

Opredelitev novega načina vodenja in prevajanje angleškega izraza »host leadership«

Judita Peterlin

e-pošta: judita.peterlin@ef.uni-lj.si

Povzetek

Prispevek obravnava angleški izraz »host leadership«, ki se je pojavil v slovenskem okolju in zanj še nimamo poenotenega slovenskega prevoda. Najprej opredelimo sodobni pristop k vodenju kot metaforo, nato identificiramo potrebo po ustreznem prevajanju strokovnih izrazov na področju vodenja, ki ga izvaja Sekcija za izrazje slovenske akademije za management v sodelovanju s strokovno javnostjo, zato predstavljamo izsledke raziskave, izvedene v letu 2021 med pedagogi, vodji in strokovnjaki na področju vodenja. Na koncu ponudimo predlog slovenskega prevoda za »host leadership« kot gostiteljsko vodenje, pri čemer gostitelj kot metafora ponazarja vlogo vodje, ki izraža dobrodošlico, ustvarja pozitivno vzdušje in skrbi za dobrobit skupnosti.

Ključne besede: vodenje, strokovna terminologija, gostiteljsko vodenje

*»Zbrati skupaj ljudi je pomembno. In ko to počnemo dobro, se marsikaj spremeni.«
(Ivan Misner v McKergow in Pugliese, 2019)*

1. Uvod

Naše zaznave so polne predpostavk, so del naše zgodovine, izobraževanja in skupnosti, v kateri živimo (Dimovski, Penger in Peterlin, 2009). Vzorec predpostavk imenujemo paradigma – način, kako gledamo na svet. Ko opazujemo okolje in situacije okoli nas, nam te paradigme pomagajo pri zaznavanju tveganj in priložnosti (Avery in Hughes, 2013). Ne dvomimo o njih, včasih pa je zanimivo pogledati na določeno situacijo skozi nova očala in v tokratnem prispevku vas vabim, da skupaj pogledamo na vodenje z uporabo metafore vodje kot gostitelja. Z metaforo vodje kot gostitelja me je prvi seznanil Matej Urbančič, ko je organiziral usposabljanje za pedagoge in strokovne sodelavce v okviru projekta INOVUP (Inovativno učenje in poučevanje v visokem šolstvu). Prosil me je za slovenski prevod angleškega termina »host leadership« (McKergow in Bailey, 2014). Za pomoč pri ustreznem prevajanju vsebine pojava sem se obrnila na članice in člane Sekcije za izrazje slovenske akademije za management na našem rednem

februarskem sestanku leta 2021, kjer smo ugotovili, da potrebujemo več znanja o vsebini koncepta, zato smo preložili obravnavo prevoda koncepta na našo junijsko sejo v letu 2021, sama pa sem prosila Mateja Urbančiča za osnovno literaturo s tega področja in se udeležila predavanja Rachel Lindner iz Univerze Paderborn (Nemčija).

Udeležencem predavanja in delavnice Rachel Lindner (Lindner, 17. marec 2021) o »host leadership« sem v sodelovanju z Matejem Urbančičem po usposabljanju marca poslala anketo prek izobraževalnega centra Univerze v Ljubljani, katere rezultate predstavljamo v empiričnem delu. Vprašalnik smo, z dvomi, ki so nas obhajali glede koncepta in njegovega prevoda, poslali tudi predavateljici Lindnerjevi. Ta je nanj odgovorila in ponudila videokonferenčni sestanek glede morebitnih vprašanj po našem sestanku Sekcije za izrazje. Izrazila je tudi zanimanje za prevod izraza v slovenščino, kar me je dodatno motiviralo k raziskovanju ustreznega prevoda. Dober občutek je, če raziskuješ, kar te zanima, a če te k temu povabi skupnost kolegic in kolegov, ki imajo konkretno

zagato pri oblikovanju vabila na usposabljanje zahtevni publiki raziskovalcev, pedagogov in strokovnih sodelavcev univerz v Sloveniji, tovrstno raziskovanje še okrepi občutek koristnosti, odgovornosti in zavezanosti kakovosti tako procesa kot (upam) končnega rezultata – izraza, ki bo tako vsebinsko kot jezikovno najboljše odlikoval pomen novega strokovnega izraza v slovenskem prostoru – gosta/gostitelja »host leadership« – in zaživel v slovenskem (strokovnem) jeziku.

Pojav »host leadership« vabi k nečemu lepemu – druženju, ki nam je bilo v minulem obdobju pandemije koronavirusa odvzeto in smo ga preselili na splet, kjer smo dostikrat gostili spletne seje, sestanke, predavanja, delavnice, seminarje. *Gostija* je v Slovenskem pravopisu opredeljena kot ‚pojedina‘ (Toporišič, 2003, str. 610), *gòst* je opredeljen v smislu *biti v gostéh* ali *visoki gost* v smislu ‚državnik‘ (Toporišič, 2003, str. 610). *Gostitelj* je opredeljen v smislu *prijazen gostitelj* ali *ustrežljiva gostiteljica* (Toporišič, 2003, str. 611). *Voditelj* pa vodi gibanje ali oddajo, medtem ko je *vodja* opredeljen v našem pravopisu v primeru *vodja delegacije* (Toporišič, 2003, str. 1666).

Na februarški seji Sekcije za izrazje leta 2021 smo člani izrazili interes, da je ena od prioritarnih tem obravnave tudi izrazje na področju vodenja. Ob tej priložnosti se priporočamo za vaše sodelovanje, saj verjamemo, da skupaj oblikujemo kakovostno slovensko strokovno izrazje. Hkrati je treba povedati, da ima prav revija *Izzivi managementu* in njena glavna urednica Lidija Breznik z uredniškim odborom ključno odgovornost pri negovanju strokovnega izrazja na področju managementa in sorodnih področij, za kar se vam v imenu članic in članov Sekcije za izrazje slovenske akademije za management zahvaljujem.

Namen dela. Zakaj se lotiti raziskovanja in iskanja ustrezne slovenske besede za »host leadership«? Koristi imajo profesorji, študentje, trenerji-svetovalci (angl. coach), ki se bodo lažje odločili, ali, kdaj in katere dele modela gostiteljskega vodenja uporabiti pri svojem delu. Posredno bomo s tem pripomogli k večji učinkovitosti dela in verjetno tudi k zadovoljstvu ljudi pri delu, oboje pa lahko poveča uspešnost združb (Rozman, 2020, str. 37). Enakovreden namen je tudi v ohranjanju slovenščine in v ponazarjanju, da je mogoče pojave v vodenju izraziti tudi v slovenskem jeziku. Namen je prispevati k boljšemu vedenju, znanju o vodenju, s tem tudi managementu; da bi prispevali k ustrezni uporabi slovenskega jezika; s tem bomo prispevali k razvoju vede o managementu; tudi k

bolj usposobljenim managerjem, zlasti v okviru vodenja (vse to je organizacijski ali odločitveni namen). Prispevek je tako namenjen predvsem preučevalcem managementa in v njem vodenja, pa tudi managerjem v praksi (uporabniški namen) ter posledično večji učinkovitosti in uspešnosti (to je pa že poslovni in ekonomski namen). Namen prispevka je torej opredeliti vsebino novega načina gostiteljskega vodenja, pri katerem je metafora za vodjo gostitelj, in ponuditi slovenski prevod za »host leadership«.

Cilji prispevka. Raziskati želimo vsebino pojava, ki ga »host leadership« predstavlja, ga opredeliti, tudi v primerjavi z nekaterimi podobnimi pojavi, in predlagati ustrezen slovenski prevod.

Metoda prispevka. V prispevku bomo upoštevali ugotovitve tujih in domačih avtorjev na področju (gostiteljskega) vodenja (preučevanje spoznanj iz literature), vključili mnenja udeležencev delavnic INOVUP o gostiteljskem vodenju (izsledki empirične raziskave) in lastno razmišljanje.

Struktura prispevka je naslednja: najprej povzamemo ključne avtorje na področju gostiteljskega vodenja, ki opredeljujejo vsebino tovrstnega vodenja, nato pokažemo izsledke raziskave med profesorji, vodji in strokovnjaki na področju vodenja. V sklepu na osnovi pregleda literature in izvedene empirične raziskave predlagamo slovenski strokovni izraz gostiteljsko vodenje.

2. Opredelitev in razumevanje izraza »host leadership« pri nekaterih avtorjih

V procesu managementa si manager zamisli prihodnje poslovanje in njegovo organizacijo, ki bo zagotavljala smotrnost delovanja in doseganje ciljev. Poskrbi za ustrezne zmožnosti zaposlenih in jih razvija (Avolio, 2011). Zatem nastopi pomembna faza vplivanja managerja v svojstvu vodja na zaposlene (sledilce) tako, da bo izvedeno in doseženo tisto, kar si je manager v vlogi vodja zamislil. Vodenje je tako sprožanje ustreznega delovanja zaposlenih. Načini ali slogi sprožanja/vodenja pa niso univerzalni, marveč so odvisni od vodje, sledilcev in okoliščin, kot so narava dela, okolje (v njem kultura) ipd. V razvoju se spreminjajo obstoječi načini vodenja in razvijajo novi. Tak nov način vodenja je tudi obravnavan. Smo v procesu njegovega spoznavanja in iskanja ustrezne slovenske besed zanj.

Stil/slog vodenja se od načina vodenja razlikuje po tem, da način vodenja izhaja iz ideje o tem, kako je mogoče iz ljudi izvabiti čim več, stil pa se nanaša na določen vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja, ko dela z ljudmi. Stil vodenja je poleg načina obnašanja vodje odvisen tudi od konkretne situacije (Dimovski in Penger, 2008). Rudi Rozman (17. februar 2021; uporabljeno z dovoljenjem avtorja elektronskega sporočila) takole razmišlja o prevajanju izraza »host leadership«, ki ga prikazujemo kot ponazoritev, da doslej tega pristopa k vodenju še nismo preučevali, in izraža pobudo za preučevanje: *»Ustreznega slovenskega prevoda še nisem zasledil. Res pa je, da področju novejših načinov vodenja premalo sledim. Vem le, da je to način vodenja, ki sledi, je podoben delu/vedenju gostitelja (izbere goste, pripravi program srečanja, določi kraj in čas srečanja, sestavi menu – dnevni red, jih seznanji, usmerja dogodke, zabavo; veliko iniciative prepusti gostom itd.). 'Gostiteljski' način vodenja« odraža vsebino dela in vedenja gostitelja (podčrtala avtorica prispevka). Zanimivo bi bilo tudi videti, v katerih situacijah (situacijska teorija) je ta način ustrezen in kateri drugi načini so mu podobni. Vsekakor pa najprej prebrati knjigo predlagateljev tega načina vodenja. Predlagam, z vidika naše sekcije, da ga obravnavamo v okviru sodobnih načinov vodenja (angl. servant leadership, super leadership ipd.).«*

Gostiteljsko vodenje (McKergow in Pugliese, 2019) gradi odnose, zavezanost in spodbuja delovanje. Vodja je viden kot gostitelj, ki ima dovolj »takta«, da ve, kdaj stopiti v ospredje, prevzeti vodstveno funkcijo in kdaj stopiti korak nazaj in opazovati delovanje drugih »gostov«. Gre torej za metaforo, ki se navezuje na vlogo gostitelja: kaj dela gostitelj? Trudi se, da se gostje počutijo sprejete, dobrodošle in da se počutijo dobro. Model gostiteljskega vodenja ima dva koraka, štiri pozicije in šest opredeljenih vlog gostitelja (Lindner, 10. marec 2021).

Koraka sta bodisi stopanje v središče dogajanja bodisi prepuščanje delovanja drugim – »našim gostom«, npr. sodelavcem, študentom ipd. Opredeljene štiri pozicije (Lindner, 10. marec 2021) so: 1) v središču dogajanja (angl. »in the spotlight«): kjer smo mi glavni akterji, fokus je na nas, naših usmeritvah, navodilih in našem sporočanju; 2) z gosti (angl. »with the guests«): privzamemo vlogo ostalih članov, se družimo z udeleženci, sledilci; 3) v opazovalnici (angl. »in the gallery«): na tej poziciji opazujemo, kaj se dogaja, nikoli ne izgubimo iz vida, kaj se dogaja z našimi gosti; in 4) v ozadju (angl. »in the kitchen«): pripravljamo gradivo, vzamemo si malce časa za oddih in refleksijo. Vodja lahko kot gostitelj deluje v šestih vlogah (Lindner, 10. marec

2021): 1) pobudnik (angl. initiator): se zaveda, kaj je treba narediti, in sproži prvo akcijo; 2) vabilec (angl. inviter): povabi goste, spodbuja pripadnost; 3) snovalec ustreznega vzdušja v prostoru (angl. space creator): poskrbi za gradiva, omogoči, da ostali lahko opravijo svoje delo/poslanstvo; 4) vratar (angl. gatekeeper): spusti ljudi v delokrog ali pa zavrne vstop; pazi, da delo nemoteno poteka; 5) povezovalc (angl. connector): poskrbi, da se nihče od gostov ne počuti odveč in da komunikacija nemoteno teče; in 6) sodelavec (angl. co-participator): sodeluje pri vsebinskem delu, se ne omeji le na organizatorsko vlogo.

Ko se v fazi uvajanja deležniki vključijo in začnejo sodelovati, stopi gostitelj korak nazaj in uporabi moč nevednosti (Wähning, 2019, str. 30). Vodja kot gostitelj se domisli ideje, a nanjo ni preveč navezan, temveč odprt in prilagodljiv, ko se drugi vključijo in prispevajo svoje ideje, ki nadgrajujejo začetno idejo. Vodja kot gostitelj privablja, povezuje, služi uresničevanju idej sodelavcev, ponudi različne perspektive in omogoča potek do cilja. Vodja rešuje probleme, jih torej ne povzroča. Njegova vloga je ustvarjanje rešitev in uravnavanje konfliktov (Mankura, 2019, str. 39). Med številnimi zahtevnimi situacijami, v katerih se znajdejo vodje, je zagotovo ravnanje v konfliktnih situacijah (Rienks in Blokland, 2019, str. 64). Vodje se zavedajo, da jih njihovi sodelavci opazujejo. To se ne bo spremenilo, saj ljudje želimo vedeti, kako se naši šefi oziroma šefinje obnašajo: podpirajoče, gostujoče ali agresivno (Rienks in Blokland, 2019, str. 70). »Zmaga«, ko so njegovi »gostje« navdahnjeni z njegovo vizijo in jo prevedejo v svoje delovanje – takrat vodja stopi v ozadje (Wähning, 2019, str. 33).

Vsi smo lahko tako gostitelji kot gostje v različnih situacijah. Vemo, kakšno je dobro gostoljubje, in vemo, kako se obnašajo prijetni gostje. Vodja, ki je dober gostitelj, lahko doseže več v procesu vodenja (Mankura, 2019, str. 35). Pomembna vrednota, ki jo demonstriramo, ko gostimo nekoga, je zaupanje (Mankura, 2019, str. 39). Zelo težko je voditi ljudi, ki ti ne zaupajo, ali ljudi, ki jim ti ne zaupaš (Mankura, 2019, str. 40). Iz lastnih izkušenj razumemo, kaj nam kot gostom ustreza, kaj nas spodbuja in podpira, da vstopimo in damo gostitelju darilo – naš prispevek, energijo, delo ali pomoč.

Iz usmerjenosti *»Kaj jaz želim kot vodja?«* se je treba premakniti h *»Kaj bodo morebiti potrebovali od mene kot vodje?«*. Težko se je postaviti v vlogo drugih in imeti v vidu njihovo perspektivo namesto svoje – perspektive vodje (McKergow in Pugliese, 2019, str. ix). Videnje vodenja kot oblike gostoljubja prinaša

dojemanje drugih, sledilcev kot gostov, in prinaša razmišljanje najprej o drugih ter s tem postavlja potrebe drugih na prvo mesto: »Gostje s seboj prinašajo dragocena darila, ki jih želijo podariti odprtemu gostitelju« (Henri Nouwen v McKergow in Pugliese, 2019, str. ix). Preveč pogosto vodja meni, da je njegova odgovornost, da sam rešuje probleme, ko je v resnici vključitev celotnega (raznolikega) tima v reševanje izziva pogosto mnogo boljša alternativa. Tako se vodja neha videti kot edini odgovoren »sterilec orehov« ekipe in tako vidi sebe kot gostitelja, ki povabi člane ekipe, da »trejo orehe« – rešujejo izzive skupaj (Hedegaar in Nielsen, 2019, str. 78).

Moralne oblike/pristopi vodenja, za katere se krepki zanimanje v 21. stoletju, so etično, avtentično in služnostno vodenje (Lemoine, Hartnell in Leroy, 2019). Gostiteljsko vodenje ponuja nov način povezovanja, ki omogoča ljudem, da spoznajo svoje potencialne (McKergow, 2009). Proces vodenja vključuje tudi izziv, ali so člani procesa maksimalno udeleženi, da bi lahko koristili skupnosti in lastnim individualnim interesom (Natyczuk, 2019, str. 43). Pristop vodje kot gostitelja je premik od videnja vodje bodisi kot heroja bodisi kot služabnika (Serafim, 2019, str. 21). Tako služnostno kot gostiteljsko vodenje vidita vlogo vodje kot »tihega« moderatorja, ki je včasih neviden, a bi brez njegovega delovanja skupina le malo dosegla (Natyczuk, 2019, str. 44). Služnostno vodenje (Greenleaf, 1970) poudarja razvoj delovanja sledilcev prek konceptualizacije, čustvene opore, postavljanja sledilcev v ospredje, pomoči sledilcem, da se razvijajo in so uspešni, etike, opolnomočenja in ustvarjanja dodane vrednosti za skupnost. Northhouse (2013) kritizira služnostno vodenje, saj meni, da je to nasprotje vodenja in da je preveč utopično, da bi prinašalo praktične koristi, ter da se pretirano usmerja v sledenje.

Bistvo gostovanja je dinamika v odnosu, ko vodja smiselno stopi v ospredje, da omogoči dosego nečesa, ali pa se umakne v ozadje in da drugim prostor in čas za odziv in njihov prispevek (McKergow in Pugliese, 2019, str. 2). Wähning (2019, str. 28) priporoča gostiteljsko vodenje kot ustrezen pristop vodenja, ko ima vodja na voljo le malo ali sploh nič pozicijske moči, avtoritete ali virov. Biti »v gosteh« pri nekom in preprosta (neformalna) oblika namreč omogočata udeležencem doživljanje edinstvene izkušnje procesa učenja (Ekelund, Andvig in Kobro, 2019, str. 19). Hedegaar in Nielsen (2019, str. 76) priporočata gostiteljsko vodenje pri delu s prostovoljci, kjer je na voljo manj časa za koordinacijo, graditev odnosov, komunikacijo in poznavanje organizacijskih vrednot, saj so

prostovoljci le občasno del delovnega procesa. Vodja kot gostitelj pomeni metaforo za pristop vodenja, kjer vodja ustvari vzdušje, v katerem udeleženci lahko odprto podpirajo drug drugega pri razvoju. Vodja kot gostitelj torej opolnomoči (Serafim, 2019, str. 25). Če vodja sebe doživlja kot gostitelja in se tako tudi obnaša, vodi to v spoštljive pogovore z drugimi, ki udeležencev ne ogrožajo, ampak vključujejo v proces vodenja. Tovrstni pristop vodenja je osredotočen na iskanje rešitev, pri katerih želimo spodbuditi pristne odnose, okrepiti profesionalne stike in pridobiti povratne informacije (Serafim, 2019, str. 21).

Sodobni izzivi vodenja prinašajo s seboj tudi nove pristope vodenja in razmislek o vlogi vodje kot gostitelja. Rachel Lindner, ki je 10. marca 2021 predstavila koncept »host leadership«, se je začudila, da imamo v Sloveniji dileme pri prevajanju tovrstnega pristopa k vodenju, in hkrati izpostavila, da njen kolega raziskuje, kako se vloga gostitelja razlikuje v različnih kulturah. Upoštevanje medkulturnega vidika gostiteljskega vodenja je ključno pri usklajevanju aktivnosti deležnikov oziroma gostitelja in gostov. Matej Urbančič, ki koordinira usposabljanja za pedagoge na Univerzi v Ljubljani, je prosil za vsebinsko in terminološko pomoč pri umestitvi novega pristopa vodenja, zato članek obravnava vsebinsko področje gostiteljskega vodenja in ponudi predlog slovenskega prevoda izraza »host leadership«.

Za ekspertno mnenje sem se pri raziskavi obrnila med drugimi na Rudija Rozmana (12. april 2021; uporabljeno z dovoljenjem avtorja elektronskega sporočila), ki takole nadalje razmišlja o ustreznem prevodu za termin »host leadership«: »Pri vodenju imam pred očmi, da je vodenje proces, v katerem vodja doseže, da mu drugi sledijo, da naredijo tisto, kar si je zamislil. Nato si zamislim, kako gostitelj, ki ne more ukazovati ali nekaj izsiliti, doseže, da gostje naredijo tisto (odloči o srečanju in vabljenih, povabi, jih sprejme, okvirno usmeri, se družijo, pijejo pivo itd.), kar si je zamislil (podčrtala avtorica prispevka). Iz tega sledijo značilnosti vodenja (če sploh gre zanj, saj Američani večkrat mislijo na management, ali pa ne gre ne za eno ne za drugo). Te pa je treba primerjati z drugimi načini vodenja in ugotoviti, ali gre za način (stil, slog) ali zgolj za poudarek pri že znanem načinu vodenja. Včasih je smiselno, v skladu s situacijskim pristopom, razmisliti tudi, kdaj tak način vodenja v posplošenem smislu pride v poštev in kako se ujema z drugimi managerskimi funkcijami. Resnejše raziskovanje pomeni prebiranje kar precej povezane literature, iskanje opredelitev, uporabe, mnenj drugih ipd. Lahko sledi kakšen članek ali delo o pojavi, ki ga predstavlja preučevani izraz. Še nekaj

najbrž velja: način vodenja poimenujemo po značilnostih vodje, npr. karizmatični, avtokratični, demokratični, on »transformira« itd. To govori v prid gostiteljskemu načinu vodenja (podčrtala avtorica prispevka). Dvomim, da boš našla resno utemeljitev za gostujoče vodenje.«

Po elektronski pošti smo v Sekciji za izrazje prejeli tudi predloge prevodov s Fakultete za management Univerze na Primorskem, zato v nadaljevanju podajamo mnenje Roberta Biloslava (3. avgust 2021; uporabljeno z dovoljenjem avtorja elektronskega sporočila): *»Glede na ostale prevode bi bil sprejemljiv izraz gostiteljsko vodenje, glede na 'vsebino' takšnega stila vodenja bi pa morda lahko rekli tudi 'moderatorsko vodenje'.*« Prejeli smo tudi mnenje Mirka Markiča, da gre za vodenje nečesa (npr. sestanka)/ nekoga (udeležencev) ... na način ... Torej gre po mnenju Mirka Markiča za način vodenja. Mirko Markič (16. avgust 2021; uporabljeno z dovoljenjem avtorja elektronskega sporočila) razmišlja takole: *»Moje mnenje, ki se nanaša na sistemski/celovit pogled na predstavljeni konstrukt novega načina vodenja, je naslednje: To naj bi bil eden izmed novejših pogledov na način vodenja, ki pa v strokovni literaturi še ni dovolj argumentiran na podlagi 'evidence-based' pristopa. Načeloma naj bi izhajal iz oddaljenega vodenja s pomočjo IKT, kar pa je, po mojem mnenju, daleč od vsebinskega pristopa in bolj kot ne domena administrativno-tehnične vsebine. Ni dovolj informacij o tem, v čem se ta konstrukt razlikuje od do sedaj znanih načinov vodenja, kot npr. etičnega, avtentičnega, servant ... ter v čem je boljši/drugačen za organizacijo (od posameznika do sveta) – pripenjam za vas morda zanimiv članek v tej smeri? Za vašo praktično rabo, kar vas v tem trenutku po vsej verjetnosti še najbolj zanima, pa bi bila uporaba pojma moderatorsko vodenje, kot načina vodenja, najbrž še najbolj primerna.«*

Dubravka Celinšek s Katedre za tuje poslovne jezike (Univerza na Primorskem, Fakulteta za management) predlaga strokovni izraz diskretno moderatorsko vodenje, kjer je vodja v vlogi diskretnega moderatorja. Če gre za vzorec vedenja, bi Dubravka Celinšek (elektronsko sporočilo, 9. avgust 2021; uporabljeno z dovoljenjem avtorice elektronskega sporočila) to pripisala posamezniku (torej slog). Pri gostiteljskem vodenju pa gre za način ali morda še bolje pristop, saj je zelo razumno razdeljeno na korake. Slog je morda lahko bolj podzavesten. Pri definiciji pristopa se sprašujemo: ali je to način, kako ... Dubravka Celinšek se bolj nagiba k načinu in pristopu. SSKJ (v Celinšek, 9. avgust 2021) pravi, da je »pristop« način, postopek (publ., s

prilastkom način, postopek: nov pristop v odkrivanju vzročnosti med pojavi; računalniški pristopi).

Ta del raziskovanja je utemeljil – ob današnjem poznavanju tega načina – ustreznost prevoda gostiteljski način vodenja. Pri »host leadership« gre za nov način vodenja, kar sledi iz prikazov značilnosti tega vodenja, ki je (pris)podoben ravnanju gostiteljev. Iz tega pa sledi predlog prevoda.

3. Raziskava med pedagogi in strokovnjaki na področju vodenja v okviru iskanja prevoda za strokovni izraz »host leadership«

Na spletnem predavanju (Lindner, 10. marec 2021), ki je potekalo v okviru projekta INOVUP, je 36 univerzitetnih profesorjev in strokovnih, nepedagoških sodelavcev izpostavilo kot možen prevod gostiteljsko vodenje – termin je predlagala Nataša Samec Berghauser, prevod se je zdel ustrezen tudi Rudiju Rozmanu v elektronskem sporočilu 17. februarja 2021 (uporabljeno z dovoljenjem avtorja elektronskega sporočila), zato bomo v članku uporabljali trenutno najbolj konsenzualen termin za poimenovanje tovrstnega načina vodenja.

Po usposabljanju, ki ga je izvedla predavateljica Rachel Lindner (17. marec 2021), smo udeležencem delavnice poslali anketo. Anketo je izpolnilo (do 31. marca 2021) 14 profesorjev, vodij in strokovnjakov na področju vodenja. Preliminarna raziskava iskanja ustreznega prevoda je bila izvedena med pedagoškimi in nepedagoškimi delavci slovenskih visokošolskih ustanov (npr. pedagogi, vodstva članic, kateder, oddelkov, projektov, komisij in tudi drugi, ki pri svojem delu potrebujejo razvijanje veččin vodenja – koordiniranje kompleksnejših procesov, vodenje aktivnosti ipd.): 64,3 % udeležencev od 14 dojema sebe kot vodjo pedagoškega procesa. Za termin »host leadership« je pred delavnico slišalo 38,5 % od 13 udeležencev. Na vprašanje, *kako bi opredelili vodenje*, so odgovorili takole – podajamo 9 reprezentativnih dokaznih citatov:

»kot proces, s katerim vplivamo na ljudi z namenom doseganja nekega (skupnega) cilja«; »Sposobnost prevzema odgovornosti za skupino ljudi in njihovo delo, delegiranje opravil in uspešno upravljanje uspešnosti skupine skozi opravljeno delo, delitev dolžnosti in sposobnost prevzema vloge glavne osebe v skupini«; »V šali lahko rečem, da je to dejavnost, ki jo iz ozadja izvajajo eni, zasluge pa poberejo drugi. Pravo vodenje je sicer določanje in usklajevanje delegiranih nalog

za načrtovanje, izvajanje, nadzor in vrednotenje dejavnosti, projekta»; »usmerjanje skupine za doseganje skupnega cilja»; »usmerjanje in stimuliranje ljudi proti skupnemu cilju, odstranjevanje preprek za doseg skupnega cilja»; »dober vodja ima dobro vizijo»; »motiviranje, organiziranje in usmerjanje ljudi do zastavljenega cilja»; »pripeljati nekoga skozi (študijski) proces, mu pri tem nuditi podporo in svoje znanje, ga usmerjati»; »vodenje je povezovanje ljudi, da dosežejo skupen cilj.«

Enajst sodelujočih na delavnici je razmišljalo o ustreznem prevodu za »host leadership« in podalo svoje vsebinske predloge v naslednjih smereh. Kot vidimo, izstopa poenotenje prevoda pri gostiteljsko vodenje, se pa udeleženci delavnice zavedajo, da ne gre za enostaven prevod, saj pokriva kompleksno vsebino:

»vodja kot **gostitelj**, vodja kot gostitelj in gost, gostujoče vodenje (ne zveni ravno dobro ...)«; »**gostiteljevo** vodenje«; »dobeseden prevod je **gostiteljsko** vodenje. Meni primeren izraz bi bil mogoče 'moderno' ali 'sodobno vodenje', 'prijazno' ali 'odprto vodenje', 'vsestransko vodenje'; Najbolj mi je še vseh izraz 'interdisciplinarno vodenje', saj je interdisciplinarnost tip akademskega sodelovanja, pri katerem specialisti iz različnih akademskih disciplin delajo k skupnim ciljem – tukaj imamo uporabo različnih stopenj in vlog, ki se medsebojno prepletajo zato, da je dosežen končni cilj«; »Nimam pojma! Če iščem nekaj kratkega, ne gre, morda Vodenje za ustvarjanje pogojev dela, raziskovanja, ustvarjanja ...«; »**gostiteljsko** vodenje (torej vodenje, ki ga izvaja gostitelj)«; »trajnostno vodenje«; »gostujoče vodenje na področju _____«; »**gostiteljsko** menedžiranje«; »vodja **gostitelj**«; »vključujoče vodenje«; »**gostiteljsko** vodenje«.

Na vprašanje »Kakšno je vaše mnenje o konceptu 'host leadership', kot ga je predstavila predavateljica Rachel Lindner?« je podalo vsebinske odgovore 10 udeležencev. Kot vidimo, se mnjenja razlikujejo glede potrebe po novi opredelitvi vodenja, saj nekateri menijo, da je zelo uporaben, napreden in koristen, spet drugi pa, da je teorij vodenja že dovolj:

»Odlično, manjka mu pa sicer kak del, to je na primer priprava oz. predpriprava, načrtovanje pred samim opravljanjem dela«; »Nekaj novega zame. Nekaj, kar tudi sama počnem, vendar o tem nisem nikoli razmišljala na tak način«; »Dobro«; »Nekatere stvari so malce privlečene za lase, se vidi, da je zadaj 'poslovna logika', koncept pa je precej dober, sprejemljivo. Poslovna logika zahteva lepe nasmehe, vsi smo gazele, čeprav nismo«; »Zelo uporaben«; »zdrava kmečka pamet«; »Koristen pristop, na katerega včasih pozabimo«; »Hja, zanimivo vprašanje. Zanimivo, a hkrati pri poplavi vseh teorij vodenja se mi ne zdi potrebno vpeljevati še enega

koncepta«; »Se zelo strinjam s konceptom, ustrezno podano, da odpira prostor za nadaljnjo diskusijo«; »Zelo zanimivo in napreden koncept«.

Na vprašanje »Kako bi opredelili 'host leadership' kolegu ali študentu?« je podalo odgovore 8 udeležencev delavnice:

»Gre za koncept vodenja, v katerem vodja prevzame vlogo gostitelja. Nato bi naštel vseh 6 stopenj ter dodala, da se v nekaterih (na primer angl. gallery) postavi tudi v vlogo gosta, saj tako lahko evalvira lastno delo in vodenje«; »Ne bi, ker se še nisem poistovetila s tem«; »Kot interdisciplinarno vodenje, ker zajema različne spektre vlog in stopenj, ki se med seboj povezujejo, prepletajo, dopolnjujejo«; »ustvarjanje pogojev«; »Tako, kot ga je opredelila prof. Lindner«; »vodenje z empatijo«; »gostujoče vodenje na področju _____«; »vodja kot gostitelj«.

Udeležence delavnice smo vprašali tudi, kako dojemajo specifične novega pristopa vodenja – metafore gostitelja kot vodje. Spodaj podajamo 8 razmišljanj:

»'Host leadership' je nekoliko ožja opredelitev vodenja, ko gre za posamezne elemente vodenja in dela (na primer sestanki), vodenje celotne institucije ali skupine ljudi pa obsega še druge elemente in načine dela«; »Po mojem mnenju je 'host leadership' bolj razgiban in vsestranski pojem vodenja, bolj moderna verzija vodenja, kjer je pomembno, kako naše vodenje vpliva tudi na vključene osebe v procesu«; »Kot rečeno, vodenje ima cilj, ki je vodi dosegljivo, 'host leadership' pa z ustvarjanjem pogojev presega cilje vodje«; »'Host leadership' je le način vodenja s poudarjenim občutkom a) za druge in b) za doseg cilja (v drugem primeru si nekje 'gostujoč')«; »večji poudarek gostiteljstva pri vodenju«; »enaka stvar, le druga obleka«; »Naj bi bila enakovredna pojma, vendar v praksi pogosto ni tako. Vodenje je še vedno preveč avtoritarno«; »'Host leadership' razumem kot sistematičen način učenja in pridobivanja vodstvenih sposobnosti. Zdi se mi bolj edukacijski model vodenja, vodenje pa je nadpomenka«.

Anketa je bila izvedena pretežno med ljudmi, ki o vodenju in managementu do sedaj večinoma niso bili teoretično poučeni in izvajajo funkcijo vodenja v praksi, bodisi pri vodenju oddelkov v visokem šolstvu ali pri vodenju študentov. Gre za začetno, poljudno preučevanje pojava, kjer smo želeli pridobiti »neokuženo« percepcijo udeležencev usposabljanja delavnic na temo gostiteljskega vodenja. Pri opredelitvi vodenja so te večinoma laične: udeleženci deloma opredelijo management, nekatere opredelitve se ne skladajo (npr. motiviranje, organiziranje in usmerjanje ljudi – zakaj je organiziranje v vodenju, ni pa npr. komuniciranja). Podobna laičnost velja za prevode npr. gostiteljski management, trajnostno vodenje, vključujoče vodenje ipd., kar kaže na nepoznavanje

vodenja oziroma drugih pristopov vodenja (ali pa na neustrezno oz. neenotno rabo terminologije). To pa kaže na še toliko večjo dobrodošlost strokovnih vsebinskih in terminoloških prispevkov, kot je opredelitev managementa v slovenskem prostoru (Celinšek, 2021). Anketa namreč kaže, da je poznavanje managementa, vodenja in gostiteljskega vodenja pomanjkljivo. Kar nekaj mnenj udeležencev kaže, da ne ločijo med managementom in vodenjem. Seveda ni naš namen razpravljati o tem. Pomembno pa je poudariti, da prispevek obravnava način vodenja, ko naj bi vodeni izvedli in dosegli tisto, kar si je vodja zamislil. V odgovorih so navedena tudi mnenja o značilnostih gostiteljskega vodenja, ki so značilnosti tudi drugih načinov vodenja. Kljub vsem pomanjkljivostim ankete »laično« mnenje ne oporeka gostiteljskemu vodenju (prevodu) in mu celo daje ustreznost in prednost. Tudi nima drugega (boljšega) prevoda. Empirična poizvedba bolj govori o nepoznavanju managementa in vodenja med anketiranci tako vsebinsko kot izrazno kot pa o značilnostih, uporabi in prevajanju obravnavanega načina vodenja, kar kaže na potrebo po izboljšanju poznavanja področja managementa in vodenja v splošni javnosti.

Tudi gostiteljsko vodenje v izobraževanju podpira predlagani prevod, zato na podlagi pregleda literature in raziskave, ki smo jo izvedli v pretežno visokošolskem okolju, za »host leadership« predlagamo slovenski prevod **gostiteljsko vodenje**. Rachel Lindner (10. marec 2021) je izpostavila, da je gostiteljsko vodenje še posebej dobrodošla metoda za razvoj vodenja sodobnih študentov, ki se soočajo z negotovimi razmerami, nepopolnimi oziroma nasprotujočimi si dejstvi, velikim številom mnenj in ljudi ter naravo problema, ki je povezana z drugimi problemi (Grint, 2005). Gostiteljsko vodenje je dovzetno za potrebe študentov, se jim prilagaja in hkrati daje ravno pravo ravnovesje med usmeritvijo visokošolskega učitelja in sledilcev. Vloga vodje medkulturnega tima, ki se zanaša prevladujoče na informacijsko-komunikacijsko tehnologijo pri graditvi zaupanja in ohranjanju dobre timske dinamike, je zahtevna (Lindner, 2019, str. 53). Vodenje globalnih timov zahteva stalno prisotnost na spletu in dobre komunikacijske spretnosti, še posebej (Lindner, 2019, str. 61): a) jasno in vključujoče sporazumevanje; b) treba je vzpostaviti dogovor, kdaj je komunikacija potrebna; c) zagotoviti je treba čas za neformalni pogovor, ki pomaga graditi vezi med člani tima in krepi timski duh.

4. Zaključek

Zaključimo lahko, da je področje vodenja izredno bogato, zato je primerno, da to raznovrstnost ustrezno pokriva tudi slovenski strokovni jezik. Pri gostiteljskem vodenju gre za situacijski in ne univerzalen način vodenja. Za univerzalne načine (ki naj bi bili vedno ustrezni) so sprva veljali avtokratično vodenje, nato demokratično, pa Likertovo participativno vodenje. Za situacijsko gledanje pa moramo določiti, kdaj so ustrezni (odnos vodje in vodenih, okoliščine itd.). Gostiteljski način je ustrezen pri majhni pozicijski moči »gostitelja«. Ugotavljamo, da je šibko poznavanje situacij, ko je ta način vodenja ustrezen v slovenskem poslovnem prostoru. Več pozornosti bo treba nameniti razmerju tega vodenja z drugimi načini vodenja. Prav tako je zaželeno pisati o konkretnih primerih uporabe v praksi in o razmerjih. Praktiki na področju vodenja se strinjajo glede razumevanja gostiteljskega vodenja kot pristopa vodenja, ki je ustrezen za situacije, kjer je med vodjo in sledilci obojestranska naklonjenost in želja po delitvi.

Kot je razvidno, vabimo bralke in bralce, da preizkusijo elemente gostiteljskega vodenja tudi pri svojem delu, prevladujoče tam, kjer so vzpostavljeni kolegialni odnosi, temelječi na znanju in upoštevanju potreb enakovrednih partnerjev v procesu (npr. pri študentskem projektnem ekipnem delu ipd.). Z željo, da bi se slovenski strokovni izraz gostiteljsko vodenje udomačil v našem strokovnem jeziku, vas lepo vabimo k sodelovanju pri prevajanju številnih angleških besed na področju vodenja. V Sekciji za izrazje slovenske akademije za management poteka živahna razprava o naslednjih izrazih, ki smo jih zasledili na konferenci Academy of management in pri kolegih iz mednarodne poslovne skupnosti, in veseli bomo vaših vsebinskih utemeljitev, idej in predlogov za slovenske izraze: »transformational leadership«, »servant leadership«, »authentic leadership«, »super leadership«, »organic leadership«, »emergent leadership«, »destructive leadership«, »shared leadership«, »transcendental leadership«.

Literatura in viri

- Avery, G. in Hughes, B. (2013). *Fresh Thoughts in Sustainable Leadership*. Prahan: Tilde University Press.
- Avolio, J. B. (2011). *Full Range Leadership Development*. Los Angeles: SAGE.

- Biloslavo, R. (3. 8. 2021). Avtorizacija opredelitve gostiteljskega vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Celinšek, D. (2021). Menedžment ali ravnateljstvo ter prevajanje in prevzemanje strokovnih izrazov iz angleščine v slovarjih in drugih virih. *Izzivi managementu*, XIII (1), 44–55.
- Celinšek, D. (9. 8. 2021). Opredelitev sloga ali načina vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Dimovski, V., Penger, S. in Peterlin, J. (2009). Avtentično vodenje v učeči se organizaciji. Ljubljana: Planet GV.
- Dimovski, V. in Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education.
- Ekelund, B. Z., Andvig, E. in Kobro, L. U. (2019). Co-creating housing strategies: Hosting five families with housing challenges. V M. McKergow in P. Pugliese (ur.), *The host leadership field book: Building engagement for performance and results* (str. 11–20). Edinburg: Solutions Books.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as a Leader*. Atlanta: Greenleaf Publishing Center.
- Grint, K. (2005). *Leadership: Limits and possibilities*. London: Palgrave MacMillan.
- Hedegaard, J. in Nielsen, H. C. (2019). Host Leadership as a basis for leadership in a hybrid organisation: Roskilde Festival. V M. McKergow in P. Pugliese (ur.), *The host leadership field book: Building engagement for performance and results* (str. 74–80). Edinburg: Solutions Books.
- Lemoine, G. J., Hartnell, C. A. in Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: an integrative review of ethical, authentic and servant leadership. *Academy of Management Annals*, 13(1), 148–187.
- Lindner, R. (10. 3. 2021). *Prakse gostujočega vodenja v visokem šolstvu (Host leadership practices in higher education)*. Ljubljana: INOVUP.
- Lindner, R. (17. 3. 2021). *Vodenje – praktični pristopi k vodstvenim praksam pri poučevanju, učenju in delu (Host leading. A practical approach to leadership practices in collaborative teaching, learning and work scenarios)*. Ljubljana: INOVUP.
- Lindner, R. (2019). Apprenticing students into host leadership in global virtual teams. V M. McKergow in P. Pugliese (ur.), *The host leadership field book: Building engagement for performance and results* (str. 53–63). Edinburg: Solutions Books.
- Mankura, E. (2019). Courage and humility: A Maasai view of Host leadership. V M. McKergow in P. Pugliese (ur.), *The host leadership field book: Building engagement for performance and results* (str. 34–41). Edinburg: Solutions Books.
- Markič, M. (16. 8. 2021). Avtorizacija opredelitve gostiteljskega vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- McKergow, M. in Pugliese, P. (2019). *Introducing the Host Leadership Field Book*. V M. McKergow in P. Pugliese (ur.), *The host leadership field book: Building engagement for performance and results* (str. 1–7). Edinburg: Solutions Books.
- McKergow, M. in Bailey, H. (2014). *Host: Six new roles of engagement*. London: Solutions Books.
- McKergow, M. (2009). Leader as Host, Host as Leader: Towards a new yet ancient metaphor. *International Journal of Leadership in Public Services*, 5 (1), 19–24.
- Natynczuk, S. (2019). Host Leadership in outdoor, bush, wilderness, and adventure therapy. V M. McKergow in P. Pugliese (ur.), *The host leadership field book: Building engagement for performance and results* (str. 42–52). Edinburg: Solutions Books.
- Northhouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice* (6. izdaja). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Rienks, S. in Blokland, L. (2019). How Host Leadership handles conflicts. V M. McKergow in P. Pugliese (ur.), *The host leadership field book: Building engagement for performance and results* (str. 64–73). Edinburg: Solutions Books.
- Rozman, R. (17. 2. 2021). Elektronsko sporočilo na temo iskanja ustreznega prevoda za izraz »host leadership« – ekspertno mnenje 1. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Rozman, R. (12. 4. 2021). Elektronsko sporočilo na temo iskanja ustreznega prevoda za izraz »host leadership« – ekspertno mnenje 2. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Rozman, R. (2020). O prevajanju angleških izrazov v slovenščino – primer besede »coaching«. *Izzivi managementu*, VII (2), 36–48.
- Serafim, M. (2019). Anyone for dinner? Celebrating your goals with Host leadership. V M. McKergow in P. Pugliese (ur.), *The host leadership field book: Building engagement for performance and results* (str. 21–27). Edinburg: Solutions Books.
- Toporišič, J. (2003). *Slovenski pravopis*. Ljubljana: Založba ZRC, ZRC SAZU.
- Wähning, P. (2019). »Host« as an attitude in rural development management. V M. McKergow in P. Pugliese (ur.), *The host leadership field book: Building engagement for performance and results* (str. 28–33). Edinburg: Solutions Books.

Zahvala

Posebna zahvala prof. dr. Rudiju Rozmanu za spodbudo in podporo pri pripravi prispevka. Njegovo deljenje znanja je bilo navdihujoče in je pustilo pečat na vsebini gostiteljskega vodenja, predstavljenega v prispevku.

Izr. prof. dr. Judita Peterlin je izredna profesorica za management in organizacijo. Sodeluje pri predmetih v okviru Katedre za management in organizacijo Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani: Temelji managementa, Temelji managementa in organizacije, Strateško vodenje in odgovornost, Management v zdravstvu, Napredni management in Management v angleškem jeziku za mednarodne študente. Njeno raziskovalno področje so sodobni pristopi v managementu, še posebej pa se posveča razvoju vodij v učeči se organizaciji in družbeni inovaciji. Je soavtorica znanstvenih monografij Avtentično vodenje v učeči se organizaciji, Napredni management in »Advanced management and Leadership Practice«. Je članica raziskovalne programske skupine prof. dr. Vlada Dimovskega, sodelavka Središča za socialno podjetništvo Univerze v Ljubljani, sokoordinatorica Ekobralne značke EF UL, sousmerjevalka Sekcije za izrazje in članica PRME delovne skupine »Sustainability mindset workgroup«.