

Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto

Dušan Janežič*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,
Slovenija
dusan.janezic@fos-unm.si

Nastja Pevec

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,
Slovenija
nastja.pevec@fos-unm.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): V raziskavi nas zanima kako vodenje, v povezavi z vizijo, navdihom in integriteto, vpliva na ustvarjanje odlične organizacije?

Namen: Raziskali bomo, kaj dejansko vodenje z vizijo, navdihom in integriteto pomeni. Cilj pa je ugotoviti, kakšen prispevek ima posamezen segment pri doseganju trajne odličnosti organizacije.

Metoda: Za namen raziskave smo uporabili kvalitativno metodo. Naredili smo študijo literature ter analizirali pridobljene podatke.

Rezultati: Raziskava je pokazala, da je vodenje z vizijo, navdihom in integriteto, kot eden izmed gradnikov modela odličnosti EFQM, eden ključnih faktorjev pri doseganju trajnostne odličnosti organizacije. Za doseganje maksimalnih učinkov je potrebno vse tri segmente, vizijo, navdih in integriteto, obravnavati v sinergijskem smislu.

Organizacija: Organizacija je z raziskavo dobila pregled nad različnimi pristopi vodenja in njihovo učinkovitostjo pri vzpodbujanju sodelavcev, da delajo po svojih najboljših močeh.

Družba: Organizacija z investiranjem v izobraževanja vodij s področja vodenja in osebnostne rasti ter vlaganjem v razvijanje etičnega in moralnega vedenja prispeva k trajnostnemu in celovitemu dobremu počutju vseh zaposlenih.

Originalnost: V raziskavi smo predstavili enega od osmih gradnikov modela odličnosti EFQM, Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto ter naredili analizo preglednice ocen FOŠmeter poslovne odličnosti – preglednica ocen, ki povzema rezultate samoocenitve matičnih organizacij udeležencev Poletne šole FOŠ »Poslovna odličnost« za leti 2018 in 2020.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskovanje je bilo omejeno na zbrano in pregledano literaturo ter rezultate samoocenitve manjšega števila udeležencev Poletne šole FOŠ. Raziskavo bi bilo smiselno nadaljevati oz. jo razširiti z vključitvijo kvantitativne metode, ki bi rezultirala v pridobljenih statističnih značilnostih in bi jo na ta način lahko razširili na celotno populacijo.

Ključne besede: vodenje, vodja, vizija, navdih, integriteta, odličnost organizacije, EFQM, etika, spoštovanje, kultura.

1 Uvod

Dobro znano vsem je, da so spremembe edina stalnica v današnjem svetu. Nič drugače ni v procesu vodenja, kar se dobro zavedajo odlično stoječe organizacije. V svojih sredinah imajo vodje, ki so dobri komunikatorji, imajo jasno vizijo ter svoje zaposlene vodijo do zastavljenih ciljev organizacije.

Vodje na vsakem koraku, tako s svojimi besedami, kot tudi s svojimi dejanji, navdihujejo zaposlene in vplivajo na njihovo aktivno sodelovanje pri doseganju rezultatov in nenazadnje pri samem ugledu organizacije.

Vodenje je precej kompleksna, zapletena in zahtevna veščina. Vodja je simbol neke organizacije. Zaslužen je tako za uspehe, kot tudi neuspehe. Od vodje se pričakuje veliko več, kot le delegiranje nalog in po sistemizaciji nadrejeni položaj. Je obraz podjetja, ki s svojo energijo, dejanji, preprosto z vzorom navdihuje svoje sodelavce k skupnemu uresničevanju zastavljenih ciljev. Kakovost njegovega vodenja je eden ključnih faktorjev v podjetju, ki se odraža v motiviranosti zaposlenih, njihovem dobrem počutju in zavzetosti pri opravljanju nalog. Takšen koktajl ustvarja sfero, ki vodi v doseganje večje učinkovitosti in višjo produktivnost, kar rezultira v odlično stoječi organizaciji.

Namen naloge je spoznati, kaj dejansko vodenje z vizijo, navdihom in integriteto pomeni za samo organizacijo. Cilj pa je ugotoviti, kakšen prispevek ima posamezen segment pri doseganju trajne odličnosti organizacije.

2 Teoretična izhodišča

Ena od osnovnih nalog menedžerjev je vodenje, torej vplivati na zaposlene, jih motivirati in usmerjati, da ustrezno opravijo naloge in dolžnosti ter dosegajo takšne rezultate, ki uresničujejo cilje podjetja. V vodstvu podjetja je običajno določeno število ljudi in če želijo na zaposlene prenesti vodenje, kako in kdaj mora biti nekaj narejeno, potem morajo delovati usklajeno, torej je vodenje usklajen proces. (Rozman Dacar, 2009, str. 10) Ključna vloga menedžmenta je, preko skupnih vrednot in ciljev, omogočati ljudem doseči rezultate, saj le to dokazuje uspeh organizacije. (Bečejac, 2019, str. 6)

Zaradi hitro spreminjajočih se trendov v sodobnem svetu, se morajo ves čas razvijati in spreminjati tudi veščine in načini vodenja. Dober vodja se tega zaveda in se temu ves čas prilagaja. Na vodenje gleda kot na proces, pri katerem poskuša ugotoviti lastnosti in zmožnosti zaposlenih ter jih nato motivirati, usmerjati oz. na nek način pripraviti do tega, da je delo opravljeno kar se da najbolje. Odločen vodja mora imeti visoko stopnjo samozavesti, kar ima za posledico večjo odgovornost ter boljše rezultate. Zaradi hitrega razvoja, ki smo mu priča, se vse več govori o različnih stilih vodenja, ki se niti niso spremenili, ampak je prišlo do dopolnjevanja med njimi. Danes vodje združujejo različne stile vodenja, vsakega s svojim namenom in ob svojem času. Res je te veščine težko doseči, če pa jih, to pomeni višjo

delovno uspešnost. Vodje zaposlene lahko spodbujajo k doseganju ciljev organizacije ter jih vodijo z lastnim zgledom, motivacijo, navdihom in karizmo. Navdušujejo jih za doseganje skupnih ciljev organizacije ter jih spodbujajo k večjim spremembam. Vodja s transformacijskim načinom oblikuje vizijo oz. cilje ter nato z navdihom vodi zaposlene k doseganju le teh. (Laznik, 2018, str. 78-82)

Kot navaja Dular (2002, str. 14), so tehnološko tehnične zahteve ter zahtevnost potrebnega nivoja znanja vse višje, zato vodenje postaja vse težje oz. zahtevnejše. Za učinkovito vodenje je zato, poleg pridobivanja strokovnega znanja, izredno pomembno tudi pridobivanje znanja s področja vodenja, komunikacije, motivacije ter medsebojnih odnosov. Vodenje, kot uspešen in učinkovit sistem, pomeni zagotavljanje doseganja zastavljenih ciljev ter ustvarjanja ugodne delovne klime in kulture.

Stil vodenja zelo vpliva na organizacijsko klimo v podjetju. Ker so za dobre rezultate pomembni tudi dobri odnosi med zaposlenimi in vodstvom, je pri oblikovanju organizacij izrednega pomena pustiti toliko svobode, da je možno izbrati različno obliko vodenja. Vsak vodja uporablja svoj stil, za katerega meni, da je najboljši v dani situaciji. Pomembno pri tem je, da s svojim načinom vodenja dosega oz. presega zastavljene cilje podjetja. (Jularić, 2020, str. 11)

Dober vodja najprej razvija sebe ter svoje sposobnosti in tako postaja vedno boljši ter na ta način vpliva na razvoj zaposlenih. Ni mu pomembna le kontrola sredstev, materiala, časa in denarja, temveč neprestano razvijanje. Izrednega pomena so tako osebnostne lastnosti vodje, od katerih je v veliki meri odvisno, kako reagira v določenih situacijah in kako uspešen je pri reševanju nalog. (Janković, 2012, str. 82)

Za vodje, ki so vpleteni v reševanje poslovnih problemov, predvsem z vprašanji celote, je izredno pomembno poznavanje ciljev organizacije oz. vizije. (Gabrijelčič, 1995, str. 89) Vizija pomeni videnje in je deloma povezana s sanjami in podzavestjo. Ko pa se te sanje močno zasidrajo v podzavest, predstavljajo zelo čvrsto oporo pri obvladovanju problemov. Vizija je tako preseganje realnosti, saj gradi svoje namene v oddaljeni prihodnosti. Postavljena naj bi bila dokaj visoko ter ambiciozno, da nam potem kaže dolgoročno pot do uspešnih in učinkovitih rešitev. (Gabrijelčič, 1995, str. 93)

Namen oblikovanja vizije je oblikovati želeno prihodnost podjetja z namenom razlikovanja podjetja v okolju. Prav tako pripomore k motiviranju zaposlenih v njem ter prispeva k skupnim ciljem organizacije. Oblikovanje vizij ni enkraten dogodek, ampak gre za proces nenehnega prilagajanja organizacij na izzive okolja. Na tak način zaposlenim omogočajo razumevanje tega za kar si organizacija prizadeva oz. kar organizacija je. (Gruban, 1998, str. 613)

Vizija je pozitivna slika tega, kaj si želi podjetje postati v prihodnosti. Pri ustvarjanju skupne vizije podjetja morajo biti vodje lačni novih idej, ki se skladajo z organizacijsko strategijo.

Morajo biti dovolj umetniški, da znajo oblikovati ideje v cilje, ki so smiselni, zanimivi in uresničljivi. (Landsberg, 2003, str. 4)

Vizije pripomorejo, da se organizacije lažje prilagajajo na spremembe v okolju oz. jim celo omogoči, da spremembe načrtujejo. Vizija sporoča, zakaj so cilji organizacije pomembni in jih jasno vodi k doseganju le teh. Lahko bi rekli, da je vizija kot most med sedanostjo in prihodnostjo ter usmerja vse zaposlene v podjetju do njihovega končnega cilja. (Škrabec, 2019, str. 275)

Navdih oz. inspiracija pomeni neko ustvarjalno moč, domišljijo, ki jo vzbuja določen pojav in zelo prispeva pri inovativnosti zaposlenih. Nove in vedno bolj napredne izdelke bi težko iznašli brez ustvarjalne moči in domišljije. Glede na dejstvo, da so razmere na trgu vse bolj zahtevne, je inovativnost v organizacijah izredno pomembna, saj se na tak način organizacije mnogo lažje spopadajo z vedno bolj kompleksnimi zahtevami kupcev. (Škrabec, 2019, str. 273)

Miselno ozadje, ki vlada v podjetju je zelo pomembno za uspešno razmišljanje zaposlenih in vodi k uspešnemu poslovanju podjetja. Ko govorimo o pozitivnem vzdušju, govorimo o naravnosti k spodbujanju novih zamisli in spremenjenem razmišljanju. (Gabrijelčič, 1995, str. 76)

Od izkušenosti vodij je odvisno, kakšen način vodenja izbrati oz. kateri način je pravi za pozitiven vpliv na delovno storilnost in dosežke zaposlenih. Pomembno je vedeti, kdaj uporabiti posamezen način vodenja, saj le ti izhajajo iz različnega dela čustvene inteligence. Vodja mora poznati značilnosti organizacije in temu prilagoditi način vodenja. Mora biti sposoben sodelovati z zaposlenimi in soustvarjati skupno organizacijsko klimo za doseganje skupnih rezultatov. Znati mora oblikovati vizijo poslovanja ter jo prenesti oz. posredovati zaposlenim, da jo tudi oni poznajo in razumejo, ker jo lahko le tako upoštevajo pri svojih odločitvah. (Koren, 2012, str. 15-23)

Mnogo raziskav nakazuje, da ima vključenost zaposlenih v sisteme odločanja in vodenja, pozitiven vpliv na produktivnost. Odpovedati se nadzoru in dati možnost zaposlenim pri soodločanju, daje konstruktivne rezultate, ker se zaposleni počutijo vključeni v proces odločanja. Povišuje se produktivnost, izboljša se komunikacija, zaposleni pa so bolj motivirani in zvišujejo svoje zmožnosti za delo. (Gilley, Gilley & McMillan, 2009, str. 80-81)

Kozoderc (2016, str. 25) navaja »Integriteta na kratko pomeni to, da delamo tako, kot je prav, tudi takrat, ko nas nihče ne vidi. Temu najbližja slovenska beseda je poštenost. Polnemu pomenu integritete pa ob enačenju s poštenostjo manjka še element celovitosti.« Torej človek z integriteto je celovita osebnost, ki je iskrena do sebe ter ustrezno predstavlja svoja stališča tako javno, kot tudi zasebno ter sprejme odgovornost tako za svoje občutke kot tudi za svoje obnašanje. Etično izbiranje je prav tako eden od pomenov integritete. Če znamo etično in skromno izbirati, postanemo močni v tej svobodi. Največjo možnost za človekovo rast nudijo

ravno najtežji etični problemi. Živeti v skladu z integriteto pomeni, da moramo včasih narediti težaven korak in se močno boriti za to, kar verjamemo, da je prav, pa čeprav to lahko predstavlja tveganje za nas. Seveda to zahteva prepoznavanje odgovornosti ter pogum, da se odločimo za dejavnost. S tem se izpostavimo ter s samodisciplino in vztrajnostjo to odločitev živimo in udejanjamo.

Nekoč je prevladalo mnenje, da je vodja oseba na menedžerskem položaju in daje navodila ostalim zaposlenim v organizaciji. Osnovni namen takega načina vodenja je bil, od zaposlenih zahtevati doseganje določenih ciljev organizacije. S časom se je pokazalo, da vodje delujejo v skladu s svojo samopodobo. To pomeni, da delujejo v skladu z zavedanjem svojih mišljenj, prepričanj in vrednot. Vodja je tako zgled, ki preko svojih dejanj, vpliva na zaposlene. (Božič, 2016, str. 12)

Palanski & Yammarino (2009, str. 415) navajata, da je zaupanje v vodje izredno pomembno. Raziskave so namreč pokazale, da so organizacije uspešnejše, če je v njih razvita visoka stopnja integritete. Zaposleni razvijejo zaupanje v voditelje z visoko stopnjo integritete, pokažejo večje zadovoljstvo pri delu ter pripadnost podjetju. Tako so pri delu uspešnejši in dosegajo boljše rezultate.

Vedno so obstajali ljudje, ki so vedeli več, ki so si upali več in zato so jim drugi sledili. Nekateri od njih so si upali voditi, naj si bo to zavestno ali pa podzavestno. Vodstvo je tisto, zaradi česar so se razlikovali od drugih in bili zato konkurenčni. (Plešnik, 2019, str. 193)

Vsaka uspešna organizacija ima vzpostavljen ustrezen sistem upravljanja. Eno izmed orodij, ki organizacijam omogoča klasifikacijo, kje na poti do odličnosti se nahajajo, v katerih segmentih obstajajo možnosti izboljšav in katere nevarnosti ji pretijo, je zagotovo model odličnosti EFQM. Ta temelji na 8 gradnikih, 9 merilih in ocenjevanju rezultatov po matriki Radar. Na eni strani imamo dejavnike, ki nam povedo kaj organizacija dela, na drugi strani rezultate, ki jasno opredeljujejo kaj organizacija dosega. Rezultati so istočasno povratna informacija, ki nam podaja možnost sprejetja korektivnih aktivnosti z namenom izboljšanja dejavnikov. (Urad RS za meroslovje, 2013, str. 3)

Temeljna načela odličnosti sestavlja 8 gradnikov, ki so bistvena za organizacije, katere želijo doseči trajnostno odličnost (Urad RS za meroslovje, 2013, str. 4):

- Dodajanje vrednosti za odjemalce.
- Ustvarjanje trajnostne prihodnosti.
- Razvijanje sposobnosti organizacije.
- Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti.
- Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto.
- Agilni management.
- Doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih.
- Trajno doseganje izvrstnih rezultatov.

Delovanje v skladu in po načelih modela odličnosti EFQM za organizacije ni zakonsko obvezujoče. Ob zavedanju pomembnosti doseganja trajnostne odličnosti se predvideva, da se bodo organizacije kljub temu posluževale modela ter spoštovale in upoštevale načela.

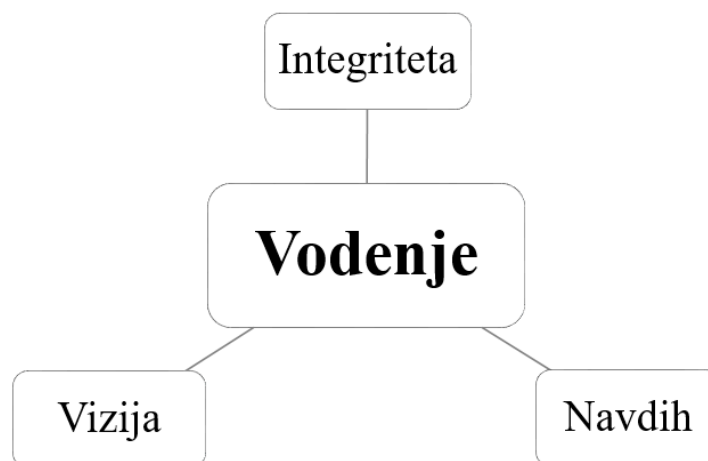
Del modela odličnosti EFQM predstavlja gradnik Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto, ki določa, da imajo odlične organizacije voditelje, ki oblikujejo in udejanjajo prihodnost ter so zgled vrednot in etičnih načel organizacije (Urad RS za meroslovje, 2013, str. 6):

- S svojimi dejanji, vedenjem in izkušnjami navdihujejo zaposlene ter ustvarjajo kulturo vključevanja, lastništva, pooblaščenja, izboljševanja in odgovornosti.
- Se zavzemajo za vrednote organizacije ter so zgled integritete, družbene odgovornosti in etičnega vedenja tako navznoter kot navzven, da bi razvijali in krepili ugled organizacije.
- Določajo in sporočajo jasno usmeritev in strateški fokus; združujejo svoje zaposlene za doseganje poslanstva, vizije in ciljev organizacije.
- So fleksibilni; izkazujejo sposobnost sprejemanja tehtnih in pravočasnih odločitev na podlagi dostopnih informacij, predhodnih izkušenj in znanja ter upoštevanja potencialnih posledic svojih odločitev.
- Se zavedajo, da je trajna prednost odvisna od njihove sposobnosti hitrega učenja in po potrebi hitrega odziva.
- Uveljavljajo kulturo, ki podpira nastajanje novih idej in novih načinov razmišljanja, tako da spodbujajo inovativnost in organizacijski razvoj.
- Delujejo transparentno in odgovorno do svojih deležnikov in širše družbe ter zagotavljajo, da njihovi zaposleni delujejo etično, odgovorno in z integriteto.

Načini usmerjanja ljudi z različnimi aktivnostmi in pristopi vplivanja na posameznike, da bi dosegli zastavljene cilje, zahtevajo celovito obravnavo.

3 Metoda

V modelu raziskave, ki je prikazan v sliki 1, nas zanima, kako vodenje v povezavi z vizijo, navdihom in integriteto vpliva na ustvarjanje odlične organizacije?



Slika 1. Model raziskave

V raziskavi smo uporabili kvalitativno metodo dela s pregledom domače in tuje literature v povezavi z našim raziskovalnim vprašanjem. Sistematični pregled vsebin je zajemal članke, knjige, magistrska dela in doktorske disertacije. Iskanje virov je potekalo s pomočjo bibliografskih baz dLib, Cobiss, Google Učenkak, ter spletnih revij Fakultete za organizacijske študije Novo mesto, Revija za univerzalno odličnost in Izzivi prihodnosti. Kot temeljni element pri iskanju primerne gradiva smo uporabili nabor ključnih besed, ki so predstavljene v tabeli 1. Iskanje je potekalo z različnimi kombinacijami ključnih besed v slovenskem in angleškem jeziku. Kriterij za vključevanje literature je izbira vsebinsko ustreznih oz. ujemajočih gradiv v povezavi z našim raziskovalnim vprašanjem. Izbrano literaturo smo pregledali in preučili ter izluščili tematske podatke, pomembne za našo raziskavo.

V raziskovalnem delu članka smo uporabili preglednico ocen FOŠmeter poslovne odličnosti – preglednica ocen (tabela 4), ki povzema rezultate samoocentive matičnih organizacij udeležencev Poletne šole FOŠ »Poslovna odličnost« in sicer 20 za leto 2018 in 49 za leto 2020.

Samoocenitev poslovne odličnosti je bila izvedena po metodologiji, ki jo je razvila Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu in temelji na modelu odličnosti EFQM. FOŠmeter poslovne odličnosti za vsakega od osmih gradnikov odličnosti podaja opise usmeritvenih trditev, pri čemer je bila za potrebe samoocentive stopnja doseganja stanja vrednotena v razponu od 0 do 5 kot to predvideva metodologija modela CAF (Common Assessment Framework).

Tabela 1. Raziskovalno vprašanje s ključnimi besedami

Raziskovalno vprašanje:		Ključna beseda:	
Slovensko	Angleško	Slovenska	Angleška
Kako vodenje v povezavi z vizijo, navdihom in integriteto vpliva na	How leading in relation with vision, inspiration, and integrity influences	"vodenje" + "vizija" "vodenje" + "navdih" "vodenje" + "integriteta" "EFQM"	"leadership" + "vision" "leadership" + "inspiration" "leadership" + "integrity" "EFQM"

ustvarjanje odlične organizacije?	the creation of a great organization?	"odlično" + "vodenje" "odlična organizacija"	"excellence" + "leadership" "excellent organization"
-----------------------------------	---------------------------------------	---	---

V tabeli 2 je zajet seznam uporabljene literature, ki smo jo uporabili pri izbiri ključnih ugotovitev, medtem ko so v tabeli 3 vključeni avtorji in njihove ključne ugotovitve.

Tabela 2. Seznam uporabljenih člankov in knjig

Avtor (Letnica)	Naslov članka
Božič, V. (2016).	Vrednostni sistemi managerjev z uslužnostnim stilom vodenja.
Dular, B. (2002).	Lastninjenje in upravljanje človeških virov.
Gabrijelčič, J. (1995).	Od kakovosti k odličnosti po poti organizacijskega razvoja.
Gilley, Gilley & McMillan, (2009).	Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness.
Janković, V. (2012).	Zavedanje lastnih slabosti je prvi korak na poti odličnosti vodenja.
Jularić, D. (2020).	Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v izbranem podjetju.
Koren, B. (2012).	Vodenje in motivacija zaposlenih.
Kozoderc, D. (2016).	Integriteta.
Landsberg, M. (2003).	The tools of leadership: Vision, Inspiration, Momentum.
Laznik, G. (2018).	Lastnosti dobrega vodje in stili vodenja v zdravstveni negi.
Palanski, E. M. & Yammarino, J. F. (2009).	Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework.
Plešnik, J. (2019).	Styles of Educational Leadership and Building Blocks for a Successful Leadership Model in Primary Schools.
Škrabec, N. (2019).	Model vodenja z vizijo, navdihom in integriteto.

4 Rezultati in razprava

4.1 Raziskava vodenja z vizijo, navdihom in integriteto

Kje je ključ do uspešnega vodenja? To ni ne stvar tehnike ne orodja, uspešno vodenje izvira iz človeške notranjosti. Je skupek veščin in aktivnosti, ki skupaj naredijo dobrega vodjo.

V tabeli 3 so zbrane ključne ugotovitve, ki opisujejo vodje oz. načine vodenja.

Tabela 3. Ključne ugotovitve

Avtor (Letnica)	Ključne ugotovitve
Božič, V. (2016).	Vodje se obnašajo skladno s svojo samopodobo .
Dular, B. (2002).	Vodenje postaja vse bolj zahtevno .
Gabrijelčič, J. (1995).	Za vodenje je izredno pomembno poznavanje ciljev organizacije oz. vizije.
Gilley, A., Gilley, J. W. & McMillan, H. S., (2009).	Odpuščanje nadzoru in dati možnost zaposlenim pri soodločanju, daje konstruktivne rezultate.
Janković, V. (2012).	Dober vodja najprej razvija sebe ter svoje sposobnosti in tako postaja vedno boljši ter tako vpliva na razvoj zaposlenih.
Jularić, D. (2020).	Uspešno vodenje je tisto, s katerim vodja dosega oz. presega zastavljene cilje podjetja.
Koren, B. (2012).	Vodja mora biti sposoben sodelovati z zaposlenimi.
Kozoderc, D. (2016).	Človek z integriteto je celovita osebnost , ki je iskrena do sebe ter ustrezno predstavlja svoja stališča tako javno, kot tudi zasebno.
Landsberg, M. (2003).	Cilji organizacije morajo biti smiselni, zanimivi in uresničljivi .
Laznik, G. (2018).	Danes vodje združujejo različne stile vodenja , vsakega s svojim namenom in ob svojem času.
Palanski, E. M. & Yammarino, J. F. (2009).	Zaupanje v vodje je izredno pomembno.
Plešnik, J. (2019).	Vedno so obstajali ljudje, ki so vedeli več , ki so si upali več in zato so jim drugi sledili.
Škrabec, N. (2019).	Nove in vedno bolj napredne izdelke bi težko iznašli brez ustvarjalne moči in domišljije .

Vedno so obstajali ljudje, ki so vedeli več, ki so si upali več in zato so jim drugi sledili (Plešnik, 2019). Za dobrega vodjo je značilnih kar nekaj stvari. V prvi vrsti je usmerjevalec aktivnosti in s svojim zgledom kaže pot ostalim. Je motivator, ki zaposlene spodbuja k doseganju ciljev. Je sposoben ter ima znanje, voljo in veščine, da lahko podjetju in zaposlenim pomaga pri reševanju težav. Pri zaposlenih spodbuja inovativni način razmišljanja pri delu ter jih združuje za doseganje skupnih ciljev oz. vizije podjetja. Z njimi sodeluje (Koren, 2012) in jih spodbuja k inovativnemu načinu delovanja. Je celovita osebnost, ki se zavzema za vrednote organizacije, je zgled integritete ter prevzema odgovornost za svoja dejanja. No, to je le del tistega, ki naj bi opisovalo dobrega vodjo. Združiti to pa je umetnost in ti umetniki so dobri vodje.

Dober vodja se nenehno razvija, razvija svoje sposobnosti ter se izobražuje. Ne zadovolji se z doseženim znanjem, ampak se vedno znova uči in prilagaja na nove situacije. Tako postaja vedno boljši in pripravljen na nove izzive (Janković, 2012).

V sodobnem svetu smo priča nenehnim spremembam, tekmovalnosti, pritisku. Soočeni smo s hitrim tempom, stresom, inovativnost pa je ključni del uspeha podjetij. Ena podjetja so

uspešna, druga propadajo, vodje pa so tisti, ki nosijo odgovornost za to. Vodenje tako postaja vse zahtevnejše (Dular, 2002) in ne zajema samo kontrole sredstev, materiala, časa in denarja. Je mnogo več.

Pravi vodja je tisti, ki zna združiti znanje z veččinami ter s svojim načinom vodenja krmariti ter popeljati organizacijo ali zaposlene skozi viharne čase, ki smo jim izpostavljeni. Je zaupanja vredna oseba (Palanski & Yammarino, 2009), ki se zaveda, da mu zaradi njegovih zaupanja vrednih lastnosti, zaposleni sledijo pri doseganju vizije. S svojim, prepoznavnim načinom vodenja navdihuje druge in skrbi, da so izpolnjeni pogoji za dobro organizacijsko klimo v podjetju ter spodbuja zaposlene k stalnemu razvoju. Sposoben mora biti sodelovati z zaposlenimi ter soustvariti takšno delovno klimo, kjer se bodo zaposleni počutili pripadane podjetju in kar največ doprinesli k doseganju ciljev organizacije.

Dober vodja zna iz zaposlenih izvabiti nove ideje, nove potenciale, zna spodbuditi ustvarjalnost ter uporabiti domišljijo pri razvoju in načrtovanju. Zaposlenim nudi možnost inovativnega razmišljanja. Nove in vedno bolj napredne izdelke bi težko iznašli brez ustvarjalne moči in domišljije (Škrabec, 2019). Spodbuja zaposlene k razvijanju novih pristopov in načinov k doseganju zelenih ciljev, ob tem pa ne pozabi nagraditi udeležene v tem procesu.

Za vodenje je izredno pomembno poznavanje ciljev organizacije oz. vizije (Gabrijelčič, 1995). Vizija pomeni videnje, kako oz. kje se vidi organizacija v prihodnosti. V bistvu je vizija oblikovana prihodnost podjetja. Je orodje, ki pomaga pri vizualizaciji in usmerja zaposlene k doseganju cilja. Cilji organizacije morajo biti smiselni, zanimivi in uresničljivi (Landsberg, 2003). Pri oblikovanju vizije ne gre za enkraten dogodek, gre za nenehno prilagajanje organizacije na izzive okolja. Pomaga nam pri lažjemu prilagajanju na spremembe ter načrtovanju le teh ter usmerja zaposlene do končnega cilja. Postavljena naj bi bila visoko in ambiciozno zastavljena, da nam tako kaže dolgoročno pot v prihodnost. Ko podjetje postavi vizijo, se želja kar naenkrat spremeni v cilj in cilj je tisto, kar si prizadevamo doseči.

Dober vodja sporoča jasno usmeritev podjetja ter uspešno vodi zaposlene in podjetje po poti do cilja. Pri doseganju poslanstva in vizije se opira na svoje znanje in deluje po trenutnem navdihu. Širina znanja, ki ga poseduje, nenehno učenje in izobraževanje, so mu v veliko pomoč pri izbiri načina vodenja v dani situaciji. Danes vodje združujejo različne stile vodenja, vsakega s svojim namenom in ob svojem času (Laznik, 2018). Težko je reči, kateri je najboljši način vodenja za posamezno situacijo. Dober vodja to začuti. On ve kako in če je v dvomih, se je o pravi poti pripravljen posvetovati. Včasih se mora znati celo odpovedati nadzoru in dati možnost zaposlenim pri soodločanju (Gilley, Gilley & McMillan, 2009). Zaposlene je potrebno znati vključiti v proces odločanja, vendar odgovornost ostaja še vedno na vodji. Tak način daje konstruktivne rezultate, saj se kaže v večji zavzetosti zaposlenih pri delu, ker se počutijo dejansko vpleteni v celoten proces doseganja ciljev podjetja.

Ali so vodje res osebe na menedžerskem položaju in samo dajejo navodila ostalim zaposlenim v organizaciji? Dobri vodje delujejo v skladu s svojo samopodobo (Božič, 2016), kar pomeni, da delujejo in živijo v skladu z zavedanjem svojih mišljenj, prepričanj in vrednot. Vodja je tako zgled, ki preko svojih dejanj, vpliva na zaposlene in na tak način tudi predstavlja vrednote organizacije. Za svoja dejanja prevzema odgovornost. Je celovita osebnost, ki je iskrena do sebe ter ustrezno predstavlja svoja stališča tako javno, kot tudi zasebno (Kozoderč, 2016). Je pošten in ravna etično v vseh situacijah. Ne podleže različnim načinom korupcije in jih ne tolerira pri zaposlenih. Je zgled vrednot in etičnih načel organizacije ter to prenaša in zahteva od svojih zaposlenih.

Seveda pa velja poudariti, da ne obstaja najboljši način vodenja. Za vsako podjetje in vsako situacijo obstaja svoj način vodenja, vodje pa uporabljajo splet različnih stilov, za katere menijo, da je najboljši v danem momentu. Za vse organizacije velja, da je uspešno vodenje tisto, kjer se dosega ali presega zastavljene cilje podjetja (Jularić, 2020).

4.2 Model odličnosti EFQM - analiza gradnika Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto

Pri analizi smo uporabili preglednico ocen FOŠmeter poslovne odličnosti – preglednica ocen. Tabela 4 prikazuje povprečne vrednosti ocen za celoten gradnik in povprečne vrednosti za posamezni pod gradnik. Analiza zajema povprečje v letih 2018 in 2020, ter obeh let skupaj.

V okviru rezultatov evalvacije za leti 2018 in 2020 ter primerjavo med njima, smo dodali svoje mnenje in podali predlog izboljšav. V tabeli 4 so zbrani rezultati ocenjevanja FOŠmetra poslovne odličnosti, ki povzema rezultate samoocentivne matičnih organizacij udeležencev Poletne šole FOŠ »Poslovna odličnost« in sicer 20 za leto 2018 in 49 za leto 2020.

Tabela 4. FOŠmeter poslovne odličnosti – preglednica ocen za gradnik Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto

ZAP. ŠT.	VODENJE Z VIZIJO, NAVDIHOM IN INTEGRITETO	Povprečje 2018	Povprečje 2020	Skupno 2018 in 2020
1	S svojimi dejanji, vedenjem in izkušnjami navdihujejo zaposlene ter ustvarjajo kulturo vključevanja, lastništva, pooblaščenja, izboljševanja in odgovornosti.	3,60	3,49	3,52
2	Se zavzemajo za vrednote organizacije ter so zgled integritete, družbene odgovornosti in etičnega vedenja tako navznoter kot navzven, da bi razvijali in krepili ugled organizacije.	4,05	4,02	4,03
3	Določajo in sporočajo jasno usmeritev in strateški fokus; združujejo svoje zaposlene za doseganje poslanstva, vizije in ciljev organizacije.	3,55	3,59	3,58
4	So fleksibilni; izkazujejo sposobnost sprejemanja tehtnih in pravočasnih odločitev na podlagi dostopnih informacij, predhodnih izkušenj in znanja ter upoštevanja potencialnih posledic svojih odločitev.	3,85	4,02	3,97
5	Se zavedajo, da je trajna prednost odvisna od njihove sposobnosti hitrega učenja in po potrebi hitrega odziva.	3,55	3,84	3,75
6	Uveljavljajo kulturo, ki podpira nastajanje novih idej in novih načinov razmišljanja, tako da spodbujajo inovativnost in organizacijski razvoj.	3,80	3,82	3,81
7	Delujejo transparentno in odgovorno do svojih deležnikov in širše družbe ter zagotavljajo, da njihovi zaposleni delujejo etično, odgovorno in z integriteto.	3,65	3,92	3,84
Skupno		3,72	3,81	3,79

Opomba. Povzeto in prirejeno po FOŠmeter poslovne odličnosti - preglednica ocen.

Splošno mnenje med ocenjevalci, glede vodenja z vizijo, navdihom in integriteto, je zelo dobro saj je doseglo skupno oceno 3,79. Pri zadnjem ocenjevanju leta 2020 je opaziti celo napredek od prejšnjega ocenjevanja pri zaznavanju lastnosti vodij. Ocena se je namreč dvignila skoraj za desetinko. Pomeni, da se voditelji očitno vse bolj zavedajo, da so oni tisti, ki oblikujejo in udejanjajo prihodnost ter so dejanski zgled vrednot in etičnih načel podjetja.

Najbolje ocenjena gradnika v letu 2020 sta zavzemanje za vrednote organizacije, da so voditelji zgled integritete, družbene odgovornosti in etičnega vedenja tako navznoter kot navzven, da bi razvijali in krepili ugled organizacije, in da so voditelji fleksibilni. Skratka, izkazujejo sposobnost sprejemanja tehtnih in pravočasnih odločitev na podlagi dostopnih informacij, predhodnih izkušenj in znanja ter upoštevanja potencialnih posledic svojih odločitev. Pri slednjem je bil opazen dvig ocene, kar lahko nakazuje, da so bili voditelji fleksibilni in so očitno sprejemali prave odločitve v danih momentih.

Nekoliko nenavadno je, da je najnižje ocenjen gradnik v letu 2020 ta, da voditelji s svojimi dejanji, vedenjem in izkušnjami navdihujejo zaposlene ter ustvarjajo kulturo vključevanja,

lastništva, pooblaščenja, izboljševanja in odgovornosti. Tu je bil zaznan znaten padec ocene napram ocenjevanju leta 2018. Če to primerjamo z najbolj ocenjenim gradnikom, se poraja pomislek, da se voditelji sicer zavzemajo za vrednote organizacije, vendar so pri zgledu bolj orientirani navzven, torej izven podjetja, kot navznoter, proti zaposlenim v organizaciji in v manjši meri navdihujejo zaposlene, kot bi bilo pričakovati.

Pod povprečjem je ocenjeno tudi, da voditelji določajo in sporočajo jasno usmeritev in strateški fokus, združujejo svoje zaposlene za doseganje poslanstva, vizije in ciljev organizacije in tu med ocenjevalci ni bilo vidnega napredka. Že drugič je nakazano, da so voditelji bolj usmerjeni navzven, kot navznoter. Glede na ocene ni dvomiti, da so voditelji dobri, vendar bi se bilo dobro usmeriti tudi v sporočanje in vpletanje zaposlenih v usmeritev in strateški fokus, da se tudi oni čutijo vpleteni v doseganje vizije in ciljev organizacije.

Razmisliti je potrebno, kako in na kakšen način zaposlene vključiti v proces postavljanja ciljev organizacije, saj bi se na tak način počutili bolj vključeni v celoten proces od planiranja do izvedbe in se bolj poistovetili z doseženimi rezultati.

Najvišji porast ocene pri ocenjevanju leta 2020 je bilo zaznati pri mnenju, da se voditelji zavedajo, da je trajna prednost odvisna od njihove sposobnosti hitrega učenja in po potrebi hitrega odziva. Očitno so se voditelji v tem času hitro odzvali, analizirali stanje ter sprejemali takšne odločitve, da so v očeh ocenjevalcev naredili velik premik na tem segmentu.

Še vedno pa velja poudariti, da so ocene, pri vseh dejavnikih, kljub vsem visoke, torej se voditelji zavedajo pomena vodenja z vizijo, navdihom in integriteto. Rezultati so se po zadnjem ocenjevanju nekoliko izboljšali, kar kaže k napredku oz. želji po stalnem izboljševanju. Prostora je sicer še veliko, tako da velja, da se možnosti za izboljšavo in napredek nikoli ne izčrpajo.

Z našo raziskavo potrjujemo na začetku postavljeno hipotezo, ki pravi, da je vodenje v povezavi z vizijo, navdihom in integriteto paradni konj pri doseganju trajnostne in celovite odličnosti organizacije.

Pravijo, da si največje ovire in prepreke postavljamo mi sami, v naših glavah. Vodenje je v današnjem svetu, kjer so spremembe edina stalnica v času in prostoru, ena izmed kompleksnejših ved, ki zahteva nenehno prilagajanje in iskanje novih in inovativnih pristopov. Rešitev vidimo v nenehnem izpopolnjevanju stilov vodenja ter prilagajanju le teh glede na posamezne situacije. Prav tako je potrebno aktivno pristopiti k iskanju novih in razvijanju obstoječih veščin vodenja.

5 Zaključek

Vodja je simbol neke organizacije, obraz podjetja, ki s svojo energijo, dejanji, preprosto z vzorom navdihuje svoje sodelavce k skupnemu uresničevanju zastavljenih ciljev. Kakovost

njegovega vodenja se odraža v ustvarjanju sfere, ki posledično vodi do doseganja ali nedoseganja načrtovane učinkovitosti in produktivnosti podjetja.

Dober vodja je tisti, ki oblikuje in udejanja vizijo in ob tem jasno sporoča usmeritev podjetja ter uspešno vodi zaposlene in podjetje po poti do cilja. Ob tem prevzema odgovornost za svoja dejanja, je pošten in ravna etično. Prezira korupcijo in je ne tolerira pri zaposlenih. Je zgled moralnih vrednot in načel organizacije ter to z navdihom prenaša in zahteva od zaposlenih.

Raziskava je pokazala, da je vodenje z vizijo, navdihom in integriteto, kot eden izmed gradnikov modela odličnosti EFQM, eden ključnih faktorjev pri doseganju trajnostne odličnosti organizacije. Za doseganje maksimalnih učinkov je potrebno vse tri segmente, vizijo, navdih in integriteto, obravnavati v sinergijskem smislu.

Organizacija je z raziskavo dobila pregled nad različnimi pristopi vodenja, predvsem v sinergijskih učinkih vizije, navdiha in integritete ter njihove učinkovitosti pri vzpodbujanju sodelavcev, da delajo po svojih najboljših močeh in dosegajo meje možnega in na ta način prispevajo k ustvarjanju trajnostno odlične organizacije. Poudarili smo nujnost investiranja v izobraževanje vodij s področja samega vodenja in osebne rasti ter vlaganja v razvijanje etičnega in moralnega vedenja, kar prispeva k trajnostnemu in celovitemu dobremu vsesplošnemu počutju. Pozitivni vplivi take organizacije se kažejo na nivoju celotne družbe.

Originalnost članka se sestoji iz predstavitve enega od osmih gradnikov modela odličnosti EFQM, Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto ter analize preglednice ocen FOŠmeter poslovne odličnosti – preglednica ocen, ki povzema rezultate samoocenitve matičnih organizacij udeležencev Poletne šole FOŠ »Poslovna odličnost« za leti 2018 in 2020.

Raziskovanje je bilo omejeno na zbrano in pregledano literaturo ter rezultate samoocenitve manjšega števila udeležencev Poletne šole FOŠ. Raziskavo bi bilo smiselno nadaljevati oz. jo razširiti z vključitvijo kvantitativne metode, ki bi rezultirala v pridobljenih statističnih značilnostih in bi jo na ta način lahko razširili na celotno populacijo.

Po preučevanje literature se še bolj strinjamo z Aristotelovo mislijo, ki pravi, da odličnost ni dejanje, ampak je navada.

Reference

1. Bečejac, N. (2019). *Vpliv vodenja na motivacijo in inovativnost zaposlenih* (Magistrska naloga). Univerza v Ljubljani, Ekonomska Fakulteta, Ljubljana.
2. Božič, V. (2016). *Vrednostni sistemi managerjev z uslužnim stilom vodenja* (Magistrska naloga). Univerza na primorskem, Fakulteta za management, Koper.
3. Dular, B. (2002). *Lastninjenje in upravljanje človeških virov* (Doktorska disertacija). Univerza v Ljubljani, Ekonomska Fakulteta, Ljubljana.

4. Fakulteta za organizacijske študije. (2020, 12. november). *FOŠmeter poslovne odličnosti: Preglednica ocen*. Pridobljeno na <https://moodle.fos-unm.si/course/view.php?id=194>.
5. Gabrijelčič, J. (1995). *Od kakovosti k odličnosti po poti organizacijskega razvoja*. Novo mesto: Dolenjska založba.
6. Gilley, A., Gilley, J. W. & McMillan, H. S., (2009). *Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness*. Wiley Interscience.
7. Gruban, B. (1998). *Vizija organizacij: poslovni evangeliji, navigacijski simboli ali strateško izhodišče*. Ljubljana: Teorija in praksa, let. 35. 4/1998.
8. Janković, V. (2012). *Zavedanje lastnih slabosti je prvi korak na poti odličnosti vodenja*. Novo mesto: RUO – Revija za univerzalno odličnost.
9. Jularić, D. (2020). *Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v izbranem podjetju* (Magistrska naloga). Univerza na primorskem, Fakulteta za management, Koper.
10. Koren, B. (2012). *Vodenje in motivacija zaposlenih* (Magistrska naloga). Mednarodna fakulteta za družbene poslovne študije, Celje.
11. Landsberg, M. (2003). *The tools of leadership: Vision, Inspiration, Momentum*. London: Profile books LTD.
12. Kozoderc, D. (2016). *Integriteta*: Ljubljana: Vzgoja 72.
13. Laznik, G. (2018). *Lastnosti dobrega vodje in stili vodenja v zdravstveni negi*. Novo mesto: Revija za ekonomske in poslovne vede.
14. Palanski, E. M. & Yammarino, J. F. (2009). *Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework*. Elsevier, ScienceDirect.
15. Plešnik, J. (2019). *Styles of Educational Leadership and Building Blocks for a Successful Leadership Model in Primary Schools*. Novo mesto: Izzivi prihodnosti.
16. Rozman Dacar, M. (2009). *Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih kot ključ uspešnosti podjetja* (Magistrska naloga). Univerza na primorskem, Fakulteta za management, Koper.
17. Škrabec, N. (2019). *Model vodenja z vizijo, navdihom in integriteto*. Novo mesto: RUO – Revija za univerzalno odličnost.
18. Urad RS za meroslovje. (2013). *Model odličnosti EFQM*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Urad RS za meroslovje.

Dušan Janežič je diplomiran inženir kemijske tehnologije. Zaposlen je v Krki, d. d., Novo mesto kot vodja oddelka. Na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu nadaljuje podiplomski študij Menedžment kakovosti.

Nastja Pevec je diplomirala na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu. Od leta 2008 je zaposlena v Krki, d. d. v Nabavi. Na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu nadaljuje podiplomski študij Menedžment kakovosti.

Abstract: **Leading with Vision, Inspiration and Integrity**

Research Question (RQ): In the research, we are interested in how leading, in correlation with vision, inspiration, and integrity, influences the creation of a great organization?

Purpose: We explored what actual leading with vision, inspiration, and integrity means. The main goal is to determine the contribution of each segment to achieving lasting excellence of the organization.

Method: For the purpose of the research, we used a qualitative method. We made a study of the literature and analyzed the obtained data.

Results: Research has shown that leading with vision, inspiration and integrity, as one of the concepts of the EFQM excellence model, is one of the key factors in achieving an excellence organization. To achieve maximum effects, all three segments, vision, inspiration and integrity, have to be consider in a synergistic sense.

Organization: Through research, the organization gained an overview of different management approaches and their effectiveness in encouraging employees to work to the best of their ability.

Society: The organizations contributes to the sustainable and comprehensive well-being of all employs by investing in the education of leaders in the field of leadership and personal growth, and by investing in the development of ethical and moral behavior.

Originality: In the research, we presented one of the eight concepts of the EFQM excellence model, Leading with vision, inspiration and integrity, and analyzed the FOŠmeter Business Excellence – a scorecard which summarizing the results of self-assessment of parent organizations of the FOŠ Summer School »Business Excellence« for year 2018 and 2020.

Limitations/Future Research: The research was limited to the collected and reviewed literature and the results of the self-assessment of a small number of participants in the FOŠ Summer School. It would make sense to continue the research or extend it to include a quantitative method that would result in the statistical characteristics obtained and could thus be extended to the whole population.

Keywords: leading, leader, vision, inspiration, integrity, excellent organization, EFQM, ethics, respect, culture.

Copyright (c) Dušan JANEŽIČ, Nastja PEVEC



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.