

Marija Ovsenik, Milan Ambrož (2000)

USTVARJALNO VODENJE POSLOVNIH PROCESOV

Portorož: Visoka šola za turizem.
ISBN 961-90420-5-0. 309 strani.

Knjiga že v naslovu nakaže novo paradigmo vodenja poslovnih procesov zlasti v smislu interakcije in pluralnosti disciplin, ki vplivajo na kvaliteto in uspešnost vodenja, in kot motivacijski dejavnik. Poudarjena je nova paradigma razumevanja dinamičnega sveta, t. i. paradigma dinamičnega sistema, ki upošteva energijo, ki nas obdaja, povezanost sveta, medsebojno povezanost ljudi in možnosti za kakovostnejšo komunikacijo. To je po mnenju avtorjev osrednjega pomena za delovanje sistemov.

Organizacija je univerzalna lastnost vseh odprtih sistemov, saj so povezave v sistemu realni fizični procesi v času in prostoru. Sistemi imajo izvirne lastnosti, so hkrati odprti (sispoetični) in zaprti (avtopoetični). V knjigi je poudarjeno, da namesto univerzalne organiziranosti sistemov govorimo o organizaciji kot univerzalnem načelu, sistemi pa delujejo sinergično. Sistem lahko spremenimo ob upoštevanju njegovih lastnosti in okoliščin, ki neposredno ogrožajo njegov obstoj.

S pomočjo pojmov, kakor so zaznavna sposobnost, domišljija, sposobnost razlikovanja, načelo autopoiesis, načelo syspoiesis, samoaktualizirana osebnost, odprtost sistema in drugi, avtorja prikazeta posameznika kot dejavnega, ustvarjalnega udeleženca v procesu nastajanja produktov, ki s svojimi osebnostnimi lastnostmi vpliva na potek dogodkov. Dobro razvita spoznavna sposobnost omogoča usklajen strukturni in socialni spoj z okoljem. Avtopoetični sistemi so samousmerjevalni sistemi in jih ni mogoče neposredno usmerjati in voditi. To je za razumevanje vodstvenih procesov ključnega pomena, ker omejuje in hkrati širi vpliv vodstvenih procesov na delovanje sistema. Z avtopoezo razumemo zmožnost sistemov, da na temelju internih meril organizirajo svojo kompleksnost, ki je

nujno manj kompleksna od svojega okolja, in tako konstituirajo razliko med seboj in okoljem.

V poglavju »Znanstveno vodenje v konceptu postmoderne paradigme organizacije« avtorja s pomočjo pojmov znanost, vodenje, standardizacija, demokracija, avtokratična kompleksnost, skladnost interesov in turbo-taylorizem predstavita načela znanstvenega vodenja F. W. Taylorja, ki je v začetku 20. stoletja spremenil poslovno podobo takratnih organizacij, v današnjem času pa ga spremljajo različne interpretacije skozi neoliberalistični model ekonomske globalizacije. Gre za prenovo tega modela s pomočjo informacijske tehnologije, ki omogoča še večjo storilnost, zmanjšuje vlogo človeka v proizvodnem procesu, ne omogoča izrabe njegovih ustvarjalnih potencialov in zmanjšuje pomen sposobnosti v delovnem procesu. V tem poglavju je prikazana tudi teorija H. Fayola, ki skozi procesno vodenje na strateški ravni organizacije omenja prilagajanje vodenja okoliščinam in tako postavlja osnove za poznejše kontingenčne modele vodenja, ki temeljijo na interakciji med sistemom in okoljem.

Poglavje »*Human relations* – humani pristopi k organizaciji dela« govori o pojmi, kot so humanizacija dela, medosebni odnosi, idealni tip organizacije in higieniki, s pomočjo katerih avtorja prikazeta razlike med Webrovo birokratsko organizacijo in organizacijo, ki temelji na človeških odnosih (Mayo 1927-1932) oz. poznejšim Follettinim »zakonom okoliščin«; njeni pogledi so še danes dovolj sodobni, da jih lahko uporabimo pri snovanju idej o organizaciji postmoderne prihodnosti. Glavni pojmi, ki zaznamujejo Follettin pogled, so red, soglasje, motiv in čustva.

Avtorja poudarita, da v organizacijah poskušajo nadomestiti padec motivacije z novo opremo, boljšo organizacijo dela in boljšo kakovostjo vhodnih surovin, da pa bi vsi ti ukrepi dali mnogo boljše izide, če bi osrednjo pozornost namenili vlogi človeka.

Drugačen pristop k humani organizaciji in k spremembi paradigme avtorja prikazeta na podlagi japonskih modelov. Ključne besede so *just in time*, *total quality control*, *kaizen*. Delovno razmerje v japonskih organizacijah je bilo doživljenjsko in je zagotavljalo dolgoročno varnost in stalno napredovanje v organizaciji, v zadnjem času pa se razmerje spreminja v prid ekonomskim dejavnikom, ki silijo organizacije v varčevanje, zniževanje stroškov in

povečevanje storilnosti. Sprememba mehanicistične paradigme je mogoča samo ob upoštevanju avtopoetične in avtonomne narave človeka in ob spreminjanju družbenih podsistemov, ki naj bi bolj služili človeku. Avtorja poudarita vlogo socialnih vednosti, ki so v razvoju komunikacijskih tehnologij ključnega pomena. Poudarita tudi, da se proučevanje organizacije odmika od proučevanja njene strukture k proučevanju njenih procesov. Samoorganizacija je načelo organizacije ciljno usmerjene združbe. Organizacija je skupnost avtonomnih skupin, podsistemov, ki imajo lastno operacijsko logiko delovanja, in je kombinacija piramidalne in krožne strukture.

V z raziskavo podprtem poglavju o organizacijski kulturi avtorja s pomočjo pojmov organizacijska kultura, nacionalna kultura, obredi, običaji, komunikacijsko vedenje in samodejno združevanje prikažeta pomen organizacijske kulture kot izhodišče in omejitve uspešnega poslovanja, saj gre v bistvu za način reševanja problemov, ki je bil uspešen v preteklosti. Organizacijska kultura je izid skupnih vrednot vodstva. Zanj je značilno, da ni enovita. V organizaciji je množstvo subkultur, ki imajo lastno operacijsko logiko delovanja in lastno avtonomijo. Po eni strani so vir novih idej in spoznanj, v času krize pa pogosto žarišče različnih interesov. Organizacije, ki delujejo v globalnem okolju, naletijo na heterogena načela delovanja, zato je njihova skupna identiteta pogosto ogrožena.

Pojmi kot dodana vrednost, strategija, prava izbira, podjetniška priložnost, vedenjska načela, skupni vrednostni sistem zaznamujejo poglavje »Strategija organizacije«, v katerem avtorja poudarita pomen raziskovanja organizacijske kulture, ki je temelj razvojne strategije organizacije. Organizacijska kultura je socialna energija, ki črpa energijo iz potencialov posameznikov v organizaciji in iz družbenega okolja, v katerem se je razvila. Njena vloga se v globalnem okolju spreminja in povezuje z drugimi dejavniki uspeha, ki so posredno vsebovani v njeni energiji. Vodstvo s svojimi vedenjski vzorci vpliva na organizacijsko kulturo in jo širi. Osrednji dejavnik postmoderne organizacije je ustvarjanje nove vrednosti. Organizacija z močno kulturo dodaja novo vrednost v procesu stalnih izboljšav, medtem ko organizacija z odprto, prilagodljivo kulturo dodaja novo vrednost z ustvarjanjem novih zaznav in socialnih procesov, ki so podlaga novim izdelkom in storitvam.

Poglavje »Možni vzroki za krizo klasičnega vodenja na globalni ravni« prikaže prednosti globalizacije, prav tako pa se dotakne tudi skeptičnih misli njenih nasprotnikov. Globalizaciji v današnjem hitrem razvoju pripisujemo koristnost, ker jo povezujemo s svobodo, solidarnostjo, mednarodno menjavo in odpravo ekonomskih ugodnosti. Zastavlja pa se vprašanje, ali je za vse države (velike, male, razvite in nerazvite) globalizacija enako ugodna oz. škodljiva. Na to vprašanje še ni odgovora, zato je odvisno zlasti od vlad, lokalne delovne sile, političnih in varnostnih razmer, kako bodo ravnali in povzemali zakonitosti globalne ekonomije.

Skeptiki zanikajo pojem globalizacije in trdijo, da nima vsebine in da je le ideološka tvorba, ki poskuša čim več iztržiti iz mednarodne trgovine. Globalizacija je spodbudila razmišljanja o zmanjšanju socialnih programov države blaginje, kar je še utrdilo stališče skeptikov.

Prednost pa je videti zlasti v pohodu nove informacijske in telekomunikacijske tehnologije. Posledica so nova delovna mesta, ki določajo potrebo po »učenih delavcih« z redkim in kakovostnim znanjem. Ta napredek v prihodnosti zagotavlja boljše izrabo časa, ki ga bomo uporabili za razvoj »razmišljajočega delovanja«. Vsekakor je globalni trg močno razvit in hkrati velika priložnost, moč države kot avtonomne nacionalne skupnosti pa je vse manjša. Treba je razviti načela, ki bodo omogočila razvoj multikulturnega okolja z neoviranim pretokom znanja, kapitala in ljudi.

V poglavju »Klasične vodstvene teorije in modeli« avtorja prikažeta pisano zbirko vodstvenih slogov in teorij, vendar tokrat z bolj socialno perspektivo, kot smo vajeni v strokovnih tekstih s podobno vsebino. Pokažeta, da se je mogoče naučiti vodstvenega obnašanja in s tem izboljšati svoje delovanje na tem področju, vendar hkrati tudi poudarita, da je vodenje vedno bolj odvisno od osebnostne strukture vodje, njegovega ali njenega socialnega okolja, življenjskega sloga in okoliščin, ki niso vedno povezane z delom, ampak zlasti s privatnim življenjem. Pri tem dajete prednost različnosti od drugih, saj je le tako mogoče doseči doživetje svoje identitete.

Avtorja gresta še dlje in z raziskavo celo potrdira, da so v naloge usmerjeni vodje odlični na ekonomskem in tehničnem področju, spodleti pa jim

pri reševanju problemov z ljudmi, kar je v sodobnem svetu prvotnega pomena za dobro delovanje organizacije. V nasprotju s tem pa imajo v ljudi usmerjeni vodje dobro razvito socialno in čustveno inteligenco in se dobro znajdejo v vseh nastalih situacijah.

Novejše teorije vodenja se ukvarjajo zlasti z vedenjem ne le vodje, ampak tudi skupine ljudi, ki z njim dela, zato je v tej skupini pomembna klima, ki omogoči vezi med ljudmi in s tem ustvarjalno delo celega tima (kontingenčni model).

Kognitivni model dopolnjuje kontingenčnega s spoznanjem, da v skupini prihaja tudi do stresnih situacij, ki jih morajo vodje tako ali drugače obvladovati in reševati. Tako se v stresnih okoliščinah vodja vede zlasti na podlagi svojih izkušenj iz podobnih situacij, svoj intelekt pa izrabi v situacijah, ki niso stresne. Tako delovanje zbudi v vodji občutek gotovosti in mu daje sposobnost za premagovanje stresnih situacij v negotovih trenutkih.

Situacijske teorije prisegajo ne samo na vodje, ampak tudi na stopnjo zrelosti podrejenih. Vodja naj torej prilagodi svoj slog dojemanju svojih sodelavcev.

Pri ciljno usmerjenem delovanju je pomembna podpora skupini in s tem motivacija in avtonomija njenih članov, kar je večkrat postavljeno na prvo mesto, celo pred slogom vodenja.

Participativni model vključuje kompleksnost in nepredvidljivost okoliščin. Osnova so pravila, ki določajo merila delovanja. Model predvideva sedem načinov vodenja, ki z vprašanji določi, kakšna stopnja sodelovanja podrejenih je potrebna pri odločanju. Tehnološki razvoj je v ta model vključil računalniško tehnologijo, ki vnaprej napove uporabo določenega sloga vodenja, ki je skladen z okoliščinami.

Transakcijski modeli poudarjajo pomen kulturnega in družabnega okolja in temeljijo na enakovredni izmenjavi med vodjem in sodelavci. Podobno tudi teorija socialne identitete temelji na treh osnovnih idejah – razvrščanju, istovetenju in primerjavi.

Zaradi pomanjkanja časa vodja velikokrat sodeluje le z nekaj podrejenimi s katerimi je v tesnih stikih in jim tudi zelo zaupa (model LMX). Tako zaupanje pripomore k bolj ustvarjalnemu delu in tesnejšemu sodelovanju z vodjo.

Podobna je ideja inovativnega vodenja, kjer si vodja pridobi zaupanje članov skupine tako, da dolgoročno dokaže, da spoštuje načela delovanja skupine in dokazuje svojo pripadnost cilju skupine.

Skupna izhodišča vseh novejših vodstvenih teorij kažejo, da je prej kot dobiček in tehnologija pomemben človek in njegovo delovanje v interakciji z drugimi ljudmi v spremenljivih okoliščinah. Pri tem je vodenje le ena od neodvisnih spremenljivk, ki sestavljajo model organizacijskega vodenja. Pomembna je vodjeva socialna inteligenca, pomembne so okoliščine, v katerih vodja živi in deluje, in pomembna je kultura in klima skupine, s katero sodeluje.

Karizmo so do nedavnega pripisovali le velikim voditeljem na svetovni ravni, danes pa se vse bolj vnaša tudi v organizacijsko okolje in interakcijo med vodjo in njegovimi podrejenimi. Karizmatični vodja naj bi imel močan čustveni vpliv na sodelavce, še zlasti v času kriz, ko se pojavi močna potreba po iskanju novih poti in rešitev. Težnja vodje je, da se dvigne nad običajna načela in preusmeri razmišljanje skupine k ciljem, ki so skladnejši z novimi okoliščinami. Pri takem delovanju je najpomembnejša jasna vizija o cilju skupine, sposobnost vodje, da jo predstavi sodelavcem, doslednost pri izpeljavi ciljev in izraba lastnih prednosti. Neposredna uporaba moči ni več v ospredju, pri vpeljevanju sprememb v organizacijsko okolje so pomembnejši verodostojnost, legitimnost in ugled vodje. Pri tem odločilno vpliva tudi poslušnost vodje za potrebe in pričakovanja podrejenih, saj to pozitivno vpliva na njihovo zmogljivost pri uresničevanju skupnih ciljev – tako osebnih kot organizacijskih.

Knjiga Marije Ovsenik in Milana Ambroža odpira vrsto novih vprašanj o različnih teorijah vodenja in v ospredje postavlja človeka kot največjo vrednoto, pred vrednote tehnološkega napredka in ekonomske vrednote. Knjiga je odlična opora vodstvenim strukturam v vsakršnih okoljih in poslovnih procesih, je pa tudi interdisciplinarno študijsko gradivo, ki s svojimi primerjalnimi študijami, podprtimi z raziskavami, pušča bralcu dovolj ustvarjalne svobode, saj je prav ustvarjalnost in inovativnost glavno sporočilo avtorjev.

Marko Mesec