



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Ekonomist
Modul: Asistent v mednarodnem poslovanju

AVTENTIČNO VODENJE IN ČUSTVENA INTELIGENCA V UČEČI SE ORGANIZACIJI

Mentorica: mag. Alenka Bradač, univ.dipl.ekon.
Lektorica: Barbara Žnidaršič, univ. dipl. rus. in slov.

Kandidatka: Sabina Suljkanović

Kranj, september 2010

ZAHVALA

Najprej se zahvaljujem predavateljici, mag. Alenki Bradač, ker je sprejela mentorstvo in me je s strokovnimi nasveti vodila skozi nastajanje diplomske naloge.

Najlepše se zahvaljujem tudi vsem devetindvajsetim anketirancem, ker so sodelovali v anketi in mi s tem omogočili, da sem jo lahko brez težav analizirala ter pridobljene rezultate uporabila v diplomski nalogi.

Zahvaljujem se domačim in vsem prijateljem, ki so mi v času študija stali ob strani ter me spodbujali pri izdelavi diplomske naloge, predvsem pa sem jim hvaležna za njihovo potrpežljivost.

Posebno pa se zahvaljujem tudi gospe Miši Molk, ki mi je bila pripravljena pomagati in je izpolnila anketo, le-to sem uporabila v empiričnem delu naloge.

Zahvaljujem se tudi lektorici gospe Barbari Žnidaršič za prijaznost, potrpežljivost in lektoriranje moje diplomske naloge.

Nastalo diplomsko delo je plod moje radovednosti in želje, da bi tudi drugim ljudem predstavila pojem učeče se organizacije ter načela avtentičnega vodenja v povezavi s čustveno inteligenco.

IZJAVA

»Študentka **Sabina Suljkanović** izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom **mag. Alenke Bradač**.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

V diplomskem delu ugotavljamo, v kolikšni meri organizacije, ki se ukvarjajo z različnimi dejavnostmi, že izpolnjujejo značilnosti učeče se organizacije ter v kolikšni meri vodje pri svojem delu uporabljajo načela avtentičnega vodenja. S pomočjo razne strokovne literature pa predstavljamo tudi čustveno inteligentnost ter lastnosti t. i. čustveno inteligentnih vodij. Diplomsko delo je sestavljeno iz štirih glavnih poglavij. V prvem se osredotočamo na vodenje ter elemente vodenja, v drugem poglavju postavimo v ospredje učečo se organizacijo ter predstavimo povezavo z avtentičnim vodenjem, kar pa je razloženo v naslednjem poglavju, v katerem je predstavljeno bistvo diplomskega dela. Tu poleg teoretičnih osnov ponudimo tudi nekaj praktičnih napotkov, kako postati avtentični vodja. Ker je učeča se organizacija potencial za uspeh, ki ga je mogoče doseči le z miselno naravnostjo in vedenjem, usmerjenim v akcijo, v nadaljevanju poglavja obrazložimo tudi čustveno inteligentnost. Kot izredno pomemben koncept izpostavljamo tudi razlago o pozitivni miselni naravnosti, in sicer tako v poslovnem kot tudi v zasebnem življenju. Sledi empirični del diplomskega dela, ki vsebuje dve raziskavi anketnih vprašalnikov. Prva je raziskava podjetja »XY« in zajema odgovore devetih tamkajšnjih vodij, druga pa predstavlja skupek odgovorov vodij dvajsetih podjetij, ki so se uveljavili na različnih področjih.

KLJUČNE BESEDE:

- vodenje;
- učeča se organizacija;
- avtentično vodenje;
- čustvena inteligenca;
- miselna naravnost.

ABSTRACT

In this thesis we note the extent, to which various activities of organizations already meet the characteristics of a learning organization and the extent, to which leaders apply the principles of genuine leadership in their work. Using literature as well as emotional intelligence, and presents the characteristics of emotionally intelligent leaders. It is composed of four main chapters. The first section focuses on the governance and management elements. The second chapter is placed at the heart of a learning organization and presents the authentic connection with management, which is explained in the next chapter, which also presents the essence of the thesis. Here, in addition to theoretical foundations also offer some practical advice on how to become an authentic leader. As a learning organization the potential for success can be achieved only by a mental orientation and behavior-driven, action later in this chapter also bypass the emotional. As icing on the cake, add a piece of the interpretation of the importance of positive mental attitudes, both in the business, as well as in private life. Follows the empirical part of the thesis, which includes two survey questionnaires. First, the study by »XY« and includes responses of local leaders of nine and the other is a set of twenty business leaders responses of different activities.

KEYWORDS:

- leading;
- learning organization;
- authentic management;
- emotional intelligence;
- mental attitude.

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA	1
1.2	PREDSTAVITEV OKOLJA.....	2
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE.....	2
1.4	METODE DELA	3
2	VODENJE	4
2.1	ELEMENTI VODENJA.....	5
2.1.1	<i>MOTIVIRANJE</i>	5
2.1.2	<i>KOMUNICIRANJE</i>	6
2.1.3	<i>TIMI, SKUPINE</i>	8
2.1.4	<i>NASPROTJA, KONFLIKTI</i>	9
3	UČEČA SE ORGANIZACIJA	10
3.1	OPREDELITEV UČEČE SE ORGANIZACIJE	11
3.2	NEKATERE ZNAČILNOSTI UČEČE SE ORGANIZACIJE	12
3.3	RAZLOGI ZA UVAJANJE UČEČE SE ORGANIZACIJE	16
3.4	OD TRADICIONALNE K UČEČI SE ORGANIZACIJI.....	16
3.5	MODEL FUTURE-O®	20
4	AVTENTIČNO VODENJE IN ČUSTVENA INTELIGENCA	22
4.1	AVTENTIČNI VODJA.....	25
4.1.1	<i>NEKAJ NAPOTKOV, KAKO POSTATI AVTENTIČNI VODJA:</i>	27
4.2	ELEMENTI POZITIVNEGA ORGANIZACIJSKEGA VEDENJA	28
4.3	ČUSTVENA INTELIGENTNOST.....	30
4.3.1	<i>PET PRVIN ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI, KI VPLIVAJO NA VODENJE</i> ..	32
4.3.2	<i>BISTVENE SPRETNOSTI ČUSTVENO INTELIGENTNE OSEBE</i>	35
4.4	MISELNA NARAVNANOST	36
5	EMPIRIČNI DEL	38
5.1	NAMEN IN IZVEDBA RAZISKAV	38
5.2	ANALIZA DOBLJENIH REZULTATOV PODJETJA »XY«	39
5.2.1	<i>DEMOGRAFSKI PODATKI 1</i>	39
5.2.2	<i>TRDITVE, KI SE NANAŠAJO NA PREPOZNAVANOST UČEČE SE ORGANIZACIJE</i>	41
5.2.3	<i>TRDITVE, KI SE NANAŠAJO NA PREPOZNAVANOST AVTENTIČNEGA VODJE</i>	43
5.3	ANALIZA DOBLJENIH REZULTATOV DVAJSETIH IZBRANIH PODJETIJ Z RAZLIČNIMI DEJAVNOSTMI	47
5.3.1	<i>DEMOGRAFSKI PODATKI 2</i>	47
5.3.2	<i>ZDRUŽENA VPRAŠANJA 6, 7 IN 8</i>	50
5.3.3	<i>TRDITVE, KI SE NANAŠAJO NA NAČIN MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH 2</i>	54
5.4	UGOTOVITVE RAZISKAV IN RAZPRAVA.....	55
6	ZAKLJUČEK	56
	LITERATURA IN VIRI	58
	PRILOGA	60
	ANKETNI VPRAŠALNIK	60
	KAZALO TABEL.....	66
	KRATICE IN AKRONIMI	67

1 UVOD

Za sodobni čas je značilno tekmovalno globalno okolje, prav tako so na vseh področjih značilne nenehne spremembe, ki so včasih komaj zaznavne, a ravno njihova razpršenost in njihovo nenehno pojavljanje zahtevajo od nas največ aktivnosti, od nas pa je nato tudi odvisno, kako se bomo na te pojave odzvali.

Da bi ljudje iz poslovnega sveta lahko kaj spremenili, se mora v njihovi poslovni strukturi zgoditi velik premik, ki pa je mogoč le ob stalni pomoči posameznikov, torej trenutnih in prihodnjih poslovnih voditeljev, le-te pa ženejo višji motivi. Carl Jung (Zohar & Marshall, 2006, str. 8) je trdil, da je uspeh oziroma neuspeh podjetja/organizacije odvisen od posameznika/posameznikov, ki sestavljajo določeno organizacijo. Avtorja Zohar & Marshall (2006) pravita tudi, da kritična masa posameznikov, ki jih ženejo višji motivi, lahko naredi preskok in ustvari pozitivno spremembo.

Po mnenju avtorjev (Dimovski et al., 2009, str. 13) sta avtentično vodenje in tako imenovana učeča se organizacija v tesni soodvisnosti, zato je razvoj enega elementa odvisen od razvoja drugega. Uspešna podjetja uvajajo koncept učeče se organizacije, in sicer temeljijo na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije, širokem kontrolnem razponu in organizacijski kulturi, ki spodbuja prilagodljivost ter timsko delo. Skupine predstavljajo jedri del današnje organizacije, v prihodnosti bo njihova vloga še večja. Čustvena inteligenca posameznih članov vpliva na učinkovitost delovnega tima. Bolj ko so člani skupine čustveno inteligentni, bolj uspešen je celoten kolektiv.

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Podjetnik, poslovnež 21. stoletja, ki ne razmišlja pozitivno in ni kos izzivom sodobnega časa, na polno zasičenem konkurenčnem trgu po vsej verjetnosti ne bo uspešen. Eden od načinov, kako se na to lahko uspešno odzovemo, je avtentično vodenje in z njim povezana čustvena inteligenca v učeči se organizaciji. Tisto, kar bo v 21. stoletju odlikovalo vodje in jih razlikovalo od ostale populacije, sta torej zmožnost ter pripravljenost za vseživljenjsko učenje in razvoj. Le tako bodo vodilni zmožni soočati se z izzivi sodobnega poslovnega sveta in bodo usposobljeni za ustrezno podporo svojim podrejenim, da se bodo tudi ti lažje soočali z vedno novimi izzivi in bodo z večjo zavzetostjo opravljali svoje delo.

Voditelji v učečih se organizacijah se odzivajo na spreminjajoče se okolje in trende, ki zahtevajo svobodomiselnost ter fleksibilne voditelje, le-ti morajo biti pripravljeni

prisluhniti zaposlenim ter prilagoditi način vodenja določeni situaciji. Biti morajo zavezani nenehnemu učenju (Schein, 1992), kar zahteva nenehno spreminjanje samega sebe in vpogled v dinamiko sveta, visoko stopnjo motiviranosti za pogosto boleče učenje na napakah, čustveno moč za soočanje s strahovi in nepredvidljivostjo, sposobnost in pripravljenost vključevanja sodelavcev ter zmožnost dojetanja delovanja učeče se organizacije.

V gospodarstvu, kjer je edina stalnica nestalnost, je namreč edino znanje tisto, kar daje konkurenčno prednost, zato morajo organizacije delovati kot organizacije, ki so zgrajene na znanju. Organizacije morajo v prizadevanju, da bi postale tako imenovane inteligentne organizacije, stalno proučevati zunanje in notranje okolje ter imeti cilj, da se učijo hitreje od svojih konkurentov. Zato morajo omenjene organizacije nujno razviti razumevanje in proces organizacijskega učenja ter menedžmenta znanja, ki temeljita na individualnem učenju.

V diplomskem delu bomo predstavili pojme, kot so: učeča se organizacija, avtentično vodenje, čustvena ter duhovna inteligentnost, razložili pa bomo tudi pomen uporabe pozitivne miselne naravnosti. Sledil bo praktični del, ki temelji na lastni raziskavi. Uporabili bomo anketni vprašalnik, ki temelji na opredeljevanju učeče se organizacije, avtentičnega vodje, motiviranja zaposlenih ter vrednot nasploh. Na podlagi dobljenih odgovorov želimo namreč ugotoviti menja več vodij o načinu vodenja ter lastnostih učeče se organizacije v podjetjih, v katerih so zaposleni. Delo bomo zaključili z analizo ter interpretacijo dobljenih rezultatov ankete.

1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

V diplomski nalogi smo se namenoma osredotočili na več slovenskih podjetij, ki delujejo na območju Štajerske, Gorenjske ter Notranjske. S tem smo želeli dobiti širši vpogled v to, kako vodje posameznih podjetij dojemajo koncept učeče se organizacije in kako to povezujejo z avtentičnim vodenjem.

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Predpostavljamo, da bo na voljo dovolj literature s tega področja, na podlagi česar bomo lahko na vsakemu razumljiv način predstavili koncept učeče se organizacije ter značilnosti avtentičnega vodenja. Želimo prikazati tudi, kako smiselno je ohranjati pozitivno miselno naravnost ter narediti oris čustveno inteligentnega vodje. Večjih omejitev ne pričakujemo.

1.4 METODE DELA

V diplomski nalogi smo uporabili empirično metodo in metodo dela s tekstom. Poleg tega smo uporabili tudi komparativno metodo, v okviru katere smo primerjali različna stališča in spoznanja posameznih avtorjev.

Diplomska naloga je sestavljena iz dveh delov: teoretičnega in praktičnega/empiričnega. Namen prvega dela diplomske naloge je predstaviti teoretična izhodišča, s poudarkom na treh obširnih poglavjih, ki bodo zajela bistvene značilnosti vodenja, glavna načela avtentičnega vodenja ter prehod k učeči se organizaciji.

V empiričnem delu smo podatke za raziskavo zbirali z metodo neposrednega zbiranja podatkov, in sicer z metodo anketiranja. Zbiranje podatkov je potekalo julija in avgusta 2010. Vprašalnik je sestavljen iz trditev, ki se nanašajo na prepoznavnost učeče se organizacije, avtentičnega vodje in njegovih vrednot, anketa pa vsebuje tudi predpostavke, ki se nanašajo na način motiviranja zaposlenih. Raziskavo smo izvedli med vodilnimi delavci izbranih podjetij v Sloveniji.

Anketne vprašalnike smo razdelili med devetindvajset vodij, od tega je devet vodij zaposlenih v izbranem podjetju »XY«, ostalih dvajset vodij pa prihaja iz popolnoma različnih delovnih organizacij in okolij. Pridobljene podatke smo podrobno preučili ter jih nato razvrstili v ustrezne grafe in tabele. V zaključnem delu smo podali strnjena razmišljanja in ugotovitve, do katerih smo prišli v diplomski nalogi.

Cilj naše raziskave je ugotoviti, v kolikšni meri organizacije različnih dejavnosti že izpolnjujejo značilnosti učeče se organizacije ter v kolikšni meri njihovi vodje uporabljajo načela avtentičnega vodenja pri svojem delu.

2 VODENJE

Planiranju, organiziranju, vodenju in kontroliranju dela v organizaciji oziroma vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo, lahko rečemo tudi menedžment podjetja. Potemtakem lahko vodenje opredelimo kot eno izmed štirih funkcij menedžmenta (Možina 2002, str. 15).

V zelo obsežni strokovni literaturi z navedenega področja ne bomo našli enotne opredelitve vodenja, saj obstaja skoraj toliko opredelitev vodenja, kot je ljudi, ki se ukvarja z definiranjem vodenja.

Kot smo že omenili, obstajajo številne opredelitve vodenja in vse poudarjajo, da vodenje pomeni vplivanje. Definiranje vsebine je odvisno tudi od tega, kako široko želimo vodenje proučevati. Tuja in domača literatura namreč v širšem smislu vodenje označujeta z besedo menedžment, v ožjem smislu pa kot leadership. Je torej ena od komponent menedžmenta, ki jo lahko opredelimo kot delo s posameznikom ali skupino z namenom doseganja organizacijskih ciljev (Dubrin, 1990, str. 306).

Mayer (Mayer et al., 2004, str. 11) vodenje opredeljuje kot proces, v katerem vodilni na podlagi svojih posebnih sposobnosti, osebnostnih lastnosti in znanja, z zanj značilnim ravnanjem, vpliva na ljudi, da bi dosegli zastavljene cilje. Vplivanje naj bi zajemalo naslednje elemente: spodbujanje, motiviranje, usmerjanje, dogovarjanje, reševanje konfliktov, sporazumevanje itd.

Možina (1994, str. 4) trdi, da se vodenje nanaša na ljudi, kako jih usmerjati, motivirati, nanje vplivati, da bi zadane naloge izvrševali čim bolje, ob čim manjši izgubi energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. Namen vodenja je pri doseganju delovnih in organizacijskih ciljev oblikovati vedenje posameznika oziroma skupine. V okvir vodenja so pogosto vključeni tudi svetovanje, informiranje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev. Pri tem pa so pomembni tudi vzdušje, odnosi, kultura dela in vedenje v organizaciji.

Uspešen vodja mora svoje podrejene usmerjati tako, da le-ti uresničijo ali celo presežejo svoje realno postavljene cilje. Na tak način zaposleni poskrbijo za uspeh svoje delovne organizacije, ki poslovne cilje oziroma rezultate poslovanja doseže v okviru splošno veljavnih ekonomskih načel in meril ekonomske racionalnosti. O uspešni organizaciji lahko govorimo tedaj, ko je organizacija dosegla svoj rezultat poslovanja, bodisi z najmanjšimi potrebnimi sredstvi bodisi v danih razmerah in je z razpoložljivimi sredstvi zmoгла doseči najbolj optimalen rezultat poslovanja (Šček, 1987, 9).

Pomen, ki ga ima v današnjih organizacijah vodenje, je velik. Pomembnost vodenja za uspešno delovanje podjetja potrjujejo mnoge raziskave, ki so bile narejene v preteklih 30-ih letih. Proučevali so odvisnosti med kakovostjo vodenja in uspešnostjo tima, enote ali celotnega podjetja. Večina rezultatov kaže, da karizmatični vodje pozitivno vplivajo na uspešnost podjetja

Vsebina in smisel vodenja se nanašata na doseganje organizacijskih ciljev, in sicer z vplivanjem, spodbujanjem ter usmerjanjem ljudi v organizaciji, kar skupaj z drugimi funkcijami menedžmenta pripomore k učinkovitosti in uspešnosti podjetja kot celote. Vodenje se v organizacijah pojavlja zgolj takrat, ko vodja vpliva na podrejene brez uporabe moči ali zastraševanja. Prek sposobnosti vplivanja si vodja vzpostavi avtoriteto pri zaposlenih, da so mu pripravljeni slediti. Ljudje vodji lahko sledijo zaradi osebnosti oziroma njegovih osebnih lastnosti, njegovega vedenja ali zaradi nagrade, ki jo prejmejo za opravljeno delo.

2.1 ELEMENTI VODENJA

2.1.1 MOTIVIRANJE

»Motivacija je umetnost, s katero pridobimo ljudi, da naredijo tisto, kar hočete vi, zato ker to tudi sami hočejo.«

Dwight D. Eisenhower (Dornan, 1998, str. 129)

Lipičnik (Možina et al, 1994, 517) zatrjuje, da je motivacija tisti element, zaradi katerega ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Posebej pomembna je motivacija za delo, saj zaposlenemu pomaga uresničiti svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Menedžerji motivacijo uporabljajo kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v želeno smer, ta proces pa imenujemo motiviranje.

Trije osnovni dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo, so: (1) individualne razlike (potrebe, stališča); (2) značilnosti dela (različne zmožnosti, prepoznavanje nalog, značilnosti nalog, avtonomija, povratne informacije) in (3) organizacijska praksa (pravila, sistem nagrad). Da bi vodja lahko učinkovito deloval, mora premisliti, kako interaktivno delovanje teh treh dejavnikov vpliva na uspešnost pri delu.

Motivacijska teorija Maslowa poudarja, da so človekove potrebe razvrščene v pet stopenj in jih človek v tem vrstnem redu tudi želi zadovoljiti: (1) fiziološka potreba, (2) potreba po varnosti, (3) potreba po pripadnosti in ljubezni, (4) potreba po ugledu

in samospoštovanju in (5) samopotrjevanje.

Čustva kot pojavi, ki nas vodijo k ciljem, so gorivo za našo motivacijo, motivi za usmeritev naših pogledov in oblikovanje naših aktivnosti. Dobro delo se vedno začne z dobrim občutkom. Boljše se počutimo, če delo opravljamo z veseljem, pa čeprav so materialne nagrade drugje večje. Za najboljše menedžerje sta odličnost in zadovoljstvo pri delu sinonima.

Torej, če želimo, da delavec določeno nalogo dobro izvrši, mora pri tem uživati, saj bo le tako v delo vložil vso potrebno energijo. Takrat je polno motiviran in je na delovnem mestu prisoten ne samo fizično, temveč tudi čustveno. Delu namenja maksimalno pozornost in se mu popolnoma posveča, s tem pa dosega tudi odličnost. Kadar je človek popolnoma prisoten, je tudi bolj dojemljiv do ljudi okrog sebe in do potreb posamezne situacije, tako pa se lažje prilagodi razmeram, ki so v danemu trenutku potrebne. Njegova zavzetost in predanost delujeta kot motivacija sodelavcem, da prispevajo svoje kreativne ideje, vlagajo svojo energijo in uporabljajo intuicijo (Goleman, 2001, 121-147).

2.1.2 KOMUNICIRANJE

Pojem »komunikacija« izhaja iz latinske besede *communicare* in pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet.

V Možina (1998, 23) je navedeno, da je »komunikacija proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem«, saj »se v komuniciranju odvija proces vzpostavljanja stikov in oblikovanja vzdušja razumevanja dveh oseb.«.

Večino časa ljudje preživimo v družbi z drugimi osebami. Z njimi se pogovarjamo, jih poslušamo, se jim smejemo, se prepiramo z njimi, se z njimi rokujemo ali jih objemamo. Naštevamo lahko še veliko drugih oblik vedenja do ljudi, ki nas obkrožajo, vse pa lahko povzamemo z eno besedo – komuniciranje, le-to delimo na verbalno in neverbalno.

Tudi če se s kom ne sporazumevamo besedno ali mu celo obračamo hrbet, z njim vseeno komuniciramo. Nekomuniciranje v družbi z ljudmi ni mogoče, kajti tudi naša popolna molčečnost ali celo »zaprtost vase« ljudem okoli nas nekaj sporočata. Seveda ne komuniciramo samo v fizični prisotnosti drugih ljudi, ampak lahko tudi v samotni pišemo pismo, pošiljamo elektronsko pošto ali pa komuniciramo preko telefonskih aparatov.

Poleg besedne je izredno pomembna tudi nebesedna oziroma neverbalna komunikacija, ki jo izražamo z mimiko ter gibi in položajem telesa, celo z mislimi in

občutki, ki jih kažemo drugim ljudem. Tri pomembne oblike neverbalnih sporočil, ki se jih mora zavedati in uporabljati dober vodja so: (1) uporaba prostora; (2) osebni videz in (3) govorica telesa.

Ovire pri komuniciranju delimo na organizacijske in individualne, organizacijske so: 1. neprimerna struktura organizacije; 2. prevelika specializacija pri članih; 3. različnost ciljev in 4. položajni (statusni odnosi). Individualne ovire pa so naslednje: 1. nasprotujoče si predpostavke; 2. različna pojmovanja besed; 3. čustveno razpoloženje članov in 4. različne komunikacijske spretnosti.

Ovire, ki jih na poti do uspešnega komuniciranja srečujemo, je seveda mogoče premagati. Najprej se moramo zavedati, da obstajajo in da lahko povzročijo resne težave, žrtvovati pa moramo potrebni čas in trud, saj jih bomo le tako lahko premagali. Načini premagovanja ovir so (Možina in Damjan v Možina et al, 1994, 559-599):

- uravnavanje pretoka informacij;
- spodbujanje povratnih informacij;
- uporaba preprostega jezika;
- zadrževanje negativnih čustev;
- aktivno poslušanje;
- uporaba neformalnih komunikacijskih poti;
- uporaba neverbalnih znakov.

Uspešna komunikacija je izredno pomembna pri vseh človekovih dejavnostih. Medosebni odnosi v organizaciji so zelo odvisni od komunikacije, zato mora dober vodja odlično poznati potek komunikacije, morebitne ovire pri komuniciranju in načine za uspešnejše komuniciranje v organizaciji.

Posebej pomembna je komunikacija pri vodenju, saj je uspeh vodij in organizacije zelo odvisen prav od uspešne komunikacije. Vodja večino časa komunicira s sodelavci, z ljudmi zunaj organizacije in s svojimi predstojniki. Spretnost komunikacije lahko uporabimo predvsem pri motiviranju in spodbujanju drugih. Tudi pri sprejemanju odločitev se vodja za neko stvar odloči na osnovi podatkov, ki mu jih posredujejo drugi. To pomeni, da mora vodja dobro vedeti, kako poteka komunikacija, kakšne so morebitne ovire pri komuniciranju in kateri so učinkoviti načini za uspešnejšo komunikacijo v podjetju.

Učinkovita komunikacija je temeljna veščina, ki pripomore k našemu uspehu in zadovoljstvu tako v zasebnem kot tudi poslovnem življenju. Za obvladovanje te veščine je potrebno nenehno preučevanje odnosa do samega sebe, ljudi in okolice.

2.1.3 TIMI, SKUPINE

Ker večino časa preživimo v medsebojni interakciji, ki jo sestavljajo formalni in neformalni pogovori, sestanki, posveti in podobno, je pomembnost skupinskega dela očitna. Še posebej to velja za vodje, saj morajo redno komunicirati s sodelavci, reševati probleme, ki se nanašajo na medosebne in poslovne odnose. Nekateri vodje preživijo na razgovorih in sestankih več kot polovico svojega delovnega časa. Skupine imajo precejšnjo vlogo pri pojasnjevanju večje ali manjše storilnosti članov in njihovega prispevka k skupnim ciljem (Možina v Možina et al, 1994, 601).

Na razvoj skupine vplivajo razni dejavniki: število članov, velikost skupine, naloge, cilji, načini vodenja itd., vsaka skupina pa na svoji poti od začetka do izpolnitve cilje preide skozi štiri stopnje (Handy, 1993, 155-165):

1. Oblikovanje – člani iščejo svojo mesto in vlogo v skupini. Spoznavajo druge člane, jih primerjajo med seboj, podobno pa ocenjujejo tudi vodjo, njegov način dela ter tehtajo, ali bi ga podprli ali mu nasprotovali. Količina in kvaliteta informacij sta odločilnega pomena za oblikovanje skupine.
2. Vzpostavljanje konsenza – velikokrat se po začetnem spoznavanju in formiranju pojavljajo konflikti med člani oziroma med člani in vodjo. Za nadaljnjo uspešno rast skupine in produktivno sodelovanje članov je priporočljivo, da se nesoglasja analizirajo ter ustrezno rešijo.
3. Pristajanje – značilno je sodelovanje članov in vodje pri nastajanju skupnih norm ter posameznih vlog. Pri opravljanju delovnih nalog prevladujejo komuniciranje, izražanje posameznih mnenj ter vplivanje drug na drugega. Pomembno je medsebojno povezovanje med člani, za to stopnjo je torej značilna precejšnja socializacija.
4. Izvajanje – iščemo najboljše poti in možnosti izvajanja za doseganje zastavljenih ciljev.

Za delovne skupine velja isto kot za posameznike. Ključ do odličnosti je čustvena inteligentnost. Seveda sta pomembna tudi razum in izkušnost, toda lastnost, ki loči skupine med seboj, je močno povezana s čustveno zrelostjo skupine. Med značilnimi čustvenimi spretnostmi, ki ločijo zvezdniške skupine od povprečnih, so (Goleman, 2001, 239):

- sodelovanje in enotna prizadevanja;
- zavedanje samega sebe v mejah zmogljivosti in slabosti svoje skupine;
- želja po napredovanju;
- odkrito sporočanje, zastavljanje nedvoumnih norm in pričakovanj;
- empatija;¹
- prožnost pri izvrševanju skupinskih nalog;

- spodbujanje k reševanju problemov;
- vzpostavljanje vezi z drugimi skupinami.

Vsaka skupina potrebuje svojega vodjo. Brez vodje skupine praviloma ne more biti. Načini, kako nekdo postane vodja skupine, so različni, vedno pa se skupina oblikuje ob »kaki osrednji osebi«. Člani skupin se združijo ob nekom, kadar imajo skupne interese oziroma, če osrednja oseba omogoča uresničevanje teženj, ki jih sprožijo potrebe pri posameznikih (Možina v Možina et al, 1994, 602).

Dober vodja svoje podrejene ščiti in jih brani, če je napaden njihov ugled. Poleg osnovnega čustvenega tona v skupini vodja skrbi tudi za usklajenost, ki jo neopazno zagotavljata sodelovanje in soglasnost (Goleman, 2001, 243).

2.1.4 NASPROTJA, KONFLIKTI

Procesi v skupinah ne potekajo vedno gladko. Ne moremo pričakovati, da bo vse teklo brez zapletov. Neizbežno se torej pojavljajo konflikti – nasprotja in navzkrižja, ki nastanejo zaradi nezdržljivih ciljev, misli in čustev posameznika ali članov skupine (Možina v Možina et al, 1994, 640).

»Vsakdo se lahko ujezi – to res ni težko. Toda težko se je ujeziti na pravo osebo, ravno prav, v pravem trenutku, iz pravega razloga in na pravi način.«

Aristotel (Goleman 1997, str. 7)

Najpreprosteje se je na negativna čustva odzvati »eksplozivno«, vendar bo v takem primeru prevladoval odnosni vidik komunikacije in ne vsebinski. Če se na konfliktno komunikacijo ne odzovemo osebno oziroma subjektivno, lahko obvladamo svoja čustva in na problem pogledamo objektivno. Nekonfliktno komunikacijo je treba vaditi tako, da postane veščina, ki izhaja iz iskrenega hotenja (Žezlina, 2005).

Ena od lastnosti oseb, ki so izurjene za reševanje sporov, je prepoznavanje težav, ko se le-te kopičijo in takrat oseba posreduje, in sicer tako, da poskuša vse vpletene strani pomiriti. V takšnih trenutkih sta odločilnega pomena umetnost poslušanja in empatija, hkrati pa mora biti vodja več tudi v taktiziranju.

¹ *Empatija je sposobnost vživljanja v čustva drugega.*

Neprijetne situacije mora znati prikazati na način, s katerim ne bo ustvarjal sovražnosti, poslušalcem pa mora omogočiti, da povejo tudi svojo perspektivo in tako ohranijo svoje dostojanstvo. Osebam, ki znajo reševati spore in odganjati težave, lahko rečemo, da so nekakšni mirovniki ter so v vsaki delovni organizaciji

skoraj nepogrešljivi. Reševanje ne zahteva le razumevanja stališč, temveč tudi nasprotnikovih potreb in bojazni. Pomembno je, da se najprej umirimo in prisluhujemo svojim čustvom ter jih izrazimo, pokažemo, da sporne zadeve raje rešujemo s pogovorom, kot pa jih podžigamo z napadalnostjo. Na tak način pozitivno vplivamo tudi na sogovornika, skupaj pa potem v nevtralnem tonu pogovora iščeta rešitev, ki je za obe strani sprejemljiva (Goleman, 2001, 196-201).

3 UČEČA SE ORGANIZACIJA

Zaradi vedno bolj intenzivnih sprememb v okolju (globalizacija, nova tehnologija, spremembe vedenja potrošnikov) se tudi v podjetjih in drugih ustanovah pojavlja potreba po neprestanem izobraževanju. Eden od pristopov za soočanje organizacij s spremembami v okolju je prav gotovo koncept učeče se organizacije, ki temelji na nenehnem izboljševanju sposobnosti podjetja. To je mogoče doseči le z osebnim razvojem posameznika v organizaciji in permanentnim učenjem vseh zaposlenih.

V sodobne organizacije učenje prihaja kot potreba. Veliko ljudi se strinja s tem, da bo učenje v prihodnosti postalo del organizacijske kulture. Učenje v organizaciji je proces, s katerim organizacija spoznava procese in stanja v okolju ter se jim prilagaja. Ker je okolje zelo turbulentno, se mora organizacija odzivati čim hitreje. Tista organizacija, ki se uči hitreje, bo uspešnejša meni Rebolj (1999, str. 18).

Glede na to, da učeča se organizacija med drugim temelji na motiviranosti zaposlenih v podjetju, hkrati predstavlja nov koncept izobraževanja vsega osebja, ki vodi k naprednemu razvoju organizacije. Gre torej za tako imenovano decentralizacijo, ki omogoča odprto komuniciranje vseh zaposlenih znotraj podjetja. Učečo se organizacijo lahko ustvarjamo le počasi, z uveljavljanjem pozitivne učne klime, ki obsega mnogo več kot le učenje vsakega posameznika v podjetju. Stanja učeče se organizacije ni mogoče doseči čez noč, saj je običajno potrebno daljše obdobje, v katerem se poglobijo odnosi med zaposlenimi, vzpostavi pa se tudi medsebojno učenje/medsebojna pomoč.

Učeča se organizacija ustvarja okolje, kjer se zaposleni lahko neprestano učijo ter razvijajo svoje zmožnosti in sposobnosti. Taka organizacija skrbi za ustrezen prenos znanja po vseh njenih delih ter za učinkovito uporabo pridobljenega in ustvarjenega znanja. Zaposleni v učeči se organizaciji so deležni velike pozornosti menedžmenta, ki ustvarja primerno okolje za inovativno delo in prost pretok idej med zaposlenimi (Černelič, 2004, str. 4).

Kot zagotavlja Česnovar (2006, str. 213), temelji učeča se organizacija na načrtnem uvajanju ustreznih sprememb, razvoju sistematičnega gospodarjenja z znanjem in

partnerskih odnosih, kar organizaciji omogoča učinkovito doseganje ciljev. Od klasične organizacije se razlikuje predvsem zaradi sistematičnega reševanja problemov, neprestanega pridobivanja in preizkušanja novih znanj v praksi, učenja iz preteklih uspehov ter napak, tako svojih kot tudi tujih (benchmarking) in hitrega prenosa znanja skozi različne ravni organizacije.

3.1 OPREDELITEV UČEČE SE ORGANIZACIJE

Peter Senge (1990) je učečo se organizacijo opredelil kot organizacijo, kjer ljudje nenehno izboljšujejo sposobnosti za doseganje zelenih rezultatov, pri tem gojijo nove načine razmišljanja in nenehno odkrivajo, kako se učiti skupaj. Taka organizacija se je sposobna nenehno izpopolnjevati, odprta je za okolje in ima željo po povečevanju sposobnosti učenja. Sodobni organizaciji v 21. stoletju namreč ne zadošča le najnaprednejša tehnologija. Potrebuje prilagodljive, samozavestne vodje in sposobne ter odgovorne zaposlene, ki jih povezuje odprt sistem komuniciranja. V učeči se organizaciji je spremenjena vloga menedžerjev, njihova glavna naloga ni sprejemanje odločitev, ampak ustvarjanje sposobnosti učenja med vsemi zaposlenimi in zagotavljanje skupinskega odločanja zaposlenih.

Organizacijska klima in kultura učeče se organizacije slonita na neprestanem pridobivanju novega znanja, ki je podlaga preoblikovanja vedenja zaposlenih v organizaciji. Zgolj statično zbiranje informacij ne zadostuje organizacijskemu razvoju, če na podlagi tega ni dinamičnega procesa izmenjave in uvajanja novega znanja v vsakodnevno poslovanje. Kot rešitev problemov, ki se pojavljajo v večini organizacij, nam isti avtor ponuja prijeme, ki jih je sam poimenoval »pet disciplin«. Učeče se organizacije naj bi se nenehno trudile delovati v skladu s t. i. »petimi disciplinami«: sistemsko učenje, osebno mojstrstvo, mentalni modeli, skupna vizija in timsko učenje (Dimovski et al., 2009, str. 12).

Selan (2002, str. 13) navaja, da je učeča se organizacija stanje, kjer je komunikacija med zaposlenimi in enotami popolna, vzpostavljeni so dvosmerni tokovi, inovativnosti in kreativnost prevladujeta nad omejenostjo posameznika in notranjimi pravili organizacije.

V skladu s prepričanjem Tavčarja (2000, str. 72) se bodo morale organizacije in njihovi voditelji nenehno učiti. »Kultura organizacije naj se prilagaja spremembam v okolju, če naj organizacija preživi in uspešno deluje«. To pomeni, da se mora organizacija nenehno »učiti«, ustvarjati informacije o spremembah v okoljih in jih prevajati tudi v spreminjanje notranje kulture. To se zgodi samo, če organizacijo vodijo menedžerji, ki se tudi nenehno učijo – gre za učečo se organizacijo in učeče se menedžerje.

Učeča se organizacija je nasprotje tradicionalni, nadzorovani organizaciji. Temeljna razlika med obema je predvsem v miselnosti, kulturi obeh in v organizacijskem duhu. Klasična organizacija postavlja v središče dobiček, ljudi pa dojema predvsem kot strošek. Učeča se organizacija razume kot temelj svoje biti aktivnega, ustvarjalnega človeka, ki je lastnik svojih znanj in sposobnosti. Njen glavni cilj je povečevanje intelektualnega kapitala, ki postaja pravzaprav edina konkurenčna prednost (Černelič, 2004, str. 6).

3.2 NEKATERE ZNAČILNOSTI UČEČE SE ORGANIZACIJE

Sodobno organizacijo, ki je nenehno učeča se, imenujemo tudi inteligentna organizacija. Da to dosežemo, je potrebno stalno preučevanje tako notranjega kot zunanjega okolja in razmerja med njima, treba je razvijati razumevanje in proces organizacijskega učenja ter menedžmenta znanja. Nenehno učenje vpliva na dvigovanje ravni znanja, s tem pa na povečanje trajne konkurenčnosti. Tako mora učeča se organizacija oblikovati miselnost, ki podpira napredno mišljenje. Organizacija 21. stoletja je oblikovana za uspeh, sprejema nove ideje in vedenja, spodbuja iniciativnost ter ustvarjalnost pri vseh zaposlenih, kar je pogoj za razvoj in uresničevanje učeče se organizacije. Znotraj nje se dogajajo tako operativne kot transformacijske spremembe, na podlagi katerih se menedžerji ravnavajo v prihodnje (Dimovski, 2005, str. 105-107).

Učeča se organizacija ima najvišjo stopnjo horizontalnega usklajevanja dejavnosti podjetja in prenosa informacij med zaposlenimi, zaradi česar so odstranjene vse sledi organizacijske (vertikalne) hierarhije. Potrebne so specifične spremembe na področjih vodenja, strukture, pri dajanju pooblastil zaposlenim, komunikaciji in participativni strategiji.

Hierarhija organizacije podjetja v tem primeru predstavlja mnogo širši pojem od hierarhije ukazovanja, ki se ponavadi izvaja v podjetjih, in celo zahteva, da je pri oblikovanju ciljev enakomerno upoštevan vpliv od »spodaj navzgor« in obratno. Značilnosti učeče se organizacije. <http://home.izum.si>, dostopno 29.8.2010

Učeča se organizacija načeloma napreduje hitreje od njenih konkurentov, saj ima razvito razumevanje, proces organizacijskega učenja ter menedžment znanja. V njej ni več govora o individualnem znanju, temveč o znanju organizacije kot celote. Finančni in intelektualni kapital predstavljata njeno tržno vrednost.

Učeča se organizacija pospešuje komunikacijo med zaposlenimi, prav tako pa spodbuja tudi nenehno medsebojno sodelovanje. Vsi zaposleni so vključeni v

prepoznavanje in reševanje problemov, eksperimentiranje ter iskanje novih rešitev, vsi imajo enakopraven položaj, dostopne so jim vse potrebne informacije, tako zaposleni ustvarjajo kulturo, ki spodbudno deluje na nastajanje novih idej ter rešitev.

Timi predstavljajo jedrni del današnje organizacije, v organizaciji prihodnosti bo njihova vloga še večja (Dimovski et al., 2003, str. 144). V učeči se organizaciji je vertikalna struktura, ki je ustvarjala razlike med vrhom in dnom organizacije, opuščena. Osnovna enota učeče se organizacije so skupine, ki same skrbijo za svoje usmerjanje, sestavljajo pa jih iz posamezniki z različnimi sposobnostmi. Ukvarjajo se neposredno s strankami in sproti uvajajo spremembe ter izboljšave. Člani tima imajo pristojnosti sprejemati odločitve o novih načinih opravljanja del. Šefov v takšnih organizacijah praktično ni več, člani tima prevzamejo odgovornost za usposabljanje, varnost, urnike dopustov in odločitve o metodah dela, plačilnih ter nagradnih sistemih, odločajo tudi o sodelovanju z drugimi timi. Učeča se organizacija uporablja nove ideje za povečanje sodelovanja znotraj organizacije same oziroma za uspešnejše sodelovanje z drugimi organizacijami – virtualni timi, zavezništva in mrežne organizacije (Dimovski et al., 2003, str. 144-145).

V učeči se organizaciji je hierarhije malo, veliko pa je strokovnjakov, ki imajo pravico odločati se. Prisotna je skupna vizija, zato vodilni uslužbenci vse več časa in truda namenijo komuniciranju ter posredovanju skupne vizije vsem zaposlenim. Avtentični vodje namreč vrednote razpršijo med vse zaposlene (Dimovski et al., 2009, str. 12).

Nižji menedžment in delavci so usposobljeni ter tudi pooblašeni, da sami iščejo in uvajajo nove rešitve za reševanje problemov ter doseganje ciljev podjetja brez predhodnega dovoljenja s strani nadrejenih in menedžmenta. Naloga vrhnjega menedžmenta je le, da jim to omogoči.

Opolnomočenje je nujen proces v učečih se organizacijah, saj sprošča potencialne in ustvarjalnost vseh zaposlenih, jim omogoča eksperimentiranje, učenje ter hkrati daje dovolj svobode, da delavci ukrepajo v skladu s svojim znanjem. Opolnomočenje pomeni, da zaposlenim svobodnejše ukrepanje pri izpolnjevanju delovnih nalog omogočajo štiri skupine elementov: informacije, znanje, moč in nagrade (Dimovski et al., 2005, str. 281–282). Proces se ne da izpeljati »preko noči«, treba je pričeti z majhnimi koraki ter postopoma udejanjati različne aplikacije opolnomočenja. Zaposleni dobijo informacije o uspešnosti podjetja. V družbah, kjer so popolnoma opolnomočeni, skrivnostnih informacij ni, uslužbenci imajo tako dostop do računovodskih in vseh drugih informacij, vključno s plačami vrhnjega menedžmenta. Imajo tudi znanje in veščine za svoj prispevek k ciljem organizacije. Usposabljanje jim pomaga, da se uspešneje odločajo in podpirajo sodelavce pri doseganju ciljev organizacije. Nagrajeni so glede na uspešnost celotnega podjetja. Dva načina, na

katera lahko organizacija finančno nagraduje zaposlene glede na uspešnost podjetja, sta: udeležba pri dobičku in lastništvo delnic (Dimovski et al., 2005, str. 282). Prav tako imajo moč za samostojno odločanje. Mnoga današnja najuspešnejša podjetja delavcem dajo moč, da prek krožkov kakovosti in samousmerjenih delovnih skupin vplivajo na delovne procese in usmeritev organizacije.

Menedžer v učeči se organizaciji mora ustvarjati skupno vizijo – želeno sliko organizacije v prihodnosti. Zaposleni jo morajo poznati, razumeti, podpirati ter poizkušati uresničiti. Vizija zaposlene usmerja, jim daje energijo in jih spodbuja k razmišljanju. Učeče se organizacije posebno pozornost namenjajo odprti komunikaciji, saj le-ta omogoča, da je vizija vsem jasna, hkrati pa se širi navdušenje za njeno uresničevanje (Dimovski et al., 2005, str. 304–305).

Učeča se organizacija mora skrbeti za razvoj osebnega mojstrstva. Osebno mojstrstvo je ena od tehnik učenja, ki podpira zaposlene pri uresničevanju želja in ciljev. Začne se z radovednostjo, oceno, kje smo in kam želimo priti. Osebno mojstrstvo je vseživljenjski proces učenja, poleg znanj in veščin vključuje tudi duhovno rast ter osebno odličnost.

Značilnosti učeče se organizacije, ki jih navaja V. Dimovski (v Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja, 2005, str. 109):

- razvija učeči se pristop k oblikovanju strategije;
- priložnosti za učenje na podlagi izkušenj;
- vodje se odločajo tvegati in eksperimentirajo;
- organizacijska kultura razvija povratne informacije in razkritje vseh informacij;
- priložnosti za nenehno učenje in osebni razvoj;
- participativno oblikovanje politike;
- informacijski sistemi, osnovani na učenju;
- decentralizirani proces odločanja;
- organizacijska struktura omogoča učenje ter notranjo izmenjavo informacij in znanj;
- nenehno eksperimentiranje;
- fleksibilni nagrajevalni sistemi in prilagodljive prakse ravnanja z ljudmi pri delu spodbujajo sodelovanje zaposlenih;
- učeča se organizacijska kultura in zavezanost vseh zaposlenih učenju;
- informacijska tehnologija in računovodski sistemi, ki informirajo in opolnomočijo vse zaposlene;
- učenje znotraj same organizacije;
- zavezanost dolgoročnim aktivnostim;

- delitev idej v vertikalni in horizontalni smeri ter prek zunanjih, geografskih in časovnih meja;
- povezovanje in timsko učenje.

Inovativna, v prihodnost usmerjena in učeča se organizacija skrbi za spodaj navedene dejavnike (Elton Mayo, Harvard):

- Vodje predvsem usmerjajo podrejene in ne zaidejo (zaradi pretirane skrbi za kakovost izdelkov ali dela) v mikromenedžment, saj zaradi tega pogosto trpijo makrosocialne ali človeške komponente dela v skupini.
- Nadrejeni so sodelavcem zaupniki, mentorji ali svetovalci.
- Od podrejenih se pridobivajo povratne informacije (počutje v skupini, odnosi z nadrejenimi in sodelavci).
- Zaposleni morajo biti o spremembah v podjetju obveščeni, še bolje je, da so v spremembe tudi vključeni (zaposleni se morajo čutiti pomembne, zato je zelo dobrodošlo tudi posvetovanje z njimi).
- Z zaposlenimi, ki odhajajo iz podjetja, nujno opravijo poslovilni razgovor (zaposleni podajo zelo koristne informacije za podjetje, le-te podjetje aktivno uporabi v svojo korist).
- Najvišji in srednji menedžment zaradi prezasedenosti ali drugih vzrokov ne smeta zanemariti svoje vloge pri motiviranju in zanimanju za zaposlene.
- Velja enačba: vodenje + delovna morala = produktivnost.

Učeča se organizacija. <http://webcache.googleusercontent.com>, dostopno 2.8.2010

3.3 RAZLOGI ZA UVAJANJE UČEČE SE ORGANIZACIJE

Kot pravi Možina (2002, str. 23) je za uvajanje učeče se organizacije možnih več razlogov. Najpogostejši so: konkurenčna ostrina (nenehne spremembe na trgu silijo podjetja k uvajanju sprememb, zato morajo biti zelo prožna), progresivno samospreminjanje (zaradi sprememb v okolju organizacija sama uvaja potrebne sposobnosti, ki ji pri tem pomagajo) ter prilagodljivi in razmišljajoči zaposleni. Poleg že naštetih elementov, ki spodbujajo nastanek učeče se organizacije, Možina izpostavlja tudi: razvoj zaposlenih (poleg tehnologije in kapitala je treba poskrbeti tudi za učenje in napredovanje zaposlenih) in timsko delo (le-to pripomore k uspešnosti poslovanja).

3.4 OD TRADICIONALNE K UČEČI SE ORGANIZACIJI

Nekateri avtorji, kot sta na primer Senge (1990) in Finegold (1998), opisujejo značilnosti učeče se organizacije tako, da jo primerjajo s tradicionalno. Tradicionalne organizacije se spremembam prilagajajo, učeče se pa so sposobne same spodbujati procese razvoja in izboljšav. V tradicionalnih organizacijah ravno tako poteka učenje, vendar intuitivno in nezavedno. Učeče se organizacije se odlikujejo ravno po tem, da je učenje sistematično in poteka na vseh ravneh (individualni, skupinski in organizacijski) ter je v korist celotne organizacije. Učenje zavzema ključno mesto v viziji in poslanstvu take vrste organizacije. V učeči se organizaciji so načrtovanje dela, motiviranje, postavljanje ciljev in nadzor nad njimi itd. nadomeščeni z zavzemanjem za učenje med vsemi organizacijskimi člani in z njimi (Majcen, 2005, Sistemi nagrajevanj in učeča se organizacija, str. 6).

V spodnji tabeli so prikazane razlike med posameznimi elementi tradicionalne (klasične) in učeče se organizacije:

Organizacijski element	Tradicionalna organizacija	Učeča se organizacija
oblika hierarhije	vertikalna	horizontalna
način vodenja	avtokratsko	vzajemno
cilj organizacije	dobiček	zadovoljstvo potrošnikov
vrsta tržišča	domače	globalno
prednost	stroški	kakovost
nosilci dela	posamezniki	skupine (timi)
organizacijska usmerjenost	funkcija	proces
najpomembnejši vir	kapital	informacije in znanje

kontrola kakovosti	nadzor drugega	samonadzor
pričakovanja zaposlenih	plača	osebni razvoj
inovacije	strokovne službe	vsi zaposleni
oblika komuniciranja	od zgoraj navzdol	v vseh smereh

Tabela 1: Razlika med posameznimi organizacijskimi elementi tradicionalne in učeče se organizacije

Vir: prirejeno po Marolt J.: TQM, Revija za kakovost, 1996, str. 24

Od klasične, tradicionalne organizacije se učeča se organizacija razlikuje po: (1) sistematičnem reševanju problemov; (2) sistematičnem iskanju, pridobivanju in preizkušanju novih znanj v praksi; (3) učenju iz lastnih uspehov in napak; (4) učenju iz tujih izkušenj (*benchmarking*) ter (5) hitrem in učinkovitem prenosu znanja v organizaciji (Uršič, 2004, 65).

Spodnja tabela pa prikazuje prehod od »starih« značilnosti organizacije k »novim«.

OD	K
hierarhije	trgu in povezavam
kolektivnosti	individualizmu
vertikalne delitve	medsebojni enakosti
horizontalne delitve	medsebojnimi enakostim
stabilnosti	spremembam
strukture	fleksibilnosti
položaja in naziva	dodani vrednosti posameznika
učinkovitosti	uspešnosti
čakanja in naloge	samoinicativnosti
ločevanja razmišljanja in izvajanja	integriranju razmišljanja in izvajanja
predpisanega učenja	učenju, kako se učiti skupaj

Tabela 2: Novi organizaciji naproti

Vir: prirejeno po Swieringa in Wierdsma, 1992, str. 147

Omejitev vertikalnih kontrolnih mehanizmov, ki vodijo k večji horizontalni koordinaciji, je najaktualnejša tema različnih teorij in pogledov na organizacijske oblike v 21. stoletju (Dimovski et al, 2005, str. 86). Tabela 3 prikazuje nekatere značilnosti vertikalne in horizontalne strukture.

VERTIKALNA STRUKTURA	HORIZONTALNA STRUKTURA
specializirane naloge	skupne naloge, večja moč zaposlenih
stroga hierarhija	sproščeni hierarhični odnosi, malo pravil
vertikalna komunikacija	horizontalna komunikacija, osebno komuniciranje
malo timov, delovnih skupin ali delovnih mest koordinatorjev	veliko timov in delovnih skupin
centralizirano odločanje	decentralizirano odločanje

*Tabela 3: Vertikalna in horizontalna struktura
Vir: Dimovski et al., 2005, str. 85*

Sprememba organizacijske kulture je najzahtevnejša naloga pri prehodu od tradicionalnega tipa k visoko učinkoviti organizaciji. To pomeni spremembo vrednot, pričakovanj in motivov sodelavcev, vodenje, znanje, komuniciranje ter timsko delo, ki pripomore k uresničevanju vizije in strateških ciljev organizacije. Neformalno pridobivanje znanja, spretnosti ter delovne sposobnosti so odvisni od individualnosti, sposobnosti za samoučenje, strukture dela, razvitosti pogojev za učenje ter celotne socialno-kulturne klime.

Organizacijska kultura je način skupnega mišljenja in delovanja med člani organizacije, ki skupaj uresničujejo cilje. Organizacijsko kulturo oblikuje predvsem menedžment in jo prenaša na nižje ravni. Gre za sistem vrednot, pogledov in načina dela. O dobri organizacijski kulturi govorimo tedaj, kadar prevladuje visoka stopnja socializacije. Zunanje posebnosti kulture so: navade, običaji, način obnašanja, komuniciranje, reševanje problemov, vodenja, izobraževanja itd. (Možina, 2000, str. 131). Kulturno podjetje lahko definiramo kot nabor vrednost, varovanj, razumevanj in norm, ki jih oblikujejo člani neke organizacije. Na kulturno podjetje pomembno vpliva zunanje okolje. Kulture se lahko med organizacijami spreminjajo, vendar organizacije znotraj iste panoge pogosto razkrivajo podobne značilnosti kulture, saj delajo v podobnih okoljih (Dimovski et al., 2003, str. 16).

Dimovski et al. (2003, str. 16) pravijo, da mora podjetje, ki želi delovati v smeri uvajanja upravljanja z znanjem, oblikovati takšno organizacijsko kulturo, kjer bodo prevladovali pozitivni dejavniki, negativni pa bodo minimizirani.

Kultura je lepilo, ki drži organizacijo skupaj. Zajema prepričanja, pričakovanja, norme, rituale, komunikacijske vzorce, simbole, heroje itd. Kultura postane

organizacijski spomin, vodi vedenje in daje občutek identitete, stabilnosti in političnih ureditev ter je glavni in odločilni dejavnik, ki pripomore k uspehu podjetja. Oblikovanje prave kulture je tako za organizacijo odločilnega pomena, kajti prav kultura omogoča in spodbuja ali pa zavira rast organizacije. Ni pa nujno, da je kultura nekaj stalnega, saj lahko različni izzivi oziroma spremembe zahtevajo drugačne kulture. Za oblikovanje kulture so odgovorni voditelji, ki morajo biti pripravljeni na nove izzive, priložnosti in nevarnosti v okolju (Žlicar, novembrska revija ZaUspeh.com).

Nobena učeča se organizacija namreč nikoli ni bila in tudi nikoli ne bo zgrajena »preko noči«. Zato mora vsaka organizacija, ki želi postati učeča se, najprej vzpostaviti okolje, v katerem je učenje mogoče, saj je razvoj organizacij odvisen predvsem od učečega se okolja, le-to pa vpliva na procese učenja posameznikov in organizacij (Možina, 2000, str. 470).

Učeča se organizacija potrebuje drugačne vodje kot tradicionalna. Vodja zaposlenim svetuje, jih podpira pri pridobivanju, prenašanju in uporabi znanja. Je mentor zaposlenim in je skupaj z njimi pripravljen iskati ustrezne odgovore na porajajoča se vprašanja (Černelič, 2004, str. 66).

Glavno konkurenčno prednost učeče se organizacije predstavlja človeški kapital. Cilj ravnanja s človeškimi viri je pritegniti posameznike, ki kažejo znake, da bodo zadostili pričakovanjem organizacije. Menedžerji morajo najprej predvideti potrebe po novi delovni sili, nato pa uporabiti ustrezne metode za izbor, s čimer se vzpostavi komunikacija s potencialnimi kandidati. Sledi izbor kandidatov, ki bi lahko največ prispevali k napredku organizacije, na koncu pa tako podjetje pridobi novega zaposlenega.

Če želi organizacija postati učeča se, mora imeti ustrezno vodenje. Menedžerji morajo prevzeti participativni slog vodenja, ki omogoča, da zaposleni začnejo delovati v smeri oblikovanja učeče se organizacije.

Participativna strategija in vodenje sta za udejanjenje učeče se organizacije zelo pomembna, saj se moč odločanja le tako lahko prenaša z vrhnjih na nižje dele v organizaciji. Vizije in strategije vrhnjega menedžmenta morajo dobro poznati tudi podrejeni, saj le tako lahko dosegajo dobre rezultate in pripomorejo k doseganju zastavljenih ciljev.

Za vodjo v učeči se organizaciji je pomembno, da se skuša izogniti centralizaciji avtoritete in vodi ekipo demokratično, daje pristojnosti podrejenim ter spodbuja participacijo. Pokazati mora znati tudi svoje slabosti, razumeti ter spodbujati zaposlene. Za vodjo učeče se organizacije je značilna tudi čustvena inteligentnost,

ki se kaže v čustveni zrelosti, samozavedanju, samoobvladanju, motivaciji, empatiji in družbenih sposobnostih.

Učeče se organizacije pri izbiri ustreznega kandidata uporabljajo naslednja orodja: (1) svetovni splet, (2) netradicionalne vire, (3) intervjuje, (4) teste, (5) ocenjevalne centre, (6) reference ter (7) nekonvencionalne metode, kot sta grafologija in astrologija (Dimovski et al., 2005, str. 245–246).

V Sloveniji učečih se organizacij še ni veliko, razlogov za to je lahko več. Večina podjetij se za pristop k učečim se organizacijam še ni odločila, ker so še vedno prepričani, da zaposleni bolj potrebujejo njih, kot pa obratno, zato organizacijske strukture še niso pripravljene spremeniti.

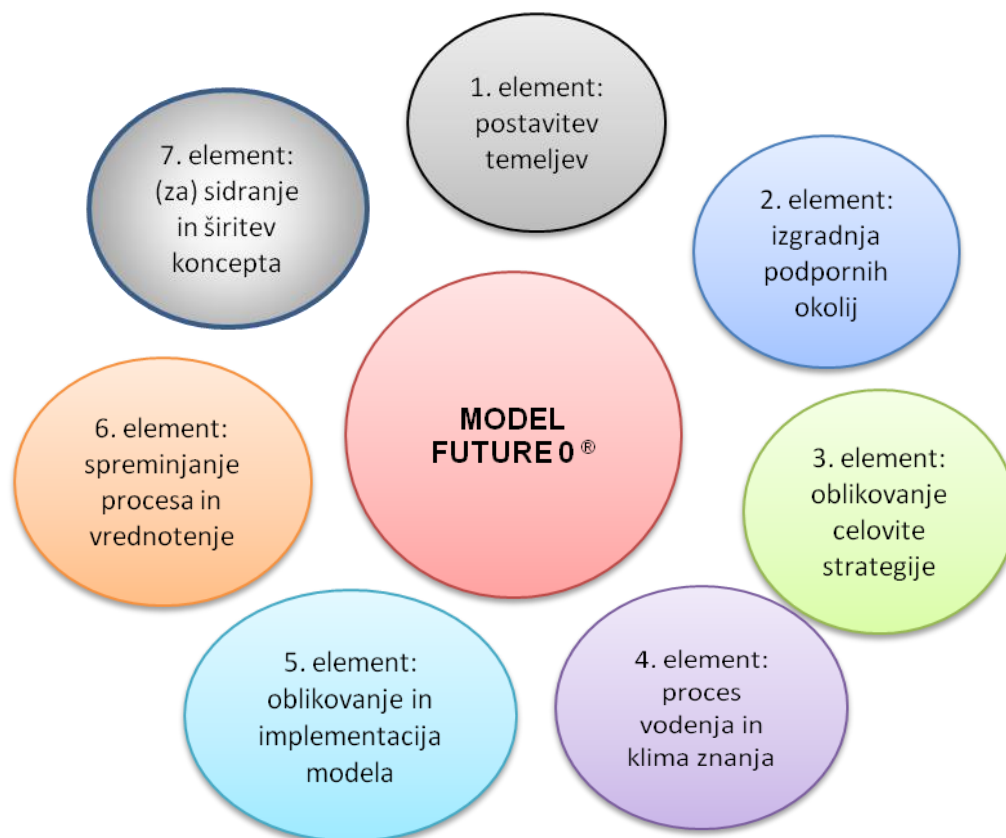
3.5 MODEL FUTURE-O®

S ciljem v praksi pomagati menedžerjem pri udejanjanju učeče se organizacije je bil razvit prvi slovenski celovit model, model FUTURE-O®,² ki sta ga razvila Vlado Dimovski in Sandra Penger. Model je bil leta 2004 objavljen v več tujih raziskovalnih publikacijah, predstavili so ga tudi na več znanstvenih konferencah. Celovit model temelji na elementih, le-ti predstavljajo kritične prehode v smislu sprememb na poti k učeči se organizaciji, ki v vsaki fazi določevalcem in uresničevalcem strategije podaja element ter aktivnost za presojanje uspešnosti in učinkovitosti poslovanja. Aktivna preobrazba na poti k učeči se organizaciji temelji na sedmih elementih, ki vključujejo: postavitve temeljev, izgradnjo podpornih okolij, analizo funkcije planiranja, oblikovanje celovite strategije in identifikacije strateških ciljev, oblikovanje klime širitve organizacijskega znanja, oblikovanje ter implementacijo modela učeče se organizacije, spremljanje procesa reorganizacije in ovrednotenje dosežkov ter konsolidacijo dosežkov na poti k učeči se organizaciji ter proces (za)sidranja sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture, implementacijo implicitnega znanja v osrednje procese.

Model Future O®. <http://www.fm-kp.si>, dostopno 12.8.2010

Od preteklih praks in tehnik se omenjeni model močno razlikuje, saj zahteva drugačen, molekularni pristop k udejanjanju učeče se organizacije. Elementov modela FUTURE-O® ni treba uvajati v fazah, saj se med seboj vzajemno dopolnjujejo. Model FUTURE-O® namreč temelji na molekularnem mrežnem pristopu, ki ne zahteva zaporednega udejanjanja posameznih korakov, ampak prav nasprotno, medsebojno in hkratno sodelovanje vseh članov učečega se podjetja v vseh procesih. Tak molekularni način udejanjanja učeče se organizacije je nov trend pri obravnavanju organizacije kot sistema. Model kot tak torej proučujemo po načelu

vzajemnosti, kar pomeni, da njegovih sedem elementov ni treba udejanjati postopoma, temveč jih lahko med seboj neodvisno spreminjamo in nadgrajujemo, pri čemer lahko vplivamo na celotno strukturo.



Slika 1: Konceptualni model udejanjanja učeče se organizacije - model FUTURE-O®
 Vir: prirejeno po Dimovski, *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, 2005, str. 125. 19

² Akronim FUTURE-O® je sestavljenka besednih zvez Future Organization, kar tvori akronim Focused, Useful, Trained, Unique, Responsible, Empowered in Organized, in je zaščiten s strani avtorjev knjige *Učeča se organizacija - ustvarite podjetje znanja* (Dimovski et al, 2005). Že v samem imenu model izpostavlja sposobnosti in lastnosti zaposlenih v učeči se organizaciji, ki so torej fokusirani, učinkoviti, trenirani, uspešni, razumni, elastični in organizirani.

»Konceptualni model FUTURE-O® je bil razvit na osnovi izzivov sodobnega organizacijskega okolja, sodobnega menedžerskega modela, ki temelji na znanju, vse večje vloge horizontalne interakcije znotraj sodobne organizacije, pregleda teoretičnih izhodišč učeče se organizacije, organizacijskega učenja in pomena menedžerskega znanja.« (Dimovski et al., 2005, str. 100)

4 AVTENTIČNO VODENJE IN ČUSTVENA INTELIGENCA

Dimovski et al. (2009, str. 13) menijo, da obstaja medsebojna odvisnost med vlogo avtentičnega vodenja in učečo se organizacijo in da je razvoj enega odvisen od razvoja drugega. Razvoj avtentičnega vodenja izpostavljajo kot ključni način, ki pomaga organizaciji razviti se v učečo se organizacijo, po drugi strani pa je ravno okolje učeče se organizacije tisto, ki omogoča neprestan razvoj vodenja. Vodenje in tako imenovana učeča se organizacija sta torej v tesni soodvisnosti.

Z vidika čustvene inteligence poznamo naslednje načine vodenja (Goleman, 2000, str. 32-38):

- *ukazovalni način;*
- *avtoritativni način;*
- *očetovski/materinski način vodenja;*
- *demokratski;*
- *narekovalni in*
- *mentorski način vodenja.*

Za avtentično vodenje je značilen mentorski način vodenja, ki temelji na načelu »poskusi naslednje«. Pri omenjenem načinu vodja delavce podpira, skrbi za njihov osebnostni razvoj in pozitivno vzdušje v podjetju ter jih strokovno usposablja za prihodnost. Poskuša jim pomagati pri prepoznavanju njihovih prednosti in razvoju kariere, pri čemer prevladujejo čustvene spretnosti: (1) razvijanje drugih; (2) empatija in (3) samozavedanje.

4.1 OPREDELITEV AVTENTIČNEGA VODENJA

Zen je filozofska smer znotraj budizma. Njegov cilj je spoznati sebe in svet, ki nas obkroža, da bi lahko živeli v skladu s svojo lastno naravo. Tako kot modrost sledenja zenu pomeni pot k svojemu Velikemu Jazu in odkrivanju potencialov, vodi avtentično vodenje k spoznavanju sebe in učeče se organizacije. Zen pomeni prikazati preprostost, a pot k zenu ni enostavna. Od nas zahteva samozavest, upanje in zaupanje, miselno prožnost ter optimizem.

Avtentično vodenje pomeni vodenje v skladu s svojo lastno osebnostjo, prepričani in vrednotami, ob tem pa tudi širjenje teh vrednot preko delovanja kot vzor zaposlenim v organizaciji ter spodbujanje njihove osebne in strokovne rasti. To je temeljni izvorni konstrukt stila vodenja, ki zagotavlja pogoje za višjo stopnjo zaupanja. Ljudem pomaga tudi, da razvijajo svoje prednosti in razširijo svoje mišljenje ter so bolj pozitivni, dodajo pomen svojim odločitvam in izboljšajo tako svoje delo kot tudi učinek celotne organizacije (Avolio et al., 2004, str. 805-817).

Avtentičnost torej vključuje tako posedovanje osebnih izkušenj (vrednot, misli, čustev, prepričanj) kot tudi ravnanje v skladu s svojim pravim jazom (Gardner et al., 2005, str. 344-345). Avtorji avtentičnosti ne opredeljujejo kot izključujoče stanje. Ne moremo opredeliti, ali oseba je avtentična ali ne, pač pa gre za stopnjo avtentičnosti (Erickson, 1995), posameznik je torej bolj ali manj avtentičen. Ljudje so tem bolj avtentični, če ohranjajo svoja resnična čustva, vrednote, lastnosti in preference ter tudi ravna in se obnašajo v skladu z njimi (Cooper et al., 2005, str. 489-490).

Bistvo avtentičnosti je torej samospoznavanje, sprejemanje in ohranjanje našega pravega jaza. Bolj ko ohranjamo svoje resnične vrednote, čustva in lastno identiteto, bolj avtentični smo. Torej ne moremo za nekoga dejati, da ni avtentičen, ampak lahko govorimo le o stopnji avtentičnosti.

Avtentično vodenje določa vodje, ki imajo: (1) veliko zmožnost učinkovito zaznavati informacije o sebi (svoje vrednote, prepričanja, cilje in čustva); (2) zmožnost uravnavanja svojega obnašanja pri vodenju v skladu s svojim lastnim jazom; (3) jasno osebno identiteto in (4) zmožnost usklajevanja svojih preferenc z zahtevami družbe (Chan, Hannah & Gardner, 2005). Biti avtentičen torej pomeni biti naraven, izviren, in ne kopija nečesa oziroma nekoga (Shamir & Eilam, 2005, str. 396). Avtentičnost torej zajema tako posedovanje osebnih izkušenj (vrednot, misli, čustev, prepričanj) kot tudi ravnanje v skladu s svojim pravim jazom (Gardner et al., 2005, str. 344-345).

Vodja ima čast služiti sodelavcem z zgledom, saj so mu izkazali zaupanje in ga pooblastili za etično vodenje. Njegova odgovornost je, da svoje delo opravlja častno

in omogoča razvoj vseh okoli sebe. Od kakovosti vodenja, ki izhaja iz moralnega prizadevanja, na katerega se opirajo vsi sodelavci, pa je odvisna vzdržljivost organizacije. Zaposlenih ne moremo voditi po novih avtentičnih poteh brez vpliva nanje. Ta vpliv pa lahko imamo, če smo izgradili zaupanje ter pridobili predanost zaposlenih. Avtentičnega vodenja ne pridobimo z delovnim mestom, prislužiti si ga moramo z integriteto (Dimovski et al. 2009, str. 11).

Upravljanje sprememb in učenja zahteva od vodij prilagodljivost. Vodja mora imeti sposobnost odzivati in prilagajati se različnim spremembam. V primerjavi s klasičnim podjetjem je ključni izziv učeče se organizacije zavedanje menedžmenta, da je treba avtentičnega vodjo postaviti na osrednje mesto organizacijske mreže znanja. Le-ta pa mora skrbeti za stalno izmenjavo izkušenj med zaposlenimi v učeči se organizaciji.

Teorija avtentičnega vodenja poudarja vodenje z osredotočenostjo na transparentnost, pozitivnost in visoka etična načela. Razvoj avtentičnega vodenja vključuje zapletene procese, ki jih ne moremo skrčiti na preprosto usposabljanje v okviru organizacije, ampak moramo vključiti tudi širšo okolico posameznika in organizacije. K razvoju moramo torej pristopiti celostno.

Bill George, guru avtentičnega vodenja tako po teoretični kot praktični plati, meni, da potrebujemo vodje, ki vodijo z namenom, vrednotami in integriteto; vodje, ki gradijo pozitivne učeče se organizacije in zaposlene motivirajo za izvedbo odličnih storitev, s katerimi bo potrošnik zadovoljen. Po Georgu morajo pravi vodje ustvariti dolgoročno vrednost za lastnike. Sodobni avtentični vodje so pri sodelavcih sposobni spodbuditi aktivnost, motivacijo, zavezanost in zadovoljstvo, kar je pogoj, da zaposleni neprestano izboljšujejo svoje delo. Avtentični vodje se osebno identificirajo s sodelavci in organizacijo.

Pozitivnih učinkov avtentičnega vodenja v učeči se organizaciji je več. Med drugim se pozitivni učinki kažejo tako, da najbolj avtentični sodelavci prevzamejo vlogo vodij, ostali pa sodelujejo z njimi pri doseganju skupnih ciljev, vključno s pozitivno etično klimo. Avtentični vodje pri sledilcih vzgojijo avtentične harmonične osebnosti, kar jim omogoča zadovoljevati lastne potrebe in dosegati lastne cilje. To pa pomeni naslednje rezultate: zaradi večje stopnje zaupanja se poveča prožnost vodij in sledilcev v težkih časih. Sledilci delajo bolj zavzeto, čutijo večjo pripadnost organizaciji, in sicer tudi zato, ker s pomočjo avtentičnih vodij najdejo primerno, izzivalno delovno mesto, s katerim so zadovoljni in kjer lahko razvijajo svoje talente. Vse to pa vodi k pravemu trajnemu in dolgoročnemu delovnemu učinku. George je dejal tudi, da je avtentični vodja lahko vsak od nas, le odkriti moramo svoje poslanstvo in ostati zvesti svojim vrednotam.

Avtentični vodja. <http://www.zdruzenje-manager.si>, dostopno 27.8.2010

4.1 AVTENTIČNI VODJA

Kot je opredeljeno v Dimovski et al. (2009, str. 113), je avtentični vodja tisti, ki projicira svojo osebnost in svojo notranjost v okolje oziroma v organizacijo ter izhaja predvsem iz sebe. Navedeno je tudi, da so vodje jadro ali sidro organizacije, od njihovega vedenja in vodenja sta odvisna razvoj ter zavzetost zaposlenih. Da bi se povezali z drugimi ljudmi, morajo avtentični vodje najprej spoznati samega sebe in pridobiti samozavest v svoje dobre lastnosti ter delati na odpravljanju svojih slabosti.

»Avtentični vodja izhaja predvsem iz sebe. Projicira svojo osebnost, svojo notranjost v okolje oziroma v organizacijo. Na prvi pogled se to morda ne zdi nič posebnega, vendar je povezovanje človekove osebnosti, njegove notranjosti z okoljem bistveno večje, kot je bilo v preteklosti. Avtentični vodja stalno preverja samega sebe, svoje vedenje, občutenje o vodenju podjetja ali organizacije, to je namreč vodja, ki nastaja. Ne moremo reči, da je stalnica, ampak bolj koncept, pri čemer se povezujeta vodjeva notranjost in njegovo vedenje v organizaciji. Včasih lahko deluje nejasno, vsaj za tiste, ki se ukvarjajo z znanostjo, a na to dilemo bo odgovor ponudila prihodnost. Zdaj smo na prelomnici in ni čudno, da se o avtentičnem vodenju vse pogosteje govori,« pravi dr. Vlado Dimovski.

Avtentični vodja. <http://www.dnevnik.si>, dostopno 28.8.2010

Po Černe (2008, str. 8) se avtentični vodja globoko zaveda svojih misli in ravnanja ter je samozavesten, poln upanja, optimističen, prožen in ima močno moralno zavest. Zaznamujejo ga pozitivne psihološke kapacitete, ki imajo za posledico večjo stopnjo zavedanja samega sebe in več samoregulativnega pozitivnega obnašanja. Deluje v skladu s svojimi vrednotami, je samodiscipliniran ter vodi tako z glavo kot srcem.

Warren Bennis (2006, str. 3) pa trdi, da je avtentični vodja edini vodja prihodnosti.

Avtentični vodje so tisti, ki se močno zavedajo svojih ter tujih misli in ravnanj. Avtentični vodje so torej samozavestni, polni upanja, optimistični, prožni in imajo močno moralno zavest (Avolio & Gardner, 2005, str. 321). Poleg tega avtentično vodenje zaznamujejo še pozitivne psihološke kapacitete, ki imajo za posledico večjo stopnjo zavedanja o sebi in več samoobvladovalnega pozitivnega obnašanja s strani vodij (Luthans & Avolio, 2003). George (2007, str. 16) lastnostim avtentičnih vodij dodaja še strast pri doseganju ciljev, stalno delovanje v skladu s svojimi vrednotami, samodisciplino pri doseganju ciljev ter vodenje tako z glavo kot tudi s srcem.

V obdobju, ko je integriteta najpomembnejša lastnost vodij in ljudstvo od svojih vodij zahteva bolj pristen odnos, morajo le-ti s svojimi podrejenimi ravnati kot s sebi enakimi – partnerji oziroma kolegi. Tako ustvarjajo dolgoročne, pomembne odnose (George, 2007, str. 16).

Vodje, ki prepoznavajo svoja notranja bogastva, sposobnosti in omejitve: (1) se zavedajo svojih zmogljivosti in slabosti; (2) se poglobljajo vase in učijo iz izkušenj; (3) so sprejemljivi za povratne informacije, nove poglede, neprestano učenje in osebni razvoj ter (4) imajo smisel za humor in so sposobni nase gledati v pravi luči. Preden pa je vodja sposoben pomagati drugim in jih voditi, mora dobro spoznati samega sebe (Goleman 2001, str. 78-79).

"Avtentični vodja pozna in sprejema tako svoje prednosti kot slabosti ter kot celovita osebnost vodi sodelavce svojega kolektiva."

dr. Vlado Dimovski

Avtentični vodja. <http://www.dnevnik.si>, dostopno 29.8.2010

Vodja učeče se organizacije pomembno vpliva na zadovoljstvo in predanost zaposlenih tako, da (Dimovski et al, 2005, str. 71) :

- spoštuje vsakega zaposlenega in mu zagotavlja občutek pomembnosti (vodje so odgovorni za uspešnost in razvoj vsakega sodelavca);
- spodbuja pravočasno in neovirano komunikacijo, zlasti med vodstvom in zaposlenimi (spodbuja neposredno komunikacijo);
- načrtno gradi kulturo medsebojnega zaupanja;
- izvaja dejavnosti, ki so usmerjene k povečevanju zadovoljstva;
- spodbuja samoiniciativnost (tveganje in inovativnost);
- s pogovori in anketami spremlja zadovoljstvo zaposlenih (odvisno od tega, kaj je za posameznika pomembno in kaj pričakuje);
- izziva posameznikove zmožnosti (razporeja zaposlene, jih uvaja in razvija);
- vsem omogoča enake priložnosti za razvoj;
- uspešno delo pravično nagradi.

V spodnji tabeli prikazujemo primerjavo vloge vodje v učeči se organizaciji s tradicionalnim.

	Vloga tradicionalnega vodje	Vloga vodje učeče se organizacije
1	razmišlja o sebi kot o nadrejenem	razmišlja o sebi kot o pokrovitelju, vodji tima ali internem svetovalcu
2	upoštevava verigo komand in ukazov, sledi hierarhiji kontrolnega razpona	vzpostavlja delovna razmerja in stike z vsakim članom organizacije, ki želi nalogo končati
3	deluje v skladu z organizacijsko strukturo	spreminja organizacijsko strukturo glede na okolje
4	večino odločitev sprejme sam in zadržuje informacije	povabi ostale člane, da se pridružijo odločanju in deli informacije z zaposlenimi
5	zahteva dolge delovne ure	zahteva rezultate
6	ima nizko stopnjo zaupanja	goji visoko stopnjo zaupanja
7	dopušča prikrivanje napak	ni možnosti za prikrivanje napak
8	delo centralizira na vrhu piramide	opolnomoči zaposlene, da oblikujejo delo
9	ima hierarhični stil vodenja z vrha navzdol	ima lateralni, sodelovalni stil vodenja
10	razmišlja pretežno o stroških	razmišlja o ustvarjanju dodane vrednosti in odnosov
11	spodbuja individualno izobraževanje	spodbuja kontinuirano organizacijsko učenje
12	dopušča notranjo konkurenčnost organizacije	razvija notranje partnerstvo med zaposlenimi

Tabela 4: Vloga vodje v učeči se organizaciji v primerjavi s tradicionalnim
Vir: povzeto po Dimovski et al., Sodobni management, 2005, str. 87–88.

4.1.1 NEKAJ NAPOTKOV, KAKO POSTATI AVTENTIČNI VODJA:

- Povežite se s svojo notranjostjo.

Da bi se povezali z drugimi ljudmi, morate najprej spoznati samega sebe in pridobiti samozavest v svoje dobre lastnosti ter delati na odpravljanju slabih.

- Z ljudmi komunicirajte iskreno in odkrito.

Odprite se sodelavcem. Naj za vas ne obstajajo tabu teme. Sledite filozofiji: »vse karte na mizo«.

- Svoje sodelavce dobro spoznajete.

Da bi lahko uspešno vodili ljudi, morate poznati, kaj je vašim zaposlenim pomembno v življenju in pri delu. Poznati morate njihove sanje in strahove.

- Besedam naj sledijo dejanja (*angl. walk the talk*).

Za dolgoročno vodenje potrebujete verodostojnost, kar pomeni, da vam zaposleni verjamejo.

- Približajte se svojim sodelavcem.

Prilagodite se svojim sledilcem in odstranite, premostite vse morebitne komunikacijske ovire (kulturna različnost, vikanje/tikanje, religija, izobrazba).

- Osredotočite se na druge, ne nase.

Ne izpostavljajte samega sebe, ampak služite soljudem.

- Verjemite v sodelavce.

Pomagajte zaposlenim, da odkrijejo svoje skrite talente in jih udejanjijo.

- Sodelavcem ponudite podporo in upanje.

Ko daste zaposlenim upanje, jim daste tudi zagnanost in prihodnost.

Vir: prirejeno po Dimovski et al. 2009, str. 113

4.2 ELEMENTI POZITIVNEGA ORGANIZACIJSKEGA VEDENJA

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

Samozavest

Opredeljena je kot zaupanje v človekove lastne sposobnosti za mobiliziranje motivacije, spoznavnih virov in za izpeljavo akcij, potrebnih za izvedbo določene naloge (psiholog Bandura 1997).

Bandura (1997) trdi, da razvoj samozavesti vpliva na menedžment pozitivnega psihološkega kapitala, le-ta pa je močno povezan z delovno uspešnostjo. Samozavestni ljudje izbirajo izzivov polne naloge, širijo motivacijo in napore z namenom uspešnega doseganja ciljev ter so vzdržljivi in vztrajni pri soočanju z ovirami.

Optimizem

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

Pozitivno upanje

Upanje pomeni, da z optimizmom gledamo v prihodnost ter verjamemo v svoje sposobnosti, ki nam bodo pomagale srečno prihodnost tudi ustvariti. Psiholog C. Rick Snyder (2000) opredeljuje upanje kot motivacijsko stanje oziroma interakcijo med tremi dejavniki: (1) cilj, (2) delovanjem in (3) potjo. Zaposlene z visokim upanjem motivira možnost za uresničevanje lastnih ciljev, kar jim daje sposobnost za uporabo alternativnih možnosti, če jim je bilo doseganje prvotnih ciljev onemogočeno. Upanje vodij ima občuten pozitiven vpliv na finančno uspešnost poslovne enote, na zadovoljstvo zaposlenih, njihovo lojalnost in vedenje (Peterson, Luthans, 2003; Snyder, Shorey, 2004).

Pri oblikovanju ciljev ima ključno vlogo postavljanje jasno oblikovanih, specifičnih, realističnih, merljivih in izzivov polnih organizacijskih ter individualnih ciljev. Če vodje pokažejo zaupanje v zaposlene in jih vodijo s pozitivnimi pričakovanji, je to zelo uspešen način za krepitev upanja podrejenih ter za obogatitev njihovega smisla za delo.

Miselna prožnost

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

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

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

4.3 ČUSTVENA INTELIGENTNOST

"Vse bolj so vodje presojeni z novim metrom. Ne po tem kako pametni so, ne po njihovem znanju in strokovnosti ali usposobljenosti, ampak po tem kako obvladujejo sebe ... in druge!"

(D. Goleman, o čustveni inteligenci)

Čustvena inteligentnost. <http://webcache.googleusercontent.com>, dostopno 31.8.2010

Delovna organizacija je celovit sistem in je odvisen od medosebnih odnosov med zaposlenimi, ki v njej delajo. Za uspeh podjetja torej ni pomembno le, da se vsak posameznik izredno trudi, ampak da pri tem pomaga tudi drugim. To v kontekstu čustvene inteligence³ pomeni, da pomaga drugim obvladovati čustva in se učinkovito sporazumevati, razreševati težave ter konflikte in postati motiviran (H. Weisinger, 2001).

Čustvena inteligentnost je sposobnost spoznavanja, obvladovanja in izražanja čustev ter spretnost ravnanja z ljudmi. Razvijamo jo vse življenje, in sicer ko se učimo upoštevati in razumeti lastna čustva ter sodelovati z drugimi.

³ V strokovnem jeziku se med izrazoma *inteligenca* in *inteligentnost* vedno bolj uveljavlja pomenska razlika. Kadar mislimo na sposobnost, uporabimo izraz *inteligentnost*, izraz *inteligenca* pa se nanaša na družbeni sloj, izobraženstvo (Pogačnik, 1995, 11).

Za človeka z visoko stopnjo čustvene inteligentnosti je značilno, da je sposoben hitro zaznati razpoloženje soljudi, se zna vživeti v doživljajski svet drugih in se temu primerno tudi odzivati. Čustvena inteligentnost je posebna socialna spretnost, ki je temelj dobrega sodelovanja in uspešnih organizacij (Brečko, 2008, str. 39).

Čustvena inteligentnost je definirana tudi kot skupek lastnosti, orientiranih na ljudi. Kaže se v čustveni zrelosti, empatiji in socialnih sposobnostih vodje. Le-te so: 1. samozavedanje – sposobnost prepoznavanja svojega razpoloženja, čustev in hotenj, kakor tudi zavedanje vpliva le-teh na druge; 2. samoregulacija – sposobnost kontrole nenadnih motečih impulzov ali razpoloženja ter sposobnost samokontrole pred prehitrim reagiranjem; 3. motivacija – želja delati z razlogi, ki niso povezani z denarjem ali položajem, doseganje ciljev z energijo in konsistenco, 4. empatija – sposobnost razumevanja čustvenih sposobnosti ljudi, sposobnost vodenja in obravnavanje ljudi glede na njihove različne čustvene reakcije ter 5. socialne sposobnosti – profesionalnost pri gradnji vezi med ljudmi in skupinami (Dimovski et al., 2003, str 222).

»Čustvena inteligentnost je preprosto povedano inteligentna uporaba čustev. Svoja čustva namerno uporabljamo tako, da nas usmerjajo k takšnemu vedenju in mišljenju, ki nam koristi« (H. Weisinger, 2001).

Čustvena inteligentnost je torej sposobnost občutiti, razumevati in uspešno prenašati moč ter razsežnost čustev kot izvora človeške energije, sporočila ter vpliva. Čustvena inteligentnost ne izhaja iz razmišljajočega uma, pač pa iz delovanja srčnosti. Uči nas razumeti in ceniti vrednost čustev v nas in v ljudeh okoli nas in sicer tako, da se pravilno odzivamo na druge ter učinkovito vlagamo informacije ter energijo čustev tako v našem vsakdanjem življenju kot tudi na delovnem mestu. Hkrati je čustvena inteligentnost tudi tista, ki nas motivira, da razvijamo svoje edinstvene potenciale in namene ter uresničimo svoje najbolj skrite vrednote in prizadevanja.

Čustvena inteligentnost je bistvena sestavina uspešnosti in zadovoljstva pri delu. Zavedanje in nezavedanje lastnih čustev ter dojemljivost za občutke drugih pomembno vpliva na kakovost dela in življenja (Lahe, maj 2006).

Čustvena razpoloženja so za organizacijo izrednega pomena, vendar veliko vodij še vedno dela napake in se osredini le na sposobnosti ter intelektualne zmogljivosti zaposlenih, ne da bi se zavedali, kako pomembno si je pridobiti tudi zaupanje in »srce«. Zaradi takšnega obnašanja vodilnega kadra v preteklosti so zaposleni doživljali predvsem negativna čustva, ki so vodila v slabo produktivnost in s tem v nazadovanje celotne organizacije.

Če želimo spodbujati čustveni kapital zaposlenih, je treba najprej začeti pri sebi. Le

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

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

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

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

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

4.3.1 PET PRVIN ČUSTVENE INTELIGENTNOSTI, KI VPLIVAJO NA VODENJE

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

Zavedanje sebe oziroma poznavanje svojih čustev

Visoka stopnja samozavedanja nam omogoča, da se opazujemo pri delovanju in prepoznavamo svoje občutke, ki se porajajo. Najprej moramo razumeti svoje motive, ki nas silijo, da opravljamo določeno nalogo, šele potem lahko začnemo spreminjati svoja dejanja tako, da bomo dosegli večji uspeh (Weisinger, 2001, str. 30). Ko začnemo ceniti samega sebe, pridobimo občutek lastne vrednosti, posledično postajamo bolj samozavestni in smo sposobni prevzemati odgovornosti (Keenan, 1996, str. 37). Šele ko se zavedamo svojih prednosti in slabosti, lahko izboljšamo svoje sposobnosti (Goleman, 1997, str. 61).

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

Obvladovanje čustev

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

Obvladovanje čustev je sposobnost, da obvladujemo svoja čustva, potem ko smo sprejeli, da jih imamo, kar pomeni, da (Goleman, 1997, str. 61):

- znamo sami sebe umiriti, ko je to potrebno;
- znamo prilagoditi občutke tako, da ustrezajo okoliščinam;
- smo sposobni premagovati strah, jezo, zaskrbljenost in žalost.

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

Spodbujanje ali motiviranje samega sebe

Spodbujanje ali motiviranje samega sebe pomeni sposobnost urjenja čustev tako, da služijo določenemu namenu. Čustveno samoobvladovanje je pogoj za doseg cilja. Čustva nas motivirajo, če so pozitivna, in ohromijo, če so premočna ter jim dovolimo, da nas preplavijo. Pozitivna čustva nam pomagajo ohraniti vnemo, optimizem in vztrajnost tudi takrat, kadar nastopijo težave, kar nam v končni fazi pomaga slediti zastavljenim ciljem (Goleman, 1997, str. 61).

V kolikšni meri bodo vodje sposobni motivirati sami sebe, da bi uresničili nek cilj, je odvisno od tega, kako so sposobni upravljati z lastnimi čustvi. Slaba volja, tesnoba, strah pred neuspehom in druga negativna čustva lahko oslabijo koncentracijo in ovirajo mentalne sposobnosti, nasprotno pa pozitivne misli – optimizem, upanje, samozaupanje in vera v uspeh omogočajo boljši izkoristek lastnih potencialov. Od moči pozitivnih čustev je odvisno, koliko energije in vztrajnosti bodo morali vložiti za obvladovanje težav pri uresničevanju nekega cilja, s tem pa tudi uspeh tistega, kar počnejo. Najvišji izraz sposobnosti motiviranja samega sebe je stanje zanosa, kjer je vodja popolnoma posvečen temu, kar počne in ob tem pozabi nase in življenjski vsakdan. Motiviran je s čistim zadovoljstvom, ki mu ga nudi aktivnost, s katero se ukvarja. Delo izziva ugodje, opravlja ga z lahkoto in z največjo učinkovitostjo. Stanje zanosa oblikuje visoka stopnja koncentracije, ki se razlikuje od običajne zavestne usmerjenosti s pomočjo volje. Taka koncentracija je sproščena in je ne ovira čustvena razburjenost.

Empatija oziroma prepoznavanje čustev v drugih

Ko začnemo prepoznavati čustva v sebi, jih lahko lažje in bolj natančno zaznavamo pri drugih ljudeh. Glede na to, da se čustva večinoma izražajo na neverbalen način, je empatija povezana s sposobnostjo branja neverbalnih znakov komunikacije, kot so: geste, mimika in ton govora. Da bi lahko razumeli občutke ljudi, ki se skrivajo za svojimi besedami, moramo znati upoštevati tudi njihove kulturne običaje, obrazno mimiko in govorico telesa. Empatija je temelj moralnega presojanja in delovanja, občutka za pravičnost in spoštovanja družbenih norm. V njej je vir sočutja, upoštevanja potreb drugih ter splošnega humanega odnosa do drugih ljudi.

Uspešen vodja se mora zavedati potreb svojih sodelavcev, njihovih občutenj in skrbi, še preden jim da napotke, ki naj bi pripomogli k doseganju njihovih osebnih ciljev. Nujno pri tem je, da vodja najprej spozna svoja čustvena nihanja, saj se lahko s spoznavanjem sebe natančneje in bolj razumevajoče vživlja v občutke drugih ljudi. Da bi vodja lahko razumel druge, mora razviti sposobnost aktivnega poslušanja, kar mu je v pomoč tako pri prepoznavanju potreb sodelavcev kot pri spodbujanju njihove osebne rasti.

Družbene spretnosti

Z vsakim medsebojnim stikom se izmenjujejo čustveni signali, ki so »močnejši« oziroma delujejo bolj prepričljivo kot izgovorjene besede. Zaradi teh signalov je nekdo šarmanten, karizmatičen, priljubljen v družbi, nekdo pa antipatičen in zavrnjen. Čustvena inteligentnost pomeni dobro kontrolo nad izmenjavo teh signalov, nadzor nad tistim, kar sprejemamo od drugih in prav tako tudi nad tistim, kar mi pošiljamo v okolje. Tudi tukaj je predpogoj dobro razvita zavest o sebi. Osebe, ki razumejo logiko in čustva drugih, lahko uspešno prilagodijo svoje obnašanje, kar se jim zelo obrestuje. V poslovnem okolju je pri obnašanju zaželen socializirana spontanost, kar pomeni, da je obnašanje prilagojeno meni, sobesedniku, razmeram in realizaciji zastavljenega delovnega cilja (Čurić, 2007, str. 44).

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

4.3.2 BISTVENE SPRETNOSTI ČUSTVENO INTELIGENTNE OSEBE

Cooper in Sawaf sta razdelila spretnosti čustveno inteligentne osebe na štiri osnovne skupine:

- Čustvena pismenost:

Je pismenost, ki prihaja iz srca in pomeni spoznavanje, spoštovanje ter vrednotenje prirojenega čustvenega uma. Dejavniki, ki krepijo samozavest in osebno učinkovitost so: (1) iskrenost v izražanju čustev; (2) povečana raven energije in zavedanja; (3) sprejemljivost za povratne informacije; (4) intuicija; (5) odgovornost in (6) povezanost z drugimi.

- Čustvena sposobnost:

Ta nas usposobi za uporabo čustvene pismenosti v praksi, razvijanje verodostojnosti in zaupanja. Skozi čustveno sposobnost smo bolj prilagodljivi in hitreje odpuščamo sebi ter drugim. K večji pristnosti, verodostojnosti in osebni čvrstosti pripomore krepitev medsebojnega zaupanja, sposobnost poslušanja in

konstruktivnega reševanja konfliktov.

- Čustvena globina:

Nanaša se na raziskovanje naše notranjosti, kaj smo in kaj lahko postanemo. Znamo prisluhniti svojemu notranjemu glasu in znamo brez omahovanja zavzeti stališče.

- Čustvena kemija:

Nanaša se na občutenje, prilagajanje in razvrščanje različnih čustvenih odzivov, ki jih čutimo v sebi in v drugih. Nauči nas uporabljati naš »notranji« občutek, naše navdušenje, nezadovoljstvo in druge čustvene energije kot katalizatorje za spremembo in rast. Spodbuja v nas ustvarjalne sile, krepi sposobnost obvladovanja zunanjih pritiskov, spodbuja sposobnost in pripravljenost, da prepoznamo ter uporabimo skrite rešitve in priložnosti.

»Ko postanemo pozorni na svoja čustva in se začnemo z njimi pogovarjati, nas lahko naučijo marsikaterih stvari o našem življenju.«

Frances Wilks (Wilks, Inteligentna čustva, 2007, 231)

4.4 MISELNA NARAVNANOST

Miselna naravnost so mentalna očala, skozi katera opazujemo svet okoli sebe. Nekateri ljudje na svet gledajo skozi rožnata očala, drugi pa skozi zatemnjena.

Značilnosti osebe s pozitivno miselno naravnostjo:

1. to zmorem/prepričana je v svoje zmožnosti;
2. osredotoča se na rešitve;
3. v ljudeh išče dobre lastnosti;
4. posveča se svojim darovom;
5. vidi neomejene možnosti.

Značilnosti osebe z negativno miselno naravnostjo:

- tega ne zmorem/dvomi v svoje zmožnosti;
- osredotoča se na probleme;
- v ljudeh išče napake;
- osredotoča se na tisto, kar ji manjka;
- vidi omejitve.

**»Nič ni dobro ali slabo samo po sebi; vse je odvisno od našega razmišljanja.«
William Shakespeare**

Pozitivna miselna naravnost. <http://lkm.fri.uni-lj.si/xaigor/slo/povzetki/miselna.htm>, dostopno 31.8.2010

Pozitivno razmišljanje je eden od konceptov, ki ga najtežje sprejmemo. Ko govorimo sami s seboj, se v nas oglašča naš notranji glas in te besede so največkrat negativne, omejujoče ter kritične. Večina je prepričana, da je negativno mišljenje bolj realno kot pozitivno. Realnost si ustvarjamo sami. Pozitivne besede in misli nas naredijo močne, nasprotno pa na nas učinkuje negativno razmišljanje. Zato je zelo pomembno, s kako naravnanimi čustvi se »hranimo«. Pozitivna miselna naravnost nam daje moč, da smo lahko kos vsaki preizkušnji, s katero se moramo v življenju soočiti.

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

Energija »potuje« tja, kamor usmerimo pozornost in namen, oziroma stvari se gibljejo v smer, kamor so usmerjene misli. Sprememba miselnih modelov omogoči, da organizacijski akterji vidijo stvari drugače ter se ne obremenjujejo z zgodovino organizacije ter preteklimi načini dela. Od vodij je odvisno, čemu bodo namenili večjo pozornost, kakšno vlogo bodo dodelili sodelavcem, v kolikšni meri bodo upoštevali njihova mnenja, kako bodo opredelili poslanstvo in vizijo svojih organizacij itd. Organizacije potrebujejo vodje z rastno miselno naravnostjo, vodje, ki se nenehno učijo in osebnostno razvijajo, spoznavajo ter spreminjajo miselne modele in so sposobni strateškega inoviranja ter spodbujanja ustvarjalnega reševanja problemov (Pagon & Bizjak, 2008, str. 20).

Ljudje s pozitivno miselno naravnostjo imajo: *upanje* – vero v moč in voljo, da bodo dosegli zastavljene cilje; *optimizem* – močno verjamejo, da se bodo stvari kljub oviram in težavam dobro iztekle in so zato sposobni zbrati dovolj spodbude za nadaljnje delo, čeprav pot do cilja morda še zdaleč ni lahka. V nadaljevanju predstavljamo še devet lastnosti pozitivno mislečih ljudi:

- *navdušenje;*
- *prepričanje;*
- *poštenje;*
- *pogum;*
- *samozavest;*
- *odločnost;*
- *potrpežljivost;*
- *mirnost;*
- *osredotočenost.*

5 EMPIRIČNI DEL

Za potrebe raziskovalnega dela diplomske naloge je bilo treba izdelati anketni vprašalnik. V vzorec smo zajeli devet vodij, ki so zaposleni v podjetju »XY«, hkrati pa smo v raziskavo vključili tudi vodje dvajsetih podjetij, v katerih se ukvarjajo z različnimi dejavnostmi, na koncu pa smo vse odgovore med seboj tudi primerjali. Vsem anketirancem smo zastavili ista vprašanja, na katera smo nato dobili dva sklopa odgovorov: en sklop torej predstavljajo odgovori devetih vodij istega podjetja, druga pa odgovori vodilnih predstavnikov dvajsetih različnih podjetij.

5.1 NAMEN IN IZVEDBA RAZISKAV

Glavni namen raziskav je bil pridobiti splošno sliko o tem, v kolikšni meri organizacije različnih dejavnosti že izpolnjujejo značilnosti učeče se organizacije. Zanimalo nas je tudi, v kolikšni meri vodje pri svojem delu uporabljajo načela avtentičnega vodenja. Ankete so bile izvedene v mesecu juliju in avgustu 2010.

Anketni vprašalnik vsebuje:

- prvi sklop predstavljajo demografski podatki anketirancev;
- drugi sklop je sestavljen iz trditve, ki se nanašajo na prepoznavnost učeče se organizacije;
- tretji sklop so trditve, ki se nanašajo na lastnosti avtentičnega vodje;
- v četrtem sklopu pa so anketiranci odgovarjali, na kakšen način motivirajo zaposlene.

Anketni vprašalnik je bil anonimen in se je izvajal preko elektronske pošte ter osebno/anketirancem smo osebno izročili anketni vprašalnik.

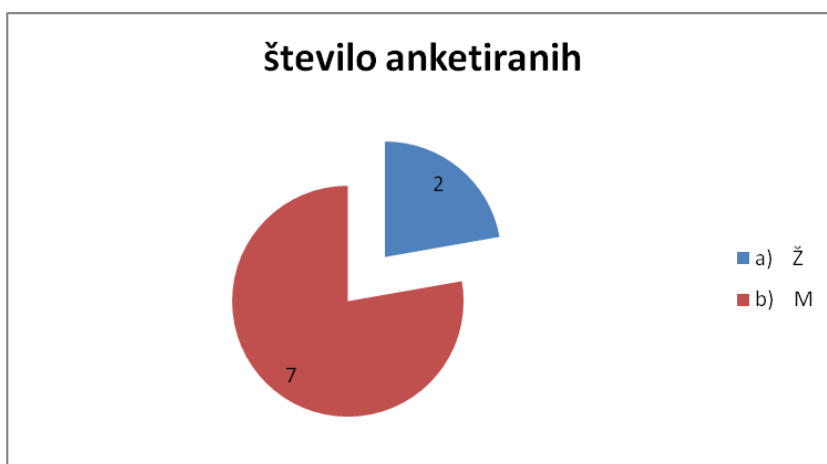
5.2 ANALIZA DOBLJENIH REZULTATOV PODJETJA »XY«

Prva raziskava temelji na odgovorih devetih vodij podjetja »XY«, ki se ukvarja z avtomobilsko industrijo.

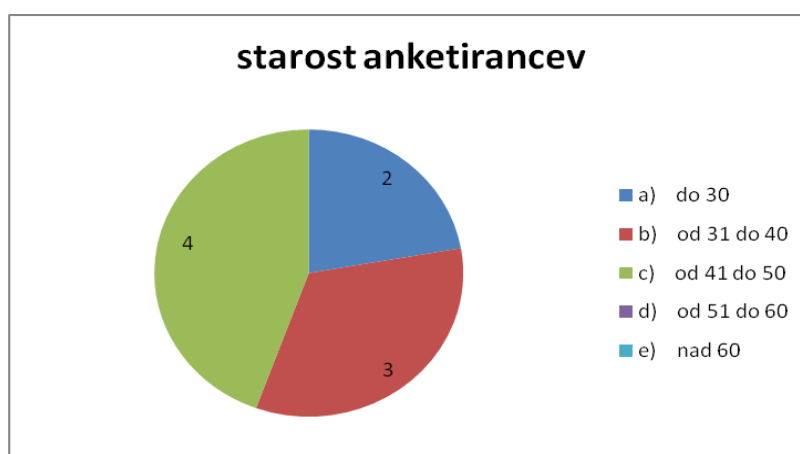
5.2.1 DEMOGRAFSKI PODATKI 1

Spol in starost

Pri tej anketi je sodelovalo sedem moških in dve ženski. Največ anketiranih je bilo iz starostne skupine od enainštirideset do petdeset let, in sicer štirje. Trije spadajo v starostno skupino od enaintrideset do štirideset let, dva pa sta stara manj kot trideset let. Segmentiranost raziskanega vzorca anketirancev glede na spol in starost je prikazana v spodnjih grafih.



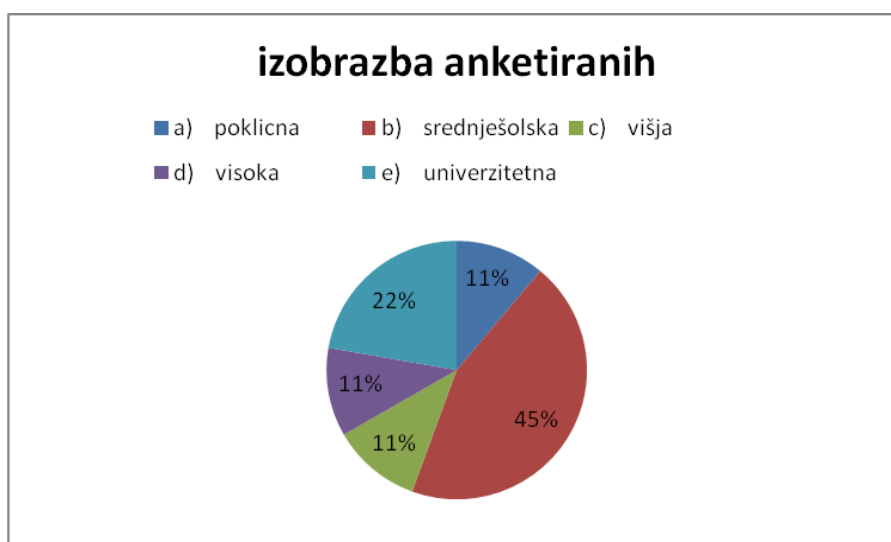
Graf 1: Spol anketiranih



Graf 2: Starost anketirancev

Stopnja izobrazbe

V spodnjem grafikonu je prikazana izobrazba anketirancev. Razvidno je, da izstopajo anketiranci s srednješolsko izobrazbo, in sicer štirje (45 %), sledita jim dva z univerzitetno izobrazbo (22 %), po en predstavnik pa ima poklicno (11 %), višjo (11 %) oziroma visoko izobrazbo (11 %). Z dokončanim magisterijem ali doktoratom ni med anketiranci nikogar.



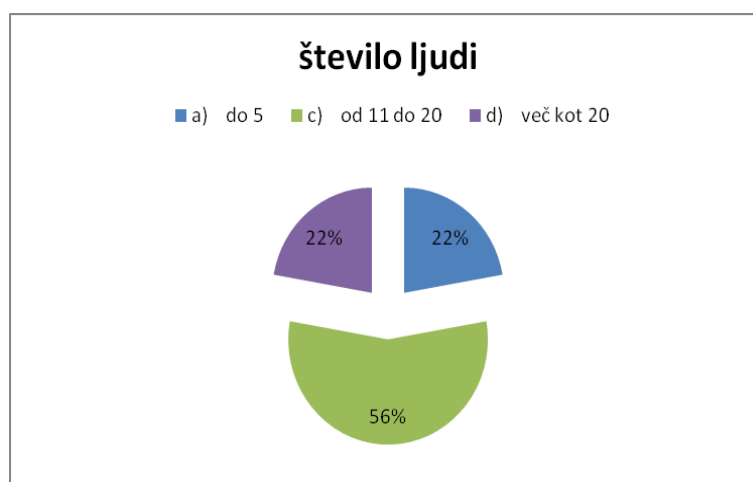
Graf 3: Izobrazba anketiranih

Dejavnost podjetja

Livarna aluminija in magnezija ter orodjarstvo; avtomobilska industrija.

Število ljudi, ki jih vodje vodijo:

Do pet ljudi vodita dva anketiranca (22 %), od enajst do dvajset ljudi vodi pet anketirancev (56 %), preostala dva anketiranca pa vodita več kot 20 ljudi (22 %).



Graf 4: Število ljudi, ki jih vodi vodja

5.2.2 TRDITVE, KI SE NANAŠAJO NA PREPOZNAVNOST UČEČE SE ORGANIZACIJE

	TRDITVE	1	2	3	4	5	BREZ ODG.
1	V naši organizaciji prevladuje učeči se pristop k oblikovanju celovite strategije.			5	3		1
2	Pri nas prevladuje participativni stil sprejemanja odločitev; menedžment in zaposleni nenehno sodelujejo pri sprejemanju odločitev ter skupaj ovrednotijo predloge za izboljšavo, za katere tudi prejemajo variabilne nagrade.	1	3	5			
3	V našem podjetju posamezniki prevzemajo neformalne vloge izumiteljev novih sposobnosti, vlog, spretnosti in zato sčasoma prehaja v vlogo njihovih skrbnikov.		1	6	2		
4	Vodje raje prevzemamo t. i. tvegani slog vodenja, radi eksperimentiramo, se soočamo z izzivi in nepričakovanimi situacijami iz okolja.			4	4	1	
5	Pri nas prevladuje decentralizacija procesa odločanja skozi celotno organizacijo. Naš menedžment opolnomoči zaposlene za sprejemanje strateških odločitev.		2	5	2		
6	Organizacijska struktura je prilagojena spremenjeni strategiji, le-ta podpira horizontalni/procesni tok in sisteme.		1	3	4		1
7	Zaposlenim omogočamo podajanje predlogov,	1	2	3	2	1	

	pobud in razmišljanj o prispevkih tudi zunaj rednega delovnega časa (<i>razmišljanje po metodi brainstorming</i>).						
8	IT-podpora, orodja menedžment znanja in tehnike za prenos znanja imajo pri nas temeljno vlogo.		2	1	5	1	
9	Naši člani so resnično zainteresirani za kreiranje spodbud in pobud ter imajo osebno dolgoročno zavezanost k razvoju organizacije. Sistem nagrajevanja in motiviranja je vezan na stalno učenje.	1	2	4	2		
10	Imamo poseben način dela skozi t.i. medfunkcijske time, medsebojnega sodelovanja in razvijanja timskega učenja. Ni dovolj le učenje na ravni posameznikov, temveč je treba zaznati timski način učenja.		1	5	3		
11	Zaposleni imajo možnost za stalno učenje na osnovi izkušenj. Skrito znanje ter prenos znanja in izkušenj potekata odkrito med vsemi zaposlenimi.		1	4	3	1	
12	Organizacijska kultura gradi na zaupanju in razkrivanju, odprtem podajanju in prenosu znanja.			6	2	1	
13	Zaposleni imajo možnost za nenehno izboljševanje, formalno je spodbujano podajanje predlogov, poudarja se pomen samoučenja in samorazvoja.		2	3	3	1	
14	Velja prepričanje, da ni neumnih vprašanj.	1	1		4	3	
15	Dane so možnosti za razvijanje novih alternativ. Ko gre za stalno prilagajanje procesa končnemu porabniku, imamo razvit sistem premagovanja vertikalnih, horizontalnih in geografskih ter časovnih meja.		1	3	3	2	
16	Organizacija ima izoblikovan celovit sistem za planiranje z viri (ERP), tako oblikovani podatki pomenijo centralno banko podatkov in osnovo za proces poslovođenja znanja.			7	1	1	
17	Ti predstavniki skrbijo za medorganizacijsko povezovanje in sprejemanje zunanjih spremenljivk organizacije.			5	2	1	1
18	Redno imamo organizirane delavnice, interne treninge in krožke za prenos znanja ter izkušenj; učenje poteka na osnovi mrež in alians.	2	1	2	3	1	

Tabela 5: Prepoznavnost učeče se organizacije

Ocenjevanje trditev iz zgornje tabele je potekalo z ocenami od ena do pet: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – ne strinjam se; 3 – niti da, niti ne; 4 – strinjam se; 5 – popolnoma se strinjam.

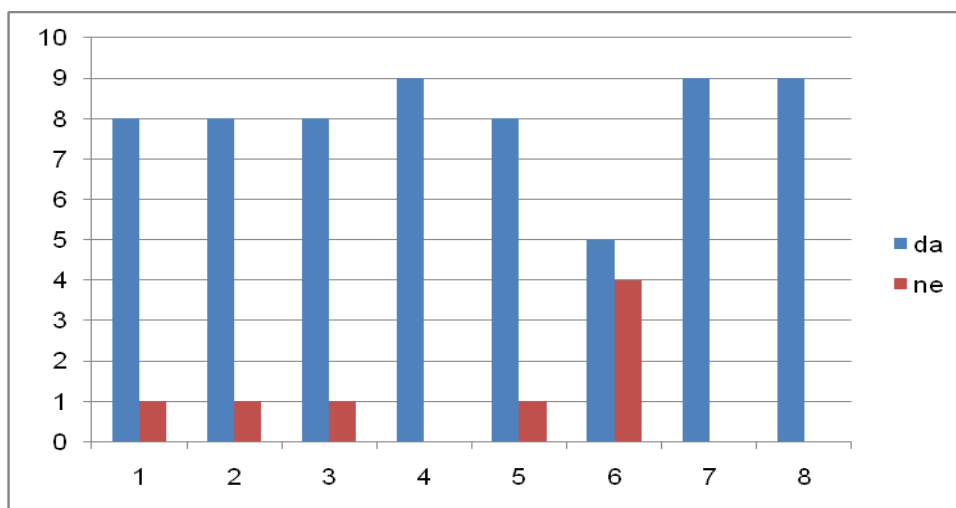
Iz obdelanih podatkov (šesto vprašanje v vprašalniku) je razvidno, da so največkrat ponovljeni odgovori tisti, ki spadajo v stolpec z oznako tri. V štirih primerih pa je razvidno, da izstopa odgovor, ki spada v stolpec z oznako štiri. Če bi bili vsi odgovori označeni z oceno pet, bi pomenilo, da se vseh devet vodij popolnoma strinja z vsemi trditvami, v zgornji tabeli pa je razvidna razpršenost odgovorov. Iz tabele se vidi tudi to, ima devet vodij enega podjetja zelo različen pogled na isti problem.

5.2.3 TRDITVE, KI SE NANAŠAJO NA PREPOZNAVNOST AVTENTIČNEGA VODJE

	TRDITEV	ODGOVOR	
		DA	NE
1.	Da bi se povezali z drugimi ljudmi, morajo vodje najprej spoznati samega sebe in pridobiti samozavest v svoje dobre lastnosti ter delati na odpravljanju svojih slabih. Povezati se morajo s svojo notranjostjo.	8	1
2.	Vodje se odprejo sodelavcem, zanje tabuteme ne obstajajo. Sledijo filozofiji: »vse karte na mizo«. Z ljudmi komunicirajo iskreno in odkrito.	8	1
3.	Da bi lahko uspešno vodili ljudi, morajo vodje poznati, kaj je njihovim zaposlenim pomembno v življenju in pri delu. Poznati morajo njihove sanje in strahove. Svoje sodelavce morajo dobro spoznati.	8	1
4.	Za dolgoročno vodenje je potrebna verodostojnost vodij, kar pomeni, da jim zaposleni verjamejo. Besedam naj sledijo dejanja (<i>angl. walk the talk</i>).	9	
5.	Vodje se prilagodijo svojim sledilcem in odstranijo/premostijo vse morebitne komunikacijske ovire (kulturna različnost, vikanje/tikanje, religija, izobrazba). Približajo se svojim sodelavcem.	8	1
6.	Vodje ne čutijo potrebe po izpostavljenosti samih sebe, ampak po služenju soljudem. Osredotočijo se na druge, ne nase.	5	4
7.	Vodje pomagajo zaposlenim, da odkrijejo svoje skrite talente in jih udeležijo. Verjamejo v sodelavce.	9	
8.	Ko vodja zaposlenim da upanje, jim da tudi zagnanost in prihodnost. Sodelavcem ponudi podporo.	9	
odgovori v odstotkih		89%	11%

Tabela 6: Prepoznavnost avtentičnega vodje 1

V zgornji tabeli so anketiranci ogovarjali z DA ali NE (v vprašalniku sedmo vprašanje). Iz nje lahko razberemo, da so anketirani v 89 % označili trditev z DA, v 11 % pa z NE. Sledi pa tudi grafični prikaz odgovorov. Večina se jih z navedenimi trditvami strinja, kar smatramo kot pozitiven rezultat, sledi grafični prikaz:



Graf 5: Prepoznavnost avtentičnega vodje 1

Spodnja tabela se prav tako nanaša na prepoznavnost avtentičnega vodje, odgovore pa so anketiranci označili z oceno od ena do pet (osmo vprašanje v vprašalniku):

	TRDITEV	1	2	3	4	5	BREZ ODG.
1	Oskrbujem in zagotavljam stalni povratni učinek.			2	6	1	
2	Zagotavljam pravilno in točno komunikacijo.		1		4	4	
3	Tvorim jasno, podrobno podobo o zadolžitvah.			1	6	2	
4	Sem razumevajoč do usklajevanja časovnih terminov vseh članov tima.	1		2	1	5	
5	Upoštevam mnenja in predloge članov tima.				4	5	
6	Izražam skrb in razumevanje za probleme članov.			2	4	3	
7	Izkazujem osebni interes do članov tima.			2	5	1	1
8	Jasno določim odgovornost vseh članov tima.				2	7	
9	Znam uveljaviti avtoriteto za zagotovitev izvedbe zadolžitvev.				5	4	
10	Nisem oddaljeni diktator, temveč prevzemam vlogo svetovalca.			2	3	4	
11	Imam samozavestno, jasno vedenje in ne zatiralnega ali zapovedovalnega.			1	8		
12	Sposoben sem se spustiti na raven članov tima.			2	1	6	
13	Konsistentno se vedem tudi po prenehanju službenega časa.				6	3	

Tabela 7: Prepoznavnost avtentičnega vodje 2

Da bi dobili čim bolj realno sliko o tem, v kolikšni meri so vodje avtentični, smo navedli trinajst trditev, na katere so odgovarjali z oceno od ena do pet, in sicer sta samo dve trditvi prejeli zelo nizki oceni: en anketiranec je eni trditvi prisodil najnižjo možno oceno, druga oseba pa je eni od trditev pripisala oceno zadostno. Prevladujejo odgovori, ki spadajo v stolpec z oznako štiri, kar v petih primerih pa sledijo odgovori iz stolpca z oznako pet. Dobljene rezultate smatramo kot dobre, iz zgornje tabele je namreč razvidno, da so vodje obravnavanega podjetja dokaj avtentični.

5.2.4 TRDITVE, KI SE NANAŠAJO NA NAČIN MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH 1

Trditve o motiviranju so sledeče, možno je bilo označiti več odgovorov:

- a) z osebnimi (letnimi) razgovori;
- b) z vodenjem/zgledom (ljudje, ki jih vodim hodijo skupaj na seminarje, razne tečaje), udeležujemo se tudi posvetov, usposabljanj in izletov. Ohranjam razdaljo med seboj in svojim timom. Ljudem, ki jih vodim, dajem vzgled, zato so pri delu navdušeni;
- c) s spodbujanjem (s tem jih navdušim, dobim njihovo zvestobo in vdanost ter jim dvignem moralo);
- d) s kritiko, ki ni povezana z osebnim nagnjenjem ali odporom. Razlog za kritiko sta zaskrbljenost in zanimanje za vodenega. Takrat izberem pravi trenutek, ne reagiram jezno ter se pogovorim z njim na štiri oči. Kritik ne govorim drugim, ampak samo dotični osebi. Povem mu, da ga cenim, med pogovorom ga gledam v oči, govorim mu resnico, kritiziram pa samo njegovo ravnanje, ne osebnosti. V zaključku ponovno poudarim njegove pozitivne lastnosti;
- e) s pohvalo, priznavanjem odličnosti;
- f) z dajanjem občutka pomembnosti;
- g) z obveščanjem o dogajanju v podjetju;
- h) drugo: po opravljenem delu kratka pavza, da si naberejo moči.

Rezultati se nahajajo v spodnji tabeli, razvidno pa je tudi iz spodnjega grafa:

trditev	a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	h)
odgovor	4 x	4 x	1 x	5 x	6 x	6 x	6 x	1 x

Tabela 8: Motiviranje zaposlenih 1



Graf 6: Motiviranje zaposlenih 1

Iz grafa in tabele lahko razberemo, da prevladujejo odgovori pod oznakami e), f) in g) ter se ponovijo vsak po šestkrat, sledi odgovor, ki ima oznako d) in se ponovi petkrat. Odgovora a) in b) se ponovita štirikrat, najmanjkrat označen odgovor pa je bil odgovor z oznako c), in sicer samo enkrat. Eden izmed anketiranih je napisal tudi dodatni odgovor h) in sicer »po opravljenem delu kratka pavza, da si naberejo moči«.

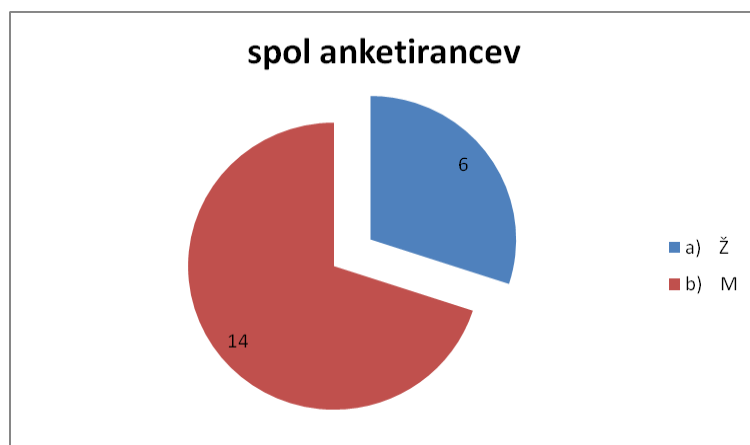
5.3 ANALIZA DOBLJENIH REZULTATOV DVAJSETIH IZBRANIH PODJETIJ Z RAZLIČNIMI DEJAVNOSTMI

Druga raziskava vsebuje odgovore dvajsetih vodij različnih, izbranih dejavnosti podjetij, ki poslujejo na Gorenjskem, Štajerskem ter Notranjskem.

5.3.1 DEMOGRAFSKI PODATKI 2

Spol in starost

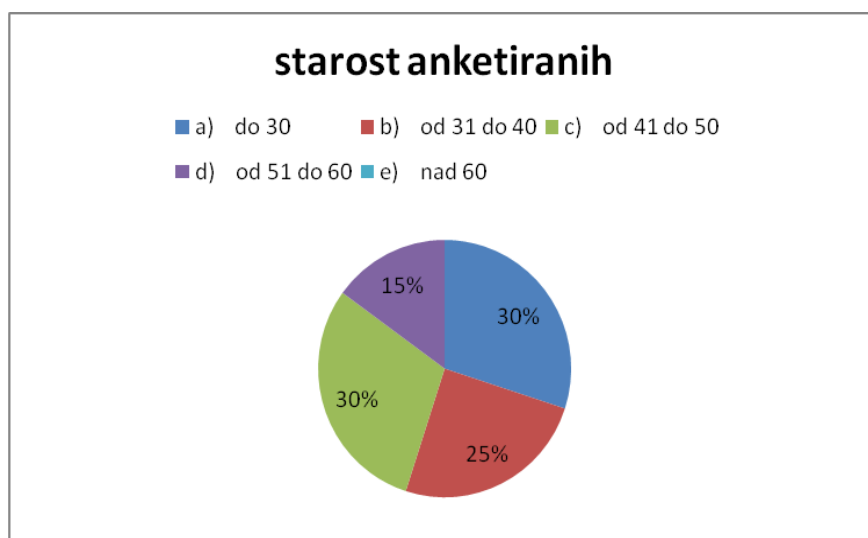
Pri tej anketi je sodelovalo šest žensk in štirinajst moških. Največ anketiranih je bilo iz starostne skupine do trideset let in od enainštirideset do petdeset let, in sicer v vsaki po šest oseb. Pet jih spada v starostno skupino od enaintrideset do štirideset let, trije pa v skupino od enainpetdeset do šestdeset let. Raziskani vzorec anketirancev glede na spol in starost je prikazan v dveh spodnjih grafih in tabeli.



Graf 7: Spol anketirancev

	starost	število	%
a	do 30	6	30
b	od 31 do 40	5	25
c	od 41 do 50	6	30
d	od 51 do 60	3	15
e	nad 60	0	0
skupaj oseb		20	100

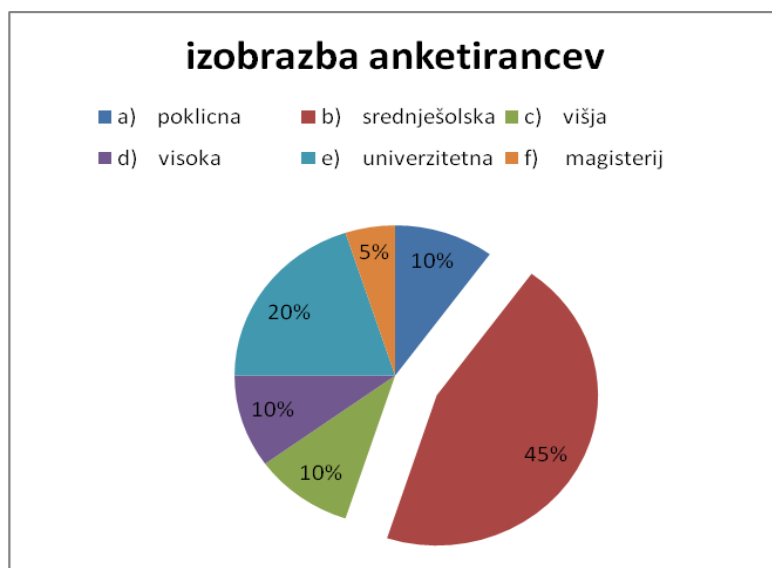
Tabela 9: Starost anketiranih



Graf 8: Starost anketiranih

Stopnja izobrazbe

V spodnjem grafikonu je prikazana izobrazba anketirancev. Razvidno je, da zopet izstopajo anketiranci s srednješolsko izobrazbo, in sicer devet (45 %), sledijo jim štirje, ki imajo univerzitetno izobrazbo (20 %), dva imata poklicno (10 %), dva višjo (10 %), dva pa visoko izobrazbo (10 %). Z dokončanim magisterijem je ena oseba (5 %), z doktoratom pa ni med anketiranci nobenega.



Graf 9: Stopnja izobrazbe

Dejavnost podjetja, v katerem vodje delujejo:

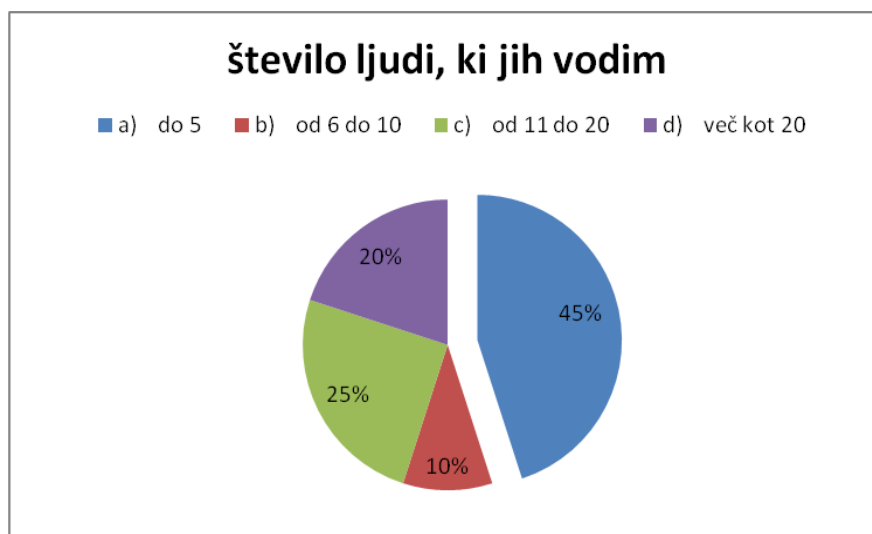
PODJETJE	DEJAVNOST PODJETJA
1	prodaja goriv na drobno
2	reševanje ljudi, živali in premoženja
3	Univerzitetni klinični center Maribor
4	servisiranje kmetijske in gozdarske mehanizacije
5	proizvodnja in distribucija toplotne energije iz biomase – lesnih sekancev
6	javna uprava
7	posredništvo in poslovno svetovanje
8	prodaja, servis
9	ni navedena
10	ni navedena
11	investicijsko upravljanje

12	proizvodnja industrijskih dvigal in transportnih naprav
13	uvoz, distribucija in marketing
14	nacionalna televizija
15	industrijska predelava sadja in zelenjave; živilska industrija
16	trgovina Emporium
17	ni navedena
18	Zdravstvo
19	strojne inštalacije
20	Geodezija

Tabela 10: Dejavnost podjetij

Število ljudi, ki jih vodje nadzorujejo:

Iz grafa lahko ugotovimo, da do pet ljudi vodi devet anketiranih (45 %), od šest do deset ljudi vodita dva anketirana (10 %), od enajst do dvajset ljudi vodi pet anketirancev (25 %), več kot dvajset ljudi pa vodijo štirje anketirani (20 %).



Graf 10: Število ljudi

5.3.2 ZDRUŽENA VPRAŠANJA 6, 7 IN 8

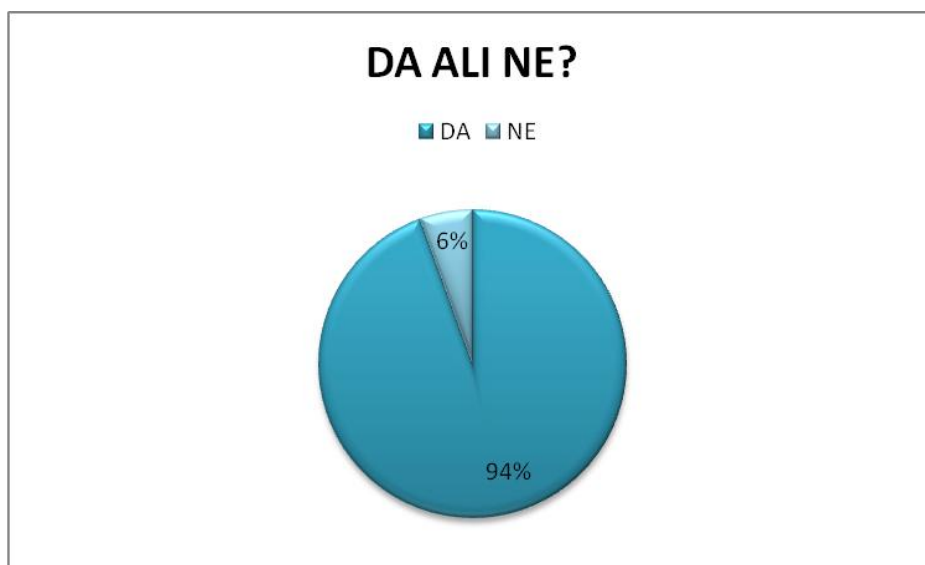
V spodnji tabeli so združeni odgovori na več vprašanj iz anketnega vprašalnika, in sicer na šesto (trditve, ki se nanašajo na prepoznavnost učeče se organizacije), sedmo (trditve, ki se nanašajo na prepoznavnost avtentičnega vodje) in osmo vprašanje (trditve, ki se nanašajo na način motiviranja zaposlenih). Pri vsakem od

vprašanj smo združili vse odgovore enega podjetja ter izpostavili povprečja posameznih odgovorov.

PODJETJE	DEJAVNOST PODJETJA	POVREČJE - 6. VPRAŠANJE	7. VPRAŠANJE		POVREČJE - 8. VPRAŠANJE
			DA	NE	
1	prodaja goriv na drobno	3,6	8	-	4,1
2	reševanje ljudi...	3,8	8	-	3,7
3	univerzitetni klinični center	4,3	8	-	4,9
4	servisiranje kmetijskih	3,9	8	-	4,6
5	proizvodnja in distribucija	3,9	8	-	4,4
6	javna uprava	2,5	7	1	4,4
7	poslovno svetovanje	4,9	8	-	4,8
8	prodaja, servis	2,9	8	-	5
9	ni navedeno	3,4	5	3	3,4
10	ni navedeno	4,1	7	1	4,3
11	investicijsko upravljanje	3,2	7	1	3,8
12	proizvodnja industrijskih dvigal...	3,2	8	-	4
13	uvoz, distribucija...	3,7	8	-	4,3
14	RTV	3,9	8	-	1,3
15	sadje, zelenjava	4,1	8	-	4,6
16	Emporium	2,7	6	2	4,4
17	ni navedeno	3,7	8	-	4,7
18	Zdravstvo	4,2	8	-	4,3
19	strojne inštalacije	2,5	7	1	3,7
20	Geodezija	4,3	8	-	3,9
povprečje obeh odgovorov		3,6			4,1

Tabela 11: Združeni odgovori 6, 7 in 8

Odgovori na sedmo vprašanje:



Graf 11: Prepoznavnost avtentičnega vodje 2

Ugotavljamo, da se velika večina strinja s trditvami, in sicer kar 94 % anketiranih. Ostali, ki so odgovorili z NE, zavzemajo le 6 % delež v grafu. Menimo, da imajo ti vodje precej lastnosti avtentičnih vodij.

Iz spodnjega grafa lahko razberemo, da se vrednost povprečij šestega vprašanja giblje nekako od oznake tri do oznake štiri. Ker šesto vprašanje vsebuje trditve, ki se nanašajo na prepoznavnost učeče se organizacije, lahko rečemo, da ta podjetja že imajo nekatere značilnosti učeče se organizacije.

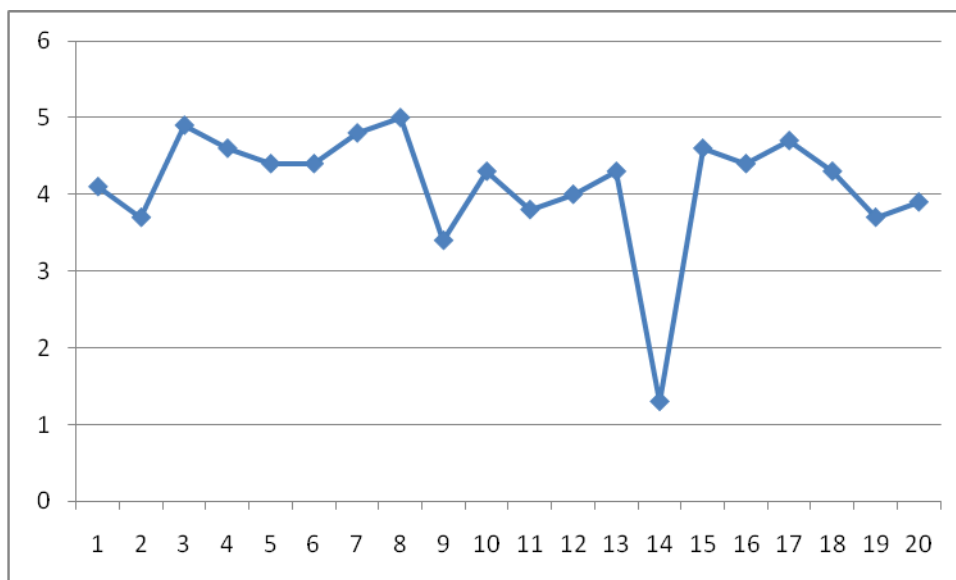
Povprečja osmega vprašanja so malo bolj razgibana od povprečij šestega vprašanja, kar pomeni, da so se odgovori med seboj precej razlikovali. Zelo izstopa podjetje z zaporedno številko štirinajst, saj je predstavnik tega podjetja trditvam dajal relativno nizke ocene.

Ugotavljamo tudi, da je bilo odgovorov z oceno štiri ali pet več pri osmem vprašanju, odgovori pa se nanašajo na ocenjevanje lastnosti vodij samih oziroma na prepoznavanje lastnosti avtentičnega vodje.

Menimo, da so vodje dokaj avtentični in da so nekatere lastnosti učeče se organizacije že vidne.

Povprečja vprašanju 6:

Graf 12: Povprečja, vprašanje 6

Povprečja 8. vprašanje:

Graf 13: Povprečja, vprašanje 8

5.3.3 TRDITVE, KI SE NANAŠAJO NA NAČIN MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH 2

Pridobljeni rezultati se nahajajo v spodnji tabeli:

trditev	a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	h)
odgovor x	7 x	10 x	10 x	8 x	16 x	8 x	12 x	2 x

Tabela 12: Motiviranje zaposlenih 2

S pridobljenimi podatki smo izdelali spodnji graf:



Graf 14: Motiviranje zaposlenih 2

Iz grafa in tabele lahko razberemo, da prevladujejo odgovori pod oznako e), ki se ponovijo šestnajstkrat, sledi odgovor z oznako g) in se ponovi dvanajstkrat. Odgovor b) in c) se ponovita desetkrat, odgovora z oznako d) in f) se ponovita vsak po osemkrat. Oznaka a) je tista, ki se ponovi najmanj krat, in sicer sedemkrat. Dva anketiranca sta napisala tudi dodatni odgovor h) in je naveden v nadaljevanju:

Podjetje z zaporedno številko tri izpostavlja: »nagrajevanje kot ocena delovne uspešnosti, dodatni prosti dnevi, svoboda pri menjavi delovnega časa«.

Predstavniki podjetja pod zaporedno številko štirinajst pa trdi naslednje:

»Ker je bistven problem našega zavoda vodenje, je treba opozarjati na odgovornost in pravico do enakovrednega dialoga; nismo še dojeli, kaj je konstruktivni dialog in kaj je spor; pri nas nestrinjanje žal pogosto pomeni konflikt ali nespoštovanje avtoritete namesto ustvarjalnega diskurza«.

V kolikor bi želeli še kaj dodati, prosim napišite na kratko.

Tu je podjetje z zaporedno številko tri navedlo:

»Za uspešno klimo med zaposlenimi v katerem koli kolektivu mora vodja upoštevati sodelavce kot ljudi in vsak kolektiv se lahko vodi brez prisile«.

Podjetje z zaporedno številko štirinajst pa navaja:

»Odnosi v zavodu so precej odvisni tudi od zunanjih vplivov. Politika je namreč preveč navzoča tudi pri odločanju, kar je za medij nacionalnega pomena izjemno sporno. Novinarji morajo ohraniti neodvisnost in se ne podrežati in spogledovati s katerokoli politično opcijo. Ker pa se je vodilne kadre tudi politično nastavljalo, je tako seveda njihova strokovnost in kredibilnost upadla. S tem pa tudi zaupanje delavcev in njihova kreativnost«.

5.4 UGOTOVITVE RAZISKAV IN RAZPRAVA

Pri pridobivanju »prostovoljcev« za izpolnjevanje ankete smo naleteli na težavo, ker sta dve osebi zavrnila sodelovanje pri anketiranju, saj njihova politika poslovanja tega ne dovoljuje. Dejavnosti, v kateri delujeta, spadata na področje javne uprave ter turistično dejavnost. Kljub temu nam je uspelo pridobiti devetindvajset izpolnjenih vprašalnikov.

Menimo, da so vodje dokaj avtentični in da so nekatere lastnosti učeče se organizacije že vidne. Dejavnosti organizacij z oceno štiri ali več so: 1 – zdravstvo, 2 – poslovno svetovanje, 3 – živilska industrija, 4 – geodezija in 5 – ponovno zdravstvo.

6 ZAKLJUČEK

Teoretični del diplomskega dela je pokazal, da sta koncept učeče se organizacije ter avtentično vodenje povezana, pri čemer pa je pomembna tudi čustvena inteligenca, saj gre pri izboljševanju čustvene inteligence zaposlenih tudi za doseganje dejavnikov, ki jih avtorji pri doseganju poslovne odličnosti podjetja smatrajo za zelo pomembne.

Poskušali smo predstaviti pojem učeče se organizacije in način, kako lahko podjetja učeče se organizacije postanejo, saj menimo, da je to organizacija prihodnosti. Ključnega pomena v učečih se organizacijah so ljudje s svojim znanjem, intelektualni kapital vsakega podjetja, ki jim bo njihovo vrednost treba priznati. V podjetjih bo prav tako treba začeti razvijati takšno organizacijsko kulturo in klimo, da se bodo zaposleni v njih dobro počutili in resnično radi delali ter se izobraževali, ne pa samo hodili vsak dan na delo za plačo. Visoka motiviranost in samoiniciativnost zaposlenih bosta tista dejavnika, ki bosta podjetjem v končni fazi prinesla tisto, česar si želijo, – dobiček in prepoznavnost.

Čustvena inteligenca ima pri vodenju pomembno vlogo. Pomembno je, da izzivov, ki nam jih prinaša današnji poslovni svet ne sprejmemo kot grožnjo, ampak kot priložnost. Odzivnost na spremembe je za organizacijo bistvenega pomena. Če jih le-ta ne sprejme, se ne more razvijati in začne zaostajati v razvoju. Ker so organizacija ljudje, ki so se med seboj povezali z namenom, da bodo skupaj dosegli zastavljen cilj, potrebujejo za uspeh dobrega vodjo.

V kolikšni meri so torej raziskana podjetja že učeča se? Kako avtentični so vodje, ki v teh podjetjih vodijo svoje zaposlene? Gradnja učeče se organizacije je integralen sestavni del uspeha v poslovnem okolju. Poslovanje podjetij mora biti hitro, gibčno in odzivno. Vendar nekatere organizacije še niso sprejele tega dejstva. Tiste organizacije, ki se v hitro spreminjajočem se okolju ne bodo soočile s spremembami, ne bodo mogle preživeti. Cilj našega diplomskega dela sta bili dve raziskavi, ena v izbranem podjetju »XY«, druga pa med različnimi podjetji.

V raziskavi podjetja »XY« je sodelovalo devet predstavnikov podjetja, od tega je bilo sedem moških in dve ženski. Starost večine je od 41 do 50 let, prevladuje pa srednješolska izobrazba. Podjetje se ukvarja z avtomobilsko industrijo. Do pet ljudi vodita dva anketiranca (22 %), od enajst do dvajset ljudi vodi pet anketirancev (56 %), preostala dva anketiranca pa vodita več kot 20 ljudi (22 %). Na trditve, ki se nanašajo na prepoznavnost učeče se organizacije so anketiranci odgovarjali zelo različno. Če povzamemo povprečje vseh devetih predstavnikov, ugotovljamo, da so se večinoma strinjali z oceno številka tri, oziroma z odgovorom »niti da, niti ne«. V prvem sklopu trditev, ki se nanašajo na prepoznavnost avtentičnega vodje, se je

večina in sicer 89 % strinjala s trditvami, 11 % pa se ni. Te odgovore smatramo kot pozitiven rezultat. V drugem sklopu trditev, ki se nanašajo na prepoznavnost avtentičnega vodje, so bili odgovori tudi precej razpršeni. Prevladujejo odgovori z oceno štiri (strinjam se) in pet (popolnoma se strinjam). Dobljene rezultate smatramo kot dobre, razvidno je namreč, da so vodje obravnavanega podjetja dokaj avtentični. Pri trditvah, ki se nanašajo na način motiviranja, ugotavljamo, da so najpogostejši načini motiviranja, ki jih predstavniki tega podjetja uporabljajo: pohvala, priznavanje odličnosti, dajanje občutka pomembnosti ter obveščanje o dogajanju v podjetju. Najmanj pogost uporabljen način motiviranja je v tem podjetju motiviranje s spodbujanjem.

V raziskavi, ki je temeljila na dvajsetih podjetjih različnih dejavnosti, pa je sodelovalo šest žensk in štirinajst moških. Največ anketiranih je bilo iz starostne skupine do trideset let in od enainštirideset do petdeset let, in sicer v vsaki po šest oseb. Zopet izstopajo anketiranci s srednješolsko izobrazbo. Ugotavljamo, da do pet ljudi vodi devet anketirancev (45 %), od šest do deset ljudi vodita dva anketirana (10 %), od enajst do dvajset ljudi vodi pet anketirancev (25 %), več kot dvajset ljudi pa vodijo štirje anketirani (20 %). Pri šestem vprašanju, ki se je nanašalo na trditve o prepoznavnosti učeče se organizacije, je bilo povprečje odgovorov vseh dvajsetih podjetij 3,6; kar že kaže na nekatere znake učeče se organizacije. Povprečje osmega vprašanja, ki ocenjuje lastnosti vodje tima, je nekoliko višje in sicer 4,1; ta ocena pa nem pove, da imajo predstavniki obravnavanih podjetij že v veliki meri lastnosti avtentičnih vodij. Na sedmo vprašanje, ki se tudi nanaša na prepoznavnost avtentičnosti, so anketirani odgovarjali takole: 94 % anketiranih se s trditvami strinja, le šest odstotkov anketirancev pa se z navedenimi trditvami ne strinja. To ocenjujemo kot zelo dober rezultat, saj pove veliko mero avtentičnosti posameznikov. Prevladujoči način motiviranja dvajsetih izbranih podjetij je motiviranje s pohvalo, priznavanjem odličnosti. Dva anketiranca sta podala tudi možni dodatni odgovor.

Velja omeniti, da smo z rezultati raziskave zelo zadovoljni, saj smo ugotovili, da so obravnavani vodje dokaj avtentični in da so nekatere lastnosti učeče se organizacije že vidne. Dejavnosti organizacij z oceno štiri ali več so: 1 – zdravstvo, 2 – poslovno svetovanje, 3 – živilska industrija, 4 – geodezija in 5 – ponovno zdravstvo.

LITERATURA IN VIRI

Dimovski, V. et al., (2005). *Učeča se organizacija (ustvarite podjetje znanja)*. Ljubljana: GV založba.

Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje.

Goleman, D. (1997). *Čustvena inteligenca*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Možina, S. et al. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.

Možina, S. (2002). *Management, nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.

Pogačnik, V. (1995). *Pojmovanje inteligentnosti*. Radovljica: Didakta.

Weisinger, H. (2001). *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi*. Ljubljana: Tangram.

Wilks, F. (2001). *Inteligentna čustva*. Kranj: Ganeš.

Zohar, D. & Marshall I. (2000). *Duhovna Inteligenca*. Tržič: Učila.

Zohar, D. & Marshall I. (2006). *Duhovni Kapital*. Ljubljana: Tozd.

Pagon, M. & Bizjak, U. (2008). *Voditeljstvo kot dejavnik odličnosti organizacije*. HRM, 6 (23), 18-21.

Čurić, Ž. (2007). *Upravljanje energije čustev*. HRM, 5 (17), 42-44.

Cestar Smogavc, A. (2005). *Model celovitega razvoja voditeljstva in učeče se organizacije* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Černe, M. (2008). *Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Černelič, M. (2004). *Učeča se organizacija in ravnanje z znanjem v organizaciji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Peterlin, J. (2007). *Razvoj voditeljstva v učeči se organizaciji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Značilnosti učeče se organizacije. <http://home.izum.si>, dostopno 29.8.2010

Učeča se organizacija. <http://webcache.googleusercontent.com>, dostopno 2.8.2010

Model Future O[®]. <http://www.fm-kp.si>, dostopno 12.8.2010

Avtentični vodja. <http://www.zdruzenje-manager.si>, dostopno 27.8.2010

Avtentični vodja. <http://www.dnevnik.si>, dostopno 28.8.2010

Avtentični vodja. <http://www.dnevnik.si>, dostopno 29.8.2010

Čustvena inteligentnost. <http://webcache.googleusercontent.com>, dostopno 31.8.2010

Pozitivna miselna naravnost. <http://lkm.fri.uni-lj.si>, dostopno 31.8.2010

PRILOGA

ANKETNI VPRAŠALNIK

Sem študentka Višje strokovne šole B & B, v programu Ekonomist. V svojem diplomskem delu preučujem, v kolikšni meri vodje različnih dejavnosti že izpolnjujejo značilnosti učeče se organizacije ter uporabljajo načela avtentičnega vodenja pri svojem delu.

Učeča se organizacija je organizacija, v kateri ljudje nenehno izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, gojijo nove načine mišljenja, so svobodni v skupnih prizadevanjih in se nenehno učijo, kako se učiti skupaj. Je potencial za uspeh, ki ga je mogoče doseči le z miselno naravnostjo in vedenjem, usmerjenim v akcijo.

Anketa je anonimna. Če na določeno vprašanje ne želite odgovarjati, ne označite nobenega odgovora. Za sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem.

Sabina Suljkanović

1. Obkrožite spol:

- a) Ž
- b) M

2. Prosim, označite pred spodaj navedenimi možnimi odgovori, kakšna je vaša starost:

- a) do 30
- b) od 31 do 40
- c) od 41 do 50
- d) od 51 do 60
- e) nad 60

3. Obkrožite dosedanjo izobrazbo:

- | | |
|------------------|------------------|
| a) poklicna | e) univerzitetna |
| b) srednješolska | f) magisterij |
| c) višja | g) doktorat |
| d) visoka | |

4. Dejavnost podjetja, v katerem delujete:

5. Koliko ljudi vodite?

- a) do 5
- b) od 6 do 10
- c) od 11 do 20
- d) več kot 20

6. Prosim, da ocenite v spodnji tabeli navedene trditve z ocenami od 1 do 5. Trditve se nanašajo na prepoznavnost učeče se organizacije.

Legenda:

1 - sploh se ne strinjam

4 – strinjam se

2 – ne strinjam se

5 – popolnoma se strinjam

3 – niti da, niti ne

1.	Strategija	V naši organizaciji prevladuje učeči se pristop k oblikovanju celovite strategije.	5	4	3	2	1
2.	Politika odločanja	Pri nas prevladuje participativni stil sprejemanja odločitev; management in zaposleni nenehno sodelujejo pri sprejemanju odločitev in skupaj ovrednotijo predloge za izboljšavo, za katere tudi prejemajo variabilne nagrade.	5	4	3	2	1
3.	Razvijalci in skrbniki sposobnosti	Pri nas posamezniki prevzemajo neformalne vloge izumiteljev novih sposobnosti, vlog, spretnosti in zato sčasoma prehaja v vlogo njihovih skrbnikov.	5	4	3	2	1
4.	Vodstveni stil managementa	Vodje raje prevzemamo t.i. tvegani slog vodenja, radi eksperimentiramo, se radi soočamo z izzivi in nepričakovanimi situacijami iz okolja.	5	4	3	2	1
5.	Model odločanja	Pri nas prevladuje decentralizacija procesa odločanja skozi celotno	5	4	3	2	1

		organizacijo. Naš management opolnomoči zaposlene za sprejemanje strateških odločitev.					
6.	Ustreznost sistemov in struktur	Organizacijska struktura je prilagojena spremenjeni strategiji, ta podpira horizontalni- procesni tok in sisteme.	5	4	3	2	1
7.	Variabilna politika nagrajevanja	Zaposlenim omogočamo podajanje predlogov, pobud in razmišljanj o prispevkih tudi zunaj rednega delovnega časa (<i>razmišljanje po metodi brainstorming</i>).	5	4	3	2	1
8.	Informacijska in tele-komunikacijska tehnologija	IT-podpora, orodja managementa znanja in tehnike za prenos znanja imajo pri nas temeljno vlogo.	5	4	3	2	1
9.	Dolgoročna zavezanost	Naši člani so resnično zainteresirani za kreiranje spodbud in pobud ter imajo osebno dolgoročno zavezanost k razvoju organizacije. Sistem nagrajevanja in motiviranja je vezan na stalno učenje.	5	4	3	2	1
10.	Način dela	Imamo poseben način dela skozi t.i. medfunkcijske time, medsebojnega sodelovanja in razvijanja timskega učenja. Ni dovolj le učenje na ravni posameznikov, temveč je potrebno zaznati timski način učenja.	5	4	3	2	1
11.	Učenje	Zaposleni imajo možnost za stalno učenje na osnovi izkušenj. Skrito znanje ter prenos znanja in izkušenj poteka odkrito med vsemi zaposlenimi.	5	4	3	2	1
12.	Organizacijska kultura	OK gradi na zaupanju in razkrivanju, odprtem podajanju in prenosu znanja.	5	4	3	2	1
13.	Cikli nenehnega učenja in samorazvoj	Zaposleni imajo možnost za nenehno izboljševanje, formalno je spodbujano podajanje predlogov, poudarja se pomen samoučenja in samorazvoja.	5	4	3	2	1
14.	Spodbujanje komuniciranja v dialogu in	Velja prepričanje, da ni neumnih vprašanj.	5	4	3	2	1

	postavljanje vprašanj						
15.	Nenehno eksperimen = tiranje	Dane so možnosti za razvijanje novih alternativ. Ko gre za stalno prilagajanje procesa končnemu porabniku, imamo razvit sistem premagovanja vertikalnih, horizontalnih in geografskih ter časovnih meja.	5	4	3	2	1
16.	Na znanju temelječi informacijski sistemi	Organizacija ima izoblikovan celovit sistem za planiranje z viri (ERP), tako oblikovani podatki pomenijo centralno banko podatkov in osnovo za proces poslovođenja znanja.	5	4	3	2	1
17.	Povezovalci z okoljem	Ti predstavniki skrbijo za medorganizacijsko povezovanje in sprejemanje zunanjih spremenljivk organizacije.	5	4	3	2	1
18.	Intra-organizacijsko učenje	Redno imamo organizirane delavnice, interne treninge in kroške za prenos znanja in izkušenj; učenje poteka na osnovi mrež in aliانس.	5	4	3	2	1

7. Če se strinjate s spodaj navedenimi trditvami, prosim označite DA, v nasprotnem primeru pa NE.

	TRDITEV	Mnenje	
1.	Da bi se povezali z drugimi ljudmi, morajo vodje najprej spoznati samega sebe in pridobiti samozavest v svoje dobre lastnosti ter delati na odpravljanju svojih slabih. Povezati se morajo s svojo notranjostjo.	DA	NE
2.	Vodje se odprejo sodelavcem, zanje ne obstajajo tabu teme. Sledijo filozofiji: »vse karte na mizo«. Z ljudmi komunicirajo iskreno in odkrito.	DA	NE
3.	Da bi lahko uspešno vodili ljudi, morajo vodje poznati, kaj je njihovim zaposlenim pomembno v življenju in pri delu. Poznati morajo njihove sanje in strahove. Svoje sodelavce morajo dobro spoznati.	DA	NE

4.	Za dolgoročno vodenje je potrebna verodostojnost vodij, kar pomeni, da jim zaposleni verjamejo. Besedam naj sledijo dejanja (<i>angl. walk the talk</i>).	DA	NE
5.	Vodje se prilagodijo svojim sledilcem in odstranijo - premostijo vse morebitne komunikacijske ovire (kulturna različnost, vikanje - tikanje, religija, izobrazba). Približajo se svojim sodelavcem.	DA	NE
6.	Vodje ne čutijo potrebe po izpostavljenosti samih sebe, ampak po služenju soljudem. Osredotočijo se na druge, ne nase.	DA	NE
7.	Vodje pomagajo zaposlenim, da odkrijejo svoje skrite talente in jih udejanjijo. Verjamejo v sodelavce.	DA	NE
8.	Ko vodja da zaposlenim upanje, jim da tudi zagnanost in prihodnost. Sodelavcem ponudi podporo.	DA	NE

8. Trditve v spodnji tabeli se nanašajo na lastnosti vodje tima (učee se organizacije). Prosim ocenite vsako lastnost, kako močno vas opisuje.

Legenda:

1 - sploh se ne strinjam

4 – strinjam se

2 – ne strinjam se

5 – popolnoma se strinjam

3 – niti da, niti ne

Dimenzija vodenja	Opis lastnosti uspešnega vodje tima	ocena				
		5	4	3	2	1
Komunikacija	Oskrbujem in zagotavljam stalni povratni učinek.	5	4	3	2	1
	Zagotavljam pravilno in točno komunikacijo.	5	4	3	2	1
	Tvorim jasno, podrobno podobo o zadolžitvah.	5	4	3	2	1
Razumevanje	Sem razumevajoč do usklajevanja časovnih terminov vseh članov tima.	5	4	3	2	1
	Upoštevam mnenja in predloge članov tima.	5	4	3	2	1
	Izražam skrb in razumevanje za probleme članov.	5	4	3	2	1
	Izkazujem osebni interes do članov tima.	5	4	3	2	1
Jasnost vloge	Jasno določim odgovornost vseh članov tima.	5	4	3	2	1
	Znam uveljaviti avtoriteto za zagotovitev izvedbe zadolžitvev.	5	4	3	2	1

	Nisem oddaljeni diktator, temveč prevzemam vlogo svetovalca.	5	4	3	2	1
Vedenje vodje	Imam samozavestno, jasno vedenje in ne zatiralno ali zapovedovalno.	5	4	3	2	1
	Sposoben sem spustiti se na raven članov tima.	5	4	3	2	1
	Konsistentno se vedem tudi po prenehanju službenega časa.	5	4	3	2	1

9. Prosim odgovorite, na kakšen način motivirate ljudi, ki jih vodite. Možnih je več odgovorov.

- a) z osebnimi (letnimi) razgovori
- b) z vodenjem, z zgledom (ljudje, ki jih vodim gredo skupaj na kak seminar, tečaj), skupna je tudi udeležba na posvetih, usposabljanjih, izletih. Ohranjam razdaljo med seboj in svojim timom. Ljudem, ki jih vodim, dajem vzgled, zato so pri delu navdušeni.
- c) s spodbujanjem (s tem jih navdušim, dobim njihovo zvestobo in vdanost ter jim dvignem moralo)
- d) s kritiko, ki ni povezana z osebnim nagnjenjem ali odporom. Razlog za kritiko sta zaskrbljenost in zanimanje za vodenega. Takrat izberem pravi trenutek, ne reagiram jezno, ter se pogovorim z njim na štiri oči. Kritik ne govorim drugim, ampak samo dotični osebi. Povem mu da ga cenim, med pogovorom ga gledam v oči, govorim mu resnico, kritiziram pa samo njegovo ravnanje, ne osebnosti. V zaključku ponovno poudarim njegove pozitivne lastnosti.
- e) s pohvalo, priznavanjem odličnosti
- f) z dajanjem občutka pomembnosti
- g) z obveščanjem o dogajanju v podjetju
- h) drugo

V kolikor bi želeli še kaj dodati, prosim na kratko napišite na spodnje črte. Hvala.

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Konceptualni model udejanjanja učeče se organizacije – model FUTURE-O®</i>	21
--	----

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Razlika med posameznimi organizacijskimi elementi tradicionalne in učeče se organizacije</i>	17
<i>Tabela 2: Novi organizaciji naproti</i>	17
<i>Tabela 3: Vertikalna in horizontalna struktura</i>	18
<i>Tabela 4: Vloga vodje v učeči se organizaciji v primerjavi s tradicionalnim</i>	27
<i>Tabela 5: Prepoznavnost učeče se organizacije</i>	43
<i>Tabela 6: Prepoznavnost avtentičnega vodje 1</i>	44
<i>Tabela 7: Prepoznavnost avtentičnega vodje 2</i>	45
<i>Tabela 8: Motiviranje zaposlenih 1</i>	46
<i>Tabela 9: Starost anketiranih</i>	48
<i>Tabela 10: Dejavnost podjetij</i>	50
<i>Tabela 11: Združeni odgovori 6, 7 in 8</i>	51
<i>Tabela 12: Motiviranje zaposlenih 2</i>	53

KAZALO GRAFOV

<i>Graf 1: Spol anketiranih</i>	39
<i>Graf 2: Starost anketirancev</i>	40
<i>Graf 3: Izobrazba anketiranih</i>	40
<i>Graf 4: Število ljudi, ki jih vodi vodja</i>	41
<i>Graf 5: Prepoznavnost avtentičnega vodje 1</i>	44
<i>Graf 6: Motiviranje zaposlenih 1</i>	47
<i>Graf 7: Spol anketirancev</i>	48
<i>Graf 8: Starost anketiranih</i>	48
<i>Graf 9: Stopnja izobrazbe</i>	49
<i>Graf 10: Število ljudi</i>	50
<i>Graf 11: Prepoznavnost avtentičnega vodje 2</i>	52
<i>Graf 12: Povprečja, vprašanje 6</i>	53
<i>Graf 13: Povprečja, vprašanje 8</i>	53
<i>Graf 14: Motiviranje zaposlenih 2</i>	54

KRATICE IN AKRONIMI

OK: organizacijska kultura

IT-podpora: podpora informacijske tehnologije