

ODLIČNOST VODENJA IN POSLOVNI MODELI

Doc. dr. Boris BUKOVEC

FIŠ – Fakulteta za informacijske študije v Novem mestu

E-pošta: bukovec.boris@siol.net

1 Razumevanje in sprejemanje nove vloge vodilnega osebja

Zadnje desetletje je obdobje pojava velikih sprememb v globalnem okolju, kjer moramo biti ob zavedanju odločilne pomembnosti zadovoljevanja in celo preseganja izraženih oziroma latentnih potreb kupca, zelo premišljeni in pozorni do pojava in izrabe sprememb. Na spremembe moramo gledati kot na priložnosti, saj naše neizkoriščanje priložnosti lahko kaj kmalu postane v današnjem konkurenčnem okolju izkoriščena priložnost za konkurenco in s tem naša nevarnost. Hammer poudarja (2001, str. 1-10), da delo vodilnega osebja kar naenkrat ni več lahko, kot je izgledalo pred desetimi leti, ko so vsesplošni trendi rasti in zadovoljstva nakazovali na rešenost vseh poslovnih problemov. Pojav in ekspanzija uporabe interneta je to prepričanje spremenila in zahteva nov pristop k obvladovanju organizacij in nov odnos do cene, stroškov, virov in kakovosti. V ekonomiji kupca je včerajšnja inovacija izhodiščna linija današnjega dneva in brezpogojnost jutrišnjega dne. Vpliv kupcev se je povečal zaradi porasta produkcijskih kapacitet in tako kupec ni več prosilec v pomanjkanju proizvodov, temveč postajo prodajalci prosilci v pomanjkanju kupcev. Kupec je bolj informiran, sofisticiran, ima izbiro, sodobna informacijska in komunikacijska tehnologija mu daje možnost optimalnega izbora ob tehtanju različnih ponudb, odločilno pomemben pa je tudi pojav skokovitih sprememb tehnologije, ki skrajšujejo življenjske cikle proizvodov.

Capra (2002, str. 121-125) preko svojega pogleda na današnje okolje v organizacijskih sistemih prepoznava ključno različnost med obvladovanjem planiranih in neplaniranih (pojavljenih) sprememb in s tem tudi potrebo po **dveh vrstah voditeljstva**. Tradicionalni vodja je oseba, ki je sposobna udejanjiti vizijo, jo jasno izražati in jo komunicirati s strastjo in karizmo, je načrtovalec, njegove aktivnosti pa utelešajo vrednote. Drugi tip vodje pospešuje pojavljanje novosti, ustvarja okoliščine namesto direktiv in uporablja moč za pooblaščenje ostalih. Oba vodja morata biti ustvarjalna. Biti vodja pomeni ustvarjati vizijo, pomeni iti tja, kjer prej še ni bil nihče, biti dejavnik za doseg ustvarjalnih novosti celotne skupnosti, pri čemer pospeševanje pojavljanja novosti pomeni pospeševanje ustvarjalnosti. Poznati moramo različne faze tega življenjskega procesa spreminjanj, pri čemer pospeševanje pojavljanja sprememb pomeni izgradnjo in negovanje omrežja komunikacij v smislu boljšega povezovanja sistema s samim seboj. Pospeševanje pojavljanja pomeni tudi ustvarjanje odprte učeče kulture, ki je vedno vprašujoča in ohrabrena, inovirana in nagrajena, tolerira aktivnosti na marginah, saj eksperimentiranje in posebnosti razširjajo razumevanje.

Na tem mestu dodajam svoje močno strinjanje s pomembnostjo poudarjanja, da so napake dopustne, kar mora preglasiti zelo pogost konstrukt iz besednjaka TQM, ki se glasi: »Delati stvari dobro že prvič«. Moje spoznanje, ki se je izoblikovalo na podlagi dolgoletnega dela na področju uvajanja sistemov kakovosti in tehnik spodbujanja ustvarjalnosti, nakazuje na dejstvo, da če že vnaprej ne dopuščamo poskušanja, popravljanja in prebojnega učenja, zaviramo in siromašimo naravo ustvarjalnega procesa, pri katerem je ravno prisotnost strahu pred neuspehom oziroma prepoved neuspeha ključni zaviralni dejavnik.

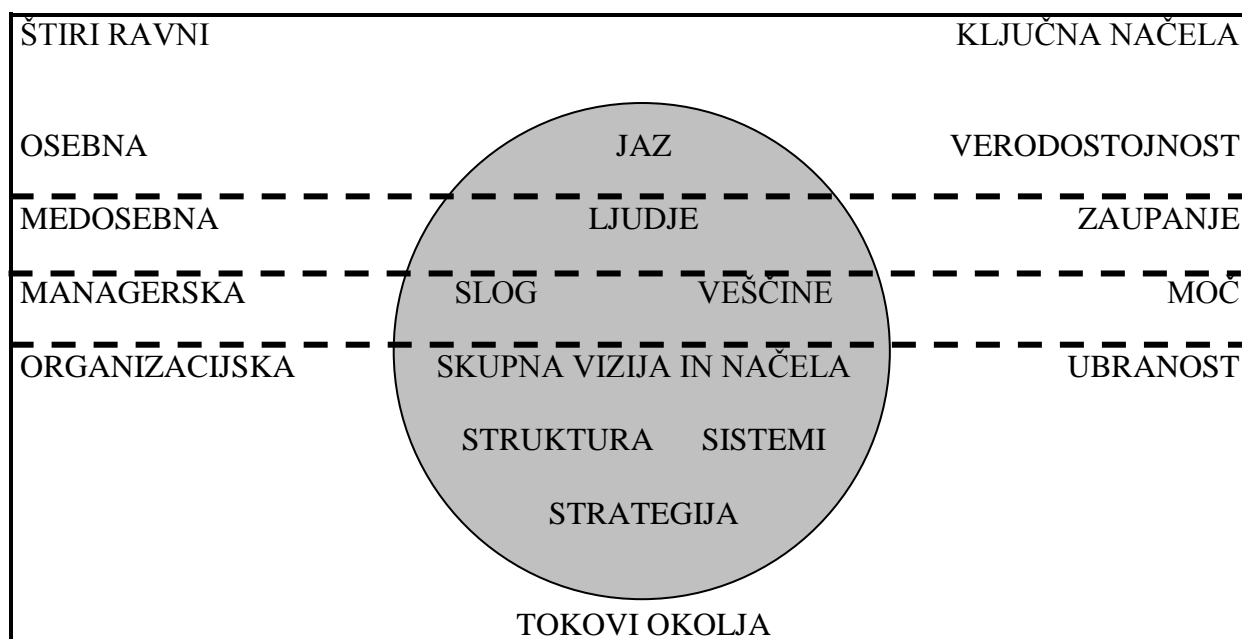
2 Uspešni se osredotočajo na paradigmo vodenja po načelih

Z rastjo kompleksnosti, turbulence in predvsem mrežnega pristopa k organizaciji, spodbujenega oziroma omogočenega z neslutnimi možnostmi, ki jih ponuja nova komunikacijska tehnologija, pa po mojem trdnem prepričanju ne zadošča več transakcijska sprememba obstoječe mehanske organizacije v »turbomehansko organizacijo«, saj je očitno, da je za konkurenčnost na globalnem trgu potrebno izvesti transformacijsko spremembo naših turbomehanskih organizacij v organsko koncipirane organizacije. To pomeni, da moramo začeti z vnosom življenja v organizacije. Ta aspekt je proučil tudi Capra (2002, str. 125-128), ki je poudaril, da **vnašanje življenja v humano organizacijo** s pooblaščenjem članov delujočih skupnosti ne povečuje le njene fleksibilnosti, ustvarjalnosti in potenciala učenja, temveč tudi poudarja humanost posameznikov in njihovo kakovost, saj je osrediščenje na življenje in samoorganiziranje osrediščenje na samega sebe. Posamezniki so usmerjeni in spodbujeni k doseganju lastnih ciljev in se ne bojijo za izgubo integritete pri doseganju organizacijskih usmeritev. Toda današnji trenutek poslovnega okolja je, po mnenju istega avtorja, okarakteriziran predvsem z globalno tekmo, turbulentnim tržiščem, korporacijskimi strateškimi partnerstvi, ki povzročajo globoke strukturne spremembe, povečevanjem delovnih obveznosti in posledično neizbežno povečevanje stresnosti in nezdravega delovnega okolja, kjer prihaja do hipertrofije komunikacijskih interakcij. Ekonomski pritiski, ki sprašujejo po profitu, rasti in tržnih deležih, zahtevajo čedalje bolj sofisticiran informacijski sistem in komunikacijsko tehnologijo, kar po drugi strani pogloblja konflikt med biološkim in računalniškim časom. Tako se nova znanja pojavljajo v kaotičnih razmerah, kjer pojavljanje zahteva čas, biti ustvarjalen pa pomeni biti sproščen znotraj nepredvidljivega in zmede. V mnogih organizacijah je to nemogoče doseči, ker se dogodki odvijajo prehitro, saj se zahteva sočasna reakcija. In ravno tu se pojavlja ključni omejitveni faktor v refleksiji zavesti, ki je odločilna pri ustvarjalnosti, saj se v pomanjkanju časa ta refleksija ne dogaja. Dogaja se dehumanizacija. Po mojem mnenju je tu ključni razkorak med našimi oziroma organizacijskimi zmožnostmi in hotenji, saj je življenje proces spoznavanja, kjer imata učenje in ustvarjalnost ključen pomen, pri čemer pa ni dosežen potreben pogoj za ustvarjalnost. Potreben pogoj prepoznavamo v dejstvu, da za dosego ustvarjalnega nemira potrebujemo duševni mir.

Za dosego odločilnih in kakovostnih premikov na osebni, skupinski ali sistemski ravni je potrebno torej predhodno doseči premik naših osnovnih vzorcev, naših okvirjev razmišljanja oziroma naših pogledov. Pri prepoznavanju načel uspešnega vodenja Covey (2000, str. 143) obravnava premik paradigme kot prelom s starim načinom razmišljanja in oblikovanje novih shem razumevanja in razlage vidikov resničnosti. Prepoznava štiri managerske paradigme, ki imajo vsaka svojo moč, od katerih pa je le ena uspešna, saj ostale tri temeljijo na zmotni domnevi o človekovi naravi. Napoveduje potrebo po premiku od zmotnih paradigem k paradigmi vodenja po načelih. Prepoznava torej naslednje managerske paradigme (Covey, 2000, str. 146-149):

- Paradigma znanstvenega managementa upošteva ljudi kot telesna oziroma ekonomska bitja, ki se ženejo le za ekonomsko varnostjo, managerski slog je avtoritativen, prevladuje načelo poštenosti in metafora želodca.
- Paradigma človeških odnosov upošteva ljudi kot družbena oziroma čustvena bitja, managerski slog je dobrohotno avtoritativen in temelji na človeških odnosih, prevladuje načelo prijaznosti in metafora srca.
- Paradigma človeških virov prepoznava ljudi kot kognitivna, misleča bitja, managerski slog je usmerjen na oblikovanje okolja za sproščanje ustvarjalnosti in doseganje organizacijskih ciljev, prevladuje pa načelo uporabe in razvoja talentov ter metafora uma.
- Paradigma vodenja po načelih prepoznava ljudi kot celostne osebe, ki so usmerjene v poslanstvo in osmišljanje dela, managerski slog je usmerjen na načela, prevladuje načelo poslanstva in osmišljanja ter metafora duha oziroma celostne osebe.

Slika 1: Štiri ravni in ključna načela paradigme vodenja po načelih (Covey, 2000, str. 151)



Paradigmo vodenja po načelih Covey (2000, str. 151-155) razgrajuje po štirih ravneh in devetih načelih, ob upoštevanju štirih ključnih načel in sicer:

- Paradigma na osebni ravni temelji na načelu verodostojnosti, kjer je »jaz« ključna sestavina.
- Paradigma na medosebni ravni temelji na načelu zaupanja ter ljudeh kot ključni sestavini.
- Paradigma na managerski ravni temelji na načelu moči ter slogu in veščinah kot ključnih sestavinah.
- Paradigma na organizacijski ravni temelji na načelu ubranosti ter skupni viziji in načelih, strukturah, sistemih (informacije, nagrajevanje, učenje in razvoj, zaposlovanje in izbor, urejenost delovnega okolja, komunikacije), strategijah in obvladovanju okolja kot ključnih sestavinah.

Covey (2000, str. 156) na koncu povzema, da je paradigma vodenja po načelih izrazito usmerjena v naravo in življenje, saj je s svojo celovitostjo, sistemsko odprtostjo, interaktivnostjo z okoljem **holistična**; s sovisnostjo, vpetostjo v naravo in nedeljivostjo z okoljem **ekološka**; s postopnostjo in zaporednostjo oziroma avtopoietskostjo ob principu od znotraj navzven **razvojn**a; s proaktivnostjo in miselnostjo obilja **osrediščena na ljudi**.

3 Do odličnosti vodenja s transformacijo iz klasičnega managerja, preko voditelja v trenerja

Pojem voditeljstva oziroma leadershipa v literaturi in praksi ni enotno opredeljen. Osebno sem o voditeljstvu začel pozorno razmišljati, ob mislih enega najpomembnejših teoretikov na področju TQM, P.B. Crosbyja, ki jih je podal v knjigi Kakovost je zastonj (1989, str. 128-139). Trdi, da današnji čas postavlja pred vodje take izzive, za katere še ni izkušenj iz preteklosti. Današnje razmere je po njegovem mnenju možno obvladovati, vendar jih lahko obvladujejo le tisti, ki razpolagajo z zadostnim naborom naslednjih ključnih lastnosti:

- **Poslušanje:** Ne morete izkazati večje časti, kot da dejansko slišite tisto, kar ima nekdo za povedati.
- **Sodelovanje:** Ne igrate samo zato, da je igra odigrana, ampak ščitite druge med igro.

- **Pomoč:** Pustite komu, da se nasloni na vas, ne da bi pričakovali, da se boste sami naslonili nanj.
- **Izražanje:** Ne bi smeli prepustiti naključju tega, kako se boste približali drugim.
- **Ustvarjanje:** Številne rešitve so rezultat trdega dela pri razkrivanju neizvirnih problemov.
- **Uresničevanje:** Pride čas, ko mora nekdo dejansko opraviti posel.
- **Učenje:** Kadar imate odgovor za vsako vprašanje, potem veste, da ste se prenehali učiti.
- **Vodenje:** Voditelji začno propadati, ko začnejo verjeti le samemu sebi.
- **Sledenje:** Nikoli ne boste na položaju, ko ne boste delali za koga, zato se dobro naučite, kako se sledi.
- **Pretvarjanje:** Če hočete biti igralec, bodite dober igralec, vendar se ne ukvarjajte s poslovođenjem.

Crosby navaja, da ljudje s takimi lastnostmi lahko postanejo odlični vodje, če ob tem popolnoma obvladujejo samega sebe in sodelavce. So sposobni misliti ustvarjalno in hkrati uresničiti svoje ideje ter ostati dovolj odprti, da lahko predvidijo in se izognejo vsemu, kar preži na njih za naslednjim »ovinkom«. Presojajo smiselnosti ključnih lastnosti dobrih vodij prepuščam posameznikom, toda osebno ob vsaki predhodno naštetih čutim, kako lahko je take misli prebrati, zelo težko pa jih upoštevati. Žal se jih največkrat spomnimo, ko jih v praksi prekršimo.

Pred leti je ob svojem obisku v Ljubljani P.B.Crosby predstavil tudi svojo knjigo *The Absolutes of Leadership*. V omenjeni knjigi (1996, str. 2) podaja definicijo leadershipa kot »**premišljeno usmerjanje sodelavčevih aktivnosti s prilagojenim pristopom z namenom doseganja izvršitve programa vodje**«. Pri tem je kot **premišljeno usmerjanje** mišljena jasnost poslanstva, usmeritev ter tenkočutno izbiranje ter usmerjanje ljudi v smeri skupnega poslanstva in usmeritev, **sodelavčeve aktivnosti** pomenijo doseganje česar koli s človeškim delovanjem, **prilagojen pristop** pomeni osmišljanje dela sodelavcev, **program vodje** pa pomeni tisto, kar vodja v resnici želi doseči, kar pogosto ne sovпада s tistim, kar vodja javno opredeljuje. Voditelj dejansko ustvarja okoliščine, v katerih ljudje hočejo dati svoj maksimum. Crosby (1996, str. 3 - 54) opredeljuje tudi štiri temeljne gradnike voditeljstva:

- Razumljiv in jasen program:
 - Uspešen vodja mora imeti dva programa in sicer osebnega in program za organizacijo.
 - Namen organizacijskega programa je vzpostavitev okvirja, znotraj katerega se morajo izvesti vse aktivnosti.
- Osebna filozofija:
 - Vodja mora imeti pragmatično in razumljivo operativno filozofijo.
 - Okvir operativne filozofije vodja oblikuje z učenjem, inoviranjem in odločanjem.
- Ustvarjanje trajnih odnosov:
 - Izvajanje dela in medsebojna razmerja dajejo organizaciji življenje.
 - Spoštovanje je ključ za trajnost odnosov.
 - Dobri odnosi zahtevajo obzirnost.
- Svetovljanskost:
 - Znati se vesti v drugačnih kulturah.
 - Obvladovati tehnologije.
 - Obvladovati zbiranje informacij.

Iz množice poskusov definicij povzeman tudi C.Molerrja (1995, str. 12), ki navaja, da pojem vodenja oziroma leadershipa označuje **vse tisto, kar tvori dobrega vodjo**. Ob tem poudarja pomen ustvarjanja zaupanja do sodelavcev, ki ga manager izgraja s tem, da dejansko misli tisto, kar

govori in dela. Gre za zaupanje v managerjevo osebno integriteto, kjer je pomembno upoštevati (Molerr, 1995, str. 123):

- Bodite iskreni.
- Bodite dober zgled.
- Nikoli ne izdajte člana osebja.
- Branite svoje osebje.
- Nikoli se ne vdajte in nikoli se ne izogibajte vaših odgovornosti.
- Garajte, a ne jemljite poguma ostalim.

Tudi Hammer in Champy (1995) podajata zanimivo in pomenljivo definicijo v smeri voditeljstva, saj trdita, da **dober manager ni tisti, ki doseže, da ljudje delajo tisto, kar on hoče, ampak tisti, ki ljudi prepriča, da verjamejo v iste stvari kot on.**

Burke (2002, str. 242) povzema različna razmišljanja in sintetizira definicijo voditeljstva, pri čemer si pomaga tudi s pojmom moči, ki ga opredeljuje kot zmožnost vplivanja na druge, voditeljstvo pa pojmuje kot izvajanje te zmožnosti. **Voditeljstvo je torej zmožnost izvedbe aktivnosti brez svojega vključevanja** oziroma narediti, da se stvari zgodijo. V nadaljevanju poudarja, da:

- Voditeljstvo ni avtoriteta in tudi ni management.
- Voditeljstvo temelji na personalizaciji usmeritev in ciljev, management pa ima do njih neoseben odnos.
- Voditeljstvo goji intuitiven odnos do sodelavcev, management pa odnos preko pravil.
- Voditeljstvo pomeni transformacijsko, management pa transakcijsko vodenje.
- Voditeljstvo temelji na avtoriteti od spodaj (from below) in od znotraj (from within), management pa na avtoriteti od zgoraj (from above).
- Voditeljstvo zahteva followership – posnemovalce.
- Uspešni voditelji so transformacijsko in transakcijsko usmerjeni.
- Transformacijski voditelji morajo imeti karizmo.

Zaccaro (v Burke, 2002, str. 245) navaja, da morajo voditelji za svoj uspeh obvladovati konceptijsko kompleksnost (večplastno sistemsko teorijo), vedenjsko kompleksnost, strateško odločanje (potreba po dosežkih, samouresničitvi, sprejemanju rizika, nadzora,..) kakor tudi vizionarstvo in inspirativnost (kognitivnost, samozaupanje, sprejemanje rizika, emocionalna inteligenca).

Burke (2002, str. 247-245) opredeljuje tri temeljne gradnike uspešnega voditeljstva:

- **Samozvestoba**; kako gledaš samega sebe, tolerantnost do negotovosti, potreba po smiselnem nadzoru, razumevanje posledic v obnašanju, osebna nagnjenja (intro-extrovertiranost), sposobnost odločanja.
- **Motivacija**; ambicije, zdravo nezadovoljstvo z obstoječim stanjem, motiv v dosežkih in moči, stil, ki omogoča participiranje in trenersko obnašanje, veliko energije in biti sposoben veliko delati, komunicirati z veliko ljudmi in prenašati energijo na druge.
- **Vrednote**; lastne vrednote je potrebno spremeniti ob spremembah v organizaciji; ključne vrednote: inovativnost, usmerjenost na kupce, zmagovalnost, sposobnosti, usmerjenost na ljudi, integriteta.

Tudi v modelu PRSPO se pristopu voditeljstva in vodji kot voditelju pripisuje velik pomen. Omenjeni model navaja, da je lik voditelja prepoznaven preko (EFQM, 1999, str. 8):

- Načrtovanja in sporočanja jasnih usmeritev.
- Animiranja in motiviranja ostalih vodij k ustvarjanju spodbudnih odnosov do sodelavcev.
- Vzpostavljanja takih vrednot, etike, kulture in upravljalne strukture, ki so za udeležene strani privlačne in omogočajo edinstveno identiteto organizacije.
- Nenehnega spodbujanja in navdihovanja drugih k odličnosti, pri čemer sami z uspešnim delom dajejo zgled.
- Vodenja z zgledom, spoštovanja udeležene strani ter skupnega prizadevanja za izboljševanje aktivnosti.
- Izkazovanja stanovitnosti namena in trdnosti, ki v nemirnih časih pri udeležene straneh zbuja zaupanje in zavzetost.
- Sposobnosti prilagajanja in usklajevanja usmeritev njihovih organizacij spričo hitro in nenehno se spreminjajočega okolja in animiranjem vseh zaposlenih.

4 Obvladovanje vodenja samega sebe je predpogoj za doseg odličnosti vodenja

Ob iskanju različnih napotkov in definicij leadershipa se mi zdi pomembno poudariti, velikokrat zaradi naglice spregledano dejstvo, da mora vsak posameznik te napotke, definicije, zakonitosti, usmeritve... smiselno sestaviti v celoto. Povezati jih mora v sistem, ki bo odražal njegovo osebno življenjsko filozofijo, pri čemer je lahko v pomoč koncept načel, ki jih je S. Covey povzel v svetovni uspešnici Sedem navad zelo uspešnih ljudi. V tej knjigi razkriva brezčasna življenjska načela, ki po njegovem mnenju in mnenju mnogih vodilnih pomagajo usklajevati osebne, družinske in poklicne odgovornosti posameznika. Ključne navade so (Covey, 1994, str. 46):

- Bodite proaktivni – načelo zavedanja samega sebe, osebna vizija in odgovornost.
- Začnite z jasnim ciljem v mislih – načelo vodenja in poslanstva.
- Najprej najbolj pomembno – načelo upravljanja časa in prednosti v skladu z vlogami in s cilji.
- Mislite zmagam-zmagaš – načelo prizadevanja za obojestransko korist.
- Najprej poskusite razumeti – načelo empatične komunikacije.
- Sinergija – načelo ustvarjalnega sodelovanja.
- Brušenje žage – načelo stalnega izpopolnjevanja.

Ob slednjem citiranju S.Coveya gre za poskus namiga, da se moramo pri iskanju lastne filozofije oziroma paradigme vodenja zavedati dejstva, da je obvladovanje vodenja samega sebe predpogoj za doseg odličnosti vodenja. Če hočemo paradigmo širiti, jo moramo prehodno v sebi močno internalizirati. Ta internalizacija mora biti tako močna, da vanjo brezpogojno verjamemo in smo jo sposobni prepričljivo »prodati« svojim sodelavcem. Brez predhoden internalizacije ne moremo biti verodostojni in s tem vredni zaupanja. Brez internalizacije lahko sicer kratkoročno postanemo dober vodja, vsekakor pa ne dolgoročno odličen vodja. Ta internalizacija mora uravnoteženo upoštevati osebna, družinska in poklicna področja delovanja posameznika. Če bi bila internalizacija enostavna, bi imeli veliko odličnih vodij, dejansko pa je takih zelo malo.

Tudi Drucker (2001, str. 156) v razmišljanjih o vlogah, vsebinah in načinih dela managerjev v današnjem turbulentnem okolju postavlja v ospredje potrebo pa učenju vodenja samega sebe (managing onself). Še več, ugotavlja, da take sposobnosti, kot so jih imeli veliki geniji v zgodovini (Napoleon, Leonardo da Vinci, Mozart...) v smislu vodenja samega sebe, nove zahteve 21. stoletja postavljajo pred vsakega posameznika. Vsak posameznik je pri svojem umskem procesu v smislu obvladovanja vodenja samega sebe soočen s popolnoma novimi zahtevami (Drucker, 2001, str. 157):

- Morajo se nenehno spraševati:

- Kdo sem jaz?
- Kakšne prednosti imam?
- Kako delam?
- Kako se učim?
- Kakšne so moje vrednote?
- Kaj narediti v primeru navzkrižja vrednot?
- Kam spadam?
- Kakšen je moj prispevek?
- Morajo prevzeti odgovornost za odnose s svojimi sodelavci.
- Morajo načrtovati drugo polovico svojega življenja.

Pri iskanju napotkov za voditelje prihodnosti Senge (2002, str. 22-31) ugotavlja, da si moramo v organizacijah izgraditi sistem napovedovanja prihodnosti, saj je kreativnost povezana s pomembnimi stvarmi in s pogledi v prihodnost in ne toliko z dnevnimi obveznostmi in problemi. Poudarja tudi obstoj začaranega kroga, kjer se vodilno osebje pogostokrat kadruje izmed ljudi, ki so v preteklosti uspešno reševali probleme in ne, na žalost, izmed ljudi, ki so načrtno preučevali okolje, govorili s kupci, imeli občutek za trg in čas, identificirali nastajajoče trende. Definicija, da je uspešen manager dober reševalec problemov izumira, saj ko dominira reševanje problemov, lahko organizacija pričakuje le težke čase, saj nima časa za orientacijo na priložnosti. Vodje in učitelji preveč časa posvetijo slabostim in premalo prednostim. Pri iskanju lika voditelja sprememb moramo, po Sengeju, upoštevati mnenje tistih, ki so tak proces že izvedli in ugotavljajo, da ljudje radi sledijo vodji, ki je pri svojem delu verodostojen in jasno izraža vizijo oziroma kakovost srca. Izžarevanje pomembnosti vizije in poslanstva je znak lastne brezpogojne predanosti in pogoj za sledenje ostalih.

Narava življenja je narava nenehnega spreminjanja, samobnove, samopreseganja oziroma nenehnega večplastnega razvoja, tako da je ta analogija lahko smiselno upoštevana tudi na področju vodenja in voditeljstva. Današnji vodje se morajo zavedati, da se v njihovem središču dela nahaja odgovornost za podpiranje rasti. V današnjem svetu nove globalne ekonomije je edino sprejemljiv le plan s predvideno rastjo, tako da je pomembno izbrati vodje, ki imajo značilnosti in veščine, potrebne za zagotovitev te rasti. Steere (2002, str. 103-113) prepoznava nekaj temeljnih gradnikov rasti in sicer:

- Identifikacija in osrediščenje na stvari, ki jih organizacija dela najboljše oziroma odlično.
- Zagotovitev rasti na vzajemnih notranjih in zunanjih priložnostih preko inovacij.
- Oblikovanje jasnih ciljev in njihova razširitev po organizaciji.
- Prisluhni različnim pogledom in spodbujanje debate.
- Kreiranje kulture zaupanja in avtonomnosti.
- Oporekanje konvencionalnemu razmišljanju.

Zanimivi so njegovi vsebinski poudarki ob teh gradnikih, kjer svetuje, da je poslušanje različnih stališč in zadrževanje svojega ega, ki bi rad sprejel pravilno odločitev, torej poslušanje ostalih, lahko vaša ključna prednost. Arogantnost vodij ubija rast, saj vse prevzemajo na sebe, pri čemer izgubljajo stik s trgom ter predvsem izgubljajo priložnosti zaradi zanemarjanja oziroma neupoštevanja sodelavcev in partnerjev. Predlaga doslednost pri upoštevanju načela, da se ne odločaj, če se lahko odloči v sistemu nekdo drug. Kdor deli skupne vrednote, mu sistem mora dati avtonomijo in pooblastilo za odločanje, saj je to pogoj za vzpostavitev rasti. Predlaga izvajanje polletnih konvencij napredka, iskanje najboljših sodelavcev z najboljšo prakso, jim omogočiti delovanje na odgovornih mestih in ob upravičevanju zaupanja tudi poverjanje učenja drugih o tej dobri praksi. Internalizacija paradigme s strani vodij je pogoj za razumevanje potrebe po rasti, kakor tudi prenašanje odgovornosti na nižji nivo in dopuščanje samoorganizacije s ključnim poudarjanjem odgovornosti vodij po internem prenosu znanja. Vodja postaja učitelj, mentor in trener.

5 Organizacijska odličnost izhaja iz osebne odličnost

Najvišji stopnji kakovosti pripisujemo pojem odličnosti (Excellence), ki je s slovarjem EFQM opredeljena kot odlična praksa upravljanja organizacije in doseganje rezultatov na podlagi temeljnih gradnikov, kot so: usmerjenost v rezultate, osredotočenost na odjemalce, voditeljstvo in stanovitnost namena, upravljanje s procesi in dejstvi, vključevanje zaposlenih, stalno izboljševanje in inovativnost, obojestransko koristna partnerstva, družbena odgovornost organizacije.

Ker je organizacija definirana kot »razmerja med ljudmi za doseganje cilja«, se tu sama od sebe kaže ugotovitev, da se moramo za doseganje organizacijske odličnosti osredotočati predvsem v zagotavljanje odličnosti ciljno usmerjenih razmerij med ljudmi. Praksa najboljših nenehno dokazuje, da organizacijska odličnost izhaja iz osebne odličnosti pri čem je pomembno upoštevanje zakonitosti obstoja »kritične mase« oziroma zakonitosti prehoda kvantitete v kvaliteto nekega pojava. V večji meri kot posamezniki internalizirajo filozofijo odličnosti v svoje miselne vzorce, tem bolj se organizacija dviga na lestevici odličnosti.

V nadaljevanju članka podan koncept izboljšanja osebne odličnosti je sestavljen iz niza ločeno uporabljenih aktivnosti, ki jih nekateri posamezniki iz kroga »kakovostnikov« na osebni ravni uporabljajo že nekaj let. Za potrebe tega članka je bil ta koncept dopolnjen z nekaterimi idejami na podlagi asociacij zaznavanja najboljših praks pri aplikaciji modela odličnosti EFQM.

Koncept izboljšanja osebne odličnosti je v članku prikazan tudi s tem namenom, da bi odpravili morebitni dvom v verodostojnost ocenjevalcev, vodilnih ocenjevalcev in ravnodavnikov v sklopu Priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSPO) kot tudi svetovalcev iz tega področja. Gre za to, da tisto kar goreče oznanjamo, preskusimo tudi na osebni ravni. Bolj smo prepričani v smiselnost in uporabnost nekega početja, lažje prepričamo tudi ostale.

6 Koncept izboljšanja osebne odličnosti na izhodiščih modela odličnosti EFQM

6.1 Voditeljstvo

Oprelitev merila po modlu odličnosti EFQM (MIRS 2004): »Kako vodje razvijajo in omogočajo doseganje poslanstva in vizije, razvijajo vrednote, potrebne za dolgoročni uspeh, ter vse to uresničujejo z ustreznimi dejanji in vedanjem ter se osebno zavzemajo za to, da bi se sistem upravljanja organizacije razvijal in uvajal.«

Predlog aktivnosti kot priložnost za izboljšanje pristopa pri izgradnji osebne odličnosti:

- Oblikovanje osebne izjave z navedbo poslanstva, vizije ter vrednot osebne kulture na podlagi »osebne strateške konference s samim seboj«.
- Formalizacija osebne izjave in njena »vizualizacija« (izobešenje na steni; posebna stran v osebni planerji; ozadje na osebni računalnik...).
- Tedenska animacijska minuta za internalizacijo osebne izjave kot izhodišča za oblikovanje tedenskega osebnega plana aktivnosti.
- Določitev in dosledno izvajanje tedenske enourne priprave osebnega plana aktivnosti (»v nedeljo zvečer«).
- Animacija bližnjih za oblikovanje lastnih osebnih izjav oziroma oblikovanje »družinskih izjav o poslanstvu, viziji in vrednotah«.

- Aplikacija MBWA v smislu obiskovanja bližnjih in nevsiljivega animiranja k osebni odličnosti.

6.2 Politika in strategija

Oprelitev merila po modlu odličnosti EFQM (MIRS 2004): »Kako organizacija uresničuje svoje poslanstvo in vizijo z jasno strategijo, osredotočeno na vse udeležene strani ter podprto z ustrezno politiko, načrti, cilji, ciljnim vrednostmi in procesi.«

Predlog aktivnosti kot priložnost za izboljšanje pristopa pri izgradnji osebne odličnosti:

- Oblikovanje »osebnega strateškega plana«, kjer poleg poslanstva, vizije in temeljnih vrednot, v smislu udejanjanja osebnega poslanstva po analogiji strateških usmeritev opredelimo svoje »ključne življenjske vloge«.
- Izvedba osebne SWOT analize za vse svoje prepoznane ključne življenjske vloge.
- Oprelitev ključnih strateških osebnih ciljev in ključnih dolgoročnih aktivnosti za njihovo doseganje po posameznih ključnih življenjskih vlogah za vse faze življenjskega cikla (mladost, zrelost, upokojitev).
- Oblikovanje grafičnega prikaza (gantograma) ključnih dolgoročnih aktivnosti za vizualizacijo trajanja in časovnih razmejitev.
- Oblikovanje »osebnega letnega plan« in njegovo kvartalno pregledovanje v smislu doseganja uravnoteženega tedenskega plana.
- Izvedba »osebne strateške konference s samim seboj« za osvežitev in izboljšanje osebnega strateškega plana.

6.3 Zaposleni

Oprelitev merila po modlu odličnosti EFQM (MIRS 2004): »Kako organizacija upravlja, razvija ter sprošča znanje in celoten potencial svojih zaposlenih na ravni posameznika, timov in celotne organizacije in kako te aktivnosti načrtuje v podporo svoji politiki in strategiji ter učinkovitemu delovanju svojih procesov.«

Predlog aktivnosti kot priložnost za izboljšanje pristopa pri izgradnji osebne odličnosti:

- Oblikovanje »dolgoročnega plana osebnega razvoja«, kjer na podlagi predhodno izvedene SWOT analize in opredeljenih ključnih življenjskih vlog (vse to opredelimo v sklopu izdelave osebnega strateškega plana) začrtamo ključne aktivnosti na področju osebnega razvoja (duhovno, duševno, telesno, čustveno).
- Oblikovanje »letnega plana osebnega razvoja« kot priprava na izvedbo letnega osebnega razgovora (LOR) s svojim nadrejenim v službi.
- Ključna pozornost mora biti namenjena vidiku aktivnosti na področju telesne dejavnosti, prehrane in obvladovanja stresa, ki odločilno pomembno prispevajo k gojitvi navade doslednosti in samodiscipline kar predstavlja pogoj za nenehno samopreseganje in s tem krepitve pozitivne in zdrave samopodobe.
- Vsakoletna izvedba tedenskega zdravilnega posta.
- Animacija bližnjih za oblikovanje lastnih planov osebnega razvoja.
- Po analogiji letnih osebnih razgovorov (LOR) iz službenega okolja, nevsiljivo animirati svoje bližnje za motivacijske razgovore o osebnem razvoju, ki lahko prerastejo v družinski »ritual«.
- Ob pristopu brezpogojnega zaupanja s svojimi bližnjimi gojiti take odnose, da je v kulturi pooblaščenja doseženo poenotenje na nivoju skupnih zelenih ciljev, kar praviloma vodi do sproščanja izvornih prispevkov posameznikov.

6.4 Partnerstva in viri

Oprelitev merila po modlu odličnosti EFQM (MIRS 2004): »Kako organizacija načrtuje in upravlja svoja zunanja partnerstva in notranje vire v podporo svoji politiki in strategiji ter za uspešno izvajanje svojih procesov.«

Predlog aktivnosti kot priložnost za izboljšanje pristopa pri izgradnji osebne odličnosti:

- Oprelitev ključnih partnerjev na osebni in družinski ravni z upoštevanjem medgeneracijskega vzajemnega delovanja v smislu gojenja osebne odličnosti kot ene temeljnih vrednot.
- Oblikovanje strategije zagotavljanja finančne varnosti skozi celoten življenjski cikel (mladost, zrelost, upokožitev).
- Oblikovanje »letnega finančnega načrta« (ob izdelavi dohodninske oziroma davčne napovedi).
- Izvajanje letnega »osebnega zdravstvenega pregleda«. Ob tehničnem pregledu za osebni avtomobil se lahko spomnimo še na sami sebe. Vredni smo najmanj tolikšne pozornosti kot jo namenjamo svojemu avtomobilu.
- Planiranje in izvedba »letnih kondicijskih priprav« v smislu aktivno preživetega tedenskega oddiha.
- Izboljšati znanja in veščini za bolj učinkovito uporabo sodobne IKT v osebnem življenju.
- Vsak teden prebrati vsaj en strokovni članek in vsaj eno knjigo na mesec.

6.5 Procesi

Oprelitev merila po modlu odličnosti EFQM (MIRS 2004): »Kako organizacija snuje, upravlja in izboljšuje svoje procese v podporo svoji politiki in strategiji ter v celoti zadovoljuje svoje odjemalce in druge udeležene strani in ustvarja vedno večjo vrednost zanje.«

Predlog aktivnosti kot priložnost za izboljšanje pristopa pri izgradnji osebne odličnosti:

- Zavedanje dejstva, da posameznik udejanja svoj »procesni pristop« preko svojih ključnih življenjskih vlog – te ključne vloge pomenijo KAJ počnemo, KAKO to počnemo pa je odvisno od osebne paradigme oziroma osebnega miselnega vzorca, kjer vrednota odličnosti zaseda pomembno mesto.
- Dosledno upoštevanje principa PDCA pri vsaki aktivnosti. Aktivnost planiranja lahko velikokrat upoštevamo vsaj na ravni »pametno razmisli«.
- Vsako leto ciljno razviti novo kompetenco.
- Oblikovanje nevsiljivega sistema spremljanja zadovoljstva »odjemalcev« v sklopu »ključnih življenjskih vlog« (preko doseganja ciljev oziroma preko razgovorov).
- Izvedba letne »samoocene osebne odličnosti« po prilagojenem vprašalniku na podlagi modela odličnosti EFQM s poudarkom na prepoznavanju potreb po spremembi ali izboljšanju pristopov na področju »ključnih življenjskih vlog«.

6.6 Rezultati v zvezi z odjemalci

Oprelitev merila po modlu odličnosti EFQM (MIRS 2004): »Kaj dosega organizacija v razmerju do svojih zunanjih odjemalcev.«

Predlog aktivnosti kot priložnost za izboljšanje pristopa pri izgradnji osebne odličnosti:

- Izvedba letne »osebne strateške konference s samim seboj« za izvedbo samovrednotenja percepcije zadovoljstva »odjemalcev« v naših »ključnih življenjskih vlogah«.

- Izvedba letnega spremljanja in vrednotenja zadovoljstva »odjemalcev« v sklopu »ključnih življenjskih vlog« (preko doseganja ciljev oziroma preko razgovorov).

6.7 Rezultati v zvezi z zaposlenimi

Oprelitev merila po modlu odličnosti EFQM (MIRS 2004): »Kaj dosega organizacija v odnosu do svojih zaposlenih. Merila dojemanja prikazujejo, kako zaposleni dojemajo svojo organizacijo (dobimo jih npr. iz anket, ciljnih skupin, razgovorov, strukturiranih ocenjevanj) ter lahko vključujejo podatke v zvezi z motivacijo in zadovoljstvom.«

Predlog aktivnosti kot priložnost za izboljšanje pristopa pri izgradnji osebne odličnosti:

- Izvedba letne »osebne strateške konference s samim seboj« za izvedbo samovrednotenja percepcije »osebnega zadovoljstva z življenjem« preko svojih »ključnih življenjskih vlog«.
- Dnevno spremljanje »barometra dnevnega zadovoljstva« preko subjektivno opredeljene ocene (1-5) za manjši nabor vidikov kakovosti (spanje, služba, prosti čas) ter merjenje telesne teže, krvnega tlaka in srčnega utripa.
- Spremljanje števila dni z zmanjšano delovno sposobnostjo (bolezni, poškodbe, depresivnost, utrujenost....).

6.8 Rezultati v zvezi z družbo

Oprelitev merila po modlu odličnosti EFQM (MIRS 2004): »Merila dojemanja prikazujejo, kako širša družba dojema organizacijo (dobimo jih npr. iz anket, poročil, javnih srečanj, od predstavnikov javnosti, državnih organov).«

Predlog aktivnosti kot priložnost za izboljšanje pristopa pri izgradnji osebne odličnosti:

- Spremljanje objav v medijih, povezanih z osebnim delovanjem v skupnosti.
- Spremljanje kazalnikov zmanjševanja vplivov na okolje v gospodinjstvu (odpadni material, voda, papir, elektrika, plin, ogrevanje...).
- Delovanje v organih lokalne skupnosti in interesnih društvih.
- Oprelitev letnega zneska za doniranje v humanitarne namene.
- Letno darovanje krvi.

6.9 Ključni rezultati delovanja

Oprelitev merila po modlu odličnosti EFQM (MIRS 2004): »Kaj dosega organizacija glede na načrtovane dejavnosti. Ključni rezultati delovanja so ključni rezultati, ki jih organizacija načrtuje, in lahko (odvisno od namena in ciljev organizacije) vključujejo podatke v zvezi s finančnimi ter nefinančnimi rezultati.«

Predlog aktivnosti kot priložnost za izboljšanje pristopa pri izgradnji osebne odličnosti:

- Spremljanje prihodkov, odhodkov in denarnega toka na osebni ravni (»osebno računovodstvo«).
- Spremljanje kazalnikov ciljne donosnosti osebnih kapitalskih naložb.
- Spremljanje tabele »osebnih kazalnikov ključnih življenjskih vlog«.
- Spremljanje »samoocene osebne odličnosti«.
- Spremljanje ključnih kazalnikov telesnih sposobnosti (porabljen čas na testnih razdaljah (tek, kolo, plavanje, hoja...).
- Spremljanje vrednotenja strokovne oziroma znanstvene kakovosti dela (COBISS, SICRIS...) in njegove odmevnosti (citiranost....).

7 Uporabnost različnih modelov in standardov za izboljšanje osebne odličnosti in s tem odličnosti vodenja

V predhodnem poglavju podan koncept ne predstavlja celovitega modela pristopa za izboljšanje osebne odličnosti temveč poskus prikaza, kako je možno model odličnosti, ki je prvotno namenjen organizacijskim sistemom smiselno uporabiti tudi na osebnem nivoju. Ob pojavu dvoma o smiselnosti takega početja se lahko spomnimo dejstva, da obstajajo tudi gospodarske družbe s samo enim zaposlenim in cela vrsta samostojnih podjetnikov in ostalih samozaposlenih, ki opravljajo gospodarske dejavnosti.

Menim da si je večina »kakovostnikov« svoj pogled na kakovost in odličnost oblikovala na osnovi poznavanja množice različnih orodij, modelov in standardov, ki jih srečujemo in »uporabljamo« vsak dan. Upam in verjamem, da nas je veliko takih, ki smo pri aplikaciji zahtev iz teh standardov in modelov razmišljali tudi o uporabnosti vsebin na osebnem nivoju.

V želji po prepričevanju čim širše množice sodelavcev in predvsem managerjev o smiselnosti in uporabnosti standarda ISO 9001 in ISO 14001, modela odličnosti EFQM, modela 20 ključev, Six-sigma...nas je veliko poseglo po slikovitem prikazovanju analogij na osebnem nivoju. Zavedati se moramo dejstva, da moramo pri prepričevanju drugih, biti sami tudi prepričani o smiselnosti svojega početja. Ni pomembno samo prepričanje, tisto kar oznanjamo moramo tudi živeti, saj našo verodostojnost sogovornik presoja v smislu nenehne skladnosti naših besed in dejanj.

Toda ali smo se v vlogi »animatorja« nenehnega izboljševanja kot skrbnika za kakovost, predstavnika vodstva za kakovost, svetovalca oz. predavatelja kakovosti in odličnosti, člana uprave za odličnost, presojevalca kakovost, ocenjevalca odličnosti v okviru PRSPO, direktorja svetovalne organizacije za kakovost in odličnost..... vprašali o svoji verodostojnosti? Ob morebitnem iskanju odgovora ponujam namig, da je možno in modro vse prej omenjene modele in standarde smiselno aplicirati tudi na osebnem nivoju.

Tako bi bilo logično pričakovati, da celotna skupna »kakovostnikov« oblikuje ali pa že ima oblikovan »poslovnik osebne kakovosti« ali pa vsaj konceptualne odgovore, kako na osebni ravni aplicirati »priložnosti, ki jih ponuja ISO 9001«. V tem kontekstu bi to lahko pomenilo:

- Oblikovanje osebne politike kakovosti v smislu navedbe osebne poslanstva, vizije, vrednot in »ključnih življenjskih vlog«.
- Opredelitev nabora ključnih življenjskih ciljev in okvirnih aktivnosti za njihovo doseganje.
- Po analogiji vodstvenega pregleda letno pregledovanje osebne politike kakovosti in doseganja ključnih življenjskih ciljev.
- Prepoznavanje osebne profila kompetenc in aktivnosti za izboljšanje.
- Prepoznavanje »odjemalcev« in »dobaviteljev« po vsaki »ključni življenjski vlogi«.
- Prepoznavati zaznavanje zadovoljstva »odjemalcev«.
- Samopresoja v smislu izboljševanja osebne uspešnosti in učinkovitosti.
- ...

Na soroden način lahko uporabimo tudi izhodiščne zahteve iz ostalih orodij, modelov in standardov. Vsekakor pri tej formalizaciji ne smemo preveč pretiravati, saj imajo nekateri posamezniki svoj »poslovnik osebne kakovosti« strnjen na nekaj straneh, malo bolj obsežni tabeli ali miselnem vzorcu. Sicer pa »kakovostniki« poznajo zahtevo 4.2.1 v ISO 9001, kjer je med opombami navedeno, da je dokumentacija lahko v kakršnikoli obliki ali v kateremkoli mediju ter da je njen obseg odvisen tudi od kompetentnosti osebja. In če smo visoko kompetentni za opravljanje

različnih vlog »animatorjev kakovosti«, potem smo najbrž še višje kompetentni tudi v vlogi »animatorja osebne kakovosti«.

Obstaja pa tudi verjetnost, da ob tem ugotovimo, da v vsebino in filozofijo kakovosti ne verjamemo več. V tem primeru pa je boljše, da vlogo »animatorja kakovosti« prepustimo komu drugemu, saj je naša profesionalna verodostojnost s tem vprašljiva. Sicer pa je v življenju ponavadi tako, da samospoznanje o osebni neverodostojnosti pride z zakasnitvijo. Svojo neverodostojnost »izdajamo« z neskladnostjo besedami z dejanji kar naši sodelavci, partnerji in odjemalci čutijo in prepoznajo zelo hitro. Osebna odličnost zahteva brezpogojno verodostojnost sicer ne zasluži pripisovanja odličnosti.

Literatura in viri

- Burke, W.W. (2002) *Organization Change: Theory and Practice*, Foundations for organizational science, Thousand Oaks, California.
- Capra, F. (2002) *The Hidden Connections: Integrating the Biological, Cognitive, and Social Dimensions of Life Into a Science of Sustainability*, Doubleday, New York.
- Covey, S.R. (1994) *Sedem navad zelo uspešnih ljudi*, Založba Mladinska knjiga, Ljubljana.
- Covey, S.R. (2000) *Načela uspešnega vodenja*, Založba Mladinska knjiga, Ljubljana.
- Crosby, P.B. (1989) *Kakovost je zastoj*, ČGP Delo, Ljubljana.
- Crosby, P.B. (1996) *The absolutes of leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Drucker, F.P. (2001) *Managerski izzivi v 21. stoletju*, GV Založba, Ljubljana.
- Drucker, F.P., Senge, M.P. (2002) Strategies for Change Leaders. *On Leading Change: A Leader to Leader Guide* (Hesselbein, F., Johnston, R.), str.7-18, Jossey-Bass, San Francisco.
- EFQM (1999) *The EFQM Excellence Model 1999*, EFQM Publications, London.
- Hamer, M., Champy, J. (1995) *Preurejanje podjetja-manifest revolucije v poslovanju*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Hammer, M. (2001) *The Agenda :What Every Business Must Do to Dominate the Decade*, Crown Business, New York.
- Moller, C. (1995) *Employeeeship*, TMI Slovenija, Ptuj.
- MIRS (2004) *Model odličnosti EFQM*, Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Urad RS za meroslovje, Ljubljana.
- Senge, M.P. (2002) Lessons for Change Leaders. *On Leading Change: A Leader to Leader Guide* (Hesselbein, F., Johnston, R.), str.19-32, Jossey-Bass, San Francisco.
- Steere, C.W. (2002) Sustaining Growth: The Business of Leaders. *On Leading Change:A Leader to Leader Guide* (Hesselbein, F., Johnston, R.), str.103-114, Jossey-Bass, San Francisco.