

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
VODENJE IN LASTEN POZITIVEN RAZVOJ VODJE

ORNELA SALINŠEK

IZJAVA

Študentka Ornela Salinšek izjavljam, da sem avtorica te zaključne strokovne naloge, ki sem jo napisala pod mentorstvom dr. Sandre Penger in dovolim njeno objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 VODENJE	3
1.1 VODENJE IN OSEBNOSTNI RAZVOJ	3
1.2 AVTENTIČNO VODENJE IN UČEČA SE ORGANIZACIJA	4
2 OSEBNOST	5
2.1 OPREDELITEV OSEBNOSTI.....	5
2.2 STRUKTURA OSEBNOSTI.....	5
2.3 OSEBNOSTNI RAZVOJ	7
3 LASTEN POZITIVEN RAZVOJ VODJE	7
3.1 POMEN OSEBNOSTNE RASTI IN ZRELOSTI VODJE	8
3.1.1 Osebnostni razvoj vodje.....	8
3.1.2 Ideal zrelega, modrega vodje	9
3.1.3 Miselna naravnost, ki spodbuja rast	10
3.2 POMEN SOCIALNEGA KAPITALA	10
3.2.1 Opredelitev čustvene inteligentnosti.....	11
3.2.2 Spodbujanje razvoja čustvene inteligence	11
3.2.3 Pet prvin čustvene inteligence, ki vplivajo na vodenje.....	12
3.2.4 Čustveno inteligentni vodja	15
3.3 POMEN DUHOVNEGA KAPITALA	15
3.3.1 Opredelitev duhovne inteligentnosti	16
3.3.2 Duhovno inteligentni vodja.....	17
3.4 POMEN POZITIVNEGA PSIHOLOŠKEGA KAPITALA.....	18
3.4.1 Avtentični vodje in vodenje	18
3.4.2 Pozitiven psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj vodje	19
3.4.3 Samozavedanje in samoregulacija vodje	22
SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI	25

KAZALO SLIK

Slika 1: Glavna področja osebnosti	6
Slika 2: Krog samopodobe	13
Slika 3: Luthansov model pozitivnega psihološkega kapitala.....	20
Slika 4: Vpliv avtentičnega vodenja na rezultate – Černetov model.....	23

UVOD

Kapitalistično poslovanje, kjer človeška bitja opredeljujeta želja po dobičku in zmožnost porabe, delodajalce pa njihova zmožnost izdelovanja tistega, kar lahko drugi porabijo, vodi v dolgoročno nestabilno poslovanje (Zohar & Marshall, 2006, str. 23). Povečujeta se stres in nezadovoljstvo, pojavlja se splošna kriza smisla človekovega življenja, neenakost med ljudmi vodi v kriminal, onesnaženost okolja se drastično povečuje in s tem tudi ogroženost našega planeta. Hude posledice, ki smo jim priča vsak dan, kažejo na to, da se obstoječi način delovanja ne obnese in postajamo tako posamezniki, kot organizacije nestabilni. Da bi ljudje iz poslovnega sveta lahko kaj spremenili, se mora v njihovi poslovni strukturi zgoditi velik premik, ki pa je mogoč le ob pomoči posameznikov (trenutnih in prihodnjih poslovnih voditeljev), ki jih ženejo višji motivi. Že Carl Jung (Zohar & Marshall, 2006, str. 8) je trdil, da če je nekaj narobe, je to zato, ker je nekaj narobe s posamezniki. Avtorja Zohar & Marshall (2006) pravita, da kritična masa posameznikov, ki jih ženejo višji motivi, lahko naredi preskok in ustvari pozitivno spremembo.

Ko govorimo o posameznikih, ki lahko ustvarijo pozitivne spremembe, govorimo o voditeljih nove dobe, ki jih odlikuje zavezanost višjim vrednotam ter zavedanje, da je posel del nečesa večjega. Zohar & Marshall (2000, str. 40) govorita o »služečem vodji« (*angl. servant leader*), ki s služenjem »življenjskim silam veselja« služi sebi, sodelavcem, podjetju ter celotni družbi. Tak vodja je čustveno in osebnostno zrel, ima ustrezno duhovno širino, je pozitivno miselno naravnan, biva v skladu s svojo notranjo močjo in njegovo delovanje temelji na etičnih in moralnih vrednotah. S svojo osebnostjo je popoln zgled vsem, ki mu sledijo in da mu bodo zaupali, mora svoje besede udejanjiti v stvarnem svetu. Tudi novejši avtorji (Dimovski et al., 2009, str. 240) poudarjajo osebnostni razvoj vodje, ki temelji na zavezanosti etičnim standardom in pristnih medsebojnih odnosih s sodelavci. Govorijo o novem konceptu vodenja, ki se od drugih konceptov loči po tem, da ne opredeljuje sloga vodenja, ki bi ga moral vodja privzeti, temveč je v ospredju izpostavljena osebnost vodje in njegov značaj. Gre za popolnoma novo filozofijo, nov pristop k vodenju, ki se imenuje avtentično vodenje (Dimovski et al., 2009, str. 102). Avtentičnega vodjo je Černe (2008, str. 8) opisal kot vodjo, ki se globoko zaveda, kaj misli in kako ravna ter je samozavesten, poln upanja, optimističen, prožen in ima močno moralno zavest. Zaznamujejo ga pozitivne psihološke kapacitete, deluje v skladu s svojimi vrednotami, je samodiscipliniran ter vodi tako z glavo kot srcem.

Že psihologija, kot veda o duševnosti in duševnih pojavih, ki so tesno povezani z obnašanjem in organizirani v celoto, ki ji pravimo osebnost, govori, da človek lahko najde odgovore na številna vprašanja ter razume in spozna stvarnost le, če dodobra spozna in razume sebe, svojo osebnost in obnašanje (Musek, 2005, str. 1). Iz vsega navedenega sklepamo, da lahko današnji »služeči«, avtentični vodja učinkovito spodbuja s pozitivnim pristopom in lastnim zgledom šele, ko je sam zavezan trajnemu razvoju svojih pozitivnih osebnostnih značilnosti. In kot trdi Waren Blank v svojem delu (2001, str. 8-9), dedna dispozicija sicer pomeni določeno osnovo, vendar si vse druge

sposobnosti in lastnosti lahko vodja pridobi z vzgojo in učenjem, ki izoblikujeta njegovo osebnostno strukturo, s katero je sposoben vplivati na druge ljudi tako, da mu le-ti sledijo.

Namen zaključne naloge je preučiti različno domačo in deloma tujo strokovno literaturo na področju novodobnega vodenja in osebnostnega razvoja posameznikov (vodij). Ker je možnost za spremembe največja pri tistih posameznikih, ki imajo moč in vpliv, da jim drugi sledijo, sem v ospredje svojega raziskovanja postavila vodje ter njihov lasten pozitiven razvoj. S svojim delom želim opozoriti, da morajo v današnjem poslovanju, polnem nepričakovanih sprememb, v času gospodarske in ekološke krize, biti v ospredju vodje, ki so pozitivno miselno naravnani ter predani stalni rasti in razvoju. Le s svojim zavedanjem in zaupanjem v lastne sposobnosti in notranje vrednosti ter njihovo etično in moralno odgovornostjo do sebe in drugih, lahko povzročijo, da jim zaposleni (sledilci) zaupajo, sledijo in se tudi sami osebnostno razvijajo. Ključ je torej v razvitem posamezniku – vodji.

Temeljni cilj zaključne naloge je priti do spoznanja, da se razvoj zaposlenih in s tem organizacijska rast in konkurenčna prednost podjetja, začnejo pri samorazvoju posameznika (vodje). Lasten razvoj vodij je temeljno izhodišče za vodenje sprememb in učenja in je eden najpomembnejših procesov v organizaciji, ki ne pomeni le rasti posameznika ampak tudi rast zaposlenih in s tem organizacijsko rast. V nalogi želim pokazati, da lahko vodja kot prvi generator sprememb, s tem ko sam osebnostno raste, se razvija in je predan stalnemu učenju, z lastnim zgledom in s pozitivnim pristopom vpliva na spremembe in razvoj zaposlenih.

Naloga vsebuje tri glavna vsebinska poglavja, ki temeljijo na teoretičnem raziskovanju. V prvem delu bom opredelila vodenje z vidika vplivanja ter poudarila edinstven pomen moči osebnosti današnjega vodje in pomembnost njegove zavezanosti k trajnemu razvoju. Na koncu poglavja bom na kratko opisala razvoj avtentičnega vodenja v soodvisni povezavi z učečo se organizacijo, saj je po mnenju avtorjev (Dimovski et al., 2009, str. 13) razvoj enega odvisen od razvoja drugega. V drugem delu bom preučila teorijo osebnosti in osebnostne rasti, kar mi bo v pomoč pri kasnejšem raziskovanju in poglobljanju v osebnost vodje. Izpostavila bom kognitivno področje osebnosti (intelekt in sposobnosti) ter osebnostni razvoj, kjer je vloga posameznikove lastne, avtonomne dejavnosti poudarjena kot osrednja osebnostna funkcija. Tretji del bo govoril o lastnem pozitivnem razvoju vodje in bo razdeljen na štiri podpoglavja. V prvem podpoglavju bom opisala pomen osebnostne rasti in zrelosti vodje, ki je ključnega pomena za novodobno vodenje sprememb. Nenehna rast vodjo pripravlja na spremembe, prav tako pa je pomembna tudi pozitivna miselna naravnost, ki bo vodji v pomoč na poti do cilja. V drugem podpoglavju bom opredelila čustveno inteligentnost in pomembnost spodbujanja razvoja čustvene inteligence v organizaciji, prikazala kakšen naj bi bil čustveno inteligentni vodja, če želi prispevati k zadovoljstvu zaposlenih in uspešnosti podjetja ter opisala pet prvin čustvene inteligence, ki vplivajo na vodenje. V tretjem podpoglavju se bom osredotočila na duhovno inteligenco in opisala duhovno inteligentnega vodjo. V zadnjem podpoglavju pa bom opredelila avtentično vodenje in vodje ter prikazala pomen razvoja pozitivnega kapitala, kjer v ospredju ni več vprašanje »kaj znaš« ali »koga poznaš«, temveč »kdo

si« (Dimovski et al., 2009, str. 119). Podpoglavje bom zaključila z Černetovim modelom, ki prikazuje, kako avtentično vodenje s pomočjo lastnega pozitivnega razvoja in pozitivnega modeliranja, prehaja v avtentično sledenje. Delo bom zaključila s sklepnimi ugotovitvami.

1 VODENJE

Vodenje je izredno kompleksna dejavnost, sestavljena iz mnogih področij, ki zahtevajo razvite osebne karakteristike posameznika in visoko stopnjo osebnostnega razvoja. Vodenje je posebna spretnost in veščina managerjev, ki je ne moremo enačiti z upravljanjem, saj zahteva od nas povsem drugačno znanje in spretnosti, to so spretnosti ravnanja z ljudmi pri delu (Jagodič, 2007, str. 52). Vodenje v ožjem smislu predstavlja le del managementa in označuje sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja sodelavcev k doseganju zelenih ciljev (Možina, 2002, str. 499). Možina (1996, str. 92) prav tako meni, da so konceptualne, medosebne, tehnične in komunikacijske spretnosti bistven del managementa, vendar za dobro vodenje ne zadoščajo, ampak so le podlaga za temeljne voditeljske sposobnosti, kot so delitev moči, intuicija, sposobnost za usklajevanje vrednot, dobro spoznavanje samega sebe in sposobnost vizije.

Voditeljstvo ima korenine v vplivu, v zmožnosti pridobivanja ljudi, ki bodo voditelju prostovoljno in predano sledili. Vendar če želimo, da nam bodo ljudje verjeli, moramo tudi sami delati tako, kot to pričakujemo od njih (Cestar, 2005, str. 66). Voditeljstvo ni stvar prisile, temveč mora izvirati iz predanosti, občutka povezanosti, zaupanja ter vere v skupni cilj. Vodje vedno določajo njihova dejanja in ne položaj (Clemmer, 2008, str. 21-27).

V 21. stoletju je glavna naloga vodstva preoblikovanje podjetja, da lahko sprejema spremembe kot nove priložnosti, kar pomeni spreminjanje ustaljene prakse v novo (Karan, 2007, str. 39). To je v teoriji lažje izvedljivo kot v praksi in zahteva veliko vloženega truda s strani ozaveščenih posameznikov.

1.1 VODENJE IN OSEBNOSTNI RAZVOJ

Razvoj vodij je eden najpomembnejših procesov v organizaciji, ki ne pomeni le rasti posameznika, pač pa posledično tudi rast zaposlenih in s tem organizacijsko rast. Z razvojem tako posameznik kot tudi organizacija izrabljata več svojih potencialov in s tem ključno prispevata k uspehu podjetja. Razvoj zaposlenih se prične pri samorazvoju vodje, ki s tem pridobi dobro izhodišče za usmerjeni razvoj svojih sodelavcev. Le malo verjetnosti je, da bo vodja, ki se sam ne izobražuje in razvija, znal ceniti razvoj svojih podrejenih ali jih vanj celo spodbujati in usmerjati (Stomilovič, b.l.b). Vodenje je pot lastnega učenja in spoznavanja. Razvoj na področju vodenja je v končni fazi osebnostni razvoj.

Vodenje se nanaša na uresničevanje osebne vizije in motiviranje ljudi, ki naj bi to vizijo dosegli. Podjetja, ki nimajo vodij, sposobnih uresničevanja vizij in motiviranja ljudi, ne zmorejo preživeti današnje turbulentne ekonomije, zato vedno več vlagajo v razvoj svojih vodij. Pravo vodenje potrebuje edinstveno moč osebnosti, s pomočjo katere vodja uresniči zastavljene vizije in uspešno vodi ljudi (Best, 2009). S spreminjanjem družbenih zakonitosti se potreba po razvoju osebnosti vsakega posameznika stopnjuje in to narekuje vodjem, naj pri svojem delu uporabljajo vse več teorije psihološke znanosti (Cepuš, 2004, str. 3).

Razvoj voditelja je predvsem posledica vsakodnevne predanosti samoizpopolnjevanju. Vsak razvoj je najprej samorazvoj, zato je v organizacijskem smislu smiselno pričakovati, da imajo voditelji močno razvit občutek lastnega izpopolnjevanja in učenja. Uspešen voditelj je zavezan trajnemu razvoju svojih pozitivnih osebnostnih značilnosti (Peterlin, 2007, str. 41-43).

1.2 AVTENTIČNO VODENJE IN UČEČA SE ORGANIZACIJA

Kompleksne organizacije 21. stoletja zahtevajo nov pristop k vodenju. Pri tem ne gre za potrebo po stilski preobrazbi vodenja, ampak za poseg v temelje koncepta vodenja in njegovo vrednostno usmeritev. Odgovor na klic zaposlenih po pristnem načinu vodenja je koncept avtentičnega vodenja (Dimovski et al., 2009, str. 102).

Dimovski et al. (2009, str. 13) predpostavljajo, da obstaja medsebojna odvisnost med vlogo avtentičnega vodenja in učečo se organizacijo¹ in da je razvoj enega odvisen od razvoja drugega. Razvoj avtentičnega vodenja izpostavlja kot ključni način, s katerim se lahko organizacija razvije v učečo se organizacijo, po drugi strani pa je okolje učeče se organizacije tisto, ki omogoča kontinuiran razvoj vodenja. Menijo, da je avtentičen vodja najprej odgovoren za lasten razvoj, takoj za tem pa za razvoj sodelavcev, kar sčasoma omogoča razpršitev avtentičnega vodenja po celotni organizaciji.

V učeči se organizaciji zaposleni 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 (Peterlin, 2007, str. 22-23). Uvajanje učeče se organizacije naj bi se začelo pri najvišjem vodstvu, ki naj s svojim vedenjem in odkritim dialogom pokaže, da se je tudi samo pripravljeno učiti (Dimovski et al., 2009, str. 18).

¹ Čeprav ne obstaja enotne opredelitve učeče se organizacije, lahko kljub temu 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. Osnovni koncept učeče se organizacije je Sengejevih pet ključnih elementov učeče se organizacije: sistemsko učenje, osebno mojstrstvo, razvoj miselnih modelov, skupna vizija, učenje in delo v timu (Peterlin, 2007, str. 22).

2 OSEBNOST

2.1 OPREDELITEV OSEBNOSTI

Osebnost je celostni vzorec relativno trajnih značilnosti, po katerih se posamezniki razlikujejo med seboj (Musek, 2005, str. 156). Vsak človek je nekaj posebnega in vsak ima svojo osebnost. Osebnost je torej edinstvena in razmeroma trajna celota.

Musek (2005, str. 157) navaja štiri pomembne opredelitelvene dimenzije osebnosti: (1) **konsistentnost** - posameznikova osebnost je sistem, ki se razvija in spreminja, a v tem procesu ohranja relativno trajnost in identiteto; (2) **individualnost** - individualnost osebnosti je edinstvena, neponovljiva in nezamenljiva kakovost, v precejšni meri odprta na individualni zavesti (samozavedanju) posameznika in na podobi samega sebe; (3) **kompleksnost** - osebnost je sistem, ki je kompleksen in razčlenjen, vendar vseeno deluje kot celota in (4) **objektivnost in subjektivnost** - osebnost vsakega posameznika se pojavlja tako v »prvi osebi«, to je tako kot doživljamo in usmerjamo samega sebe, kakor tudi v »tretji osebi«, tako kot doživljamo druge. Kot osebnost smo hkrati akterji in objekti.

Osebnost ni sama po sebi dana in izoblikovana celota, temveč nekaj, kar se razvija. Dejavniki, ki vplivajo na že oblikovano osebnost, so obenem tudi njeni oblikovalci, o njih lahko govorimo kot o razvojnih dejavnikih, ki določajo, usmerjajo in uravnavajo razvoj osebnosti. Za zdravo in integrirano osebnost je značilno bolj ali manj jasno občutje lastne istovetnosti, nepretrganosti in nedeljivosti samega sebe. Zrela osebnost je integrirana ne le s svojim okoljem, temveč tudi sama s seboj, s svojo preteklostjo in s prihodnostjo, v katero projicira svoje cilje. Človek mora najti v samem sebi, v svojem delovanju in doživljanju globlji smisel – usmerjen mora biti k smotrom, ki jih doživlja kot vrednote in ki napolnjujejo z vrednostjo in smislom njegovo celotno eksistenco (Musek, 1982, str. 181-233).

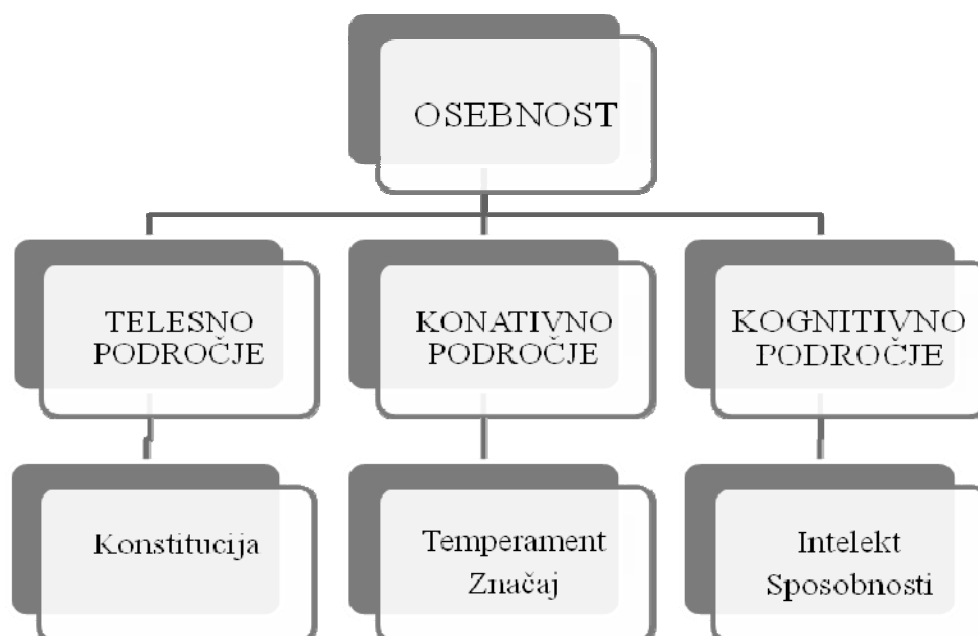
2.2 STRUKTURA OSEBNOSTI

Osebnostnih lastnosti in značilnosti je izredno veliko, zato so znanstveniki skušali ugotoviti, katere so tiste poteze in dimenzije osebnosti, ki pojasnjujejo največ medosebnih razlik. To so ugotavljali na vseh glavnih področjih osebnosti: na področju konstitucije, ki sodi na telesno področje osebnosti, na področju temperamenta in značaja, ki sodi na konativno področje osebnosti in na področju sposobnosti, kar strokovnjaki uvrščajo na kognitivno področje osebnosti (Musek, 2005, str. 165). Glavna področja osebnosti so prikazana na Sliki 1.

Opraviti imamo s strukturo, ki bi jo lahko ponazorili s piramido ali s stožcem: na dnu imamo nepregledno število lastnosti, ki se med seboj tudi povezujejo. Zaradi njihovih korelacij lahko predpostavimo obstoj kompleksnejših lastnosti, vse tja do najkompleksnejših, ki jih je razmeroma malo, vendar pojasnjujejo velik del delovanja osebnosti in medosebnih razlik (Musek, 2005, str. 165).

Vedenjske, socialne (socialni vplivi) in kognitivne elemente osebnosti združuje danes zelo vplivna psihološka paradigma, ki skuša zajeti vse pomembnejše izvore našega obnašanja. Najde jih tako v vplivu situacij, kot v vplivu osebnostnih dispozicij, še zlasti pa v vplivu kognitivne predelave informacij, ki je posledica sovplivanja osebnosti in situacije. Ljudje delujemo kot samoregulativna bitja, ki se ravnaajo po tem, kako zaznavajo in tolmačijo svoje okolje (zlasti socialno) in sebe (Musek et al., 2009, str. 14).

Slika 1: Glavna področja osebnosti



Vir: J. Musek, Predmet, metode in področja psihologije, 2005, str. 165.

V zaključni nalogi se bom osredotočila na kognitivno področje osebnosti, ki zajema intelekt in sposobnosti in od katerih je odvisno, kakšni bodo naši dosežki pri reševanju miselnih ter življenjskih problemov. Obširnemu področju sposobnosti lahko smiselno priključimo tudi področje raznih talentov, spretnosti in veščin. Med psihološko zanimive sposobnosti, talente in spretnosti Musek (2005, str. 170-174) uvršča predvsem naslednje: (1) umsko inteligentnost²; (2) ustvarjalnost ter (3) čustveno, socialno, duhovno in moralno inteligentnost. Umska inteligentnost je močno

² Obstaja pomenska razlika med pojmom inteligenca in inteligentnost. Izraz inteligentnost uporabljamo, kadar mislimo na sposobnost posameznika, inteligenca pa kadar mislimo na družbeni sloj, oziroma izobraženstvo (Pogačnik, 1995, str. 11).

povezana s šolskim in akademskim uspehom, vendar bistveno manj z drugimi življenjskimi dosežki in uspehi. Za to so potrebne še čustvena, socialna, duhovna in moralna inteligentnost, ki jih bom obravnavala v nadaljevanju zaključne naloge, v povezavi z lastnim osebnostnim razvojem vodje.

2.3 OSEBNOSTNI RAZVOJ

Musek (1982, str. 182) med novejšimi razvojnimi teorijami loči dve, ne vedno strogo ločljivi skupini. V prvo sodijo teorije, ki pojmujejo osebnostni razvoj kot proces uresničevanja notranjih potencialov, kot proces samoaktualizacije, samoizpopolnjevanja in samopreseganja in bi jih lahko imenovali teorije osebnostne rasti. Teorije v drugi skupini pa poudarjajo pomen življenjskega planiranja ter usmerjenost k dolgoročnim ciljem in vrednotam. Za obe skupini je značilno, da pripisujeta velik pomen avtonomnemu delovanju posameznika, delovanju njegovega »jaza« in da zagotavljata posamezniku več možnosti ter kompetenc pri oblikovanju ter usmerjanju lastnega razvoja.

Skoraj vse teorije osebnostne rasti močno poudarjajo vlogo posameznikove lastne, avtonomne dejavnosti ter vlogo »jaza« in »samega sebe« (*angl. the self*) kot osrednje osebnostne funkcije ter strukture iz katere ta dejavnost izhaja. Brez zavestnega osrednjega, integralnega, sintetizirajočega, usmerjevalnega in samoiniciativnega delovanja osebe, si ne moremo zamisliti učinkovitega in smotrnega procesa osebnostne rasti. Musek (1982, str. 197-224) navaja, da ima po mnenju teoretikov samoaktualizacije osebnostna rast usmerjevalni in motivacijski pomen. Človek naj bi težil k razvijanju svojih potencialov in k izpopolnitvi lastne osebnosti. Ko se enkrat oblikuje »zavestni jaz«, se začnemo sami od sebe usmerjati k osebnostni rasti, izpopolnjevanje in uresničevanje potencialov postane naš smoter.

Sprememb, ki se pojavijo v našem življenju, si ne moremo vedno izbrati sami. Lahko pa se vselej odločimo, kako se bomo nanje odzvali. Uspešno obvladovanje sprememb pomeni odločitev za nenehno rast in razvoj (Clemmer, 2008, str. 200). Razvijamo se s pomočjo dednosti, okolja in samodejavnosti. Čeprav je predmet moje zaključne naloge predvsem samodejavnost posameznika (vodje), pa sta prav tako pomembna tudi ostala dva dejavnika in odnos med vsemi dejavniki, saj na podlagi reakcije vseh treh dejavnikov oseba prilagaja svoja dejanja in na ta način osebnostno raste (Musek, 2005, str. 182).

3 LASTEN POZITIVEN RAZVOJ VODJE

V preteklosti je veljalo, da se vodje rodijo in naj bi le redki posamezniki imeli »dar« za vodenje. Za vse ostale, ki tega daru niso imeli, ni bilo upanja, da bi kdaj postali (dobri) vodje. Teoretiki in praktiki s konca prejšnjega stoletja so takšno razmišljanje presegli in so trdo prepričani, da se vodja

(lahko) razvije, kar pomeni da ni predisponiran z genotipom, temveč z okoljem in lastno motivacijo (Stomilovič, b.l.a).

Warren Blank v svojem delu (2001, str. 8-9) navaja, da se nihče ne rodi kot voditelj. Dedna dispozicija pri tem sicer pomeni določeno osnovo, vse druge sposobnosti in lastnosti pa si vsak vodja pridobi z vzgojo in učenjem, ki izoblikujeta njegovo osebnostno strukturo, s katero je sposoben vplivati na druge ljudi tako, da mu le-ti sledijo.

3.1 POMEN OSEBNOSTNE RASTI IN ZRELOSTI VODJE

3.1.1 Osebnostni razvoj vodje

Osebnostni razvoj pomeni, da se razvijamo kot človeška bitja, da razmišljamo in delamo tako, da smo v stiku z globljim jedrom svoje človeške narave. Pomeni delati stvari, s katerimi bogatimo občutke samozavedanja, sočutja, skromnosti in hvaležnosti ter služimo drugim. Če želimo postati boljši, globlji, duhovno bolj inteligentni ljudje, moramo razvijati tisto lastnost svojega bitja, ki razume najgloblji namen človeškega življenja in živeti tako, kot da smo poklicani, da služimo tem najgloblji vrednotam. Da bi nam to uspelo, moramo delovati iz višjih motivov, ki spodbujajo človekovo vedenje. To pa je dolgoročen projekt, za katerega potrebujemo potrpežljivost in predanost (Zohar et al., 2006, str. 50-51).

Za uspešno vodenje je osebnostna, življenjska zrelost izrednega pomena (Kržišnik, 2007, str. 48). Vodje z veliko življenjske modrosti gradijo, razvijajo in plemenitijo tako sebe, svojega duha, kot vse okoli sebe. Pri osebnostni rasti gre za spoznavanje samega sebe, odkrivanje in razvoj svojih potencialov ter prenašanje teh spoznanj v življenje. Skozi osebnostno rast postajamo boljše osebnosti, v sebi lažje razvijamo svoje talente in jemljemo življenje kot izziv.

Voditelji včasih zmotno predvidevajo, da je osebnostna rast naravna posledica življenja. Osebnostna rast ni samodejna in ni nujno, da spremlja vsako izkušnjo, niti ni samoumevna posledica zbiranja informacij. Biti mora preiščena, načrtovana in dosledna (Cestar, 2005, str. 69-70).

Vodja skozi razvoj osebnosti na lasten način sprejema vzorce vodenja. Zavedanje svojih notranjih faktorjev mu je v pomoč pri bolj učinkovitem odločanju, saj na ta način lažje prepozna lastne vedenjske vzorce in jih posledično tudi spremeni. Ob tem se sam neprestano spreminja, uči in razvija osebnostne lastnosti, ki pa hkrati pripomorejo tudi k boljšem delu zaposlenih in doseganju višjih poslovnih ciljev organizacije (Cepuš, 2004, str. 8-9).

Osebnostni razvoj voditelja bo uspešen šele, ko si bo pri sebi vzpostavil ustrezno sliko samega sebe. Za izboljšanje svoje lastne uspešnosti bo moral spremeniti svojo podobo o samem sebi in z zgledom jo bo pomagal spremeniti tudi zaposlenim. Ob tem mu je lahko v veliko pomoč osebni navdih, ki ga bo vedno znova spodbujal in mu nudil izvor energije in zamisli (Cestar, 2005, str. 71).

3.1.2 Ideal zrelega, modrega vodje

Ko govorimo o osebnostni zrelosti, gre tu za kompleksen pojem, ki zajema tako strukturne kot odnosne, dinamične in razvojne vidike posameznikovega delovanja. To pomeni, da osebnostne zrelosti ne moremo meriti le z vidikov posameznika kot takšnega, ampak odnosno, v njegovem razmerju do stvarnosti, do drugih, do samega sebe, še zlasti pa do lastnih notranjih potencialov in do prihodnosti. Osebnostna zrelost se bolj kot v prilagoditvenih mehanizmih ali celo avtomatizmih kaže v zmožnostih samousmerjanja in samoustvarjanja (Musek, 1982, str. 227-232).

Za zrelega vodjo je značilno dobro poznavanje sebe, lastnih motivov, vrednot, navad in vizij, prav tako pa tudi iskrena želja spoznati se še bolj in razčistiti lastne notranje težave. Iskreno se ukvarja s svojo osebnostno rastjo, skuša preseči svoje lastne omejitve, saj se zaveda, da je omejen z lastnimi zavestnimi in podzavestnimi interpretacijami in predsodki. Ima razvito empatijo (sposoben se je vživeti v ljudi okrog sebe), občutek za skupnost in deluje kot varuh zdrave dinamike v okolju, ki ga vodi v iskanje rešitev, ugodnih za vse vpletene in s tem resnični rešitvi konfliktov.

Zreli vodja doživlja svojo avtoriteto predvsem kot pomoč drugim in kot odgovornost. Spontano jo razvija s konkretnimi primeri, dejanji in iskrenim prizadevanjem konstruktivno motivirati vse vpletene za spremembe in napredek. Zrelo doživljanje lastne avtoritete se kaže v tem, da vodja osebne interese odrine na stran ter se posveti služenju interesom drugih. Postane »služeči vodja«, z jasno vizijo in poslanstvom.

Maxwell (2008, str. 80) trdi, da zrelost ne pride sama od sebe in tudi ne z leti, ampak se začne s sprejemanjem odgovornosti. Osredotočanje na odgovornosti, ki so vodji zaupane, in na njihovo izpopolnjevanje z odličnostjo, prinaša boljše notranjo izpopolnitev kot sam položaj, naziv ali prestiž, ki ga je posameznik na vrhu deležen. Skupaj z zrelostjo običajno pride tudi potrpežljivost, ki vodji daje čas, da se nauči in pridobiva na izkušenosti in razumnosti. Zrelega vodjo je Kržišnik (2007, str. 50) opredelil kot: (1) povezovalca; (2) motivatorja; (3) nekoga, ki mu hočejo slediti; (4) nekoga, ki spodbuja kreativnost, novo, drugačno in s tem resnično sinergijo; (5) nekoga, ki je samokritičen; (6) nekoga, ki z veseljem pohvali drugega; (7) je sprejemljiv za spremembe; (8) vizionar in (9) nenehno raziskuje lastne vrednote in jih upošteva.

3.1.3 Miselna naravnost, ki spodbuja rast

Kot meni Maxwell (2008, str. 13), je edino resnično merilo voditeljstva vpliv in kdor nima vpliva ne bo nikoli mogel voditi drugih. Vodje, ki imajo vpliv, povzročijo, da se stvari zgodijo.

Rastno miselno naravnani vodje spreminjajo organizacije tako, da izkoreninijo togo miselno naravnost in uvedejo kulturo rasti in timskega dela. Verjamejo v človeški potencial ter v lasten razvoj in razvoj zaposlenih. Organizacije uporabljajo kot generator rasti zase, za svoje zaposlene in organizacijo kot celoto. Vodje z rastno miselno naravnostjo spodbujajo alternativne poglede ter konstruktivno kritiko in verjamejo, da lahko posamezniki neodvisno razmišljajo in so hkrati lahko tudi timsko usmerjeni. S takim načinom prihajamo do boljših odločitev in do nenehnega učenja vseh vpletenih, spodbujanja sodelovanja pri odločanju, iskanja vzrokov problemov, pa tudi izboljšanja sposobnosti za kritično razmišljanje.

V vsaki situaciji, ob vsakem problemu, ob vsem, kar se dogaja, se vodja vedno lahko odloči, kako bo razmišljal. Tega mu nihče ne more preprečiti in njegovih misli mu nihče ne more vzeti. Ne more vedno vplivati na to, kaj se mu bo zgodilo, lahko pa izbere, kako bo na vse skupaj gledal (Tacol, b.l.). Energija gre, kamor usmerimo namen, oziroma z drugimi besedami, stvari se gibljejo v smer kamor so usmerjene misli. Sprememba miselnih modelov omogoči, da organizacijski akterji vidijo stvari drugače, neobremenjeno z zgodovino organizacije in načini dela. Od njih je odvisno, čemu bodo vodje namenile pozornost, kakšno vlogo bodo namenili sodelavcem, koliko bodo upoštevali njihova mnenja, kako bodo opredelili poslanstvo in vizijo svojih organizacij, kako bodo ravnali s problematičnimi uslužbenci, itd. Organizacije potrebujejo vodje z rastno miselno naravnostjo, ki se nenehno učijo in osebnostno razvijajo, spoznavajo in spreminjajo miselne modele ter so sposobni strateškega inoviranja in spodbujanja ustvarjalnega reševanja problemov (Pagon & Bizjak, 2008, str. 20).

3.2 POMEN SOCIALNEGA KAPITALA

V današnjem podjetniškem svetu predstavlja socialni kapital predvsem tisto bogastvo, ki se ukvarja s kakovostnimi medsebojnimi odnosi v organizaciji – s kakovostno komunikacijo med ljudmi, s stopnjo medsebojnega zaupanja in zaupanja nadrejenim delavcem, z uspešnostjo skupinskega dela, z ravnijo čustvene inteligence v skupini, z obstojem prijateljskih vezi in podobnim, pri čemer so poudarjeni medosebni odnosi v podjetju. Socialni kapital, ki se ustvari s takimi lastnostmi in odnosi, naj bi bil skupna last skupine, ki naj bi jo redno vzdrževali. To je značilnost *notranje kulture* organizacije (Zohar & Marshall, 2006, str. 43).

Socialni kapital je bogastvo, ki naši družbi in organizacijam omogoča učinkovito delovanje za blaginjo vseh nas (Zohar & Marshall, 2006, str. 15). Fukuyama (1995, str. 26) pravi, da je socialni

kapital zmožnost ljudi, da delajo v skupinah in organizacijah v skupne namene. Trdi da je to sposobnost, ki izvira iz zaupanja in skupnih moralnih vrednot.

Ustvarjanje socialnega kapitala je povezano s čustveno inteligenco, saj je kopičenje le tega v veliki meri odvisno od količine čustvene inteligence, ki jo posameznik lahko vgradi v svoje odnose (Zohar & Marshall, 2006, str. 14-15).

3.2.1 Opredelitev čustvene inteligentnosti

Med najbolj vplivnimi teoretiki o inteligentnosti, ki je razkril razliko med razumskimi in čustvenimi sposobnostmi, je Howard Gardner (Goleman, 2001, str. 338), psiholog s Harvarda, ki je leta 1983 predstavil »inteligentnost z več razsežnostmi«. Med seznam inteligentnosti je poleg že znanih besednih in računskih spretnosti, med drugim uvrstil tudi osebne različice, kot so doživljanje sebe in družbena prilagodljivost. V devetdesetih letih sta čustveno inteligenco obsežneje razvila in nadgradila psihologa Salovey in Meyer, ki sta čustveno inteligentnost opredelila kot sposobnost nadzorovanja in obvladovanja svojih čustev in čustev drugih ter sposobnost prisluhniti občutkom, ki usmerjajo naše mišljenje in dejanja. Zohar & Marshall (2006, str. 15) sta čustveno inteligenco opredelila kot zmožnost razumevanja drugih ljudi in sočustvovanja z njimi, sposobnost da prepoznamo njihova čustva in družbene položaje, v katerih se najdemo ter se nanje ustrezno odzovemo. S čustveno inteligenco *čutimo*.

Čustvena inteligentnost je sposobnost spoznavanja, obvladovanja in izražanja čustev ter spretnost ravnanja z ljudmi. Razvijamo jo vse življenje, ko se učimo upoštevati in razumeti lastna čustva ter sodelovati z drugimi. Za človeka z visoko stopnjo čustvene inteligentnosti je značilno, da je sposoben hitro zaznati razpoloženje soljudi, se zna vživeti v doživljajski svet drugih in se temu primerno tudi odzivati. Čustvena inteligentnost je posebna socialna spretnost, ki je temelj dobrega sodelovanja in uspešnih organizacij (Brečko, 2008, str. 39).

Čustveno inteligentna oseba zna svoja čustva obvladovati, je sposobna sama sebe motivirati, vztrajati kljub oviram, uravnavati svoje razpoloženje, se vživljati v čustva drugih ter je optimistična. V primerjavi z razumsko inteligenco, se čustvena inteligenca razvija in z izkušnjami izpopolnjuje vse življenje (Švetak, 2007, str. 6).

3.2.2 Spodbujanje razvoja čustvene inteligence

Čustvena razpoloženja so za organizacijo izrednega pomena, vendar veliko vodij še vedno dela napake in se osredini le na sposobnosti ter intelektualne zmogljivosti zaposlenih, ne da bi se zavedali, kako pomembno si je pridobiti tudi zaupanje in »srce«. Zaradi takšnega obnašanja

vodilnega kadra v preteklosti, so zaposleni doživljali predvsem negativna čustva, ki so sledila v absentizmu, slabo produktivnost in s tem v nazadovanje celotne organizacije.

Če želimo spodbujati čustveni kapital zaposlenih, je treba najprej začeti pri sebi. Le z občutkom lastne vrednosti, lahko uspešno in učinkovito sodelujemo z zaposlenimi. Ljudi je potrebno motivirati in jim pokazati zaupanje v njihove sposobnosti. Čustveno inteligenco zaposlenih spodbujamo z razvijanjem posameznikove pozitivne samopodobe ter lastne vrednosti in zato moramo načrtno gojiti veščine čustvene inteligentnosti (Brečko, 2008, str. 43). Pri voditeljih je razvita čustvena inteligenca približno dvakrat pomembnejša od delovnih izkušenj in intelektualnih sposobnosti, saj je intelekt le predpogoj za vstop na vodilno mesto, za obvladovanje pa so potrebne veščine samozavedanja, samoobvladovanja, izražanja čustev in spretnosti ravnanja z zaposlenimi (Peterlin, 2007, str. 11).

3.2.3 Pet prvin čustvene inteligence, ki vplivajo na vodenje

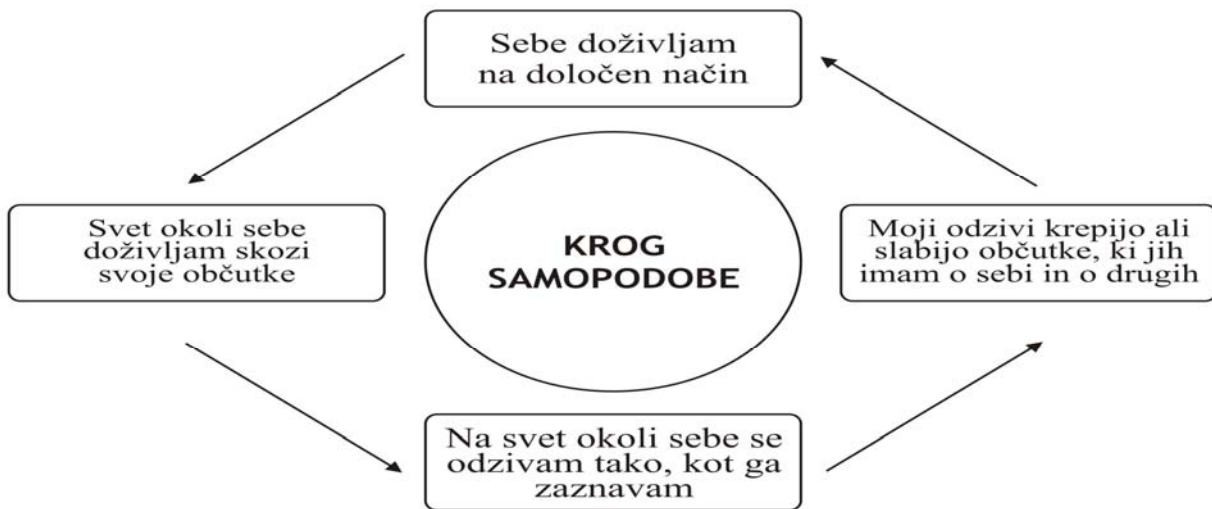
Goleman (1997, str. 39) je opredelil pet temeljnih prvin čustvene inteligence, katere značilnosti se kažejo v dveh tipih odnosov, ki ju človek razvija skozi življenje in sicer odnos do samega sebe (zavedanje in spodbujanje sebe ter obvladovanje čustev) in odnos do drugih (empatija in družbene spretnosti). Model čustvene inteligence, ki ga je prevzel po psihologih Saloveyu in Mayerju, je prilagodil tako, da bi na najbolj razumljiv način dokazal, kako zelo nujne so takšne nadarjenosti v delovnem okolju (Goleman, 2001, str. 338). Model obsega naslednje čustvene in družbene spretnosti:

- Zavedanje sebe

Visoka stopnja samozavedanja nam omogoča, da si prisluhnemo in se opazujemo pri delovanju. Najprej moramo razumeti svoje motive, ki nas silijo, da delamo, kar delamo, šele potem lahko začnemo spreminjati svoja dejanja tako, da bomo dosegli večji uspeh (Weisinger, 2001, str. 30). Ko začnemo ceniti samega sebe, pridobimo občutek lastne vrednosti, posledično postajamo samozavestnejši in zmoremo prevzemati odgovornosti (Keenan, 1996, str. 37). Brečko (2008, str. 44) govori o krogu samopodobe, ki je prikazan na Sliki 2. Krog samopodobe je sklenjen skozi proces doživljanja sebe in sveta okrog sebe.

Zavedanje sebe je ključno pri uspešnem vodenju, saj lahko na podlagi svojih notranjih ugotovitev vodja preseže okvire, ki se lahko vzpostavijo pri medsebojnih odnosih z zaposlenimi. S tem, ko v vsakem trenutku prepozna in se hkrati zaveda svojih čustev, lahko kontrolira in spreminja morebitno negativno vedenje do sodelavcev. Vodja mora sprejeti svoja čustva, jih upoštevati in izražati na način, ki ga ne ovira pri delu ter se na podlagi tega zavestno usmeriti k svojim vrednotam in ciljem. Z zavedanjem svojih čustev lahko začne prepoznavati svoja notranja bogastva, sposobnosti in omejitve.

Slika 2: Krog samopodobe



Vir: D. Brečko, Čustvena inteligentnost pri vodenju, 2008, str. 44.

- Obvladovanje čustev

Čustveno obvladovanje ni strogo nadzorovanje, ki zaduši vsak občutek in spontanost. Strogo nadzorovanje nas lahko fizično in miselno oškoduje. Kronično zatiranje čustev slabo vpliva na mišljenje, zavira storilnost umskih sposobnosti in je moteče pri ustvarjanju družbenih vezi.

Vodje se večkrat znajdejo v stresnih in napetih situacijah, kjer težko kontrolirajo svoja čustva in s tem prizadenejo sebe in nemalokrat tudi zaposlene. Uspešen vodja bo ostal zbran, pozitivno razpoložen, neustrašen in bo ohranil jasno misel tudi pod pritiskom. Poleg tega se morajo vodje naučiti zanesljivosti, kar pomeni, da delo opravljajo v skladu z etičnimi načeli, priznavajo in popravljajo svoje napake, so pošteni, odkritosrčni, natančni, odgovorni in vestni za svojo storilnost s tem, da izpolnjujejo obveznosti in obljube.

- Spodbujanje sebe

Koliko bodo vodje sposobni motivirati sami sebe za uresničevanje nekega cilja, je odvisno od sposobnosti upravljanja z lastnimi čustvi. V korenu samomotivacije leži kontrola negativnih čustev in mobilizacija pozitivnih. Slaba volja, tesnoba, strah pred neuspehom in druga negativna čustva lahko ovirajo koncentracijo in mentalne sposobnosti, nasprotno pa pozitivne misli, optimizem, samozaupanje, upanje in vera v uspeh omogočajo boljši izkoristek lastnih potencialov. Od moči pozitivnih čustev je odvisno, koliko energije in vztrajnosti bodo morali vložiti za obvladovanje težav pri uresničevanju nekega cilja, s tem pa tudi uspeh tistega, kar počnejo. Najvišji izraz sposobnosti motiviranja samega sebe je stanje zanosa, kjer je vodja popolnoma posvečen temu, kar počne in ob tem pozabi nase in življenjski vsakdan. Motiviran je s čistim zadovoljstvom, ki mu ga nudi aktivnost, s katero se ukvarja. Delo izziva ugodje, opravlja ga z lahkoto in z največjo

učinkovitostjo. Stanje zanosa oblikuje visoka stopnja koncentracije, ki se razlikuje od običajne zavestne usmerjenosti s pomočjo volje. Ta koncentracija je sproščena in je ne ovira čustvena razburjenost.

- *Empatija*

Je sposobnost prepoznavanja in razumevanja čustev drugih ljudi. Temelji na zavesti o sebi, saj brez razumevanja sebe in svojih čustev ni možno razumevanje čustev drugih ljudi. Glede na to, da se čustva večinoma izražajo na neverbalen način, je empatija povezana s sposobnostjo branja neverbalnih znakov komunikacije, kot se geste, mimike in ton govora. Empatija je temelj moralnega presojanja in delovanja, občutka za pravičnost in spoštovanja družbenih norm. V njej je vir sočutja, upoštevanja potreb drugih ter na splošno humanega odnosa do drugih ljudi.

Uspešen vodja se mora zavedati svojih sodelavcev, njihovih občutenj, potreb in skrbi, preden jim daje napotke k boljšemu doseganju njihovih osebnih ciljev. Nujno pri tem je, da vodja najprej spozna svoja čustvena nihanja, saj se lahko s spoznavanjem sebe natančneje in bolj razumevajoče vživlja v občutke drugih ljudi. Za razumevanje drugih mora vodja razviti sposobnost aktivnega poslušanja, kar mu je v pomoč tako pri prepoznavanju potreb sodelavcev, kot pri vodenju k njihovi osebnostni rasti.

- *Družbene spretnosti*

Skozi vsak stik se izmenjujejo čustveni signali, ki delujejo bolj kot izgovorjene besede. Zaradi teh signalov je nekdo šarmanten, karizmatičen, priljubljen v družbi, nekdo pa antipatičen in zavrnjen. Čustvena inteligenca pomeni dobro kontrolo nad izmenjavo teh signalov, nadzor nad tistim, kar sprejemamo od drugih in prav tako tudi nad tistim, kar mi pošiljamo v okolje. Tudi tukaj je predpogoj razvita zavest o sebi. Take osebe, ki razumejo logiko in čustva drugih, lahko uspešno prilagodijo svoje obnašanje. V poslovnem okolju je v obnašanju zaželena socializirana spontanost, kar pomeni, da je obnašanje prilagojeno meni, sobesedniku, razmeram in realizaciji zastavljenega delovnega cilja (Ćurić, 2007, str. 44).

Vodje, ki so čustveno inteligentni, imajo poglobljeno razumevanje za druge in so sposobni upoštevati posameznikove potrebe, lažje in bolj učinkovito vodijo. Čustvena inteligentnost jim omogoča razumeti druge ljudi, se z njimi uspešno sporazumevati in vzpostaviti dobre medsebojne odnose. Z uporabo čustvene inteligence se odnosi, ki so odvisni le od moči in naprej določenih vlog, razblinijo. S sodelovanjem lahko uspešen vodja omogoči, da razvijejo zaposleni v podjetju bolj iskrene vezi, ki odstranjujejo nepotrebna negativna čustva. Z obvladanjem socialnih veščin je vodja sčasoma sprejet in priljubljen, kar mu omogoča, da vpliva in s tem spreminja svet okoli sebe.

3.2.4 Čustveno inteligentni vodja

Če želi vodja prispevati k zadovoljstvu zaposlenih in uspešnosti podjetja, se mora zavedati vseh čustev in vzorcev obnašanja, s čimer spreminja svojo osebnost tako, da koristi sebi in drugim. Gre za njegove osebne čustvene spretnosti, ki odločajo o tem, kako dobro posameznik obvladuje sebe (Cepuš, 2004, str. 20).

Čustvena inteligenca zahteva od vodje osebnostno spremembo in razvoj, kar ugodno vpliva na posameznika, saj se priuči čustvenih spretnosti, ki pogojujejo izjemno delovno storilnost ter vplivajo na njegove medsebojne odnose v življenju nasploh. Vodja mora negovati spremenjene navade in se izobraževati na različnih področjih, saj lahko le z lastnimi izkušnjami vpliva na zaposlene, spodbuja njihovo medsebojno zaupanje in jih vodi do njihovih osebnih ciljev. Zaposlenih ne more spreminjati na podlagi prisilnih ukazov, ampak z vidno uspešnim spreminjanjem lastnih vedenjskih vzorcev, kar podrejenim vzbuja željo po njihovem osebnostnem razvoju (Babarović et al., 2007).

Čustveno inteligentni vodja mora: (1) uravnovesiti svoj čustveni temperament; (2) biti aktiven poslušalec in se vživeti v čustva zaposlenih; (3) razumeti projekcijo svojih čustev na druge; (4) sprejeti svojo senčno plat, kar pomeni sprejemanje svoje nepopolne osebnosti ter (5) biti zavezan čustveni preobrazbi (Wilks, 2001, str. 42-49).

3.3 POMEN DUHOVNEGA KAPITALA

Zohar in Marshall (2006, str. 37-47) trdita, da je duhovni kapital nova paradigma poslovanja in če jo želimo uresničiti, moramo spremeniti svoje filozofske temelje in način poslovanja. Prepričana sta, da je duhovni kapital temelj organizacij in družbe. Duhovni kapital nas povezuje, ko ohranjamo in negujemo temeljni smisel celotne družbe ter nam zagotavlja moralni in motivacijski okvir, etiko, *duh*. Je namen človekovega življenja, smisel, vizija o tem, kaj je pomembno in način uresničevanja vsega tega v življenju in vedenjskih strategijah. Je kapital, ki se povečuje tako, da črpa iz virov človeškega duha. Pri tem pa Zohar & Marshall (2006, str. 45) opozarjata, da duhovni kapital ni povezan z vero ali teološkimi sistemi verovanja. Beseda »duhoven« izvira iz latinske besede »spiritus«, kar pomeni »tisto, kar življenje in življenjsko silo vliva v sistem«. Za človeška bitja je tisto, kar nam vliva življenje, v resnici tisto, kar nas enkratno opredeljuje – potreba, da umestimo svoje spodbude v okvir širšega namena in smisla. Zaradi duhovnosti si želimo, da bi v življenju in naših organizacijah nekaj spremenili.

Organizacije, ki gredo skozi proces povečevanja duhovnega kapitala, se spreminjajo od znotraj. Premikajo se in so žive ter imajo globok smisel in poznajo pravo smer. Postanejo kompleksni prilagodljivi sistemi, ki se sami organizirajo, s tem pa se poveča njihova notranja moč in zmožnost učinkovitega delovanja v širšem okolju in ustvarjanju prispevkov zanj. Če želimo uresničiti

kapitalizem, ki zagotavlja trajnost, moramo ustvarjati vse tri vrste kapitala: materialnega, socialnega in duhovnega, vendar noben drug kapital ne deluje v celoti, če niso postavljeni temelji duhovnega kapitala. Duhovni kapital gradimo z duhovno inteligenco. Z duhovno inteligenco *smo* (Zohar & Marshall, 2006, str. 15-16).

3.3.1 Opredelitev duhovne inteligentnosti

Duhovna inteligentnost je tisti del posameznikove zavesti, ki prebuja njegovo globinsko moč intuitivnega delovanja, s čimer posega v neslutene ustvarjalne možnosti, ga opozarja na bivanjske probleme ujetosti preteklih navad in ga usposablja za njihovo reševanje. Trojnar (2002, str. 27) jo označuje kot najvišjo razvito obliko spontanosti. Vaughan (2003, str. 3) opredeljuje duhovno inteligentnost kot notranje življenje uma in duha ter njune povezave s širšim svetom, kot zmožnost globokega razumevanja eksistenčnih vprašanj na več ravneh zavesti ter kot zavedanje duše, ki je ustvarjalna življenjska sila evolucije. Razen zavesti do samega sebe, vključuje tudi zavest našega razmerja do nadnaravnega, drugih, zemlje in vseh bitij. Duhovna inteligenca odpre srce, razsvetli duha ter poveže individualni človeški duh z osnovnim smislom življenja. Njena najvišja oblika je čista brezpogojna ljubezen v odsotnosti človeškega zavestnega uma, ki pridobiva informacije za življenje iz omejenega zunanjega sveta. V katerikoli kulturi je izražena kot ljubezen, modrost in služenje. Babarović et al. (2007) pravi, da duhovna inteligentnost vpliva na sposobnost prebujanja najvišjih potencialov, ki jih imamo ljudje. Ko smo duhovno inteligentni počnemo stvari s srcem – jih počnemo zato, ker jih radi počnemo.

Duhovna inteligenca je »inteligenca duše«. Zaradi nje smo popolni in omogoča nam, da združimo številne delce svojega življenja, dejavnosti in bivanja. Daje nam odgovor na vprašanje, čemu smo tukaj ter nam omogoča stik z najglobljim bistvom našega bitja in z viri naših zmožnosti. Teži k iskanju vse globlje namena življenja, smisla in vrednot (Zohar & Marshall, 2006, str. 89-103).

Zohar & Marshall (2006, str. 111-142) sta opredelila načela, ki duhovni inteligenci omogočajo, da lahko razdre stare vzorce in ustvarja nove. To so hkrati tudi merila, ki opredeljujejo osebo ali organizacijo z visoko duhovno inteligenco:

- *samozavedanje* – pomeni zavedanje najglobljih življenjskih smislov ter vedeti v kaj verjamemo, kaj cenimo in kateri so naši globoki motivi;
- *spontanost* – pomeni živeti v danem trenutku in se odzivati nanj;
- *imeti vizijo in vrednote* – pomeni delovati in živeti v skladu s svojimi načeli in najglobljimi prepričanji;
- *holizem (občutek pripadnosti sistemu ali občutek povezanosti)* – pomeni videti širšo sliko, odnose, povezave in imeti močan občutek pripadnosti;
- *sočutje* – ne pomeni zgolj poznati čustva drugih, temveč čutiti njihova čustva; je občutek globokega sočustvovanja;

- *praznik različnosti* – pomeni spoštovanje drugih ljudi in vrednotenje položajev prav zaradi njihove različnosti in ne kljub tej;
- *neodvisnost od polja* – pomeni biti sposoben postaviti se pred množico in imeti lastna prepričanja;
- *nagnjenost k postavljanju vprašanj »Zakaj«* – pomeni želeli si povsem razumeti stvari in jim priti do dna, kar je temelj za presojanje danega;
- *sposobnost preoblikovanja* – pomeni, da se znamo odmakniti od težave ali položaja in videti širšo sliko;
- *pozitivna uporaba hudih življenjskih izkušenj* – je sposobnost učenja iz življenjskih napak in videti težave kot življenjske priložnosti; pomeni odpornost;
- *skromnost* – navdaja nas z občutkom, da smo le posamezni igralci v večji drami, okrepi naše zavedanje dobrih lastnosti in dosežkov drugih ljudi; s skromnostjo se zavemo, da naši dosežki temeljijo na dosežkih drugih ljudi, na darovih ter sreči, ki nam jih je na naši poti podarilo življenje; je temelj samokritike in kritične presoje;
- *poklicanost* – občutek, da smo poklicani služiti nečemu večjemu, kot smo sami, občutek hvaležnosti tistim, ki so nam pomagali in želja, da bi jim dano z nečem povrnili; je temelj voditeljev, ki »služijo višjim ciljem«.

3.3.2 Duhovno inteligentni vodja

Vsak duhovno inteligentni vodja naj bi služil najvišjemu viru smisla in pomena, kar pomeni, da se mora uglasiti z notranjo zaznavo (intuicijo) sveta in se osvoboditi kolektivne zavesti, ki omejuje njegovo razmišljanje. Življenje duhovnih voditeljev mora temeljiti na nečem globljem in nadosebnem, kot je kultura, s katero so obkroženi, če želijo voditi druge in jih navdihovati za delovanje iz višjih motivov. Biti morajo v takem položaju, da lahko ustvarjajo kulturo, namesto da kultura ustvarja njih (Zohar & Marshall, 2006, str. 185).

Voditelje nove dobe odlikujejo zavezanost višjim vrednotam, kot so stremljenje po blaginji in razvoju celotne družbe ter prihodnjih generacij, zavedanje, da je posel del nečesa večjega, visoka stopnja osebne zavzetosti in moralne odgovornosti ter močan občutek za medsebojno povezanost pojavov (Korošak & Novak, 2007).

Zohar & Marshall (2000, str. 40) govorita o »služečem vodji« (*angl. servant leader*), ki s služenjem »življenjskim silam vesolja« služi sebi, sodelavcem, podjetju ter celotni družbi. S tem, ko se vodja sooča s seboj, zaupa svojim občutkom, jih neprestano raziskuje in svoja dognanja uporablja v vsakdanjem življenju, postane zgled svojim zaposlenim in jih navdihuje s prevzemanjem odgovornosti za prenašanje vizije in višjih vrednot na njih. Vodja mora biti popoln zgled vsem, ki mu sledijo. Da mu bodo zaupali, mora svoje besede udejanjiti v stvarnem svetu.

Uspešen vodja z visoko duhovno inteligenco samozavestno deluje na podlagi intuicije, to je neposredno izkustvo, ki ga vodi v sprejemanje na videz nelogičnih, ampak kasneje izredno učinkovitih odločitev. Duhovni količnik odseva sposobnosti vodje delovati na podlagi notranje vesti, s čimer izboljšuje lastno življenje in bivanje njegovih soljudi. Uspešen vodja je duhovno močan, ima ustrezno duhovno širino in je osebnostno etičen.

Duhovno inteligentni vodja veliko razmišlja o sebi, svojem notranjem življenju in motivih. Je na visoki stopnji samozavedanja, odgovoren je za svoje življenje in biva v skladu s svojo notranjo močjo (Babarović et al., 2007).

3.4 POMEN POZITIVNEGA PSIHOLOŠKEGA KAPITALA

3.4.1 Avtentični vodje in vodenje

V zadnjem desetletju prihajajo na površje spoznanja, da vodje pri delu najbolj učinkovito spodbujajo predvsem s pozitivnim pristopom in lastnim zgledom, ne glede na področje delovanja in velikost organizacije ali podjetja. Dimovski (Petkovšek, 2009a) poudarja, da prihaja obdobje, ko bo moral biti v ospredju človek z vizijo, človek, ki vodi s svojo osebnostjo in da bo potrebno prevrednoti dosedanje strategije vodenja. Gre za novo filozofijo, nov pristop k vodenju, kjer v ospredju niso več metode vodenja, temveč posameznikova osebnost in njegov značaj. Voditelj sodelavce vodi z zgledom.

Koncept avtentičnega vodenja je odgovor na klic zaposlenih po pristnem načinu vodenja, ki bi ustrezal potrebam zaposlenih v sodobnih organizacijah. Avtentično vodenje se od drugih konceptov loči po tem, da ne opredeljuje sloga vodenja, ki bi ga moral vodja privzeti, ampak je v ospredju izpostavljena osebnost vodje, ki naj sledi svojemu značaju. Pozitiven vpliv avtentičnega voditelja povzroči pozitivne premike v sodelavcih in jih navduši za skupno doseganje ciljev. Zgled je najboljše vzgojno sredstvo in avtentičen vodja vpliva z zgledom (Dimovski et al., 2009, str. 102-106).

Bistvo avtentičnosti je poznati sebe, sprejeti in se ohranjati takšne kot smo (Dimovski et al., 2009, str. 104). Avtentičen pomeni pristen, izviren (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 2000). Avtentičnost vključuje tako posedovanje osebnih izkušenj (vrednot, misli, čustev, prepričanj) kot tudi ravnanje v skladu s svojim pravim jazom. Biti avtentičen pomeni biti naraven, izviren, ne kopija (Černe, 2008, str. 4). Pojem avtentičnosti izhaja iz grške filozofije, kot način vodenja pa določa vodje, ki imajo: (1) zmožnost učinkovito zaznavati informacije o sebi (svoje vrednote, prepričanja in čustva); (2) zmožnost uravnavanja svojega vedenja pri vodenju v skladu s svojim lastnim jazom; (3) jasno osebno identiteto in (4) zmožnost usklajevanja svojih preferenc z zahtevami družbe (Dimovski et al., 2009, str. 112).

Dimovski (Petkovšek, 2009b) je opredelil avtentičnega vodjo kot vodjo, ki projicira svojo osebnost in svojo notranjost v okolje, oziroma v organizacijo ter izhaja predvsem iz sebe. Černe (2008, str. 8) ga je opisal kot vodjo, ki se globoko zaveda, kaj misli in kako ravna ter je samozavesten, poln upanja, optimističen, prožen in ima močno moralno zavest. Zaznamujejo ga pozitivne psihološke kapacitete, ki imajo za posledico večjo stopnjo zavedanja samega sebe in več samoregulativnega pozitivnega obnašanja. Deluje v skladu s svojimi vrednotami, je samodiscipliniran ter vodi tako z glavo kot srcem. Warren Bennis (2006, str. 3) trdi, da je avtentični vodja edini vodja prihodnosti.

Vodje so jadro ali sidro organizacije, od njihovega vedenja in vodenja je odvisen razvoj in zavzetost zaposlenih (Dimovski et al., 2009, str. 12-13). Da bi se povezali z drugimi ljudmi, morajo avtentični vodje najprej spoznati samega sebe in pridobiti samozavest v svoje dobre lastnosti ter delati na odpravljanju svojih slabosti (Dimovski et al., 2009, str. 113). Vodje, ki prepoznavajo svoja notranja bogastva, sposobnosti in omejitve: (1) se zavedajo svojih zmogljivosti in slabosti; (2) se poglobljajo vase in učijo iz izkušenj; (3) so sprejemljivi za povratne informacije, nove poglede, neprestano učenje in osebni razvoj ter (4) imajo smisel za humor in so sposobni nase gledati v pravi luči. Preden je vodja sposoben pomagati drugim in jih voditi, mora razkriti pred seboj sebe (Goleman, 2001, str. 78-79).

3.4.2 Pozitiven psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj vodje

Z naraščajočim zavedanjem, da so človekovi viri v globalnem gospodarstvu konkurenčna prednost, se človekov kapital in v zadnjem času tudi socialni kapital veliko obravnavata. Po mnenju profesorja Luthansa, prvega raziskovalca s področja razvoja teorije organizacijskega vedenja, organizacije in managementa, so znanstveniki in praktiki povsem izključevali pozitiven psihološki kapital. Psihološki kapital gre čez meje človekovega in socialnega kapitala in temelji na »kdo si« in ne na »kaj znaš« ali »koga poznaš« (Dimovski et al., 2009, str. 119-121). Model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala je prikazan na Sliki 3.

Glavni avtorji razvoja pozitivnega psihološkega kapitala se osredotočajo na koncept pozitivne psihologije (Dimovski et al., 2009, str. 121). Izraz pozitivna psihologija se prvič pojavi v knjigi A. Maslowa – Motivacija in osebnost, leta 1954 (Avsec, b.l.). Gonilna sila razvoja, ki je začetek pozitivnega področja psihologije opredelil kot novo področje psihologije, je Martin Seligman, ki se je s področja psihologije, ki obravnava, kaj je narobe z ljudmi in njihove disfunkcije (t. i. analize negativnih dejavnikov), preusmeril na področje osredotočanja na pozitivne plati ljudi (Dimovski et al., 2009, str. 121).

Pozitivna psihologija opozarja, da se je psihologija nesorazmerno veliko ukvarjala z negativnimi vidiki doživljanja, kot so strah, tesnoba, krivda, jeza, sovraštvo in nasilje, premalo pa s pozitivnimi, zato se prvenstveno zanima za pozitivno čustvovanje, optimizem, zadovoljstvo z življenjem,

občutja sreče, smiselnosti, upanja, altruizem in vse druge psihološke aspekte kakovostnega življenja (Musek & Polič, 1993, str. 15).

Slika 3: Luthansov model pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: V. Dimovski et al., *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*, 2009, str. 120.

Za razliko od tradicionalno usmerjene psihologije, ki se je skozi svojo dolgo zgodovino ukvarjala predvsem s preučevanjem nefunkcionalnega, bolezenskega, torej s tem, kar je pri posamezniku ali skupini »narobe«, se pozitivna psihologija osredotoča na pozitivne plati. Cilj pozitivne psihologije je odkriti in promovirati dejavnike, ki tako posameznikom kot tudi skupinam omogočajo razvijanje in optimalno delovanje. Musek & Polič (1993, str. 15) pravi, da pozitivna psihologija proučuje optimalno človeško doživljanje, z njim pa je pogosto povezano uspešnejše in učinkovitejše delovanje in obnašanje. Pozitivna psihologija je psihološka disciplina, ki se ukvarja s preučevanjem človeške sreče, zadovoljstva in blagra (Wikipedijska, 2009). Avsec (b.l.) v področje pozitivne psihologije vključuje naslednje elemente: (1) subjektivno zadovoljstvo; (2) psihično blagostanje; (3) optimizem; (4) samospoštovanje; (5) pozitivne emocije; (6) kreativnost; (7) samoučinkovitost; (8) zanos; (9) osebnostno rast; (10) modrost; (11) avtentičnost; (12) ljubezen; (13) empatijo; (14) sočutje; (15) humor ter (16) smisel življenja. To so tudi lastnosti, ki naj bi jih imel (razvijal) uspešen vodja, ki kot prvi generator sprememb v organizaciji, s svojimi dejanji in svojo osebnostjo vpliva na osebnostni razvoj in rast vseh ostalih zaposlenih.

Dimovski et al. (2009, str. 119-134) navaja, da z osredotočenostjo na osebne konkurenčne prednosti in kreposti posameznika ter z razvijanjem dobrih lastnosti namesto obravnavanja osebnih slabosti, današnji vodje lahko razvijejo naslednje elemente pozitivnega organizacijskega vedenja:

- *Samozavest*

Samozavest je po Banduri (Dimovski et al., 2009, str. 127) opredeljena kot zaupanje človeka v lastne sposobnosti za mobiliziranje motivacije, spoznavnih virov in za izpeljavo akcij, potrebnih za izvedbo določene naloge. Dokazal je, da je psihološki kapital močno pozitivno povezan z delovno uspešnostjo. Samozavestni ljudje izbirajo izzivov polne naloge, širijo motivacijo in napore z namenom uspešnega doseganja ciljev ter so vzdržljivi in vztrajni pri soočanju z ovirami. Novejše raziskave kažejo na povezanost med samozavestjo in želenimi rezultati, kot so zadovoljstvo na delovnem mestu, organizacijska zavezanost in identiteta ter zaznana organizacijska uspešnost.

- *Upanje*

Upanje pomeni pričakovati najboljše od prihodnosti ter pomeni verjeti, da je pozitivna prihodnost nekaj, kar lahko dosežemo. Psiholog Snyder (Dimovski et al., 2009, str. 130) je upanje opredelil kot motivacijsko stanje, temelječe na interakciji med tremi dejavniki: cilji, delovanjem in potjo. Zaposlene z visokim upanjem, motivira možnost za lastno uresničevanje ciljev po poteh, kamor hočejo priti, kar jim daje sposobnost za generiranje alternativnih poti v smeri izpolnjevanja njihovih ciljev, če jim je bilo doseganje prvotnih ciljev onemogočeno.

- *Optimizem*

Iz teorij in raziskav Seligmána (Dimovski et al., 2009, str. 132), je optimizem tesneje povezan s celovito pozitivno psihologijo, kot z drugimi konstrukti. Optimizem vključuje pozitiven pojasnjevalni način, ki pozitivne dogodke pripisuje notranjim, trajnim in povsod prisotnim vzrokom, negativne pa zunanjim, začasnim in specifičnim vzrokom. To posameznikom omogoča, da se v življenju osredotočajo na ugodne dogodke, kar močno poveča njihovo samospoštovanje in delovno vnemo ter jih ščiti pred negativnimi izidi, občutki krivde, samoobtoževanjem in neuspehom.

- *Prožnost*

Miselna prožnost je vseživljenjska razvojna komponenta, ki ni genetsko pogojena in se pri ljudeh razvija ter v progresivnih korakih udejanja v vsakdanjih aktivnostih. Prožnost je definirana kot proces in ne kot končni cilj. Skupne značilnosti prožnih ljudi so: (1) trdno, neomajno sprejemanje stvarnosti; (2) globoko prepričanje, pogosto podkrepjeno z močnimi vrednotami, da je življenje smiselno ter (3) nenavadna sposobnost improvizirati in se prilagoditi občutni spremembi. Prožnost je v organizacijski psihologiji definirana kot zmožnost odvrniti se od negativnosti, negotovosti, neuspeha, napak ali celo pozitivnih, vendar očitno prevelikih sprememb. Posamezniku daje zaščitne mehanizme, ki delujejo s pomočjo okrepitve sredstev in/ali zmanjšanja dejavnikov tveganja v njihovem okolju. Prožni posamezniki so se preko neuspehov in težav sposobni ne le vrniti v svoje

izhodiščno stanje, temveč celo preiti na višjo raven uspešnosti, ter uresničiti vizijo, poslanstvo in vrednote svojega dela.

Vodilni raziskovalci organizacijskega vedenja menijo, da samozavest, upanje, optimizem in prožnost v učeči se organizaciji, v današnjem času pomenijo najpomembnejši trend, saj neposredno določajo konkurenčno prednost (Dimovski et al., 2009, str. 134). Naloga vodje je razviti ali izpopolniti te potenciale najprej pri sebi. Kontinuirano mora delati na ozaveščanju svojih morebitnih negativnih čustvenih stanjih, ki se kažejo v obliki strahov, nezaupanja, pesimizma, navezanosti, nefleksibilnosti, itd., kajti le tako bo lahko razumel in se vživel v čustva svojih sodelavcev (sledilcev) ter s svojimi dejanji kot vzor vplival na njihovo osebno rast in razvoj.

3.4.3 Samozavedanje in samoregulacija vodje

Chris Miller, generalni direktor podjetja Anglican Water je dejal, da če si v resnici želite postati veliki voditelj, morate najprej poznati samega sebe (Zohar et al., 2006, str. 117). V današnji kulturi smo preveč osredotočeni samo na zunanost, na dogodke in težave v svetu, zaradi česar izgubljammo sebe ter vse kar bi s poznavanjem sebe lahko pridobili. Če se zavedamo, da imamo v svojem »jazu« ali organizaciji, ki ji pripadamo, prvotno globoko središče, s katerim moramo biti v stiku in v skladu z njim tudi delovati, dobijo naše naloge in dejanja namen ter verodostojnost. To je eden pomembnih namenov popolnosti - delovati v skladu s svojo notranjo usmerjenostjo. Če je naše samozavedanje na tej ravni, pomeni, da vemo, v kaj verjamemo in da poznamo vrednote in globoke motive. Globoko samozavedanje, s katerim pridemo v stik s svojim najglobljim središčem, nam omogoča, da se nenehno ustvarjamo in znova ustvarjamo. Daje nam občutek, da smo v središču in nas navdaja z globokim mirom (Zohar et al., 2006, str. 118).

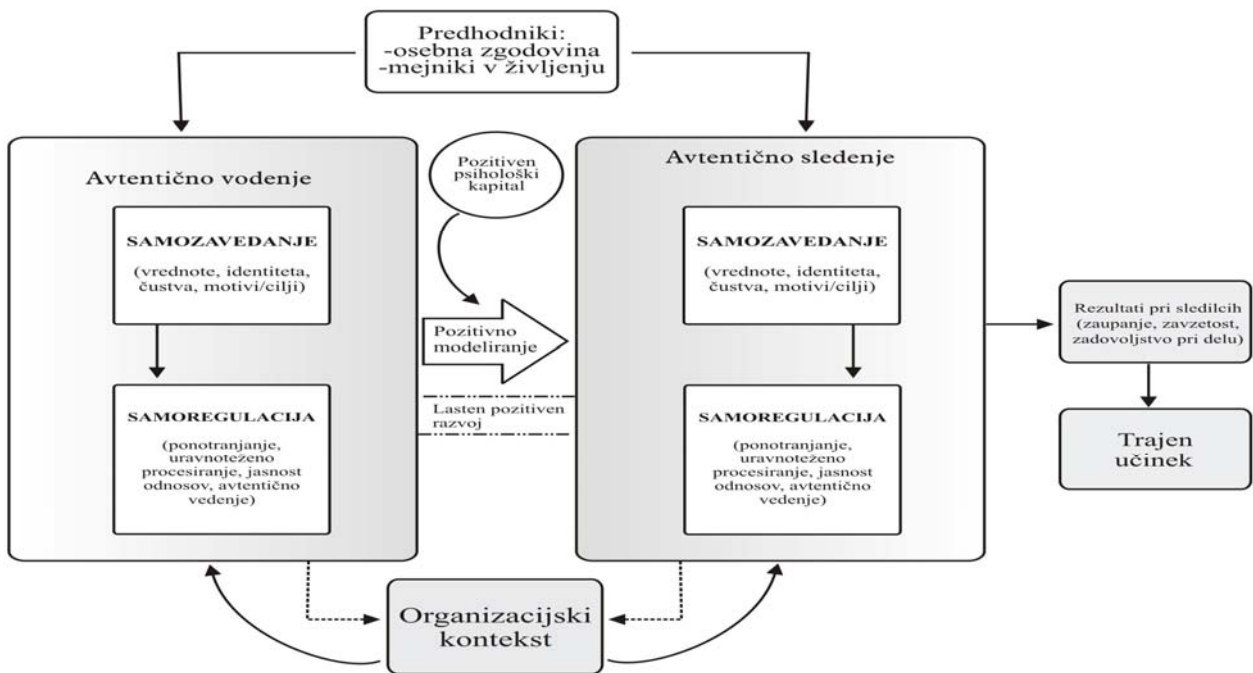
Goleman (2001, str. 30-31) trdi, da je samozavedanje temeljni kamen čustvene inteligence. Če namreč ne vemo, kaj ali kako čutimo, bodo čustva prevladala nad nami in našimi odzivi. Visoka stopnja samozavedanja nam omogoča, da si prisluhnemo in opazujemo pri delovanju, vendar moramo najprej razumeti svoje motive, ki nas silijo, da delamo, kar delamo in šele potem lahko začnemo spreminjati svoja dejanja tako, da bomo dosegali večji uspeh. Razumeti moramo, kaj je za nas pomembno, kako doživljamo in čutimo stvari ter kakšen odnos imamo do drugih. To subjektivno znanje o naravi naše osebnosti nam daje trden okvir za odločanje v vsakdanjih pomembnih, pa tudi nepomembnih zadevah.

Dimovski et al. (2009, str. 121-124) je samozavedanje in samoregulacijo opredelil kot osnovni komponenti avtentičnega vodenja in avtentičnega sledenja (Slika 4). Samozavedanje je po Avoliju in Garnerju izhodiščni element za razvijanje avtentičnega vodenja. Povezano je s samorefleksijo in spoznavanjem samega sebe. Samozavedanje je proces, v katerem posameznik razume svoja prepričanja, želje in talente in se zaveda svojega znanja in zmožnosti. Avtentični vodje z visoko ravniyo samozavedanja zaupajo samemu sebi in se dobro zavedajo svojih temeljnih vrednot, ki so

jim zvesti. Posedujejo integriteto, poštenost, odgovornost, čustveno inteligenco in zanesljivost ter sebe zaznavajo kot pozitivne vzornike drugim. Avolio in Gardner (Dimovski et al., 2009, str. 108) sta identificirala štiri elemente samozavedanja: (1) vrednote; (2) spoznanja o osebni identiteti; (3) čustva in (4) motivi/cilji.

Samoregulacija pomeni obvladovanje svojega vedenja v skladu s svojo osebnostjo in obenem ohranjanje jasnih, odprtih odnosov do sledilcev in sodelavcev (Dimovski et al., 2009, str. 122). Kot so avtorji prikazali v modelu na Sliki 4, gre pri samoregulaciji za ponotranjene procese obvladovanja, uravnoteženo procesiranje informacij, transparentne odnose ter avtentično vedenje, kar ljudje dosegajo na naslednje načine: (1) s postavitvijo notranjih standardov (vrednot); (2) z ocenjevanjem odstopanj med temi standardi in dejanskimi rezultati (vedenjem) ter (3) z identifikacijo aktivnosti za odpravo odstopanj. Gre torej za usklajevanje vrednot avtentičnih vodij (ali sledilcev) z njihovimi dejanji.

Slika 4: Vpliv avtentičnega vodenja na rezultate – Černetov model



Vir: V. Dimovski et al., 2009, str. 122.

Pozitivna psihološka stanja, ki sem jih opisala v prejšnji točki, še dodatno okrepijo vedenje v skladu z samozavedanjem in samoregulacijo (Dimovski et al., 2009, str. 122). Z notranjimi vrednotami, ki smo jih navedli in jih ima (razvija) avtentični vodja, nato služi kot vzornik za sledilce ter skrbi za njihovo rast in razvoj s svojimi besedami in dejanji.

SKLEP

Že stari modreci od nekdaj izpostavljajo človekovo prvo in glavno dolžnost. Grški filozofi so govorili: »Častite bogove, če jih morate; toda vaša prva dolžnost je, da ugotovite, kdo in kaj ste.« Nad vrati svetišča so napisali: »*Gnothe Seauton*« - spoznaj sebe (Johnson, 1994, str. 4). Tudi v novejši literaturi zasledimo večji poudarek na osebni transformaciji, kot pa na zunanji reorganizaciji. Avtentično vodenje, kot vodenje prihodnosti, vodi v prvi vrsti k spoznavanju sebe, podobno kot življenjska modrost sledenja zenu pomeni pot k svojemu Velikemu Jazu in odkrivanju potencialov. Kot trdijo avtorji (Dimovski et al., 2009, str. 10) zen ni filozofija, temveč način življenja, ki preko osredotočanja na posameznikovo lastno bit omogoča spreminjanje sveta okoli sebe. Je neposredni uvid v naše Bistvo. Pot k zenu je na prvi pogled preprosta, a da bi se naše bistvo resnično zasvetilo v vsej svoji moči in obsijalo svet okoli nas, zahteva samozavest, (za)upanje, optimizem in miselno prožnost.

Te velike misli, ki sicer posegajo že v filozofijo, so bile vodilo za pisanje moje zaključne naloge, v kateri sem želela izpostaviti, da je uspeh vsake organizacije odvisen od osebnega uspeha vsakega od njenih članov, vendar v prvi vrsti od samega vodje, saj je vodja tisti, ki ima vpliv in omogoča da se stvari zgodijo in spremenijo. Ključ je torej v vseh, ki se v organizaciji ukvarjajo z vodenjem in ki imajo moč in vpliv, da jim drugi sledijo. Stomilovič (b.l.b) pravi, da je vodja v organizaciji prvi generator sprememb. Vodja je tisti, ki s svojim slogom vodenja lahko ustvarja ugodno vzdušje za inovativnost, iniciativnost, ustvarjalnost, sodelovanje, s tem pa tudi za razvoj zaposlenih. Le malo verjetno je, da bo vodja, ki se sam ne izobražuje in razvija, znal ceniti razvoj svojih podrejenih ali jih v razvoj celo spodbujati in usmerjati. Razvoj vodij je tako eden najpomembnejših procesov v organizaciji, ki ne pomeni le rasti posameznika (vodje), temveč posledično tudi rast zaposlenih in s tem organizacijsko rast. Z razvojem tako posameznik kot organizacija izrabljata več svojih potencialov, s tem pa ključno prispevata k uspehu podjetja.

Z vsebino naloge sem želela pokazati, da se razvoj zaposlenih ter s tem organizacijska rast in konkurenčna prednost podjetja, začnejo pri samorazvoju vodje. To je dolgoročen projekt, za katerega vodja potrebuje veliko potrpežljivosti, predanosti, zaupanja in vere. Čeprav je samodejavnost vodje izrednega pomena, pa ne smemo pozabiti, da na lasten pozitiven razvoj prav tako vplivajo tudi dedni vplivi in okolje in le na podlagi reakcije vseh treh dejavnikov in odnosa med njimi, vodja prilagaja svoja dejanja in na ta način osebno raste. S tem postaja boljša osebnost, v sebi lažje razvija svoje talente in jemlje življenje kot izziv. Zavedanje svojih notranjih faktorjev mu je v pomoč pri bolj učinkovitem odločanju, saj na ta način lažje prepozna lastne vedenjske vzorce in jih posledično spremeni. Lasten pozitiven razvoj vodje bo uspešen šele, ko si bo pri sebi vzpostavil ustrezno sliko samega sebe in jo z zgledom pomagal spremeniti tudi zaposlenim. Ob tem mu je lahko v veliko pomoč osebni navdih, ki ga bo vedno znova spodbujal in mu nudil izvor energije in zamisli.

LITERATURA IN VIRI

1. Avsec, A. (b.l.). *Pozitivna psihologija*. Najdeno 14. oktobra 2009 na spletnem naslovu http://www.psiha.net/aavsec/PPT/Pozitivna_podipl.pdf.
2. Babarović, P., Kržišnik, R. & Žezlina, J. (2007, 29. november). *Osebnostni profil uspešnega vodje*. Najdeno 21. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/osebnostni-profil-uspešnega-vodje-824.aspx>.
3. Bennis, W. (2006). *Authentic Leaders*. *Leadership Excellence*, 23(8), 3-4.
4. Best, T. (2009, 28. avgust). *Energija vodenja; Moč in osebnost*. Najdeno 14. Septembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.snlp.si/>.
5. Blank, W. (2001). *The 108 Skills of Natural Born Leaders*. Združene države Amerike: Amacom.
6. Brečko, D. (2008). *Čustvena inteligentnost pri vodenju*. *HRM*, 6 (23), 38-45.
7. Cepuš, T. (2004). *Osebnostni profil uspešnega vodje* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Cestar Smogavc, A. (2005). *Model celovitega razvoja voditeljstva in učeče se organizacije* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Clemmer, J. (2008). *Učinkoviti vodja*. Ljubljana: Založba Tuma.
10. Černe, M. (2008). *Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Čurić, Ž. (2007). *Upravljanje energije čustev*. *HRM*, 5 (17), 42-44.
12. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje.
13. Fukuyama, F. (1995). *Trust*. New York: Penguin Books.
14. Goleman, D. (1997). *Čustvena inteligenca*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
15. Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
16. Johnson, J. (1994). *Pot mojstrov*. Indija: Radha Soami Satsang Beas.
17. Jagodič Lucmann, B. (2007). *Vodenje – večina, ki se je moč naučiti*. *HRM*, 5 (17), 52-53.
18. Karan, M. (2007). *Pri spodbujanju inovativnosti zaposlenih je ključno vodstvo podjetja*. *HRM*, 5(17), str. 39.
19. Keenan, K. (1996). *Kako upravljamo sami sebe*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
20. Korošak, A. & Novak, R. (2007, 26. april). *Hladni slovenski managerji*. Najdeno 6. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/180577>.
21. Kržišnik, R. (2007). *Z osebno rastjo do življenjske zrelosti*. *HRM*, 5 (17), 48-50.
22. Maxwell, J. (2008). *360° Vodja; Razvijanje vašega vpliva od kjerkoli znotraj posamezne organizacije*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
23. Možina, S. (1996). *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei – Sinteza.
24. Možina, S. (2002). *Management, nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
25. Musek, J. (1982). *Osebnost*. Ljubljana: Dopisna delavska univerza Univerzum.
26. Musek, J. (2005). *Predmet, metode in področja psihologije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.

27. Musek, J. & Polič, M. (1993). *Predmet in metode psihologije*. Najdeno 18. oktobra 2009 na spletni strani http://www.educy.com/jmusek/Kurikuli/Predmet_metode/PRM%2009osebnost%20sposobnosti%20samopodoba.pdf.
28. Pagon, M. & Bizjak, U. (2008). *Voditeljstvo kot dejavnik odličnosti organizacije*. HRM, 6 (23), 18-21.
29. Peterlin, J. (2007). *Razvoj voditeljstva v učeči se organizaciji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Petkovšek, J. (2009a, 21. februar). *Čas je za avtentično vodenje*. Najdeno 15. marca 2009 na spletnem naslovu http://www.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera/aktualno/1042279575.
31. Petkovšek, J. (2009b, 14. marec). *Avtentični vodje bodo zmagovalci naslednjega gospodarskega ciklusa*. Najdeno 15. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.victoria.si/?mod=aktualno&action=viewOne&ID=4356>.
32. Pogačnik, V. (1995). *Pojmovanje inteligentnosti*. Radovljica: Didakta.
33. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. (2000). Spletna izdaja. Ljubljana: ZRC SAZU. Najdeno 1. oktobra 2009 na spletnem naslovu <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>.
34. Stomilovič, M. (b.l.a). Svetovanje za razvoj poslovne komunikacije. *Vodstvene kompetence 21. stoletja*. Najdeno 14. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.go-svetovanje.com/kompetence.html>.
35. Stomilovič, M. (b.l.b). Svetovanje za razvoj poslovne komunikacije. *Vloga vodij pri razvoju zaposlenih*. Najdeno 14. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.go-svetovanje.com/vodje-razvoj-zaposlenih.html>.
36. Švetak, M. (2007). *Pomen čustev v timu* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. Tacol, A. (b.l.). *Razmišljam pozitivno – 6. korak do boljše samopodobe*. Najdeno 15. septembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.tosemjaz.net/si/clanki/323/detail.html>.
38. Trojnar, F. (2002). *Moč osebne rasti*. Maribor: Franjo Trojnar.
39. Vaughan, F. (2003). *What is spiritual intelligence?* Journal of Humanistic Psychology: San Francisco. Najdeno 15. marca 2009 na spletnem naslovu http://www.francesvaughan.com/what_is_spiritual_intelligence__9770.htm.
40. Weisinger, H. (2001). *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi*. Ljubljana: Tangram.
41. *Wikipedija, prosta enciklopedija*. (2009). Najdeno 14. oktobra 2009 na spletnem naslovu http://sl.wikipedia.org/wiki/Pozitivna_psihologija.
42. Wilks, F. (2001). *Inteligentna čustva*. Kranj: Ganeš.
43. Zohar, D. & Marshall I. (2000). *Duhovna Inteligenca*. Tržič: Učila.
44. Zohar, D. & Marshall I. (2006). *Duhovni Kapital*. Ljubljana: Tozd.