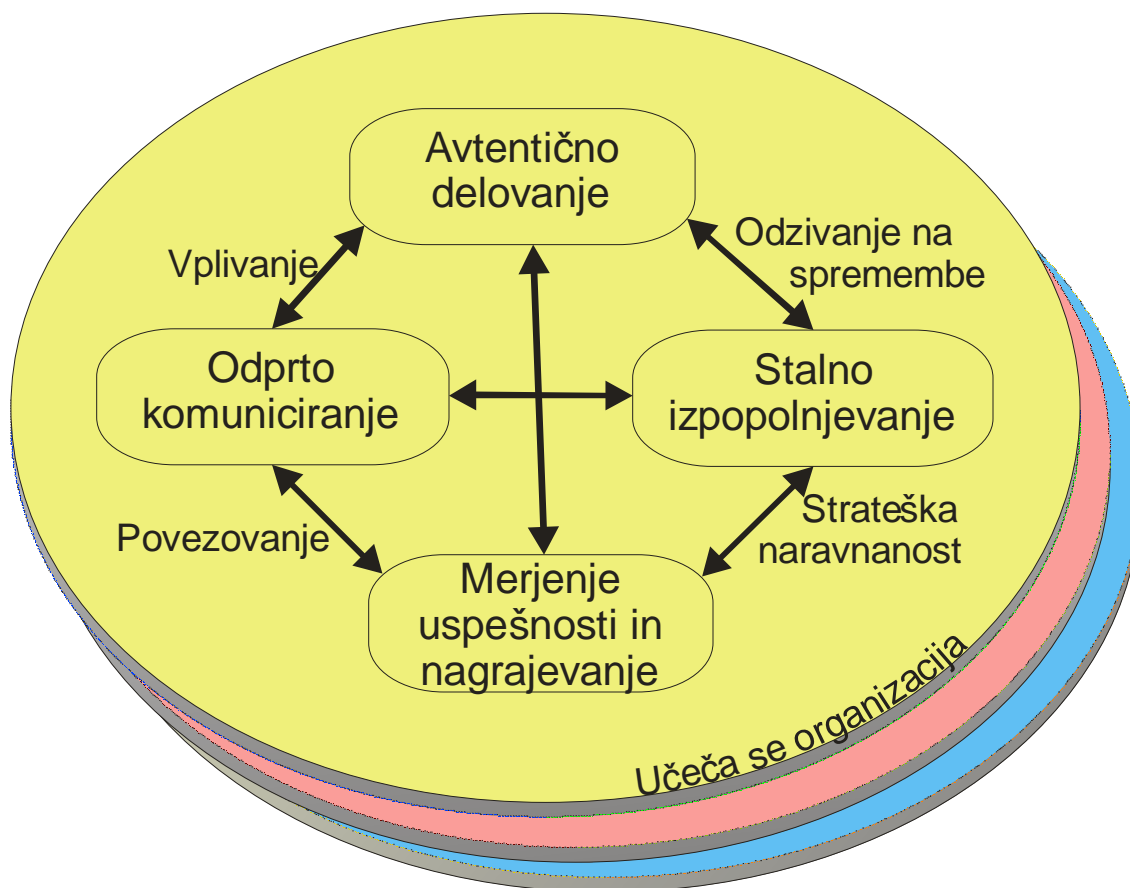
Učeča se kultura je fleksibilna, kreativna in usmerjena k nalogam in odnosom. Temelji na podmeni, da aktivno reševanje problemov pomeni istočasno tudi učenje, ki si ga lahko ob pravilno zasnovanem sistemu učenja delijo vsi zaposleni v organizaciji. V učeči se kulturi tudi ne obstajajo absolutne resnice, ampak je celo prisotna cela vrsta navidezno disfunkcionalnih nasprotij, ki so odvisna od situacije. Čeprav participativni odnosi spodbujajo kreativne rešitve, je za implementacijo jasnih in enostavnih rešitev bolj ustrezen avtoritativen odnos. Tako kot se spreminjajo problemi, se prilagajajo tudi metode učenja. Rešitve prihajajo od vsepovsod in ne le iz enega samega središča, kot je značilno za hierarhično urejene organizacije, kjer ima popolnoma dominantno vlogo vrhnje voditeljstvo.

3 MODEL VODITELJSTVA V UČEČI SE ORGANIZACIJI

Uspešno vodene učeče se organizacije najprej oblikujejo zaupanje (Avolio et al, 2004, str. 810) med voditelji in člani enote oz. organizacije, saj kakovost odnosov pomembno vpliva na to, ali bodo zaposleni sprejeli voditeljev način reševanja strateških izzivov (Clawson, 2003, str. 251). To zaupanje v veliki meri temelji na avtentičnem delovanju vseh zaposlenih – še posebej voditeljev. Nato osamosvojijo in opolnomočijo člane, da lahko odločajo in si ob podpori voditelja upajo tudi izboljševati delovne prakse in delati malce drugače kot običajno. Nadalje se voditelji nenehno razvijajo in usposablajo, saj člani občutno raje sledijo voditelju, ki ga ocenjujejo kot kompetentnega.

Predstavili bomo model (Dimovski et al, 2002, str. 29), katerega namen je pokazati bralcem pomembne vidike voditeljstva v učeči se organizaciji (Slika 5). Avtentično delovanje preveva celotno učečo se organizacijo. Zaradi njega je možno odprto komuniciranje in stalno izpopolnjevanje ter merjenje uspešnosti in posledično ustrezno nagrajevanje. Subjektivnosti pri vrednotenju uspešnosti se resda ne moremo popolnoma izogniti, lahko pa z razvojem avtentičnosti v organizaciji poskrbimo za pristno in nepristransko ocenjevanje uspešnosti. Ta nikoli končan krog ovrednotenja in razvoja omogoča napredek vseh zaposlenih v organizaciji.

Slika 5: Model voditeljstva v učeči se organizaciji



Vir: Lastna konceptualizacija

3.1 STRATEŠKO IN AVTENTIČNO VODITELJSTVO

Voditeljstvo v učeči se organizaciji ima s pridobivanjem priložnosti za razširitev funkcije vodenja po celotni organizaciji veliko odgovornost, katere se mora zavedati, in torej delovati strateško in avtentično, da bi lahko organizaciji zagotovilo dolgoročno uspešnost.

Model voditeljstva v učeči se organizaciji je osnovan na ključni ugotovitvi, da ima voditeljstvo smisel le, če ima jasno usmeritev (Tracy, 2000, str. 10) in sredstva za doseg te usmeritve. Z drugimi besedami je voditeljstvo brez strategije nesmiselno, saj je njegova naloga v osnovi ravno vodenje strateških sprememb (Clawson, 2003, str. 26). Premik k paradigmi učečega se voditeljstva pomeni, da voditelji pretehtajo svoj način organiziranja, usmerjanja in motiviranja zaposlenih.

Intelektualni kapital, ki je prisoten v učeči se organizaciji, znanstveniki in praktiki zaznavajo kot ključni dejavnik za doseganje konkurenčne prednosti v naslednjem tisočletju, zato je vodenje postalo strateškega pomena, kot še nikoli prej v zgodovini organizacij. Organizacije bodo morale v sodobni ekonomiji znanja razvijati in poslovoditi več oblik kapitala, ne zgolj finančnega, da bi prek vlaganja v svoje zaposlene dvignile in ohranjale uspešnost (Penger, 2006, str. 62). Zavedanje, da so človeški potenciali v današnjem globalnem gospodarstvu konkurenčna prednost, je sprožilo, poleg finančnega kapitala, zanimanje tudi za človeški, socialni in pozitivni psihološki kapital (Slika 6). Raziskovalci sodobne teorije organizacije (Penger, 2006, str. 78) izpostavljajo samozavest, upanje, optimizem in prožnost kot osnovne konstrukte pozitivnega psihološkega kapitala, ki je temeljna konkurenčna prednost učeče se organizacije s pozitivno organizacijsko identiteto.

Slika 6: Luthansov model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: Penger, 2006, str. 77

Avtentični voditelji s svojim načinom vodenja vplivajo na zaposlene in tako udeležujejo najvišjo obliko razvoja učeče se organizacije, ki se izraža v pozitivni organizacijski identiteti. Učeča se organizacija s pomočjo izbranega avtentičnega načina vodenja zgradi lastno pozitivno organizacijsko identiteto z razvojem t. i. pozitivnega organizacijskega kapitala, ki ima osnovo v avtentičnem vodenju, ki razvija pozitivne zaposlene in voditelje, ki dajejo pozitiven zgled (Penger, 2006, str. 13). Samozavest, optimizem, upanje in prožnost so osrednji resursi avtentičnega voditelja (Penger, 2006, str. 101) in predstavljajo ključno vlogo pri razvijanju posameznikov, učečih se organizacij in skupnosti s ciljem uresničevati dolgoročni zmagovalni položaj (Avolio in Gardner, 2005, str. 324).

3.1.1 Strateška naravnost

Strateško razmišljanje obsega proces, v katerem zaposleni najprej analizirajo obstoječe stanje, se nato odločijo o oblikovanju strategije, ki jo na koncu ovrednotijo in posledično uresničijo. Strategija pomeni ustvarjanje drugačnosti v odnosu do konkurence. Lastnosti dobre strategije so, da določa, kakšen cilj nameravamo doseči, kako bomo do njega prišli in kakšna sredstva potrebujemo za njegovo uresničitev (Penger, 2006, str. 49). Štirifazni strateški model Hungerja in Wheelena (1996) v prvi fazi obsega analiziranje okolja s SWOT analizo, kjer analiziramo zunanje okolje (priložnosti in nevarnosti) in notranje okolje (prednosti in slabosti okolja). V drugi fazi se oblikuje strategijo, ki mora biti skladna s poslanstvom organizacije, saj se na podlagi tega določi cilje, strategije in politike organizacije. V tretji fazi poteka uresničevanje strategije prek programov, predračunov in postopkov. V četrti fazi uresničevanje strategije kontroliramo in ovrednotimo. Strateška naravnost je pomembna zaradi spremljanja možnosti in oblikovanja konkurenčne prednosti učeče se organizacije (McKenzie in Winkelen, 2004), saj ta postaja bistven del odgovornosti voditeljstva v sodobni učeči se organizaciji.

V strateških usmeritvah naprednih organizacij se daje velik poudarek prenavljanju miselnosti zaposlenih, izobraževanju in usposabljanju. Vloga voditeljev pri oblikovanju in implementaciji strategij je sledeča (Schein, 1992, str. 383): pravilno zaznavanje okolja organizacije; posredovanje ravno dovolj neprijetnih vzvodov, ki motivirajo za spremembo, a hkrati ne vzbudijo prevelike bojazni; zagotavljanje psihološke varnosti z oblikovanjem vizije, v katero naj bi spremembe pripeljale organizacijo ali omogočanje procesa, kjer zaposleni sodelujejo pri snovanju vizije; zavedanje negotovosti; sprejemanje napak kot neizbežen in zaželen del učnega procesa; spremljanje vseh faz spreminjanja organizacije.

Odločitev, ali bo organizacija sama izvajala izobraževanja svojih zaposlenih (in še posebej voditeljev), je pomembnega strateškega značaja, kjer se mora organizacija zavedati, da omogoča le notranje izobraževanje vse potrebne informacije in znanje o delovanju in potrebah zaposlenih v prihodnosti (Luthans in Youssef, 2004, str. 148), medtem ko je prednost zunanjega izobraževanja v večji objektivnosti in nudenju zunanjega pogleda na delovanje organizacije.

3.1.2 Avtentično delovanje

V času turbulentnih izzivov in znanja je za doseganje zelenih ciljev bistvena strategija razvoja avtentičnega vodenja (May et al, 2003, str. 247), kjer so pozitivna čustva njegova bistvena sestavina (Penger, 2006, str. 98). Ključno za avtentično vodenje je, da predpostavlja udejanjanje vedenjskih vzorcev, ki so osnovani na zaupanju (May et al, 2003, str. 254). Izzivi vodenja v učečih se organizacijah namreč zahtevajo hitro in prožno okrevanje od kriznih situacij ter poglobitev zaupanja in optimizma med člani organizacije, ki potrebujejo pomoč pri

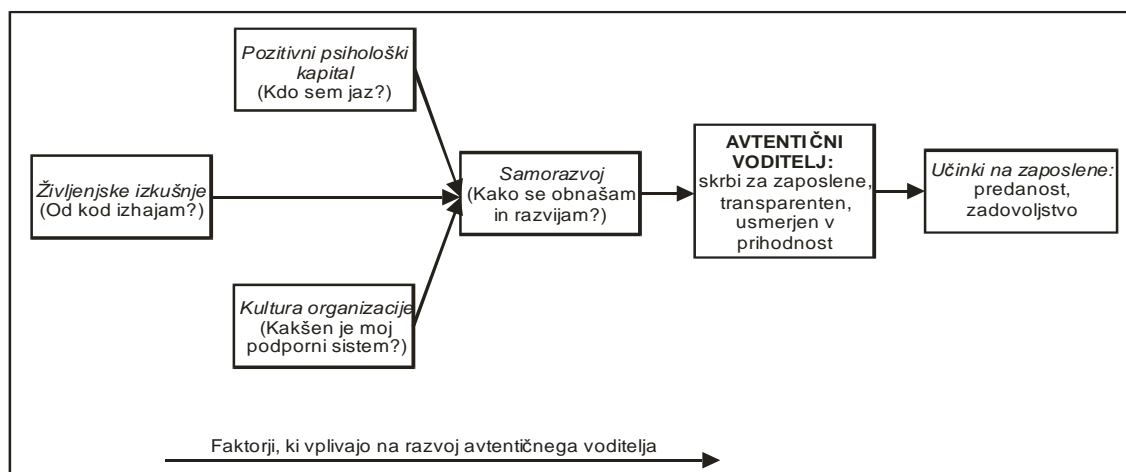
iskanju smisla in povezanosti na delovnem mestu. Na vse omenjene izzive lahko odgovori avtentično vodenje (Penger, 2006, str. 49). Avolio (Penger, 2006, str. 92) meni, da dejavniki stresa in pritiski, s katerimi se spopadajo sodobne organizacije, kličejo po novem načinu delovanja in vodenja, katerega cilj je povrniti oz. vzpostaviti temeljno zaupanje, upanje, optimizem, prožnost, pomembnost in smiselnost ter prek vodenja oblikovati pozitivno identiteto učeče se organizacije. Avtentično vodenje se od ostalih sodobnih teorij vodenja razlikuje predvsem v tem, da predstavlja temeljni konstrukt oz. osnovo (Avolio in Gardner, 2005, str. 328; May et al, 2003, str. 248) za druge oblike pozitivnega vodenja (transformacijsko, karizmatično, strežniško, spiritualno ipd.).

Za pojmovanje avtentičnega vodenja je ključna teza, da avtentičnost in s tem avtentično vodenje zahtevata dvig ravni samozavedanja voditelja in njegovih sodelavcev (Penger, 2006, str. 102). Končni učinek avtentičnega vodenja pa je po mnenju Avolia in Gardnerja (2005) dojemljiv v tem, da učinki avtentičnosti sčasoma postanejo temelj kulture učeče se organizacije.

V okolju hitrih sprememb se zahtevano znanje, veščine in obnašanje, ki jih opredeljujejo kompetenčni modeli, nenehno spreminjajo. Vendar pa obstaja še del osebnosti, ki se ne spreminja, in sicer t. i. instinktivni način našega delovanja (Kovač, 2006, str. 8), ki nam omogoča, da smo najbolj učinkoviti in sproščeno dejavni, ko delujemo v skladu z njim. Zaposleni, ki dojemajo svoje voditelje kot avtentične, izkazujejo višjo stopnjo pripadnosti organizaciji, zadovoljstvo s svojim delovnim mestom in veselje do dela (Jensen in Luthans, 2006, str. 658). Avtentično delovanje se sčasoma prek z gledovanja po voditelju razširi po celotni organizaciji in postane osnovna komponenta kulture učeče se organizacije.

Model avtentičnega voditeljstva (Slika 7) prikazuje faktorje, ki vplivajo na vseživljenjski razvoj posameznika v avtentičnega voditelja. Razvoj avtentičnega voditeljstva vključuje zapletene procese, ki jih ne moremo z reducirati na preprosto usposabljanje v okviru organizacije, ampak moramo k razvoju pristopiti holistično, vključujoč širšo okolico posameznika in organizacije. Shamir in Eilam (2005) kot metodo razvoja avtentičnih voditeljev izpostavljata pristop življenjskih zgodb, prek katerih voditelj razvija: (1) identiteto voditelja kot osnove samodojemanja; (2) samospoznavanje in jasnost svojih vrednot; (3) cilje, ki so skladni z zaznavanjem samega sebe, in (4) samoekspresivno vedenje. Naše življenjske izkušnje vplivajo na naše doživljanje samega sebe in sveta okoli nas prav tako, kot tudi kultura organizacije pomembno vpliva na naše delovanje in razvoj. Vendar le aktivni posameznik lahko doseže stopnjo avtentičnega voditelja s predanostjo samorazvoju.

Slika 7: Model avtentičnega voditeljstva



Vir: Prirejeno po Avolio in Luthans (Jensen in Luthans, 2006, str. 648)

Avtentično delovanje podobno kot Pengerjeva (2006, str. 94) razumemo kot temeljni konstrukt, ki lahko ponotranji transformacijsko in etično vodenje, oblikovan za razvoj vodenja v sodobnih organizacijah. Kot prikazuje slika 7 je avtentično voditeljstvo posledica dolgoročnega predanega učenja in izpopolnjevanja.

3.2 DVOSMERNO KOMUNICIRANJE VODITELJSTVA S SODELAVCI

V raziskavi SiOK se že od vsega začetka interno komuniciranje uvršča na slabo ocenjeno mesto glede ustreznosti, kar pomeni, da zaposleni v večini slovenskih podjetij niso zadovoljni z obstoječimi modeli komuniciranja. Vse bolj se tudi v praksi pojavlja potreba po t. i. tretji generaciji internih komunikacij¹², ki veliko pozornosti posvečajo snovanju in posredovanju vizije vsem zaposlenim, saj je to temeljno mobilizacijsko sredstvo vodenja. Vizionarstvo je pomembna lastnost voditelja v učeči se organizaciji, vendar pa mora biti sposoben hkrati vizijo tudi posredovati zaposlenim na način, ki jih bo navdušil, da jo vzamejo za izhodišče vsega njihovega delovanja.

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 skupni dogovor o temeljnih delovanju, 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 doprinos h končnemu rezultatu.

¹² Komunikacije prve generacije so bile usmerjene navzven (proti potrošniku) in so bile praviloma enosmerne. Z razvojem informacijske tehnologije in pod vplivom globalizacijskih tokov so se razvile komunikacije druge generacije, kjer je temeljni cilj še vedno dobiček, vendar pa z nekoliko večjim poudarkom na človeškem dejavniku in dvosmernosti.

Komuniciranje sledi načelu vzajemnosti in ne deluje izključujoče. V odprtem komunikacijskem okolju je možnost novih idej, inovacij in izboljševanja večja kot v strogi hierarhični strukturi.

S komuniciranjem izmenjujemo znanje, izkušnje in informacije, se sporazumevamo in prepričujemo ljudi, s katerimi sodelujemo (Lipičnik, 1997, str. 138). V komunikacijskem procesu med voditeljem in zaposlenimi (sledilci) je zaradi narave samega odnosa in razdalje nešteto možnosti za komunikacijske šume, ki jih lahko povzročijo naslednji faktorji: (ne)posredovanje konfliktnih informacij; percepcija prejemnikov; prejemanje tistega, kar bi radi slišali; vpliv skupine na posameznika; enako sporočilo pomeni različno različnim ljudem; neverbalna komunikacija (ne)usklajena z verbalno komunikacijo; vpliv čustev na komuniciranje; velikost organizacije (Armstrong, 1994). Vsebine, ki so v nasprotju z našimi globokimi prepričanji, nehote potlačimo ali priredimo tako, da so skladne z našim obstoječim vrednostnim sistemom, zato v situaciji dveh vrednostnih sistemov, zaposleni lahko priredijo prejeta sporočila, kar vodi v nesporazume. Tisto, kar slišimo in razumemo, je v veliki meri odvisno od naših izkušenj, zato namesto, da bi slišali tisto, kar nam je posredovano, slišimo tisto, kar mislimo, da smo slišali. Hkrati je glede voditeljev pomembna tudi ugotovitev, da raje verjamemo sporočilu in ga sprejmemo, če nam je oseba, ki nam je posredovala sporočilo, všeč, kot če te osebe ne maramo. Pri sporočanju mora voditelj posvečati pozornost tudi neverbalnemu komuniciranju, saj ni pomembno le kaj govori, ampak tudi, kako posreduje sporočilo. Neverbalna komunikacija vpliva na njegovo kredibilnost, kar je za voditelja ključna komponenta. Na sprejem sporočila voditelja deluje tudi čredni nagon, saj zaposleni pogosto raje upoštevajo enega izmed njih kot pa nekoga iz zunanjega okolja, npr. voditelja 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 voditeljem in zaposlenimi so prisotna čustva, ki so pogosto intenzivna in težko vodljiva. Še posebej pri uvajanju sprememb (kar je pogosta naloga voditeljev) nastopijo čustvene blokade in trenja, ki onemogočajo nemoteno komunikacijo. Voditelji ne smejo imeti za samoumevno, če je nekaj samoumevno njim samim. Svoje sledilce morajo dobro poznati in z njimi odprto komunicirati ter razreševati morebitne nesporazume sprti, da ne preidejo v nerazrešljive probleme.

Vsaka komunikacijska situacija ima svoje posebnosti, vendar pa obstajajo koristna načela, ki voditelju omogočajo učinkovitejši prenos sporočila in seveda tudi obratno, le da smo se v magistrskem delu osredotočili (zaradi cilja proučevanja) na voditelja. Voditelj mora sporočilo približati in prilagoditi prejemniku, to velja tako za vsebino kot tudi obliko sporočila (terminologija, jezik, okolje ipd.). To je v današnjem svetu globalnih organizacij še posebno pomembno, saj določeno sporočilo ne pomeni isto v dveh različnih kulturnih okoljih. Priporočljiva je tudi uporaba različnih komunikacijskih kanalov (pisno, ustno sporočanje), s tem, da je v primerih, ko je nujno prejetje povratnega sporočila (feedback) uporabnejše ustno komuniciranje, saj lahko istočasno razrešujemo nesporazume in dopolnjujemo sporočilo glede

na odziv prejemnika, tako da je sporočilo čimbolj razumljivo in smo se prepričali, da je bilo dejansko prejeta tisto, kar je bilo posredovano, in da v komunikacijskem procesu ni prišlo do popačenja informacij.

Pomembno pri komuniciranju voditelja pa ni le sporočanje, ampak najprej aktivno poslušanje zaposlenih in okolja, da lahko odgovori na njihove potrebe in vodi razvoj. V teoriji voditeljstva se pojavlja ideja, da so voditelji ljudje, ki začitijo želje in tendence ljudi in nato stopijo prednje in jim na tako učinkovit način predstavijo sebe, da zaposleni začitijo, da jim bo pod njihovim vodstvom bolje. Voditelji svojim zaposlenim lahko prisluhnejo preko rednih anket, vprašalnikov, ali letnih razgovorov, pri čemer Senge (1996) izpostavlja, da te oblike prek pripovedovanja zaposlenih, kaj jih moti, spodbujajo le pasivno posredovanje težav, ne pa tudi predlogov za izboljšanje, zato je ravno inštrument kreativnosti in aktivnosti tisti, ki ga morajo učeče se organizacije implementirati v svoje vsakdanje komunikacijsko delovanje.

3.3 ZAVEZANOST VODITELJEV UČEČE SE ORGANIZACIJE NENEHNEMU IZPOPOLNJEVANJU

Voditelji so jadro ali sidro organizacije, od njihovega vedenja in vodenja je odvisen razvoj in zavzetost zaposlenih.

3.3.1 Razvoj voditeljev

Voditelji se ne rodijo, ampak se razvijejo. In pri tem razvoju ima ključno vlogo – če ne celo najpomembnejšo – okolje, v katerem voditelj dela. Ta teza v sebi vsebuje posledično tudi prepričanje, da voditeljev ne moremo vzgojiti v poslovnih ali drugih šolah, saj bi to pomenilo, da množično proizvajamo voditelje, ki bi ustrezali identičnim situacijam. Vsekakor pa je dobrodošlo (in celo priporočljivo) dopolnjevanje praktičnega dela s študijem podobnih praks in primerov, ki so se izkazali za posebno uspešne, pri tem moramo paziti le, da jih prikojimo konkretnim problemom in situaciji organizacije, kar je v skladu s sodobnimi situacijskimi pristopi k vodenju. Glede na različne osebnostne značilnosti voditeljev (tako v svetovnih kot v slovenskih organizacijah) lahko vidimo, da bi težko potegnili absolutne ocene, kaj je tisto, kar jim je omogočilo preboj na vodilne položaje. Zdi se, da so se v konkretnih situacijah najbolje znašli in ponudili vizijo, ki je tistemu trenutku najbolj ustrezala.

Voditeljstvo ni nekaj, kar bi si človek pridobil z diplomo. Čeprav izobrazba in vaje lahko služijo kot koristno dopolnilo k razumevanju tehnik voditeljstva, pa so to le razvojna orodja, uporabna v procesu izpopolnjevanja. Razvoj voditelja je – poleg drugega voditeljskega dela – predvsem posledica vsakodnevne predanosti samoizpopolnjevanju, ki poteka prek: pripravljenosti pridobivanja povratnih podatkov iz številnih virov, nenehnih samoraziskav in predanosti osebnostnim spremembam ter discipliniranega in načrtnega urjenja za krepitev novih zmožnosti (Kyle, 2000, str. 188). Vsak razvoj je najprej vedno samorazvoj, zato je v

organizacijskem razvoju smiselno pričakovati, da imajo voditelji močno razvit občutek lastnega izpopolnjevanja in učenja.

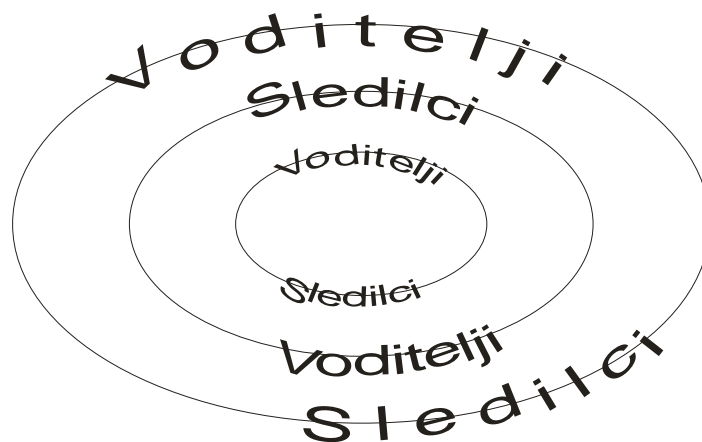
Razvoj voditeljev je usmerjen predvsem v izboljšanje njihove obstoječe prakse, ki bi jim omogočala dodaten razvoj in napredek pri zaznavanju potreb zaposlenih in trendov okolja. Istočasno pa morajo voditelji poskrbeti tudi za svoje nasledstvo, saj je to eden od kazalcev, ki kaže na njihov odnos do dolžnosti in skrb za prihodnost organizacije. Nekateri voditelji 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 voditelja že prepozno in to vodi organizacijo v težave.

Zanimivo vprašanje je tudi, ali se lahko vsak človek razvije v uspešnega voditelja. Zgodovina nas uči, da glede na kontekst in pripravljenost posameznika, ki ima željo po izpostavljenosti in napredovanju, vsakdo lahko vodi določeno skupino ljudi. Na morebitne omejitve napredovanja v hierarhično urejeni organizaciji opozarja t. i. Petrovo načelo (Armstrong, 1994), 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 in 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 voditelji rekrutirajo drugače in so v večji meri izbrani s strani sodelavcev, kot pa postavljeni s strani lastnikov organizacije. To hkrati velja za vlogo voditeljev na splošno, ki je bolj posledica prostovoljnega sledenja zaposlenih kot pa avtoritarnega določanja posameznikov za voditelje. Zaposleni torej sami ocenijo, katere ljudi imajo za dovolj sposobne in večče vodenja, da bi jim zaupali in sledili. Posameznik pa se mora seveda sam z vso odgovornostjo odločiti, ali je pripravljen sprejeti voditeljstvo glede na poznavanje samega sebe in organizacijskega konteksta. Velikokrat znotraj organizacije obstajajo neformalni voditelji, ki jih zaposleni globoko spoštujejo, in so t. i. mnenjski voditelji, ki usmerjajo nagnjenja in prepričanja svojih sodelavcev. Njihov vpliv je velik pri sprejemanju sprememb strateškega pomena, zato jih priznavanje njihovih voditeljskih sposobnosti in dopolnitev njihovega vpliva z uradnim položajem dodatno motivira in vgradi v potegovanje za skupne organizacijske cilje.

O konceptu voditeljstva se v teoriji razmišlja različno. Prav tako tudi edinstvene razmere vsakokratne situacije zahtevajo različne načine voditeljstva. A v osnovi vse uspešne voditelje povezuje njihova nenehna težnja k izpopolnjevanju svojih voditeljskih 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. Zavezani so trajnemu razvoju svojih pozitivnih osebnostnih značilnosti. Na svoj način lahko vsaka od različnih vrst voditeljev spodbudi zaposlene, da dosežejo nekaj, kar sami niso verjeli, da so sposobni ustvariti. Takšni voditelji delujejo pravzaprav kot magneti, ki privlačijo zaposlene.

Ustvarjanje sveta med svojim napredovanjem je temeljno vodilo učečega voditeljskega vzorca, ki voditelja vsakodnevno izziva k razvoju in izpopolnjevanju. Trajna zavezanost k napredku in razvoju, začeni pri sebi, deluje kot močan zgled za zaposlene in tako ustvari učeče se koncentrične kroge, kjer se znanje stalno pretaka. Senge (1994) pri tem poudarja, da je v učečih se organizacijah pojem voditeljstvo razpršen po celotni organizaciji in ni omejen le na vrhni management, vsak zaposleni ima namreč določeno znanje, ki ga lahko posreduje drugim, in tako se nenehno prepletata vlogi učenec – učitelj/sledilec – voditelj. Horner izpostavlja, da se meja med voditeljem in sledilcem vsebolj izgublja v sodobnih organizacijah (Torpman, 2004, str. 894). Pearce (2004, str. 47) opredeljuje t. i. deljeno vodenje (ang. shared leadership) kot proces vzajemnega vplivanja med člani organizacije (oz. tima), ki se odraža v prenosu funkcije vodenja med člani, z namenom koristiti prednosti zaposlenega, ki jih v določenem trenutku zahtevajo organizacijske potrebe. Pri deljenem vodenju ima ista oseba v različnih obdobjih vlogo voditelja ali sledilca. V sodobnem raziskovanju vodenja (Penger, 2006, str. 58) se pojavlja ideja vodenja kot aktivnosti oz. procesa, ki je deljen med člane. Pearce (2004, str. 48) meni, da je deljeno vodenje še posebej zaželeno pri nalogah, ki so medsebojno prepletene, potrebujejo večjo mero ustvarjalnosti in so zelo kompleksne.

Slika 8: Koncentrični krogi voditeljstva in sledilstva v učeči se organizaciji



Vir: Lastna konceptualizacija

Voditeljstvo ne more obstajati brez sledilcev. Prav tako v organizaciji ne obstaja en sam voditelj, ampak je s čedalje večjo težnjo k specializaciji in razpršenosti znanja¹³ prišlo tudi do delitve voditeljske vloge, zato je še toliko bolj pomembno zavedanje o medsebojni povezanosti in soodvisnosti med voditelji in sledilci (Slika 8), ki so v določenih primerih lahko voditelji (učitelji), spet v drugih sledilci (učenci). Avtentični voditelji dajejo pri svojem delovanju prednost razvoju zaposlenih v voditelje (Jensen in Luthans, 2006, str. 647).

¹³ Organizacija mora omogočiti čim širši prenos znanja. Integrirani sistem prenosa znanja mora biti torej kombinacija različnih sistemov za prenos, trenutnih neformalnih (socialnih) sistemov oz. omrežij in ciljev organizacije (Dixon, 2000, str. 171). Načini prenašanja znanja vključujejo individualno pisno komunikacijo (opomniki, oglasne deske, poročila ipd.), treninge, seminarje, napotke, interne publikacije, kroženje ljudi med različnimi delovnimi mesti, mentorstvo, itd.

Avtentični voditelji prepoznajo in cenijo individualne razlike ter so sposobni in motivirani za identificiranje nadarjenih posameznikov, in za to, da bi jim pomagali nadgraditi njihove talente v osebne, razlikovalne konkurenčne prednosti (Penger, 2006, str. 95).

V učečih se organizacijah se hierarhična avtoriteta izkaže pogosto kot neustrezna za vodenje sprememb, ki zahtevajo domišljijo, dialog, prilagodljivost in željo po spremembi pri vseh zaposlenih. Izzivi takih sprememb spodbujajo nastanek novih pogledov na vodenje, ki so osnovani na novih načelih. Te spremembe namreč zahtevajo edinstveno mešanico zaposlenih na različnih položajih, ki vodijo na različne načine. V novi paradigmi vodenja pglavitna naloga voditeljev ni več odločanje, temveč ustvarjanje sposobnosti učenja po celotni organizaciji. Zaposleni na vseh ravneh so pooblašeni za sprejemanje odločitev in ne potrebujejo odobritve z višjih ravni (Dimovski et al, 2005). Odgovornost je na učečem se voditelju, odločitve pa ležijo na zaposlenih, ki delajo na določenih področjih.

3.3.2 Usposabljanje voditeljev

V nadaljevanju bomo opredelili po našem mnenju ključne načine usposabljanja voditeljev v učeči se organizaciji, in sicer akcijsko učenje, metodo 360-stopinjskega vodenja, sistem mentorstva in sistem nasledstva. Načini usposabljanja se med seboj dopolnjujejo in omogočajo razvoj vseh v učeči se organizaciji, saj voditelje razumemo kot mehanizem, ki potegne za seboj vse v organizaciji. Celotno usposabljanje je osnovano na poudarku razvoja socialnega in pozitivnega psihološkega kapitala (Penger in Dimovski, 2006, str. 433-434).

3.3.2.1 Akcijsko učenje

Dejavno oz. akcijsko učenje (angl. action learning) pomeni obravnavanje stvarnih problemov in iskanje rešitev znotraj organizacijskega okolja ter zagotavlja možnost nenehnega izboljševanja. Organizacijski problemi so najboljše izhodišče za proces akcijskega učenja v organizaciji (Teare in Monk, 2002, str. 338). Ta proces ima dva dopolnjujoča se cilja. Dejanski cilj je soočanje zaposlenih z resničnimi delovnimi problemi, nalogami ali projekti v povezavi s specifičnimi metodami in oblikami učenja. Primarni namen dejavnega učenja je torej naučiti se učiti, sekundarni cilj pa je učiti se na konkretnem problemu in ga hkrati tudi rešiti. Takšen model učenja, ki je pretežno namenjen usposabljanju vodstvenih delavcev, pomeni učni in delovni izziv, povečuje motivacijo in nudi možnost preoblikovanja organizacijskega problema v priložnost za razvoj organizacije. Čeprav so načini dejavnega učenja številni, je temeljna metoda delovna skupina posameznikov z istim ali podobnim problemom, ki jim pri snovanju procesa učenja in dela pomaga svetovalec (mentor). Dejavno učenje omogoča tudi širjenje učenja zunaj skupine na ostale člane organizacije. Uspešna rešitev problema dviguje samozavest sodelujočih in je ključni motivacijski dejavnik prihodnjega učenja.

3.3.2.2 360-stopinjsko vodenje

Voditelj, ki želi izboljšati svoj način vodenja, mora odpraviti »informatijsko karanteno« (Goleman et al, 2002, str. 154), ki so jo ustvarili okrog njega sodelavci, da bi mu ustregli ali zamolčali (neprijetne) informacije. Le redki sodelavci se avtoritarnemu voditelju upajo povedati, da je preoblasten, ali mu predlagati, naj bo bolj demokratičen in vizionarski, zato mora avtentični voditelj učeče se organizacije resnico poiskati sam in jo biti pripravljen tudi sprejeti ter se v skladu s pridobljenimi rezultati tudi razvijati.

V zahodni Evropi metodo pridobivanja informacij o zaposlenih z vseh strani redno uporablja 65% podjetij, v Sloveniji pa le 20%. Razlogi za redkejšo uporabo so predvsem pomanjkljivo poznavanje tovrstnih metod, nezavedanje o pomembnosti povratnih informacij za razvoj organizacije in strah pred neznanim ter kritiko (Turk, 2006, str. 18).

Metoda ima lahko razvojno ali ocenjevalno osredotočenost (Cacioppe in Albrecht, 2000, str. 391), kar je odvisno od organizacije, saj v primeru ocenjevalnega poudarka organizacija na podlagi rezultatov te metode deluje v smeri nagrajevanja ali kaznovanja ocenjevanega (napredovanje, znižanje ali zvišanje plače ipd.), če pa je poudarek metode na razvoju sodelujočih, so aktivnosti le v smeri izboljševanja pomanjkljivosti, ki so se izkazale pri posameznem sodelujočem. Praktiki in raziskovalci (Turk, 2006, str. 19) priporočajo na začetku uporabo metode v namene razvoja zaposlenih in šele, ko se izvajanje metode izkaže za uspešno, jo lahko začnemo uporabljati tudi za ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih in njihovo nagrajevanje. Glavna prednost te metode je možnost načrtovanja izobraževanja ter usposabljanja posameznikov na področjih, kjer je to potrebno. Izkazalo se je tudi, da je ocenjevanje s strani več opazovalcev bolj zanesljivo in nepristransko kot zgolj ocenjevanje s strani neposredno nadrejenega. Čeprav je primarni cilj te metode odkrivanje razvojnih možnosti ocenjevanega, se je izkazalo, da ob pravilni uporabi pozitivno vpliva na komunikacijo med zaposlenimi in njihove medosebne odnose.

360-stopinjska metoda, ki voditelju omogoča sliko njegovega jaza, je resnično avtentična le v primeru, da sam na vprašanja odgovarja iskreno in da na vprašanja odgovarjajo le ljudje, ki so v rednih stikih z njim, in ga torej dovolj dobro poznajo v različnih okoljih in situacijah, saj ljudje v vsakodnevem življenju zavzemamo številne vloge in načine vedenja. Smiselno opozorilo (Goleman et al, 2002, str. 156) pri izvajanju te metode izpostavlja tajno zbiranje podatkov, saj bi v nasprotnem primeru lahko prihajalo do olepševanja svoje osebnosti in zamolčevanja šibkih točk ter nekonstruktivne kolegialnosti sodelavcev pri odgovarjanju.

3.3.2.3 Sistem mentorstva

Voditelji v učečih se organizacijah morajo za ključno vrednoto postaviti znanje in ga tudi sami ceniti. 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. Voditeljstvo učeče se organizacije je pripravljeno na spremembe, v središče pozornosti postavlja ljudi, njihova znanja in sposobnosti. Voditelji so svojim sodelavcem vzorniki, trenerji, mentorji in svetovalci – so torej spodbujevalci osebnega razvoja posameznikov in razvoja timov.

Voditelj v mentorski vlogi ne ukazuje, marveč neguje zmožnost rasti svojih sledilcev, saj ga zanima delo ostalih, zato tudi prisluhne pripombam in predlogom, spodbuja delo, in če čuti kot ustrezno, tudi usmerja. Glede na to, da je dosegel zrelost in samozaupanje, ne čuti potrebe po dokazovanju, še najmanj pa pred svojimi sodelavci. Ker je odlika dobrih mentorjev tudi skromnost, se zavedajo, da njihovo znanje ne bo dolgo časa uporabno, če ne bo nadgrajeno in pretehtano s kompetentnimi sogovorniki, zato si šteje v čast, da lahko del svojih dolgoletnih izkušenj prenese na naslednji rod. Dober mentor je dober prav zato, ker ima tudi sam svojega mentorja, ki mu načrtuje izzive in pospešuje njegovo rast, saj se zaveda pomena vseživljenjskega učenja. Čeprav voditelj v mentorski vlogi varovanca ali navdihne ali pa kritizira, to vedno stori tako, da okrepi spremembo, produktivnost in kakovost.

Odnos mentor – varovanec temelji na obojestranskem spoštovanju. Ta odnos ni enak odnosu šef – podrejeni, saj gre v odnosu med mentorjem in varovancem za sočasen razvoj, ki poteka med skupnim učenjem. Mentor varovancu s svojimi izkušnjami in znanjem pomaga k velikopoteznemu mišljenju in ga spodbuja k uresničevanju zastavljenih ciljev. Ker varovanec mentorju zaupa, tudi prisluhne njegovemu nasvetu. Mentorjeva naloga ni nenehno trepljanje varovanca po ramenih, ampak mu mora ponuditi ogledalo, v katerem se bo lahko bolje videl in izpopolnil svoje delovanje. Mentorjeve vrednote, usmeritve in vedenjski vzorci so varovancu za zgled in mu predstavljajo ideal, ki bi ga tudi sam rad privzel in dosegel s pomočjo mentorjevih nasvetov. Hkrati pa se v tem procesu uči tudi mentor, saj v odnosu obojestranske izmenjave nadgrajuje svoja izkustva s pogledi svojega varovanca. Voditelju mentorstvo pomeni strateško dejavnost, saj na ta način pripomore h konkurenčnosti organizacije. Če namreč voditelj ne vlaga v ključne mentorske odnose, se razvoj organizacije upočasni (Kyle, 2000, str. 164-166).

3.3.2.4 Sistem nasledstva

Eden od prvih preučevalcev sistema nasledstva Grusky je opredelil dva temeljna razloga (Giambatista et al, 2005, str. 964), zakaj se mora organizacija pozorno posvetiti iskanju in usposabljanju naslednikov obstoječih voditeljev, in sicer zato, (1) ker je iskanje naslednikov neizogibno za organizacijo, ki razmišlja dolgoročno, in (2) hkrati (lahko) povzroča nestabilnost v delovanju, če se razvoju sistema nasledstva ne posvetimo dovolj zgodaj. Bolj ko organizacija posveča pozornost socialnemu kapitalu (Tymon in Stumpf, 2003, str. 18), lažji bo proces izbire naslednika, saj imajo voditelji široko mrežo potencialnih naslednikov.

V organizaciji, ki razvija svoje zaposlene, obstaja velik voditeljski potencial, zato je pomembno, da obstaja jasna komunikacija o kariernih možnostih posameznikov. Posredovanje informacije javnosti o določitvi naslednika ima strateški učinek v tem, da lahko povzroči odhod ključnih kadrov, ki niso bili izbrani in se čutijo prikrajšane, zato mora predhodno voditelj opraviti zasebne pogovore z vsemi potencialnimi nasledniki in opredeliti svojo izbiro, da se izogne konfliktni situaciji. V praksi obstajajo različna mnenja, ali sploh določiti naslednika, saj naj bi to pomenilo kontinuiteto, ki ni vedno dobrodošla. Ne glede na to, ali se v organizaciji odločijo za načrtno usposabljanje točno določenih posameznikov, mora v organizaciji obstajati konsenz o pravočasnem razvoju sistema nasledstva, ki omogoči lahkoten prehod na novega voditelja.

Izbira in vzgoja naslednika ne sme biti prepuščena mnenju enega samega človeka, ampak širšemu krogu obstoječega voditeljstva. Načrtno vzgajanje obsega pridobivanje najnovejšega znanja in tkanje novih poslovnih vezi v tujini in doma. Pomemben del priprave naslednika (posebej, če prihaja iz druge organizacije) je prenašanje vrednot in nenapisanih pravil organizacije. Hkrati moramo prek dela na konkretnih projektih sodelavcem omogočiti, da spoznajo način vodenja izbranega naslednika.

3.4 MERJENJE USPEŠNOSTI IN NAGRAJEVANJE

Ugotavljanje uspešnosti je sistematičen postopek ocenitve vseh človekovih prednosti in slabosti, ki so vezane na delovno mesto. Merilo uspešnosti je preprosto rečeno primerjava ciljev in rezultatov, saj se rezultat, kot imenujemo stanje, ki smo ga dosegli, in cilj, lahko ujemata, ali pa tudi ne (Lipičnik, 1997, str. 95-96). Merjenje uspešnosti nam daje vrsto informacij o tem, kako dobro smo izbrali kadre, jih razvijali in kakšne aktivnosti so potrebne za izboljšanje uspešnosti. Za ugotavljanje uspešnosti¹⁴ se najpogosteje uporabljajo ocenjevalne lestvice, sistemi direktnega primerjanja, sistemi označevanja in sistemi kritičnih točk. Modeli ocenjevanja, temelječi na klasičnih letnih razgovorih, ki uporabljajo metodo absolutnih ocen delovne uspešnosti, so se izkazali za pomanjkljive, zato se v praksi pojavljajo nove metode t.i. relativnega ali normativnega ocenjevanja uspešnosti voditeljev (Gruban,

¹⁴ Ločimo tri vrste ocenjevalnih lestvic: numerične, grafične in opisne. Sistemi direktnega primerjanja (klasično rangiranje, lupljenje, primerjanje v parih in prisilna distribucija) so tisti, pri katerih neposredno primerjamo osebe med seboj po uspešnosti. Težnja, da bi spisek vedenja, ki služi ocenjevanju uspešnosti sestavili iz konkretnih načinov vedenja pri določenem delu, je privedel do razvoja sistemov označevanja, kjer ločimo označevalne liste svobodne izbire in označevalne liste prisilne izbire. Najredkeje uporabljena metoda ugotavljanja uspešnosti je sistem kritičnih točk, ki pa je hkrati najbolj koristen pri spremljanju uspešnosti zaposlenih na nevarnih, strateških in odgovornih delovnih mestih, saj dosledno zapisujemo, če je ocenjevani storil nekaj dobrega ali škodljivega (podrobnejšo razlago metod ugotavljanja uspešnosti glej Lipičnik, 1997, str. 98-105).

2006, str. 14), pri čemer se opravijo še sočasno primerjalne ocene voditeljev med seboj¹⁵. Zavedati se moramo, da ugotavljanje uspešnosti (lahko) spremlja problem subjektivnosti (Lipičnik, 1997, str. 97), saj tisto, česar ne moremo meriti, ocenjujemo in pri tem se pojavljajo napake¹⁶: halo-efekt, prilagajanje konkretnemu vzorcu, konstantna napaka ali napaka osebne enačbe, logična napaka ipd.

Nagrajevanje ni odvisno le od ocen uspešnosti, ampak tudi od kulture organizacije. Za enako uspešnost bi bil posameznik v eni organizaciji nagrajen, v drugi pa ne, kar je odvisno od usmeritve, kamor bi organizacija rada usmerjala delovanje svojih zaposlenih (Lipičnik, 1997, str. 98). Organizacije skušajo zaposlene motivirati k doseganju uspešnosti na različne načine. Namen voditelja kot motivatorja je pridobiti ljudi, da bi mu sledili in storili tisto, kar si je on, kot motivator, zamislil. Za to pa potrebuje ustrezna sredstva, s katerimi poskuša doseči določene odzive pri zaposlenih. Ta so lahko v obliki (ne)materialnih spodbud in nagrad. Med materialnimi oblikami motiviranja so najpogostejše denarne nagrade (plača, ugodnosti, udeležba pri dobičku ipd.), med nematerialnimi pa so profesionalni in osebni razvoj, nagrade, priznanja, strokovno izpopolnjevanje itd. Veliko zaposlenih v učečih se organizacijah je deležnih ustreznih denarnih nagrad, zato za motivacijo potrebujejo možnost prispevanja svojih idej, dostop do neposrednih informacij, vpliv na odločanje in svobodo pri pripravi novih idejnih projektov.

Zaupanje velja kot dejavnik uspešnosti ljudi in organizacije, in če je zaupanje vir konkurenčne prednosti, mora biti donosno (Tavčar, 2005, str. 76). Ena od metod, ki lahko zagotavlja motiviranost zaposlenih, je sklenitev t. i. psihološke pogodbe med voditeljem in zaposlenim, kjer opredelita sklop (ne)materialnih pričakovanj, ki jih zaposleni pričakuje od svojega delodajalca v zameno za motivirano delo. Psihološke pogodbe se od zaposlenega do zaposlenega ločujejo med seboj glede na vrednote in interese zaposlenega ter razpoložljive možnosti organizacije. Občutku kršitve psihološke pogodbe pogosto sledi padec motivacije in posledično manjša delovna učinkovitost. Čeprav organizacija ne more nuditi zaposlenim vsega, kar ti pričakujejo, lahko z odprtim komuniciranjem in zaupanjem vodstvo vpliva na to, da so razlike med pričakovanim in dejansko prejetim čim manjše (Možina, 2006, str. 140).

¹⁵ Praktik Jack Welch (Gruban, 2006, str. 20) je določil štiri merila (4E) za razdelitev voditeljev: (1) energija (Energy), (2) sposobnost navdihovanja sodelavcev (Energizing others), (3) sposobnost sprejemati odločitve dane (Edge) in (4) doslednost izvedbe, skladna z obljubami (Execute).

¹⁶ Najbolj razširjena napaka pri ocenjevanju je napaka halo-efekta, kjer ocenjevalec uspešnost posameznika presoja pod vplivom splošnega vtisa. To napako omilimo, če ocenjevalce opozorimo nanjo in jim priskrbimo konkretne kriterije ocenjevanja uspešnosti. Pri napaki prilagajanja konkretnemu vzorcu se ocene prilagajajo splošni ravni sredine, v kateri ocenjujemo uspešnost. Konstantno napako, ki pomeni grupiranje ocen okrog določene vrednosti, lahko omilimo z večjim številom ocenjevalcev. Logična napaka pa je napaka, kjer ocenjevalec eno značilnost uspešnosti presoja pod vplivom druge, ker misli, da sta logično povezani. Napake ocenjevanja lahko omilimo ali odpravimo z natančnimi navodili in treningi ocenjevalcev. (Lipičnik, 1997, str. 98).

4 PRIMER VODITELJSTVA V ORGANIZACIJI ACH, DRUŽBI ZA GOSPODARJENJE Z NALOŽBAMI, d. d.

Družba ACH, družba za gospodarjenje z naložbami, d. d., (skrajšano ACH, d. d.) opravlja dejavnost holdingov, kar pomeni, da ustanavlja, upravlja in vodi odvisne družbe po metodi holdinškega upravljanja in koncernskega vodenja s ciljem zagotavljanja optimalnega gospodarjenja s sredstvi investitorjev in celotnim premoženjem družbe. Za preučitev voditeljstva v tej organizaciji smo se odločili zaradi njihovega posvečanja sistematičnemu razvoju potencialnih voditeljev znotraj organizacije. Aktivnosti v okviru Poslovne akademije potekajo že tretje leto in se vsako leto glede na potrebe in okoliščine tudi nadgrajujejo ter tako podjetju omogočajo razvoj v okviru učeče se organizacije.

4.1 PREDSTAVITEV PODJETJA ACH, d. d.

Začetki podjetja ACH, d. d., segajo v leto 1952, ko je bilo v Ljubljani ustanovljeno podjetje Jugo-Mercedes, prvi zastopnik za vsa vozila Mercedes-Benz, ki se je naslednje leto preimenoval v Autocommerce. Leta 1990 se je podjetje preoblikovalo v delniško družbo in postopoma začelo širiti svoje naložbe v pet ključnih dejavnosti: področje trgovine z vozili, proizvodnjo, poslovno hotelirstvo, investicijsko bančništvo in informacijsko tehnologijo. Družba Protej, d. o. o., katere družbeniki so bili vodilni delavci družbe Autocommerce, d. d., in njenih odvisnih družb, je leta 2005 postala večinska lastnica podjetja, ki se je 11. decembra 2006 na skupščini soglasno odločilo za spremembo firme in skrajšane firme, ki se sedaj glasi ACH, družba za gospodarjenje z naložbami, d. d., Ljubljana, in skrajšano ACH, d. d., Ljubljana. Namen preimenovanja je odmik od povezovanja podjetja z nekdanjo vsidranostjo v zgolj avtomobilsko dejavnost in tudi navzven zaobjeti približevanje delniške družbe proti holdinškemu upravljanju.

Družbo ACH, d. d., vodi, zastopa in predstavlja enočlanska uprava – generalni direktor mag. Herman Rigelnik, ki je generalni direktor od leta 1994, sedanji petletni mandat pa mu poteče oktobra 2011. Tako njega kot namestnico generalnega direktorja, Sonjo Klemenc, je imenoval šestčlanski nadzorni svet, pomočnice oz. pomočnike generalnega direktorja, ki jih je trenutno pet (za kontroling; za strateški razvoj in marketing; za finance; za pravne zadeve; za kadre, organizacijo in informatiko) pa imenuje generalni direktor.

Družba gospodari z naložbami v 38 odvisnih družbah na domačem in tujih trgih, v katerih je bilo 31. 12. 2005 skupno zaposlenih 2.542, v Autocommerceu (sedaj ACH, d. d.) pa 77 zaposlenih (Letno poročilo za leto 2005, str. 115). Zaradi zahtevnosti dejavnosti podjetja ACH, d. d. – gospodarjenje z naložbami – je izobrazbena struktura temu primerno precej visoka. Zaposleni z visokošolsko izobrazbo, magistri, specialisti in doktorji znanosti predstavljajo 44,2%, delavci s srednješolsko izobrazbo 22%, delavci z višješolsko izobrazbo 13% in delavci z izobrazbo, nižjo od četrte stopnje, 20,8% (Letno poročilo za leto 2005, str.

116). Izobrazbena struktura je v odvisnih družbah glede na prevladujočo dejavnost občutno nižja predvsem v proizvodni dejavnosti.¹⁷ ACH, d. d., ima med drugim vlogo izobraževanja kadrov, ki nato prevzamejo ključne položaje v odvisnih družbah.

4.1.1 Razvoj voditeljev

Organizacija ACH, d. d., v osnovi sledi načelom transakcijskega vodenja, ki temelji na merjenju delovne uspešnosti zaposlenih in ima za izhodišče jasno določeno vlogo vodje, ki izhaja iz avtoritete položaja znotraj organizacije. Z implementacijo kompetenčnega modela naj bi se vodenje približalo transformacijskemu vodenju, saj bodo natančno opredeljene zaželenosti, veščine in sposobnosti zaposlenih (ki morajo biti jasno posredovane) na določenih delovnih mestih, na podlagi katerih bo mogoče zaposlene razvijati v smeri pozitivne identitete organizacije. V organizaciji razvijajo vodje; poslovodje in ne voditelje, kot predlagamo v magistrskem delu. Premik ni zgolj semantičen, ampak pomeni premik v miselni naravnosti kulture organizacije. Voditelji, ki danes delajo največje premike v organizacijskem okolju, kot svoje poslanstvo vidijo vodenje in razvoj ljudi, njihovega človeškega, socialnega in pozitivnega psihološkega kapitala, medtem ko tradicionalni vodje še vedno razmišljajo o ekonomskem kapitalu.

4.1.1.1 Poslovna akademija

Leta 2004 je bila znotraj podjetja z namenom vzdrževanja in nadgrajevanja vizije učeče se organizacije ustanovljena Poslovna akademija. Resnična potreba po njej je bila zaradi povečevanja števila zaposlenih v okviru različnih dejavnosti, ki obvladujejo veliko strokovnega znanja, a ga v praksi pogosto ne znajo pravilno uporabiti (Sedovnik, 2005, str. 7). Njen namen je z lastnim razvojem kadrov ustvarjati konkurenčno prednost in večati uspešnost podjetja. Izoblikovani so štirje programi, in sicer za: (1) perspektivne sodelavce; (2) poslovodne in vodilne sodelavce; (3) najvišje vodstvo in (4) program ciljno usmerjenih usposabljanj. V okviru teh programov skušajo dosegati naslednje cilje: nadgraditi teoretično znanje in miselnost udeležencev, seznaniti udeležence z dejavnostmi, usmeritvami in reševanjem problemov v podjetju, utrjevati timsko delo in vodenje v okviru učeče se organizacije ter širiti (neformalno) komuniciranje med zaposlenimi. V obdobju približno enega leta udeleženci (perspektivni sodelavci) obiskujejo štiri vsebinske module (ki so vsebinsko prilagojeni posameznemu programu in aktualnim potrebam organizacije in udeležencev): (1) organizacija in organizacijska kultura, (2) projekti in trženje, (3) finančni menedžment in računovodstvo in (4) ravnanje z ljudmi. Vsak od modulov traja približno tri dni in pol. Več kot polovica predavateljev akademije je zaposlenih v podjetju, kar omogoča

¹⁷ V letu 2005 (Letno poročilo za leto 2005, str. 115) so pretežni del predstavljal delavci s četrto stopnjo izobrazbe (32,5%), delavci z izobrazbeno strukturo od prve do vključno tretje stopnje (17%), delavci s peto stopnjo izobrazbe (29,9%) in delavci z več kot šesto stopnjo izobrazbe (20,6%).

posredovanje dobre prakse med sodelavce vseh družb v skupini. Velik poudarek pri učenju je namenjen razvoju timskega dela, zato udeleženci vsako leto v timih pripravijo projekte in jih v obliki zaključne naloge predstavijo na slovesni podelitvi diplom tudi vodstvu podjetja, ki najbolj ustrezne tudi implementira.

Program ciljno usmerjenih usposabljanj je tisto področje, kateremu se v prihodnosti nameravajo še bolj poglobljeno posvetiti, saj se je pokazal velik interes in potreba po specializiranih znanjih. Enkrat tedensko bodo v popoldanskih urah zaposlenim omogočena usposabljanja na določeno temo, ki jo bodo posredovali izkušeni zaposleni. Glede na to, da ima ACH, d. d., v skupini številna podjetja, ki se ukvarjajo z različnimi dejavnostmi, omogoča to na področju izobraževanja veliko stopnjo interdisciplinarnosti in hkrati prenos dobrih praks. Seveda je v interesu ACH, d. d., da prenos znanja ne poteka le v eni smeri, ampak da se tudi podjetje uči in izboljšuje na podlagi učenja od drugih podjetij v skupini. Treba je torej ustvariti omrežje znanja z vsemi podjetji v skupini ACH, d. d.

4.2 ANALIZA STANJA V PODJETJU GLEDE NA MODEL VODITELJSTVA V UČEČI SE ORGANIZACIJI

“Pridobivati nova znanja in prenašati dragocene izkušnje naj postane naša praksa in model, h kateremu se je vredno zatekati.”
mag. Herman Rigelnik

Model voditeljstva v učeči se organizaciji temelji na ključnih področjih, ki predstavljajo izziv večini slovenskih podjetij, ne le podjetju ACH, d. d., saj se pri merjenju klime v slovenskih organizacijah iz leta v leto ponavljajo slabi rezultati pri ocenjevanju komuniciranja in nagrajevanja, mi pa izvore tega pripisujemo pomanjkanju avtentičnega delovanja v organizacijah, katerega bistvo je poznavanje samega sebe in organizacije. Avtentično vodenje se kot nov koncept še ne pojavlja v praksi podjetja, zato tudi toliko težje ovrednotimo, ali je prisotno v vsakdanjem delovanju. Glede na pogovore z zaposlenimi in dostopne vire o vodenju v organizaciji lahko predpostavljamo, da si spontano prizadevajo razvijati samozavestne in moralne zaposlene, polne (za)upanja, optimizma in prožnosti.

Po našem mnenju organizacija ACH, d. d., zadostuje Sengejevi definiciji učeče se organizacije (Senge, 1994), saj nenehno izboljšuje sposobnosti za doseg rezultatov, je odprta za nove načine razmišljanja in zaposleni se učijo, kako se učiti skupaj. Ocenjujemo, da je učeča se kultura v organizaciji dobro razvita, drugače pa je z dejanskim sistemskim uvajanjem učeče se organizacije, ki jo po našem mnenju ovira predvsem hierarhična strukturiranost in na avtoritativnosti temelječe vodenje.

Organizaciji za nadaljnji razvoj priporočamo, da se na podlagi analize stanja odloči glede ustreznosti modela za njeno delovanje in nato izvede delavnico, kjer zaposlenim predstavi ideje modela in omogoči pridobivanje povratnih informacij in izboljšav. Glede na pozitiven

odziv pomočnice generalnega direktorja za kadre, organizacijo in informatiko in specialistke za kadre smo optimistični, da bo podjetje vpeljalo ustrezne predloge. Po končani implementaciji, ki zaradi kompleksnosti in holističnega pristopa lahko traja daljše časovno obdobje, je treba analizirati uspešnost modela in vpeljati sistemske korekcije.

4.2.1 Avtentičnost in strateška naravnost voditeljstva

Zaradi visoke specializiranosti in zahtevnosti dela podjetja menimo, da obstaja večja nagnjenost k avtentični in strateški naravnosti voditeljstva, ki se v tej smeri trudi razvijati vse zaposlene. Vrednote kulture organizacije ACH, d. d., so predvsem: (1) usmerjenost k doseganju zadovoljstva delničarjev, poslovnih partnerjev, zaposlenih in širšega okolja (kar je lastnost avtentičnega vodenja), (2) izboljševanje rezultatov dela s kreativnostjo, nenehnim izobraževanjem, usposabljanjem in osebnostno rastjo (kar je lastnost avtentičnega vodenja v učeči se organizaciji), (3) spoštljiv odnos do sodelavcev in odgovornost za kakovost izdelkov (kar izpostavlja etično komponento sodobnega voditeljstva).

Pri opredelitvi vizije¹⁸ in iz nje izpeljanih strateških ciljih pogrešamo komponento voditeljstva in učeče se organizacije, zato bi jo bilo, glede na opredeljene vrednote, treba ustrezno nadgraditi, skladno s pravkar potekajočim procesom prestrukturiranja organizacije v holding. Nato pa jo je treba skupaj s poslanstvom, vrednotami in strateškimi cilji kreativno in jasno predstaviti vsem zaposlenih (npr. v obliki potnega lista ali osebne izkaznice zaposlenega).

Zanimivo in koristno spodbujanje avtentičnega vodenja v podjetju ACH, d. d., je po našem mnenju natečaj za najbolj avtentičnega voditelja v skupini podjetij znotraj ACH, d. d. Na ta način bi vpeljali koncept avtentičnega vodenja v prakso in dali možnost vsem zaposlenim, da se opredelijo, kakšno vodenje cenijo, in kakšne voditelje si želijo. To bi bila tudi pomembna usmeritev za razvoj Poslovne akademije.

4.2.2 Komuniciranje voditeljstva s sodelavci

Čeprav je v podjetju pogosto izražen pomen dvostranskega komuniciranja in nemotenega pretoka znanja po organizaciji, ACH, d. d., v praksi še vedno izvaja večinoma enostransko komuniciranje, ki temelji na izražanju in dajanju navodil iz centra odločanja – voditeljstva. Kot orodja komuniciranja uporabljajo naslednje enostranske kanale komuniciranja: letno

¹⁸ Na področju gospodarjenja z naložbami bo podjetje vodilna družba v jugozahodni Evropi in vlagatelj bo ob sprejemljivi stopnji tveganja zagotavljala ustrezno visoke in stabilne donose naložb. Dodatno bo utrjevala strateške kapitalske naložbe pri trgovini z vozili, proizvodnji, poslovnem hotelirstvu, informacijskem bančništvu in informacijski tehnologiji. S premišljenimi poslovnimi potezami ter odličnimi proizvodi in storitvami bo vstopala na globalne trge, večala ugled v Evropski uniji, v jugovzhodni Evropi pa postavljala standarde sodobnega gospodarjenja z naložbami (Letno poročilo za leto 2005, str. 44).

izdajo 4 številke internega glasila AC Vestnik¹⁹, redno skrbijo za oglasne deske in posodablajo internetne in intranetne strani. Na deklarativni ravni so zaposleni dragoceni partnerji pri odločanju, a manjka mehanizem, ki bi dejansko omogočal njihovo večjo udeležnost in angažiranost. Opeke, ki ločujejo voditeljstvo od zaposlenih, bi morale zamenjati membrane, kjer bi komunikacije lažje prehajale med vsemi ravnmi, česar si želijo tudi zaposleni (SiOK Autocommerce, 2005, str. 22), ki menijo, da niso dovolj obveščeni o dogajanju v drugih oddelkih in organizaciji na splošno. Predlagamo aktivno spodbujanje **Foruma zaposlenih** v okviru intraneta, kateremu so v prejšnjem letu posvetili temeljito pozornost in ga nadgradili. V podjetju ugotavljajo, da forum med zaposlenimi še ni zaživel, zato bi bilo koristno, da vodstvo z zgledi (uporabo foruma) povabi zaposlene k sodelovanju v razpravah na forumu. Na forumu bi zaposleni lahko kadarkoli komunicirali o perečih temah in zastavljali vprašanja, ki jih zanimajo. Vzpostavili bi elektronsko razpravljalnico (ang. discussion board), ki bi omogočala anonimno sporočanje mnenj in predlogov. To je zaradi različnosti dejavnosti in geografske oddaljenosti podjetij v skupini ACH, d. d., tudi logistično najbolj primerna ažurna oblika komuniciranja. Glede na to, da ima ACH, d. d., svoja hčerinska podjetja v Sloveniji in tudi tujini (na Hrvaškem, v Srbiji, Črni gori, Nemčiji, Veliki Britaniji, Švici in na Danskem) je zaradi velike raznolikosti dejavnosti in krajevne oddaljenosti posameznih družb v okviru ACH, d. d., priporočljiv strateški premik k uporabi najsodobnejših pristopov, ki jih ponuja informacijsko-telekomunikacijska tehnologija²⁰. Ne le da omogočajo lažjo komunikacijo, hkrati omogočajo nadgradnjo klasičnega učenja v učilnici z elektronskim izobraževalnim sistemom²¹, ki omogoča bolj enostaven, individualen, učinkovit in stroškovno sprejemljivejši način izobraževanja večjega števila sodelavcev.

Voditeljstvo ACH, d. d., se mora zavedati, da je njegovo temeljno orodje dela komunikacija. Brez nje ne more biti uspešno izvedena nobena njegova naloga. Voditelj mora razviti avtentično povezanost z vsemi svojimi zaposlenimi, kar je v veliki in kompleksni organizaciji težko izvedljivo, zato je nujen program razvoja novih voditeljev, ki ga v ACH, d. d., imajo in kvalitetno izvajajo, vendar pa ugotavljajo, da prihaja po končanju modula Poslovne akademije, namenjenega razvoju novih potencialnih voditeljev, do komunikacijskega šuma, saj marsikateri udeleženci tega usposabljanja v zelo kratkem roku pričakujejo vodstveni položaj, in če glede na njihova pričakovanja temu ni tako, pride do nezadovoljstva, trenj, ali celo odhoda iz organizacije, kar za organizacijo pomeni izgubljeno naložbo.

¹⁹ Kot spodbudo za sodelovanje pri pisanju člankov v AC Vestnik lahko podjetje uvede nagrado: izlet piscev po Sloveniji ali ekskurzija v enega izmed podjetij v skupini ACH, d. d., ter na ta način spodbuja medsebojno spoznavanje, tako ljudi kot tudi dela podjetja.

²⁰ Evropski socialni sklad in Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve v okviru prizadevanja za t. i. Evropsko družbo znanja omogočata pridobivanje evropskih sredstev za financiranje izobraževanj za zaposlene in pridobitev sredstev za izvedbo projekta E-učenje IT vsebin.

²¹ V ACH, d. d., bi dodano voditeljsko vrednost lahko razvili z elektronskim programom medvoditeljskega učenja, kjer bi vzpostavili mrežo izmenjav znanja med voditelji v skupini ACH, d. d., in črpali dragocene informacije tudi iz različnih kulturnih dimenzij posameznih organizacij.

Predlagamo, da vrhnji voditelj enkrat mesečno uvede termin, ko so njegova **vrata odprta vsem zaposlenim**. Takšna praksa ne učinkuje transparentno le na simbolni ravni, ampak v praksi zaposlenim sporoča, da voditelja zanimajo njegovi zaposleni in da lahko pristopijo k njemu s svojimi predlogi, vprašanji, kritiko, težavami ipd. Položaj avtoritete vrhnjega voditelja je velikokrat koristen element vodenja (npr. v kriznih situacijah), a v primeru komuniciranja nedostopnost avtoritativnega voditelja negativno vpliva na klimo v organizaciji in zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji. Priporočljivi so tudi tedenski jutranji **nagovori generalnega direktorja**, ko se enkrat tedensko zberejo v skupnih prostorih poslovne stavbe vsi zaposleni, ki jih zanima, kaj se dogaja v organizaciji. Pri doseganju razpršitve vizije, ki je osnovno mobilizacijsko sredstvo v učeči se organizaciji, priporočamo redni letni **“road show”** uprave na lokacijah, kjer so zaposleni, saj se na ta način predstavi strateški poslovni načrt za tekoče leto in vzpostavi neposreden dialog med zaposlenimi. Neformalnemu druženju pa bi na nek simbolno pomemben datum za razvoj organizacije lahko namenili **veliki shod** vseh zaposlenih, kjer bi podeljevali nagrade, priznanja najbolj zaslužnim zaposlenim in prek medsebojnega neformalnega druženja gradili socialni kapital.

Po sprejemu Autocommercevih delnic v borzno kotacijo (24. 1. 2006 se je na Ljubljanski borzi začelo trgovanje z delnicami družbe Autocommerce, d. d) je prišlo do nove dimenzije poslovanja, ki temelji na odprtosti in transparentnosti, zato se nam za uveljavljanje enega od načel učeče se organizacije – odprtost, zdi pomembno vpeljati v letno prakso **Dan odprtih vrat**. Na ta dan bi se vsi zainteresirani deležniki lahko seznanili z delovanjem organizacije, kar bi doprineslo k bolj avtentičnemu zaznavanju organizacije in povezovanju organizacije z njenim okoljem, saj je inovativnost organizacije med drugim stimulirana tudi na podlagi zunanjega vpogleda. V procesu povezovanja z raznolikimi in številnimi predstavniki skupin v okolju pridobiva organizacija novo znanje, spoznava potencialne sodelavce, naročnike in poslovne partnerje.

4.2.3 Zavezanost voditeljstva nenehnemu izpopolnjevanju

V organizaciji ACH, d. d., obstaja veliko zavedanje pomena razvoja perspektivnih kadrov v potencialne voditelje, zato so se tudi odločili vpeljati svojo Poslovno akademijo in razvijati lastne kadre v okviru organizacije, kar poleg cenovne prednosti prinaša predvsem konkurenčno prednost v aktualnosti tem z vidika potreb skupine ACH, d. d.

Akcijskemu učenju je v okviru akademije posvečena priprava projektov, na podlagi nabora idej za razreševanje praktičnih problemov, ki jih podajo slušatelji akademije, vodstvo pa glede na potrebe organizacije izbere najbolj potrebne projekte, katere nato udeleženci v okviru akademije pripravljajo in nato na zaključnem srečanju svoje ugotovitve predstavijo sodelavcem in vodstvu organizacije. Drugače pa akcijskega učenja na samem delovnem mestu ne izvajajo v zadostni meri, kar je deloma posledica hierarhične strukture, ki onemogoča vpeljavo projektnih mrež.

Ocenjevalne 360-stopinjske metode voditeljev in ostalih zaposlenih (še) ne izvajajo. Vodstvu ACH, d. d., kot dopolnilo letnim razvojnim pogovorom z vodstvenimi sodelavci, ki jih je v celi skupini ACH, d. d., po mnenju Sedovnikove (Mihelčič, 2006, str. 10) okoli 100, svetujemo **vpeljavo izvajanja 360-stopinjske metode**. Čeprav je predvsem pri starejših voditeljih v organizaciji čutiti odpor do ocenjevalno-merskih inštrumentov, kot je omenjena metoda, je potrebno vodstvo prepričati, da je to metoda, ki omogoča realno sliko lastnosti voditeljstva v organizaciji, na podlagi katere se lahko zasnuje ustrezen razvoj in zapolnitev vrzeli v vodenju in tudi oblikuje ustrezna dopolnitev programa akademije.

Sistem mentorstva v ACH, d. d., sistematično ni razvit na zadovoljivi ravni, česar se v organizaciji zavedajo in ga skušajo razviti. Pri voditeljih v organizaciji je treba narediti miselni premik k zavedanju, da je v njihovi pristojnosti načrtovanje karier mladih sodelavcev in bi zato morali biti hkrati voditelji in mentorji (Sedovnik, 2006, str. 1). Vsak pripravnik sicer ima svojega mentorja, s katerim dela, vendar pa širše gledano manjka kultura mentorstva, ki bi blagodejno vplivala na širitev znanja.

Razvitost sistema nasledstva so zaposleni ocenili kot zelo dobro in tudi na splošno so v primerjavi s SiOK povprečjem bolje ocenjene vse dimenzije razvoja kariere (SiOK Autocommerce, 2005, str. 23). V bližnji prihodnosti bi bilo smiselno začeti razvijati naslednika vrhnjega voditelja, saj generalnemu direktorju poteče mandat čez štiri leta.

Nadgradnjo učeče se kulture po našem mnenju omogoča tudi bralna kultura, zato organizaciji ACH, d. d., svetujemo **ustanovitev Knjižnega kluba ACH**, kjer bi zainteresirana širša publika zaposlenih iz vseh ravni organizacije razpravljala o knjigi meseca, glede na aktualne potrebe po novem znanju v organizaciji. Poleg poučne komponente, bi knjižni klub pozitivno vplival tudi na druženje zaposlenih in pripomogel k pretakanju znanja po učeči se organizaciji.

4.2.4 Merjenje uspešnosti in nagrajevanje voditeljstva

V podjetju se trudijo na vseh ravneh organizacije vpeljati letne razgovore, kar jim otežuje pomanjkanje interesa s strani vodstva za ciljno vodenje. V podjetju poteka nadgradnja nagrajevanja delovne uspešnosti zaposlenih v sklopu osnovnega nagrajevanja s sistemom kompetenc, ki temelji na ocenjevanju doseganja ciljev in ovrednotenju kompetenc zaposlenega na določenem delovnem mestu. Tako so npr. kompetence vodje (interni vir) opredeljene kot: »Sodelavec s pomočjo svojega znanja, sposobnosti in pooblastil določa cilje, jih delegira in usmerja sodelavce z namenom doseganja ciljev področja dela. Daje jim pozitiven zgled, jih motivira ter jim nudi mentorsko podporo, ki temelji na globokem poznavanju dela z ljudmi. Pri svojem delu zasleduje cilj(e) nadrejene entitete, to je višje ravni vodenja in/ali lastnikov družbe.«. Ocenjevanje delovne uspešnosti poteka prek opisne

ocenjevalne lestvice, kjer ocenjevalec izbere opis ocenjevanega pojava, ki ustreza opisu ugotovljene uspešnosti.

Redno izdelujejo izboljšave nagrajevanja, katerega namen je vzpostaviti sistem, ki bo omogočal sodelavcem občutek odvisnosti nagrajevanja od njihove delovne uspešnosti v smeri uresničevanja postavljenih ciljev. Skladno z rezultati SiOK analize (Skupno poročilo SiOK 2005) v slovenskih podjetjih so tudi zaposleni v ACH, d. d., nezadovoljni z nagrajevanjem, zato menimo, da je potrebno večjo pozornost posvetiti avtentičnemu delovanju, ki omogoča pozitivno identiteto organizacije, kjer se zaposleni dobro počutijo in so notranje motivirani za dobro opravljanje svojega dela. Možnosti nagrajevanja so številne, tako finančne kot nefinančne, pri tem pa bi radi poudarili, da je pomembno, da so nagrade pravično in pravočasno razdeljene. Če je nagrada kreativno zasnovana, ima to pri zaposlenih še dodaten pozitiven odziv. Tako zaposlenim z najboljšo oceno pri letnih pogovorih (15%–20%) lahko dodelimo **dodaten dan dopusta**. Kot del nagrajevanja predlagamo, da ob koncu leta zaposleni prejmejo **bon za usposabljanje** (vrednost bona se razlikuje glede na delovno mesto), ki ga lahko uporabijo po lastni presoji, vrednost bona pa je le del sredstev, ki jih je organizacija v prihodnjem letu namenila za usposabljanje posameznika.

4.3 PRIPOROČILO VODITELJSTVU ACH, d. d., ZA USPEŠEN RAZVOJ V OKVIRU UČEČE SE ORGANIZACIJE

Vsak (potencialni) voditelj mora dobiti priložnost, da: (1) izrazi svoja pričakovanja in sposobnosti, (2) s pomočjo 360-stopinjske ocene spozna, kako njegove prednosti in slabosti vidijo sodelavci, (3) razvije osebni načrt učenja prek učne pogodbe z organizacijo (4) in vadi nove načine vodenja v službi prek akcijskega učenja (Goleman et al, 2002, str. 189). Hvalevreden trud v okviru Poslovne akademije ACH, d. d., je treba nadgraditi s holistično zasnovanim procesom, ki bo obsegal vse plasti organizacije, kar pomeni, da je treba vsakodnevno službo spremeniti v učno delavnico (Goleman et al, 2002, str. 246), to pa omogoča v magistrskem delu predstavljeni model voditeljstva v učeči se organizaciji. Tu ni potrebe po novih programih razvijanja vodenja, ampak po spremembi miselne naravnosti vseh zaposlenih – od rutinskega dela k nenehnemu postavljanju vprašanj, dvomov v obstoječo prakso in izboljševanju delovnega procesa.

Ključne zaposlene, neposredne voditelje, je treba usposobiti za motiviranje zaposlenih, zavedajoč se, da noben zunanji motivacijski mehanizem ne more nadomestiti moči notranje oblike motivacije zaposlenih, saj vsakršno (denarno) nagrajevanje učinkuje le do nove nagrade. Delo samo mora postati nagrada, kar pomeni, da so razmerja pri delu avtentična in kultura organizacije naklonjena izpopolnjevanju na nepoznatih področjih. Ker zaposlenih ni mogoče trajno motivirati “od zunaj”, se mora podjetje zavedati, da lahko le bistveno pripomore k razmeram ter kulturi, ki omogoča razvoj vseh zaposlenih, da se bodo ti motivirali “od znotraj”.

Podjetje mora po našem mnenju vztrajati na začrtani poti učeče se organizacije in predvsem zaposlenim omogočiti še večjo suverenost pri svojem delu. To lahko stori z razširjanjem okolja, ki spodbuja razvoj zaposlenih in ga razume kot temeljno vrednoto podjetja. Pri tem izpostavljamo, da resnična učeča se organizacija razvija vse svoje zaposlene in ne le redke izbrance – ali kot se pogosto imenuje – perspektivne zaposlene. V učeči se organizaciji je pogled na zaposlene drugačen kot v tradicionalnih organizacijah in se velik del odgovornosti in priložnosti prenese na vse zaposlene, zato morajo imeti tudi zagotovljene možnosti razvoja, da so sposobni odgovoriti na izzive časa.

Glede na to, da v skupini ACH, d. d., sodeluje 38 gospodarskih družb, vidimo v tem velik potencial prenašanja znanja in dobrih praks med podjetji v omrežju znanja. Nobeno sodobno podjetje ni samozadostno in potrebuje tako zavezanost notranjih partnerjev, kot tudi zunanjih. S spodbujanjem načela odprtosti in transparentnosti bo ACH, d. d., pripomogla ne le k izboljšanju in razvoju znanja, ampak tudi medsebojnih odnosov, ki so danes pomemben del socialnega kapitala, katerega vrednost se izkaže še posebno v prelomnih trenutkih organizacijskega življenja.

Podjetju svetujemo, da v okviru poučevanja naslednjih generacij Poslovne akademije v koncept učenja vgradi posebno pozornost razvoju avtentičnega voditeljstva, ki vodi k ustrezni pozitivni organizacijski identiteti, kar je glede na veliko razpršenost dejavnosti znotraj podjetja tudi strateškega pomena. “Le izoblikovana organizacijska identiteta omogoča razvoj trajne konkurenčne prednosti sodobnega podjetja, ki temelji na znanju, socialnem mreženju in pozitivnih vrednotah kot dejavniku psihološkega kapitala. Sodobni vodja mora skrbeti za stalno izmenjavo izkušenj med zaposlenimi, za prenos izkušenj, skritih znanj in dobrih praks z namenom, da bi se posamezniki osebno identificirali s simboli organizacije in bili zavezani k oblikovanju skupne identitete učeče se organizacije” (Penger in Dimovski, 2006, str. 442).

SKLEP

Voditeljstvo v sodobnih organizacijah pridobiva na pomenu, s tem pa se večja tudi njegova odgovornost pri razvoju in zagotavljanju uspešnosti organizacije. V prvi vrsti so voditelji 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 nudi čudežne formule, ki bi jo organizacije lahko implementirale v svoje poslovno okolje in nato uspešno poslovale. V magistrskem delu izpostavljamo, da je za to nujen nenehen razvoj, še posebej pa k izpopolnjevanju usmerjeno voditeljstvo, ki se širi po celotni organizaciji. Voditeljstvo ne temelji na prisili, ampak izvira iz zaupanja, povezanosti in pripadnosti skupnemu cilju. Sledeč iz teh ugotovitev, voditeljevo nalogo prepoznavamo v smislu samorazvoja, razvoja sodelavcev in v smislu razvoja novih voditeljev.

V prvem poglavju smo opredelili tako razvoj pogleda teoretikov in praktikov na voditeljstvo, kot tudi sam postopen razvoj voditelja v organizaciji. Ugotovili smo, da se čedalje bolj poudarja osebnostni razvoj voditelja, ki temelji na zavezanosti etičnim standardom in pristnih medsebojnih odnosih s sodelavci. Zanimiv miselni premik od teoretičnih začetkov preučevanja voditeljstva t. i. teorij velikega moža, ki so izpostavljale lastnosti, ki naj bi jih voditelj imel za uspešno vodenje, pa vse do situacijskih teorij, smo zaključili z opredelitvijo avtentičnega vodenja, ki zagovarja stališče, da mora voditelj v vseh okoliščinah predvsem ostati zvest samemu sebi.

V drugem poglavju smo opredelili okolje razvoja voditeljev, ki se dogaja v učeči se organizaciji. Izpostavili smo predvsem postopnost uvajanja koncepta učeče se organizacije in njegovo dolgotrajnost. Ker se proces učenja nikoli ne zaključí, je zavezanost voditeljstva vrednoti učenja strateškega pomena za organizacijo.

V tretjem poglavju smo prek modela pokazali, da voditeljstvo v učeči se organizaciji razvijamo z naravnostjo k avtentičnemu delovanju, vrhunskim komuniciranjem in merljivim sistemom razvojnih priložnosti za posameznega zaposlenega. Ugotavljanje uspešnosti ni in ne sme biti samo merilo za posebne nagrade. Z ugotavljanjem uspešnosti lahko preverimo tudi stvarnost svojih zahtev in ugotovimo, kdo potrebuje nadaljnje izobraževanje. Ljudi namreč ne samo sprejemamo in odpuščamo, pač pa jih z izobraževanjem lahko oblikujemo glede na potrebe organizacije. Pri tem pa ne pridobimo samo njihovih rezultatov, ampak tudi njihovo pripadnost in zavzetost, ki je v sodobnih tržnih razmerah še kako potrebna (Lipičnik, 1997, str. 107). V zasnovanem modelu voditeljstva v učečih se organizacijah smo izpostavili predvsem pomen nenehne pristne komunikacije med sodelavci in zavezanosti stalnemu izpopolnjevanju, saj menimo, da je to ključ do uspeha sodobnih organizacij.

Voditelji prihodnosti bodo znani bolj po: (1) tem, kaj dosežejo, kot po tem, kar obljublajo; (2) strokovnosti in kompetentnosti kot po naslovu in položaju; (3) podpiranju in spodbujanju kot kontroliranju; in (4) oblikovanju miselne orientacije zaposlenih kot postavljanju ciljev. Njihovo delovanje bo zavezano avtentičnosti, za katero bo najbrž marsikateri »manager« rekel, da so si teoretiki (spet) domislili nove teorije, ki jo po nepotrebem vsiljujejo, a v resnici pri tistih voditeljih, ki delujejo v skladu z vrednostnim sistemom sebe in organizacije, ki jim je zaupana, ta koncept sploh ni nov in ne zahteva nobenega dodatnega dela – zgolj doslednost. Avtentično voditeljstvo se vrača nazaj k osnovam. Vodenje skuša očistiti praznih obljub, lepševanja in uvaja čast in častno delovanje kot osnovo voditeljstva. Voditelj 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 voditeljstva, ki izhaja iz moralnega prizadevanja, na katerega se opirajo vsi zaposleni.

Pri študiji primera podjetja ACH, d. d., v četrtem poglavju smo ugotovili, da se podjetje zaveda pomena razvoja voditeljstva in je pripravljeno tudi črpati nova znanja v okviru koncepta učeče se organizacije, zato zaključujemo, da je na pravi poti k oblikovanju zavezanosti vseh zaposlenih za odličnost poslovanja podjetja. Pri tem izpostavljam, da je težavnejša področja (vodenje, komuniciranje, nagrajevanje ipd.) možno izboljšati z dosledno uporabo modela voditeljstva v učeči se organizaciji in odprtostjo organizacije, saj je ACH, d. d., po naših ugotovitvah še vedno preveč zasidrano v načelih hierarhičnega vodenja, ki onemogoča popolno sprostitve vseh potencialov učeče se organizacije.

V magistrskem delu smo poudarili osnovno človeško željo po razvoju, ki ni značilna le za vrhno plast redkih izbrancev v organizaciji, ampak za vse zaposlene. Ključna prednost, ki jo zaznavamo pri učeči se organizaciji, je ravno v tem, da njeno okolje in filozofija nenehno izpopolnjevanje tudi omogočata. Zaposleni se lahko znotraj nje razvijajo in drug od drugega učijo, kar posledično vodi tudi v večjo uspešnost organizacije, saj je ta odvisna od uspešnosti in zadovoljstva vsakega posameznika.

LITERATURA

1. Armstrong Mihael: How To Be an Even Better Manager. London : Kogan Page Limited, 1994. 328 str.
2. Avolio Bruce J., Gardner William L.: Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, Greenwich, 16(2005), 3, str. 315-338.
3. Avolio Bruce J., Gardner William L., Walumbwa Fred O., Luthans Fred, May Douglas R.: Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors. *The Leadership Quarterly*, Greenwich, 15(2004), 6, str. 801-823.
4. Banerji Priyanka, Krishnan Venkat R.: Ethical Preferences of Transformational Leaders: An Empirical Investigation. *Leadership & Organization Development Journal*, Bradford, 21(2000), 8, str. 405-413.
5. Bass Bernard M., Steidlmeier Paul: Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behaviour. *Leadership Quarterly*, Greenwich, 10(1999), 2, str. 181-217.
6. Belasen Alan T.: Leading the Learning Organization: Communication and Competencies for Managing Change. Albany : State University of New York Press, 2000. 503 str.
7. Bennis Warren, Nanus Burt: Leaders: The Strategies for Taking Charge. New York : Harper Perennial, 1986. 244 str.
8. Berlogar Janko: Managerska etika ali svetost preživetja. Ljubljana : Znanstvena knjižnica, Fakulteta za družbene vede, 2000. 360 str.
9. Branden Nathaniel: Samozavestno vodenje: kako močni ljudje ustvarjajo učinkovite organizacije. Ljubljana : Inštitut za razvijanje osebne kakovosti, 2000. 139 str.
10. Cacioppe Ron, Albrecht Simon: Using 360° Feedback and the Integral Model to Develop Leadership and Management Skills. *Leadership & Organization Development Journal*, Bradford, 21(2000), 8, str. 390-404.
11. Clawson James G.: Level Three Leadership: Getting Bellow the Surface. Upper Saddle River (NJ) : Prentice Hall, 2003. 356 str.
12. Clements Christine, Washbush John B.: The Two Faces of Leadership: Considering the Dark Side of Leader-Follower Dynamics. *Journal of Workplace Learning*, Bradford, 11(1999), 5, str. 170-176.
13. Covey Stephen R.: Three Roles of the Leader in the New Paradigm. Hasselbein Frances et al: The Leader of the Future: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1996, str. 149-159.
14. Cranton Patricia, Carusetta Ellen: Developing Authenticity as a Transformative Process. *Journal of Transformative Education*, Thousand Oaks, 2(2004), 4, str. 276-293.

15. Česnovar Tone: Raziskave na poti k učečemu se podjetju. Možina Stane, Kovač Jure: Menedžment znanja: Znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju. Maribor : Založba Pivec, 2006, str. 211-219.
16. Daft Richard L.: Management. 6th ed. Mason : South Western/Thomson Learning, 2003. 784 str.
17. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Škerlavaj Miha, Žnidaršič Jana: Učeča se organizacija – ustvarite podjetje znanja. Ljubljana : GV Založba, 2005. 387 str.
18. Dimovski Vlado, Penger Sandra: Učeča se organizacija. Teorija in praksa, Ljubljana, 41(2004), 5-6, str. 807-825.
19. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Škerlavaj Miha: Metode raziskovalnega dela 1. del. Ljubljana : Ekonomska fakulteta Ljubljana, 2002. 154 str.
20. Dixon Nancy M.: Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know. Boston : Harvard Business School Press, 2000. 188 str.
21. DuBrin Andrew J.: Effective Business Psychology. Englewood Cliffs (NJ) : Prentice Hall, 1990. 434 str.
22. Dugan Patrick A., Bhindi Narottam: Authenticity in Leadership: An Emerging Perspective. Journal of Educational Administration, Bradford, 35(1997), 3, str. 195-209.
23. Garavan Thomas: The Learning Organization: A Review and Evaluation. The Learning Organization, Bradford, 4(1997), 1, str. 18-29.
24. Gardner William L., Avolio Bruce J., Luthans Fred, May Douglas R., Walumbwa Fred: »Can You See the Real Me?« A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development. The Leadership Quarterly, Greenwich, 16(2005), 3, str. 343-372.
25. Gardner John W.: On Leadership. New York : The Free Press, 1990. 220 str.
26. George Bill: Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value. San Francisco : Jossey Bass A Wiley Imprint, 2003. 217 str.
27. Giambattista Robert C., Rowe Glenn W., Riaz Suhaib: Nothing Succeeds Like Succession: A Critical Review of Leader Succession Literature Since 1994. The Leadership Quarterly, Greenwich, 16(2005), 6, str. 963-991.
28. Goleman Daniel, Boyatzis Richard, McKee Annie: Prvinsko vodenje: spoznajmo moč čustvene inteligence. Ljubljana : GV Založba, 2002. 272 str.
29. Gruban Brane: Relativna in normativna metoda ocenjevanja delovne uspešnosti. Z merjenjem delovne uspešnosti vodij nad epidemijo nezavzetosti zaposlenih. HRM, Ljubljana, 4(2006), 13, str. 14-22.
30. Hunger David J., Wheelen Thomas L.: Strategic Management. New York: Addison-Wesley Publishing Comp., 1996. 441 str.
31. Jensen Susan M., Luthans Fred: Entrepreneurs as Authentic Leaders: Impact on Employees' Attitudes. Leadership & Organization Development Journal, Bradford, 27(2006), 8, str. 646-666.
32. Johnson James R.: Leading the Learning Organization: Portrait of Four Leaders. Leadership & Organization Development Journal, Bradford, 23(2002), 5, str. 241-249.

33. Kavčič Bogdan: Učeča se organizacija. Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 45(1994), 5, str. 424-433.
34. Kotter John P., Cohen Dan S.: Srce sprememb: resnične zgodbe o tem, kako ljudje spreminjajo svoje organizacije. Ljubljana : GV Založba, 2003. 160 str.
35. Kouzes James, Posner Barry: The Leadership Challenge. San Francisco : Jossey-Bass, 2002. 458 str.
36. Kouzes James, Posner Barry: 4 Ways to Share Power and Strengthen Your Staff. Executive Female, New York, 18(1995), 5, str. 16-19.
37. Kovač Darko: Naravni talenti v ljudeh – kako jih prepozna(va)ti. HRM, Ljubljana, 4(2006), 13, str. 8-13.
38. Kralj Janko: Urejanje zadev in odločanje v podjetju. Koper : Visoka šola za management v Kopru, 2000. 164 str.
39. Kralj Janko: Temelji managementa in naloge managerjev. Koper : Visoka šola za management v Kopru, 1998. 278 str.
40. Krishnan Venkat R.: Transformational Leadership and Outcomes: Role of Leadership Duration. Leadership & Organization Development Journal, Bradford, 26(2005), 6, str. 442-457.
41. Kyle David T.: Štiri moči voditeljstva: navzočnost, namen, modrost, sočutje. Ljubljana : Amalietti & Amalietti, 2000. 236 str.
42. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 326 str.
43. Luthans Fred, Youssef Carolyn M.: Human, Social and New Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. Organizational Dynamics, New York, 33(2004), 2, str. 143-160.
44. May Douglas R., Hodges Timothy D., Chan Adrian Y.L., Avolio Bruce J.: Developing the Moral Component of Authentic Leadership. Organizational Dynamics, New York, 32(2003), 3, str. 247-260.
45. McGill Michael E., Slocum John W. Jr.: The Smarter Organization: How to Build a Business That Learns and Adapts to Marketplace Needs. New York : John Wiley & Sons, Inc., 1994. 288 str.
46. McKenzie Jane, Winkelen van Christine: Understanding the Knowledgeable Organization: Nurturing knowledge competence. London : Thomson Learning, 2004. 336 str.
47. Mihelčič Ivanka: Prvi izmed mnogih korakov v planiranju karier. AC Vestnik, Ljubljana, 5(2006), 1, str. 10-11.
48. Možina Stane: Vloga menedžmenta znanja v organizaciji. Možina Stane, Kovač Jure: Menedžment znanja: Znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju. Maribor : Založba Pivec, 2006, str. 127-151.
49. Možina Stane: Vodja in vodenje. Možina Stane et al: Management: Nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002, str. 498-537.
50. Možina Stane: Teamsko vodenje podjetja. Možina Stane: Človeku prijazno in uspešno vodenje. Ljubljana : Panta Rhei – Sinteza, 1996, str. 73-121.

51. Novicevic Milorad M., Davis Walter, Dorn Fred, Buckley Ronald M., Brown Jo Ann: Barnard on Conflicts of Responsibility: Implications for Today's Perspectives on Transformational and Authentic Leadership. *Management Decision*, Bradford, 43(2005), 10, str. 1396-1409.
52. Parry Ken W., Proctor-Thomson Sarah B.: Perceived Integrity of Transformational Leaders in Organisational Settings. *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, Boston, 35(2002), 2, str. 75-96.
53. Pearce Craig L.: The Future of Leadership: Combining Vertical and Shared Leadership to Transform Knowledge Work. *Academy of Management Executive*, Mississippi State, 18(2004), 1, str. 47-57.
54. Penger Sandra: Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 306 str.
55. Penger Sandra, Dimovski Vlado: Trendi učeče se organizacije: Razvoj avtentičnega vodenja in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. *Teorija in praksa*, Ljubljana, 43(2006), 3-4, str. 427-445.
56. Peršak Marjan: Uvajanje modela učečega se podjetja. Učeče se podjetje v osmih korakih po modelu USP 8K. Možina Stane, Kovač Jure: Menedžment znanja: Znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju. Maribor : Založba Pivec, 2006, str. 169-191.
57. Phillips Bryan T.: A Four-Level Learning Organisation Benchmark Implementation Model. *The Learning Organization*, Bradford, 10(2003), 2, str. 98-105.
58. Rozman Rudi: Projektni management (Ravnanje projektov). Gradivo za podiplomski študij. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 106 str.
59. Rozman Rudi: Relationship between Management and Leadership. Oxford : EIASM, 2002. 15 str.
60. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
61. Schein Edgar H.: Leadership and Organizational Culture. Hasselbein Frances et al.: The Leader of the Future: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1996, str. 59-69.
62. Schein Edgar H.: Organizational Culture and Leadership. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1992. 418 str.
63. Sedovnik Milena: Poslovna akademija: Kamenček v mozaiku pridobivanja znanj. *AC Vestnik*, Ljubljana, 5(2006), 1, str. 1.
64. Sedovnik Milena: Zakaj sploh poslovna akademija Autocommerce in kako? *AC Vestnik*, Ljubljana, 4(2005), 1, str. 7.
65. Senge Peter M.: Leading Learning Organizations: The Bold, the Powerful, and the Invisible. Hasselbein Frances et al.: The Leader of the Future: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1996, str. 41-57.

66. Senge Peter M.: *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York : Currency Doubleday, 1994. 423 str.
67. Shamir Boas, Eilam Galit: »What's Your Story?« A Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development. *The Leadership Quarterly*, Greenwich, 16(2005), 3, str. 395-417.
68. Stone Gregory A., Patterson Kathleen: *The History of Leadership Focus*. Leadership Roundtable2005.[URL:http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2005/pdf/stone_history.pdf], 11.11. 2006.
69. Storr Lorna: *Leading with Integrity: A Qualitative Research Study*. *Journal of Health Organisation and Management*, London, 18(2004), 6, str. 415-434.
70. Swieringa Joop, Wierdsma Andre: *Becoming a Learning Organization: Beyond the Learning Curve*. Wokingham : Addison-Wesley Publishing Company, 1992. 154 str.
71. Šmuc Sonja, Senge Peter M.: *Podjetja iščejo smisel življenja*. *Manager*, Ljubljana, 2004, 5, str. 19-21.
72. Tavčar Mitja I.: *Management ekspertnih organizacij*. Koper : Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, 2005. 286 str.
73. Teare Richard, Monk Stephanie: *Learning From Change*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Hong Kong, 14(2002), 7, str. 334-341.
74. Terpin Milan: *Scenarij zmagovalnega managerja*. Možina Stane: *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana : Panta Rhei – Sinteza, 1996, str. 193-392.
75. Torpman Jan: *The Differentiating Function of Modern Forms of Leadership*. *Management Decision*, Bradford, 42(2004), 7, str. 892-906.
76. Tracy Brian: *Vrhunsko vodenje: Ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju*. Bled : Vernar Consulting, 2000. 397 str.
77. Tymon Walter G., Stumpf Stephen A.: *Social Capital in the Success of Knowledge Workers*. *Career Development International*, Bradford, 8(2003), 1, str. 12-20.
78. Turk Dunja: *Izogibamo se ocenjevanju šefov in sodelavcev*. *Finance*, Ljubljana, 216/2403, 10.11. 2006, str. 17-19.
79. Ule Nastran Mirjana: *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana : Znanstveno in publicistično središče, 2000. 509 str.
80. Vukovič Goran, Miglič Gozdana: *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj : Moderna organizacija v okviru FOV Kranj, 2006. 272 str.
81. Zadel Aleksander: *Vpliv čustvene inteligence na sposobnost prilagajanja spremembam*. Zbornik 1. strokovnega posveta. Koper : Visoka šola za management, 2001, str. 255-260.
82. Zupan Nada: *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2001. 304 str.

VIRI

1. Interna gradiva ACH, d. d.
2. Kodeks etike združenja managerjev: [URL: <http://www.zdruzenje-manager.si/slo/kdo-smo/dokumenti/kodeks/>], 3. 1. 2007.
3. Organizacijska klima v podjetju Autocommerce, d. d.: Poročilo SiOK za leto 2005, 19.12. 2006.
4. Organizacijska klima v Sloveniji: Skupno poročilo SiOK za leto 2005 [URL: http://www.rmplus.si/siok/arhiv.php?sesion_id=], 6.12. 2006.
5. Preudarne poti, ustvarjamo jih med ljudmi. Letno poročilo Autocommerce, d. d., Ljubljana, 2005. 209 str.
6. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana: DZS, 2005. 1714 str.

PRILOGA A

Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov, uporabljenih v besedilu:

action learning – učenje z delovanjem

competence – kompetenca, zmožnost

discussion board – elektronska razpravljalnica

leader – voditelj, vodja

leadership – voditeljstvo, vodenje

leading – voditi

learning organization – učeča se organizacija

management – management, ravnateljstvo

“road show” uprave – druženje uprave z zaposlenimi na terenu

shared leadership – deljeno vodenje oz. voditeljstvo

Total Quality Management (TQM) – management poslovne odličnosti