

TRENDI UČEČE SE ORGANIZACIJE Razvoj avtentičnega vodenja in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete

Povzetek. V sodobni, na znanju temelječi ekonomiji, ki zahteva prilagodljivost, delitev znanja, popolno vključenost in opolnomočenje zaposlenih in pozitivno vedenje, morajo učeče se organizacije preiti naprej prek obstoječe teoretične in praktične konceptualizacije. Sodobne učeče se organizacije morajo oblikovati pozitivno organizacijsko identiteto prek vseh razpoložljivih oblik avtentičnega vodenja kot najsodobnejše perspektive razvoja sodobne teorije menedžmenta in organizacije, izhajajoče iz šole pozitivnega organizacijskega vodenja. Teorija pozitivnega organizacijskega vodenja zahteva celovito transformacijo ideologije klasične učeče se organizacije, ki s spoznanjem novih trendov in oblik od človeškega, socialnega in psihološkega kapitala, do pozitivnega organizacijskega vodenja in avtentičnega vodenja, vodi k implementaciji pozitivne organizacijske identitete. Pozitivna organizacijska identiteta predstavlja danes osrednjo strateško premiso in najvišje razvito obliko sodobne učeče se organizacije.

Ključni pojmi: učeča se organizacija, organizacijsko učenje, pozitivno organizacijsko vedenje, pozitivni psihološki kapital, avtentično vodenje, (pozitivna) organizacijska identiteta.

Uvod

V drugi polovici leta 2004 se je s področja razvoja perspektiv (teorij) menedžerske in organizacijske znanosti pojavil velik mejnik k nadgradnji najnovejše perspektive učeče se organizacije, ki gradi svoje konkurenčne prednosti na znanju, k novejši struji pozitivnega organizacijskega vodenja, temelječega na pozitivnem psihološkem kapitalu (Luthans F., Luthans K.W., Luthans B.C.). Že maja 2004 je izšel prvi izvirni znanstveni članek v reviji *Organizational Dynamic*, avtorjev Luthans F. ter Youssef C.M. (2004), ki z znanstvenega vidika dodajata nov mejnik v razvoju teorij organizacijskega vodenja in oblikovanja organizacije in podajata t. i. novo perspektivo pozitivnega organizacijskega vodenja kot nadgradnjo najsodobnejše perspektive učeče se organizacije. Prihodnost procesa menedžerstva postavlja vprašanja, kako oblikovati ustrezno organizacijsko kulturo, in kako oblikovati orga-

* Mag. Sandra Penger, asistentka na Ekonomski fakulteti, Univerza v Ljubljani.

** Dr. Vlado Dimovski, redni profesor na Ekonomski fakulteti, Univerza v Ljubljani.

nizacijsko identiteto, ki bo vzpostavljala proces poslovođenja informacij in znanja in razvijala intelektualni ter pozitivni psihološki kapital vzdolž cele organizacije (Pullen, Linstead, 2005; Firestone, McElroy, 2003: 261; Avolio et al., 2005). Sodobne učeče se organizacije morajo, da bi uspele udejanjiti svojo (pozitivno) organizacijsko identiteto, aktivno skrbeti za razvijanje pozitivnega psihološkega kapitala (Luthnas, Youssef, 2004; Avolio, Gardner, 2005; Gardner, Avolio, Luthans, May). Ključni izziv učeče se organizacije, v primerjavi s klasičnim podjetjem, se kaže v zavedanju menedžmenta, in predvsem vodij, da postavljajo vlogo posameznika v osrednjo pozicijo organizacijske mreže znanj, ki prek ustreznega razvoja avtentičnega vodenja vodi k ustrezni (pozitivni) organizacijski identiteti. Sledilci avtentičnim vodjem, torej vsi posamezniki v organizaciji, razvijajo in delijo skupne kognitivne modele, ki vodijo k skupni identiteti organizacije (Hartel, Zerbe, Ashkanasy, 2005). Le izoblikovana organizacijska identiteta omogoča razvoj trajne konkurenčne prednosti sodobnega podjetja, ki temelji na znanju, socialnem mreženju in pozitivnih vrednotah kot dejavniku psihološkega kapitala.

Temeljni cilj pričujočega prispevka je pojasniti razvoj naj sodobnejše perspektive teorije oblikovanja organizacije in predstaviti sodobne smernice razvoja teorije organizacijskega vodenja, procesa menedžmenta in organizacijskega oblikovanja, s pregledom novejših prispevkov od leta 2005 dalje. Pričujoči prispevek je del širše znanstvene raziskave avtorjev in osrednji del doktorske disertacije so-avtorice prispevka¹. Izvirna dodana vrednost prispevka je, da v slovenski znanstveni prostor in menedžersko prakso prvič vnaša izsledke zadnjih raziskav znanstvenih področij in njihov razvoj v letih 2004, 2005 v svetu. Prikazan je tudi razvoj novih trendov, teorij in perspektiv v znanstvenem področju organizacije in menedžmenta, in sicer podrobneje analiziran razvoj učeče se organizacije, avtentičnega vodenja, pozitivnega organizacijskega vodenja, pozitivnega psihološkega kapitala ter oblikovanje pozitivne organizacijske identitete.

Učeča se organizacija

Senge definira učeče se organizacije kot tiste, v katerih ljudje neprestano izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, gojijo nove in raztegljive vzorce mišljenja, so svobodni v skupnih aspiracijah in se neprestano učijo, kako se učiti skupaj (Senge, 1990, 1991). Učeča se organizacija se je (a) sposobna neprestano učiti, (b) je odprta za okolje in (c) ima željo (potrebo) po povečevanju sposobnosti učenja (Dimovski, 1993). Omenjeni trije elementi so ključnega pomena za izboljšanje kakovosti, poglobljanje odnosov s kupci in dobavitelji, uspešnejše uresničevanje strategij, zviševanje zadovoljstva kupcev in za doseganje (trajne) dobičkonosnosti. Pet elementov, ki jih Senge (1990) identificira kot ključne za približevanje k inovativni, učeči se organizaciji, so: (a) sistemsko mišljenje, (b) osebno mojstrstvo, (c) mentalni modeli, (d) delitev skupne vizije in (e) timsko učenje. Argyris in Schon (1978) določata, da je organizacijsko učenje proces prepoznavanja in popravljanja napak. Učeča se organizacija se je sposobna neprestano učiti,

¹ Več v Penger S.: *Učeča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: Primer slovenskega podjetja. Dispozicija doktorskega dela. Ljubljana, Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 2006, 158 str.*

je odprta za okolje in ima željo po povečevanju sposobnosti učenja. Učeče se organizacije na pragu 21. stoletja potrebujejo več kot samo odlično tehnologijo, potrebujejo inteligentne, sposobne, opolnomočene zaposlene, kakovosten in odprt sistem internih komunikacij, avtentičen menedžment, ki je sposoben pri vseh članih organizacije spodbuditi aktivnosti za oblikovanje skupine organizacijske identitete.

Učeča se organizacija predstavlja najvišjo fazo horizontalne koordinacije, kjer so odstranjene vse sledi organizacijske hierarhije (Dimovski et al, 2005). Oblikovane učeče se organizacije zahteva specifične spremembe na področjih vodenja, strukture, dajanja večjih pooblastil zaposlenim, komunikacij, participativne strategije in prilagodljive kulture. S ciljem, da bi se organizacija hitreje učila kot njeni konkurenti, je potrebno razviti razumevanje in proces organizacijskega učenja ter menedžmenta znanja (Stonehouse, 2000). Eden večjih izzivov vzpostavitve modela menedžmenta znanja v učeči se organizaciji je transformacija individualnega in taktičnega znanja v organizacijsko znanje. Odnos med perspektivo o menedžmentu znanja (t.j. ravnanje z znanjem) in učečo se organizacijo lahko določimo kot razmerje med podpornimi okolji (statični del – struktura) in modelom učeče se organizacije (dinamični del – proces in struktura). Disciplinarni menedžment znanja predstavlja danes osrednje organizacijsko podporno okolje pri uresničevanju učeče se organizacije. Po Jashapariju (2004) predstavljajo organizacijska kultura, strategija, sistemi in tehnologija ter organizacijsko učenje štiri osrednje dimenzije menedžmenta znanja na katerih gradimo učečo se organizacijo.

Učeča se organizacija in vsak njen član mora biti pripravljen na izzive stalnih sprememb, inovativnosti, razvoja kreativnosti in uresničevanja zavezanosti k pozitivnim organizacijskim simbolom, ki vodijo do pozitivne organizacijske identitete (Penger, 2006). Pomembno je, da vodje delujejo avtentično, iskreno, ter stalno nabirajo izkušnje in se neprestano učijo za delovanje v smeri skupne vizije v smeri razvoja pozitivne organizacijske identitete. Ta izhaja iz oblikovane skupine vizije, poslanstva in celovite strategije sodobne učeče se organizacije (Gardner, Schermerhorn, 2004). Sodobne organizacijske spremembe so evolutivne, stalno razvijajoče se, zato je v učeči se organizaciji potrebno v vseh celicah, enotah delovanja, neprestano razvijati odziv za prožnost, voljo za uresničevanje sprememb, delitev znanj in razvoj skupnih vrednot. Zato uresničevanje pozitivne organizacijske identitete zahteva preusmeritev delovanja in razmišljanja zaposlenih od ločenih delov k celoti, od nosilcev idej do uresničevalcev ciljev, od pasivnih udeležencev do aktivnih usvarjalcev skupne identitete ter od individualnega učenja k uresničevanju skupne, na znanju temelječe strategije in strateške premise bodočnosti – pozitivne organizacijske identitete (Penger, 2006).

V letu 2004 je Slovenija postala članica EU in posledično bodo slovenska podjetja še aktivnejša pri uresničevanju korporacijske strategije učeče se organizacije znotraj ti. Evropske družbe znanja. Zaradi razvoja informacijske revolucije se aktivno odvijajo procesi transformacije k modelu učečih se gospodarstev (Dierkers, Antal, Child, Nonaka, 2003). Da bi upoštevali različna mnenja akademikov ter hkrati zadovoljili mnenja praktikov, je Garvin (2002) zapisal v zadnjem delu tezo, da je učeča se organizacija tista, ki zna ustvarjati, pridobivati, interpretirati, prenašati in zadržati znanje ter namerno spremeniti svoje vedenje, da bi odrazila svoje novo

znanje in razumevanje. Proces učenja se ne konča z interpretacijo, temveč se mora znanje kolektivno prenašati, ne pa biti dostopno le omejenemu krogu zaposlenih. Vse navedene aktivnosti predstavljajo potencial za uspeh, ki ga ni mogoče doseči, brez da bi spremenili vedenje zaposlenih. Učenje zahteva akcijo.

Udejanjanje učeče se organizacije v praksi: Model Future-O®

Na osnovi izzivov sodobnega menedžerskega modela, ki temelji na znanju, ter pregledu teoretičnih izhodišč učeče se organizacije, organizacijskega učenja in pomena menedžmenta znanja je mogoče razviti celoviti konceptualni model implementacije učeče se organizacije² Celoviti konceptualni model temelji na elementih, ki predstavljajo kritične prehode v smislu že implementiranih sprememb na poti k učeči se organizaciji. *Slika 1* kaže model Future-O® na poti k učeči se organizaciji, ki v vsaki fazi odločevalcem in uresničevalcem strategije podaja elemente in aktivnosti za presojanje uspešnosti in učinkoviti poslovanja. Aktivna preobrazba k učeči se organizaciji temelji na 7ih elementih, ki vključujejo (Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnidaršič, 2005): (1) postavitve temeljev za začetek procesa reorganizacije k učeči se organizaciji, (2) izgradnjo podornih okolij, (3) analizo funkcije planiranja, oblikovanje celovite strategije in identifikacije strateških ciljev, (4) oblikovanje klime širitve organizacijskega znanja, (5) oblikovanje in implementacijo modela učeče se organizacije, (6) spremljanje procesa reorganizacije in ovrednotenje dosežkov, ter (7) konsolidacijo dosežkov na poti k učeči se organizaciji ter proces (za)sidranja sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture, implementacijo implicitnega znanja v osrednje procese organizacije (*slika 1*). Opisani model FUTURE-O®³ predstavlja širok zbir teoretičnih in praktičnih študij, zgledov ter elementov na poti k udejanjanju celovite strategije učeče se organizacije, ki so celovito zapisni v monografiji »Učeča se organizacija – ustvarite podjetje znanja« (Dimovski et al., 2005).

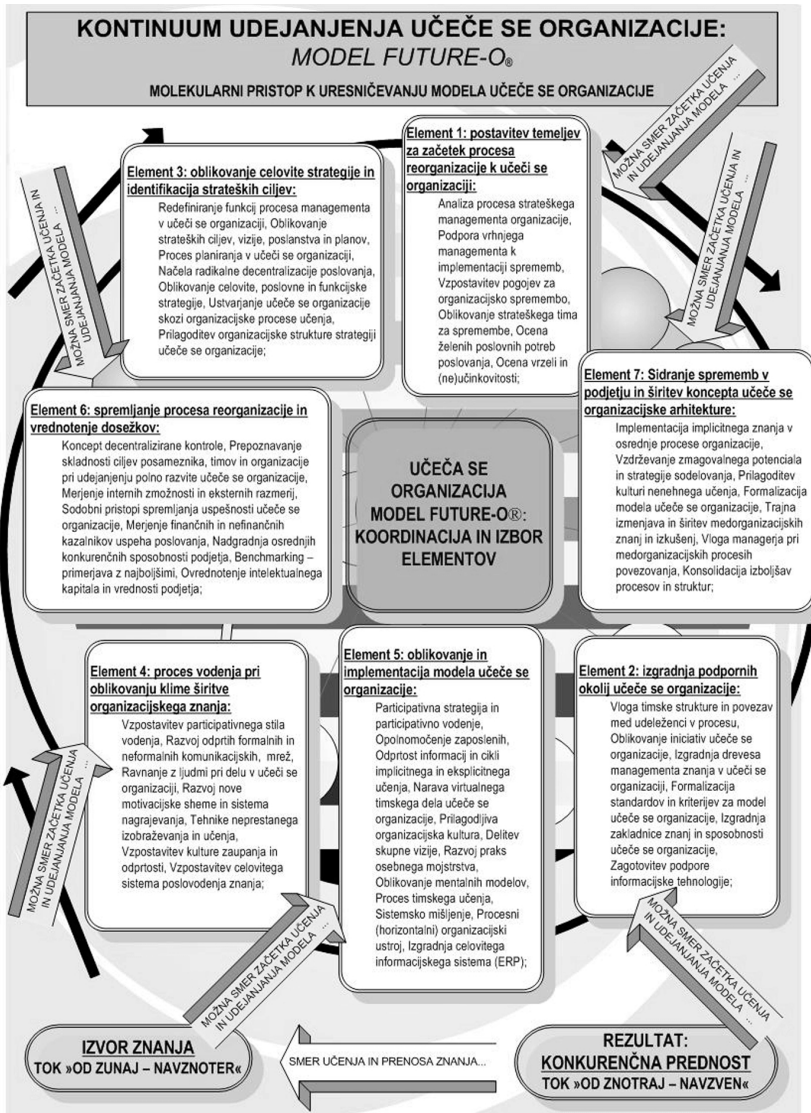
Uresničevanje učeče se organizacije izhaja iz procesnega vidika menedžmenta, ki se razvija prek štirih menedžerskih funkcij, od planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Navedenim funkcijam vsebinsko sledi model Future-O®, zato neposredno uresničevanje celovite strategije učenja organizacije, po Chandlerjevi tezi, da struktura sledi strategiji, vodi in zahteva nov organizacijski ustroj, ki temelji na procesih. Procesna organiziranost gradi na horizontalnih organizacijskih povezavah, in je edina kot taka usmerjena h končnemu uporabniku, kar je temeljni cilj poslovanja vsakega na trgu delujočega učečega se podjetja. Sinergija modela proce-

² Več o prvi zasnovi in objavi modela v: Dimovski V., Penger S. (2004): *Attaining the Knowledge Organizational Paradigm: Theoretical Views of the 21st Century Organization and the Case of Slovenia*. San Juan: Conference Proceeding Book. Model je bil predstavljen in diskutiran znotraj skupine, ki jo je vodil avtor prve knjige *Organizacijskega vedenja* (1987), profesor Fred Luthans, z Univerze Nebraska-Lincoln, ZDA. Luthans je izvršilni urednik vodilnih znanstvenih revij s področja teorije organizacije in menedžmenta: *Organizational Dynamics in Academy of Management*.

³ Akronim FUTURE-O® je zaščiten s strani avtorjev knjige *Učeča se organizacija – ustvarite podjetje znanja* (Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnidaršič, 2005, GV) in je sestavljanka besednih zvez *Future Organization*, kar tvori akronim *Focused, Useful, Trained, Unique, Responsible, Empowered in Organized* (use to so lastnosti in sposobnosti zaposlenih v sodobni učeči se organizaciji znanja).

sne organiziranosti se kaže v dinamičnem mrežnem organizacijskem ustroju, ki ne predvideva kronološke (t.j. zaporedne, fazne) povezanosti elementov udejanjanja organizacije, temveč zahteva dinamično (t.j. integrativno, simultano, zaokroženo) in kontinuirano delovanje vseh članov v smeri stalnega učenja. Ta proces učenja traja tako dolgo, dokler se celotni sistem organizacije ne prilagodi novim skupnim kognitivnim vzorcem vseh zaposlenih, ki v polni razviti stopnji vodijo k skupni organizacijski identiteti.

Slika 1: Kontinuum udejanjanja učeče se organizacije: Model FUTURE-O®



Vir: Lastni koncept modela, Dimovski et al., 2005; Penger, 2006.

Kot kaže *slika 1* je molekularni način udejanjanja učeče se organizacije po modelu FUTURE-O® naj sodobnejši način preučevanja razvoja organizacije kot sistema elementov in procesov, ki prek avtentičnega vodenja omogoča oblikovanje ustrezne organizacijske identitete. Učeča se organizacije deluje v hitro spreminjajočem se okolju, njeni sestavni elementi delujejo v koevolucijskem odnosu z okoljem in zahtevajo neprestano odzivnost in prilagajanje vseh elementov, kot tudi vseh članov organizacije, neodvisno drug od drugega. Zato pri začetku procesa reorganizacije k učeči se organizaciji menedžment in člani organizacije pristopajo prek dinamičnega molekularno mrežnega pristopa. Pomeni, da v podjetju vodje spodbujajo interes za preoblikovanja na tistih področjih (t.j. procesih, oddelkih, skupinah), kjer samoiniciativni, prožni, kreativni posamezniki (t.j. skupine) v največji meri sprožajo aktivnosti za uresničevanje elementov modela učeče se organizacije. Oblikovanje organizacijske identitete učeče se organizacije poteka prek dinamičnega procesa razvoja identitete, vključujoč sodobno teorijo organizacijskega vedenja. Zato elemente strategije učeče se organizacije, upoštevajoč model FUTURE-O®, uresničujemo, kot velja za razvoj identitete, prek dinamičnega multimolekularnega procesa vseh posameznikov, ki vodi do sprememb v vseh preostalih delih, vse do nove organizacijske identitete učeče se organizacije.

Organizacijsko učenje

432

V zadnjih letih se o pomenu organizacijskega učenja intenzivno objavljajo prispevki v znanstvenih in neznanstvenih publikacijah, z namenom razprave ugotoviti, ali se je organizacija kot organizem sposobna se učiti (Maier, Prange, Rosenstiel, 2003). V nadaljevanju zato podajamo taksonomičen pregled nekaj vidikov in prispevkov avtorjev k organizacijskemu učenju. Organizacijsko učenje je moč preučevati z vidika psihološke perspektive (Maier, Prange, Rosenstiel, 2003), z vidika sociologije (Gherardi, Nicolini, 2003), znotraj znanosti vede o menedžmentu (Pawlowsky, 2003), z vidika ekonomskih teorij ter antropologije (Czarniawska, 2003; Dierkers, Antal, Child, Nonaka, 2003). Malhotra (1996) definira, da sta organizacijsko učenje in učeča se organizacija v razmerju kot proces proti strukturi. Organizacijsko učenje je kombinacija štirih procesov (Huber, 1991): pridobivanja znanja, distribucije informacij, interpretacije informacij in organizacijskega pomnjenja. Nonaka (Dierkers, Antal, Child, Nonaka, 2003) je razvil t. i. dinamično teorijo ustvarjanja organizacijskega znanja, z osrednjo tezo, da je organizacijsko znanje ustvarjeno skozi neprekinjeno igro med tacitnim in eksplicitnim znanjem posameznikov. Dimovski (1994; v: Dimovski et al., 2005) pojasnjuje, da cikel organizacijskega učenja obsega štiri faze: (a) akcijo na ravni posameznika, (b) akcijo na ravni organizacije, (c) akcijo oziroma odziv okolja ter (d) prepričanja (mišljenje) posameznikov oziroma njihovo prepoznavanje, ki se povezuje v krog.

Med prve svetovne opredelitve konstrukta organizacijskega učenja uvrščamo Argyrisovo in Schonovo (1978) opredelitev, da se organizacijsko učenje pojavi, ko organizacije pridobivajo informacije (t.j. znanje, razumevanje, tehnike ali postopke), kakršnekoli vrste in na kakršenkoli način. Organizacijsko učenje tvori nove sposobnosti razumevanja in informacijski pomen; tvori vedenjske organizacijske

spremembe; odkriva asociacije med preteklimi in prihodnjimi akcijami; zvišuje uspešnost in učinkovitost poslovanja organizacije; in potencialno konkurenčno prednost (Dierkers, Antal, Child, Nonaka, 2003).

Pri tem Stonehouse (2000) definira organizacijsko znanje kot skupen zbir načel, dejstev, spretnosti in pravil, ki podpirajo organizacijski proces odločanja, vedenje organizacije ter njeno delovanje. Dvigovanje ravni znanja (eksplicitnega in implicitnega) v organizaciji posledično vpliva na dvig konkurenčnosti. Zlasti zanimivo je implicitno znanje, ki pogosto ni jasno podano in temelji na individualnih izkušnjah. Tacitno znanje je zelo težko posnemati in shranjevati, vendar je ravno zaradi navedenih lastnosti, prav tacitno znanje pogosto najpomembnejši vir doseganja konkurenčne prednosti. Proces ustvarjanja novega znanja v učeči se organizaciji temelji na spirali znanja skozi več faz (McKenzie, Winkelen, 2004).

Trendi učeče se organizacije

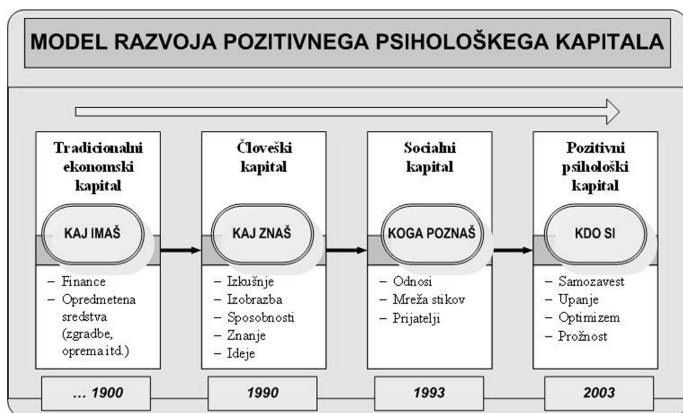
Nova perspektiva pozitivnega organizacijskega vedenja in vloga pozitivnega psihološkega kapitala v učeči se organizaciji

Nova perspektiva pozitivnega organizacijskega vedenja kot nadgradnja najsoodnejše perspektive učeče se organizacije (več o evoluciji perspektiv v: Daft, 2004) predstavlja osrednjo strateško premiso oblikovanja organizacij v sodobni ekonomiji. V skladu z novo-razvito Luthansovo teorijo pozitivnega organizacijskega vedenja (Luthans, Youssef, 2004) bodo morale organizacije v sodobni ekonomiji poslovoditi več oblik kapitala, in ne zgolj finančnega, da bi prek naložb v ljudi ustvarjale trajen konkurenčni položaj ter dvig uspešnosti in učinkovitosti poslovanja. Z naraščajočim spoznanjem in zavedanjem, da so človeški resursi konkurenčna prednost v današnjem globalnem gospodarstvu, se človeški kapital in v zadnjem času tudi socialni kapital veliko obravnavata v teoriji, raziskavah in praksi (Luthans F., Luthans K.W., Luthans B.C., 2004; Luthans, Youssef, 2004; Luthans K.W., Lebsack S., Lebsack R., 2004; Gardner, Schermerhorn, 2004). Po mnenju, in prvem raziskovalcu s področja razvoja teorije organizacijskega vedenja, profesorja Luthansa, so znanstveni in praktiki povsem izključevali pozitivni psihološki kapital (Luthans F., Luthans K.W., Luthans B.C., 2004: 45). Osebna določljivka sodobnih avtentičnih vodij, kot je ekdo seme, je enako pomembna kot ekaj veme in ekoga pozname. Z osredotočenostjo na osebne konkurenčne prednosti in kreposti posameznika in razvijanjem dobrih kvalitiet, namesto obravnavanja osebnih slabosti in disfunkcij, lahko današnji voditelji, poslovodniki, razvijejo: (a) samozavest, (b) upanje t.j. zaupanje in voljo, (c) optimizem in (d) prožnost, kar prispeva k izboljšanju individualne in organizacijske uspešnosti. Omenjeni elementi tvorijo Luthansov akronim CHOR (angl. *Confidence, Hope, Optimism, Resilience* (Luthans, 2004).

Kot kaže *slika 2*, gre psihološki kapital prek človeškega in socialnega kapitala in temelji na tezi 'kdo si' in ne na 'kaj ali koga poznaš'. Omenjeni avtorji (Luthans F., Luthans K.W., Luthans B.C. 2004) ločijo med štirimi kapacitetami (dimenzijami) pozitivnega psihološkega kapitala po modelu CHOR, ki jih uporablja tudi Stajkovic (2003) v svojem temeljnem faktorju delovne motivacije. Konstrukti teh stanj določajo model nove paradigme pozitivnega organizacijskega vedenja, ki jo Luthans

definira z akronimom POB (angl. *Positive Organizational Behaviour* – POB; Luthans, 2004; 2005).

Slika 2: Luthansov model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: Prirejeno po Luthans F., Luthans K., Luthans B., 2004: 47.

Izhajajoč iz pozitivne psihologije ali čemur pravimo teorija pozitivnega organizacijskega vedenja, so vse navedene kapacitete v modelu POB, prikazane na *sliki 2*, merljive, odprte za razvoj in je z njimi mogoče ravnati za večjo delovno uspešnost in posledično oblikovati organizacijsko identiteto (Luthans, 2002; Luthans, 2004; Pullen, Linstead, 2005; Hatch, Schultz, 2004; Hartel, Zerbe, Ashakanasy, 2005). Model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala povzema ta štiri stanja, ki se aplicirajo v današnja delovna okolja in prispevajo k pozitivni organizacijski identiteti organizacije. Donosi le te se kažejo prek izboljšane uspešnosti, kot je višja produktivnost, boljše storitve kupcem ter večja ohranitev zaposlenih (Luthans F., Luthans K.W. Luthans B.C. 2004; Luthans, Youssef, 2004; Avolio, Gardner, 2005; Elsbach, Kramer).

Razvoj avtentičnega vodenja

Po letu 2005 se je močno okrepilo zanimanje za avtentično vodenje v praksi kot tudi v akademski sferi med ključnimi avtorji in akademiki (Avolio, Gardner, 2005; Gardner, Avolio, Luthans, May, Walumbwa, 2005; Ilies, Morgeson, Nahrgang, 2005; Sparrowe, 2005; Copper, Scandura, Schriesheim, 2005; Avolio, Luthans, Walumbwa, 2004; Gardner, Schermerhorn, 2004; Luthans, Avolio, 2003; May, Chan, Hodges, Avolio, 2003; George, 2003)⁴. Razlog zanimanja praktikov in akademikov za avten-

⁴ Avtorja utemeljujeva aktualnost področij avtentičnega vodenja ter teorije pozitivnega organizacijskega vedenja s potrditvijo izpisa iz znanstvene podatkovne baze ScienceDirect (<http://top25.sciencedirect.com>). Baza ScienceDirect ima posebno rubriko izpisa najboljših 25 člankov (*The ScienceDirect TOP25 Hottest Articles*: http://top25.sciencedirect.com/index.php?cat_id=6&subject_area_id=4), ki vključuje indeks sledenja prek 2000 znanstvenih revij in po 24 znanstvenih področjih. Tako že od sredine leta 2005 (do danes, 30. maj 2006) dalje zaseda članek Avolio, Gardner, (2005) pozicijo do 10 mesta (točneje, 9. mesto) znotraj celotnega področja menedžmenta, poslovnih ved in računovodstva. Podobno zasledimo

tično vodenje je vpliv avtentičnih vodij, ki sega čez prvolinijsko raven menedžmenta, torej do celotnega osebja učeče se organizacije. Takšni voditelji imajo sočasno širšo družbeno vlogo, ker upoštevajo organizacijske in družbene probleme (George, 2003). Konstrukt avtentičnosti so obravnavali že starogrški filozofi s frazama 'poznati sebe' in 'resničen jaz' (Harter, 2002; McCain in Salter, 2004). Bistvo avtentičnosti je poznati sebe, sprejeti in se ohranjati takšne, kot smo. Bolje kot sprejemati avtentičnost kot konstrukt, je spoznati, da je avtentičnost element kontinuuma, kar pomeni, da čimbolj ljudje (voditelji) in zaposleni ohranjajo svoje resnične vrednote, identitete, preference in čustva, tem bolj avtentični postajajo.

Avtentični voditelji so osebe z visoko ravnijsko dosežene avtentičnosti in vedo, kdo so, v kaj verjamejo in kaj cenijo ter pri interakciji z drugimi ves čas delujejo v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji (Avolio, Gardner, 2005; Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, May, 2005). Avolio et al. (2004) definirajo avtentične voditelje kot tiste posameznike, ki se globoko zavedajo svojega razmišljanja in vedenja ter jih tudi drugi zaznavajo in sprejemajo kot ljudi, ki se zavedajo lastnih in drugih vrednot, znanja, kreposti in prednosti, in ki se zavedajo okolja, v katerem delujejo. Avtentični voditelji so samozavestni, polni (za)upanja, optimizma, so prožni in visoko moralni (Cooper, Scandura, Schriesheim, 2005; Kark, Shamir, 2002).

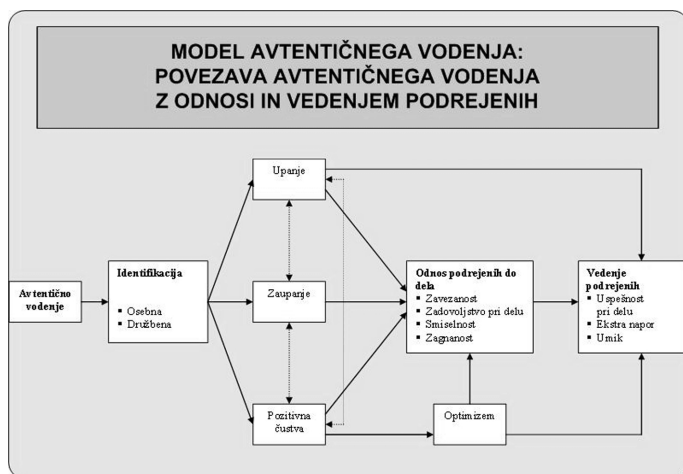
V preteklem stoletju je večina teorij vodenja nastala brez osredotočenja na bistvene temeljne procese, ki privedejo v razvoj ciljnega vodenja. Zato je potrebno postaviti, da je preučevanje razvoja teorije avtentičnega vodenja v razvoju teorij organizacijskega vedenja zelo novo področje, ki se je intenzivno pričelo širiti z razvojem Luthansove šole pozitivnega organizacijskega vedenja v letu 2004 (Luthans, 2004). Vsekakor tudi ne gre prezreti prvih izsledkov raziskav in objav o razvoju upajočih se vodij (*angl. hopeful leaders*) in njihovem pozitivnem vplivu (Peterson, Luthans, 2003). Rezultati raziskav so v zadnjem obdobju vzpodbudili nastanek šole organizacijskega vedenja avtentičnega vodenja (Cooper, Scandura, Schriesheim, 2005; Sparrowe, 2005; Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, May, 2005). Ta šola vodenja predstavlja danes (in v prihodnosti, po 2006; opomba avtorice) osrednjo šolo vodenja v učečih se organizacijah, ki prek dimenzij avtentičnosti vpliva na oblikovanje pozitivne organizacijske identitete. Avtentično vodenje ne gradi le na simbolih, deljeni kulturi (torej klasičnih elementih vodenja), temveč širi skupne kognitivne vedenjske vzorce prek elementov pozitivnega organizacijskega vedenja in pozitivnega ravnanja vseh članov organizacije, z namenom oblikovanja pozitivne organizacijske identitete učeče se organizacije.

Najsodobnejši empirični in kvalitativni raziskovalci organizacijskega vedenja in področja vodenja poudarjajo, da se je potrebno koncentrirati na temeljni konstrukt vseh pozitivnih oblik vodenja in njegovega razvoja, kar označimo z razvojem avtentičnega vodenja (*angl. authentic leadership development*; Avolio, Willaim, Gardner, 2005). Zato v teh turbulentnih časih 21. stoletja, polnih izzivov učenja, akademiki, teoretiki (Luthans, Avolio, 2003; May, Hodges, Chan, Avolio, 2003; Seligman, 2002) in praktiki (George, 2003) vse bolj spoznavajo, da je za doseganje zaželenih rezulta-

med vodilnimi in najaktualnejšimi članki na 21. mestu delo Wright, Cropanzano (2005), ki je pomembnejše delo, ki povzema Luthansov prispevek razvoja teorije pozitivnega organizacijskega vedenja.

tov poslovanja nujno potrebna strategija razvoja avtentičnega vodenja (Gardner, Schermerhorn, 2004; Cooper, Scandura, Schriesheim, 2005). Najsodobnejši izsledki empiričnih raziskav se osredinjajo na vprašanja avtentičnega vodenja in vpliva na uspešnost poslovanja učeče se organizacije (Avolio, 2005), vpliva na raven dobrega občutenja vodje in podrejenih v procesu avtentičnega vodenja (Ilies, Morgeson, Nahrgang, 2005) ter na naloge in intervencije avtentičnega vodje (Cooper, Scandura, Schriesheim, 2005). *Slika 3* povzema in prikazuje celoviti model konceptualizacije avtentičnega vodenja v povezavi z odnosom in vedenjem podrejenih.

Slika 3: Konceptualizacija modela avtentičnega vodenja



Viri: Povzeto po Penger, 2006.

Predvsem zaupanje je temeljni konstrukt, na katerem temelji razvoj avtentičnega vodenja. Sicer med prvimi preučevalci zaupanja zasledimo definicijo Rousseaua (1998), ki poudarja vlogo psihološkega vzvoda, temelječega na pozitivnih pričakovanjih in namerah vedenja posameznika. Med pionirje preučevanja zaupanja klasificiramo Mayerjev (1995) vidik zaupanja. Mayer (1995) definira zaupanje kot voljo posameznika sodelovati z drugimi v akcijah, temelječ na teoriji pozitivnih pričakovanj drugih v razmerju, ki bodo sledila točnim akcijam pomembnih za zaupnika, ter neodvisnosti aktivnosti za obvladovanje in kontrolo sodelujoče stranke v procesu zaupanja (Ford, 2002: 554). Pomen zaupanju, kot organizacijskemu situacijskemu dejavniku, narašča pri razvoju znanosti o teoriji organizacije, ker je moč zanj trditi, da vpliva na višjo sposobnost načrtovanja (Sako, 1994), večjo prilagodljivost (Lorenz, 1998), višjo strateško fleksibilnost in usmerjenost (Young, Ybarra, Wiersema, 1998). Večje zaupanje znižuje stroške transakcij, stroške poslovanja med cilji in ravnmi menedžmenta, stroške internacionalizacije poslovanja (Bidault, Jarillo, 1997) ter vpliva na oblikovanje organizacijske identitete (Seppanen, Blomquist, Sundquist, 2005; Hatch, Schultz, 2004).

Oblikovanje pozitivne organizacijske identitete

Sodobne učeče se organizacije morajo, da bi uspele udejanjiti svojo (pozitivno) organizacijsko identiteto, aktivno skrbeti za razvijanje pozitivnega psihološkega kapitala (Luthnas, Youssef, 2004; Avolio, Gardner, 2005; Gardner, Avolio, Luthans, May, Walumbwa, 2005). Tako kot v človeški in socialni kapital, je tudi v pozitivni psihološki kapital mogoče investirati in ravnati z njim (Luthnas, Youssef, 2004). V nasprotju s tradicionalnim finančnim kapitalom in opredmetenimi sredstvi, je to mogoče napraviti z razmeroma nizkimi finančnimi odlivi. Kapacitete pozitivnega psihološkega kapitala in stanja, so bolj kot fiksne značilne lastnosti, odprte za razvoj in imajo vse preverjene smernice za svojo okrepitev pri razvoju organizacijske identitete učeče se organizacije (Hatch, Schultz, 2004). Sodobna teorija organizacije razlaga, kako razviti, spodbujati, širiti in vzdrževati organizacijske sposobnosti, ki omogočajo doseganje trajne konkurenčne prednosti v dinamičnem organizacijskem okolju (Sanchez, 2003: 25). Tako izziv večdimenzionalnih oblik kapitala postavlja vrhnjemu menedžmentu drugačne vsebinske zahteve, temelječe na stalnem procesu učenja in prilagajanja (Dunphy et al., 2003) in večji vlogi čustev, psihološkega kapitala in zaupanja (Hartel, Zerbe, Ashakanasy, 2005; Pullen, Linstead, 2005; Avolio et al., 2005).

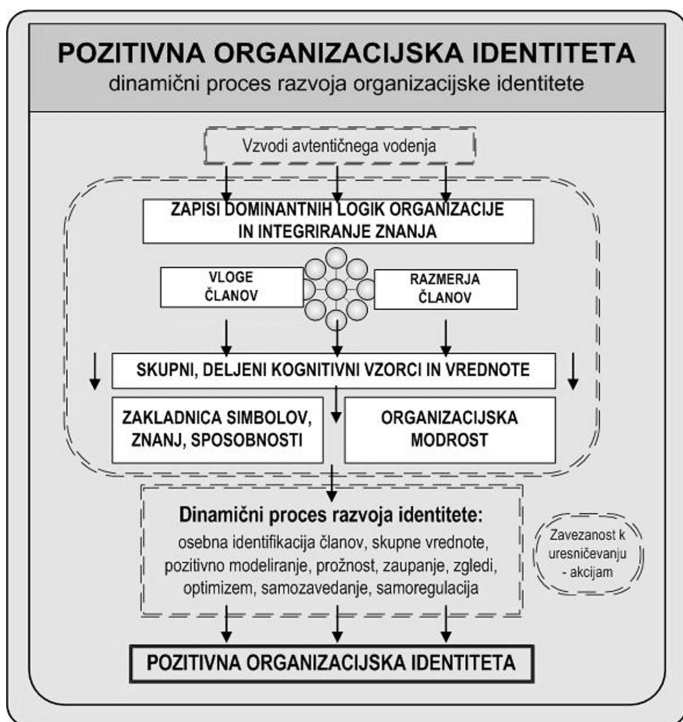
Sodobniki teorije organizacijske identitete (Ravasi, Rekom, 2003) eksplicitno definirajo, da je organizacijska identiteta edinstvena v konceptu »dežnika«, kar pomeni, da razvoj in preučevanje organizacijske identitete povzema in združuje vse delne organizacijske koncepte o procesih in kulturi prenosa tihega znanja med posamezniki, timi in organizacijo ter njenimi zunanjimi organizacijami/deležniki. Z namenom identificiranja, poslovanja in oblikovanja organizacijske identitete, je potrebno ugotoviti, ali je identiteta proces ali dejavnik organizacije. Ravasi in Rekom (2003) definirata, da je organizacijska identiteta tisto, kar organizacija poseduje/ima, ali kot element, ali kot vir, kot kontinuirani proces, ali kot nekaj, kar se godi in izvaja v organizaciji in je v neprestanem procesu razvijanja (Gioia, Schultz, Corely, 2000; Hatch, Schultz, 2004, Pullen, Linstead, 2005). Termin identitete se posledično bolj eksplicitno osredinja na »obstoj, biti« (*angl. being*), kot na »postajati, nastajati« (*angl. becoming*). Organizacijska identiteta je kombinacija vedenja in zaznavnih procesov, združuje kognitivne miselne vzorce, pojasnjevalne sheme, strukture znanja, deljena razumevanja, čustva, spoznanja in skupine vrednot.

Posledično postaja preučevanje organizacijske identitete z vidika razvoja sodobne organizacijske teorije najbolj preučevano področje v zadnjih dveh letih (Pullen, Linstead, 2005; Hatch, Schultz, 2004; Beech, McInnes, 2005; Backius, 2005; Linstead, Clegg, Sewell, 2005; Grafton, Small, 2005; Goffman, 2004; Alvesson, 2004; Elsbach, Kramer, 2004). Številni avtorji poudarjajo pomen soodvisnosti udejanjanja organizacijske identitete in doseganja organizacijske uspešnosti in učinkovitosti (Hatch, Schultz, 2004), vloge družbe in posameznika (Cooley, 2004), naraščajoče vloge menedžmenta vtisa pri udejanjanju organizacijske identitete (*angl. impression management*, Goeffman, 2004), razvoja integrativne teorije medskupinskega delovanja pri udejanjanju organizacijske identitete ter zaznavanja kolektivne identitete (Brewer, Gardner, 2004). Razvoj pozitivne organizacijske identitete učeče se organizacije poteka prek avtentičnega vodenja, ki zaradi lastnosti avtentičnosti med

sledilci (zaposlenimi) najbolj sproža zavestno delovanje k pozitivnemu organizacijskemu vedenju, prek skupnih pozitivnih kongnitivnih vedenjskih zaznav (Penger, 2006; *slika 4*). *Slika 4* kaže in povzema celoviti model oblikovanja pozitivne organizacijske identitete prek dinamičnega procesa razvoja le te.

Avtentični voditelji skozi ojačano samozavedanje, samoregulacijo in pozitivno modeliranje sprožijo razvoj avtentičnosti pri podrejenih in s tem udejanjajo cilje učeče se organizacije kot sodobne oblike modela organizacije. Slednji vzvod prispeva k blagostanju podrejenih in doseganju trajne in resnične uspešnosti učeče se organizacije, ki se v najvišji razviti stopnji udejanji v pozitivno oblikovani organizacijski identiteti. Ključna določljivka za uspeh oblikovanja vseh štirih oblik kapitala konkurenčne prednosti je v pomembnosti avtentičnega pripadništva ter sledenja (razvoja) vseh zaposlenih v organizaciji in razvijanju njihovega odnosa z avtentičnimi voditelji. Kot je zapisal Avolio (2004: 3) edinstveni dejavniki stresa na delovnem mestu kličejo po novem pristopu vodenja, katerega cilj je povrniti in vzpostaviti temeljno zaupanje, upanje, optimizem, prožnost in pomembnost ter smiselnost med zaposlenimi ter tako udejanjiti polno razvito učečo se organizacijo, ki se navzven do vseh deležnikov in ciljnih skupin odraža v ustrezno oblikovani pozitivni identiteti (*slika 4*; Elsbach, Kramer, 2004; Alvesson, 2004).

Slika 4: Celoviti model oblikovanja pozitivne organizacijske identitete



Viri: Lastna konceptualizacija, Penger, 2006.

Tako Alvesson (2004) pravi, da gre v modernih organizacijah za vprašanje ti. tvorjenja organizacijske identitete ter opozarja, da je ta lahko negativno ali pozitivno izoblikovana. V primeru pozitivne forme identitete govorimo o t. i. pozitivni socialni identiteti organizacije, ki določa, da vsi zaposleni, tudi vse menedžerske strukture, preprosto vedo, kaj je prav ter, kako se dela v organizaciji. Alvesson (2004) ugotavlja, da v večini sodobnih organizacij zaposleni nimajo jasne slike o identiteti in socialnih pravilih, zato je nujno razviti in oblikovati ustrezne definicije realnosti, ključne za zaposlene in za organizacijo (Hatch, Schultz, 2004).

McKenzie in Winkeln v svojem delu (2004: 64) podajata primer, da je med najbolj poznanimi primeri učeče se organizacije, ki je skozi obdobje razvoja ustvarila močno in prepoznavno organizacijsko identiteto, korporacija Hewlett-Packard⁵ (gre za primer organizacije, ki ima razvito pozitivno organizacijsko identiteto tako navznoter kot navzven do zunanjih članov organizacije)⁶. HP je globalna korporacija, ki razvija rešitve in produkte v računalniški pindustriji. HP korporacija je predvsem po letu 2001 (tako McKenzie in Winkeln, 2004: 64) aktivno oblikovala menedžerske in organizacijske vrednote, ki so postale prepoznavne pod sloganom »HP pristop« (angl. »HP Way«) in posledično prek tega slogana izoblikovala močno pozitivno organizacijsko identiteto. HP-jeva organizacijska identiteta je postala razširjena med zaposlenimi kot tudi med zunanjimi člani, deležniki organizacije, zaradi posebnega lastnega izoblikovanega sistema osebne pripadnosti članov k organizaciji, decentralizacije poslovnega procesa menedžmenta, timskega pristopa k delu ter vlivanja vrednot zaupanja in poštenosti v procesu voditeljstva. Pristop pozitivne organizacijske identitete temelji na zavezanosti članov k osebni avtonomiji odločanja, opolnomočenju zaposlenih, decentralizaciji odločanja, tinskem načinu dela in egalitarizmu, enakopravnosti članov. Pošten odnos do sodelavcev in polna delitev zaupanja med člani sta postali vsakodnevni praksi organizacijske kulture. Razvoj in udejanjenje pozitivnega (drugačnega) HP pristopa organizacijske identitete zaposleni občutijo skozi vsakodnevne aktivnosti zaposlovanja, izbora, izobraževanja, nagrajevanja, odločanja, treniranja, programov vodenja ter uvajanja v delo. Organizacijska identiteta HP se odraža v razmerjih med zaposlenimi, kar vodi do višje ravni, t.j. pozitivne organizacijske identitete. Razvito identiteto HP korporacije občutijo tudi zunanji deležniki, kar odseva v konkurenčnejšem položaju in končnem dobičku združbe (t.j. temeljnem cilju poslovanja).

Naj še dodamo, da je v sodobni ekonomiji znanja vse več korporacij, ki prek poslanstva in vizije uresničujejo celovito strategijo učeče se organizacije in zavezanost k oblikovanju pozitivne organizacijske identitete. Med večjimi mednarodni inštituti, ki organizirajo strokovne konference, publikacije, dogodke in povezujejo odlič-

⁵ Korporacija HP je s svojo identiteto impresionirala svoje konkurente kot tudi znanstvenike in ideologe že v letih pred 2001, torej skozi bistveno daljše časovno obdobje, saj sta Bill Hewlett in Dave Packard svojo firmo ustanovila že v 40. ih letih prejšnjega stoletja (opomba recenzenta).

⁶ Elsbach in Kramer (2004) sta v študiji primera analizirala osrednjo identiteto pomembnejših ameriških univerz (v obdobju med 1987–1992). Najboljši model osrednje identitete univerze ima po rezultatih raziskave Univerza Berkely, ki gradi svojo identiteto na osmih dimenzijah; participativni kulturi, raznolikosti študentov, kreativnosti študentov, globalnem programu, interdisciplinarnem delu, podjetniškem vzvodu, zgledu javne institucije in ugledu univerze.

ne učeče se organizacije za uresničevanje organizacijske reputacije, organizacijskega imidža in organizacijske identitete uvrščamo »Reputation Institute« (http://reputationinstitute.com/main/home_base.php, maj 2006)⁷. Reputation Institute je maja 2006 organiziral večji svetovni znanstveni posvet na temo korporacijske reputacije, identitete in konkurenčnosti (<http://reputationinstitute.com/conferences/nyc06/>, maj 2006). Tam so gostili vodilne akademike in priznane izvršne menedžerje najuspešnejših učečih se korporacij, ki skrbijo za razvoj in uresničevanje pozitivne organizacijske identitete, in med najuspešnejšimi zgledi so se predstavile globalne učeče se korporacije Intel, HP, Philips in FedEx⁸.

V zadnjem času se posebej izpostavlja pomen in vloga organizacijske identitete pri udejanjanju ustrezne interne in eksterne komunikacije prek vodenja, ki je zlasti pomembna za učeče se organizacije (Cheney, Christensen, 2004). Pomanjkanje modrosti in razumnosti članov organizacije neposredno vodi do izgubljanja organizacijske energije, to pa neposredno pomeni slabljenje osrednjega smotra, obstoja organizacije (McKenzie, Winkelen, 2004: 62). Ključno je, da vsi organizacijski člani vedo, kaj je potrebno narediti in, kako je potrebno razrešiti aktivnosti. To pomeni, da vsi člani učeče se organizacije poosebljajo modrost skozi skupne procese uresničevanja aktivnosti.

Oblikovanje pozitivne organizacijske identitete temelji na stalni zavezi vseh članov v učeči se organizaciji k stalnemu učenju, da bi čim bolj razvili model učeče se organizacije, in delovanju v smeri razvoja skupnih vrednot, kognitivnih vzorcev vedenja in avtentičnega vodenja. Učeče se organizacije se stalno prilagajajo okolju in si želijo izboljšav na vseh področjih delovanja. V ta namen stalno izboljšujejo organizacijsko vedenje, poglobljajo odnose z vsemi ciljnim skupinami, razvijajo skupne organizacijske simbole, dobre prakse vodenja, razvijajo zadovoljstvo do kupcev in sledijo kulturi nenehnih sprememb, inovativnosti in stalnega učenja. Takšno organizacijsko vedenje ne le da vodi k doseganju trajnega uspešnega in učinkovitega poslovanja, temveč tudi zagotavlja razvoj pozitivne organizacijske identitete kot osrednje strateške premise 21. stoletja (Penger, 2006). Gre za organizacijo, ki se hitro odziva na spremembe v notranjem in zunanjem okolju in načrtno vzdržuje prilagodljivo organizacijsko kulturo, povezano s stalnim učenjem.

⁷ Reputation Institute je bil ustanovljen leta 1997 z vizijo širiti znanje o organizacijski reputaciji, identiteti in imidžu ter menedžmentu organizacijske identitete (angl. Corporate Identity Management) za doseganje konkurenčnosti in dodane vrednosti poslovanja organizacij. V upravnem odboru Reputation Instituta so tako predstavniki najuspešnejših korporacij, kot sta Shell, PricewaterhouseCoopers, ter priznani akademiki, naj izpostavimo profesorico Majken Schultz, Ph.D., s Copenhagen Business School, ki je tudi soavtorica prvega celovitega dela preučevanja organizacije identitete (Hatch, Schultz, 2004).

⁸ Med vodilne zglede – študije primera uresničevanja pozitivne organizacijske identitete uvrščamo korporacijo Intel, kjer za razvoj korporacijske blagovne znamke in reputacije skrbi izvršni menedžer za korporacijsko blagovno znamko Intel g. Kevin Sellers. Že omenjena korporacija HP, kjer je izvršna menedžerka za korporacijsko trženje, ga. Angelina Jaspers, predstavila HP-jev pristop k razvoju menedžmenta reputacije in identitete. Prav tako sodi med vodilne učeče se organizacije z razvitim korporacijskim menedžmentom identitete organizacija Philips, katere strateške smernice je predstavil izvršni menedžer za korporacijske komunikacije g. Jules Prast. Tudi študija primera učeče se organizacije FedEx, kjer za globalni razvoj organizacijskih komunikacij skrbi izvršni menedžer g. Eric Jackson, je odličen zgled razvoja pozitivne korporacijske identitete (<http://reputationinstitute.com/conferences/nyc06/>, maj 2006).

Sodobna vloga menedžerjev v učečih se organizacijah

Menedžerji v učečih se organizacijah morajo biti zgled stalnega procesa učenja, ki ni le količinski in časovni pristop, temveč vsebuje tudi in predvsem psihološki in socialni vidik učenja (Dimovski et al., 2005). V učeči se organizaciji mentalne kognitivne strukture posameznikov prek timskega dela tvorijo organizacijsko identiteto, ki se na temelju medsebojne interakcije spreminjajo, plemenitijo in vodijo do dolgoročne paradigme uspeha. Upoštevajoč model učeče se organizacije – model FUTURE-O®, se razvoj učeče se organizacije in njene identitete oblikuje po načelu dinamičnega molekularno mrežnega pristopa. Ta pristop zahteva stalno naravno prilagajanje organizacije in njenih članov zunanjim in notranjim silnicam okolja na način, kjer vsaka sprememba v organizaciji vpliva na ostale elemente in procese udejanjanja in delovanja.

Podjetje, ki želi (p)ostati uspešno, zaposlenim najprej zagotovi ustrezne pogoje, da bodo lahko pri delu uporabili vse svoje zmožnosti in da bodo uspešni (Zupan, 2001). Nato jih mora primerno nagraditi, da zaokroži ta proces in postavi temelj za uspešnost v naslednjem obdobju. Za doseganje uspešnosti je ključno, da zaposleni svoje zmožnosti čim bolje uporabijo pri izvajanju dejavnosti za doseganje zastavljenih (skupnih) ciljev. Pri tem je seveda ključna vloga vodje – menedžerja učeče se organizacije, ki mora za uresničevanje skupne vizije znati dobro organizirati delo in sodelavce spodbujati k čim boljšim rezultatom (Asllani, Luthans, 2003). Dober vodja bo znal zaposlenemu dodeliti takšno mesto in vlogo, da bo lahko uveljavil vse svoje prednosti. Hkrati bo zaposlenim omogočal nenehno izpopolnjevanje in učenje ter na tej osnovi gradil temelje za še boljše rezultate v prihodnosti. Prav na področju zagotavljanja uspešnosti sodelavcev Zupanova (2001) pripisuje menedžmentu učečega se podjetja ključno vlogo. Navaja vrsto dejavnosti in področij delovanja menedžmenta, prek katerih lahko vodja učečega se podjetja učinkovito spodbuja uspešnost svojih sodelavcev in pri tem poudarja vlogo vodilnih pri ohranjanju pripadnosti najboljših sodelavcev. Vodje učečih se podjetij zagotavljajo dolgoročno pripadnost najboljših zaposlenih na različne načine (Zupan, 2001): (1) z možnostjo razvoja zaposlenih in nadaljnega doseganja uspešnosti, (2) z vključevanjem zaposlenih v lastništvo podjetja, (3) z zagotavljanjem občutka pomembnosti vsakega posameznika ter (4) s prizadevanjem za čim večjo kakovost življenja in dela svojih sodelavcev. Izpostavlja se pomen merjenja uspešnosti in učinkovitosti organizacije z vidika finančnih in nefinančnih podstruktur. Reinhardt, Bornemann, Pawlowsky in Schneider (2003) poudarjajo pomen merjenja intelektualnega kapitala in menedžmenta znanja in podajajo kazalnike za merjene le teh. Dodajajo lastno kategorizacijo intelektualnega kapitala, ki zajema človeški, organizacijski in kapital razmerij, t.j. socialni kapital. Zbir vseh podstruktur prispeva k finančnemu kapitalu in tvori tržno vrednost podjetja (Hoffman, Hoelscher, Sherif, 2005). Med pomembnejše izsledke merjenja intelektualnega kapitala dodajamo tudi Bontisov (2002) model preučevanja intelektualnega kapitala in merskih spremenljivk.

Zaključek

Avtorja sva v članku predstavila osrednje trende razvoja učeče se organizacije, kot jih narekujejo novejši znanstveni prispevki (predvsem po letu 2004) in izsledki strokovnih posvetov praktikov, izvršnih vodij globalnih učečih se korporacij in teoretikov. Ključni izziv učeče se organizacije v primerjavi s klasičnim podjetjem se kaže v zavedanju menedžmenta, in predvsem vodij, da postavljajo vlogo posameznika v osrednjo pozicijo organizacijske mreže znanj, ki prek ustreznega razvoja avtentičnega vodenja vodi k ustrezni (pozitivni) organizacijski identiteti (Brewer, Gardner, 2004). Sledilci avtentičnim vodjem, torej vsi posamezniki v organizaciji, tako razvijajo in delijo skupne kognitivne mentalne modele, ki vodijo k skupni identiteti celotne organizacije. Le izoblikovana organizacijska identiteta omogoča razvoj trajne konkurenčne prednosti sodobnega podjetja, ki temelji na znanju, socialnem mreženju in pozitivnih vrednotah kot dejavniku psihološkega kapitala. Sodobni vodja mora skrbeti za stalno izmenjavo izkušenj med zaposlenimi, za prenos izkušenj, skritih znanj in dobrih praks z namenom, da bi se posamezniki osebno identificirali s simboli organizacije in bili zavezani k oblikovanju skupine identitete učeče se organizacije. Avtentični vodja sodobne organizacije zagotavlja razpršitev vrednot, ki izvirajo iz avtentičnega stila vodenja, vse od osebne identifikacije članov z organizacijo, ustvarjanja skupnih simbolov, zgledov, spodbujanja pozitivnega modeliranja, prožnosti, zaupanja, optimizma in razvoja samozavesti. Avtentični vodja učeče se organizacije sproža aktivnosti med člani organizacije z namenom, da model pozitivnega organizacijskega vodenja postane del osebne in strokovne rasti vsakega posameznika.

Celovit model organizacijske identitete določa, da učeče se organizacije skrbno razvijajo znanja in kolektivni um in tako omogočajo oblikovanje organizacijske identitete, ki je prepoznavna navznoter, do članov združbe, in navzven, do zunanjih ciljnih skupin (Czarniawska-Joerges, 2004). Organizacijska identiteta se v sodobni ekonomiji udejanja skozi multiple organizacijske identitete (Pratt, Rafaeli, 2004), določa podobo in širi lastno adaptacijsko kulturo navzven prek organizacijskih meja (Giola, Schultz, Corley, 2004) ter se oblikuje, udejanja, ohranja in transformira skozi štiri-stopenjski proces dinamičnega modela razvoja organizacijske identitete (Hatch, Schultz, 2004). Razvoj pozitivne organizacijske identitete učeče se organizacije poteka prek avtentičnega vodenja, ki zaradi lastnosti avtentičnosti med sledilci (zaposlenimi) kar najbolj sproža zavestno delovanje k pozitivnemu organizacijskemu vedenju, prek skupnih pozitivnih kognitivnih vedenjskih zaznav. Pomembna je torej dinamika interakcij, sledenje avtentičnemu vedenju in zgledom pozitivnega organizacijskega vodenja, to pa je odvisno od znanj, torej skritih vedenjskih vzorcev menedžerjev, vodij in stalno spreminjajočih se kognitivnih zaznavnih vzorcev vseh zaposlenih. Le ti se z učenjem stalno razvijajo, dopolnjujejo in kot taki tvorijo jedro učeče se organizacije, t.j. organizacijsko modrost, ki prav tako stalno išče ravnotežje z okoljem, t.j. sodobne, na znanju temelječe ekonomije. Sodobna učeča se organizacija presega dosedanje pojmovanje procesov in struktur, torej ne loči zgolj med raznovrstnimi procesi in strukturami, ampak prek dinamičnega multidimenzionalnega razumevanja vloge posameznika, njegovih interakcij s

timi in celotno organizacijo ter avtentičnega vodenja stalno razvija ravnotežje med procesi in strukturami in tako razvija organizacijsko identiteto.

LITERATURA

- Alvesson, M. (2004): Organization: From substance to image. V: Hatch M.J., Schultz M. (ur.): Organizational identity. Oxford, Oxford Management Readers, 161-183.
- Argyris, C., Schon, D. (1978): Organizational learning. Reading, Addison Wesley.
- Asllani, A., Luthans, F. (2003): What knowledge managers really do? An empirical and comparative analysis. *Journal of Knowledge Management*, 7: 53-66.
- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F., May, D.R. (2004): Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15: 801-823.
- Avolio, B.J., Gardner, W.L. (2005): Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16: 315-338.
- Avolio, B.J., Luthans, F., Walumbwa, F.O. (2004): Authentic leadership: Theory-building for veritable sustained performance. Gallup Leadership Institute, University of Nebraska, Lincoln, Working paper.
- Bontis, N. (2002): Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. V: Choo C.W., Bontis N. (ur.): The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge. Oxford, Oxford University Press, 643-657.
- Brewer, M.B., Gardner, W. (2004): Who ist his »We«? Levels of collective identity and self representations. Hatch M.J., Schultz M. (ur.): Organizational identity. Oxford, Management Readers, 66-89.
- Cooper, C., Scandura, T.A., Schriesheim, C.A. (2005): Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*.
- Czarniawska, B. (2003): Anthropology and organizational learning. V: Dierkers M., Berthoin-Antal A., Child J., Nonaka I. (ur.): Handbook of organizational learning and knowledge. Oxford, Oxford University Press, 118-136.
- Czarniawska-Joerges, B. (2004): Narratives of individual and organizational identities. V: Hatch M.J., Schultz M. (ur.): Organizational identity. Oxford, Oxford Management Readers, 407-436.
- Dierkers, M., Antal, A.B., Child, J., Nonaka, I. (ur.) (2003): Handbook of organizational learning and knowledge. Oxford, Oxford University Press.
- Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., Žnidaršič, J. (2005): Učeha se organizacija: Ustvarite podjetje znanja. Ljubljana, GV Založba.
- Elsbach, K.D., Kramer, R.M. (2004): Members responses to organizational identities threats: Encountering and countering the Business Week Rankings. V: Hatch M.J., Schultz M. (ur.): Organizational identity. Oxford, Oxford Management Readers, 469-510.
- Gardner, W.L., Schermerhorn, J.R. (2004): Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behaviour and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 33/3: 270-281.
- Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R., Walumbwa, F. (2005): Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16: 343-372.
- Garvin, D.A. (2002): Learning in action: A guide to putting the learning organization to work. Boston, Harvard Business Press School.
- George, W. (2003): Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value. San Francisco: Jossey-Bass.

- Gherardi, S., Nicolini, D. (2003): The sociological foundations of organizational learning. V: Dierkers M., Berthoin-Antal A., Child J., Nonaka I (ur.): Handbook of organizational learning and knowledge. Oxford, Oxford University Press.
- Gioia, D.A., Schultz, M., Corley, K.G. (2004): Organizational identity, image and adaptive instability. V: Hatch M.J., Schultz M. (ur.): Organizational identity. Oxford, Management Readers.
- Goffman, E. (2004): The arts of impression. V: Hatch M.J., Schultz M. (ur.): Organizational identity. Oxford, Oxford Management Readers.
- Hartel, C.E.J., Zerbe, W.J. Ashakanasy, N.M. (2005): Organizational behaviour: An emotions perspective. V: Hartel C.E.J., Zerbe W.J. Ashakanasy N.M. (ur.): Emotions in organizational behaviour. London, Lawrence Publishers.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., Keyes, C.L.M. (2003): Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies (v C.L.M. Keyes in J. Haidt: Flourishing: Positive psychology and the life well-lived). Washington: American Psychological Association: DC.
- Harter, S. (2002): Authenticity (v C.R. Snyder in S. Lopez: Handbook of positive psychology). Oxford: Oxford University Press: UK.
- Hatch, M.J., Schultz, M. (ur.) (2004): Organizational identity. Oxford, Management Readers.
- Hatch, M.J., Schultz, M. (2004): The dynamics of organizational identity. V: Hatch M.J., Schultz M. (ur.): Organizational identity. Oxford, Oxford Management Readers.
- Hoffman, J.J., Hoelscher, M.L., Sherif, K. (2005): Social capital, knowledge management, and sustained superior performance. *Journal of Knowledge Management*, 9/3: 93-100.
- Ilies, R., Morgeson, F.P., Nahrgang, J.D. (2005): Authentic leadership and eudemonic well being: Understanding leader follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16: 373-394.
- Luthans, F., Avolio, B.J. (2003): Authentic leadership: A positive developmental approach (v K.S. Cameron, J.E. Dutton in R.E. Quinn: Positive organizational scholarship). San Francisco, Barrett-Koehler.
- Luthans, F., Luthans, K.W., Luthans, B.C. (2004): Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47/1: 45-50.
- Luthans, F., VanWyk, R., Walumbwa, F.O. (2004): Recognition and development of hope for South African organizational leaders. *Leadership and Organization Development Journal*, 25: 512-527.
- Luthans, F., Youssef, C.M. (2004): Human, social, and new positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33/2: 143-160.
- Luthans, F. (2002): Positive organizational behaviour: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16: 57-72.
- Luthans, F. (2002): The need for and meaning of positive organizational behaviour. *Journal of Organizational Behaviour*, 23/6: 695-706.
- Maier, G.W., Prange, C., Rosenstiel von, L. (2003): Psychological perspective of organizational learning. V: Dierkers M., Berthoin-Antal A., Child J., Nonaka I (ur.): Handbook of organizational learning and knowledge. Oxford, Oxford University Press.
- May, D.R., Chan, A.Y.L., Hodges, T.D., Avolio, B.J. (2004): Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32: 247-260.
- May, D.R., Gilson, R.L., Harter, L. (2004): The psychological conditions of meaningfulness, safety, and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77: 11-37.
- May, D.R. (2004): The flourishing of the human spirit at work: Toward an understanding of the determinants and outcomes of experienced meaningfulness at work. Paper presented at the European Conference on Positive Psychology. Verbania Pallanza, Italija.

- McKenzie, J., Winkelen, van C. (2004): *Understanding the knowledgeable organization: Nurturing knowledge competence*. London, Thomson Learning.
- Penger, S. (2006): *Učeha se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: Primer slovenskega podjetja*. Dispozicija doktorskega dela. Ljubljana, Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 158 str.
- Pullen, A., Linstead, S. (2005): *Introduction: Organizational identity*. V: Pullen A., Linstead S. (ur.): *Organization and identity*. London, Routledge.
- Ravasi, D., Rekom, J. (2003): *Key issues in organizational identity and identification theory*. *Corporate Reputation Review*, 6, str. 118-132.
- Reinhardt, R., Bornemann, M., Pawlowsky, P., Schneider, U.: *Intellectual capital and knowledge management: Perspectives on measuring knowledge*. V: Dierkers M., Berthoin-Antal A., Child J., Nonaka I (ur.) (2003): *Handbook of organizational learning and knowledge*. Oxford, Oxford University Press.
- Sanchez, R. (ur.) (2003): *Knowledge management and organizational competence*. Oxford, Oxford University Press, 254 str.
- Seligman, M.E.P. (2002): *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: Free Press.
- Senge, P.M. (1990): *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. London, Random House.
- Sparrowe, R.T (2005): *Authentic leadership and the narrative self*. *The Leadership Quarterly*, 16: 419-439.
- Stonehouse, G. et al. (2000): *Global and transnational business: Strategy and management*. Chichester, Wiley, 2000.
- Zupan, N. (2001): *Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana, GV Založba.