



Paradim blog

Sklop besedil: NOVA PARADIGMA VODENJA

- I. Prvi del – Osnove o vodenju
- II. Drugi del – Nova paradigma
- III. Tretji del – Stebri identitete organizacije
- IV. Četrty del – Pomembni dodatki
- V. Peti del – Zaključni zapis

Vsebina zapisov:

I. PRVI DEL – OSNOVE O VODENJU

Zapis 1: Uvod v vodenje

Zapis 2: Dva pomena vodenja

Zapis 3: Opredelitev vodenja po novi paradigmi

Zapis 4: Biti vodja in biti manager

II. DRUGI DEL – NOVA PARADIGMA

Zapis 5: Nova paradigma vodenja, prvi del

Zapis 6: Nova paradigma vodenja, drugi del

Zapis 7: Sodobni modeli vodenja, prvi del

Zapis 8: Sodobni modeli vodenja, drugi del

Zapis 9: Sodobni modeli vodenja: Uslužno vodenje

Zapis 10: Sodobni modeli vodenja: Avtentično vodenje

Zapis 11: Sodobni modeli vodenja: Transformacijsko vodenje

III. TRETJI DEL – STEBRI IDENTITETE ORGANIZACIJE

Zapis 12: Pomen poslanstva za vodjo

Zapis 13: Pomen vizije za vodjo

Zapis 14: Pomen strategije za vodjo

Zapis 15: Kaj je organizacija

IV. ČETRTI DEL – POMEMBNI DODATKI

Zapis 16: Avtokratično in demokratično vodenje

Zapis 17: Razvoj pogledov na vodenje

Zapis 18: Koncept motivacije

Zapis 19: Vodstveni pristopi – graditelji rezultatov in graditelji institucij

V. PETI DEL – ZAKLJUČNI ZAPIS

Zapis 20: Ponovni razmislek o vodenju – od nagrade do profesionalne vloge

1. Prvi del – Osnove o vodenju

1 Uvod v osnove vodenja

Vodenje. Pojem in koncept, ki ga vsi poznamo. Vsi smo zanj že slišali in vsi smo z njim tako ali drugače v stiku. Včasih delamo z vodjo, drugič delujemo kot vodja. Vodenje ni omejeno le na delovno okolje, ampak se pojavlja v različnih oblikah. V svoji najosnovnejši obliki je dejanje motiviranja in usmerjanja ljudi k določenemu rezultatu, zato obstaja v vsaki skupnosti in pri številnih dejavnostih, ki jih opravljamo.

Deloma to pomeni, da je to tema za vsakogar. Drugi del pa je, da je to tema in področje s številnimi samooklicanimi strokovnjaki. Mnogi si prizadevajo postati voditelji, vendar se le redko poučijo o tem, kaj vodenje pravzaprav je in kako naj bi se izvajalo. Zaradi tega smo v praksi razvili številne neustrezne načine in ustvarili neustrezne modele. Zaradi tega smo se naučili resnice, ki so v osnovi neresnične. In prišli smo do izziva, da se ponovno naučimo osnov vodenja.

1.1 Vodenje je potrebno izvesti “prav”

Pri prebiranju člankov sem naletel na ugotovitev, da le približno 10-15 odstotkov vodij iz prakse zaupa znanju, ki ga ustvarja znanost o vodenju. Avtor besedila je nadaljeval, da večina vodij svoje znanje o vodenju črpa iz fabul, zgodb, prikazanih v filmih ali knjigah, in praks svojih predhodnikov. Vodenje je tako postalo zelo svobodna, arbitrarna dejavnost, namesto da bi imelo bolj *jasno opredelitev* in tudi *jasno vlogo* v organizaciji. Ravno to poudarjajo in nam ponujajo sodobne teorije, prav tako pa je to snov, ki se ji bomo posvetili tukaj.

Znanstveno področje vodenja je eno najbolj raziskanih v zadnjih nekaj desetletjih. Vodenje je opredeljeno kot vloga, funkcija v organizaciji, kot proces in kot odnos. Obravnavano je z različnih vidikov in napredek pri razumevanju tega konstrukta je bil precejšen.

Razlogov za ustvarjeno veliko zanimanje je več, izpostavimo pa dva: (1) **vodenje kot odnos je eden temeljnih delovnih odnosov** in (2) **vodenje v praksi potrebuje izrazite (tudi korenite) spremembe**. Poglejmo obe točki še malo podrobneje.

1.2 Vodenje kot odnos opredeljuje kakovost našega delovnega življenja

Vse posameznike v neki organizaciji ali skupini, ki niso vodje, teorija imenuje “sledilci”. Izraz je malo bolj primeren za tradicionalno pojmovanje vodenja, ko se predvideva, da je vodja nekaj drugečnega, posebnega in mogočni odločevalec, drugi pa mu le sledijo. Danes je to pojmovanje spremenjeno (tega bodo po delčkih predstavljali vsi nadaljnji zapisi). Sam jih najraje imenujem s preprostim “sodelavci vodje”.

Ti lahko v organizaciji igrajo različne vloge, ki so na razponu od pasivne do aktivne in od nekritične do kritične. Ena skrajnost ali pol npr. pomeni čakanje na naloge in izvajanje teh

nalog, drugi pa iskanje problemov in njihovo samoiniciativno razreševanje. En pol lahko pomeni delanje stvari, ki so v nasprotju z našimi prepričanji, vrednotami in v bistvu pomeni delanje proti samemu sebi, drugo pa lahko pomeni preizkušanje lastnih idej, samoraziskovanje ali samospoznavanje. Na enem polu se učimo poslušnosti, na drugem odločanja in samostojnosti; ne samo v poklicnem pogledu, temveč tudi osebnem.

Odnos z vodjo je temeljni odnos, ki pomembno opredeljuje naše delovno okolje in naše delovno življenje, naš osebni razvoj, osebno ravnotežje in drugo.

1.3 Novo obdobje vodenja

Kot družba si postavljamo cilje vključenosti, enakosti, pravičnosti. Kot posamezniki vedno bolj cenimo uravnoteženo življenje, zdravje, veselje do dela ter delo z namenom in pomenom, osebni napredek in izpolnjevanje osebnih ciljev (tu smo lahko predstavniki mlajših generacij veseli za trud in vloške predhodnih, ki pogosto cenijo in so vlagale svoje napore v druge, tudi bolj enostavne in skromne stvari, jih zagotovile nam, da lahko mi gledamo proti naslednjim korakom).

Tradicionalno pristopanje k vodenju v veliko elementih deluje ravno v nasprotni smeri. Zato so nastali zgledi in modeli vodenja, ki ne le bolje izpolnjujejo “nove” cilje družbe in posameznikov, temveč tudi prinašajo boljše poslovno-ekonomske rezultate.

Če želimo doseči te drugačne rezultate, si zgraditi boljša delovna okolja, se moramo začeti zavedati, da določeni **zgledi in prakse vodenja**, ki so v veljavi, izhajajo iz nekih drugačnih časov in so **potrebne korenitih sprememb**. Čas je, da presežemo te vzore, si postavimo nova pravila in začnemo pogledovati proti novim zgledom.

1.4 O novih pogledih na vodenje

Ti zapisi bodo o vodenju. O t. i. novi paradigmi vodenja. Izraz *paradigma*, enostavno predstavljeno, pomeni, kako nekaj vsebinsko razumemo. Vlogo vodje smo včasih razumeli drugače, kot jo danes. Na vprašanje, kaj mora vodja narediti za skupino, danes odgovarjamo drugače, kot smo nekoč. Ko neko mnenje začne prodirati in zamenjevati prejšnje, rečemo, da v družbo vstopa nova paradigma. Zapisi ne bodo dajali receptov, saj dobro, kakovostno vodenje (ali sledenje) nima veliko povezave s temi. Osredotočali se bodo na razlage. Pomembno je učenje in razumevanje, znanje in zavedanje. In ko se uči in raste človek, raste svet.

2 Dva pomena

Preden se (v naslednjem zapisu) posvetimo opredelitvi vodenja, nas čaka še en predhodni postanek. Ta se nanaša na malo bolj laičen pogled na pomen besede vodja, namen postanka pa je, da ločimo med dvema pomenoma te besede.

Voditi v osnovi pomeni narediti dvoje: *usmerjati in motivirati*. Kdor torej drugim pokaže, kaj in kako je nekaj potrebno narediti, ter jih spodbudi k dejanjem v tej smeri, je v skladu s to osnovo vodja. Takšna opredelitev pa pušča ogromno prostora pri tem, koga (vse) označimo s to besedo. Poglejmo torej v omenjena pomena.

2.1 Prvič: biti zgled drugim

V prvi skupini so posamezniki, ki druge usmerjajo in motivirajo z lastnim zgledom. Gre za oznako, ki jo damo tistim, ki pri lastnem delu dosegajo posebno visok nivo oziroma so pri delu posebej uspešni.

Zgled drugi smo lahko ne glede na to, s čim se ukvarjamo ter kaj so naša znanja in sposobnosti. Lahko smo pisatelji, umetniki, zdravniki, učitelji, športniki in tako naprej. Pri lastnem delu smo našli in razvili način, ki je prepričal in pritegnil tudi druge.

V dano skupini spadajo posamezniki, ki na nek način izstopajo iz množice. So “prvi med enakimi”. Biti vodja v skladu s takšnim razumevanjem, je povezano predvsem z osebnim odnosom do danega dela. Za status vodje torej ni potrebnega posebnega specifičnega znanja, kar pa ne velja za pomen v naslednji točki.

2.2 Drugič: ustvariti pogoje za druge

V drugi skupini je razlaga znatno drugačna. Vodja je nekdo, ki zna ustvariti pogoje za dobro delovanje. Druge usmerja in motivira z ustvarjanjem jasnosti glede tega, kaj in kako ter zakaj izvesti določena dejanja.

Organizacija je skupina ljudi, ki delujejo proti skupnem cilju. Vodja je strokovnjak, ki zna v tej skupini zgraditi skupno zavezanost in uskladiti delovanje posameznikov. Razume, kaj je tisto, kar vpliva na uspešnost delovanja skupine ter zna te elemente tudi zgraditi.

Takšen vodja v skupini ni prvi med enakimi, temveč gre za nekoga, ki mora v skupini opraviti točno določeno vlogo. Gre za strokovno vlogo, ki zahteva specifična znanja, rezultat izvajanja te vloge pa so kakovostni delovni pogoji.

2.3 Zaključek

Ta blog ima tri osrednje niti ustvarjene vsebine in ena je kakovostno delovno življenje. Če ga želimo imeti oz. ustvariti, moramo delovati v skupnosti in v organizaciji, ki vodenje vidi v skladu z drugim predstavljenim pomenom.

Delovni pogoji so rezultat delovanja vodje. Da lahko ta rezultat ustvari, potrebuje nekatera zelo specifična strokovna znanja. Vodenje je vloga v organizaciji in dobri delovni pogoji so tisto, kar organizacija od vodje potrebuje.

3 Opredelitev vodenja

V tem zapisu se posvečam malo natančnejši opredelitvi pojma vodenja. Kot izhodišče si vzemam literaturo in opredelitveni model mednarodno priznanega avtorja na tem področju, Richarda L. Dafta. Jedro zapisa (in tudi imenovanega osrednega sporočila) bodo tvorile tri trditve o vodenju. Posvečam se torej vprašanju, kaj je vodenje.

Vodenje je proces. Je torej nabor aktivnosti namenjen motiviranju in usmerjanju delovanja članov organizacije. Je tudi vloga v organizaciji. Kot takšna spada pod širšo množico managerskih vlog in opisuje tisto, ki se osredotoča na uresničevanje zastavljenih načrtov in sistema dela. Vodenje je tudi odnos ali razmerje. Za lažje poudarjanje značilnosti sodobnega pogleda na vodenje v obravnavo vzemam ravno to zadnjo opredelitev.

3.1 Prva trditev: vodenje je vplivno razmerje.

Prva značilnost vodenja je, da je večsmerno. Pogosto razmišljamo, da je vodenje nekaj, kar vodja stori sledilcu. Posamezno razmerje obstaja med dvema osebama in ga oblikujeta obe osebi v razmerju. Vodja vpliva na delovanje (in razmišljanje) sledilca, sledilec pa na vodjo. Tisto, kar obstaja med njima (oziroma med vsemi člani organizacije v širšem pogledu), od idej, ciljev in zavez, do skupnih izkušenj, spoznanj, pogledov, vrednot in prepričanj, ju motivira k delovanju in usmerja v skupno smer. Tako s komunikacijo kot z dejanji člani organizacije medsebojno in večsmerno vplivajo eden na drugega.

3.2 Druga trditev: vodenje je namenjeno uresničenju spremembe.

Druga značilnost vodenja je, da gre za aktivno razmerje. Kot je nakazala že uporaba besede vpliv, je pri vodenju bistveno spodbuditi aktivnost. Seveda ne vsakršno aktivnost, temveč tisto usmerjeno proti skupnemu cilju.

Organizacija je (kar bom verjetno še večkrat ponovil) skupina ljudi, ki je povezana v skupnem namenu in deluje proti skupnemu cilju. Vodenje obstaja in je potrebno, ko želimo neko trenutno stanje premakniti proti zadanemu cilju. Drugače povedano, ko želimo trenutno stanje v nekem pogledu spremeniti. Sprememba je lahko na primer razvoj in proizvodnja novega izdelka v podjetju ali začetek izvajanja novega programa v izobraževalni ustanovi. Lahko gre za iskanje boljših načinov izvajanja trenutnih aktivnosti za večje zadovoljstvo kupca, učenca ali bolnika. Lahko gre tudi za željo izboljšati odnose pri delu, delovno kulturo ali klimo. Vsaka tovrstna želja ali po tej želji zastavljen cilj ima trenutno obstoječe stanje in novo zeleno stanje ter zato pomeni spremembo. Vodenje ni namenjeno ohranjanju obstoječega stanja, temveč uresničevanju spremembe.

3.3 Tretja trditev: sprememba je odsev skupnega namena.

Tretja značilnost vodenja kot razmerja je, da je neprisilno. Ko v organizaciji obstaja pravo vodenje, to izhaja iz skupnega namena. Člane organizacije torej povezuje skupna točka, ki nosi pomen za vse. Vodja ni tisti, ki določi namen, temveč ga zazna, najde ter artikulira ali ubesedi. Glavni uspeh delovanja vodje je danes v tem, da v razmišljanje in delovanje vpne ali angažira čim več potencialov organizacije. To je možno le takrat, ko je vsem v skupini jasno, kaj je skupen namen in s tem skupna smer delovanja in razvoja. To je tisto, kar bo spodbudilo zavezanost, usklajenost, ustvarilo pogoje za zaupanje in motiviranost, prevzemanje odgovornosti, kreativnost in drugo.

3.4 Zaključek

“V najboljši različici je vodenje deljeno med vodjo in sledilci, pri čemer so vsi polno angažirani in sprejemajo višji nivo osebne odgovornosti.” Tako je Daft zaključil poglavje, v katerem opredeljuje vodenje. Vodenje je usmerjanje in motiviranje. Prvo pomeni odgovoriti na vprašanje kaj in kako, drugo na vprašanje zakaj. Odgovore na ta vprašanja pridobivamo z delom, z izkušnjami, z učenjem, s pridobivanjem informacij glede odzivov strank, s spremljanjem poteka dela in načrtovanjem prihodnosti ter podobno. Vodimo vsi, vodja pa je nosilec. Zakaj in kako bo jasno v prihodnjih zapisih.

4 Vodja in manager

Biti vodja. Biti manager. Ko govorimo o izvrševalcih vodstvenih nalog v kakšni organizaciji, pojma pogosto kar izenačimo. V osnovi gre tako, da je vodenje ena izmed nalog, ki jih opravlja manager. Lahko pa tudi govorimo o “bolj managerskih” ali “bolj voditeljskih” nalogah in dolžnostih, kjer pa je razlika kar velika.

4.1 Proces managementa

Začnimo pri osnovah, pri katerih bomo spoznali, kje se v celotnem procesu usmerjanja delovanja organizacije “zgodí” vodenje. Proces managementa kot besedna zveza pomeni, katera dejanja vključuje izvajanje managerske vloge. Oris tega se je začel delati leta 1917, ko je **Henri Fayol** zapisal dokument z izvirnim naslovom *Administration industrielle et générale*. Z nadaljnjim razvojem iz tega izhodišča, ki ga je postavil Fayol, danes velja, da proces managementa sestavljajo štirje deli:

- Proces se začne z **načrtovanjem**. Prvi korak se zgodi z ubeseditvijo namena delovanja ali razloga za delovanje organizacije. Iz tega nastane zapis, ki sporoča, *zakaj* delamo in delujemo ter ga imenujemo poslanstvo. Naslednji element je drugi od dveh temeljnih v organizaciji: vizija. Ta zapis predstavlja prihodnjo podobo organizacije. Predstavlja torej, kam gremo oziroma sporoča, *kaj* želimo ustvariti. Trojico zapolnjuje še zadnji od treh temeljnih elementov (in rezultatov aktivnosti) načrtovanja, t. j. strategija. Ta sporoča, *kako* bomo uresničili zadano vizijo, kako bomo uspeli in kako ohranjali uspeh.
- Drugi del procesa managementa je **organiziranje**. Ta vključuje *določitev vlog* (in delovnih mest). Vsaka vloga ima delovne naloge, komunikacijske naloge, območje odgovornosti in območje moči. Organizacija torej opredeli in opiše posamezne vloge, s tem pa tudi določi razmerja med njimi – določi t. i. *organizacijsko strukturo*. Ta sestoji iz štirih slojev: tehnična struktura (kaj kdo dela in komu preda rezultat svojega dela), komunikacijska struktura (kaj, komu in kako kdo sporoča oziroma posreduje informacije), struktura moči ali avtoritete (o čem se kdo odloča) in struktura odgovornosti ali motivacije (za kaj kdo odgovarja). Izvedba te naloge, tj. organiziranja, torej opredeli sistem dela.
- Tretji del procesa je **vodenje**. Pomeni *uresničevanje* zastavljenih načrtov in zagotavljanje ravnanja po opredeljeni organizaciji. Za izvajanje je tako potrebno poznavanje vseh omenjenih elementov. Pomeni tudi *ustvarjanje potrebnega razumevanja* pri vseh članih organizacije in zagotavljanje sledenja zastavljenim ciljem. V izvajanju vodenja gre torej izključno za delo z ljudmi, za kakovostno delo pa so potrebne spretnosti v delu z ljudmi. Pomembno je poznavanje tistih, ki jih vodimo,

zavedanje tega, kaj jih motivira, katere talente imajo, kako razmišljajo, kakšne vrednote in prepričanja jih usmerjajo ter podobno. Kot bomo spoznali v prihodnjih zapisih, vodja pomaga sledilcem oziroma svojim sodelavcem pri osebni in profesionalni rasti ter doseganju delovnih ciljev.

- Managerski proces zaključuje četrti del, ki je **nadzor ali kontrola**. Poimenovanje je razmeroma tradicionalno; poznano je namreč, da izvajanje nadzora lahko negativno vpliva na motivacijo in kreativnost pri delu. Bistvo te naloge je *zagotavljanje povratnih informacij*, ki omogočajo *popravljanje ali korigiranje delovanja* organizacije in njenih posameznih delov ali tudi posameznikov v skladu s postavljenimi cilji. Medtem ko v tradicionalni organizaciji takšen tok informacij v večinskem delu zapolnjujejo ukazi (npr. ukaz za drugačno izvajanje določene aktivnosti), v agilni organizaciji prehajamo bolj proti posredovanju informacij (ali zgolj omogočanju njihove pridobitve), na podlagi katerih lahko posameznik ali posamezni oddelek izvede potrebne korekcije.

4.2 Naloge vodje in naloge managerja

Iz predstavljene vsebine lahko vidite, da “voditi” v resnici pomeni precej specifično vsebino. Gre za uresničevanje tega, kar smo načrtovali in organizirali, skozi delo z ljudmi. To je torej tisto, kar organizacije od vodje oz. od vodenja kot vloge potrebuje.

Vodenje je delo z ljudmi. Potrebna so bolj mehka znanja s psiho-socialnega področja ter spretnosti grajenja ter negovanja odnosov, komuniciranja itd. Tako z uporabo prisposobe velja, da je vodja “duša” v dani skupnosti.

Manager je na drugi strani “glava”. Je tisti, ki si zamisli celoten sistem, po katerem bo delovala organizacija. Ugotoviti mora, kakšne cilje potrebuje, kakšen način dela, kakšne vrednote naj se izpostavlja in nagrajuje itd. Manager je analitik, ki na podlagi informacij in preigravanja različnih možnih izzivov oblikuje “pravila igre” za dani sistem.

4.3 Zaključek

V tem zapisu smo torej naredili eno pomembno ločnico med vodstvenimi vlogami. Ločitev med obema vlogama je pomembna, saj pokaže na dva dela, ki sta med seboj zelo različna. Na eni strani racionalnost, na drugi strani človečnost. Oba dajeta svoj specifičen doprinos in oba sta za organizacijo nujno potrebna.

11. Drugi del – Nova paradigma vodenja

5 Nova paradigma vodenja, prvi del

Svoje magistrsko raziskovanje sem namenil vsebinam vodenja oziroma bolj natančno modelom vodenja. Na kratko lahko rečem, da gre za celovite opise ravnanja vodij. Ker jih poznamo več, jih lahko označimo za **pristope k vodenju**. Zasledimo lahko tudi imenovanje, da gre za t. i. **filozofije vodenja**, kar pa bolj poudarja, da se za vsakim modelom skriva neko posebno razmišljanje oziroma dojemanje vloge vodenja. V zagovoru magistrskega dela je vodja komisije v komentarju dejal, da je vodenje pri nas (t. j. v Sloveniji na splošno, posebej pa v javnem sektorju) izrazito arbitrarno. Torej ni določeno, opredeljeno in ga vsak izvaja (ter si ga razlaga) po svoje. Pomembno pri tem je, da manjkajo strokovni pristopi k izvajanju te vloge.

5.1 Zakaj potrebujemo novo razumevanje vodenja?

Poleg samega napredka znanosti in stroke na tem področju obstaja še kopica sprememb, novosti v naših življenjih, ki so navsezadnje tudi spodbudile strokovni razvoj vodenja. Med te pomembne novosti se uvrščajo družbeni mediji, globalizacija, mobilnost, geopolitične razmere, podnebne spremembe, pametne naprave in drugo. Povečuje se kompleksnost dela in nalog, ki jih podjetje opravlja, povečuje se pomen kreativnosti in inovativnosti ali drugače pomembna je ustvarjena vrednost. Menim, da *iz literature trženja* obstaja en dober *vpogled v razvoj sveta* (in poslovno-organizacijskega okolja) v tem smislu. Predstavljam ga v naslednjih točkah.

Philip Kotler, pogosto je imenovan “oče (sodobnega) trženja”, je v svojem delu takole opisal splošen razvoj pristopov v gospodarski dejavnosti:

1. Prva (organizirana, prepoznavna) oblika je bila obrtniška usmeritev. V času, ko je agrarna dejavnost doživela prve korake k sistematizaciji, se je razvila obrt. Posamezniki so izdelovali različne izdelke, ki so jih nato (po načinu blago za blago) zamenjali za druge dobrine. Izdelke so izdelovali *ročno* in so jih lahko prilagodili.

2. Druga pomembna (in prelomna) oblika je proizvodna usmeritev. Industrializacija je korenito spremenila izdelavne ali proizvodne zmogljivosti svetovnega gospodarstva. V tistem času obstaja ogromno ljudi, ki želijo teh in drugih izdelkov, vprašanje in izziv je le, kako tolikšno količino (učinkovito, tj. po dostopni ceni) proizvesti. V proizvodni usmeritvi *je pomembna količina* izdelkov, razvije se industrijski tekoči trak (začetki v podjetju Ford), vodenje v glavnem postavlja delavcem stroga pravila, organizacije pa delujejo kot ‘dobro naoljen stroj’ (to je v filmu *Modern Times* na primer skušal kritično poudariti tudi Charlie Chaplin).

3. Tretja oblika je prodajna usmeritev. V tej točki je industrializacija že močno prodrla. Izdelkov je dovolj, težava pa je sedaj, kako jih prodati. Tekmuje se v prodaji. Tekmuje se torej v tem, katero podjetje bo prišlo bližje h kupcu, bodisi postavilo trgovino na pravo lokacijo bodisi z oglaševanjem, vidnostjo in prepoznavnostjo ter različnimi promocijskimi akcijami zmagalo v tem boju. V tem obdobju se razplamti množično in intenzivno oglaševanje.

4. Četrta oblika je trženjska usmeritev. Kaj pomeni trženje? Bistven izziv (seveda gledano na splošno) zdaj ni več proizvesti zadostno količino, niti imeti najboljšo prodajo. Bistvo trženjske usmeritve je *spoznati in razumeti kupca* ter ustvariti tisto, kar kupec potrebuje. Pomembno je torej izdelati *pravi* izdelek in poudarek je na kaj smo izdelali (ne več koliko). Kupec, ki potrebuje uro, danes ne gre v trgovino in vzame prvo uro, ki jo vidi, temveč poišče pravo uro zase. Pomembno je, kako izgleda, kakšne funkcionalnosti ima, bodisi takšne, ki jih kupec pričakuje in želi bodisi dodatne, ki presežejo njegova pričakovanja. Pomembna je *kakovost* izdelka, *vrednost* izdelka, v organizaciji pa sposobnost *kreativnosti in inovativnosti*.

5.2 Nadaljevanje v drugem delu zapisa

Iz marketinškega znanja sem si izposodil nekaj vpogledov v to, kaj se je zgodilo v splošnem (svetovnem) razvoju gospodarstva. Upam, da ste s predstavljenim dobili splošen občutek o tem, kako so se zahteve do organizacij in vodij temeljito spremenile. V naslednjem prispevku bomo prešli na samo vsebino tega, kaj se je pričakovalo od vodje v tradicionalnem smislu in kaj se pričakuje danes.

6 Nova paradigma vodenja, drugi del

6.1 Kakšna je nova paradigma vodenja?

V svojem prvem zapisu sem načel temo potrebnih korenitih sprememb in upam, da vam opisano daje še malo bolj plastičen vpogled v to, zakaj danes delujemo drugače – in potrebujemo tudi drugačno vodenje. V tej točki zdaj predstavljam t. i. novo paradigmo vodenja. Biti vodja danes pomeni nekaj drugega, kot je včasih. Vloga je osredotočena na *nove in drugačne izzive* ter cilje. Uspešnost vodje se danes meri z novimi, drugačnimi merili. Poglejmo, kaj govori nova paradigma vodje, ki je delo zdaj že poznanega avtorja Richarda L. Dafta.

1. Vodja ni več stabilizator, temveč manager sprememb. Organizacija je danes uspešna, ko spremlja okolje, v katerem deluje, ko zna predvideti in se dobro odzvati na spremembe. Poudarjena spretnost ni stabilizacija (na primer dosledno upoštevanje zastavljenega načrta), temveč spretnost uvajanja sprememb. Pomembno je, da načrt dopušča novosti, možnosti in dovolj fleksibilnosti. Pomembno je, da zaznamo pomembne novosti in jih ustrezno (v pravem obsegu, tempu in podobno) vpeljemo v delovanje.

2. Vodja ni več nadzornik, temveč omogočevalec. Nadzor je poudarjen v situacijah, ko vodja na eni in sledilci na drugi strani sodelujejo kot skorajšnji nasprotniki. V situaciji, v kateri je poslanstvo deljeno oziroma skupno, kjer je organizacija zares skupina ljudi, ki deluje proti skupnem cilju, mora nadzor zamenjati omogočanje in pomoč. Vodja sledilcem, svojim sodelavcem pomaga pri izzivih, odstranjuje ovire pri delu, jim zagotavlja jasnost usmeritev, odnos pa v prvi vrsti (namesto nadzora) gradi na zaupanju.

3. Vodja ne tekmuje, temveč poudarja sodelovanje in povezovanje. Ustvarjanje prave vrednosti pomeni združevanje najrazličnejših znanj in pogledov. Sodelovanje in s tem povezovanje različnih znanj mora potekati tako znotraj kot zunaj organizacije, brez postavljanja nepotrebnih meja.

4. Vodja ne promovira enakosti, temveč raznolikost. Enakost v ključnih vrednotah (in poslanstvu) in raznolikost v znanjih, spretnostih, življenjskih doživetjih in ozadjih. To je danes nekakšno pravilo v delovanju organizacij. Potrebujemo različne pristope in nove poglede na reševanje problemov ter potrebujemo delovno okolje, ki to ne le dopušča, temveč spodbuja.

5. Vodja ni več heroj, temveč je skromnež. Vodja ni nadčlovek, temveč posameznik z jasno vlogo v organizaciji. Je zamenljiv, je enakovreden drugim. Je nujen, da ustvari dobre razmere za delovanje in razvoj vseh članov organizacije. O kakovosti odločitev odločajo znanje in izkušnje (ne prirojena vrhunskost), zato naj se vodja odloča in bo odločen, ko ima znanje in naj se posvetuje ali preda odločitev, ko potrebnega znanja nima.

6.2 Zaključek

Pri spoznavanju tega, kaj mora danes biti vodenje, in tega, kaj organizacijam danes resnično prinaša korist in uspeh, sem moral sam močno izzvati in spremeniti svoje poglede ter razmišljanja. Ko se skozi odraščanje srečuješ z zgodbami ali ko opazuješ svet okoli sebe, se lahko naučiš zelo veliko napačnih stvari.

Nova paradigma vodenja je odgovor na spremembe v družbi in na potrebe družbe. Je tudi odgovor na težave, s katerimi se srečujemo v naših delovnih življenjih. Prinaša nam veliko pozitivnega, zahteva pa naslavljanje naših prepričanj in preoblikovanje nekaterih pogledov na to, kaj pomeni biti vodja – in posledično tudi sledilec.

7 Sodobni modeli vodenja, prvi del

V enem od prejšnjih prispevkov sem že predstavil izraz modeli vodenja. V smislu opisa ravnanja v praksi lahko rečemo, da gre za **pristope k vodenju**. Druga uporaba je opisovanje načina razmišljanja o vodenju in v tem primeru jih lahko imenujemo **filozofije vodenja**.

Zdaj se postopoma približujem nekaterim specifičnim modelom: sodobnim ali modernim modelom vodenja. In takoj prva pomembna točka, ki jo želim poudariti: sodobni modeli se oblikujejo s predpostavko, da je določeno podjetje, javna ustanova ali katera koli druga organizacija, s katero se ukvarjamo, zgrajena na način, kot tudi teorija predvideva, da bi morala biti zgrajena. Poglejmo, kaj to pomeni.

7.1 Ustrezno okolje

Management in organizacija sta področji znanja, ki se ukvarjata z vprašanjem, *kako naj skupina ljudi sodeluje, da bo učinkovita in uspešna*. Ponoven pogled v to izjavo sporoča, da se to področje znanosti ukvarja z delovanjem 1) skupine ljudi, 2) ko ta skupina deluje s skupnim namenom. 3) Razmišljati o učinkovitosti pomeni poskrbeti, da stvari počne na pravi način, in 4) doseganje uspeha pomeni poskrbeti, da počnete prave stvari.

Na kratko smo se že ustavili pri temi o procesu managementa (več o tem v prispevku Vodja in manager). V njegovi prvi fazi, imenovani faza načrtovanja, je osrednja naloga osebja za načrtovanje opredeliti identiteto organizacije. Ta identiteta je v bistvu sestavljena iz treh temeljnih organizacijskih izjav.

- Opredelitev razloga za obstoj. Razjasnitev, zakaj organizacija (kot skupina ljudi, ki si prizadeva za skupni cilj) obstaja, gradi tako imenovano **izjavo o poslanstvu**. Pri vsakdanjem delu vodje je to osnova, na kateri gradi predanost, pripadnost in motivacijo članov organizacije.
- Opredelitev želene prihodnosti. Razjasnitev tega, k čemu želi organizacija (isti pomen) stremeti in kam želi priti, gradi tako imenovano **izjavo o viziji**. Ta del identitete je osnova za ustvarjanje usklajenosti (kar pogosto poimenujemo z “veslanjem v isto smer”).
- Opredelitev izbrane poti (do želene prihodnosti). Razjasnitev vrednot, prednosti in tudi mejnikov je tisto, kar govori o načinu, kako bomo delali, in predstavlja **strategijo**. Ta je zadnji od treh najbolj temeljnih delov identitete.

Identiteto (celotno trojico temeljev organizacije) je treba *artikulirati*, da se lahko o njej govori in se tako *deli* med člane organizacije (isti pomen, kot zgoraj). Zgolj na kratko: obstaja še četrti kos, ki ni del osrednje identitete, je pa njena tesna nadgradnja. In

sicer **organizacija** – tokrat pomeni, kako so opredeljene vloge in kakšen je sistem dela (tudi to je treba razumeti na skupen način, da lahko skupina ljudi dobro sodeluje).

7.2 Preskok s tradicionalnih modelov ...

Potem ko sem vam predstavil identiteto, ki jo organizacija potrebuje, da bi bila učinkovita in uspešna, utrdimo to razumevanje s kratkim pogledom na tradicionalno (predhodno) obliko in delovanje organizacij.

Morda ste že slišali o sodobnih trendih vključevanja in opolnomočenja. V tradicionalni organizaciji identiteta ostaja nezapisana in nekomunicirana; ni deljena in je namenjena šefu ali peščici vodilnih. To ustvarja razmere, v katerih imamo na eni strani šefa, na drugi pa delavce. Med njimi obstaja tako imenovani **transakcijski odnos**. Na kratko, tovrstni odnos pomeni, da delavec ustvarja vrednost za delodajalca, ta pa mu v zameno za to vrednost plača tisto, čemur pravimo plača.

V takem okolju je delo namenjeno uresničevanju šefovega poslanstva in vizije, delavci pa so najeti in plačani za to, da to dejansko uresničijo. Ker ni prave skupne zavezanosti, so vzpostavljeni močni sistemi nadzora, velik poudarek pa je tudi na sistemu nagrajevanja in kaznovanja, ki vse usmerja k izpolnjevanju šefove vizije. Prepričan sem, da lahko prepoznate sledi oz. značilnosti avtorskega vodenja in centralizacije odločanja (in nagrajevanja ali dobička) okoli šefa ali širše vodstvene ekipo.

7.3 ... k sodobnim.

Kot je bilo že navedeno, se je takšna postavitev izkazala za neučinkovito in neuspešno. Organizacije, ki so delovale drugače, so prišle do boljših rezultatov. V novem okolju ekipa managementa nase prevzema odgovornost, da opredeli in izrazi identiteto s predstavljenimi trojico izjav. Vodje v organizaciji pa nosijo odgovornost za posredovanje te identitete članom po vsej organizaciji. To je odprlo pot k spremenjenemu načinu delovanja organizacij.

V takem okolju lahko odločitve sprejema širša skupina članov, ne da bi pri tem izgubili potrebno usklajenost odločitev in dejanj. Tako lahko širša skupina ljudi aktivno odkriva in rešuje težave ter soustvarja obliko organizacije.

Morda boste opazili, da v takem okolju ni naravne potrebe po tradicionalnem nadzoru, temveč to zamenja skrb za zagotavljanje informacij in drugih virov, ki so potrebnih za kakovostno delo. Ko imajo vodje in sledilci skupen namen svojega dela in si želijo iste stvari, se oblikuje partnerstvo, med njimi pa obstaja tisto, čemur pravimo **transformacijski odnos**.

7.4 Zaključek

Ko govorimo o novih modelih vodenja, ne smemo pozabiti, da obstaja predpogoj za njihovo uveljavitev, ki je ustrezno oblikovanje in postavitve temeljev v dani organizaciji. Sodobni vodja ne more opravljati svojega dela brez dobro opredeljene identitete organizacije, saj je ta ključna sestavina pri izvajanju vsakodnevnih voditeljskih nalog.

8 Sodobni modeli vodenja, drugi del

V prejšnjem članku sem se posvetil okolju, ki je nujno in predpogoj, ko razmišljamo o različnih sodobnih modelih vodenja. Začne se namreč s pravilno zgrajeno organizacijo. Moč sodobnega vodje je v aktiviranju človeških potencialov v celotni organizaciji, tega pa ne more doseči brez dobro opredeljene identitete organizacije.

Zapisana vsebina je nadaljevanje spoznanja, da management in vodenje pač morata biti opravljena strokovno oz. profesionalno. Organizacija mora biti zgrajena tako, kot naj bi bila. Poskrbeti je potrebno za vse temeljne elemente. In s tem zagotoviti platformo, na kateri lahko vodja resnično dobro opravlja svoje delo ter se posveča članom organizacije.

V naslednjih točkah si bomo ogledali konkretne sodobne modele vodenja. Če bo ta teorija pri vas dosegla enako kot pri meni, boste postopoma začeli še malo spoznavati in razumeti potenciale glede tega, kakšno bi dejansko lahko bilo naše delovno življenje in naše delovno okolje. No, morda je bolje, da ne govorim več o svojih besedah, ampak naj se vsak od vas o tem prepriča sam. Kaj je torej osrednja naloga sodobnega vodje?

8.1 Uslužno vodenje

Temelje uslužnega vodenja je leta 1977 v svojem eseju postavil **Robert Greenleaf**. Za kratek vpogled v njegovo razmišljanje dodajam eno misel iz njegovih zapisov: *“vodenje izhaja iz naravne želje posameznika, da bi pomagal drugim in jim služil”*.

Kar se je začelo z esejem, je postalo gibanje, pozneje pa našlo pot tudi v znanost. Greenleaf sam in drugi, ki so pozneje delali na njegovih idejah in jih izpopolnili, vidijo vodenje predvsem kot pomoč. Če želite ljudem okoli sebe, v organizaciji to pomeni sodelavcem, pomagati, da postanejo boljši, potem ste primerni za vodjo. Če ni tako, potem vodenje ni nekaj, kar si v resnici želite početi.

V skladu s tem modelom se uspeh vodje meri po tem, v kolikšni meri člani organizacije rastejo – profesionalno in osebno. Voditeljeva naloga je olajšati delo sledilcev, jim pomagati pri doseganju njihovih ciljev, jim pomagati pri napredovanju v znanju, spretnostih in tudi na področju zdravja, osebnega ali življenjskega ravnoesja in tako naprej.

Model gradi svoj uspeh na načelu, po katerem je **zaposlenim mar za delo in rezultate, ko je vodji mar za zaposlene**. Najboljše rezultate daje na področjih dela, ki so po svoji naravi uslužna. Najbolj izpostavljeni takšni primeri so: izobraževanje, zdravstvo in javna uprava.

8.2 Transformacijsko vodenje

Ta model je bil zasnovan kot nasprotje transakcijskega vodenja. Zaradi narave izmenjave vrednosti med vodjo in sledilcem ima transakcijski model le majhno možnost ali potencial, da

zadosti višjenivojskim potrebam posameznikov. To pomeni, da ima zelo omejene možnosti za prebujanje višjih ravni motivacije.

Transformacijski model spreminja pravila igre v tem pogledu. Ustvaril ga je **James Burns**, zgodovinar in predsedniški biograf. Namen modela je v ljudeh prebuditi najvišjo možno motivacijo. Transformacijski vodja zato velik pomen daje osebnim mnenjem in prepričanjem sledilcev. In želi, da so sledilci enakovredni partnerji pri uresničevanju skupnega poslanstva.

V primerjavi s transakcijskim vodjo ta vodja večinoma ne bo dajal ukazov niti natančno določal, kako je treba opraviti in dokončati nalogo, ampak bo druge vodil tako, da jim bo delil poslanstvo in vizijo. Želja tega vodje je, da bi vsi *ponotranjili identiteto organizacije*, s čimer bi si lahko vsi resnično zaupali, dali prostor ravnanju po lastni vesti in zamislih, ter se dobro odločali.

Takšen pristop k vodenju omogoča sledilcem, da preizkušajo svoje ideje, gradijo in razvijajo svoje pristope, uporabljajo veliko lastnih talentov itd. Tako dvigne motivacijo in zavzetost na višjo raven ter poudarja samouresničitev. Po besedah avtorja: *“tako vodja kot sledilec nenehno napredujeta k boljšim oblikam sebe ter dosejata višje ravni morale in motivacije”*.

8.3 Avtentično vodenje

Avtentičnost bo pomembna tema mojih zapisov. Na splošno se nanaša na nekaj, kar obstaja v pristni, resnični ali izvirni obliki. Svoj vedno večji prostor dobiva tudi na področju pozitivne psihologije, kjer izraz označuje precej široko tematiko. Neki avtor je zapisal, da vsakič, ko oseba doživi osebno rast in se ji zdi, da je življenje nekoliko preprostejše in bolj naravno, pomeni, da je dosegla višjo raven avtentičnosti.

Delovno okolje je danes pogosto označeno kot prostor, kjer se veliko ljudi skriva za svojimi maskami. Opravljanje stvari, ki jih moramo narediti. Delanje stvari, za katere v resnici ne verjamemo, da so pravilne. Skrivanje in pretvarjanje, da bi dobili službo na razgovoru za službo. Vse to nam samo odvzame veliko energije. Avtentično vodenje je odziv in odgovor na takšen razvoj.

Avtentični vodja vidi svojo nalogo v tem, da gradi bistveno drugačno vzdušje. Želi spodbujati odprtost, zaupanje in transparentnost v odnosih. Avtentični vodja se odločno odmika od tradicionalne podobe junaškega in nepremagljivega vodje ter ponuja zelo človeško in ponižno voditeljsko figuro.

Takšen odnos voditeljev je tisti, ki v organizacijah gradi neprimerljivo višje ravni zaupanja. Tako spodbuja razvijanje pozitivnih psiholoških kapitalov, kot je na primer zavezanost. Vodi tudi k boljšim odločitvam, saj postane nepotrebno skrivati svoje slabosti, pa tudi normalno priznati, da v dani situaciji preprosto ne poznate odgovora.

8.4 Drugi primeri

V zadnjih treh točkah sem predstavil modele, ki po mojem mnenju dajejo najbolj celovito sliko o tem, po kakšnih poteh naj bi sodobni vodje razvijali svoje voditeljsko vedenje. Obstajajo tudi drugi primeri, ki pa so tehnično pogosto nekakšna kombinacija predstavljenih treh. Vendar pa vsak zase izpostavijo določeno značilnost ali želeni vidik sodobnih organizacij. Ponovno omenimo tri izmed njih.

- Prvič: **agilno vodenje**. Danes se pogosto govori, da morajo biti organizacije agilne. To v bistvu pomeni, da se morajo znati dobro in hitro odzvati na številne izzive, s katerimi se soočajo. *Linda Holbeche*, avtorica knjige *The agile organisation*, je zapisala, da je agilno vodenje kombinacija avtentičnega in služabniškega vodenja. Agilni vodje so platformni vodje, ki so osredotočeni na omogočanje sledilcev. Zagotoviti želijo vse potrebno, vključno s skupnim smislom za poslanstvo in vizijo, tako da so lahko vsi pri svojem delu opolnomočeni in samostojni ter lahko zato sprejemajo hitre in dobre odločitve.
- Drugič: **participativno vodenje**. Kot je bilo že poudarjeno, želijo današnji voditelji bolj vključevati člane organizacij, deliti odgovornost ter povečati nabor znanja in spretnosti, iz katerih organizacije črpajo. S tem je prišlo do ponovnega vzpona delitve lastništva, ki te člane neomajno naredi za partnerje in jih bolj vključi v vso sprejemanje odločitev. V Sloveniji obstaja zavod Inštitut za ekonomsko demokracijo, ki podjetjem pomaga narediti prav ta korak. Po njihovih besedah velja, da je participativno vodenje model, ki med vsemi najbolje izrazi to sporočilo in pomaga pri uresničevanju tovrstnih sprememb.
- Tretjič: **kvantno vodenje**. Čeprav je večinoma povezano s fiziko, mnogi govorijo o kvantnem svetu tudi v drugih pomenih. Beseda se uporablja za poudarjanje, da svet postaja zelo kompleksen in medsebojno povezan. Sodobni kvantni vodja razume, da je zaman poskušati nadzorovati, ampak mora delovati z zaupanjem. Takšen vodja ni t.i. graditelj uspešnosti, temveč je graditelj institucij. Osredotoča se torej na oblikovanje in negovanje vseh dejavnikov, ki so vidi, sprožilci ali prinašalci uspešnosti (tj. organizacijska kultura, organizacijska struktura, pravičen sistem nagrajevanja, itd.).

8.5 Zaključek

Modeli vodenja so besedno oblikovane ponazoritve optimalnega in priporočenega vedenja vodij za današnji svet ter za današnje potrebe in pričakovanja. Verjamem, da vam ta članek podaja nekaj pomembnih sporočil in namigov, na podlagi katerih lahko na nov in boljši način zgradite svoje vodstveno vedenje in/ali delovne odnose.

Modeli sami so del tako imenovane *normativne teorije*, ki prvenstveno sporoča, kako bi nekaj moralo biti (za najbolj optimalno doseganje nekega izbranega rezultata). So torej podoba, ki

si jo postavimo kot objekt prizadevanja ali jo imamo za vodilo. Tu so zato, da nam dajo jasno in preprosto sporočilo, kar je lahko velik kapital pri izvajanju zahtevnih nalog, kot je vodenje.

9 Uslužno vodenje

Najverjetneje smo vsi že slišali: *bistvo zdravstva naj bodo bolniki*. Ali pa v *ospredju zdravstva naj bodo pacientove potrebe*. Podobno velja tudi kje drugje: bistvo šolstva naj bodo učenci in bistvo delovanja (lokalne) javne uprave naj bodo prebivalci posamezne (lokalne) skupnosti. Vendar pa ne smemo pozabiti naslednjega: bistvo za vodjo v zdravstvu naj bodo zdravniki, bistvo za vodjo v šolstvu naj bodo učitelji in bistvo za vodjo v javni upravi naj bodo zaposleni v javni upravi (vzeti so zgolj reprezentativni izrazi, ki naj označujejo vse zaposlene v zdravstvu, šolstvu in javni upravi). To je bistvo t. i. uslužnega vodenja.

9.1 Začetki

Začetnik tega modela vodenja je Robert Greenleaf. V letu 1970 je napisal esej *Sluga kot vodja*, ki je sprožil nekakšno gibanje za razmah uslužnega vodenja. Nekaj let je beseda o tem napredovala in nato potihnila. V zadnjih letih smo priča novem razmahu in beseda je ena izmed najpogostejše omenjenih v raziskovalni sferi področja vodenja. Model je dobil svojo znanstveno opredelitev (kaj torej ključno in nedvoumno opredeljuje ta model vodenja) in kontekstualno umestitev (kdaj je vodenje ustrezno in prinaša želene rezultate) ter se razvija dalje kot eden ključnih sodobnih pristopov k vodenju.

9.2 O modelu

V modelu uslužnega vodenja vloga vodje pripada osebi, ki želi in je pripravljena pomagati drugim. To je namreč osrednje poslanstvo in odgovornost te vloge. Potrebna je oseba, ki je pripravljena zavreči tradicionalno podobo vodje v središču pozornosti in deluje z ustvarjanjem priložnosti za druge in z iskreno skrbjo za njihovo počutje in razvoj. Hkrati ta vloga še vedno pomeni vlogo vodje, torej nekoga, ki artikulira (ubesedi in širi) skupno poslanstvo in vizijo.

V znanosti opredelitev tega vodenja postavlja tri ključne prepoznavne točke. Uslužni vodja je namreč vedno 1) orientiran na druge (t. j. značilnost motiva), 2) se izkazuje v odnosu ena-na-ena s prioritarnim statusom sledilčevih potreb (t. j. način delovanja) in 3) reorientiranje izkazane skrbi navzven (t. j. miselnost v delovanju). Prva točka naslavlja predvsem odnos do sledilcev, tretja pa skrbno ravnanje za preživetje organizacije in odgovorno ravnanje do širše skupnosti).

9.3 Kontekst ustreznosti

Uslužno vodenje je orientirano v skrb. Ugotovljeno je, da se najbolje izkaže v panogah, ki imajo same uslužno naravo. Izpostavljene so šolstvo, zdravstvo in javna uprava. V praksi se izkaže, da skrb vodje za sledilce prinaša skrb sledilcev za stranke (poslovno-organizacijski izraz, ki v našem primeru zajema učence, bolnike in prebivalce dane skupnosti). S tem se

dvigne kakovost izvajane storitve, prav tako pa je prepoznana večja skrb za opremo organizacije, manjša potrošnja materiala in podobno (ter s tem znižanje tovrstnih stroškov).

Vsi, ki ste brali že predhodne zapise v tej kategoriji, boste verjetno opazili tudi druge dejavnike organizacijskega okolja, ki dobro spadajo zraven. Od premika odločitvenega stila od samoodločanja vodje k delegiranju odločitev, do sledenja trenda opolnomočenja (tako zagotavljanja pristojnosti, kot tudi usposabljanja in deljenja vseh informacij potrebnih za opolnomočitev), do zasledovanja večje agilnosti organizacije (t. j. sposobnosti odgovarjanja na številne in raznolike izzive), večanja bazena, iz katerega črpamo zamisli in rešitve za razvoj, ter podobno.

9.4 Epilog

V tem zapisu omenjene javne službe, predvsem pa zdravstvo, so deležne številnih kritik ravno kar se tiče samega bistva njihovega delovanja in obstoja: bistvo zdravstva naj bodo bolniki in v ospredju potrebe bolnikov. Občasno odprem tudi sekcijo komentarjev pod kakšno novico, ki pa so navadno polne žaljivih komentarjev. To je težko spremljati ob poznavanju veliko oseb, ki pri svojem delu pogosto vlagajo nenormalne napore in sprejemajo nenormalne žrtve. Eno slabo dejstvo je, da napori sami po sebi, lahko še tako veliki, le gasijo požar in ne spreminjajo sistema. Preobrazba teh sektorjev namreč ni mogoča brez tovrstnega (opisanega) premika v organizacijsko-vodstveni shemi ali modelu. Uslužne organizacije potrebujejo uslužne voditelje.

Velja omeniti še eno. Uslužni vodje so orientirani navzven, k drugim. Tovrstno orientiranost takšen odnos vodje promovira tudi pri drugih članih organizacije – npr. orientiranost k bolnikom. Tako vsi tisti, ki se ravna po načelih uslužnosti, kot drugi, ki prehajajo iz tradicionalno končnih ali zaprtih delavskih vlog k bolj odprtim (enakovrednim in) partnerskim vlogam, morajo v mislih ohraniti tudi skrb zase. Raziskava, ki sem jo izvedel s 100 srednješolskimi učitelji, je pokazala, da posamezniki z uslužnim pristopom manj časa posvetijo razmišljanju in skrbi zase; to je potrebno uravnotežiti. In, seveda, ko je vodja odgovoren za druge, so *drugi* odgovorni za rezultate.

10 Avtentično vodenje

Zadnja dva zapisa, o uslužnem in transformacijskem vodenju, spadata v zadnji, najsodobnejši korak v razvoju pogledov na vodenje. Spadata namreč v pogled, po katerem je vodenje odnos, ki obstaja med vodjo in sledilcem (namesto set dejanj, ki jih vodja stori sledilcu). Odnosni ali relacijski pogled se je razvil, ko so se raziskovalci usmerili v raziskovanje vprašanja, kako zgraditi delovanje v okolju, ki se spreminja hitreje, kjer je potrebnih več reakcij, premikov in sprememb; ki je, v eni besedi, kaotično. Ugotovili so, da je potrebno večje vključevanje vseh članov, da mora organizacija delovati ne kot stroj, temveč kot (živalski) organizem in z razvojem misli je nastal pojem agilne organizacije (hitre, spretno, odzivne).

V tem zapisu pa se posvečam še nekoliko mlajši zamisli o vodenju. Velja za pogled, ki je še v točki razvoja in še v točki oblikovanja same ideje. Problem, ki je sprožil razvoj te misli o vodenju, so etični škandali (kot ilustracijski primer se pogosto prikaže laganje delničarjem in splošno prikrivanje informacij v podjetju Enron), v široki razlagi pa gre za odgovor na vsa dejanja vodij, ki pri sledilcih vzbujata strah in negotovost. Rešitev problema je bila najdena v t. i. avtentičnem vodenju.

10.1 O modelu

Avtentičnost bi v pogovornem reku lahko opisali z »biti to, kar si«. Vendar pa ni tako zelo preprosto. Biti to, kar si, ima več pomenov in ne pomenijo vsi avtentičnega ravnanja, kot ga predvideva ta model. Ne pomeni, na primer, oklepanja določenih ravnanj, vzorcev vedenja, niti vrednot. *Pristnost in originalnost*, kot jih predvideva avtentičnost, slonita na nekaterih točno določenih temeljih. Predstavljam ju v dveh slikah (vir obeh je delo avtorja Petra G. Northousea *Leadership Theory And Practice* [sedma izdaja]. Sage, 2016).

10.2 Slika 1

Prva slika naslavlja **značilnosti avtentičnih vodij** (avtor Bill George). Našteva naslednjih pet:

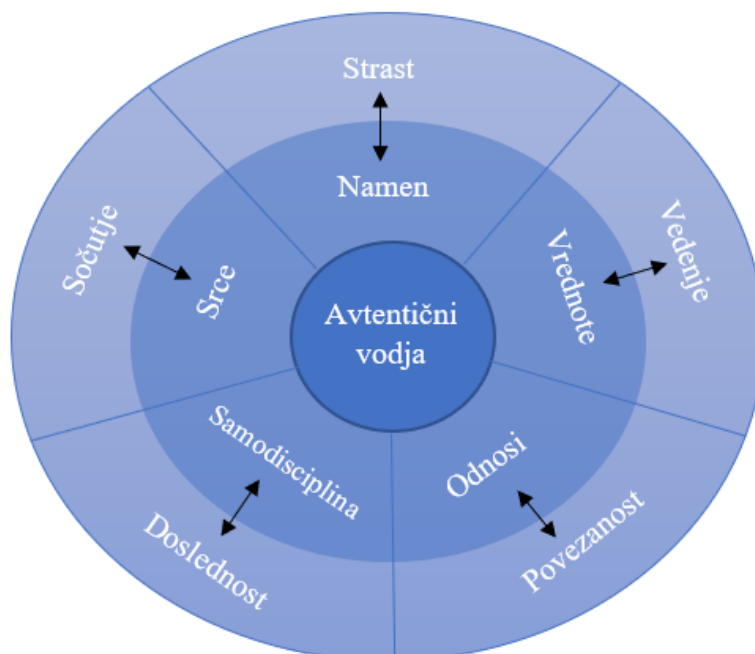
1 **Namen in strast.** Strast v angleškem jeziku poimenujejo s *passion*. Ista beseda označuje tudi drug pomen – tisto, čemur v slovenskem jeziku pravimo pasijon (kot trpljenje). Imeti strast do nečesa, pomeni, da imamo v sebi globoko zakoreninjen interes do nečesa. Izhaja iz našega osebnega življenja, izkušenj, doživetij. Veliko o tem pove tudi primer preučevanja razvoja zavezanosti in ugotovitve, ki jih je prineslo preučevanje vedenja rac. Za majhne račke je značilno, da sledijo svoji materi in za njo hodijo v vrsti. Če jim na to pot postavimo ovire, če se torej morajo boriti in premagati te ovire, da ohranijo stik, se njihova navezanost vse bolj krepi. Bodisi strast razvijemo s premagovanjem ovir na poti do neke želene stvari, bodisi se na ta način obstoječa strast krepi, gre za tisto, kar v osebi ustvari jasnost in trdnost namena, ki je prva predstavljena lastnost avtentičnih vodij.

2 Vrednote in vedenje. Ko pride čas preizkusa, se avtentični vodje ne oddaljijo od svojih vrednot oziroma jih ne opustijo, temveč jih v tovrstnih situacijah krepijo. V opisovanje te lastnosti bomo pogosto slišali prispodobo o moralnem ali notranjem kompasu in njegovem uravnavanju. Avtentični vodja pozna svoje vrednote in z njimi usklajuje svoje ravnanje.

3 Povezanost in odnosi. Ta značilnost pomeni sposobnost odpreti se drugim v odnosi, pokazati svojo notranjost in razviti (trdnjšo) povezavo oziroma povezanost. Zaupanje se v skupini ali skupnosti zgradi skozi vzajemno razkritje, spoznavanje osebnih zgodb. Osebna odprtost vodje je dober vzor in dober začetek, ko želimo zgraditi tovrstno bližino in povezanost.

4 Doslednost in samodisciplina. V stilu dolgotrajnega samodisciplina avtentičnim vodjem omogoča, da ostanejo osredotočeni na zastavljeno smer. Dosledno se vračajo k bistvom, so v ravnanju predvidljivi in tako drugi vedo, kaj od njih pričakovati. Delovanje organizacije je redno jasno »na pravi poti«, kar pri vključenih ustvarja občutek varnosti.

5 Srce in sočutje. Avtor modela postavlja trditev, da se vodje naučijo avtentičnosti, ko se naučijo sočutja. Avtentični vodja mora biti občutljiv na stiske in težave drugih, odprt glede svoje zgodbe in pripravljen pomagati drugim.



Vir: Bill George. *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets of Creating Lasting Value*. John Wiley & Sons, 2003.

10.3 Slika 2

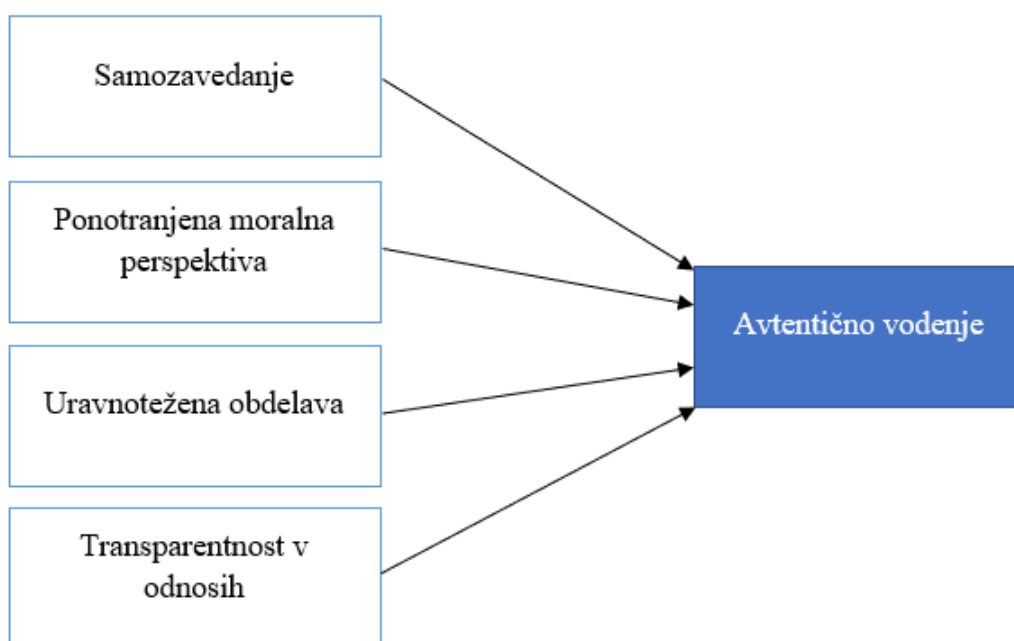
Sestavni deli avtentičnega vodenja zajemajo postopek samospoznavanja in tri načine vedenja (t. i. samoregulacijsko vedenje), s katerimi to samopoznavanje lažje izkažemo in se nanj naslonimo v stiku z drugimi:

1 Samozavedanje. Prvi sestavni del je (miselni) postopek, v katerem posameznik spoznava samega sebe. Gre se za premišljanje o lastnih vrednotah, identiteti, čustvih, motivih in ciljih, ki ima rezultat v boljšem oprijemu tega, kdo smo, kako delujemo in tudi, zakaj.

2 Ponotranjena moralna perspektiva. Ta del samoregulacijskega vedenja naslavlja prepoznavanje zunanjih pritiskov bodisi na naše odločitve bodisi na naše vedenje. Z ustvarjenim (večjim) razumevanjem samih sebe želimo, da se to razumevanje lahko odrazi v našem vedenju. Prepoznavanje zunanjih pritiskov je en način, da ohranimo vedenje skladno z lastnimi vrednotami in notranjimi moralnimi standardi.

3 Uravnotežena obdelava. Potrebno je, da smo lahko odprti o naših osebnih pogledih in hkrati objektivni v upoštevanju pogledov drugih. Za ta rezultat je potrebno, da znamo informacije predelati objektivno, da mnenja drugih raziščemo pred sprejetjem odločitve in da se izogibamo pristranskosti (ali favoriziranju).

4 Transparentnost v odnosih. Zadnji sestavni del avtentičnega vodenja poudarja pomen odprtega komuniciranja in odkritosti v odnosu z drugimi. Želimo izražati samega sebe (tisto, kar vemo o sebi) in to narediti na ustrezen način. Pri razvoju naše avtentičnosti, posebej pri ohranitvi v stiku z drugimi, je pomembna naša komunikacijska spretnost. Tehnike kot je asertivna komunikacija nam pomagajo k boljšem (in varnem) postopanju na tem področju.



10.4 Zaključek

Avtentično vodenje najbolj nazorno od vseh kaže, zakaj in kako je vsebina vodenja ne le vsebina o vodenju ljudi, temveč tudi vsebina o osebni rasti in razvoju. Na tem blogu je že bilo predstavljeno delo *Razumeti vodenje* (angl. *Understanding Leadership*) avtorjev McManus in Perruci. V sklepnem delu te knjige avtorja postavita vprašanje, zakaj voditi. En odgovor je *za razvoj drugih*, drugi odgovor je *za skupno dobro*, avtentično vodenje pa trojico zapolnjuje z odgovorom *za lasten razvoj*.

Northouse v svojem delu (delu, iz katerega sta vzeti tudi obe sliki) izrazi zadovoljstvo s pravočasnim in zelo relevantnim začetkom razmaha misli o avtentičnem vodenju. Danes potrebujemo delovanje z zaupanjem: da lahko začnemo bolj vključevati zaposlene in graditi agilne organizacije, da omogočimo izražanje, samoizpolnjevanje ter s tem rast in razvoj ljudi pri delu, da utrdimo (ali nazaj postavimo) vlogo in pomen nekaterih institucij, idr. Z besedami avtorja: pravočasno in vredno (ali angl. *timely and worthwhile*).

11 Transformacijsko vodenje

Izvajanje nekega dela ali službene, zaposlitvene dolžnosti si navadno predstavljamo v obliki izmenjave vrednosti. Neki posameznik se zaposli v podjetju, zasede vlogo in prejme set nalog, ki jih naj v tej vlogi opravi. Pri izvajanju nalog ustvarja vrednost, ki jo prejme podjetje oziroma vodja (ki je v manjših in srednjih podjetjih pogosto tudi lastnik). V obratno smer potuje denarna kompenzacija oziroma plačilo za to ustvarjeno vrednost. Bistvo tega načela je prenos ali izmenjava vrednosti. Tej s tujko rečemo transakcija, tovrsten odnos med vodjo in sledilcem pa poimenujemo transakcijsko vodenje.

V času transakcijskega vodenja je vodenje nekaj, kar »vodja stori sledilcu«. Danes smo v obdobju razumevanja vodenja kot odnosa: vodenje je tisto, kar obstaja med vodjo in sledilci. Vodenje nas motivira k delovanju in usmerja k skupnem cilju. V letu 1978 je zgodovinar James Burns oblikoval nov model vodenja, ki ga je predstavil kot polarno nasprotje transakcijskemu modelu. Gre za model, ki preobrazi to tradicionalno dojemanje. Imenuje se transformacijsko vodenje (transformacija = preobrazba).

12 Razlaga modela

Odnos med vodjo in sledilcem mora biti takšen, da oba transformira na višji nivo delovanja, poimensko na višji nivo motiviranosti in moralnosti. Do višjega nivoja motiviranosti pride, ko sledilci skozi delo ne zadostujejo več osnovnonivojskih potreb (glej zapis Motivacija), temveč je pozornost preusmerjena na zadovoljitev višjenivojskih potreb in s tem zasledovanje ugleda in samouresničenja. Pri delu namreč niso več izvajalci nalog, temveč so sledilci vizije. Pri tem je naloga vodje, da vizijo oblikuje, jo deli med člane organizacije in jo nato ohranja na dolgi rok. Višja moralnost se kaže v želji po doseganju skupno dobrega. Sledilci postanejo partnerji, vodja želi pri njih doseči višje dojemanje sebe in jim, kot uslužni vodja, pomaga pri rasti. Končni rezultat te oblike vodenja so sledilci, ki so aktivno vključeni v delovanje organizacije in izkazujejo visok nivo pripadnosti.

»Transformacija«, ki je dala modelu ime, se zgodi v več oblikah. Preobrazijo se vloge, položaji, naloge, porazdelitev moči idr. V najboljši izvedbi uresničenja modela člani organizacije ponotranjijo skupno vizijo. To pomeni, da jo vzamejo za svojo, ali, preprosto, da si tudi sami želijo tega, kar vizija predstavlja. To nam v organizaciji omogoča opustitev nadzora in vstop zaupanja (»mehek nadzor« se izvaja v deljenju vizije), zanašanje na lastno razmišljanje in zamisli (pomembno za razvoj samopodobe in samozavesti), možnost osebnega izražanja in samoizpolnitve (saj so osebne ideje skladne s potrebami organizacije) in podobno.

13 Epilog

Kako zaključiti zapis o transformacijskem modelu? Sam vidim predvsem eno veliko in pomembno opozorilo: če želiš vključenost sodelavcev, oblikuj in deli vizijo. Če želimo vključiti druge, potem moramo z njimi deliti informacije in deliti moč (odločanje). Če želimo

vklučitev, torej na višje, bolj aktivno sodelovanje, pa pozabimo na informacije, onemogočamo, da bi bile zamisli in rešitve prave, da bi bile sprejete in s tem trud drugih vreden. Če pozabimo na delitev moči, potem onemogočimo izražanje drugih (in s tem samouresničevanje). Drugače povedano, želimo motivacijo drugih za nekaj, kar motivira nas (mogoče pa ne njih). Vizija je prepoznana kot eden temeljnih elementov organizacije, delo z vizijo pa kot ena ključnih vlog vodje v grajenju organizacije z visoko miselno močjo.

III. Tretji del – Stebri identitete organizacije

14 Pomen poslanstva za vodjo

Delo vodje je v osnovi preprosto: usmerjati in motivirati skupino ljudi k skupnemu cilju. Spomnite se, da je vodenje kot organizacijska vloga del procesa upravljanja. Za začetek dela vodje je torej treba opredeliti nekaj ključnih vprašanj. Katera so to? In kakšno vlogo imajo pri delu in odgovornostih vodje?

Začenjamo na začetku. To pomeni: s poslanstvom organizacije. Odgovor na vprašanje, ZAKAJ podjetje ali druga organizacija obstaja in deluje.

14.1 Kaj je poslanstvo?

Ko v nekem kraju ni šol, bi ljudje na splošno ali vsaj nekateri posamezniki začutili praznino in potrebo po ustanovitvi ustanove ali sistemske rešitve za izobraževanje ljudi in njihovo opolnomočenje z znanjem. Videli bi težave v družbi in ta rešitev bi bila odgovor nanje. Poslanstvo takšne ustanove bi bilo izobraževati ljudi in jih opolnomočiti z znanjem. To je razlog za obstoj in delovanje. Odgovor na vprašanje, zakaj neka organizacija obstaja, zakaj v njej delajo učitelji in zakaj učenci vsak dan prihajajo v šolo. To je tudi vloga v družbi in za družbo. Izobraženi ljudje bodo naredili več, ustvarili več, živeli bolje in na splošno ustvarili boljšo družbo.

Zdaj so minila leta, družba je še bolj napredovala in sistem je postal bolj zapleten. Uvedena so bila pravila in birokracija se je povečala. Učitelji so zasuti z nalogami in obdelanimi podatki, učenci pa so pogosto postavljeni na vrsto, kar spominja na industrijski proces. Se vam to zdi znano? Poslanstva nikoli ne bi smeli postaviti v ozadje. Nobeno pravilo ne sme zasenčiti poslanstva, saj proces vedno poteka natanko tako: najprej je poslanstvo, vse, kar sledi, pa je namenjeno temu, da se poslanstvo lahko uresniči. Svet se lahko spreminja, potrebe se lahko spreminjajo in poslanstvo se lahko spremeni, vendar organizacija vedno potrebuje poslanstvo.

14.2 Vloga poslanstva

Zakaj vodja potrebuje poslanstvo? Kakšna je uporaba izjave o poslanstvu organizacije? Če želite zgraditi pravo organizacijo (skupino ljudi, ki si prizadeva za skupni cilj), izjava o poslanstvu nikoli ne sme biti le “nekaj, kar se spravi v predal pisalne mize”, ampak jo je treba uporabljati pri vsakdanjem delu.

14.2.1 Kompas za sprejemanje odločitev

V tradicionalnem avtorskem sistemu je pogosto vodja tisti, ki odloča, kaj je prav in kaj narobe, kaj je primerno in kaj neprimerno, kaj se kaznuje in kaj spodbuja. Posameznikove zaznave in odzivi so lahko različni, kar lahko sledilce zmede. To je nekaj, kar je lahko velik razlog za nepripravljenost na visoko vključenost v procese.

V sodobnejšem in bolj demokratičnem sistemu obstaja element organizacije, ki odloča o tem, ali je nekaj prav ali ne. Ta element je identiteta organizacije in se začne s poslanstvom. Ker je zapisano v temeljnih izjavah, so ta merila jasna vsem. So stabilna, kar nam pomaga premagati tradicionalno zmedo.

V izjavi o poslanstvu opredelimo, kaj je (za nas) najosnovnejši želeni rezultat opravljanja našega dela. Poslanstvo je torej kompas organizacije. Ne razkriva podrobnosti, kljub temu pa nam bo odgovor na vprašanje, zakaj počnemo to, kar počnemo, vedno dal dober splošni občutek za smer.

14.2.2 Vir motivacije in predanosti

En del uspeha organizacije se mora ukvarjati z usklajenostjo: tj. da vsi uporabljajo isti kompas in veslajo v isto smer. Obstaja pa še en del, ki je manj tehničen in je bolj povezan s čustveno platjo. Na tej poti, na kateri smo, se bodo pojavljale ovire. Vprašanje ob tem srečanju je: ali bomo nadaljevali pot?

Razlaga zakaj je vsebina, ki se ukvarja s tem vprašanjem. Gre za vprašanje motivacije in predanosti. Gre za vprašanje želje in določitve. Vložiti dodatne napore, ko so potrebni za premagovanje ovir.

Da bi to delovalo, se morajo delci združiti. Jedro mora biti opredeljeno poslanstvo, ki je skupno in s katerim se lahko vsi poistovetijo in ga čutijo. O njem je treba dobro obveščati celotno organizacijo. Člani pa morajo uporabljati ta kompas, tako da vsakodnevna dejanja nedvomno dokazujejo, da smo na opredeljeni in obljubljeni poti.

14.2.3 Merila za vključitev

Koga zaposlujemo in s kom sodelujemo?

Gre nekako takole: če se dve osebi preveč razlikujeta v tem, kje vidita namen dela, se lahko trudita še približno sto let in verjetno bosta ostala le pri vedno nasprotujočih si zamislih in rešitvah.

Ko govorimo o raznolikosti v sodobnih organizacijah, pri tem nikoli ne gre za občutek poslanstva in temeljnih vrednot. Zdrav razum glede te zadeve bi moral biti vedno prvi in najpomembnejši dejavnik pri izbiri ljudi za delo.

Če je organizacija skupina ljudi, ki si prizadeva za skupni cilj, je naloga vodje, da združi skupino ljudi, ki si želijo isto stvar. To je lahko pogosto težka naloga, vendar je ena od bistvenih odgovornosti sodobnih vodij.

14.3 Zaključek

Organizacija potrebuje vodjo, da vzpostavi več dejavnikov ali institucij, ki bodo spodbujale njeno delovanje. Dva od teh sta jasna opredelitev skupnega poslanstva in izbira združljive skupine ljudi. Strokovno vodena organizacija ima v svojem središču poslanstvo. Le tako je mogoče ustvariti sodobno organizacijo, ki bo resnično izkoristila visoko raven motivacije in aktivacije ter ustvarila visoko vrednost za vse sodelujoče.

15 Pomen vizije za vodjo

V teh zapisih obravnavamo vhodne podatke, ki jih vodja potrebuje, da lahko začne svoje delo. Začeli smo s poslanstvom, v tem članku pa nadaljujemo z drugim elementom: vizijo.

15.1 Kaj je vizija?

Vizija je podoba našega splošnega zelenega izida v prihodnosti. Je rezultat, ki ga izberemo kot tistega, ki nam bo pomagal uresničiti naše poslanstvo. Zato je nekoliko bolj konkretna ali specifična in nekoliko bolj opredeljuje našo pot. Ker je nekoliko drugačne narave (in jo je pogosto mogoče ponazoriti v obliki vizualne predstavitve), se uporablja kot orodje, ki nam pomaga, da smo pri sporočanju našega skupnega prizadevanja kar najbolj jasni.

Če se vrnemo k našemu primeru ustanovitve izobraževalne ustanove, je lahko poslanstvo izobraževanje in opolnomočenje mladih z znanjem. Zdaj želimo to nadgraditi in biti nekoliko bolj natančni. Tako se odločimo, da želimo mladim posredovati široko paleto znanja, ki bo spodbujalo razvoj vseh petih inteligenc: splošne, socialne, čustvene, moralne in duhovne inteligence. Tako bomo zdaj pri sprejemanju vseh odločitev, ki opredeljujejo naš program, vedeli, da moramo poskrbeti, da bo izdelan program širok, tako da bo spodbujal vseh pet človekovih inteligenc.

Vizija je in vedno mora biti tesno povezana s poslanstvom, saj deluje kot njegov odsev. V tem odnosu poslanstvo obravnava prispevek, ki ga bomo dali nekomu, in vlogo, ki jo bomo imeli v družbi, ter je s tega vidika najpomembnejši element, ki spodbuja zvestobo in predanost določenemu namenu. Po drugi strani pa nam vizija, ki nam daje bolj konkretno sliko, omogoča, da se uskladimo: ne le v smeri enakega prispevka, temveč tudi v smeri, da ta prispevek opravimo na enak način.

15.2 Kdo ustvarja vizijo?

Poslanstvo se skriva v čustvih. Ni toliko ustvarjeno, kolikor je občuteno, opaženo in nato izraženo. Vizija je ustvarjena. Toda kdo?

V tradicionalnem smislu je odgovor seveda vodja. V transakcijskem odnosu vodja plačuje in odloča. Delavci pa uresničujejo šefovo vizijo. Toda sodobni sledilec ni pasivna figura, temveč aktivna. Sledenje ni več povezano s sledenjem vodji, temveč z upoštevanjem vizije. V svetu opolnomočenih ljudi in bolj enakopravnih partnerjev je treba vizijo deliti. To pomeni, da jo je treba prilagoditi s povratnimi informacijami ali pa jo najprej skupaj zgraditi.

To je novo pravilo, ki prihaja z demokratičnim svetom in demokratično družbo, ki ga še vedno nismo zares osvojili. Še vedno smo nagnjeni k temu, da vidimo vizijo kot predmet, ki je močno povezan z vodjo, vendar nam praksa vsak dan znova kaže, da takšen pristop k njej le

nosi številne pomanjkljivosti. Marsikdo bi se izognil izzivu, ko bi poskušal združiti skupino svobodnih in opolnomočenih ljudi pod isto vizijo, a zame je to tisti najbolj značilen izziv, ki opredeljuje demokratičnega voditelja.

15.3 Dodatek: Odvrnimo se od velikih vizij.

Mnogi voditelji, ki vstopijo v svojo vlogo, čutijo odgovornost ali priložnost, da predstavijo grandiozno vizijo. Navada, ki jo povezujem predvsem z različnimi zgodbami o junaških zgodovinskih osebnostih, ki so “spremenile svet”.

Pred približno dvema mesecema je bil takšen primer v bližnji bolnišnici. Imenovan je bil nov vodja, ki je predstavil veliko prihodnost te ustanove. Kako se bo dvignila, kako se bo nadgradila v nov status in tako naprej. In to v ustanovi, ki se spopada z osnovnimi elementi. Med zaposlenimi je veliko konfliktov, veliko organizacijskih elementov je nedefiniranih, ustanova pa se preprosto spopada z osnovnimi težavami.

Ta vodja želi graditi svojo zapuščino, vendar popolnoma zanemarja svojo zelo osnovno vlogo. Če ste vodje, prosimo, da ne poskušate dati prevelikih rezultatov. Ne pehajte se za nepredstavljamim. V svoji organizaciji morate odigrati določeno vlogo. Ta bližnja bolnišnica bi morala bolj kot karkoli drugega postati “normalno delovno mesto”. Kraj, kjer vam ni treba žrtvovati svojega osebnega življenja, da bi lahko delali. Kraj, kjer delate po običajnem urniku, namesto da bi vedno delali dodatne ure. Kraj, kjer lahko opravljate svoje delo in imate potem čas tudi za družino in hobije.

Svet ne potrebuje novih Aleksandrov Makedonskih in Luiz Francoskih, ampak preprosto dobre voditelje.

15.4 Zaključek

Vizija je naslednji element pri opredeljevanju identitete organizacije in njene smeri prihodnjega razvoja. je konkretnější rezultat, ki smo se ga odločili ustvariti, da bi uresničili svoje poslanstvo. Naloga vodje je, da jo posreduje in deli med člane organizacije ter tako ustvari usklajenost odločitev in dejanj, ki jih bodo sprejeli danes pooblaščen sledilci.

16 Pomen strategije za vodjo

Sedaj preidemo na tretji del trojice organizacijske identitete. Ta tretji del je seveda strategija. Pri njej želim še malo poudariti: ne bomo se ukvarjali s podrobnostmi ali s tem, kako razviti strategijo, saj je to zelo široko in zapleteno področje. Iskali bomo le osnove, da bi vedeli, zakaj je strategija še en element, ki ga vodja potrebuje za opravljanje svojega dela.

16.1 Kaj je strategija?

Strategijo pogosto povezujemo s “potjo”. Tista, ki vodi k izpolnjevanju našega namena in k uresničevanju naše vizije. Strategija mora torej v bistvu odgovoriti na vprašanje, KAKO bomo prišli do cilja?

Odgovor na takšno vprašanje je lahko precej težaven. Če vzamemo za primer našo šolo iz prejšnjih dveh prispevkov, recimo, da šola deluje že nekaj let. In zdaj učitelji govorijo, da si želijo boljšega odnosa z učenci in več motivacije. Takšna želja, če je skupna, bi morala postati vizija. Toda iskanje rešitve za tak izziv je lahko izredno zapleteno. Kaj se mora zgoditi, da se ta vizija uresniči? Kakšni so možni načini za njeno uresničitev in katerega bomo izbrali? Kako bomo izbrani način uresničili?

Z opredelitvijo načina strategija naredi razliko med sanjami in vizijo. Prva je lahko pasivna in ostane v naših mislih kot nekaj, na kar upamo, druga pa vključuje aktivnost.

16.2 Zakaj je pomembna?

Opredelitev poslanstva pomeni izraziti našo motivacijo in gonilno silo, opredelitev vizije pa ustvariti končno podobo, h kateri bomo stremeli, zato razvoj strategije pomeni razjasniti meglo na poti do tega rezultata. V ozadju je razvijanje strategije zelo analitičen in informacijsko intenziven proces, kot orodje pa je tisto, ki gradi vero v ta končni rezultat. Pokaže nam, kaj se mora zgoditi na poti, kateri so mejniki, koliko časa naj bi trajalo doseganje določenih rezultatov itd.

Strategija je tudi del identitete. Ker opredeljuje način ali pot, določa najpomembnejše vrednote, ki se jih bomo držali in po katerih bomo živeli, ko bomo opravljali svoje vsakodnevno delo. Zato je element, ki bo še bolj povezal člane organizacije. S poznavanjem in razumevanjem, zakaj, kaj in kako v organizaciji, so lahko njeni člani resnično neodvisni pri sprejemanju svojih odločitev, ne da bi to škodovalo zelo potrebni osnovni usklajenosti teh odločitev v celotni organizaciji.

In nenazadnje: strategija je vodilo. Strategija nam pove, kam naj usmerimo svoja prizadevanja. Pove nam, na kaj se moramo osredotočiti, da bi dosegli želeni rezultat. Nekateri rezultati, ki jih zasledujemo, so lahko precej oddaljeni. Pri tem smo lahko negotovi ali pa nas ujamejo

različni dvomi. To je težak občutek, če se vam zdi, da je vaše delo “mrtva tekma” in ne vodi nikamor. No, strategija običajno določa paleto končnih in takojšnjih ukrepov, ki so lahko za nas neprecenljiva povratna informacija, ki nam pomaga, da se usmerjamo pri vsakodnevnem razmišljanju.

Nič ni bolj neumnega kot učinkovito plezanje na napačno goro.

PETER DRUCKER

16.3 Zaključek

Strategija članom organizacije kaže pot do vizije in z njo gradi prepričanje. Poleg tega člane združuje pri njihovem delovanju. In usmerja vsakodnevna prizadevanja, s čimer daje vsem boljše možnosti za presojo svojega dela in vztrajanje pri uresničevanju ustvarjene vizije.

Je še en bistven element, ki ga vodja potrebuje za dobro opravljanje svojega dela. Da lahko ustvari zavzetost članov in aktivacijo potencialov za organizacijo kot celoto ter omogoči delo z zaupanjem, neodvisnostjo in samouresničevanjem tistim sodobnim sledilcem.

17 Kaj je organizacija?

Za začetek dela vodje je treba opredeliti identiteto. Šele z dobro zgrajenimi tremi organizacijskimi elementi lahko sodobni vodja opravlja svoje delo, ki je aktiviranje in vključevanje članov v ustvarjanje rezultatov. Toda, kot se morda spomnite, med načrtovanjem, kjer se opredeli identiteta, in vodenjem obstaja še ena faza. To je faza organiziranja.

17.1 Od začetka

Večkrat sem že omenil izraz organiziranje. V teh primerih pomeni “skupina ljudi, ki si prizadeva za skupni cilj”. V okviru tega pomena je organizacija katero koli podjetje ali izobraževalna, zdravstvena, javna uprava, športna, kulturna ali druga enota. Toda tokrat je pomen drugačen. Zdaj govorimo o določeni značilnosti, ki jo imajo ti subjekti. Vendar začnimo na samem začetku.

Verjetno vsi poznamo izraz “biti organiziran” ali “biti organiziran”. Z zelo trdno bližino lahko rečemo, da gre za “biti urejen” ali “urejenost”. In tudi v smislu opravljanja vloge organizatorja v organizaciji bomo govorili o vzpostavljanju nekega reda. Pojdimo naprej in pogledjmo, kaj pomeni, kadar ta lastnost opisuje družbeno skupino.

Naslednja točka postanka je razlikovanje med organizacijo in skupino. Organizacija je skupina ljudi, ki si nujno prizadeva za skupni cilj. To je lahko skupina učiteljev, ravnatelja in vsega drugega osebja, ki skupaj uresničujejo cilje določene izobraževalne ustanove. Organizacija je tudi skupina posameznikov, ki izdelujejo in prodajajo pohištvo iz lesa ali na police v supermarketu postavljajo izdelke, ki jih nato kupci lahko kupijo.

Če govorimo o skupini, lahko to besedo uporabimo za 30 izbranih obiskovalcev na koncertu priljubljenega glasbenika ali za 30 študentov, ki ležijo v parku univerzitetnega kampusa. Člani skupine ne potrebujejo skupnega cilja, tam so lahko zaradi različnih razlogov in namenov, lahko pa so se le naključno zbrali.

17.2 Organizacijska struktura

Če upoštevamo razliko med skupino in organizacijo, je v slednji več pravil in s tem več reda. Tudi če vzamemo nekaj tako običajnega, kot je komunikacija, bo v organizaciji treba obvezno komunicirati ali posredovati nekaj obveznih sporočil. V širšem smislu ima organizacija določeno opredeljeno značilnost. Ima strukturo.

Predstavljajte si, da je pred vašimi očmi skupina ljudi. Vidite njihove obraze, njihove grimase in gestikulacije ter lahko poslušate njihove pogovore. Teme, o katerih se pogovarjajo, segajo od politike, športa do pogovorov o izletu ali zmenku iz prejšnje noči. Predstavljajte si, da želi ta skupina zaslužiti 1000 enot denarja. Kaj boste storili? Verjetno boste želeli dodeliti

odgovornosti. Nekaterim boste naložili določene delovne naloge, drugim nalogo, da pridobijo določene informacije, ki jih bo ta skupina potrebovala za uresničitev tega cilja, itd. No, tukaj gre za vzpostavitev strukture. In ta struktura je usmerjena k doseganju določenega cilja, zato ni naključna, ampak je načrtno zasnovana.

O organizacijski strukturi bi rad dodal še nekaj. To je: ima štiri plasti. Omenili smo že komunikacijo. Vzpostavljen red bo zahteval prenos nekaterih informacij od enega člana do drugega. Nekatere informacije bo dovoljeno posredovati ustno, nekatere po pošti, za nekatere pa bo morda potrebna oblika zelo formalnega pisnega poročila. Komunikacijska plast opredeljuje vsa potrebna pravila glede pretoka informacij.

Preostale tri plasti so tehnična plast, ki opredeljuje delovne naloge za vsakega člana in določa, kakšne izdelke in polizdelke je treba posredovati od enega do drugega člana, plast odgovornosti ali motivacije, ki opredeljuje, kaj bo odgovornost določenega člana ali kakšno vrednost mora vsaka oseba zagotoviti skupini, in zadnja je plast moči ali pooblastil, ki opredeljuje, o čem bo lahko in smel odločati kateri koli član.

17.3 Dve osnovni vrsti organizacijske zasnove

Organizacija je torej skupina ljudi, ki ima vzpostavljen določen red, ta red pa je vzpostavljen z organizacijsko strukturo. Ta struktura je namenoma zasnovana tako, da vodi skupino k doseganju skupnega cilja. V procesu načrtovanja pa moramo opredeliti vloge v razponu štirih plasti: tehnične, komunikacijske, v plasti odgovornosti in v plasti avtoritete. In zadnja informacija? To organizacijsko načrtovanje lahko izvajamo z dvema splošnima in nasprotujočima si ciljema: učinkovitostjo in uspešnostjo.

17.3.1 Mehanistična organizacija za učinkovitost

Ko se je v svetu uveljavila industrializacija, so lahko proizvodna podjetja proizvajala bistveno večje število izdelkov kot prej. Zaradi tega so se cene izdelkov znatno znižale, povpraševanje po njih pa se je povečalo. Henry Ford je v svojem istoimenskem podjetju želel enako doseči z avtomobili: izdelati jih je želel veliko več, jih prodajati po nižji ceni in seveda doseči veliko večjo množico ljudi kot prej.

Da bi to dosegli, je bilo treba vsako delo opraviti hitro in pravilno; brez nepotrebnih popravkov, ki bi povzročali zamude in odvrčali pozornost naslednje osebe v vrsti. Odločitve so bile oblikovane tako, da jih je sprejemal nekdo, ki je imel pregled nad celotno proizvodnjo. Ker je bilo sprejemanje odločitev osredotočeno na vrhu, je bilo treba že sprejete odločitve predstaviti drugim. Komunikacijski kanali so bili zato večinoma napolnjeni z ukazi. Metode, postopki in preprosto vsi vidiki dela so bili jasno opredeljeni, saj je bilo le tako mogoče doseči željeno hitrost in pravilnost proizvodnje.

Tako je nastal ukaz, ki je zelo strogo določal vsa pravila ravnanja v delovnem okolju. V njem mora skupina ljudi delovati kot “dobro naoljen stroj”. Obstaja veliko strogih pravil in vsi se morajo obnašati v skladu s temi vnaprej določenimi postopki, kar pušča zelo malo prostora za kakršne koli osebne odločitve, ki bi le ovirale dobro premišljen proces.

Temu pravimo mehanična organizacija.

17.3.2 Organska organizacija za uspešnost

Mehanistične organizacije so dobre, kadar želimo biti učinkoviti, kar pomeni “delati stvari na pravilen način”, z majhno porabo časa in drugimi stroški. Vendar pa obstaja še en ključni kazalnik uspešnosti organizacije, in sicer “opravljanje pravih stvari” ali uspešnost. Ta bolj kaže na sposobnost prilagodljivosti in zmožnost prilagajanja odziva določenemu izzivu.

Zdaj prehajamo na nasprotni pol in nasprotno vrsto opredeljene organizacije. Kadar skupino vodi ta miselnost, si običajno postavi le nekaj osnovnih pravil. Ker želi pustiti prostor za odzivanje na konkretne izzive, postopki niso strogo določeni, temveč so vsaj delno odprti.

Takšno delovno okolje je zasnovano zelo različno. Vodje želijo, da odločitve sprejemajo tisti člani, ki so v danih delovnih razmerah. Želijo, da se odzovejo po svojih najboljših močeh, zato komunikacijskih kanalov ne polnijo z ukazi, temveč z informacijami, ki bi jim olajšale postopek odločanja in ga naredile kar se da dobrega. Verjamem, da lahko vidite, da so zato vse plasti organizacijske strukture zasnovane precej drugače.

Temu pravimo organska organizacija.

17.4 Zaključek

Organizacija je zadnji veliki organizacijski element, ki ga vodja potrebuje za opravljanje svojega dela. To pomeni, da lahko deluje kot sodoben vodja in ustvarja sodobno delovno okolje za sledilce.

Da bi skupina ljudi lahko dobro sodelovala, je treba vzpostaviti določen red. Vendar ni nujno, da red pomeni stroga pravila, temveč predvsem način delovanja, ki je skupen, dobro razumljen in sprejet s strani vseh članov ter nam omogoča, da smo učinkoviti in uspešni, kolikor je potrebno za uresničitev cilja in izpolnitev namena.

IV. Četrty del – Pomembni dodatki

18 Avtokratično in demokratično vodenje

Kršenje načel demokracije. Avtokratično vodenje države. Vrnitev demokratičnosti. Politični prostor so v zadnjih letih večkrat preplavljale opazke in kritike na račun voditeljskega stila. Obtožbe o avtokratičnosti, potem pa te iste osebe odgovarjajo, da branijo demokracijo. Celotna komunikacija je stil vodenja (bodisi njegovo avtokratičnost bodisi demokratičnost) opredelila kot nekaj povsem subjektivnega; kot stvar lastne presoje. Kaj torej zares pomeni avtokratičnost in kaj pomeni demokratičnost?

Ne želim se posvečati podrobnostim, temveč le temeljem in ponovno (vsaj upam, da tako uspeva) ustvariti predvsem jasno sporočilo. Temelji, v katerih se stila razlikujeta, so trije.

18.1 Centralizacija (odločanja, moči, avtoritete)

Avtokratični vodja moč centralizira pri sebi (oziroma manjši voditeljski skupini ljudi). To pomeni, da se vodja odloča sam; zase in za druge. Ko se moč centralizira ali zgosti v eni točki, to pomeni, da vodji ne pristojijo le odločitve, ki sodijo v današnji opis vloge vodje, temveč tako rekoč vse pomembnejše odločitve. V njegovi pristojnosti npr. ni le izbira kadra, temveč tudi osebne odločitve ali izbrani načini izvedbe nalog tega kadra. V takšnem delovnem okolju govorimo o osredotočenosti na način razmišljanja, zamisli in načine, ki so blizu vodji (angl. *boss-centered leadership*). Izbrano je tisto, kar razume in podpre vodja ... in organizacija (lahko tudi država) deluje v mejah znanja, razumevanja in uvidov vodje.

Demokratični vodja moč decentralizira: odločanje delegira članom po organizaciji. Izvajalci nalog imajo v takšnem delovnem okolju širše območje svobode in lahko svojo izvedbo v večji meri prilagodijo situaciji. Vodja določi meje svobode oziroma opredeli vloge, znotraj katerih se posameznik odloča. Ohranjanje skupne smeri delovanja se zagotavlja s primernim kadrovanjem (izbrati posameznika, ki se bo znal in želel odločati tako, kot je za to vlogo potrebno), seveda pa tudi z že poznanimi elementi: vzpostavljanjem kulture ter širjenjem (komuniciranjem) skupne vizije in poslanstva. Demokratični vodja kadruje z namenom, da v organizacijo prinese nova znanja in sposobnosti ter novo miselno moč (nove posameznike, ki bodo reševali probleme na razvojni poti organizacije). Zanaša se na znanja in uvide drugih.

18.2 Hierarhija razmerij ali odnosov

Avtokratični vodja poudarja nadrejenost-podrejenost (t. j. hierarhijo) v odnosih med člani organizacije. To pomeni, da pri usmerjanju in motiviranju (kar sta glavni komponenti in naloge vodje) stavi na formalno pozicijsko moč. Ta vrsta moči omogoča bodisi podajanje ali odvzem nagrade in bodisi podajanje ali odvzem kazni. Zaradi prisotnosti argumenta moči to vrsto moči imenujejo *moč nad drugimi*, ki jo opisuje sestavek »ukazal ti bom, ker ti lahko«.

Demokratični vodja v odnosih ne poudarja hierarhičnosti. V vplivanju na druge se zanaša na svojo osebno moč (znanje in osebne odlike, kot npr. pravičnost, spoštljivost) ter sledilčevo spoštljivost. V ospredju je znanje oziroma *ekspertiza*. Velja moč argumenta in (kot smo že obdelali) je točka nosilca vodenja celo dinamična: se seli od ene osebe k drugi glede na značilnosti danega izziva. Še opis za to obliko moči? *Moč z drugimi*.

18.3 Tip komunikacije

Ko se vodja pomembne odločitve sprejme sam, je potrebno te odločitve le sporočiti oziroma najaviti ostalim. V komunikacijskem kanalu avtokratičnega vodje tako najdemo ukaze, navodila za uresničevanje nalog, povratne informacije o uspešnosti oziroma neuspešnosti izvedbe nalog ter o nagradah, ki temu pritečejo, ipd. Komunikacija je pretežno enosmerna.

Medtem komunikacijski kanal demokratičnega vodje polnijo pretežno drugačne vsebine. Ko se člani organizacije odločajo, so informacijske potrebe drugačne. Potrebujemo vse potrebno, da lahko nalogo in situacijo dovolj dobro razumejo ter se kakovostno in samostojno odločijo. Komunikacijski kanal mora biti odprt za povratna vprašanja in dopolnitve informacij, saj so v ospredju razmišljanja in zamisli člana organizacije, ki je postavljen v dano vlogo ter pred dani problem. Komunikacija je torej dvosmerna.

18.4 Opredeliti razliko

Stila, na kratko opisana v predhodnih odstavkih, se v teoriji postavljata na dva nasprotna pola. Seveda med njima obstajajo pomembne (tudi diametralne) razlike. Teh je veliko in tudi neštavno veliko, če jih gremo iskati med posameznimi dejanji vodij, ki pripadajo tema različnim stiloma. Vendar pa, če zares želimo prepoznati posamezen stil in tudi drugim podati jasno sporočilo glede naših pričakovanj, se je dobro ozreti po temeljnih in izhodiščnih razlikah med njima.

Sodobni čas je čas za bolj demokratične stile. Pogosto damo kot primere izjem izredne situacije, kot npr. požar ali vojni spopad, vseeno pa pogosto teh situacij ne vodi volja in subjektivno mnenje posameznika na čelu, temveč set demokratično postavljenih pravil, s katerimi se udeleženi tudi jasno strinjajo (torej gre za odsotnost prisile, ki je značilna za avtokratičnost). Prav tako se opozarja na situacijske razlage, po katerih je avtokratično vodenje potrebno, ko sodelujemo z manj usposobljenimi in samostojnimi sodelavci; potrebno se je zavedati, da avtokratično (ki je sicer zelo učinkovito) vodenje prinaša rezultat, dokler je prisoten vodja, in da rezultat kmalu izveni, ko se vodja umakne. Demokratično vodenje, na drugi strani, pomeni razvoj ljudi in (na daljši rok) dejansko in vzdržno večanje kapacitet.

19 Razvoj pogledov na vodenje

Vodenje se začne takoj, ko se začne povezovanje v skupine. Pogledi od začetka do danes so se spreminjali, včasih manj, drugič pa bolj drastično. Odsevajo, razumljivo, stanje v svetu oziroma družbi. Poglejmo v glavne točke in glavne spremembe v zgodovinskem razvoju pogledov na vodenje.

19.1 »Veliki možje«

Najlažja ilustracija tega pogleda je ogled zgodovinskega filma o (verjetno kar) katerikoli poznani zgodovinski figuri. Vodje so tisti posamezniki z izjemnimi, poimenujemo jih kar herojskimi lastnostmi. Vedo, kaj je prav oziroma najbolje in sledilci jim morajo preprosto slediti. Imajo dar, ki jih je naredil boljše od drugih ljudi.

Veliko je zornih kotov, s katerih lahko pogledamo na takšno stanje. Osebnost mi je vseč pogled na razširjenost izobraženosti oziroma dostopa do informacij. Pri spoznavanju zgodovinskih zgodb lahko npr. ugotovimo, da je Aleksandra Velikega učil nihče drug kot Aristotel in mu pripovedoval o drugih delih sveta. Lahko npr. ugotovimo, da je Krištof Kolumb bral enega od redkih (na svetu naj bi bili le štirje) prepisov dnevnika Marca Pola, ki je opisoval pot tega beneškega trgovca po državah »vzhodnega sveta«; tako je lahko imel »posebno vizijo« in uvid, ki ga večina sveta takrat ni imela. Lahko se ustavimo pri številnih na domu šolanih sinovih monarhij. Ali pa npr. v starem Egiptu: po eni teoriji naj bi tamkajšnji faraoni postali prišleki iz Sumerije, ki naj bi s svojim znanjem tako navdušili tamkajšnje ljudstvo, da jim je to dalo vse »božanske pristojnosti«.

V organizacijskem smislu je ta pogled prisoten v samem začetku delovanja organizacij. Takrat majhne in preproste organizacije je lahko vodil en sam človek, zaposloval pa pogosto prijatelje in sorodnike, ki niso imeli pravih oziroma za delo relevantnih kompetenc. Temu primerno je vodil z ukazi in nedvoumno sledil svoji lastni viziji za to organizacijo.

19.2 »Vodje in nevodje«

V družbi je zavladalo veliko zanimanje, kaj dela »velike moze« velike. Osrednje mesto dobijo *osebne značilnosti* – katere so tiste, ki naredijo vodjo in nas delijo na vodje in nevodje? Izpostavljeni sta inteligenca in energija (danes npr. med zaznane uvrščajo optimizem, samozavest, iskrenost, integriteto in zanos). Namen prepoznavanja tovrstnih osebnih značilnosti je bil prvenstveno prepoznavanje potencialnih vodij, kasneje pa se je povzpelo tudi razmišljanje, ali je te lastnosti možno usvojiti in tako postati dober vodja. To je pomembna točka, saj se prvič zares odpre razmišljanje, da vodja ni rojen, temveč je lahko tudi ustvarjen oziroma vodenja naučen.

Pogled se še vedno močno povezuje s predhodno opisanim, zato se ne bom posvečal dodatnim razlagam. V ospredju so značilnosti opisanih velikih mož, ki lahko dominirajo nad drugimi, izkazujejo moč in vpliv ter jim drugi sledijo. Lahko npr. dodam še precej predvidljivi del: večinoma vodje opisujejo v moškem spolu (ena izjema je npr. Lao Tzu [utemeljitelj Taoizma], ki poudarja lastnosti kot sta empatija in sočutje ter pri opisovanju vodje uporablja ženski spol).

19.3 »Učinkovito vedenje«

Zanimanje o osebnih značilnostih ne prinese seznama, ki bi nezmotno opisal vodje, ki dosežejo dober rezultat ali drugače, napovedal, kdo bo dober vodja. Pozornost se prenese na drugo področje – *vedenje*: kaj dober vodja dela? Natančneje, kaj loči učinkovite vodje od neučinkovitih? Najbolje, da ta pogled postavimo v kontekst.

Smo v času prvih večjih organizacij. V času industrializacije in birokratizacije dela ter organizacij. V času masovne proizvodnje in želje po (cenovnem) doseganju množic. Dober vodja vzpostavi pravila in jih izvršuje. Dober vodja ima nadzor in izvršuje moč nad zaposlenimi. Naloga delavca je, da izvršuje prejete naloge (razmišljanje pa je neučinkovito). Smo v času t. i. znanstvenega managementa avtorja Frederick W. Taylorja, ko je odnos do ljudi neoseben, v vodenju ljudi pa zelo pogosto orodje štoparica.

19.4 »Ni univerzalnega dobrega načina«

Delovna okolja so različna. Razlikuje se pripravljenost, t. j. želja in usposobljenost delavcev. Naloge so različno zahtevne in panoge prinašajo dela različnih specifik. Eno je delovati v predvidljivem okolju, drugo v nepredvidljivem. Vodja mora v različnih situacijah delovati različno. Določeni vodje (tako s svojimi osebnimi lastnostmi kot dejanji) bolje delujejo v enih okoljih, drugi delujejo bolje v drugih. Ni univerzalnih dobrih ali pravih vodij, temveč je uspešnost odvisna od celotne (lahko tudi kompleksne) situacije.

Še vedno smo v času razmaha masovne proizvodnje. Še vedno v času stabilnega okolja (ki pa počasi prehaja v bolj kaotično). To vodjem omogoča, da previdno analizirajo delovne situacije in prepoznavajo ustrezne pristope k vodenju v danih prepoznanih situacijah.

19.5 »Vodje navdihujejo«

Eno je ukazovanje, tudi prepričevanje in s tem doseganje učinkovitega delovanja (v poslovnem jeziku to pomeni delati stvari pravilno). Drugo je navdihovanje in doseganje uspešnega delovanja (v poslovnem jeziku: delati prave stvari). Smo v času, ko okolje delovanja organizacij postaja kaotično. Ta beseda označuje tempo ali hitrost, v kateri

pripravljen načrt postane neustrezen in ga je potrebno posodobiti, hitrost, v kateri je potrebno posodobiti izvajano aktivnost, se prilagoditi vstopu novega konkurenta, pojavu novega družbenega trenda, odgovoriti na šok oziroma nek relevanten dogodek (nekje na svetu) in tako naprej. Za skrbno analizo niti ni več časa, niti njeni izsledki ne bi dolgo (povsem) veljali.

V svetu izdelkov in storitev veljavo dobi kakovost. To pomeni, da je potrebno izdelati ali ponujati *prave* stvari. To pomeni, da je razmislek zaželen in da je zaželeno znanje. Potrebno je oblikovati izdelek, ki bo na trgu preživel različne izzive. Potrebno je oblikovati način dela, ki bo preстал različne scenarije, ki se lahko razkrijejo v okolju, kjer delujemo. Če želimo, da zaposleni razmišljajo in gredo »korak dlje«, morajo biti motivirani. Neosebni pristop vodenja je pozabljen. V vodenje in management prodrejo humanistične ideje in izpodrinejo racionalni znanstveni management. Motivacije ali zagnanosti, dodatnega razmišljanja ni, če ni možnosti, da to razmišljanje unovčimo (in ga ni potrebno zadržati zase). Razmahne se trend opolnomočenja, t. j. delegiranja moči odločanja. Vodenje postaja bolj deljeno: prevzame ga tisti, ki lahko v dani situaciji to opravi najbolje.

Vzpne se model karizmatičnega vodje. To je vodja, ki zaposlenih ne usmerja v aktivnost na temelju svoje pozicije in pristojnosti, temveč z osebnimi kvalitetai (v strokovnem izrazoslovju: v razmerju formalne, pozicijske moči in osebne, neformalne moči se poudarek preveša na drugo; argument moči je zamenjan z močjo argumenta). Vodja zaposlene (vse bližje smo zdaj izrazu »sodelavce«) navdihne z vizijo in oblikuje vrednote in kulturo, ki bo omogočala uresničitev te vizije.

19.6 »Opuščanje nadzora«

Vodje so danes postavljeni pred velik preskok v opuščanju nadzora. Ko vztrajamo pri tem, da mora vodja nadzirati, takrat mora vodja razumeti. Ko želi vodja razumeti vse poteze znotraj organizacije, se organizacije ne morejo posluževati prijemov in pristopov, ki so zunaj znanja in spretnosti teh vodij. Nadzor omejuje organizacije. Nadzor (določitev poti, kako izvesti nalogo in doseči cilj, katere spretnosti in znanja za to uporabiti) omejuje razvoj in izkazovanje zmožnosti posameznika.

Skrivnost naj bi se skrivala v razumevanju tega, da je svet prešel iz stabilnega v kaotično, hitro spremenljivo okolju. Ogromno vodij naj bi s tem imelo težavo, vendar pa: ali ta premik razume naš sistem? Kakšno odgovornost nalaga vodji – za svoja dejanja ali za celoto? Za izbiro kadra ali za poteze kadra? Če smo nosilci odgovornosti za druge, nas to ne sili k izvajanju nadzora nad drugimi? Podoba vodje se mora spremeniti. Pri sledilcih, pri voditeljih samih, pri medijih, pri postavljavcih pravil v organizacijsko-poslovnem svetu. Tradicionalno nadziranje omejuje. Današnji nadzor (zagotavljanje delovanja v skupni smeri) se izvaja z oblikovanjem vizije, oblikovanjem organizacijske kulture, s širjenjem poslanstva.

Posamezen vodja seveda ne more spreminjati družbe in sistema. Koristi pa nam zavedanje in ozavešitev problema. Če nadzor zaradi razpona nalog in znanja ni mogoč ter zavira napredek organizacij, moramo najti alternativo. Vztrajanje pri tem neskladju nas ponese v domino učinke v kakovosti delovnega okolja in delovanja organizacij, zelo povezana posledica pa je tudi razmah sindroma izgorelosti. Vodenje ni več nekaj, kar vodja stori napram vsem sledilcem, temveč nekaj, kar obstaja v odnosih med člani organizacije. Odgovornost je deljena in vsak odgovarja za svoj del (kar ni nič napačnega, ko nam je omogočeno, da lahko normalno delamo in da za svoje delo zares lahko odgovarjamo).

Danes je čas agilnih vodij, čas transformacijskega in uslužnega vodenja. Čas, tudi, za avtentične vodje in čas za trajno vodenje – v najbolj banalnem opisu: vodenje, ki ga je možno izvajati, ki je le vloga (kot vsaka druga) in ki lahko traja.

19.7 Zaključek

Za konec dodajam še malo bolj strokovne izraze za vse, kar je bilo obdelano in predstavljeno v predhodnih poglavjih. Začeli smo pri teoriji velikih mož (v angl. *great man theories*, pomenljiv je tudi izraz *larger-than-life leaders*), nadaljevali s teorijami osebnih značilnosti (angl. *traits theories*), vedenjskimi teorijami (angl. *behavior theories*), kontingenčnimi teorijami (imenovane tudi situacijske; angl. *contingency theory*), teorijami vpliva (angl. *influence theories*) in zaključili s teorijami razmerij ali relacij (angl. *relational theories*).

Besedilo je prirejeno po Richard L. Daft. (2015). *The Leadership Experience* (6E). Cengage Learning. in Peter G. Northouse. (2016). *Leadership: Theory & Practice* (seventh edition). SAGE.

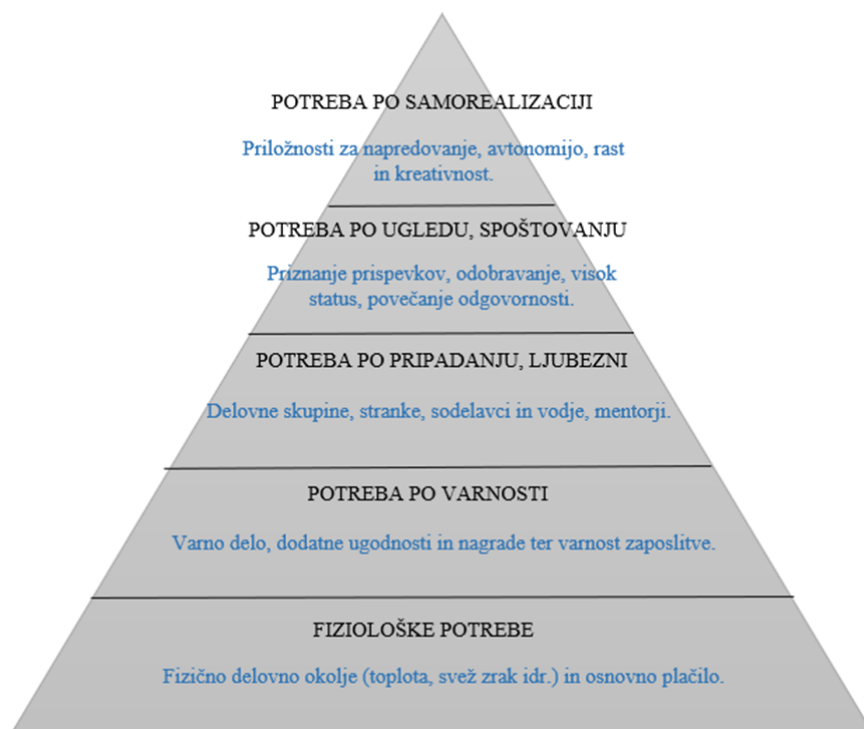
20 Koncept motivacije

Motivacije je, če se tega pojma lotimo povsem laično, naša želja in energija – za to, da se nečesa lotimo, da nekaj dosežemo, ustvarimo ali pridemo do nekega rezultata. Vsebinska motivacije nam razlaga, kdaj oziroma za kaj imamo to željo in energijo ter kaj nam jo (lahko) odvzame.

Vloga vodje je aktiviranje človeških potencialov. In aktiviranje ljudi pomeni tudi skrbno ravnanje z motivacijo, ki je v nas. Prvi del, ki ga mora vodja zagotoviti, je ta, da obstoječe motivacije članov organizacije ne zavira oziroma ne zatire. Mogoče se sliši enostavno, vendar ta rezultat ni tako samoumeven. Drugi del, lahko ga gledamo tudi kot nekakšno nadgradnjo, je unovčitev in bogatenje te motivacije. Poglejmo nekaj vpogledov v motivacijo.

20.1 Piramida potreb Abrahama Maslowa

Piramida potreb avtorja Abrahama Maslowa sporoča, da imamo osnovne potrebe ali potrebe nižje ravni in potrebe višje ravni. Da svojo energijo najprej vlagamo v zadostitev nižjih potreb, z zadostitvijo pa se pomaknemo na naslednji nivo. Če kot vodja poskrbimo za osnovne potrebe (urejeno fizično delovno okolje, varnost zaposlitve in sprejetost posameznika v skupino), si bodo po tej razlagi zaposleni prizadevali, da se pri delu izkažejo (potreba po ugledu, spoštovanju) in, kasneje, da se v delo poglobijo do te mere, da mu dajo določeno lastno noto (potreba po samorealizaciji ali samouresničenju, izražanju skozi delo).



20.2 Higieniki in motivatorji

To področje vsebine razlaga, da lahko delovne dejavniki delimo na dve vrsti. Prvi so t. i. higieniki. To so tisti dejavniki (značilnosti dela), ki vplivajo na *nezadovoljstvo*. Ko ni urejeno fizično delovno okolje, ko vladajo slabi odnosi ali ko delo ovira zunanji dejavnik (npr. je delo težko izvajati zaradi tehničnih težav z opremo), torej narašča nezadovoljstvo. Drugi so t. i. motivatorji. Ti vplivajo na *zadovoljstvo*. Nagrade in bonusi, ne le v obliki finančnih nagrad, temveč tudi kot pohvala in drugo, kar viša ugled posameznika, dodatne možnosti učenja (npr. sodelovanje z mentorjem), možnost odločanja, možnost prispevanja k podobi organizacije idr. so torej dejavniki, ki višajo zadovoljstvo. Naloga vodje je, da zmanjšuje prisotnost higienikov in povečuje prisotnost motivatorjev.

20.3 Pravičnost

Adamsova teorija pravičnosti. Po tej razlagi je človekovo vedenje stvar osebne kalkulacije pravičnosti. Posameznik namreč pri sebi primerja pričakovane vloške s pričakovanimi rezultati neke dejavnosti, prav tako pa to primerja z drugimi. Aktivnosti se loti, ko verjame, da bo povečan vložek vodil v povečano korist. Nasprotno, če ne zaupa v pravično nagrado, se aktivnosti ne loti, prav tako pa zniža trenutni vložek, če zaznava nepravičnost v vrednosti nagrade oziroma koristi, ki jo za ta vložek prejema.

20.4 Pet značilnosti delovnega mesta

Po ugotovitvah avtorjev na tem področju vsebine motivacije imajo delovna mesta 5 splošnih (lahko rečemo tudi univerzalno prisotnih) značilnosti, ki opredeljujejo motiviranost ljudi. Te značilnosti so: raznolikost spretnosti, identiteta naloge, pomen naloge, avtonomija in povratne informacije. Za motiviranost posameznika je pomembno, kako zaznava svoje delo. To se v osebi odvija v treh miselnih procesih, in sicer: zavedanje pomena ali umestitev opravljenega dela, zaznava osebne odgovornosti in zavedanje o rezultatih lastnega dela.

20.5 Dodatek – sposobnost samomotiviranja

Našteti je nekaj za vodenje poglavitnih pogledov na vsebino motivacije. V današnjem času, ko pri delu cenimo kakovost in kreativnost, pomembno vlogo dobiva zagotavljanje možnosti članom organizacije, da segajo po višjenivojskih potrebah. Te prinašajo večjo poglobitev in večjo angažiranost v samo delo in izzive organizacije.

Odgovornost za motiviranost pa seveda ne leži izključno na vodji; pomembna je tudi sposobnost samomotiviranja. Številni psihologi so natančno preučili tudi ta del in postavili več teorij o t. i. procesni motivaciji. Samomotiviranost kot spretnost zavisi npr. od tega, ali znamo cilje primerno izbirati (kaj izberemo, zakaj), si jih pravilno postaviti (npr. t. i. načelo

SMART), ali znamo ohranjati namero (npr. realno oceniti napredek). Opozarjajo pa tudi na energijsko potrošnost vseh aktivnosti samonadzora. Ko se moramo preusmerjati od svojih naravnih vzorcev vedenja in paziti, da se ravnamo po določenem zaželenem vzorcu, nas to iztrošuje (angl. t. i. *willpower depletion* ali *ego depletion*). Zato se vzpenja pomen pojmov, kot je originalnost, avtentičnost in avtentično vodenje.

21 Graditelji rezultatov in graditelji pogojev

Minilo je približno pol leta od mojega zadnjega članka o vodenju. Od takrat sem se ukvarjal z drugimi temami, in sicer z avtentičnostjo, idealizmom, asertivnostjo in etiko. Vendar se vračam k temu poglavju Osnove vodenja, da bi obkrožil en pomemben pogled na voditeljsko vlogo. Da bi to storil, naj torej še enkrat objavim to najosnovnejše vprašanje: kaj pomeni biti vodja? In dodatek: biti vodja v današnjem demokratičnem svetu, v svetu, kjer želimo spodbujati socialno vključenost in skrbeti za vsestransko kakovostno življenje.

21.1 Ponovimo osnove

Zelo pomembno je, da vemo, o čem govorimo, ko uporabljamo besedo vodja ali vodstvo. Ta beseda je postala zelo privlačna in ustvarila podobo, h kateri si mnogi prizadevajo. Tako vsebina te podobe določa, kako se mnogi obnašajo, kakšne spretnosti dosegajo, kakšne vrednote razvijajo v sebi itd. To res veliko pomeni.

To zahteva jasnost in natančnost. Povsem samozavestno lahko rečem, da nimamo najboljših vzorcev in s tem nimamo najboljših teženj kot družba. Biti vodja je postalo zelo domišljena stvar, ki jo je treba slišati o sebi. Ali imeti moč ali sposobnost vplivanja na ljudi. Da bi ti drugi sledili. To privlači ljudi, ki imajo radi moč in vpliv na druge. Toda sodobni voditelj v demokratični družbi ne bi smel biti takšen. “Moč nad” je negativna moč. “Moč z” je pozitivna vrsta moči. Prva zasenči množico, druga pa jo dvigne ali povzdigne.

21.2 Vodja v demokratičnem smislu

Sam po približno desetih letih branja teorij in ukvarjanja s temo vodenja uporabljam izraz “vodja” za poimenovanje zelo specifične vloge. Ne vidim, da bi ta beseda opisovala teniškega igralca, ki je dosegel vrh svetovne lestvice. Ne maram je uporabljati za opis najboljšega zdravnika na določenem oddelku ali najboljšega igralca na igrišču v košarkarski ekipi. Tovrstna navada izhaja iz mišljenja, da vodja daje zgled drugim in bi mu morali drugi (morda celo nekritično) slediti. Izvira tudi iz starodavne teorije gospoda Carlyla, ki je zapisal, da so voditelji kot iz drugega testa in se preprosto razlikujejo od drugih “povprečnih” ljudi. Toda te teorije so bile ovržene. Spadajo v preteklost.

Biti vodja pomeni imeti zelo specifično vlogo. Biti vodja pomeni početi štiri stvari: graditi predanost, graditi skladnost, aktivirati potenciale in omogočati drugim. To je vodja, ki ga potrebujemo v vsaki organizaciji in skupnosti v današnjem svetu. Vodenje je ena od vlog v organizaciji ali skupnosti, ki je namenjena podpori drugim. Da bi drugim omogočil boljše delo, jim ga olajšal, odstranil vse ovire, da bi lahko vsakdo opravljal svoje delo.

21.3 Graditelji rezultatov in graditelji pogojev

Govorimo torej o vodji v organizaciji ali skupnosti. Ni najboljši zdravnik ali najboljši košarkar, je pa tisti, ki lahko navdihne ljudi, da vlagajo, da so motivirani, da prevzamejo polno odgovornost (ali kot nekateri pravijo lastništvo) za svoje delo. Vodja je nekdo, ki kot rezultat svojega dela vidi predanost, skladnost, aktivacijo in vključevanje ter motivacijo. Je nekdo, ki je več na področju psihologije in ustvarjanja organizacijske kulture, tako da ne beži pred najpomembnejšimi izzivi, ki opredeljujejo vlogo vodje (mnogi vodje bežijo pred težavami na tem področju; preprosto zato, ker tega nismo vajeni videti kot “opis dela” za vodjo).

Zdaj vam želim ponuditi zelo pomembno znanje. Razlikovanje med dvema vrstama vodij: graditelji uspešnosti in graditelji institucij. To je zelo pomembno in pomembno, če želite delati v dobrem delovnem okolju. Če ste pripravljeni zelo jasno opredeliti, kaj mora vodja početi in kaj mora vodja zagotoviti organizaciji. Razlika je med tem, ali imamo vodje kot nadčloveške figure, odgovorne za vse, kar se dogaja v sistemu, in tistimi vodji, ki so človeški, pristni, ki imajo “moč z” ljudmi in so odgovorni za ustvarjanje kakovostnega delovnega okolja brez ovir.

Graditelji rezultatov so vodje, ki se osredotočajo predvsem na rezultate, ki jih podjetje ali druga organizacija ustvarja. Radi oblikujejo odlične kontrolne sheme, da bi zagotovili, da so ti rezultati vedno doseženi. Ustvarjajo tokove informacij, ki jim omogočajo, da nenehno vedo, kaj se dogaja v celotnem sistemu. Težava je v tem, da je rezultat pomembnejši od institucij, ki (zlasti na dolgi rok) te rezultate prinašajo. Ker želijo za vsako ceno obdržati rezultat (ali uspešnost), bi zanemarili in uničili tudi bistvene strukture, ki tvorijo zdravo in dobro delujočo organizacijo (kar potem doživljamo kot neorganizirano delovno okolje in prisotnost delovnih ovir).

Druga vrsta so **graditelji pogojev ali institucij**. V institucionalni ekonomski teoriji so institucije elementi sistema, ki močno vplivajo na nekatere druge elemente istega sistema. Z drugimi besedami: institucije so vsi temelji, ki določajo, kako se počutimo, kako delamo in kako uspešni smo v organizacijah, v katerih delamo. Graditelji institucij so vodje, ki zelo dobro razumejo, kaj prinaša (zlasti dolgoročni) uspeh v organizaciji. Njihov glavni cilj ni uspeh, temveč viri uspeha. Zato svoj čas porabijo za negovanje odnosov, da se vsi dobro razumejo, za zagotavljanje potrebnih informacij, da vsak ve, kaj potrebuje za dobro opravljanje svojega dela, za zagotavljanje pravičnega sistema nagrajevanja, da smo nagrajeni za svoj trud in prispevek, in tako naprej.

Kadar vodje gradijo uspešnost, nimajo jasno opredeljene vloge. Odločitve sprejemajo po vsej organizaciji. Prevzemajo in nosijo odgovornost za rezultate, ki dejansko nikoli niso v celoti v njihovih rokah, zato bodo verjetno ostro nadzorovali in bili avtoritarni. Kadar so vodje graditelji institucij, je njihova vloga opredeljena z jasnejšim okvirom. So strokovnjaki, ki se

ukvarjajo s strukturami in drugimi elementi organizacije, kot so organizacijska struktura, organizacijska kultura, vzpostavitev komunikacijskih in informacijskih kanalov, vzpostavitev sistema povratnih informacij in nagrajevanja, vzpostavitev poti poklicnega razvoja itd.

21.4 Zaključek ...

Delati z namenom in ohranjati svoje vrednote je mogoče, vendar mora biti nekdo odgovoren, da to omogoči. Voditelji ne smejo biti tisti iz Carlylove teorije o velikem človeku. Niso junaki, ki poznajo vsako stvar ali imajo vse prave odgovore (no, saj nihče ni tako pameten, da bi jih imel). Vodje tudi ne bi smeli biti odgovorni za rezultate organizacije, saj to pomeni, da so odgovorni za to, kar naredi nekdo drug (kar vodi v nadzor in avtoritarno vodenje). Vodje bi morali biti odgovorni za ustvarjanje kakovostnega delovnega okolja in omogočanje, da vsi vključeni prevzamejo odgovornost za svojo vlogo. To ne bo pritegnilo tistih, ki si prizadevajo za “oblast nad” ljudmi, temveč tiste, ki so strokovnjaki za vodenje, dobro razumejo, kaj je organizacija in kako jo je treba graditi, ter želijo olajšati delo in uspešnost svojih sodelavcev v organizaciji.

V. Peti del – Zaključni zapis

22 Ponovni razmislek o vodenju: od nagrade do poklicne vloge

Vodenje v svojih tradicionalnih in razvijajočih se oblikah predstavlja veliko nasprotje med dvema prevladujočima predstavama: vodenje kot nagrada in vodenje kot poklicna vloga. Ta razlika je ključna za razumevanje, kako organizacije gledajo na vodstvene vloge in jih upravljajo, kar vpliva na njihovo splošno učinkovitost in kulturo.

22.1 Vodenje kot nagrada: Vodenje kot nagrada za odličnost: nagrada za odličnost: vodenje kot nagrada za odličnost

Tradicionalno se je na vodenje pogosto gledalo kot na nagrado ali priznanje za izjemne dosežke na določenem področju. Na primer, učitelj, ki se odlikuje v didaktiki, lahko napreduje v ravnatelja ali pa usposobljen zdravstveni delavec postane vodja oddelka. Ta pristop enači vodenje s statusom in prestižem ter ga obravnava kot naslednji logični korak za uspešne delavce.

Vendar ima ta model precejšnje pasti. Najbolj očitna je ta, da so posamezniki pogosto povišani na vodstvene položaje brez potrebnega usposabljanja ali spretnosti za učinkovito vodenje. Vodje po tem modelu pogosto nimajo strokovnega znanja na ključnih področjih, kot so oblikovanje organizacijske kulture, razvoj sistemov nagrajevanja ali razumevanje širših strateških elementov upravljanja. Posledično lahko organizacije dobijo vodje, ki so odlični na svojih prvotnih področjih, vendar so slabo pripravljeni na kompleksnost vodenja.

22.2 Posledice napačnega nagrajevanja vodij

Model nagrajevanja vodenja kot nagrade lahko privede do neakovostnih delovnih okolij, neangažiranih zaposlenih in celo kontraproduktivnega vedenja. Ti vodje, čeprav so strokovnjaki na svojih področjih, imajo lahko težave z bistvenimi vodstvenimi odgovornostmi, kot so motiviranje skupin, obvladovanje konfliktov in vodenje organizacijskih sprememb. Zaradi tega neskladja so pogosto potrebna dodatna vlaganja v coaching in usposabljanje za vodenje, ki so sicer koristna, vendar morda ne bodo v celoti nadomestila začetne pomanjkljive pripravljenosti na vodenje.

22.3 Vodenje kot poklicna vloga: Vodenje: posebna poklicna pot.

Nasprotno pa je vodenje kot poklicna vloga prepoznano kot posebna poklicna pot, ki zahteva posebna znanja in spretnosti ter usposabljanje. Ta perspektiva razume, da vodenje ni prirojena nadarjenost ali nagrada za tehnično znanje, temveč samostojen poklic. Učinkoviti vodje potrebujejo celovito razumevanje organizacijske dinamike, vključno s kulturo, poslanstvom, vizijo in sistemi poklicnega razvoja.

Vodje v tem modelu so obravnavani kot graditelji institucij. Njihova glavna odgovornost je, da oblikujejo, vzpostavljajo in negujejo temeljne elemente organizacije. Ta pristop spodbuja bolj vključujoč in učinkovit slog vodenja, saj so vodje usposobljeni za sodelovanje in razumevanje potreb in motivacije svojih ekip.

22.4 Pot naprej: Vodenje kot disciplina

Da bi premagale omejitve modela vodenja kot nagrade, morajo organizacije priznati vodenje kot posebno disciplino. Ta premik vključuje ponovno opredelitev vodstvenih vlog, vlaganje v specializirano usposabljanje za vodenje in izbiro vodij na podlagi njihovih vodstvenih spretnosti in potenciala ter ne zgolj na podlagi njihovega tehničnega znanja.

22.5 Zaključek

Razlikovanje med vodenjem kot nagrado in kot strokovno vlogo je ključnega pomena za prihodnost učinkovitega upravljanja organizacij. Čeprav se zdi, da je prva možnost naraven napredek za uspešne, pogosto vodi do neustrezno pripravljenih vodij in neoptimalnih organizacijskih rezultatov. Sprejemanje vodenja kot posebne poklicne poti z lastnim naborem znanj, spretnosti in kompetenc je bistvenega pomena za izgradnjo močnih, zdravih in uspešnih organizacij. Ta perspektiva zagotavlja, da vodje niso le strokovnjaki na svojih področjih, temveč tudi usposobljeni vodje, ki lahko navdihujejo, usmerjajo in razvijajo svoje ekipe in organizacijo kot celoto.