

# EVOLUCIJA VODITELJSTVA NA ZDRUŽENJU MANAGER Z RAZISKAVO DUMO 2023



© 2023 NFP Norma

Evolucija voditeljstva na Združenju manager z raziskavo DUMO 2023

Avtorji: Sonja Klopčič, Violeta Bulc, Martina Puc

Urednica: Martina Puc

Tehnična urednica: Špela Mastnak, RES-PONS d.o.o.

Lektoriranje: Zala Budkovič, Amidas d.o.o.

Izdala in založila: Založba COVIRIAS, Parmova ulica 14, 1000 Ljubljana za Združenje manager, Dimičeva 13, 1000 Ljubljana

Telefon: 01 23 22 097, info@covirias.si

Ljubljana, september 2024

1.izdaja

Brezplačna publikacija

Publikacija je izdana v elektronski obliki v formatu pdf.

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

COBISS.SI-ID 207790851

ISBN 978-961-95129-9-9 (PDF)

# KAZALO VSEBINE

Evolutija vodenja: od inženirskega preko sistema pristopa do vodenja z energijo ljubezni (Sonja Klopčič)	6
Civilizacijski in organizacijski izzivi skozi prizmo evolucijskega modela (Violeta Bulc)	21
Modeliranje evolucijske stopnje konkretne organizacije za boljši uvid v rušenje kock (Martina Puc)	29
Rezultati raziskave DUMO 2023 (Martina Puc)	34
Samozavest v evoluciji organizacije (Martina Puc)	44

# PREDGOVOR

**IZTOK SELJAK**  
**PRESEDNIK ZDRUŽENJA MANAGER**



Samozavestni. Ambiciozni. Odgovorni. Sodelujoči.

Podvig je uspeli držati pravo ravnotežje med družino in profesionalnim življenjem. Podvig je nešteto krat pasti in se znati vedno znova dvigniti. Podvig je uspeli držati samega sebe v ravnotežju, ki omogoča, da lahko delamo podvige. Podvig je lahko marsikaj.

Podvig za nas, poslovne voditelje v Zdrženju Manager, je bil, da smo zmogli samokritično in iskreno ugotoviti, da kronično trpimo veliko pomanjkanje samozavesti, ambicioznosti, odgovornosti in sposobnosti sodelovanja. In da si predolgo nismo priznali, da dokler tega sami pri sebi ne bomo odločno spremenili in presegli, nič ne bo šlo na bolje. Obratno, šlo bo na slabše. Ker nismo mi odraz problematične družbe, ampak je družba odraz problematičnih in nedorečenih nas.

Podvig za nas je nato bil, da smo po tem, ko smo na lanskem Managerskem kongresu ugotovili, kakšni smo in kakšni ne želimo več biti, jasno definirali, kakšni pa želimo biti in kakšni bomo. Samozavestni. Razvijali bomo zdravo samopodobo, da bomo odločno in učinkovito uresničili ambiciozne cilje. Ambiciozni. Osredotočeni bomo na drzne in nadpovprečne cilje za skupni razvoj in napredek. Odgovorni. Sprejemali bomo pravilne odločitve v dobro vseh in nosili odgovornost za njihove posledice. Sodelujoči. Zaupali si bomo in se spoštovali, opredelili in uresničili skupne cilje.

Smo po dobrem letu dni našega skupnega usklajenega delovanja v tej smeri že taki? Nedvomno veliko bolj kot leto nazaj. Bolj ambiciozni, samozavestni. Tudi odgovorni. Verjamem in čutim, da sodelujoči. Med sabo bolj povezani. V vseh teh vsebinah smo naredili ogromne korake naprej. Nismo pa še povsem tam. Še se lahko dvignemo in s tem dvignemo vse okrog nas, Slovenijo in EU, saj v našem čedalje večjem razvojnem zaostanku za Kitajsko in drugimi propulzivnimi ekonomijami ne moremo in nočemo biti sestavni del problema, temveč njegove rešitve.

Da se bomo čisto zares dvignili, pa nas čaka še največji in najbolj zahteven podvig. Podvig, da najprej sami postanemo odločno in nepopustljivo samozavestni, ambiciozni, odgovorni in sodelujoči poslovni voditelji, zatem pa to striktno pričakujemo in zahtevamo od vseh okrog nas.

S tem namenom smo štartali 25 delovnih skupin z več kot 150 poslovnimi voditelji in definirali 25 WOW prebojnih projektov. Največji podvig, ki je zdaj pred nami, pa je vse te vsebine, zamisli in projekte postopoma in učinkovito spravimo v življenje, v realnost. Pri tem se prava resnica in odgovori na vsa ključna vprašanja, ki nas težijo in ki jih vsi iščemo zunaj nas, v resnici skrivajo vedno nekje globoko v nas. Vsak jih mora zato poiskati pri samem sebi.

Nihče si nas ne bo zapomnil po tistem, kar smo naredili sami zase, medtem ko si nas bodo številni zapomnili po tistem, kar bomo naredili za vse okrog sebe, za celotno družbo. Če ne bomo mi, poslovni voditelji, odločno stopili iz cone udobja, ki bo sicer tako ali tako izginila, in če ne bomo odločno začeli nujno potreben obrat v slovenski družbi in širše evropski družbi, če ne bomo mi to nujno potrebno spremembo pokazali z lastnim primerom je ne bo nihče drug. Zato bomo soodgovorni za njeno nadaljnje zaostajanje in propadanje. Podvig se torej ne bo uresničil in v tem primeru se bomo tudi mi dokončno začeli utapljati v sivini povprečja.

Jaz ne. Mi ne.

Če nam je še karkoli do samega sebe in do naših sodelavcev, otrok in naslednjih generacij na tem našem prečudovitem prostoru med hribi in morjem, je zdaj, prav zdaj čas, da se aktiviramo na polno. Če na zdaj, kdaj.

Jaz, mi, samozavestni, ambiciozni, odgovorni in sodelujoči poslovni voditelji smo odločeni da našo spiralo samozavesti in z njo povezanih ambicij, odgovornosti in sodelovanja, obrnemo spet odločno navzgor. Ker je to mogoče. In ker to zmoremo. Vsak najprej sam pri sebi, nato vsi skupaj pri vseh. Ker želimo in verjamemo, da je že jutri lahko in bo drugače. Da bomo nase lahko res ponosni.



# EVOLUCIJA VODENJA: OD INŽENIRSKEGA PREKO SISTEMSKEGA PRISTOPA DO VODENJA Z ENERGIJO LJUBEZNI

SONJA KLOPČIČ



## Povzetek

Pregled evolucije teorij vodenja s hitrim vpogledom v dela 17 avtorjev in pokaže naslednje prehode:

Od mehanističnega razumevanja organizacije kot stroja do prepoznavanja, da imajo organizacije lastnosti živih organizmov. Od pogleda na človeka, ki dela v dobro načrtovanem ustroju, do spoznavanja vloge čustvene in duhovne inteligence. Od discipline do zavesti. Od vodenja z ukazi do vodenja z energijo ljubezni. Od postavljanja gospodarstva v središče do postavljanja življenja v središče.

Ob zaključku prispevka pa osvetlimo še, kako lahko sprememba v vodenju spreminja organizacije ter kakšno vlogo pri tem igrata modela DUMO in AEIOU.

## Summary

The overview of the evolution of leadership theories, with a quick insight into the works of 17 male authors and 5 female authors, reveals the following transitions:

From a mechanical understanding of organizations as machines to recognizing that organizations possess traits of living organisms. From viewing people as workers in a well-planned structure to perceiving they are holistic beings and understanding the role of emotional and spiritual intelligence. From discipline to consciousness. From command and control mode to leading with the energy of love. From placing the economy at the center of life to placing life at the center.

In conclusion, the article highlights how changes in leadership can transform organizations and discusses the roles of the DUMO and AEIOU models in this process.

## Inženirji postavijo temelje vodenja v delovnih okoljih

Vodenje so kot proces organiziranja ljudi, da dosežejo zastavljene cilje, začeli znanstveno proučevati v začetku 20. stoletja. Francoski rudarski inženir **Henri Fayol** je bil med prvimi in velja za utemeljitelja sodobne teorije vodenja in upravljanja. Bil je sodobnik **Fredericka Winslowa Taylorja**, ki je sočasno v Pensilvaniji postavljaj temelje znanstvenega menedžmenta. Henri Fayol je svoje usmeritve leta 1916 predstavil v knjigi 'General and Industrial Management'. **Vodenje oziroma menedžment je definiral kot nabor petih elementov: načrtovanje, organiziranje, ukazovanje, koordiniranje in nadzor.** Pojasnjeval je, da vodja napoveduje prihodnost, zato načrtuje ustrezne aktivnosti. Človeške vire organizira v oddelke in ukazuje, kako naj dosežejo cilje. S koordinacijo doseže enotnost in usklajenost aktivnosti, z nadzorovanjem pa preverja, ali delo poteka v skladu s postavljenimi pravili in danimi ukazi. Ti elementi so še vedno sprejeti kot univerzalni principi vodenja, pogosto uporabljeni v zasebnih in javnih organizacijah. **Vodja določa cilje, dolžnosti in odgovornosti zaposlenih, organizira vire za doseganje rezultatov, koordinira delo, nadzira dosežene rezultate in sprejema ustrezne ukrepe ob odstopanjih.**



Filozofijo vodenja Henrija Fayola lahko strnemo v misel, da vrhnji menedžment daje ukaze in nadzira, oziroma v angleško oznako »command&control«. Taylorjev pogled pa je bil: poenostavi opravila, enakomerno razdeli delo in nagrajuje z denarjem.

Oba sta zagovarjala formalne strukture, povezane z jasnimi linijami komunikacije in nadzora. To je še poudaril nemški ekonomist in sociolog **Max Weber**, ki je utemeljil birokracijo kot hierarhično strukturo za upoštevanje striktnih pravil. Predlagal je, da je vodenje utemeljeno na pisnih dokumentih, sočasno pa poudarjal potrebno znanje za opravljanje dela.

Inženirsko dojemanje organizacije kot stroja ima za posledico tudi širše najbrž nezavedno mehanistično gledanje na organizacijo, kot da je to struktura, ki je bila ustvarjena in je v lasti ljudi zunaj organizacije. Razmišljanje, da mora biti stroj kontroliran, da deluje pravilno, vodi v pogled na organizacijo, kot da se bo prej ali slej izrabila, razen, če je ne bomo redno servisirali in vzdrževali. Stroj se ne more spremeniti sam, vse spremembe mora nekdo načrtovati. Tudi priljubljena izraz reinženiring je skladen z mehanističnim pogledom na organizacijo.

## Ljudje ne delujejo kot stroji

Z mehanističnim pristopom so se lotili tudi študije vpliva osvetlitve delovnega mesta na produktivnost. Študija je dala presenetljive rezultate, ki se niso ujemali z inženirskim razmišljanjem, saj je produktivnost naraščala tudi v primerih, v katerih so osvetlitev delovnih mest zmanjšali. Zato je bila pozneje, leta 1927, razširjena na proučevanje vplivov odmorov med delom in trajanjem dela na učinkovitost. Tudi razširjena študija je presenetila. Raziskovalci so predvidevali, da so svetloba, dolžina delovnika, odmori, denarne nagrade, nadzor, vplivali na učinkovitost, a so ugotovili, da je imel največji vpliv na produktivnost odnos delavk do sprememb navedenih dejavnikov oziroma to, da se je nekdo tako zavzeto ukvarjal z njimi in z njihovimi razmerami dela.

Iz tega je Avstralec **Elton Mayo** izpeljal teorijo odnosov med ljudmi in osvetlil pomembnost odnosov v organizaciji. Osredotočal se je na čustva posameznika in opozarjal, da morajo vodje posebno pozornost nameniti medosebnim odnosom. Trdil je, da **podjetje, ki prepozna človekove potrebe, ideje in pripombe, povečuje učinkovitost.**

Dojemanje odnosov je v tistem obdobju imelo naravo transakcije, usmerjeno je bilo v povečevanje donosa. A novo nastalo razumevanje, kako pomemben je tako imenovani človeški dejavnik, je vodilo v nastanek novih teorij vodenja.

Ameriški socialni psiholog **Douglas McGregor** je svojo teorijo X-Y predstavil leta 1960 v knjigi 'The Human Side of Enterprise'. Preprosta interpretacija te teorije je, da je lene ljudi treba nadzirati, motivirane pa nagrajevati.





McGregorjeve ideje so precej povezane s sodobnim razumevanjem **psihološke pogodbe**, ki je lahko transakcijska ali odnosna. Transakcijska se nanaša na menjavo dela za denar, in so pogosto posledica avtorskega vodenja, ki temelji na teoriji X. Odnosne pogodbe so običajno posledica participativnega vodenja po teoriji Y in imajo bolj dolgoročen značaj, gre tudi za odnos zvestobe in priložnosti. Pozneje je tema teorijama dodal še teorijo Z.

Mnogi menedžerji, ki se nagibajo k teoriji X, dosegajo slabe rezultate. Razsvetljeni menedžerji uporabljajo teorijo Y, ki ustvarja boljše rezultate in ljudem omogoča rast in razvoj.[i]

Še pred nastankom teorije X-Y je avstrijski biolog **Ludwig von Bertalanffy** leta 1950 utemeljil splošno sistemsko teorijo, ki pa je resnejšo vlogo v spreminjanju pogleda na vodenje začela dobivati šele desetletja pozneje.

Ameriški znanstvenik japonskih korenin **William Ouchi** je leta 1981 po proučevanju vzrokov za uspešen prodor japonskih avtomobilov na ameriški trg dopolnil teorijo Z. Ta izhaja iz predpostavke, da si **zaposleni prizadevajo za sodelovanje in dobre delovne odnose s sodelavci in imajo močno željo po pripadnosti**. Druga predpostavka je, da delavci od podjetja pričakujejo recipročnost in podporo. Po teoriji Z si ljudje želijo ohraniti ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem ter cenijo delovno okolje, v katerem so družina, kultura in tradicija enako pomembne kot delo samo. Teorija Z pravi, da je **delavcem ob ustrezni podpori vodstva mogoče zaupati, da bodo svoje delo opravljali po svojih najboljših močeh ter skrbeli za lastno dobrobit in blaginjo drugih**.

## Pogled navzven, na konkurenco in čas petic

Leta 1979 je ameriški ekonomist **Michael Porter** v svojem modelu predstavil **pet silnic**, ki bistveno vplivajo na strukturo panoge in s tem tudi na privlačnost za vstop: tekmovalnost med obstoječimi podjetji (panožna konkurenca), možnost pojava novih substitutov, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev in vstopne ovire v panogo (potencialna konkurenca). S tem je pozornost vodij usmeril iz organizacije, v okolje, in zelo podprl prizadevanja za doseganje **konkurenčnih prednosti**.

A pozornost vodenja se je kmalu spet obrnila navznoter, v podjetje. Ameriški sistemski znanstvenik **Peter Senge** je bil leta 1990 prvi, ki je opisal koncept **učee se organizacije**. To je organizacija, v kateri se ljudje nenehno učijo in povečujejo svoje sposobnosti za ustvarjanje. **Temelji na petih ključnih disciplinah**: timsko učenje (dialog za raziskovanje in razumevanje problema ter diskusija za identifikacijo in fokusiranje možnih rešitev), skupna vizija (poveže ljudi in jih navdihne za akcijo), osebno mojstrstvo (nenehno izpopolnjevanje, **Carol Dweck** reče temu miselnost rasti), sistemsko razmišljanje (sistemi med seboj soodvisnih delov v stalni interakciji, zato linearno in mehansko razmišljanje ni primerno) in miselni modeli (način gledanja na svet, ki določa, kako razmišljamo in delujemo).

Miselne modele vodij sta leta 2003 v članku 'The Five Minds of a Manager' posebej osvetlila **Jonathan Gosling in Henry Mintzberg**. Predlagala sta **pet miselnih modelov**: reflektivni za vodenje sebe, svetovna miselnost za vodenje konteksta, akcijska miselnost za vodenje sprememb, analitična za vodenje organizacij in sodelovalna miselnost za vodenje odnosov. Vodjem sta sporočila, da morajo povezovati to, kar je do tedaj veljalo za nezdružljivo: bodi globalen in bodi lokalni, sodeluj in tekmuji, nenehno spreminjaj in vzdržuj red, zagotovi številke in neguj ljudi.

## Čustvena in duhovna inteligenca

Čeprav so vse teorije zagovarjale razum in racionalne odločitve, se je v praksi izkazalo, da jim nekaj manjka, saj je bil za uspeh nedvomno potreben še kak dodaten dejavnik. Ameriški psiholog **Daniel Goleman** je leta 1998 uvedel koncept čustvene inteligence in štiri leta pozneje s knjigo Prvinsko vodenje zelo spremenil predstave o »bistrem vodji«. Razumska inteligenca (IQ) ni ne usodni napovednik in ne temeljni razlikovalni dejavnik uspeha pri vodenju. Že prejšnje študije na slovitih harvardskih poslovnih šolah so pokazale, da je inteligenčni količnik (IQ) komajda šestodstotni indikator uspešnosti vodenja, medtem ko obvladovanje kompetenc čustvene inteligence (EQ) izkazuje 25- in več-odstotno zanesljivost, da bo nekdo »dober vodja«<sup>[1]</sup>.



Goleman v Prvinskem vodenju v nadaljevanju operacionalizira **metodologijo razvoja čustveno inteligentnih vodij in opredeljuje stile vodenja**, ki imajo pozitiven vpliv. Z osredotočanjem na razvoj štirih razsežnosti čustvene inteligence - samozavedanja, samoobvladovanja, socialnega zavedanja in upravljanja odnosov - lahko vodje oblikujejo svoj stil vodenja in znajo v različnih situacijah uporabljati tiste, ki pozitivno vplivajo na zavzetost zaposlenih: vizionarskega, mentorskega, tovariškega ali demokratičnega ter se učinkovito izogibajo pastem ukazovalnega stila vodenja ali stila, ki narekuje tempo. Zadnja dva lahko ob neprimerni uporabi negativno vplivata na sodelavce.

V knjigi *Gonilna sila dobrega* še pojasni, da nekatera čustva naš um vznemirjajo in motijo, druga pa so zelo koristna. Razdraženost je del družine čustev, ki vključuje tudi strah, nezaupanje in jezo. V nasprotno skupino čustev sodijo umirjen um, samozaupanje, sočutje in ljubeznivost. Da bi dosegli trajni duševni mir, bi morali bolje poznati zemljevid čustev.

Angleško-ameriška fizičarka in filozofinja **Danah Zohar** in ameriški psihiater **Ian Marshall** pa sta leta 2000 uvedla pojem **duhovne inteligence**. Pojasnila sta, da ob vsem materialnem bogastvu in tehničnem znanju v naših življenjih manjka nekaj temeljnega. Za nekatere ljudi bi to utegnila biti sposobnost **preobraziti vsakdanje delo v poklic v pravem pomenu** besede. Toda tega občutka poklicanosti ni mogoče zaslediti v sedanjem sistemu vrednot poslovnega sveta. Prevzeti moramo osebno odgovornost za smisel, ustvariti nove poti do njega in ga inteligentno uporabljati.

## **Spremembe so možne le s smislom, ne s pritiskom**

V enem najbolj prodajanih člankov Harvard Business Review z naslovom What Leaders really do iz leta 2001 avtor **John P. Kotter** pojasni, da **vodje ne delajo planov in ne rešujejo problemov, niti ne organizirajo ljudi. Njihovo ključno delo je priprava organizacije za spremembe in podpora pri spoprijemanju z njimi.** Razliko med menedžerji in voditelji predstavi tako: menedžerji se ukvarjajo s kompleksnostjo, voditelji pa s spremembo. Kompleksnosti se lotevajo s planiranjem, postavljanjem ciljev in proračunov, voditelji pa postavljajo pravo smer in prožijo spremembe.

Vodje se pogosto pritožujejo, da se organizacije upirajo spremembam. Spremembo namreč pričakujejo v oprijemljivih oblikah - kot posledico načrtovanja. Ko spremenimo denimo organizacijsko strukturo, naj bi se vse spremenilo.

A načrtovane spremembe so v nasprotju z lastnostmi živih organizmov, ki se na spremembe odzivajo drugače. Živi organizmi se nenehno spreminjajo, prihaja tudi do strukturnih sprememb, a pri tem ohranjajo mrežni vzorec organizacije. **Naravne spremembe so zelo različne od reinženiringa, načrtovanega dizajna.**

Avstrijsko-ameriški fizik, ekolog in sistemski znanstvenik **Fritjof Capra** nadgrajuje že prej omenjeno teorijo Ludwiga von Bertalanffyja in jo aplicira na vprašanje, ali je organizacija živi sistem. Odgovor je da in ne. Vsaka organizacija ima namreč dvojni aspekt. Oblikovana je bila z določenim namenom, to je umetna tvorba. Istočasno pa so organizacije skupnosti ljudi, ki so med seboj v odnosih, si pomagajo, sodelujejo, in to je tudi smisel njihovega dela. Ta dva aspekta sta povezana z dvema različnima naravama sprememb.

Na organizacije lahko gledamo tudi kot na samo generirajoče se mreže komunikacij. To so neformalne mreže, tudi mreže prijateljstev, skupnosti, ki vedno nastajajo v vsaki organizaciji. **Bolj ko so razvite te neformalne mreže, večja je sposobnost organizacije, da se uči, prilagaja.** Živost organizacije izhaja iz skupnostnih praks. Če želimo podpirati sposobnost učenja in spreminjanja organizacije, moramo razumeti preplet formalnih in neformalnih struktur.

Formalne strukture so povezane z distribucijo moči, določanjem mej, odgovornosti, organigrami, proračuni, politiko, strategijami, procesi. Fluidni in spreminjajoči se del organizacije pa je neformalna struktura, ki se spremeni z vsakim posameznikom. Vodja mora poznati delovanje obeh struktur in ustvariti prostor, da bodo skupnostne prakse živele in se širile.

Ljudje se ne upirajo spremembam na splošno, upirajo se spremembam, ki so jim naložene, vsiljene. Sistemski pogled nas uči, da je treba razumeti naravne procese sprememb v živih bitjih, in skladno s tem usmerjati proces sprememb, da bo zrcalil sposobnost življenja za kreativnost, prilagodljivost in raznolikost.

Stroj lahko nadzorujemo, živi organizem pa lahko samo zmotimo. Živa mreža se odziva na motnje, a se odloči, na katere se bo odzvala in kako. **Sporočilo bo učinkovito, če ima smisel za neformalno mrežo. Zato resnična organizacijska sprememba ni možna s pritiskom, temveč le s smislom.** Samo smiselne motnje in impulzi sprožijo spremembe. Zato je za vodje potreben premik od dominacije in kontrole do partnerstva.

Večina organizmov je v naravi sodelovalna in vzdržuje simbiotične odnose. Značilnost živih organizmov je tudi nenehno generiranje novosti. Pojavljanju novega sledi nestabilnost, kaos, nato pa novi red, organiziran okrog novega smisla. A ta red ni oblikovan od zunaj, nastane kot rezultat kolektivne kreativnosti.

Samonikle strukture imajo **potrebo po drugačnem voditeljstvu, po vodenju, ki kreira prostor za pojav novosti. Tu ne gre več za direktorovanje, temveč za omogočanje pojavnosti, ustvarjalnosti.** Tak pristop vodenja lahko izvaja vsak v organizaciji, celo učinkovitejši, če je distribuiran. Tako ustvarjamo kulturo učenja, v kateri so vprašanja in inovacije nagrajeni ter obstaja čudenje ob pojavljanju nečesa novega. Vznikanje novega je zelo nelinearen proces, naše razmišljanje pa je zelo linearno. Ko vznikne nekaj novega, imamo zato občutek čarobnosti. Ko se to zgodi, je vloga voditelja, da to prepozna in kreira priložnost za praznovanje.

Fritjof Capra opozarja, da današnje gospodarsko okolje ne spodbuja življenja, celo nasprotno, sistem pije življenje iz ljudi. Zahteve po dostopnosti 24/7, obremenitve, krize povzročajo, da se je težko povezati z vizijo organizacije kot živega organizma. Potrebna je sprememba sistema, ki bo spodbujala življenje.

**Elinor Ostrom** je leta 2009 kot prva ženska dobila Nobelovo nagrado za ekonomijo. Ugotovila je, da se lahko »običajni« ljudi sami dogovorijo o pravilih za trajnostno rabo skupnih dobrin. Pri tem je identificirala osem korakov: (1) določiti jasne meje, (2) uskladiti pravila, ki urejajo uporabo skupnih dobrin, z lokalnimi potrebami, (3) zagotoviti, da lahko tisti, na katere pravila vplivajo, sodelujejo pri spreminjanju pravil, (4) zagotoviti, da zunanji organi spoštujejo pravice članov skupnosti do oblikovanja pravil, (5) razviti sistem, ki ga izvajajo člani skupnosti, za spremljanje vedenja članov, (6) uporabiti stopnjevane sankcije za kršitelje pravil, (7) zagotoviti dostopna in poceni sredstva za reševanje sporov in (8) zgraditi odgovornost za upravljanje skupnega vira od najnižje ravni do celotnega med seboj povezanega sistema.

## V iskanju smisla

Dobro stoletje je že preteklo od prvih teorij vodenja, pa so še vedno zelo pogosto v uporabi. V tem času se je svet korenito spremenil. Prve teorije vodenja so nastale v 1. industrijski revoluciji, zdaj pa smo v 4. oziroma celo 5. (industrija 5.0) industrijski revoluciji, v dobi digitalizacije, robotizacije, pametnih tovarn, interneta stvari, velikih baz podatkov in umetne inteligence.

Ne spreminja pa se le tehnologija. Tudi ljudje se spreminjajo. Futurist **Gerd Leonhard** v knjigi *Technology vs. Humanity* napoveduje, da se bo človeštvo v prihodnjih dvajsetih letih spremenilo bolj, kot se je v preteklih 300. To pripisuje tudi eksponencialnemu vplivu novih tehnologij.

Povprečen Janez Novak je pametnejši od 89 % učenjakov leta 1900. Ne narašča pa samo inteligenčni količnik, podaljšuje se tudi življenjska doba. A tu je zanimivo še nekaj. Pričakovana življenjska doba ljudi narašča, podjetij pa pada.

Ob začetku petdesetih let 20. stoletja je bilo pričakovano trajanje življenja 46,5 leta, danes je pričakovana življenjska doba v Sloveniji rojenega moškega 78,7 leta, ženske imamo seveda boljše obete.

Pri podjetjih je bila leta 1900 pričakovana življenjska doba 67 let, danes samo še sedem. Zato so potrebne nenehne prilagoditve, neprestano spreminjanje, da ohranjamo organizacijo v dobri kondiciji.

Bolj ozaveščeni in informirani ljudje hočejo svoje delo in tudi uporabo tehnologij dobro osmisliti. Če so bili zaposleni včasih zadovoljni s pasivno vlogo izvajalca, delavca, hočejo zdaj pri svojem delu videti smisel. Želijo biti vključeni in soustvarjati trajnostne rešitve. **Violeta Bulc** v knjigi *'Ritmi poslovne evolucije'* predstavi štiri faze razvoja organizacije. Ob tem navaja, da je v prvih dveh fazah evolucije poslovnih sistemov (delovni in učeči se) naloga vodje, da se usmerja v funkcije in operativne procese v organizaciji ter na zunanji svet, **v mislečih in ozaveščenih pa se osredotoča na miselne procese in notranji svet zaposlenih. Ključna naloga vodje postaja osmišljanje dela, navdihovanje in spodbujanje ustvarjalnosti.** Na inovativnost vpliva posredno, preko gradnje okolja, v katerem so ljudje zavzeti in pri delu lahko pogosto doživljajo zanos. Tako se lahko notranja moč zaposlenih manifestira v novih rešitvah, ki jih trg opazi in jih je pripravljen plačati.

Ljudje hočejo biti videni in slišani. Hočejo pozornost. Nočejo več prevlade kapitala nad naravo. Mladi so sploh jasni: v generaciji Z, med digitalnimi domorodci, jih je polovica zmanjšala svoje nakupe in 45 % jih je prenehalo kupovati določene blagovne znamke zaradi etičnih ali trajnostnih pomislekov. Mladi tudi nočejo več samo delati. Denar jih ne zanima preveč, bolj iščejo navdih in poslanstvo.

**Daniel Pink**, ki je leta 2011 v knjigi *Drive* zapisal, da zdaj ni čas za boljše vodenje, temveč za preporod samousmerjanja, o motivaciji 3.0 pove, da so **zaposleni, ki vidijo v svojem delovanju in delovanju organizacije širši smisel, pri delu bolj ustvarjalni**. Ustvarjalnost zaposlenih pa lahko poišče odgovore zunaj običajnih okvirov. Rezultat ustvarjalnosti so inovativni izdelki in storitve ali inovativni poslovni modeli. V mislečih organizacijah vsaj tretjina zaposlenih ustvarja in sodeluje pri inovacijah. Ključna naloga vodje pa je ustvariti razmere, da lahko ustvarjalnost zaposlenih na polno zaživi.

## Zavest je slepa pega vodenja

Notranje stanje posameznika je po mnenju profesorja na MIT **Ota Scharmerja** najbolj pomembna slepa pega v današnjem vodenju. Treba je **ozavestiti, iz katere ravni izvirajo naša pozornost, odločitve in dejanja**. **Zavest posameznika ključno vpliva na kakovost učenja, poslušanja in vodenja**.

Če je vse ustaljeno, denimo ko procesi potekajo v dogovorjenih okvirih, posamezniki delujemo, kot smo naučeni in kot je običaj. Ko pa pride do motnje, oseba reagira iz svojega notranjega sveta. Pri nekaterih je to denimo lahko prestrašenost, pri drugih jeza, pri tretjih iznajdljivost. Njihova dejanja sledijo njihovi zavesti.

Če hočemo povečati kakovost aktivnosti v timu ali skupini, moramo biti pozorni na nevidno dimenzijo vira: prostor, iz katerega delujemo, pravi v knjigi *Theory U* iz leta 2009.

Za spodbujanje resonance z globljimi polji pojavljanja morajo organizacije vzpostaviti tri vrste infrastrukture: za spodbujanje zaznavanja in podporo sprevideti, kaj se dejansko dogaja (co-sensing), za globoko refleksijo in tišino, za vzpostavitev povezave z avtentično prisotnostjo in kreativnostjo (co-presencing) in za hitro prototipiranje (co-creating). Ob tem je »**presencing**« **sposobnost, da se neposredno povežemo z najvišjim prihodnjim potencialom**. Tako začnemo delovati iz bolj generativne in bolj avtentične prisotnosti iz zdaj in ne iz preteklosti.

**Danah Zohar** pravi, da so **organizacije zavestni živ organizem s sposobnostjo samoorganiziranja**. Organizacija je holistična, to je energijski sistem, v katerem je vse povezano. Gre za ljudi in ne sestavne dele, ljudi s čustvi, prepričanji, predsodki, ideologijo in vse to vpliva na delovanje organizacije. Dinamika kvantnih sistemov upošteva, kakšni so ljudje in kako to vpliva na organizacijo. V takšni organizaciji so prisotni transparentnost, resnica in razumevanje vsega, kar se dogaja.



**Odnosi med nami so tisti, ki ustvarjajo realnost.** Tako kot odnosi med elementi našega telesa odločajo o zdravju telesa, tudi odnosi med deležniki odločajo o zdravju podjetja. Kvantna organizacija pa je v nenehnem dialogu z okoljem in je adaptivna. Pozna več vrednot uspeha, ena je še vedno dobiček, pridružujejo pa se kreiranje delovnih mest, služenje skupnosti, smisel, poslanstvo, veselje pri delu. Vsak zaposleni je voditelj, kvantna organizacija pa temelji na služenju zaposlenim, kupcem, skupnosti, planetu, naslednjim generacijam življenja.

## Gospodarstvo s poslanstvom

Italijansko-ameriško-angleška ekonomistka **Mariana Mazzucato** v knjigi *Gospodarstvo s poslanstvom* iz leta 2023 piše, da se je treba lotiti **spreminjanja jedra poslovnih modelov in vrednostnih verig in z obnovljenim smislom** za ciljno naravnost bistva zveze med organizacijami v celotnem gospodarstvu. Podjetniška družbena odgovornost je prešibka, da bi se lahko večala vrednost za vse deležnike in le s preusmeritvijo gospodarstva - s pojmi skupnega dobra in javne vrednosti - lahko oblikujemo in soustvarimo gospodarstvo, ki bo vzdrževalo bolj vključujočo in trajnostno družbo.

V knjigi navaja tudi strokovnjakinje, ki so **v jedro gospodarstva postavile življenje, ne gospodarstva v jedro življenja** - med njimi tudi Nobelovo nagrajenko **Elinor Ostrom**, ki je dokazala, kako lahko skupnosti trajnostno skrbijo za javne dobrine, in **Kate Raworth** ter njen model ekonomije krofa, ki vzpostavlja krožno gospodarstvo.



## Vodenje z energijo ljubezni

V modele vodenja je treba vnesti energijo, za katero doslej v gospodarstvu ni bilo prostora. Gre za energijo ljubezni. Ljubezen povezuje in ne razdvaja, izkazuje se v spoštovanju, podpori, spodbujanju in tudi v skrbi za naslednje generacije. Vodenje z energijo ljubezni je usmerjeno v celostni razvoj posameznikov, timov, organizacij in skupnosti.

Organizacija je lahko dobra le toliko, kolikor so dobri ljudje v njej. **Celostni osebni razvoj zaposlenih in organizacijska uspešnost sta soodvisna**, zato je treba celostnemu razvoju vseh sodelavcev nameniti posebno pozornost. To je tudi najmočnejši vzvod za spremembo organizacijske kulture. Celostni razvoj sodelavcev povzroči premikanje mej znanega, razširjenje dojemanja in sproži preboje, ko nemogoče kar naenkrat postane mogoče. Za spremembo sistema je potrebna sprememba zavesti, zato kot izbir spoznanj sodobnih avtorjev navajam naslednja temeljna prepričanja, ki nas lahko usmerjajo v vodenju:



**Uspeh je odraz zavesti** - zelo hitro opazimo, kaj ljudje delajo, njihovo vedenje, izgovorjene besede, bolj poredko pa namenjamo pozornost temu, iz katerega vira delujejo, kakšen je njihov notranji prostor, kje korenini njihovo dojetje sveta. Njihov uspeh je odraz zavesti.



**Raven zavedanja vpliva na delovanje sistema** - zavedamo se, da so rezultati torej tisto, kar vidimo, opazimo, izmerimo, samo vrh ledene gore. Vse, kar na rezultate vpliva, se skriva pod gladino in je običajno očem nevidno. In ravno tu je treba delati spremembe, če želimo dosegati boljše rezultate. Globlje, kot posežemo, večji bo učinek.



**Energija sledi pozornosti** - pozornost posameznika vpliva na proces in na izid. To lahko pogosto preizkusimo sami, ko vidimo, kako denimo kakovost našega poslušanja vpliva na razvoj dialoga.



**Odgovorni smo za soustvarjanje blaginje** - ko se posameznik zave moči pozornosti, je s tem sprožen premik iz »ego« ali »oddelčnega« ali »silosnega« pogleda v sistemski pogled. Ta premik iz »jaz« v »mi« je tudi povabilo v skupinsko inteligentnost in s tem soustvarjanje blaginje.



**Drug drugemu smo darilo** - pri vodenju preobrazbe spodbujamo vedenje posameznikov, ki je usmerjeno v sodelovanje, odpiranje dialoga, skupne refleksije in kolektivno akcijo, ki izhaja iz skupnega razumevanja, kaj je potrebno za trajnostno delovanje.

Ljubezen je sestavni del modela AEIOU voditeljstva, ki ga je leta 2019 predstavila Sonja Klopčič. Model zajema pet dimenzij: vodenje iz ljubezni (A), ekosistemsko razmišljanje (E), vodenje s poslanstvom (I) in prevzemanje odgovornosti za kreiranje vrednosti za vse deležnike (O) ter gradnjo na zaupanju temeljčih odnosov (U).



## Sprememba vodenja spreminja organizacije

V današnjem občutljivem, nepredvidljivem in kompleksnem svetu, ki ga pogosto označujemo s kratico VUCA (akronim angleških besed volatile, uncertain, complex, ambiguous), se čedalje pogosteje srečujemo z nenačrtovanimi situacijami, ki od delavcev zahtevajo takojšen in ustrezen odziv, brez porabe časa za poročanje o težavah in čakanja na nova navodila vodje. Poleg nujnosti takojšnjega ustreznega ukrepanja ob odstopanjih pa moramo biti tudi pozorni na kakovost opravljenega dela in iskati izboljšave pri tem. Za to je potrebno znanje in nenehno učenje.

Da omogočimo to sposobnost učenja, se mora vodenje iz načina »ukaz in nadzor« spremeniti v vodenje z zgledom. Vodja se mora iz nekoliko izoliranega položaja na vrhu organizacije postaviti pred ljudi in voditi z zgledom. Usmerja, motivira in spodbuja sodelavce, da s svojim znanjem prispevajo h kakovosti procesov, storitev in izdelkov. Vodja postane generator razvoja, glavni pobudnik sprememb in s svojim delovanjem potegne sodelavce za sabo. Tako organizacija z nenehnimi izboljšavami procesov zagotavlja kakovost in s tem konkurenčno prednost na trgu.

A tak način vodenja je lahko zelo stresen tako za vodjo kot za organizacijo. Vodje čutijo, da je vse na njihovih ramenih, saj neprenehoma poganjajo celoten ustroj organizacije. To pogosto vodi do osebne izčrpanosti in izgorelosti vodij. Po drugi strani pa so člani organizacije potisnjeni v vlogo sledilca, ki udejanja zamisli vodje. To pa ne spodbuja njihove ustvarjalnosti.

Zagate tovrstnega načina vodenja so bile še posebej vidne v začetku epidemije koronavirusne bolezni, ko je bilo veliko organizacij skoraj paraliziranih, saj vodje niso zmogli vleči potez na vseh področjih sočasno, zaposleni pa niso bili dovolj opolnomočeni, da bi lahko sprostili svojo ustvarjalnost, ki je bila v teh kritičnih časih zelo potrebna.

Prav ustvarjalnost zaposlenih je nujna za inovativne organizacije. Je namreč iskanje nečesa, kar še ne obstaja. To je velik preskok od sistema nenehnih izboljšav obstoječih procesov. Gre za preskok v polje neznanega, kjer kreiramo ideje za rešitve, ki jih do zdaj še ni bilo.

Prehod v misleča okolja, za katera **Violeta Bulc** v knjigi Ritmi poslovne evolucije navaja, da vsaj tretjina ljudi polno živi svoj ustvarjalni potencial, zahteva še eno korenito transformacijo vodenja, pravo preobrazbo v voditeljstvo. Naloga vodje postane predvsem to, da kreira prostor, okolje, v katerem bodo ljudje lahko sprostili svojo ustvarjalnost, kar je ključni pogoj za inovativnost. Vodja na ustvarjalnost ne more vplivati neposredno, temveč samo posredno, z usmerjanjem, svetovanjem, coachingom in z navduševanjem. Postaja voditelj, ki razvija ljudi okrog sebe.

Vodja spodbuja sodelovanje med zaposlenimi, izmenjavo idej in njihovo plemenitenje. Pozoren je na razvoj kompetenc in negovanje ključnih vrednot organizacije. Opolnomoči sodelavce, da samostojno sprejemajo odločitve in prevzamejo odgovornost za razvoj ideje v inovacijo.

Vodja sistematično vlaga v razvoj odnosov tako med zaposlenimi kot z drugimi deležniki organizacije – lastniki, kupci, dobavitelji, lokalno skupnostjo, izobraževalnimi institucijami, raziskovalno skupnostjo. Misleča organizacija se z inovativnimi izdelki in storitvami nenehno prilagaja potrebam skupin uporabnikov. Tako gradi svojo vodilno vlogo v tržnih nišah. Da lahko vodja v polnosti in ozaveščeno deluje kot voditelj, naj najprej izmojstri vodenje samega sebe. To pomeni, da pozna svoje prednosti in slabosti, razume svoje osebno poslanstvo in ima svojo vizijo prihodnosti. Poseduje visoko stopnjo samozavesti in samospoštovanja, njegova ambicija in motivacija pa izhajata iz prizadevanja za dobrobit skupnosti. Tudi v naj zahtevnejših situacijah je zvest svojemu naboru vrednot. Vir navdiha najde v sebi in ga zna širiti med svoje sodelavce.

Ozaveščeni voditelj je predan nenehnemu samoizpopolnjevanju in razvija tudi svojo sposobnost nadčutnih, intuitivnih zaznav. To je temelj, da se lahko odpravi na pot razvoja ozaveščenih organizacij. Sposobnost intuitivnega zaznavanja univerzalnih resnic je ključna sposobnost ozaveščenih organizacij in po **Violeti Bulc** to prakticira večina članov organizacije, vsaj sedemdeset odstotkov. Delujejo z modrostjo in soustvarjajo rešitve, ki so dobre za vse, za posameznika, organizacijo, skupnost, človeštvo in planet. Takšno delovanje pa lahko izhaja le iz globokega razumevanja, da smo vsi vzajemno odvisni in povezani. Takšno visoko zavestno vodenje postaja sodobno vodenje.



### **Izziv slovenskih podjetij: prehod iz učečega se v misleče okolje**

Za razvoj agilnih, inovativnih organizacij je treba sprejeti velik izziv in korenito spremeniti način vodenja. Za trajnostno uspešnost je treba v procese strateškega razmišljanja in inoviranja vključiti vse talente, ki jih premoremo. Sodobno voditeljstvo odpira prostor za razvoj talentov, spodbuja ustvarjalnost, hkrati pa neguje odnos do kakovosti in odličnosti, ki smo ga v Sloveniji že zelo dobro razvili.

Brez sodobnih pristopov v vodenju resno tvegamo, da bomo ostali brez najbolj talentiranih ljudi, ker bodo svoje priložnosti iskali v bolj agilnih okoljih.

Nadgradnja ustvarjalnosti in inovativnosti pa je razvoj zavesti in s tem povezane sposobnosti intuitivnih zaznav in modrega soustvarjanja trajnostnih rešitev. To so značilnosti ozaveščene faze kolesa evolucije DUMO. Intuicija nam pomaga, da znamo reševati nestrukturirane probleme. Pomaga nam, da znamo iz preobilja informacij, pa tudi manipulacij, izluščiti tisto, kar je pomembno, in izpustiti tisto, kar ni. Intuicija nam pomaga razbrati vzorce in na njihovi osnovi kreirati celostne rešitve za posameznike, podjetje in skupnost.

Za prehod v ozaveščeno okolje so ključni ozaveščeni posamezniki, zrele osebnosti, ki se zavedajo svojih talentov in so jih pripravljene povezati z drugimi za reševanje kompleksnih problemov in/ali uresničevanje novih priložnosti. Imajo sposobnosti intuitivnih uvidov. Pri odločanju upoštevajo celoten spekter inteligentnosti – razumsko, čustveno in duhovno –, zato sprejemajo odločitve, ki prispevajo k napredku skupnosti in trajnostni uspešnosti. Ozaveščena organizacija se na trgu izkazuje z modrostjo in trajnostnimi rešitvami.

	 DELOVNO OKOLJE	 UČE SE OKOLJE	 MISLEČE OKOLJE	 OZAVEŠČENO OKOLJE
TEMELJ ORGANIZACIJE	FUNKCIJE	PROCESI	ODNOSI	MNOŽICA OZAVEŠČENIH POSAMEZNIKOV
VODENJE	OPTIMIZACIJA OPRAVIL	NEPRESTANE IZBOLJŠAVE	MONOPOLNE TRŽNE NIŠE	DIALOG IN SAMOORGANIZIRANJE
ODLOČANJE	HIERARHIJA	SPLOŠČENA HIERARHIJA	OMREŽJE ENAKOVREDNIH ODLOČEVALCEV	ZNOTRAJ TIMOV
STRATEŠKO RAZMIŠLIJANJE	KLJUČNI POSAMEZNIKI NA VRHU	NAD 10% ZAPOSLENIH	NAD 30% ZAPOSLENIH	NAD 70% ZAPOSLENIH
POUDAREK RAZVOJA	PROIZVODI IN STORITVE	UPORABNIKI	POTREBE SEGMENTOV UPORABNIKOV	POSAMEZNI UPORABNIK
KLJUČNI VIR RAZVOJA (FOKUS INVESTICIJ)	TEHNOLOGIJA	TIMSKO DELO	MULTIDISCIPLINARNI TIMI	HOLISTIČNI POSAMEZNIKI
PREVLADUJOČE TEME NA SESTANKIH	MATERIALNI VIRI	FINANČNI VIRI	ČLOVEŠKI VIRI	ŽIVLJENJSKA ENERGIJA
VIR SAMOZAVESTI VODITELJSTVA	TEHNOLOŠKE SPOSOBNOSTI	KONKURENČNA SPOSOBNOST	KLJUČNE KOMPETENCE IN VREDNOTE	POSLANSTVO IN SMISEL
ODNOS VODSTVO – ZAPOSLENI	DISCIPLINA IN USTALJENA PRAVILA	SODELOVANJE NA POVABILO	SAMOINICIATIVNO PRISPEVANJE	VSAK DELUJE KOT VODITEJ

Slika 1: Poenostavljen model DUMO, ki temelji na modelu evolucije poslovnih sistemov avtorice Violete Bulc

## Model AEIOU kot podpora vodjem za misleča in ozaveščena okolja

Vodenje se dogaja samo v odnosih. A odnosi niso le tisto, kar vodja kaže navzven, v načinu komuniciranja, povezovanja in sodelovanja. Voditeljski odnos se začne intimno, v notranjem odnosu posameznika do sveta, do življenja, v odnosu do ovir ali priložnosti. Odnosi so tisti, ki kreirajo našo realnost. Notranji svet voditelja se izraža v zunanjem svetu, v razvoju njegovih odnosov s sodelavci, s poslovnimi partnerji in drugimi deležniki organizacije. Zato so odnosi prva od dimenzij modela AEIOU voditeljstva.

Druga dimenzija ozaveščenega voditeljstva je razumevanje osebnega poslanstva in poslanstva organizacije. Voditelj deluje skladno z njima in osmišlja tudi delo svojih sodelavcev.

Odgovornost za blaginjo vseh je tretja dimenzija AEIOU voditeljstva in sega vse do odgovornosti za življenje na našem planetu.

Četrta dimenzija je povezanost. Vključuje razumevanje soodvisnosti in vzajemnosti. Ničesar ne delamo v izolaciji, temveč vsako dejanje vpliva tudi na druge. To je tudi osnova ekosistemskega razmišljanja.

Peta dimenzija AEIOU voditeljstva pa je vodenje z energijo ljubezni. Ljubezen se izraža s spoštovanjem, spodbujanjem, podpiranjem, negovanjem, sočutjem, pa tudi z navdihovanjem in navduševanjem.

Vodenje iz energije ljubezni, razumevanje vsepovezanosti, smiselno delo za uresničevanje poslanstva, odgovornost za blaginjo vseh in razvoj odnosov je torej pet dimenzij AEIOU voditeljstva. Za gradnjo ozaveščenih organizacij je potreben premik v ozaveščeno voditeljstvo. Tu gre za celovito preobrazbo načina opazovanja, dojetanja, občutenja, razmišljanja in delovanja.

Pot od razumevanja koncepta AEIOU voditeljstva do globokega dojetanja, ponotranjenja oziroma do tega, da novi način razmišljanja preide v kri, kot radi rečemo, ni enostavna. Začne se lahko s tem, da opolnomočimo druge ljudi, da jih povabimo v skupno kreiranje vizije in ciljev organizacije, v katerih bodo videli smisel vsi.

Poleg uvajanja novih praks v svojem delovanju navzven pa je potrebno tudi uvajanje notranjih pristopov osebnostnega razvoja, kot so refleksija, čuječnost, meditacija, energijski treningi ter redno prakticiranje odpuščanja zamer in krivic. S tem se osebnost dodatno prečisti, in ko si čist, je telo kot antena, kar omogoča zaznavanje, kaj so prave usmeritve.

Ko vodja ponotranji AEIOU voditeljstva, se korenito spremeni njegov odnos do poslovanja. Tako si ne prizadeva več za velike količine proizvedenega, ampak za to, da zadovolji resnične potrebe uporabnikov. Poslovanja ne optimizira samo za svoje podjetje, temveč za celotno verigo podjetij in je ob tem pozoren, kakšen vpliv ima celotna veriga na planet. Zato je skrben do izrabe virov. Zavestno izbira uporabo energijskih virov in tudi neoporečnih vhodnih materialov. Načrtuje krožne modele za ponovno uporabo surovin. Svoj posel vidi kot platformo za razvoj ljudi in celotne skupnosti, ne le za doseganje ozkih poslovnih ciljev. Kopičenje bogastva zase in za podjetje ni več cilj. Uspeh dobi drugo dimenzijo, meri ga po uspešnosti ljudi okrog sebe in blagostanju celotnega ekosistema.

Vodja organizacije mora v svojem načinu dojetanja in delovanja presegati raven organizacije vsaj za pol stopnje, da lahko podpira razvoj organizacije. Medsebojna povezava načina vodenja po modelu AEIOU in evolucijskih stopenj organizacije DUMO je razvidna v sliki 2.

AROMA	EB	IKIGAI	OIKOS	UBUNTU	DUMO kolo
Vodenje z ljubeznijo	Vodenje s sistemskim pogledom	Vodenje s poslanstvom	Vodenje z odgovornostjo	Vodenje v soustvarjanju	Skladnost vodenja
<i>Od kod vodim (iz mojega notranjega sveta)?</i>	<i>Kako dojemam vsepovezanost in soodvisnost?</i>	<i>Kje iščem smisel?</i>	<i>Kako razumem osvojo odgovornost?</i>	<i>Kako gradim odnose?</i>	<i>Za kakšno okolje je vodenje primerno?</i>
Dajem navodila.	V svoji najožji ekipi.	V uresničevanju ciljev.	Do lastnikov (profit).	Na osnovi discipline.	Delovno okolje.
Vključujem.	V več timih.	V uresničevanju vizije.	Do lastnikov in zaposlenih (profit, people).	Na osnovi povabila k sodelovanju.	Učeče se okolje.
Omogočam.	Z ljudmi, ki jih poznam.	V izpolnjevanju svojega poslanstva.	Do deležnikov (profit, people, planet).	Na osnovi samoiniciativnega prispevanja.	Misleče okolje.
Navdihujem.	S celotnim človeštvom.	V dobrih delih in ustvarjanju vrednosti za skupnost.	Do skupnosti (people, prosperity, purpose, planet).	Na osnovi ocene situacije in prožnosti, prilagajanja.	Ozaveščeno okolje.
Z ljubeznijo ozaveščam.	Povezani smo z vsemi bitji.	Prispevam k razvoju sveta.	Do človeštva (prosperity, people, partnership, peace, planet).	Dam na razpolago vse, brez pričakovanj vračila.	

Slika 2: Skladnost dojetanja in delovanja vodje z evolucijskimi fazami organizacije, ki jo vodi 20

[i] <https://www.businessballs.com/improving-workplace-performance/mcgregors-xy-theory-of-management/>

[ii] Iztok Rabuzin: Čustvena inteligenca – mit ali znanstvena kategorija: <https://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-122-9/prispevki/025.pdf>

# CIVILIZACIJSKI IN ORGANIZACIJSKI IZZIVI SKOZI PRIZMO EVOLUCIJSKEGA MODELA

VIOLETA BULC



## Povzetek

Živimo v času zelo povezanega, soodvisnega in kaotičnega sveta. Človeštvo se je zaradi podnebnih in vremenskih sprememb, čezmerne porabe naravnih virov in dekadentnega obnašanja razvitega sveta, znašlo pred novo civilizacijsko paradigmo. Svoj odnos do sveta je definiralo z olastninjenjem celotnega planeta Zemlja in njeno celostno povezanostjo. V primežu dinamičnih in hitrih sprememb so se znašle tudi organizacije. Za učinkovit odziv in soustvarjanje tranzicije v novo, uravnoteženo družbo, organizacije potrebujejo ustrezna orodja. DUMO, diagnostično orodje, ki temelji na modelu evolucije poslovnih sistemov, ponuja celosten vpogled v stanje organizacijskih elementov in na osnovi razumevanja njihovih razmerij omogoča poslovne rešitve za dvig odpornosti in stabilen sonaravni razvoj organizacije.

Ključne besede: evolucija, civilizacijska paradigma, inovacije, sistemi, orodja, DUMO

## Summary

We find ourselves in an era characterized by unparalleled connectivity, interdependence, and upheaval. Climate variability, relentless resource consumption, and unsustainable practices have ushered humanity into a new paradigm of civilization. Our relationship with the Earth has evolved beyond mere ownership, recognizing the intricate web of connections that bind us to our planet. Meanwhile, organizations confront dynamic and rapid changes, necessitating effective tools to navigate this transition toward a more balanced society. In response to these challenges, the DUMO diagnostic tool emerges as a beacon of insight. Drawing from a model of business evolution, it offers a holistic view of organizational elements and their intricate relationships. Armed with this understanding, businesses can craft solutions that enhance resilience and foster sustainable growth, steering towards a more harmonious and natural development trajectory.

21

Key words: evolution, civilisational paradigm, innovation, systems, tools, DUMO

## Vznikanje družbene paradigme

Imamo novo paradigmo, izziv, kako živeti v svetu, ki je nestanovitno, negotovo, zapleteno in dvoumen;[1] kako živeti v svetu, kjer se stvari odvijajo hitro, nepredvidljivo, paradoksalno in zapleteno.[2]

V tej novi paradigmi bo za nadaljnji razvoj naše civilizacije in človeštva kot celote pomembno vzdrževati harmonijo med razcvetom kolektivne inteligence in razcvetom ključnih sposobnosti individuuma, obenem pa skozi služiti resničnim potrebam naprednih družb, lokalno in globalno.

Človeštvo je v teh dinamičnih in transformacijskih razmerah povabljen, da se uči iz svoje preteklosti, ter si, s pomočjo medcivilizacijskih in med-generacijskih znanj in modrosti, vedno znova zamišlja in uresničuje prihodnost, ki jo želi živeti. Skupaj smo povabljeni, da dvignemo zavedanje o evoluciji zavesti in se, namesto propada vrste, reinventiramo in zavestno preidemo v novo priznano resničnost.

## Spoprijemanje z minljivostjo civilizacije

Civilizacija je na splošno opredeljena kot napredno stanje človeške družbe, ki vsebuje visoko razvite oblike vodenja in upravljanja, znanosti, kulture, industrije in skupnih družbenih norm. Na planetu Zemlja je do zdaj živelo že mnogo civilizacij. Vedno znova odkrivamo nove in na novo spoznavamo preteklost na našem planetu v novih perspektivah. Vse bolj razumemo njihove vzpone in padce. Kar danes vemo, je, da so bile dosedanje civilizacije kontinentalne, močno pod vplivom podnebnih razmer in da so po dolgotrajnem vzponu in razcvetu vse zelo hitro propadle.

Zgodovina nas uči, da so vse dosedanje civilizacije propadle. Še več, »... vse civilizacije do zdaj so bile samouničujoče ...«[3] Torej odgovorne za svoj propad. Zunanji dejavniki so propad samo še dodatno pospešili. Najpogostejši notranji dejavniki so pojav dekadence, upad notranje želje po vsesplošnem razvoju, elitizem, neprilagodljivost naravnim razmeram, samopašnost vodij in indiferenca ljudstva v odnosu do napredka in blaginje. Zaradi prehitre rasti mest so se, ob poslabšanih življenjskih razmerah, pojavile bolezni, ki so prerasle v večstoletne pandemije.[4] Notranja nestabilnost in razkroj pa sta bila še dodatno izzvana s podnebnimi spremembami,[5] dolgoletnimi neugodnimi vremenskimi razmerami,[6] izbruhi vulkanov,[7] asteroidi.[8]

---

[1] VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous)

[2] RUPT (Rapid, Unpredictable, Paradoxical, Tangled)

[3] Arnold Toynbee, magnum opus »A Study of History«. <https://www.amazon.com/Study-History-Vol-Abridgement-Volumes/dp/0195050800>

[4] Evropa: črne koze, kuga; Latinska Amerika: ošpice, norice

[5] Sumerska civilizacija

[6] Mjanmar, Kambodža

[7] Evropa, 14. stoletje

[8] Izumrtje dinosavrov; kot vse kaže, pred cca 12.000 leti izumrtje večine takratnega prebivalstva oziroma takratne biodiverzitete

Še več, za našo trenutno civilizacijo je ključnega pomena, da razumemo teorijo »običajnih nesreč«, ki nakazuje, da zapleteni tehnološki sistemi redno odpovedujejo in povzročijo nepopravljive družbene spremembe, ki prav tako lahko vodijo v vsesplošen propad. V našem času se to lahko zgodi kot posledica nuklearnih nesreč, nekontroliranih razmahov vojn, izpadi električnih sistemov zaradi naravnih udarov ali notranjih sistemskih namernih ali nenamernih nesreč, razmagnetenje vseh digitalnih sistemov kot posledica kozmičnih konstalacij ali človeških diverzij, genetske degeneriranosti zaradi prevelikih vdorov v naravne strukture bitij, pandemije na osnovi naravnih mutacij virusov in bakterij ob spremenjenih življenjskih razmerah, oziroma njim ugodnih pogojih za razcvet ipd.

## Možne smeri razvoja človeštva

Kot kaže, smo družbene sisteme pripeljali do točke, kjer so možni trije osnovni scenariji razvoja:

1

Propad, kot so ga doživele že vse pretekle civilizacije.

2

Transhumanizem: filozofsko in tehnološko gibanje, ki zagovarja uporabo znanosti in tehnologije za izboljšanje človeških sposobnosti in zmožnosti onkraj njihovih trenutnih omejitev. Zajema široko paleto idej in praks, vključno z napredkom v biotehnologiji, umetni inteligenci, nanotehnologiji in na drugih področjih, s ciljem preseganja človeških bioloških omejitev in z namenom dolgoročne zamenjave človeške vrste z novo vrsto, ki temelji na kombinaciji človeškega genetskega materiala in pozitronskih materialov. Transhumanizem zagovarja maksimizacijo intelekta in fizičnega telesa s kontroliranimi in tehnološko nastavljivimi emocijami.

3

Ekocivilizacija: »ekocivilizacija« se nanaša na družbeni model, ki združuje ekološko sonaravni razvoj in okoljsko harmonijo kot temeljni načeli za razvoj človeške civilizacije. Je celovit pristop k družbenemu razvoju, ki dobrobit planeta postavlja v jedro človeških prizadevanj. Predvideva harmonično sožitje med človeštvom in planetom, ob priznavanju, da sta zdravje in blaginja obeh prepletena. Pri tem poudarja holističen razvoj človeka skozi vseh šest ravni: fizično, intelektualno, čustveno, duhovno, socialno in energijsko.

Na nas je, da globoko v sebi poiščemo odgovor, katero smer želimo soustvarjati in kakšno prihodnost si bomo zamislili. Misel je prva in najmočnejša ustvarjalna sila, ki vodi vse naše nadaljnje korake. Rojeva se iz intuitivnih zaznav in spoznanj, izkušenj, odnosov in zunanjih okoliščin.

## Civilizacijski izzivi

Vsaka civilizacija se je spoprijemala s specifičnimi izzivi, s pomočjo katerih se je prej ali slej tudi zlomila in propadla. Našo (zahodno) civilizacijo, ki je s pomočjo železa, pospešene industrializacije in imperializma doživela svoj razcvet z vsemi pozitivnimi in negativnimi posledicami, močno zaznamujeta dva fenomena. Prvič v nam znani zgodovini je svet v celoti olastninjen in vsaka migracija ljudi zaradi spremenjenih naravnih razmer bivanja, je resen političen in družben izziv. Drugič, svet še nikoli ni bil tako množično povezan, prepleten in soodvisen, kot je danes. To omogoča visoko stopnjo zavedanja o stanju planeta in človeštva. Rešitve in priložnosti krožijo z enako hitrostjo kot problemi in zatiranja.

Hkrati se spopadamo tudi s podnebnimi spremembami, ki so posledica naravnih ciklov planeta Zemlja in dodatno pospešeni z našim neizprosnim izkoriščanjem naravnih virov ter s (tehnoškimi) posegi v naravne procese planeta. Posledice so vidne na vseh celinah v obliki ekstremnih vremenskih dogodkov, dviga morske gladine, ki dodatno vodi v motnje utečenih procesov pridelave varne hrane, uporabe pitne vode, razpoložljive infrastrukture in masovno krčenje biodiverzitete.

Vse več je družbene neenakosti, revščine, omejevanja dostopa do osnovnih življenjskih pogojev, vključno z izobraževanjem, javnim zdravstvom, dostopom do informacij, kar vodi v brezup in neenakomerno rast in razvoj ljudi. Če dodamo še odtujenost človeka od narave, sočloveka in samega sebe, neprestano nestabilnost gospodarskih in socialnih razmerij, etične in verske napetosti, politične nestabilnosti, razpadanja javnih zdravstvenih sistemov, lahko ugotovimo, da smo obstoječe sisteme pripeljali na rob zmogljivosti. Obravnavanje teh civilizacijskih izzivov zahteva usklajena prizadevanja na lokalni, nacionalni in mednarodni ravni. Povabljeni smo k pospešenemu družbenemu, socialnemu in organizacijskemu inoviranju v podporo odpornosti, trajnostno vzdržnih in sonaravnih rešitev. Po pozitivnih izkušnjah »izmov« je morda zdaj pravi trenutek za naslednji korak. Morda imamo kot ljudje prvič priložnost, da namesto v propad, vstopimo v proces reinventiranja človeštva.





## Osnove ekološko ozaveščene civilizacijske transformacije

Osnova uspešne preobrazbe je v našem globokem spoznanju, da smo del skupnega sveta, znotraj enotne zavesti. Vabim vas, spoštovane bralke in bralci, da si zamislimo svet, v katerem naše strukture temeljijo na sistemskih pristopih povezovanja raznolikih mrež, ki negujejo družbo, zgrajeno na odnosih, empatiji in sočutju. V tem novem svetu pojem konkurence postopno popušča v dobrobit sodelovanja, pri čemer je ključno, da vsi skrbimo, da se to nikoli ne konča.

Predstavljajte si, da so temeljne sestavine nove ekocivilizacijske strukture bitja, ki jih vodi jasen namen, prostori z regenerativnim odnosom do zemeljskih virov, skupnosti, prepletene z obsežnimi mrežami sodelovanja in vznikanja, zavestjo, ki se razvija skozi različne ravni zavedanja, in odnosi, ki jih podpira privlačna vsebina, ki ohranja njihovo aktivno stanje. Vsak od teh elementov sledi svoji edinstveni poti evolucije, ki uteleša različna vedenja, namene in težnje. Vendar pa so medsebojno prepleteni in povezani z vsebino, lastnostmi in prizadevanji.

To, kar danes poznamo kot funkcije, na primer, izobraževanje, razvoj, finance, gospodarstvo, kultura ipd., postanejo dinamični odnosi, ki se nenehno prilagajajo, da bi zadovoljili potrebe razvijajočih se izzivov, problemov in priložnosti v dobrobit bitij, skupnosti, prostora in zavesti.

### Gibanje Ecocivilisation<sup>®</sup>

Globalno gibanje Ecocivilisation[9] povzema zgoraj navedene vsebine kot uresničljivo realnost. Napaja se na polju vznikanja. Vabi nas, da s sodelovanjem in soustvarjanjem gojimo pogoje za trajnostno vzdržen in odporen odnos s planetom Zemlja in celotnim kozmosom.

Zemljo vidimo kot enkratni in neponovljiv zeleni planet naše galaksije, ki s pomočjo vključujočih mehanizmov vedno znova seje semena upanja, raznolikosti in življenjskih navdihov.

Pri tem, ob upoštevanju naravnih zakonitosti in frekvence ljubezni, ustvarjamo in uporabljamo dimenzije kolektivne zavesti v obliki modrosti, znanja in vznesenosti.



[9] Gibanje [www.ecocivilisation.eu](http://www.ecocivilisation.eu) je bilo ustanovljeno maja 2020; ustanoviteljica in so-ustvarjalka gibanja je dr. Violeta Bulc.

[10] Pred kratkim se je zgodila zelo pomembna zmaga globalnega internetnega omrežja, ki mu je uspelo odbiti poskus držav, da na ravni Združenih narodov prevzamejo nad njim nadzor. Internet tako ostaja upravljan preko distribuiranih mrež in ekosistema različnih družbeno odgovornih organizacij brez centralne kontrole.

## Izzivi organizacij

V opisanih družbeno-naravnih okoliščinah sobivajo in soustvarjajo tudi organizacije. Na zavedni in nezavedni ravni so podvržene vsem vplivom iz okolja, osebnega razvoja ljudi, ki organizacije soustvarjajo, in samih evolucijskih ciklov.

Poslovni in družbeni modeli se ves čas dinamično razvijajo in dobivajo povsem nove oblike. Organizacije so se nenadoma znašle ob boku različnih globalnih platform, katerih sodelovanje in soustvarjanje temeljita na povsem spremenjenih pravilih, kot so popolna transparentnost, zaupanje v posameznikove sposobnosti samoorganiziranja in delovanja po pravilu »delaj tako, kot čutiš, da je prav«. Spet druge se spreminjajo v zaprte sisteme totalitarnih struktur. Skupni imenovalec obojih je globalni domet, ki presega nacionalne in državne interese.

Vse več je globalnih omrežij, ki se osredotočajo na reševanje specifičnih izzivov. Primeri tovrstnih globalnih omrežij so omrežja, ki definirajo globalne standarde, logistične verige, globalno regulativo, strukture novih znanj, globalni nadzor, komunikacijske kanale. V njih države sploh nimajo več ključne vloge, ampak so v najboljšem primeru morda članice tovrstnih struktur.[10]

Vse močnejše postajajo tudi mreže samoorganiziranih posameznic in posameznikov, ki postavljajo nove družbene norme in pravila družbeno sprejemljivega obnašanja ter se po njih tudi dnevno ravnaajo.

Če dodamo še spremembe v tehnologiji, tržnih razmerah, preferencah potrošnikov, družbeno-političnih stanjih, so podjetja prisiljena k razvoju modelov odpornosti, dinamičnega prilagajanja in trajnostno vzdržnega razvoja.

Uspešno obvladovanje teh izzivov zahteva strateško budnost, agilno upravljanje, inovativnost ter predanost nenehnemu učenju in izboljšavam. Organizacije, ki so proaktivne, prilagodljive in se odzivajo na spremembe, so v boljšem položaju za uspeh v današnjem kompleksnem in negotovem poslovnem okolju.

Pri vzdrževanju ustrezne organizacijske kondicije so poslovna orodja zelo koristna. Eno takih orodij je kolo DUMO, ki temelji na modelu poslovne evolucije, katere zasnove so se razvijale na podlagi izkušenj slovenskega gospodarskega okolja. S pomočjo analitičnega orodja DUMO hitro in učinkovito zaznamo, kje so ovire za uravnotežen razvoj znotraj organizacije in v odnosu do okolja. Na slovenskih izkušnjah temelji tudi Quintaum, diagnostični vprašalnik za zaposlene, ki ponuja celostno in zanesljivo »krvno sliko« organizacijskega zdravja. Obe orodji se vsebinsko dopolnjujeta in pomagata pri učinkovitem vodenju organizacij.

## Evolucija poslovnih sistemov

Evolucijski model,[11] ki je postal osnova razvoja diagnostičnega modela DUMO, opozarja na značilnosti obnašanja in delovanja sistemov glede na njihovo osredotočenje pri ustvarjanju dodane vrednosti, kar posledično pripelje do načina vodenja, upravljanja, razvoja, oblik sodelovanja in odnosa s ključnimi deležniki v sistemu.

Evolucija organizacij je razdeljena v štiri ključne razvojne faze[12]



Slika 3: Evolucija organizacij

Vsaka od faz razvoja predstavlja določeno stanje zavesti. V organizaciji se lahko v različnih oddelkih, procesih ali timih pojavljajo različne stopnje zavesti in delovanja, kar vodi do konfliktov, nerazumevanja in težav v procesih sodelovanja in soustvarjanja. Prvi pomemben korak je, da ljudje vedo, v kateri evolucijski fazi so in kako jo lahko presežejo oziroma uravnotežijo.

Ko organizacija ve, kje je v razvoju osnovnih elementov poslovanja, vodenja in obnašanja, na primer, veliko bolj samozavestno presoja, kam želi usmeriti svoj razvoj, kako uspešno sodelovati s partnerji in trgov, kako razvijati ljudi, katera znanja in kompetence so potrebni za uspešnost in kaj je potrebno, da bodo združitve ali nakupi drugih podjetij uspešni. Statistike namreč kažejo, da je samo okoli 30 % pripojitev, združitvev in prevzemov uspešnih! **#DUMO** je lahko zelo koristno orodje za opolnomočenje in vedenje.

[11] Intelektualna lastnina dr.Violeta Bulc, 2006

[12]Več o modelu poslovne evolucije v knjigi Ritmi poslovne evolucije: <https://www.ecocivilisation.eu/wp-content/uploads/2020/08/RPE.pdf>

## Zaključna misel

Svet postaja vse bolj kaotičen in nepredvidljiv. V našem odzivu na vse spremembe in dinamične vpetosti, v katerih delujemo in se izpolnjujemo, nam um težko sledi. Posameznice in posamezniki niso več kos kompleksnosti, ki jo potrebujemo za reševanje izzivov. Zato se krepí zavedanje, da lahko samo skupaj najdemo ustrezne rešitve. Zatorej je naloga vseh nas, da krepimo polja zaupanja, sodelovanja in soustvarjanja, da vemo, ne glede na to s čim se bomo spopadali v prihodnje, da bomo skupaj vedno našli pravo pot, prave odgovore in rešitve.

Skupaj vemo!  
Skupaj ustvarjamo novo upanje!  
Skupaj cvetimo!

# MODELIRANJE EVOLUCIJSKE STOPNJE KONKRETNE ORGANIZACIJE ZA BOLJŠI UVID V RUŠENJE KOCK

MARTINA PUC



## Povzetek

Vizualizacija rezultatov raziskave DUMO z modelom »mize« nam pomaga h globljemu razumevanju pomena enakomerne razvitosti vseh elementov za stabilno »delovno površino« in slabosti napredovanja zgolj v razvitosti z vedno daljšimi posameznimi nogami. Ta model poudari, da je v večini podjetij ključno delo na »kratkih nogah«, in kaže zanemarjena področja poslovanja v skupini obravnavanih podjetij.

Urgentnost ukrepov oz. kako hitro je treba ujeti korak in doseči poravnavo med posameznimi elementi voditeljstva oziroma dolžino »nog« mize, pa iz dvodimenzionalnih prikazov ne vidimo. V ta namen nam bolje služi tridimenzionalni model, ki ga na podlagi rezultatov sestavimo iz lego kock. Ta model poudari izrazite nestabilnosti v organizaciji do te mere, da se fizično zruši, ko statika v podjetju enostavno ne omogoča več nadaljevanja poslovanja. Kocke se dobesedno podrejo.

## Summary

Visualizing the results of the DUMO research with the "table" model helps us to gain a deeper understanding of the importance of the even development of all elements for a stable "work surface" and the weakness of progressing only in development with ever-longer, individual legs. This model points out that in most companies, work on "short legs" is key and shows the neglected areas of management in the group of companies under consideration.

Urgency of measures or however, we cannot see how quickly it is necessary to catch a step or achieve an alignment between the individual elements of leadership or the length of the "legs" of the table from the two-dimensional displays. For this purpose, we are better served by a three-dimensional model, which, based on the results, is assembled from lego blocks. This model exposes significant instability in the organization to the point that it physically collapses when the statics in the company simply no longer prevent business from continuing. The dice literally fall over.

Razumevanje in način uporabe različnih modelov in teorij upravljanja sta pomembna za učinkovito in uspešno vodenje, saj služijo prav prilagajanju načina poslovanja tehnološkim, gospodarskim ali drugim spremembam. Model upravljanja je namreč koncept, teorija ali metodologija, ki analizira različne pristope k organizacijskim spremembam. Vodenje organizacije z upravljanjem torej temelji na izbiri pristopa za konkretno organizacijo. Pri tem je pomembno, da izberemo nekaj modelov, ki se dopolnjujejo in ustrezajo dejavnosti, ciljem oziroma namenu sprememb in vodstvenemu oziroma voditeljskemu slogu v podjetju.

Namen orodij za upravljanje je lahko različen, pri čemer je smiselno, da smo pozorni, kaj od naštetega naslavlja:

- izboljšanje procesa reševanja problemov ali odločanja
- zagotavljanje miselnih struktur, akcijskih korakov in predstavitvenih formatov
- olajšanje analitičnega ali ustvarjalnega razmišljanja.

Orodja in modeli za upravljanje zagotavljajo okvir za strukturiranje velikega obsega informacij, ki je značilen za strateški nivo upravljanja, za razlikovanje med relevantnimi in nepomembnimi informacijami, za preureditev informacij tako, da postanejo vidne nove medsebojne odvisnosti in povezave, ter zagotavljajo oblike za predstavitev informacij in zaključkov. Tako nam olajšajo miselni proces, vendar še vedno ne razmišljajo namesto nas. Pomagajo nam torej priti do zaključkov ali strategij, vendar jih ne ustvarijo. So izhodiščna podlaga, na kateri lažje izpeljemo strateški ustvarjalni razmislek z dodano vrednostjo.

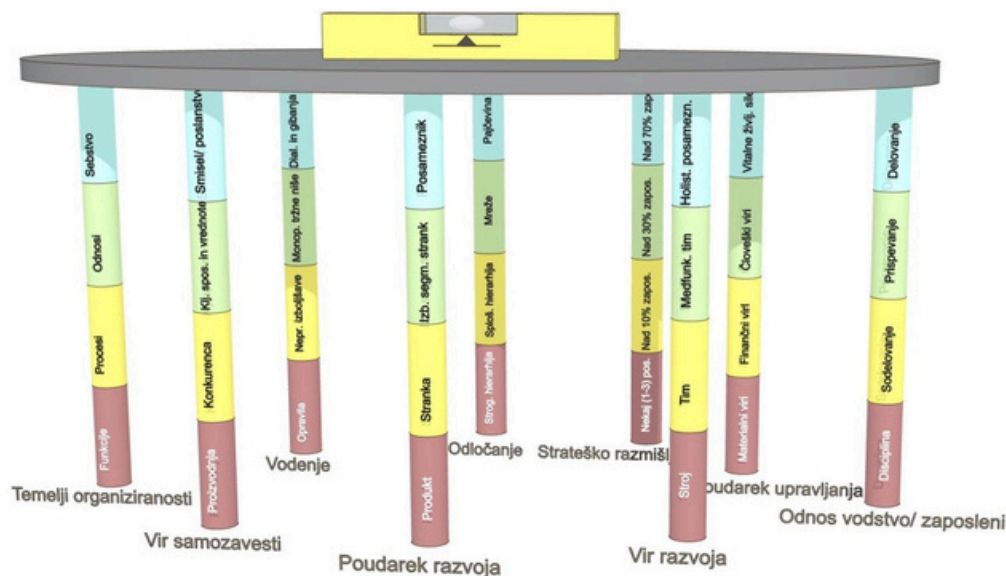
Vsi modeli in orodja upravljanja so razviti v določenem zgodovinskem kontekstu tipičnih vprašanj in problemov, ki so bili aktualni za menedžerje in raziskovalce v nekem časovnem obdobju. Zato implicitno vsebujejo nekatere ekonomske predpostavke, npr. (ne)obstoja konkurence ali hitrosti sprememb. Če se te okoliščine spremenijo, pa še ni nujno, da modeli popolnoma izgubijo svojo veljavnost. Kljub temu ne morejo prispevati k odločitvam tako natančno, kot so to storili v svojem prvotnem zgodovinskem kontekstu. Tako sta recimo koncept ključnih kompetenc in reinženiring poslovnih procesov značilna za obdobje od srede 70. do 90. let prejšnjega stoletja, ki tako kot vsi »stari modeli« temeljita na razmeroma statičnih razmerah poslovanja. S pojavom interneta pa je poslovno okolje postalo veliko bolj nepredvidljivo in uveljavljati sta se začeli teorija kaosa in teorija iger. Model upravljanja torej sam po sebi ne poda rešitve ali odločitve, lahko pa pomaga pri sprejemanju premišljene in informirane odločitve.

Tudi evolucijski model oziroma orodje DUMO lahko uporabljamo v različne namene z različnimi pristopi pa tudi z različnimi vizualizacijskimi modeli.

V raziskavi DUMO, ki jo redno izvaja Združenje Manager, se tako uporablja metoda anketiranja s standardiziranim vprašalnikom, ki ga anketiranci izpolnjujejo po vrednotenju dejanskega stanja v lastni organizaciji po posameznem vprašanju po lastni presoji, torej podajo subjektivno oceno.[1] Namen raziskave je pridobivanje relativne, primerjalne ocene med skupinami podjetij in med posameznimi presečnimi meritvami v različnih obdobjih. Realno absolutno oceno stanja v nekem trenutku poslovanja za posamezno konkretno podjetje pa dobimo z objektivnim vrednotenjem zunanjega specializiranega svetovalca na podlagi analize konkretnih podatkov in informacij o poslovanju podjetja (dokumenti, strukturirani intervjuji ipd.).

Vizualizacija rezultatov raziskave DUMO z modelom »mize« (M. Puc, Management gibanja, M. Puc, Sodobna in aktualna gibanja z managementom) nam pomaga h globljemu razumevanju pomena enakomerne razvitosti vseh elementov za stabilno »delovno površino« in slabosti napredovanja zgolj v razvitosti z vedno daljšimi posameznimi nogami. Ta model poudari, da je v večini podjetij ključno delo na »kratkih nogah«, in kaže zanemarjena področja poslovanja v skupini obravnavanih podjetij. Usmeri naš razmislek o vzrokih zanje in njihovo obravnavanje.

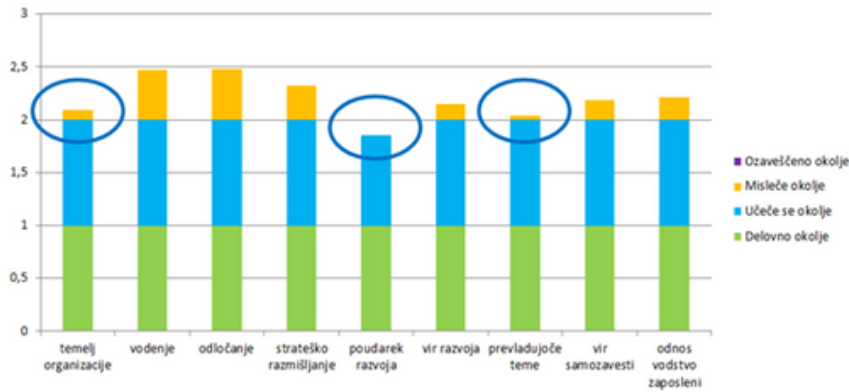
Vizualizacija rezultatov DUMO raziskave z modelom »mize« (M.Puc, Management gibanja, M.Puc, Sodobna in aktualna gibanja z managementom) nam pomaga k globljemu razumevanju pomena enakomerne razvitosti vseh elementov za stabilno »delovno površino« in slabost napredovanja zgolj v razvitosti z vedno daljšimi, posameznimi nogami. Ta model izpostavi, da je v večini podjetij ključno delo na »kratkih nogah« in kaže zanemarjena področja poslovanja v skupini obravnavanih podjetij. Usmeri naš razmislek o vzrokih zanje in njihovo naslavljanje.



Slika 4: Prikaz modela mize, M. Puc, 2021

Model »mize« pa lahko poenostavimo v grafični prikaz z elementi posameznega vidika na osi x in stopnjo razvitosti na osi y v obliki stolpčnega diagrama, kot je prikazano na primeru spodaj z rezultati iz raziskave v letu 2021. V tem prikazu so jasno poudarjene »dolge« in »kratke noge« in s tem elementi voditeljstva, ki potrebujejo čimprejšnji konkretniji napredek.

[1] Na subjektivnost ocene stopnje razvoja lastnega podjetja lahko vpliva že vloga ocenjevalca v podjetju. Tako je vrhni menedžment, ki ima vizionarski pogled, osredotočen na razumevanje, kako naj bi bilo, oziroma na samo vizijo in ima zato zlahka preoptimistično oceno stanja v podjetju. Na oceno vplivata tudi znanje in sposobnost razlikovanja med posameznimi stopnjami v posameznih elementih oz. »nogah«. Gre za subtilne razlike z vidika splošnega menedžmenta, ki jih brez obsežnejših izkušenj in poglobljenega razumevanja zlahka spregledamo.



Slika 5: Prikaz povprečnega dosega razvojnih stopenj podjetij z do 50 zaposlenimi po posameznih parametrih voditeljstva v evolucijskem DUMO modelu glede na rezultate raziskave Združenja Manager v letu 2021.

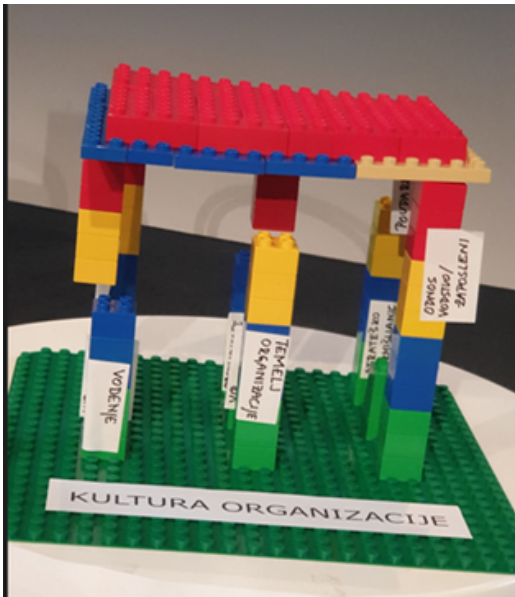
Urgentnosti ukrepov oz. tega, kako hitro je treba ujeti korak oziroma doseči poravnavo med posameznimi elementi voditeljstva oziroma dolžino »nog« mize, pa iz dvodimenzionalnih prikazov ne vidimo, ne prepoznamo. Podobno je z oceno kritičnosti oziroma resnosti stanja neravnovesij. V ta namen nam bolje služi tridimenzionalni model, ki ga na podlagi rezultatov sestavimo iz lego kock. Ta model je bil javno predstavljen prvič na MQ treningu vodenja v javnem sektorju leta 2022 (M. Puc. Lego model ocene stopnje razvoja Fakultete za socialno delo, UL). Izrazite nestabilnosti v organizaciji poudari do te mere, da se fizično zruši, ko statika v podjetju enostavno ne onemogoča več nadaljevanja poslovanja. Kocke se dobesedno podrejo.

Pri sestavi lego modela je treba nameniti pozornost delnim usvajanjem posamezne razvojne stopnje v posameznem elementu. Ko to opazimo v fazi ocenjevanja, moramo merilo modela prilagoditi na deleže, najbolje na četrtine in temu primerno »noge« zgraditi iz manjšega merila kock (posamezen element oz. noga je sestavljena iz štirih vertikalni mini kock), kar poveča povednost modela. Lahko pa uporabimo tretjinsko delitev, ki je sicer mogoča le v vertikalni postavitvi, kot je prikazano na naslednji sliki, jo je pa enostavneje vsebinsko opredeliti.



Slika 6: Lego model idealnega stanja polno razvite organizacije v vseh elementih v voditeljskem vidiku.  
M. Puc, 2022.





Slika 7: Lego model dejanske organizacije, zgrajen na delavnicah MQ treninga pod vodstvom M.Puc, leta 2022.

Na fotografiji dejanskega modela se jasno vidi, da posamezni elementi v svojem zaostanku ne dajejo prav nobene podpore poslovanju (delovni površini mize), obenem pa, kako so »daljše noge« realno dodatna obremenitev poslovanja.

Tridimenzionalna percepcija vpliva razvitosti posameznih elementov voditeljstva v evolucijskem modelu oziroma modelu DUMO je z modeliranjem z lego kockami tako povečana, da je smiselna uporaba prav v vsakem podjetju oziroma organizaciji, ki se želi hitreje razvijati oziroma agilnejše prilagajati spremembam. Vključenost zaposlenih v tovrstne delavnice poveča njihovo razumevanje in ozaveščanje soodvisnosti posameznih elementov pri vplivanju na poslovanje ter jih tako opolnomoči za večjo odprtost za potrebne spremembe. Z drugimi besedami, z lego modeliranjem ocenjenega stanja stopnje razvoja podjetja vlivamo na prilagodljivost udeležencev za načrtovane spremembe.

K uporabi lego modela so vabljeni vsa podjetja, ki sodelovala v raziskavi DUMO Združenja Manager. In seveda k delitvi rezultatov in izkušenj.

# REZULTATI RAZISKAVE DUMO 2023

MARTINA PUC



## Povzetek

Rezultati raziskave DUMO, ki je bila izvedena v letu 2023, kažejo na najvišjo evolucijsko razvitost podjetij z do 50 zaposlenimi. Z velikostjo podjetij vpada njihova razvitost, ob enem pa narašča njihova notranja nestabilnost.

## Summary

The results of the DUMO survey conducted in 2023 show that companies with up to 50 employees have the highest evolutionary development. As companies grow in size, their evolution increases, while their internal instability grows.

Združenje Manager izvaja raziskavo DUMO med svojimi člani najmanj bienalno z anonimnim spletnim anketiranjem. Raziskava DUMO temelji na evolucijskem modelu[1] organizacijskega razvoja, ki opredeljuje štiri ravni: delovno okolje, učeče se okolje, misleče in ozaveščeno okolje. Vsaka od teh ravni je opredeljena s štirimi vidiki, voditeljskim, kadrovskim, komunikacijskim in finančnim. Vsak vidik pa je opredeljen s po devetimi ključi. Raziskava DUMO Združenja Manager v skladu s svojim poslanstvom proučuje voditeljski vidik v vseh devetih ključih, in sicer: kaj so temelji organiziranosti, na kaj se osredotoča vodenje, kako poteka odločanje, kdo je udeležen v strateškem razmišljanju, kje je poudarek razvoja in kaj je vir razvoja, kje je poudarek upravljanja, kaj je vir samozavesti organizacije ter kakšen je odnos med vodstvom in zaposlenimi. Pri oblikovanju standardizirane oblike vprašanj in ponujenih odgovorov, ki so v uporabi med raziskavo DUMO, so sodelovale: Violeta Bulc, Sonja Klopčič, Diana Jecič, Edita Krajnović, Nina Langerholc Čebokli in Martina Puc.

Anketiranci odgovarjajo na vprašanja z izborom med ponujenimi odgovori, ki spadajo v eno od možnih štirih ravni razvoja organizacije. Vsak odgovor je podprt s kratkim, enostavnim opisom.

Spletno anketiranje se izvaja od junija do septembra, pri čemer so člani Združenja Manager večkrat vabljeni k sodelovanju po e-pošti.

Rezultati anketiranja se enostavno statistično obdelajo, pri čemer imajo relativno primerjalno vrednost predvsem v časovni dimenziji – za napovedovanje trendov, delno pa tudi za primerjavo različnih rangirnih skupin podjetij, in sicer glede na njihovo velikost, starost oziroma dejavnost. Absolutno vrednost ocene stanja ravni razvoja posamezne organizacije pa lahko pripravi specializirani svetovalec z analizo celovitih objektivnih podatkov in informacij v podjetju, pri čemer je smiselno vključiti tudi druge vidike ravni razvitosti organizacije. Poleg objektivnosti virov podatkov in informacij za oceno ravni razvoja konkretne organizacije je v praksi pomembno upoštevati tudi nebinarnost pojavnih oblik oz. širino njihove raznolikosti. Recimo, ni nujno, da imajo vsi ali velika večina zaposlenih enako psihološko pogodbo z organizacijo, zato je pri vsakem posameznem primeru smiselno opredeliti glede na posebnosti potrebno natančnost pri ocenjevanju. Lahko uporabimo ocenjevanje da/ne ali recimo tretjinske ali četrtingske deleže enega ključa, ki so se v praksi izkazali kot najuporabnejši tako za modeliranje oziroma razumevanje kot tudi za ocenjevanje napredka organizacije.

Leta 2023 je v raziskavi DUMO sodelovalo 113 podjetij, pri čemer se je od predhodne raziskave leta 2021 opazno povečalo število manjših podjetij, zmanjšalo pa število velikih podjetij, kot je razvidno iz grafičnega prikaza 1.

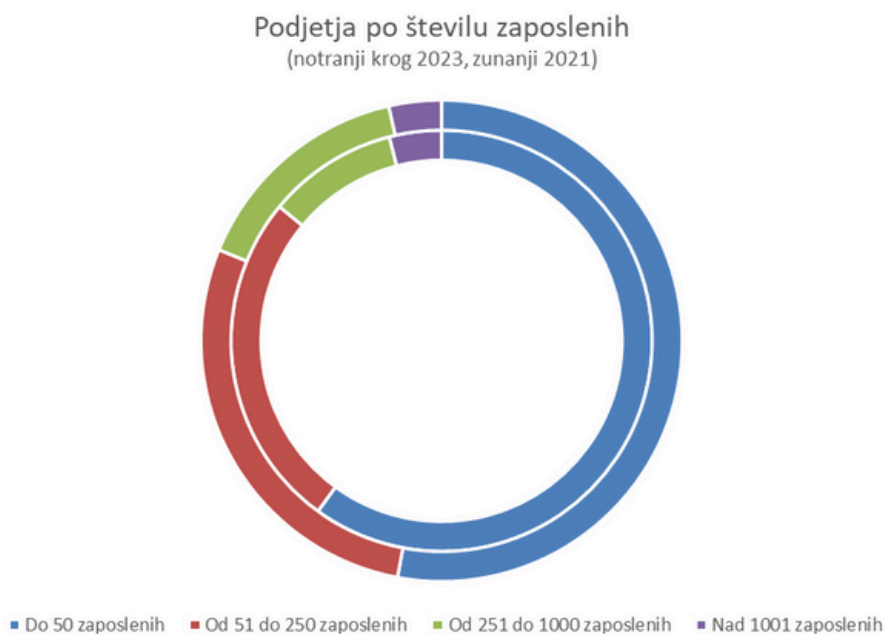
Močno se je povečal delež sodelujočih mladih podjetij, medtem ko so se starejša podjetja udeležila raziskave v manjšem obsegu, kot je razvidno iz grafičnega prikaza 2.

V raziskavi se je opazno povečal angažma najvišjega vodstva podjetij, saj je anketni vprašalnik izpolnilo najvišje vodstvo v kar 83 %, več pa je prikazano v grafičnem prikazu 3.

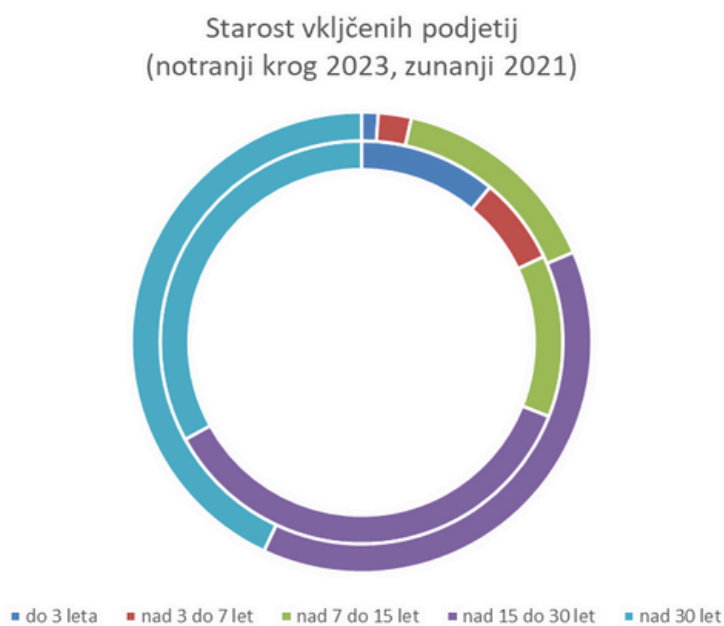
---

[1] V. Bulc. Ritmi poslovne evolucije. Vibacom. 2006

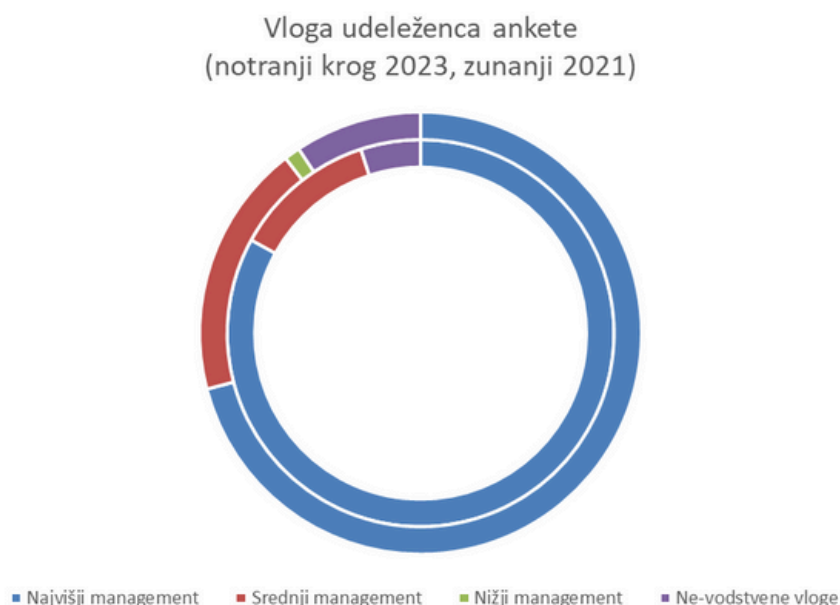
Grafični prikaz 1: Primerjava deležev sodelujočih podjetij v raziskavi DUMO glede na njihovo velikost po številu zaposlenih med letoma 2021 in 2023



Grafični prikaz 2: Primerjava deležev sodelujočih podjetij v raziskavi DUMO glede na njihovo starost med letoma 2021 in 2023



Grafični prikaz 3: Primerjava deležev anketirancev v raziskavi DUMO glede na njihovo umestitev v raven menedžmenta med letoma 2021 in 2023



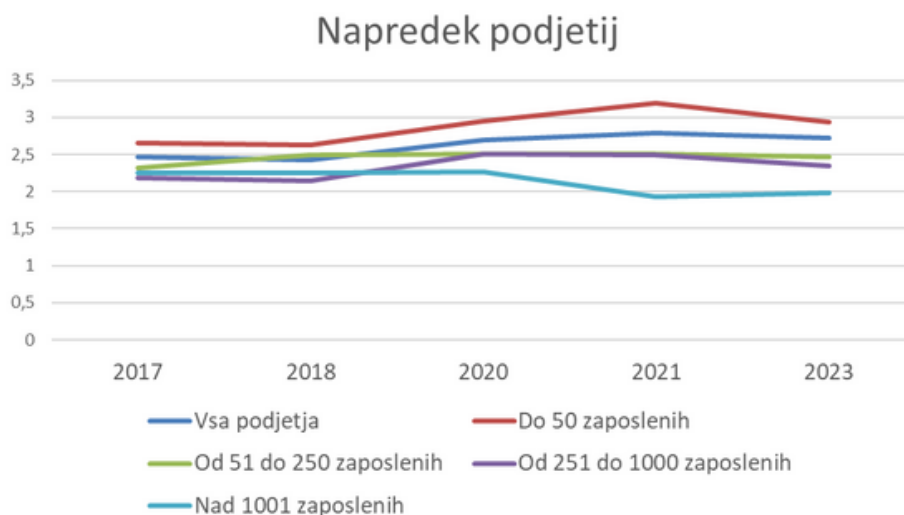
Iz rezultatov raziskave DUMO je razvidno, da se nadaljuje trend zbiranja večine podjetij v dodajanju vrednosti v učečem se in miselnem okolju, ki pušča v delovnem okolju le manj kot desetino podjetij. Pri tem pa moramo vendar upoštevati, da gre praviloma za zelo velika podjetja, kar je razvidno iz podatkov v nadaljevanju prispevka. Iz preglednice 1 je razviden upad deleža podjetij v ozaveščenem okolju, kar je lahko posledica manjše razvitosti podjetij bodisi zaradi njihove velikosti ali starosti (demografija raziskave DUMO leta 2023 v primerjavi z letom 2021) bodisi večjih kompetenc anketirancev, kaj v praksi pomenijo ključni v ozaveščenem okolju, s ponavljajočim se sodelovanjem v raziskavi DUMO.

Preglednica 1: Primerjava deležev podjetij v raziskavi DUMO glede na njihov način dodajanja vrednosti med letoma 2021 in 2023

USTVARJANJE DODANE VREDNOSTI	DELAVNOST	ZNANJE	USTVARJALNOST	INTUITIVNOST
POJAVNE OBLIKE	DELOVNO OKOLJE	UČEČE OKOLJE	MISLEČE OKOLJE	OZAVEŠČENO OKOLJE
VSTOPNI ZMAGOVALNI FAKTORJI	PRODUKTIVNOST	KAKOVOST	INOVATIVNOST	ŽIVLJENSKA ENERGIJA
DELEŽ PODJETIJ V RAZISKAVI DUMO LETA 2021	9%	43%	40%	8%
DELEŽ PODJETIJ V RAZISKAVI DUMO LETA 2023	8%	47%	43%	2%

Če skušamo pogledati trende razvoja preko petih izvedenih raziskav DUMO, vidimo v grafičnem prikazu 4, da pokovidno obdobje prinaša v povprečju malenkostno nazadovanje, zanimivo pri največjih celo malenkosten napredek, čeprav zasedejo v primerjavi z drugimi opazno nižjo raven razvitosti.

Grafični prikaz 4: Primerjava ravni razvitosti podjetij v raziskavi DUMO glede na njihovo velikost po številu zaposlenih v letih 2017, 2018, 2020, 2021 in 2023



Če pogledamo zbrane podatke za vsa podjetja ne glede na njihovo velikost podrobneje po vseh devetih ključih v zadnjih dveh raziskavah, vidimo v grafičnem prikazu 5 obstanek v polju samozavesti podjetij in odnos med vodstvom in zaposlenimi. Tak rezultat zanimivo sovпада z izpostavitvijo potrebe po samozavesti kot vrednote v Združenju Manager neodvisno od raziskave DUMO ravno v zadnjem letu in delom v gibanju PODVIG.

Grafični prikaz 5: Primerjava ravni razvitosti podjetij v raziskavi DUMO po posameznih ključih v dimenziji voditeljstva med letoma 2021 in 2023

<b>Vsa podjetja raziskava DUMO 2023 : 2021</b>				
	DELOVNO OKOLJE	UČEČE SE OKOLJE	MISLEČE OKOLJE	OZAVEŠČENO OKOLJE
TEMELJ ORGANIZACIJE	FUNKCIJE	PROCESI	ODNOSI	MNOŽICA OZAVEŠČENIH POSAMEZNIKOV
VODENJE	OPTIMIZACIJA OPRAVIL	NEPRESTANE IZBOLJŠAVE	MONOPOLNE TRŽNE NIŠE	DIALOG IN SAMOORGANIZIRANJE
ODLOČANJE	HIERARHIJA	SPLOŠČENA HIERARHIJA	OMREŽJE ENAKOVREDNIH ODLOČEVALCEV	ZNOTRAJ TIMOV
STRATEŠKO RAZMIŠLIJANJE	KLJUČNI POSAMEZNIKI NA VRHU	NAD 10% ZAPOSLENIH	NAD 30% ZAPOSLENIH	NAD 70% ZAPOSLENIH
POUDAREK RAZVOJA	PROIZVODI IN STORITVE	UPORABNIKI	POTREBE SEGMENTOV UPORABNIKOV	POSAMEZNI UPORABNIK
KLJUČNI VIR RAZVOJA (FOKUS INVESTICIJ)	TEHNOLOGIJA	TIMSKO DELO	MULTIDISCIPLINARNI TIMI	HOLISTIČNI POSAMEZNIKI
PREVLADUJOČE TEME NA SESTANKIH	MATERIALNI VIRI	FINANČNI VIRI	ČLOVEŠKI VIRI	ŽIVLJENJSKA ENERGIJA
VIR SAMOZAVESTI VODITELJSTVA	TEHNOLOŠKE SPOSOBNOSTI	KONKURENČNA SPOSOBNOST	KLJUČNE KOMPETENCE IN VREDNOTE	POSILNOSTV IN SMISEL
ODNOS VODSTVO – ZAPOSLENI	DISCIPLINA IN USTALJENA PRAVILA	SODELOVANJE NA POVIŠANJE	SAMOINICIATIVNO PRISPEVANJE	VSAK DELUJE KOT VODITELJ

Zastoj v ključu vira samozavesti podjetij in odnosu med vodstvom in zaposlenimi je razviden tudi v grafičnem prikazu 6, ki kaže rezultate razvitosti podjetij v letih 2021 in 2023 po posameznih ključih v voditeljskem vidiku za podjetja z do 50 zaposlenimi. Če jih primerjamo z rezultati za vsa podjetja ne glede na njihovo velikost v prejšnjem grafičnem prikazu, pa vidimo, da čeprav manjša podjetja še vzdržujejo prednost v razvitosti pred drugimi, dejansko nazadujejo.

Grafični prikaz 6: Primerjava ravni razvitosti podjetij z do 50 zaposlenimi v raziskavi DUMO po posameznih ključih v dimenziji voditeljstva med letoma 2021 in 2023

Podjetja do 50 zaposlenih raziskava DUMO 2023 : 2021				
	DELOVNO OKOLJE	UČEČE SE OKOLJE	MISLEČE OKOLJE	OZAVEŠČENO OKOLJE
TEMELJ ORGANIZACIJE	FUNKCIJE	PROCESI	ODNOSI	MNOŽICA OZAVEŠČENIH POSAMEZNIKOV
VODENJE	OPTIMIZACIJA OPRAVIL	NEPRESTANE IZBOLJŠAVE	MONOPOLNE TRŽNE NIŠE	DIALOG IN SAMOORGANIZIRANJE
ODLOČANJE	HIERARHIJA	SPLOŠČENA HIERARHIJA	OMREŽJE ENAKOVREDNIH ODLOČEVALCEV	ZNOTRAJ TIMOV
STRATEŠKO RAZMIŠLJANJE	KLJUČNI POSAMEZNIKI NA VRHU	NAD 10% ZAPOSLENIH	NAD 30% ZAPOSLENIH	NAD 70% ZAPOSLENIH
POUDAREK RAZVOJA	PROIZVODI IN STORITVE	UPORABNIKI	POTREBE SEGMENTOV UPORABNIKOV	POSAMEZNI UPORABNIK
KLJUČNI VIR RAZVOJA (FOKUS INVESTICIJ)	TEHNOLOGIJA	TIMSKO DELO	MULTIDISCIPLINARNI TIMI	HOLISTIČNI POSAMEZNIKI
PREVLADUJOČE TEME NA SESTANKIH	MATERIALNI VIRI	FINANČNI VIRI	ČLOVEŠKI VIRI	ŽIVLJENJSKA ENERGIJA
VIR SAMOZAVESTI VODITELJSTVA	TEHNOLOŠKE SPOSOBNOSTI	KONKURENČNA SPOSOBNOST	KLJUČNE KOMPETENCE IN VREDNOTE	POSILNOSTV IN SMISEL
ODNOS VODSTVO – ZAPOSLENI	DISCIPLINA IN USTALJENA PRAVILA	SODELOVANJE NA POVABILO	SAMOINICIATIVNO PRISPEVANJE	VSAK DELUJE KOT VODITELJ

Če gremo v naslednjo rangirno vrsto podjetij po velikosti glede na število zaposlenih, od 51 do 250 zaposlenih, pa vidimo zastoje tudi v drugih ključih voditeljskega vidika v letih od 2021 do 2023. Praktično ne moremo govoriti o vidnem napredku na višjo razvojno raven. Vprašamo se lahko, ali se v teh podjetjih sploh ukvarjajo z razvojem organizacije in zakaj je tako.

V naslednji skupini podjetij so glede na število zaposlenih podjetja z 251 do 1000 zaposlenimi. Kot je razvidno v grafičnem prikazu 8, je razvitost po devetih ključih voditeljskega vidika v teh podjetjih razpršena v učečem se okolju. Torej praktično znotraj ene ravni razvitosti, pa vendar razmeroma razpršeno v tej stopnji, kar že nakazuje začetne napetosti, ki jih je treba ustrezno obravnavati. V letih od 2021 do 2023 pa je opaziti celo nazadovanje praktično v vseh ključih voditeljskega vidika evolucije.

Grafični prikaz 7: Primerjava ravni razvitosti podjetij z 51 do 250 zaposlenimi v raziskavi DUMO po posameznih ključih v dimenziji voditeljstva med letoma 2021 in 2023

Podjetja 51 do 250 zaposlenih raziskava DUMO 2023 : 2021				
	DELOVNO OKOLJE	UČEČE SE OKOLJE	MISLEČE OKOLJE	OZAVEŠČENO OKOLJE
TEMELJ ORGANIZACIJE	FUNKCIJE	PROCESI	ODNOSI	MNOŽICA OZAVEŠČENIH POSAMEZNIKOV
VODENJE	OPTIMIZACIJA OPRAVIL	NEPRESTANE IZBOLJŠAVE	MONOPOLNE TRŽNE NIŠE	DIALOG IN SAMOORGANIZIRANJE
ODLOČANJE	HIERARHIJA	SPLOŠČENA HIERARHIJA	OMREŽJE ENAKOVREDNIH ODLOČEVALCEV	ZNOTRAJ TIMOV
STRATEŠKO RAZMIŠLJANJE	KLJUČNI POSAMEZNIKI NA VRHU	NAD 10% ZAPOSLENIH	NAD 30% ZAPOSLENIH	NAD 70% ZAPOSLENIH
POUDAREK RAZVOJA	PROIZVODI IN STORITVE	UPORABNIKI	POTREBE SEGMENTOV UPORABNIKOV	POSAMEZNI UPORABNIK
KLJUČNI VIR RAZVOJA (FOKUS INVESTICIJ)	TEHNOLOGIJA	TIMSKO DELO	MULTIDISCIPLINARNI TIMI	HOLISTIČNI POSAMEZNIKI
PREVLADUJOČE TEME NA SESTANKIH	MATERIALNI VIRI	FINANČNI VIRI	ČLOVEŠKI VIRI	ŽIVLJENJSKA ENERGIJA
VIR SAMOZAVESTI VODITELJSTVA	TEHNOLOŠKE SPOSOBNOSTI	KONKURENČNA SPOSOBNOST	KLJUČNE KOMPETENCE IN VREDNOTE	POSLANSTVO IN SMISEL
ODNOS VODSTVO – ZAPOSLENI	DISCIPLINA IN USTALJENA PRAVILA	SODELOVANJE NA POVABILO	SAMOINICIATIVNO PRISPEVANJE	VSAK DELUJE KOT VODITELJ

Grafični prikaz 8: Primerjava ravni razvitosti podjetij z 250 do 1000 zaposlenimi v raziskavi DUMO po posameznih ključih v dimenziji voditeljstva med letoma 2021 in 2023

Od 251 do 1000 zaposlenih raziskava DUMO 2023 : 2021				
	DELOVNO OKOLJE	UČEČE SE OKOLJE	MISLEČE OKOLJE	OZAVEŠČENO OKOLJE
TEMELJ ORGANIZACIJE	FUNKCIJE	PROCESI	ODNOSI	MNOŽICA OZAVEŠČENIH POSAMEZNIKOV
VODENJE	OPTIMIZACIJA OPRAVIL	NEPRESTANE IZBOLJŠAVE	MONOPOLNE TRŽNE NIŠE	DIALOG IN SAMOORGANIZIRANJE
ODLOČANJE	HIERARHIJA	SPLOŠČENA HIERARHIJA	OMREŽJE ENAKOVREDNIH ODLOČEVALCEV	ZNOTRAJ TIMOV
STRATEŠKO RAZMIŠLJANJE	KLJUČNI POSAMEZNIKI NA VRHU	NAD 10% ZAPOSLENIH	NAD 30% ZAPOSLENIH	NAD 70% ZAPOSLENIH
POUDAREK RAZVOJA	PROIZVODI IN STORITVE	UPORABNIKI	POTREBE SEGMENTOV UPORABNIKOV	POSAMEZNI UPORABNIK
KLJUČNI VIR RAZVOJA (FOKUS INVESTICIJ)	TEHNOLOGIJA	TIMSKO DELO	MULTIDISCIPLINARNI TIMI	HOLISTIČNI POSAMEZNIKI
PREVLADUJOČE TEME NA SESTANKIH	MATERIALNI VIRI	FINANČNI VIRI	ČLOVEŠKI VIRI	ŽIVLJENJSKA ENERGIJA
VIR SAMOZAVESTI VODITELJSTVA	TEHNOLOŠKE SPOSOBNOSTI	KONKURENČNA SPOSOBNOST	KLJUČNE KOMPETENCE IN VREDNOTE	POSLANSTVO IN SMISEL
ODNOS VODSTVO – ZAPOSLENI	DISCIPLINA IN USTALJENA PRAVILA	SODELOVANJE NA POVABILO	SAMOINICIATIVNO PRISPEVANJE	VSAK DELUJE KOT VODITELJ

V največjih podjetjih je v letih od 2021 do 2023 prišlo do večjega neuravnoteženja v ravni razvitosti posameznih ključev voditeljskega vidika njihove evolucije in jasno razvidne nesistematičnosti pri njihovem obravnavanju. Kot je razvidno iz grafičnega prikaza 9, so ta podjetja pri nekaterih ključih nazadovala, pri drugih pa napredovala. Tak pristop je značilen za reaktivno evolucijsko voditeljstvo, ki je samo po sebi vir nestabilnosti v podjetju.



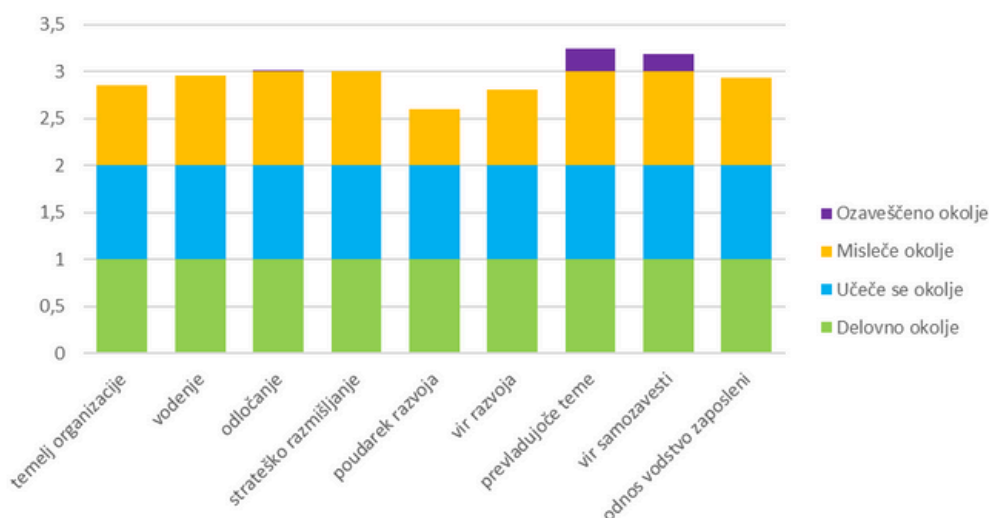
Grafični prikaz 9: Primerjava ravni razvitosti podjetij z več kot 1000 zaposlenimi v raziskavi DUMO po posameznih ključih v dimenziji voditeljstva med letoma 2021 in 2023

Podjetja z nad 1000 zaposlenih raziskava DUMO 2023 : 2021				
	DELOVNO OKOLJE	UČEČE SE OKOLJE	MISLEČE OKOLJE	OZAVEŠČENO OKOLJE
TEMELJ ORGANIZACIJE	FUNKCIJE	PROCESI	ODNOSI	MNOŽICA OZAVEŠČENIH POSAMEZNIKOV
VODENJE	OPTIMIZACIJA OPRAVIL	NEPRESTANE IZBOLJŠAVE	MONOPOLNE TRŽNE NIŠE	DIALOG IN SAMOORGANIZIRANJE
ODLOČANJE	HIERARHIJA	SPLOŠČENA HIERARHIJA	OMREŽJE ENAKOVREDNIH ODLOČEVALCEV	ZNOTRAJ TIMOV
STRATEŠKO RAZMIŠLJANJE	KLJUČNI POSAMEZNIKI NA VRHU	NAD 10% ZAPOSLENIH	NAD 30% ZAPOSLENIH	NAD 70% ZAPOSLENIH
POUDAREK RAZVOJA	PROIZVODI IN STORITVE	UPORABNIKI	POTREBE SEGMENTOV UPORABNIKOV	POSAMEZNI UPORABNIK
KLJUČNI VIR RAZVOJA (FOKUS INVESTICIJ)	TEHNOLOGIJA	TIMSKO DELO	MULTIDISCIPLINARNI TIMI	HOLISTIČNI POSAMEZNIKI
PREVLADUJOČE TEME NA SESTANKIH	MATERIALNI VIRI	FINANČNI VIRI	ČLOVEŠKI VIRI	ŽIVLJENJSKA ENERGIJA
VIR SAMOZAVESTI VODITELJSTVA	TEHNOLOŠKE SPOSOBNOSTI	KONKURENČNA SPOSOBNOST	KLJUČNE KOMPETENCE IN VREDNOTE	POSLANSTVO IN SMISEL
ODNOS VODSTVO – ZAPOSLENI	DISCIPLINA IN USTALJENA PRAVILA	SODELOVANJE NA POVABILO	SAMOINICIATIVNO PRISPEVANJE	VSAK DELUJE KOT VODITELJ

Grafični prikaz, ki ponazarja stranski pogled na mizo in jasno izpostavlja dolžino »nog«, nam jasneje pokaže, s katerimi stabilnostnimi izzivi se srečujejo podjetja v določeni skupini.

V skupini podjetij z do 50 zaposlenimi v raziskavi DUMO leta 2023 vidimo iz grafičnega prikaza 10, da se intenzivno ukvarjajo s kadrovskimi izzivi, kar je v skladu s sodobnimi demografskimi gibanji in posledica vloženega dela pri viru samozavesti teh podjetij, kar je dobro gibalno evolucije. Je pa način razvoja v teh podjetjih evolucijsko na prenizki stopnji in bi bilo potrebno dodatno investiranje v sodelovanje timov različnih strokovnjakov ter boljše segmentiranje uporabnikov.

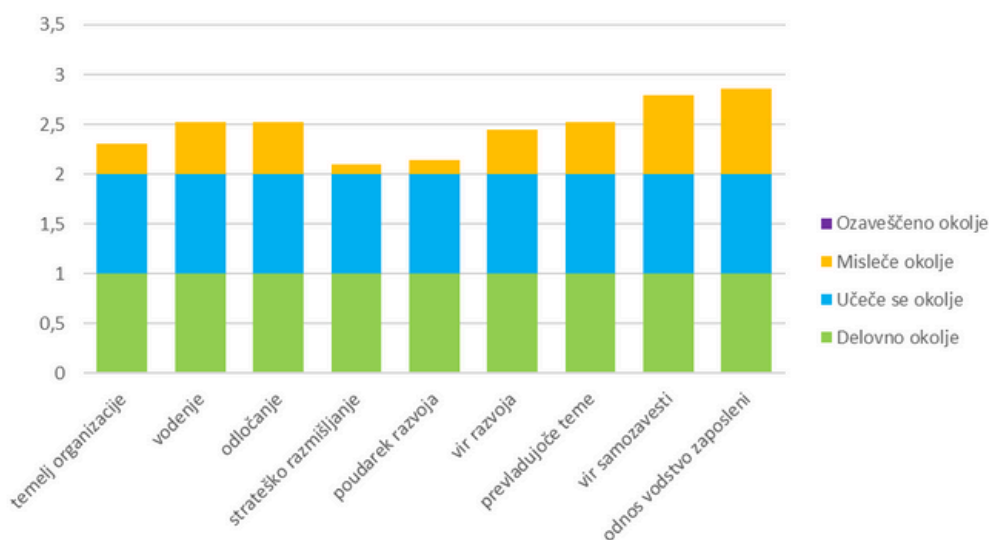
Grafični prikaz 10: Primerjava ravni razvitosti posameznih ključev v voditeljskem vidiku v skupini podjetij z do 50 zaposlenimi v raziskavi DUMO leta 2023



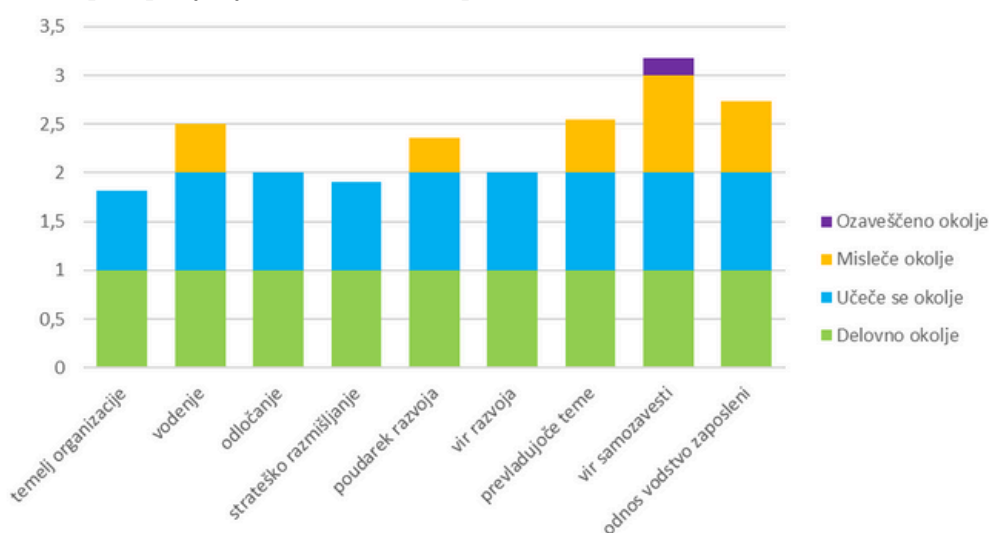
Iz grafičnega prikaza 11 lahko prepoznamo možen vzrok za stagnacijo podjetij na področju vira samozavesti in odnosa med vodstvom in zaposlenimi – ta dva ključa sta namreč najbolj razvita v primerjavi z drugimi v voditeljskem vidiku, dejansko pa so največji izzivi te skupine podjetij na področju vključenosti zaposlenih v strateško razmišljanje, nerazumevanje pomena naprednega dela s talenti in ogromna statična ovira stabilnosti organizacij – način organiziranosti. Trajnostne agilnosti namreč ne prinaša bolj sploščena funkcijska organizacija, temveč temeljita procesna organizacija z vpeljanim sodobnim kompetenčnim modelom.

Grafični prikaz 12 nas lahko razveseli z virom samozavesti podjetij z 251 do 1000 zaposlenimi v poslanstvu in smislu, značilnim za ozaveščeno okolje. A brez sprememb v načinu organiziranosti, ki je osnovno ogrodje vsake organizacije in se odraža tudi v načinu odločanja in vključenosti zaposlenih v strateško razmišljanje, lahko ob izpostavljenosti zunanjim okoliščinam poslovanja predvsem na področju demografskih sprememb pričakujemo velikanske odlive zaposlenih.

Grafični prikaz 11: Primerjava ravni razvitosti posameznih ključev v voditeljskem vidiku v skupini podjetij z 51 do 250 zaposlenimi v raziskavi DUMO leta 2023

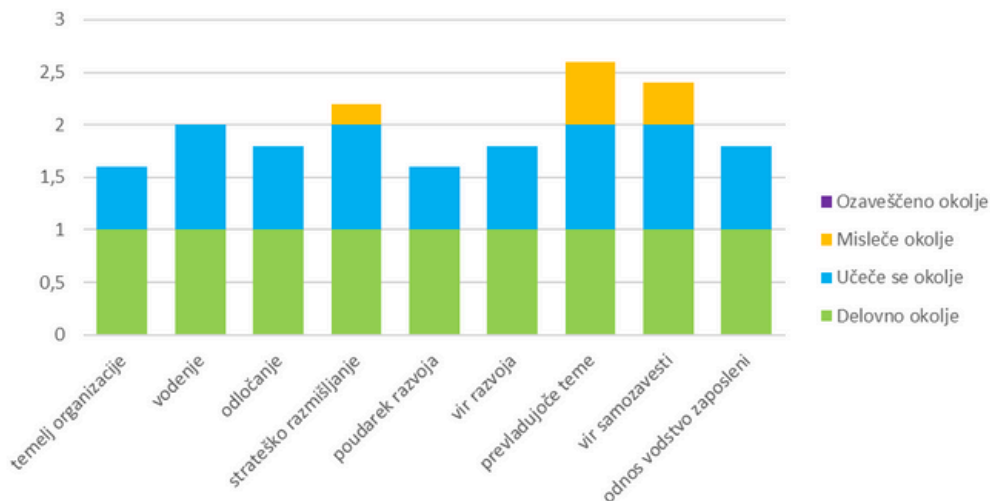


Grafični prikaz 12: Primerjava ravni razvitosti posameznih ključev v voditeljskem vidiku v skupini podjetij z 250 do 1000 zaposlenimi v raziskavi DUMO leta 2023



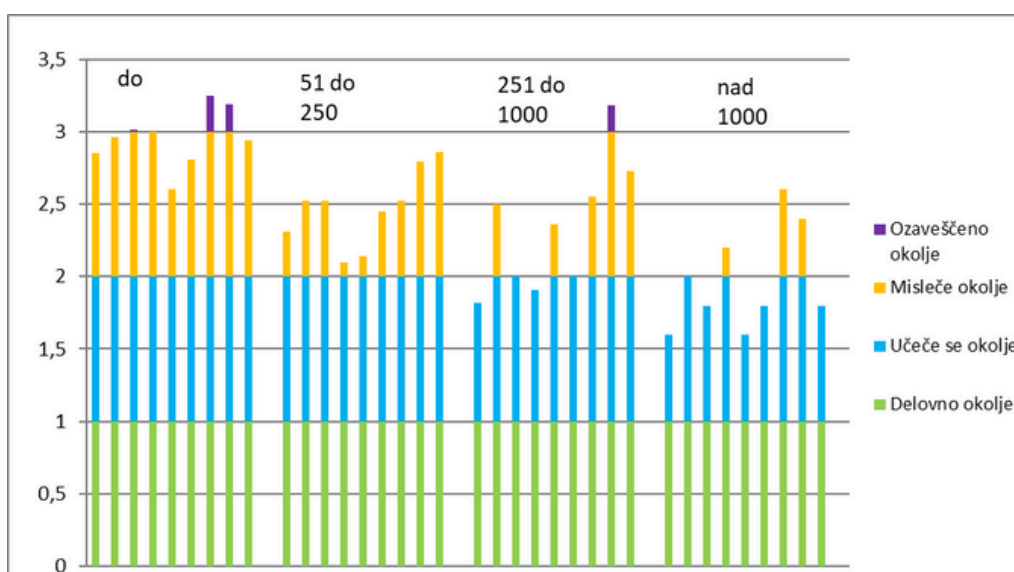
Podobno oz. še bolj izrazito to velja za podjetja z več kot 1000 zaposlenimi, pri katerih pa iz povezave že prikazanih podatkov raziskav DUMO z grafičnim prikazom 13 lahko sklepamo, da je poleg sistematičnosti ključna hitrost vpeljevanja sprememb za uravnotežen evolucijski razvoj, ki se bo dovolj hitro odražal ne le v njihovi stabilnosti, temveč tudi v rezultatih, ki omogočajo trajnostni razvoj.

Grafični prikaz 13: Primerjava ravni razvitosti posameznih ključev v voditeljskem vidiku v skupini podjetij z več kot 1000 zaposlenimi v raziskavi DUMO leta 2023



V grafičnem prikazu 14 lahko primerjamo rezultate raziskave DUMO med skupinami različno velikih podjetij. Zlahka prepoznamo superiornost podjetij z do 50 zaposlenimi po evolucijski razvitosti. Z velikostjo podjetij pa narašča njihova nestabilnost, ki je razvidna v različni razvitosti posameznih ključev. Notranje napetosti pa jemljejo tem podjetjem energijo tako za intrinzično pogojen evolucijski razvoj kot tudi za pravočasno in ustrezno prilagajanje spremembam v okolju.

Grafični prikaz 14: Primerjava ravni razvitosti posameznih ključev v voditeljskem vidiku v skupini podjetij z več kot 1000 zaposlenimi v raziskavi DUMO leta 2023



# SAMOZAVEST V EVOLUCIJI ORGANIZACIJE

MARTINA PUC



## Povzetek

Rezultati raziskav kažejo, da višja raven socialne samozavesti posameznika vpliva na njegovo vlogo de facto vodje, ki mu drugi sledijo v svojih lastnih odločitvah. To pomeni, da je pomembno, kakšne priložnosti posamezniki imajo ali si jih celo aktivno poiščejo, da se lahko izkažejo z voditeljskimi kompetencami tudi zunaj običajnih delovnih okoliščin, in kako uspešno te priložnosti izkoristijo.

Če hočemo izpostaviti samozavest, so potrebne samozavestne odločitve podjetja tako na strateški kot na operativni ravni ter vedenje voditelja, ki samozavestno podpira vse te odločitve in nastope v odnosu do vseh deležnikov. Če se vodeni identificirajo z voditeljem, mu bodo izkazovali lojalnost in pripadnost podjetju, ki ga vodi, z lastnim samozavestnim vedenjem.

## Summary

Research results show that a higher level of social self-confidence of an individual affects his role of a de-facto leader, whom others follow in their own decisions. This means that it is important what opportunities individuals have or even actively look for, so that they can demonstrate their leadership competencies outside of regular work circumstances and how successfully they use these opportunities.

If we want to highlight self-confidence, self-confident decisions of the company both at the strategic and operational level are necessary, as well as the behaviour of a leader who confidently supports all these decisions and actions in relation to all stakeholders. If the led identify with the leader, they will show him loyalty and belonging to the company he leads through their own confident behaviour.

Samozavest je ena od pomembnih spremenljivk v produktivnem delovanju posameznika in tudi v učinkovitem voditeljstvu. Da bi razumeli učinkovito voditeljstvo in si s tem dali možnost za ozaveščeno prakticiranje, moramo razumeti vpliv voditeljstva na vodene[1]. Kako se dojemamo, vpliva na naše občutke in razmišljanje, predvsem pa na naše vedenje in cilje, ki si jih zastavljamo. Upoštevati pa moramo še, da so koncepti samorazumevanja in samodojemanja dinamični in se spreminjajo tudi zaradi zunanjih vplivov, med katerimi je tudi vpliv voditeljev.

Sočasno z zgoraj opisanim dogajanjem pa poteka tudi obratno delovanje, v katerem že uveljavljeni koncepti samorazumevanja in samodojemanja vodenih posameznikov, skupin in organizacij modulirajo njihov odziv na voditeljstvo in prežemajo različne ravni samozavedanja. Zato voditeljstvo vpliva na delovanje posameznikov, pa tudi skupin in organizacij. In prav tovrstna kontekstualizacija med čim več deležniki znotraj in zunaj organizacije je eden od bistvenih kazalnikov kapacitet sodelujočih posameznikov za delovanje v višjih razvojnih stopnjah organizacij.

Člani Združenja Manager so med ključnimi vrednotami, s pomočjo katerih lahko vodijo podjetja in v njih zaposlene ljudi v napredek, prepoznali tudi samozavest.[2] Kako dvigniti samozavest med menedžerji in voditelji na piedestal zaželenih vrlin,[3] da bo podprla razvoj posameznikov ter tudi skupin in organizacij, ki jih vodijo v dobrobit vseh? Ali je odgovor eden za vse in od česa je odvisen?

Odgovor na vprašanje, kako se vidimo, je dinamičen tako vsebinsko oziroma kvalitativno kot tudi kvantitativno, torej v razsežnosti oziroma stopnji samozavedanja.[4] Sebe lahko recimo definiramo osebno, odnosno ali glede na neko skupnost. Stopnja oziroma razsežnost, do katere se opredelimo v neki dimenziji, se spreminja situacijsko in tudi glede na pripadnost različnim skupinam, odvisna je od naših odnosov in seveda se spreminja s časom. Če si kot posamezniki zastavimo vprašanje, kakšna samozavest menedžerja oziroma voditelja je potrebna v različnih stopnjah evolucije organizacije, nam odgovori zaradi sistematičnosti omogočajo uspešnejše in učinkovitejše prehode med stopnjami razvoja organizacij, torej transformacijsko voditeljstvo.[2] Če pa si to vprašanje zastavimo kot skupina, npr. v Združenju Manager, nam lahko odgovori pomagajo k zavestni transformaciji celotne družbe v misleče okolje, ki je resnično in ne le deklarativno trajnostno.

Pri tem praksa podjetij in drugih organizacij v družbi kaže, da je vedno pogosteje prisotna razširjena razvojna nestabilnost. To pomeni, da se posamezna organizacija ne nahaja stabilno v eni razvojni stopnji, ampak je v različnih vidikih (voditeljski, kadrovski, komunikacijski)[5] in v različnih elementih posameznega vidika evolucije dejansko v zelo različnih razvojnih stopnjah. Gre seveda za prilaganje številnim hitrim spremembam v okolju, ki so pospešile razvoj organizacij v višje razvite organizacijske pojavnosti.[6]

---

[1] Pojem vodeni je nadpomenka, ki vključuje tudi pojem podrejeni. Pojem podrejeni je primeren v hierarhični organizacijski strukturi, katere tipičen primer je funkcijska organizacija.

[2] Kadar govorimo o samozavesti v voditeljstvu, moramo biti pozorni na odtenke odnosa do tega pojma, kadar ga obravnavamo kot vrednoto (nekaj, kar cenimo in temu primerno »častimo«) oziroma kompetenco (imamo o njem znanje, ga obvladamo kot večščino ali smo zgradili o njem argumentirano stališče).

[3] Ko govorimo o vrlinah, pravzaprav govorimo o karakterju.

[4] R. Keagan definira šest dimenzij zavedanja v petih stopnjah.

[5] V tem kontekstu se transformacija nanaša na organizacijo.

[6] Navedene vidike razvitosti je v evolucijskem modelu definirala V. Bulc.

Čeprav prilagodljivost podjetij in agilnost pri tem na prvi pogled delujeta spodbudno, ker se odražata v spremembi oziroma napredku posameznih elementov organizacije, pa to stanje prinaša v organizacijo vedno večjo nestabilnost in s tem številna tveganja ne le za uspešnost in učinkovitost organizacije pri poslovanju, temveč tveganje temeljnega obstoja organizacije oziroma njene dezintegracije. Vzrok je neenakomernost razvitosti elementov in vidikov organizacije. Razširjenost tega pojava prinaša tveganje za celotno družbo, saj ogroža cele sisteme, ki jo tvorijo, poleg gospodarstva recimo zdravstvo in šolstvo. Zato so za posamezna podjetja in organizacije ter tudi za celotno družbo vedno pomembnejši transformativni in razvojni voditelji, ki imajo kompetence sistematično voditi ljudi in organizacijo iz obstoječe nestabilne stopnje razvoja v stabilno višjo evolucijsko obliko v vseh vidikih in elementih, tako da se v razvitejši pojavnosti obliko stabilizira. Številne raziskave o transformacijskem voditeljstvu in karizmatičnosti voditeljev pričajo o njihovem vplivu na večjo uspešnost in učinkovitost, torej produktivnost in dodano vrednost podjetij, ki jih vodijo. Ovira pa jih lahko pomanjkanje kompetenc, ki jih potrebuje voditelj za transformacijo podjetja oziroma organizacije, ki jo vodi, iz obstoječe razvojne stopnje v evolucijsko višjo in stabilnejšo pojavnostno obliko (iz nestabilnega delovnega v stabilno učeče se okolje, iz nestabilno učečega se v stabilno misleče okolje in iz nestabilno mislečega v stabilno ozaveščeno okolje). Prav gotovo sta nesporno potrebni kompetenci znanje in razumevanje razvojnih stopenj organizacij, ki omogočata voditelju razumevanje:

- o kje je trenutno organizacija, ki jo vodi, evolucijsko,
- o kam jo mora pripeljati (kaj je višja stabilna evolucijska oblika v vseh vidikih in elementih) in
- o s katerimi orodji lahko to transformacijo podjetja[7] izpelje.

Gre za kompetenco evolucijske orientacije. Poleg omenjenih kompetenc je predpogoj transformacijskega voditeljstva tudi samozavest kot del voditeljskega značaja, ki mu omogoča primerno presojo in odločanje tako v strateškem kot tudi v operativnem vodenju za potrebno transformacijo podjetja oziroma organizacije, ki jo vodi.

Rezultati raziskav kažejo, da višja raven socialne samozavesti posameznika vpliva na njegovo vlogo de facto vodje, ki mu drugi sledijo v svojih lastnih odločitvah. To pomeni, da je pomembno, kakšne priložnosti posamezniki imajo ali si jih celo aktivno poiščejo, da se lahko izkažejo z voditeljskimi kompetencami tudi zunaj običajnih delovnih okoliščin, in kako uspešno te priložnosti izkoristijo. Recimo v športu, gasilskem društvu ali strokovnih organizacijah, kot je Združenje Manager. V tem smislu na samozavest voditelja zelo vpliva vrsta njegovih odnosov s pomembnimi deležniki za poslovanje podjetja oziroma organizacije, ki jo vodi.

Kolektivna identifikacija je tako osrednji vidik transformacijskega in karizmatičnega voditeljstva, pri čemer je pomembno vedenje voditelja, s katerim izkazuje skupne vrednote, podpira vsakega posameznega člana kolektiva pri njegovih prizadevanjih za skupno dobro podjetja oziroma organizacije ter jih čim bolj in čim širše aktivno vključuje v pomembne projekte.

---

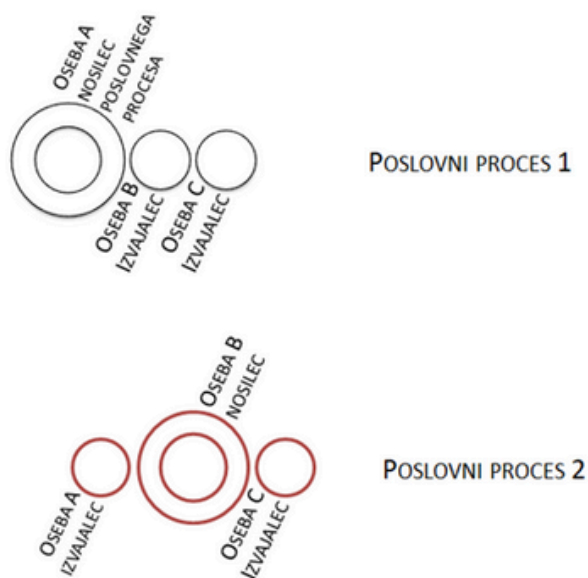
[7] Ločujemo lahko pojem transformacijskega voditeljstva, ki se nanaša na preoblikovanje vodenih z voditeljstvom, in voditeljstvom, ki transformira organizacijo samo, kot nadrejeno voditeljsko delovanje. To pa obenem pomeni, da voditelj ne more voditi transformacije organizacije brez transformacijskega oziroma razvojnega voditeljstva.

Če hočemo poudariti samozavest, so potrebne samozavestne odločitve podjetja na strateški in operativni ravni ter vedenje voditelja, ki samozavestno podpira vse te odločitve in nastope v odnosu do vseh deležnikov. Če se vodeni identificirajo z voditeljem, mu bodo izkazovali lojalnost in pripadnost podjetju, ki ga vodi, z lastnim samozavestnim vedenjem.



Slika 8: Shematični prikaz vodenja kot poslovnega procesa, ki sam po sebi implicira spremembo.

V transformaciji v višje evolucijske oblike podjetja pa je pomemben tudi voditeljstvo, v katerem ima osrednjo vlogo odnos med voditeljem in posameznim vodenim (angl. Leader- Member eXchange (LMX) Theory), še posebno ko se ti dve vlogi izmenjujeta in govorimo o dvojnem voditeljstvu. To lahko pričakujemo že v procesni organizaciji v učečem se okolju, ko je oseba A nosilec procesa 1, oseba B pa izvajalec, v procesu 2 pa se njuni vlogi zamenjata. Proces dvojnega voditeljstva pa je v mrežni organizaciji še bolj razširjen, saj veliko zaposlenih vodi neke projekte, medtem ko so v drugih izvajalci, obenem pa imajo še svojo redno vlogo v primarni organizacijski strukturi.



Slika 9: Shematični prikaz izmenjevanja vlog voditelja in vodenega v dvojnem voditeljstvu.

Poznamo dva vidika samozavesti:

- Splošno samozavest, ki je stabilni del osebnosti in jo razvijemo v zgodnjem otroštvu; ter
- Specifična samozavest, ki je spremenljivo mentalno in čustveno stanje, povezano s specifično nalogo ali situacijo.

Oba vidika samozavesti razvijemo avtomatično, večinoma podzavestno z notranjim dialogom, v katerem sodimo o sebi na podlagi izkušenj in povratne informacije drugih. Oba vidika samozavesti temeljito vplivata na naše razmišljanje, čustvovanje in vedenje, pri čemer je splošna samozavest pomembna predvsem v novih, nenavadnih okoliščinah, specifična samozavest pa predvsem za našo običajno učinkovitost pri vsakdanjem delu. Visok nivo obeh vidikov samozavesti vsekakor pomembno vpliva na učinkovitost voditeljstva in voditeljem omogoča vpliv na sodelavce in vodene ter nadaljnji razvoj njihove lastne specifične samozavesti.

Višja ko je evolucijska razvojna stopnja podjetja, pogostejša je večja agilnost na vseh področjih, kar zahteva večjo tako splošno kot specifično samozavest voditeljev in tudi vodenih. Brez visoke splošne samozavesti so voditelji v agilnem okolju pod neprestanim stresom, ki jih izčrpava in hromi.

Samozavedanje voditelja vpliva na:

- vznik voditeljstva med vodenimi in
- napredovanje vodenih

pri čemer v obeh primerih lahko opazujemo samovodenje vodenih in njihovo učinkovitost v tem procesu. Uporaba vpliva na vodenje za spodbujanje vznika voditeljstva med vodenimi torej vodi v pojav učinkovitih in sposobnih vodij, ne pa zanašanje na vzpon najbolj dominantnih ali celo narcističnih posameznikov.[8] K temu je treba dodati tudi vpliv povratne zanke med splošno samozavestjo voditelja in stresom, ki ga doživlja v zvezi s spremembami v okolju. Tu se pravzaprav pokaže razlika med voditelji s fiksno miselnostjo in voditelji z razvojno naravnostjo.[9]

Na tem mestu lahko izpostavimo, da samovoditeljstvo definiramo kot proces samovplivanja za doseganje ciljev, pri čemer lahko voditelji uporabljajo različne kognitivne in vedenjske strategije:

- vedenjsko osredotočene
- naravne nagrade
- vzorec konstruktivnega razmišljanja

[8] Razlaga odnosa med samozavedanjem voditelja in pojavom voditeljstva med vodenimi se naslanja na teorijo obdelave socialnih informacij (angl. Social Information Processing Theory, Salancik and Pfeffer, 1978). Po tej teoriji posamezniki prilagajajo svoja stališča, vedenja in prepričanja socialnemu kontekstu. To prilagajanje poteka v dveh smereh. Najprej posamezniki uporabijo iztočnice iz svojega socialnega okolja za razumevanje, katera stališča, vedenja in prepričanja so primerna v tem socialnem kontekstu. Potem pa socialni kontekst osvetli pomembnost določene informacije, kar poveča njen pomen za posameznika. Z drugimi besedami, posameznik razvija svoja stališča kot funkcijo socialnih informacij, ki jih ima na voljo. Salancik in Pfeffer (1978) sta opisala relevantne informacije konteksta za razvoj stališč in vedenj na delovnem mestu, pri čemer sta izpostavila voditeljev slog nadzora. Zatorej ne gre za stališča voditelja, ampak za percepcijo posameznikov, saj na interpretacijo informacij iz socialnega konteksta med delom vplivajo njihove osebnostne lastnosti.

[9] Ločiti moramo med vodji, ki pričakujejo prilagajanje drugih njihovim impulzom, in voditelji, ki spodbujajo samostojno samozavestno vedenje vodenih, ki so se mu sami sposobni prilagajati.



Vedenjsko osredotočene strategije poudarjajo samozavedanje, s katerim naj bi vplivali na vedenje posameznika. Na primer s samoopazovanjem, postavljanjem ciljev, spremljanjem lastnega napredka z zapiski ali celo motivacijskimi objavami. Glede na uspešnost te strategije posamezniki potem vključijo med delovne naloge prijetne mejnike kot spodbude. Zadnji pristop pa se nanaša na vrednotenje prepričanj in predpostavk posameznika ter vključevanje pozitivnih predstav in samogovorov.

Razvojni voditeljski model (angl. the developmental leadership model) gradi na transformacijskem voditeljstvu (angl. transformational leadership), po katerem voditelj krepi motivacijo, moralo in izvedbo vodenih, pri čemer predstavlja naslednjo hierarhijo voditeljskih vedenj:

1

O odsotnosti voditeljstva govorimo takrat, ko se vodja izogiba sprejemanju odločitev ter se izogiba in umika voditeljskim dolžnostim na splošno.

2

Konvencionalno oziroma transakcijsko voditeljstvo se zanaša na pogojno nagrado vodji in pri kateri voditelj izkazuje visoko kontrolo v odnosu do podrejenih. Primarna skrb vodje so formalni dogovori, s katerimi prenaša naloge podrejenim v izvedbo v skladu s hierarhično organizacijo. Podrejeni so motivirani z nagradami in kaznimi.

3

V razvojnem voditeljstvu voditelj navdihuje vodene k izvedbi preko njihovih pričakovanih sposobnosti ter izboljšuje organizacijo in posameznike s transformacijskim procesom.

Voditeljski pristopi delujejo v različnih kulturnih okoljih različno. Razvojno voditeljstvo recimo pripisujemo predvsem skandinavskemu okolju, kjer so ga najprej proučevali v vojaških razmerah, medtem ko transformacijsko voditeljstvo z elementom karizme v tem okolju ni primerno. Omejitev konvencionalnega voditeljstva je predvsem naslanjanje na obsežen nadzor nad izvedbo, ki v najboljšem primeru privede do doseganja zastavljenih operativnih ciljev. Transakcijsko voditeljstvo, pri katerem so zelo jasno opredeljene zahteve za izvedbo, pa je recimo neprimerno v izrednih oziroma ekstremnih razmerah, ko se kontekst drastično spreminja in zahteva od posameznikov večjo prilagodljivost. To pa velja v vseh izrednih razmerah, kot so jih recimo prinesli ukrepi ob covidu-19 ali poplave in druge ujme. Takrat imajo višina plače, napredovanje in nagrade manjšo vlogo. Torej je primernost modela voditeljstva odvisna od okoliščin in tudi od razvojne stopnje organizacije.

Za konec še omenimo, da na samozavest voditelja kažejo tudi orodja, s katerimi osvetljuje samozavedanje svojega voditeljstva. Recimo, ali uporablja samo obvezne izkaze, ki jih predpisuje zakonodaja (poslovni izid, bilanca stanja ipd.) ali mu jo nalagajo lastniki oziroma nadzorni svet (npr.KPI). Samozavestnejši voditelj bo uporabljal tudi druga orodja, ki širše ocenjujejo njegovo vodenje, recimo oceno stopnje razvoja organizacije, ki jo vodi, po evlucijskem modelu, ali voditeljsko vedenje z orodji za 360-stopinjno oceno. Prav tako na razvitost samozavesti voditeljev kaže, koga vključujejo v ocenjevanje, kako in komu predstavlja rezultate ter kaj se zgodi na podlagi vrednosti teh ocen. Vsekakor pa je ozaveščeno transformacijsko voditeljstvo mogoče le s pomočjo navigacije s temi orodji.

## Uporabljeni literaturni viri

Hill, N. C., & Ritchie, J. B. (1977). The Effect of Self-Esteem on Leadership and Achievement: A Paradigm and a Review. *Group & Organization Studies*, 2(4), 491-503.  
<https://doi.org/10.1177/105960117700200410>

Daan van Knippenberg, Barbara van Knippenberg, David De Cremer, Michael A. Hogg. Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, Volume 15, Issue 6, 2004, Pages 825-856, ISSN 1048-9843.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.002>.

Greenacre, Luke & Tung, Ngo & Chapman, Tom. (2014). Self confidence, and the ability to influence. *Academy of Marketing Studies Journal*. 18. 169-180.

Axelrod, Ruth H.. "Leadership and Self-Confidence." (2017).  
DOI:10.1007/978-3-319-31036-7\_17

Bracht EM, Keng-Highberger FT, Avolio BJ, Huang Y. Take a "Selfie": Examining How Leaders Emerge From Leader Self-Awareness, Self-Leadership, and Self-Efficacy. *Front Psychol*. 2021 Mar 25;12: 635085.  
doi: 10.3389/fpsyg.2021.635085.

Bergman D, Gustafsson-Sendén M, Berntson E. From Believing to Doing: The Association Between Leadership Self-Efficacy and the Developmental Leadership Model. *Front Psychol*. 2021 Aug 5;12:669905.  
doi: 10.3389/fpsyg.2021.669905.



**Združenje manager**

Dimičeva ulica 13, 1000 Ljubljana