



METODE RAZVOJA AVTENTIČNIH VODIJ V UČEČI SE ORGANIZACIJI

Sandra Penger
Vlado Dimovski
Judita Peterlin

Ekonomska fakulteta Uni-
verze v Ljubljani

Matej Černe

Novo mesto

Kontaktne naslovi:
sandra.penger@ef.uni-lj.si
vlado.dimovski@ef.uni-lj.si
judita.peterlin@ef.uni-lj.si
matej.cerne@gmail.com

Izvilleček

Namen prispevka je prikazati priporočene metode razvoja avtentičnih vodij, in sicer: mentorstvo, akcijsko učenje, 360-stopinjsko vodenje, sistem nasledstva, učeči se timi in tehnika pripovedovanja življenjskih zgodb. Zaposleni v učečih se organizacijah potrebujejo pozitivno vodenje, kjer je vodja zvest samemu sebi in je torej avtentični vodja. Avtentični vodje so samozavestni ljudje z optimizmom, miselno prožnostjo in (za)upanjem v odličnost doseganja skupnih ciljev skupaj s svojimi opolnomočenimi sodelavci. Avtentično vodenje v učeči se organizaciji ima dolgoročno naravnost, saj vključuje zapletene procese, ki jih ne moremo skrajšati na preprosto usposabljanje v okviru organizacije, ampak moramo k razvoju pristopiti celostno, vključujoč širšo okolico posameznika in organizacije.

Ključne besede

avtentično vodenje, učeča se organizacija, metode razvoja avtentičnega vodenja

Abstract

The aim of the paper is to outline the recommended methods for development of authentic leadership: mentorship/coaching, action learning, 360 degree leadership, succession system and storytelling technique. Employees in the organizations of the new era need a positive leadership where the leader is true to himself/herself and is therefore authentic leader. Authentic leaders are self confident people, full of optimism, flexible and possess hope. They strongly believe in the excellence of achieving common goals together with their empowered coworkers. The development of authentic leadership requires an integrated accession that includes wider organizational and personal environment. Authentic leadership in a learning organization has a long term tendency as it includes complicated processes that can not be reduced to merely training in the organizational environment.

Keywords

authentic leadership, learning organization, methods of authentic leadership development

1. UVOD

Koncept, ki omogoča dosledno vpeljavo filozofije učeče se organizacije in njeno dolgoročno blagodejno delovanje, se imenuje avtentično vodenje. Pri tem ne gre za potrebo po stilski preobrazbi vodenja, ampak za poseg v same temelje koncepta vodenja in njegovo vrednostno usmeritev. Namen članka je prikazati pregled metod razvoja avtentičnega vodenja v učeči se organizaciji. Osnovna vrednota avtentičnega vodenja je razvoj in zaupanje. Koncept avtentičnega vodenja je odgovor na klic zaposlenih po pristnem načinu vodenja, ki bi ustrezal potrebam zaposlenih v sodobnih organizacijah (Dimovski idr., 2009). Nova paradigma odgovarja na mnoge kritike pomanjkanja etičnosti in integritete v poslovnem svetu in skuša ponuditi antipod zavajajočemu načinu vodenja preko osredotočenja na osebne konkurenčne prednosti posamez-

nika in razvijanje pozitivnega organizacijskega vedenja, ki vključuje samozavest, (za)upanje, optimizem in (miselno) prožnost.

Članek ima dva vsebinska dela: v prvem delu najprej opredelimo konstrukt avtentičnosti in prikažemo pregled teorij s področja avtentičnega vodenja, nato v drugem delu prikažemo metode razvoja avtentičnega vodenja. Za avtentično vodenje je vse več zanimanja tako v praksi kot v akademskem okolju, tako v svetu (May idr. 2003; George, 2003; Avolio in Gardner, 2005; Gardner idr., 2005) kot tudi pri nas (Dimovski idr., 2009). Edinstveni dejavniki negotovega, kriznega gospodarskega okolja kličejo po novem pristopu k vodenju, katerega cilj je povrniti oziroma vzpostaviti temeljno zaupanje, upanje, optimizem, prožnost, pomembnost in smiselnost ter obli-

kovati ustrezno pozitivno identiteto organizacije v družbi (Penger, 2008; Peterson in Luthans, 2003). Naučiti se moramo ravnati pošteno in pravično oziroma nepristransko do drugih, ne samo zaradi učinka na osebne okoliščine, temveč tudi zaradi učinka na delovanje znotraj in zunaj organizacije, torej na vse človeške izkušnje in na napredek človeštva, pri katerem udeležamo svoje vloge. Pri spevek temelji na splošno raziskovalni spoznavni metodi in izsledkih predhodnih raziskovanj kvalitativne študije primera (angl. *Explanatory Case Study Research*) ter kvantitativnih raziskav, objavljenih v monografiji Dimovski in sodelavci (2009).

2. AVTENTIČNO VODENJE

Upravljanje sprememb in učenja zahteva od vodij prilagodljivost. Vodja mora biti sposoben odzivati se in se prilagajati različnim spremembam. Ključni izziv učeče se organizacije, v primerjavi s klasičnim podjetjem, je zavedanje menedžmenta, da je treba vlogo zaposlenega z avtentičnim vodenjem postaviti na osrednje mesto organizacijske mreže znanja. Avtentični vodja mora skrbeti za stalno izmenjavo izkušenj med zaposlenimi v okviru učeče se organizacije.

2.1. Konstrukti avtentičnosti

Konstrukti avtentičnosti so obravnavali že starogrški filozofi s frazo 'poznati sebe' in frazo 'tvoj resnični jaz' (angl. *to thine own self be true*) (Harter, 2002). Bistvo avtentičnosti je poznati sebe, sprejeti se in se ohranjati takšne, kot smo. Bolje kot sprejeti avtentičnost kot konstrukti je spoznati, da je avtentičnost element kontinuuma, kar pomeni, da bolj ko zaposleni ljudje ohranjajo svoje resnične vrednote, identiteto, preference in čustva, tem bolj avtentični so (Erickson, 1995; Copper idr. 2005). Odličen pregled izvorov in zgodovine avtentičnosti na področju psihologije in filozofije sta predstavila Harter (2002) in Erickson (1995). Pomembna in relevantna za področje organizacijske psihologije so dela humanističnega psihologa Maslowa (1968, 1971), ki se je osredotočil na razvoj polno delujočih ali samoaktualiziranih osebnosti, posameznikov, ki so v harmoniji s svojo temeljno naravo in identiteto ter imajo natančen vpogled vase ter v svoje delovanje in življenje. Ljudje, ki polno delujejo in jih pričakovanja drugih ne ovirajo, lahko namreč bolje izbirajo zase, za svoj osebni razvoj in delovanje. Zanimivo je, da Maslow (1971) samoaktualizirane (angl. *self-actualizing*) posameznike razume kot ljudi z močnimi etičnimi prepričanji. Predstavljene ideje iz humanistične psihologije predstavljajo intelektualno dediščino in vir za razmišljanje o razvoju avtentičnega vodenja v sodobni veji menedžmenta. Pojem avtentičnosti, ki ga razvijamo, se navezuje na posedovanje osebnih izkušenj, najsi bodo to misli, čustva, potrebe, zahteve, želje, preference ali prepričanja, in procesov, preko katerih spoznamo sebe. To pomeni, da nekdo deluje v skladu z resničnim jazom, izraža sebe na načine, ki so konsistentni z notranjimi mislimi

in občutki, torej izraža lastno identiteto (Harter, 2002; Hartel idr., 2005).

2.2. Elementi avtentičnega vodenja: samozavedanje, samoregulacija, pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj

Avtentični vodja sodobne organizacije zagotavlja razpršitev vrednot, ki izvirajo iz pozitivnega vodenja, in sicer vse od osebne identifikacije članov z organizacijo, ustvarjanja skupnih simbolov, zgledov, do spodbujanja pozitivnega modeliranja, prožnosti, zaupanja, optimizma in razvoja samozaveda. Avtentični vodja učeče se organizacije sproža aktivnosti med člani organizacije, tako da postane model pozitivnega organizacijskega vedenja del osebne in strokovne rasti vsakega posameznika. Avtentično vodenje razumemo kot temeljni konstrukt, ki lahko ponotranji transformacijsko in etično vodenje, oblikovano za razvoj vodenja v sodobnih podjetjih.

Avolio idr. (2004) definirajo avtentične vodje kot tiste, ki se globoko zavedajo svojega razmišljanja in vedenja ter jih drugi zaznavajo, kot da se zavedajo lastnih in tujih vrednot, moralnih vidikov, znanja in prednosti; sočasno se zavedajo tudi konteksta, v katerem delujejo, in so samozavedni, polni upanja, optimistični, prožni ter visoko moralni. Luthans in Avolio (2003) definirata avtentično vodenje v organizaciji kot proces, ki črpa iz pozitivnih psiholoških zmognosti in visoko razvitega organizacijskega okolja, kar pripelje v večje samozavedanje in samobvladljivo pozitivno obnašanje vodij in drugih udeležencev, vse skupaj pa spodbuja pozitiven, samostojen razvoj. Georgeeva definicija (2003) pa določa, da imajo avtentični vodje pristno željo ustreči drugim s svojim vodenjem, bolj se zanimajo za opolnomočenje ljudi, ki jih vodijo, njihove kvalitete pri vodenju pa so srčnost, občutek za delo (zagon in strast), sočutje in razum. Luthans in Avolio (2003) pravita, da avtentični vodje prepoznajo in cenijo individualne razlike ter so sposobni in motivirani za identificiranje talentiranih posameznikov in za to, da bi prav tem pomagali nadgraditi njihove talente v osebne, razlikovalne konkurenčne prednosti.

Osnovni komponenti tako avtentičnega vodenja in avtentičnega sledenja sta samozavedanje in samoregulacija (Gardner idr., 2005). Samozavedanje je povezano s samorefleksijo in spoznavanjem samega sebe; preko introspekcije avtentični vodje spoznajo in sprejmejo svoje temeljne vrednote, čustva, identiteto ter motive oziroma cilje, kar predstavlja štiri komponente samozavedanja po Avoliju in Gardnerju (2005). Gre torej za proces, v katerem posameznik razume svoje preference, prepričanja, želje in talente. Tako se zaveda svojega znanja in zmognosti. Samozavedanje vodje je po Avoliju in Gardnerju (2005) izhodiščni element za razvijanje avtentičnega vodenja.

Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans in May: POZITIVNO MODELIRANJE (2004) • Avtentični vodja mora najprej doseči avtentičnost preko samozavedanja, sprejetja samega sebe, avtentičnega delovanja in odnosov z drugimi (Avolio in Gardner, 2005, 324–327). • Avtentično vodenje ni samo avtentičnost vodje, obsega namreč tudi odnose s sledilci in družabniki, ki jih odražajo odkritost, odprtost in zaupanje, vodenje k ustreznim ciljem ter poudarek na razvoju sledilcev. • Transparentnost vedenja vodje je izjemnega pomena za avtentično sledenje. • Pozitivno modeliranje je ključno sredstvo, s katerim avtentični vodje vplivajo na podrejene. • V svojih zadnjih razpravah se avtorji osredotočajo bolj na samozavedanje in samoregulacijo vodij in sledilcev kot na ključne elemente in manj na pozitivna psihološka stanja (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans in May, 2004, 804; Luthans in Avolio, 2003).	Cooper, Scandura in Schriesheim: KRITIKA IZVIRNEGA MODELA (2005) • Avtorji so napisali konstruktivno kritiko modela Avolia in sodelavcev (2004) in hkrati opozorili, da je treba dobro definirati vse aspekte avtentičnega vodenja ter teoretično začrtati smernice prihodnjega raziskovanja na tem področju. • Cooperjeva skupina (2005) je izpostavila tudi nekatera razvojna vprašanja, na katera je treba odgovoriti, ter poudarila nekatera razhajanja s prejšnjimi teorijami. Harvey, Martinko in Gardner: POMEN PRIPISOVANJA (2006) • Model avtentičnega vodenja je v veliki meri podoben prejšnjim. • Njihovo delo v veliki meri poudarja pomen pripisovanja pri ustvarjanju in zaznavanju avtentičnosti. Zaznavanje avtentičnosti in integritete vodij s strani sledilcev kasneje bolj podrobno preučuje tudi Fields (2007). • V njihovem modelu zasledimo poudarek na transparentnosti ter različen, subjektivnem zaznavanju vedenja.
Ilies, Morgeson in Nahrgang: KOMPLEMENTARNI MODEL AVTENTIČNEGA RAZVIJANJA (2005) • Komplementarni model je nadgradnja modela Avolia in sodelavcev (2004), osredotoča se na elemente avtentičnosti ter na proces avtentičnega vodenja in sledenja preko izgrajevanja identitet. • Od drugih modelov se razlikuje po opredeljevanju pomembnih dejavnikov, kot so: vpliv pozitivnih čustev, vpetost v družbeno okolje, posebne sposobnosti vodij in sledilcev ter osebni razvoj in samoučinkovitost, ki jih mora vodja upoštevati pri avtentičnem vodenju. • Opredeljuje tudi koristi (rezultate) avtentičnega vodenja tako za vodje, kot tudi za sledilce; pri tem se opira na psihološki stanji sreče in hedonizma.	Endrissat, Muller in Kaudela-Baum: EMPIRIČNA PODLAGA AVTENTIČNEGA VODENJA (2007) • Ta raziskava med menedžerji v Švici pokaže ključni pomen avtentičnosti in integritete pri zaznavanju vodij. • Na osnovi rezultatov raziskave avtorji ustvarijo lasten model, ki določene elemente avtentičnega vodenja obravnava drugače od predhodnikov. • Avtorji pokažejo na nujno ločevanja avtentičnega vodenja od drugih stilov vodenja (transformacijskega, etičnega) ter odgovarjajo na nekatera vprašanja, ki so jih postavili Sparrowe (2005) in Cooperjeva skupina (2005).
Shamir in Eilam: PRISTOP ŽIVLJENJSKIH ZGODB (2005) • Model izraelskih akademikov temelji na pristopu življenjskih zgodb. • Avtentično vodenje namreč temelji na posameznikovem pripisovanju pomena dogodkom, ki se mu v življenju zgodijo. Vsi ti dogodki skupaj tvorijo življenjsko zgodbo. • Elementi avtentičnega vodenja (samozavedanje, poznavanje samega sebe ...) torej izhajajo iz življenjskih zgodb vodje, zato je rekonstrukcija le-teh izjemnega pomena v razvoju avtentičnih vodij. • Raziskovalca avtentičnega vodenja ne definirata kot stil vodenja (v primerjavi z drugimi raziskavami). • Vodja je lahko avtentičen, tudi če izraža negativne lastnosti. • Življenjska zgodba vodje pa ima tudi ključni pomen pri avtentičnem sledenju, čeprav se model bolj osredotoča na ustvarjanje avtentičnih vodij kot pa na sledenje.	George: UNIVERZALNOST AVTENTIČNIH VODIJ (2007) • Bill George (2007, 16) je z raziskavo med vodji iz različnih kultur in družbenih okolij pokazal, da avtentični vodje nimajo splošnih, univerzalnih značilnosti, ki bi označevale idealnega vodjo. • Avtentičnost vodij izhaja iz njihovih življenjskih zgodb. • Uspešen avtentični vodja se ne rodi, pač pa se razvija skozi celo življenje. • Vsak lahko to doseže s proaktivnim vlaganjem v lasten razvoj.
Sparrowe: SAMOPRIPOVEDNI PRISTOP (2005) • Ta teorija je komplementarna pristopu življenjskih zgodb, uporablja samopriповedni proces (hermenevtična filozofija) kot sredstvo za konstrukcijo življenjskih zgodb vodij. • Pomembni vidik, po katerem se ta teorija razlikuje od drugih, je, da avtentičnost ni le stanje posameznika, ampak se nujno kaže v odnosu do drugih. Drugi imajo namreč ključni pomen pri oblikovanju življenjskih zgodb preko dogodkov in stikov.	Tabela 1: Pregled najpomembnejših teorij avtentičnega vodenja Vir: Avtorji, lastna izdelava po virih v tabeli (2009). Samoregulacija pa pomeni obvladovanje svojega vedenja v skladu s svojo osebnostjo in obenem ohranjanje jasnih, odprtih odnosov do sledilcev in sodelavcev. Gre za notranjene procese obvladovanja, uravnoteženo procesiranje informacij, transparentne odnose ter avtentično vedenje (Gardner idr., 2005). To samokontrolo osebe dosegajo na naslednje načine (Stajkovic in Luthans, 1998): (1) postavitev notranjih standardov (vrednot); (2) ocenjevanje odstopanj med temi standardi in dejanskimi rezultati

(vedenjem); in (3) identifikacija aktivnosti za odpravo odstopanj. Gre torej za usklajevanje vrednot avtentičnih vodij (ali sledilcev) z njihovimi dejanji.

Poleg samozavedanja in samoregulacije Luthans in Avolio (2003) opredelita še pozitivni psihološki kapital in lasten pozitiven razvoj kot elementa avtentičnega vodenja. Ti dve sestavini avtentičnega vodenja imata vlogo tudi pri procesih samozavedanja in samoregulacije. Najpomembnejša pa je njuna vloga pri pozitivnem modeliranju, tj. ustvarjanju avtentičnih sledilcev, čeprav Endrissat idr. (2007) ter Shamir in Eilam (2005) izražajo dvom o neločljivem povezovanju avtentičnega vodenja s pozitivnimi psihološkimi viri. Pozitivni psihološki kapital vključuje elemente pozitivnega organizacijskega vedenja. To so samozavest, optimizem, upanje in prožnost (Luthans in Avolio, 2003). Med procesom pozitivnega modeliranja avtentični vodje povečujejo samozavest sledilcev, ustvarjajo v njih upanje, krepijo prožnost in dvigajo nivo optimizma (Gardner idr., 2004).

Začetnik praktičnega preučevanja avtentičnega vodenja Bill George (2008), tudi sam avtentični vodja, je kot sodobne avtentične vodje zaradi njihovih življenjskih preizkušenj in odličnosti vodenja opredelil naslednje velike osebnosti:
John F. Kennedy – 35. ameriški predsednik, ki je menil, da ima vsak od nas pomembno vlogo v življenju drugih, zato se moramo truditi ustvarjati pozitivne spremembe v svetu.
Theodore Roosevelt – 26. ameriški predsednik, ki je spodbujal državljane, naj se aktivno vključijo v spreminjanje družbenega življenja na boljše.
Nelson Mandela – svetovni vodja in borec za enakost in demokracijo.
Howard Schultz – “kralj kave” se je odločil, da bo ustvaril Starbuck’s kot podjetje z dušo, kjer bi tudi njegov oče s ponosom delal.
Oprah Winfrey – priljubljena medijska osebnost, ki s svojo življenjsko zgodbo in energijo okrog sebe širi idejo, da je vsak od nas odgovoren za svoje lastno življenje in da smo vsi skupaj zavezani k izboljševanju sveta, ki si ga delimo.
Ann McKay – ena najbolj avtentičnih in uspešnih vodij v ameriškem poslovnem svetu, ki je navdušila zaposlene, da so obnovili podjetje Xerox.
Andrea Jung – pri svojih 35 letih se je odločila, da ne želi le prodajati luksuznih izdelkov, ampak opolnomočiti ženske, zato je kot direktorica spremenila poslanstvo podjetja Avon, tako da pomaga ženskam pri osebnostni in ekonomski osamosvojitvi.

Tabela 2: Avtentični vodje iz prakse

Avtentični vodje (gl. tabelo 2) so torej osebe, ki vedo, kdo so, v kaj verjamejo in kaj cenijo, ter pri interakciji z drugimi ves čas delujejo v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji (Avolio in Gardner, 2005). Avolio idr. (2004) definirajo avtentične vodje kot posameznike:

- ki se dobro zavedajo svojega razmišljanja in obnašanja ter jih tudi drugi zaznavajo in sprejemajo kot ljudi, ki se zavedajo lastnih in tujih vrednot, znanja in kreposti, prednosti;
- ki se zavedajo konteksta, okolja, v katerem delujejo;
- ki so samozavestni, polni upanja, optimistični, prožni in imajo visoko moralo (Kark in Shamir, 2002).

Tako kot velja za transformacijsko vodenje, so tudi avtentični vodje lahko direktivni, participativni ali celo avtoritativni. Stil avtentičnega vodenja neposredno ne ločuje avtentičnega vodje od neavtentičnega. Avtentični vodje delujejo v skladu z globokimi osebnimi vrednotami in prepričanji, s katerimi gradijo kredibilnost in si pridobijo spoštovanje ter zaupanje sodelavcev, kar pomeni, da vodijo na način, ki ga sodelavci prepoznajo kot avtentičnega (Avolio in Gardner, 2005). Ker proces prehaja na sodelavce, ti posledično delujejo podobno, to pa vpliva na vodjo, sodelavce, kupce in druge zainteresirane deležnike učeče se organizacije. Sklepni in zbirni učinek avtentičnega vodenja je, po zadnji raziskavi Avolia in Gardnerja (2005), viden v tem, da učinki avtentičnosti skozi čas postanejo temelj organizacijske kulture, ta pa je temelj razvoja pozitivne organizacijske identitete (Penger, 2006).

3. METODE RAZVOJA AVTENTIČNIH VODIJ

V preteklem stoletju se večina teorij vodenja ni osredotočala na bistvene temeljne procese, ki privedejo do razvoja ciljnega vodenja. Zato je treba izpostaviti, da je preučevanje razvoja teorije avtentičnega vodenja v razvoju teorij organizacijskega vedenja zelo novo področje, ki se je začelo intenzivno širiti z razvojem Luthansove šole pozitivnega organizacijskega vedenja v letu 2004. Vsekakor ne gre prezreti tudi prvih izsledkov raziskav in objav o razvoju t. i. upajočih (drznih) vodij in pomenu pozitivnega vpliva vodje (Peterson in Luthans, 2003). Izsledki teh raziskav so se v zadnjem obdobju prelevili v porajajočo se šolo organizacijskega vedenja avtentičnega vodenja (May idr., 2003; Cooper idr., 2005; Sparrowe, 2005).

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

ki kaže njihovo skrb za prihodnost organizacije. Nekateri vodje se sčasoma tako navadijo na svoje ljudi in položaj, da nočejo niti pomisliti na konec svojega poslanstva in z rekrutiranjem naslednika odlašajo do zadnjega trenutka, pogosto do takrat, ko je za kakovostno uvajanje novega vodje že prepozno in to pripelje organizacijo v težave.

Zanimivo vprašanje je tudi, ali se lahko vsak človek razvije v uspešnega vodjo. Zgodovina nas uči, da glede na kontekst in pripravljenost posameznika, ki ima željo po izpostavljenosti in napredovanju, lahko vsakdo vodi določeno skupino ljudi. Na morebitne omejitve napredovanja v hierarhično urejeni organizaciji opozarja t. i. Petrovo načelo (Armstrong, 1994), ki pravi, da posameznik napreduje do ravni svoje nesposobnosti. Dokaj pesimističen pogled na napredovanje pravi, da ljudje, ki svoje delo dobro opravljajo, napredujejo, dokler svojemu delu niso več kos, potem pa obstanejo na ravni, ki je ne obvladajo, in tam povzročajo s svojo nekompetentnostjo škodo sodelavcem in organizaciji. V učeči se organizaciji ni tako stroge hierarhične ureditve, zato se tudi vodje rekrutirajo drugače: v večji meri so izbrani s strani sodelavcev kot pa postavljeni s strani lastnikov organizacije. To hkrati velja za vlogo vodij na splošno, ki je bolj posledica prostovoljnega sledenja zaposlenih kot pa avtoritarnega določanja posameznikov za vodje. Zaposleni torej sami ocenijo, katere ljudi imajo za dovolj sposobne in vešče vodenja, da bi jim zaupali in sledili. Posameznik pa se mora seveda sam z vso odgovornostjo odločiti, ali je pripravljen sprejeti vodenje glede na poznavanje samega sebe in organizacijskega konteksta. Velikokrat znotraj organizacije obstajajo neformalni, t. i. mnenjski vodje, ki jih zaposleni globoko spoštujejo. Ti neformalni vodje usmerjajo nagnjenja in prepričanja svojih sodelavcev in imajo velik vpliv pri sprejemanju sprememb strateškega pomena, zato jih priznavanje njihovih sposobnosti vodenja in okrepitev njihovega vpliva z uradnim položajem dodatno motivira, da se potegujejo za skupne organizacijske cilje.

V nadaljevanju bomo opredelili po našem mnenju ključne načine razvoja avtentičnih vodij v učeči se organizaciji (Peterlin, 2007), in sicer akcijsko učenje, metodo 360-stopinjskega vodenja, sistem mentorstva, sistem nasledstva, učeče se time in tehniko pripovedovanja življenjskih zgodb. Celoten razvoj avtentičnih vodij je zasnovan na razvoju socialnega in pozitivnega psihološkega kapitala.

3.1. Akcijsko učenje

Dejavno ali akcijsko učenje (angl. *action learning*) obravnava stvarne probleme in išče rešitev znotraj organizacijskega okolja ter zagotavlja možnost nenehnega izboljševanja. Organizacijski problemi so najboljše izhodišče za proces akcijskega učenja v organizaciji (Teare in Monk, 2002, 338). Ta proces ima dva dopolnjujoča se

cilja. Dejanski cilj je soočanje zaposlenih z resničnimi delovnimi problemi, nalogami ali projekti v povezavi s specifičnimi metodami in oblikami učenja. Primarni namen dejavnega učenja je torej naučiti se učiti, sekundarni cilj pa je učiti se na konkretnem problemu in ga hkrati tudi rešiti. Takšen model učenja, ki je pretežno namenjen usposabljanju vodstvenih delavcev, pomeni učni in delovni izziv, povečuje motivacijo in daje možnost preoblikovanja organizacijskega problema v priložnost za razvoj organizacije. Čeprav so načini dejavnega učenja številni, je temeljna oblika reševanje istega ali podobnega problema v delovni skupini posameznikov, ki jim pri snovanju procesa učenja in dela pomaga svetovalec (mentor). Dejavno učenje omogoča tudi širjenje učenja na preostale člane organizacije zunaj skupine. Uspešna rešitev problema dviguje samozavest sodelujočih in je ključni motivacijski dejavnik prihodnjega učenja.

3.2. 360-stopinjsko vodenje

Vodja, ki želi izboljšati svoj način vodenja, mora odpraviti »informacijsko karanteno« (Goleman idr., 2002, 154), ki so jo ustvarili okrog njega sodelavci, ki mu želijo ustreči ali zamolčati (neprijetne) informacije. Le redki sodelavci se avtoritativnemu voditelju upajo povedati, da je preoblasten, ali mu predlagati, naj bo bolj demokratičen in vizionarski, zato mora avtentični vodja učeče se organizacije resnico poiskati sam in biti pripravljen tudi sprejeti to resnico ter se v skladu s pridobljenimi rezultati tudi razvijati.

V zahodni Evropi metodo pridobivanja informacij o zaposlenih z vseh strani redno uporablja 65 odstotkov podjetij, v Sloveniji pa le 20 odstotkov. Razlogi za redkejšo uporabo so predvsem pomanjkljivo poznavanje tovrstnih metod, nezavedanje o pomembnosti povratnih informacij za razvoj organizacije ter strah pred neznanim in kritiko (Turk, 2006, 18). Metoda ima lahko razvojno ali ocenjevalno osredotočenost (Cacioppe in Albrecht, 2000, 391), kar je odvisno od organizacije. V primeru ocenjevalnega poudarka organizacija na podlagi rezultatov te metode deluje v smeri nagrajevanja ali kaznovanja ocenjevanega (napredovanje, znižanje ali zvišanje plače ipd.), če pa je poudarek metode na razvoju sodelujočih, potekajo aktivnosti le v smeri izboljševanja pomanjkljivosti, ki so se izkazale pri posameznem sodelujočem. Praktiki in raziskovalci (Turk, 2006, 19) priporočajo, da se na začetku metode uporabi za razvoj zaposlenih in šele, ko se izvajanje metode izkaže za uspešno, jo lahko začnemo uporabljati tudi za ocenjevanje delovne uspešnosti in nagrajevanje zaposlenih. Glavna prednost te metode je možnost načrtovanja izobraževanja ter usposabljanja posameznikov na področjih, kjer je to potrebno. Izkazalo se je tudi, da je ocenjevanje s strani več opazovalcev bolj zanesljivo in nepristransko kot zgolj ocenjevanje s strani neposredno nadrejenega. Čeprav je primarni cilj te metode odkrivanje

razvojnih možnosti ocenjevanega, se je izkazalo, da ob pravilni uporabi pozitivno vpliva na komunikacijo med zaposlenimi in na njihove medosebne odnose.

3.3. Sistem mentorstva

Avtentični vodje v učečih se organizacijah morajo za ključno vrednoto postaviti znanje in ga tudi sami ceniti. Poleg tega, da se morajo vedno znova učiti, kako se učiti, in dopolnjevati bazo znanja, so dolžni prevzeti tudi vlogo učitelja in mentorja svojih zaposlenih. Voditeljstvo učeče se organizacije je pripravljeno na spremembe, v središče pozornosti postavlja ljudi, njihovo znanje in sposobnosti. Vodje so svojim sodelavcem vzorniki, trenerji, mentorji in svetovalci – so torej spodbujevalci osebnostnega razvoja posameznikov in razvoja timov.

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

3.4. Sistem nasledstva

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

V organizaciji, ki skrbi za razvoj svojih zaposlenih, obstaja velik voditeljski potencial, zato je pomembno, da obstaja jasna komunikacija o kariernih možnostih posameznikov.

Posredovanje informacije javnosti o določitvi naslednika ima strateški učinek v tem, da lahko povzroči odhod ključnih kadrov, ki niso bili izbrani in se čutijo prikrajšane, zato mora predhodno vodja opraviti zasebne pogovore z vsemi potencialnimi nasledniki in opredeliti svojo izbiro, da se izogne konfliktni situaciji. V praksi obstajajo različna mnenja o tem, ali sploh določiti naslednika, saj naj bi to pomenilo kontinuiteto, ki ni vedno dobrodošla. Ne glede na to, ali se v organizaciji odločijo za načrtno usposabljanje točno določenih posameznikov, mora v organizaciji obstajati konsenz o pravočasnem razvoju sistema nasledstva, ki omogoči lahkoten prehod na novega vodjo. Izbira in vzgoja naslednika ne sme biti prepuščena mnenju enega samega človeka, ampak širšemu krogu obstoječega voditeljstva. Načrtno vzgajanje obsega pridobivanje najnovejšega znanja in tkanje novih poslovnih vezi v tujini in doma. Pomemben del v pripravi naslednika (posebej, če prihaja iz druge organizacije) je prenašanje vrednot in nenapisanih pravil organizacije. Hkrati moramo omogočiti sodelavcem, da spoznajo način vodenja izbranega naslednika pri konkretnih projektih.

3.5. Učeči se timi

Jedro učeče se organizacije so timi. Posamezniki se v okviru učečih se timov spontano učijo drug od drugega in znanje se prosto pretaka. Prav tako se v okolju učeče se organizacije najlažje prenaša tudi t. i. skrito (tacitno) znanje, ki ga zaposleni pridobijo z izkušnjami in v medosebnih odnosih. Z avtentičnim vodenjem in odprto komunikacijo sprožimo v učečih se timih odmik od rutinskega dela k strateškemu velikopoteznemu razmišljanju, kar Mayer (2008) opredeli kot spodbujanje ustvarjalnosti vodilnih timov. Vsak zaposleni naj bi vsak dan namenil ustvarjalnemu snovanju vsaj eno uro za:

- sprostitvev in miselni preklap, kar je možno doseči z različnimi metodami sproščanja, sprehodom, poslušanjem glasbe, branjem ipd.,
- študiranje, pregled skrbno izbranih objav iz dnevnega strokovnega časopisa,
- zapis ustvarjalnih prebliskov, ki jih na ta način iztrgamo pozabi,
- ustvarjalno tedensko srečanje celotnega vodilnega tima, na katerem naj bi predstavili ustvarjalne prebliske in snovali nove ideje,
- skrbno izbrane skupne izobraževalne in športne aktivnosti ter umetniška doživetja, ki lahko spodbudijo nastajanje novih idej.

3.6. Tehnika pripovedovanja življenjskih zgodb

Avtentični vodje nam s svojimi življenjskimi zgodbami služijo kot vzorniki in motivacijski zgledi, saj z izraž-

njem svojih temeljnih vrednot, pozitivnih čustev in ciljev skrbijo za rast in razvoj sodelavcev ali kot pravi latinska modrost »besede mičejo, a zgledi vlečejo«. Po teoriji naj bi imeli avtentični vodje, katerih dejanja so usklajena z njihovimi prepričanji, večji vpliv na sodelavce, delno zato, ker si ti razlagajo avtentičnost kot dokaz zanesljivosti vodje (Fields, 2007). Tako se razvije zaupanje v vodjo. Ravno zato pa mora biti avtentičnost in integriteta vodje prepoznavna drugim. Ocene sledilcev glede lastnosti vodje temeljijo predvsem na neposrednem opazovanju in na interakciji z njim. Ta stik pri sledilcu služi v življenju kot mejnik, ki poveča samozavedanje in tlakuje pot lastnemu razvoju in avtentičnemu sledenju.

SKLEP

V članku smo predstavili metode razvoja avtentičnega vodenja v učeči se organizaciji, in sicer: akcijsko učenje, metodo 360-stopinjskega vodenja, sistem mentorstva, sistem nasledstva, učeče se time in tehniko pripovedovanja življenjskih zgodb. Pri celotnem razvoju avtentičnih vodij je poudarjen razvoj socialnega in pozitivnega psihološkega kapitala.

Namen prispevka je bil podati tezo, da vse uspešne avtentične vodje v učeči se organizaciji povezuje njihova nenehna težnja po izpopolnjevanju lastnih sposobnosti, skladno z razvojem organizacije in njenega okolja. Naučijo se razmišljati o sebi, a hkrati so manj osredotočeni nase, kot pa na tiste, ki so jih pritegnili, da zanje delajo. Zavezani so trajnemu razvoju svojih pozitivnih osebnostnih značilnosti. Na svoj način lahko vodje spodbudijo zaposlene, da dosežejo nekaj, kar sami niso verjeli, da so sposobni ustvariti. Takšni avtentični vodje delujejo pravzaprav kot magneti za zaposlene. Avtentični vodje imajo naslednje štiri značilnosti: (1) pri vodenju se ne pretvarjajo in so takšni, kot so (a se tudi ne prilagajajo pričakovanjem drugih); (2) motivirajo jih osebna prepričanja, ne pa doseganje statusa, časti in drugih osebnih koristi; (3) so originali, ne kopije; to pomeni, da vodijo iz osebnega prepričanja; (4) njihova dejanja temeljijo na njihovih osebnih vrednotah, prepričanjih in identiteti.

Najsodobnejše empirične in kvalitativne raziskave o organizacijskem vedenju na področju vodenja poudarjajo, da se je treba osredotočiti na temeljni konstrukt vseh pozitivnih oblik vodenja in njegovega razvoja, kar označimo kot razvoj avtentičnega vodenja. Razvoj teorije avtentičnega vodenja vključuje kompleksne procese, saj je teorijo moč udejanjiti v praksi le s programom usposabljanja. Razvoj avtentičnega vodenja vključuje stalne procese, preko katerih vodje in sodelavci pridobijo samozavedanje in vzpostavijo odprte, zaupne in pristne odnose, na katere je delno mogoče vplivati in jih oblikovati z usposabljanjem. Ustvarjanje sveta med svojim napredovanjem je temeljno

vodilo, ki vodjo vsakodnevno izziva k razvoju in izpopolnjevanju. Trajna zavezanost k napredku in razvoju, začeni pri sebi, deluje kot močan zgled za zaposlene in tako ustvari učeče se koncentrične kroge za nenehno pretakanje znanja. V novi paradigmi avtentičnega vodenja poglobljena naloga vodij ni več odločanje, temveč ustvarjanje zaupanja, sodelovanja in sposobnosti učenja znotraj celotne organizacije. Zaposleni na vseh ravneh so pooblaščen za sprejemanje odločitev in doseganje skupne vizije.

Reference

- [1] Armstrong, M. (1994). *How to be an even better manager*. London: Kogan Page.
- [2] Avolio, B. J., W. L. Gardner (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315–338.
- [3] Avolio, B. J., F. Luthans, F. O. Walumbwa (2004). *Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance*. Lincoln: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska.
- [4] Cacioppe, R., S. Albrecht (2000). Using 360°C Feedback and the Integral Model to Develop Leadership and Management Skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 8, 390–404.
- [5] Cooper, C. D., T. A. Scandura, C. A. Schriesheim (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16, 475–493.
- [6] Dimovski, V., S. Penger, J. Peterlin (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
- [7] Endrissat, N., W. R. Müller, S. Kaudela-Baum (2007). En Route to an Empirically-Based Understanding of Authentic Leadership. *European Management Journal*, 25 (3), 207–20.
- [8] Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic Interaction*, 2, 121–144.
- [9] Fields, D. L. (2007). Determinants of Follower Perceptions of a Leader's Authenticity and Integrity. *European Management Journal*, 25, 195–206.
- [10] Gardner, W. L., J. R. Schermerhorn (2004). Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behaviour and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 3, 270–281.
- [11] Gardner W. L., Avolio B. J., Luthans F., May D. R., Walumbowa F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343–372.
- [12] George W. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [13] George W. (2008). *World Business Forum*. New York (23.–24. september 2008).
- [14] Giambatista R. C., Rowe G. W., Riaz S. (2005). Nothing Succeeds Like Succession: A Critical Review of Leader Succession Literature Since 1994. *The Leadership Quarterly*, 6, 963–991.
- [15] Goleman, D., R. Boyatzis, A. McKee (2002). *Prvinsko vodenje*:

- spoznajmo moč čustvene inteligence. Ljubljana: GV Založba.
- [16] Hartel, C. E. J., W. J. Zerbe, N. M. Ashkanasy (2005). Organizational behaviour: An emotions perspective. V: Hartel, Zerbe, Ashkanasy: Emotions in organizational behaviour. London: Lawrence Publishers, 1–9.
- [17] Harter, S. (2002). Authenticity. V: Snyder in Lopez: Handbook of positive psychology. Oxford: Oxford University Press, 382–394.
- [18] Kark, R., B. Shamir (2002). The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers. V: Avolio in Yammarino: Transformational and charismatic leadership: The road ahead. Oxford: Elsevier.
- [19] Kyle, D. T. (2000). Štiri moči voditeljstva: navzočnost, namen, modrost, sočutje. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
- [20] Luthans, F., B. J. Avolio (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. V: Cameron, Dutton in Quinn: Positive organizational scholarship. San Francisco: Barrett-Koehler. 241–261.
- [21g] Maslow, A. (1968). Motivation and personality (3rd ed.). New York: Harper.
- [22] Maslow, A. (1971). The farther reaches of human nature. New York: Viking.
- [23] May, D. R., A. Y. L. Chan, T. D. Hodges, B. J. Avolio (2003). Developing the moral component of authentic leadership. Organizational Dynamics, 32, 247–260.
- [24] Mayer, J. (2008). Spodbujanje ustvarjalnosti vodilnih timov. Revija Kadri. Ljubljana: Zveza društev za kadrovske dejavnosti Slovenije, 12, 43–47.
- [25] Penger, S. (2006). Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- [26] Peterlin, J. (2007). Razvoj voditeljstva v učeči se organizaciji. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- [27] Peterson, S. J., F. Luthans (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. Leadership and Organizational Development Journal, 24, 26–31.
- [28] Seligman, M. E. P. (2002). Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfilment. New York: Free Press.
- [29] Senge, P. M. (1990). The fifth discipline. The art and practice of the learning organization. London: Random House.
- [30] Shamir B., G. Eilam (2005). “What’s your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. The Leadership Quarterly, 3, 395–417.
- [31] Sparrowe, R. T. (2005). Authentic leadership and the narrative self. The Leadership Quarterly, 16, 419–439.
- [32] Stajkovic, A. D., F. Luthans (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. Organizational Dynamics, 26 (4), 62–74.
- [33] Teare, R., S. Monk (2002). Learning From Change. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 7, 334–341.
- [34] Torpman, J. (2004). The Differentiating Function of Modern Forms of Leadership. Management Decision, 7, 892–906.
- [35] Türk, D. (2006). Izogibamo se ocenjevanju šefov in sodelavcev. Finance, 17–19.
- [36] Tymon, W. G., S. A. Stumpf (2003). Social Capital in the Success of Knowledge Workers. Career Development International, 1, 12–20.