

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Andraž Poje

Vzhodnjaški pristopi k vodenju pri projektih

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Andraž Poje

Mentor: doc. dr. Jaroslav Berce

Somentorica: izr. prof. dr. Dana Mesner-Andolšek

Vzhodnjaški pristopi k vodenju pri projektih

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

*Zahvaljujem se mentorju doc. dr. Jaroslavu Bercetu za nasvete in  
pomoč pri oblikovanju diplomske naloge.*

*Hvala prijateljem in staršem, ki so me ves čas spodbujali in prenašali  
vse moje hibe.*

## **Vzhodnjaški pristopi k vodenju pri projektih**

Skozi celotno človeško zgodovino obstajajo projekti in projektno vodenje. Tako kot v preteklosti se tudi danes srečujemo z raznoraznimi projekti vsak dan, a večino njih jemljemo za samoumevne. Namen projektov je doseganje zastavljenih ciljev in s tem rezultatov. Projektno vodenje dandanes dobiva z organizacijskega vidika vedno večjo težo. Razlog je v tem, da se vedno bolj soočamo s težavami nestabilnega poslovnega okolja, ki zahteva od nas sposobnost hitrega razvoja in veliko stopnjo prilagodljivosti vsakodnevnega poslovanja. Zaradi globalizacijskih procesov je tudi projektno vodenje podvrženo različnim kulturnim vplivom. V nalogi želim prikazati »stari daljno azijski« način vodenja, ki je uporaben tudi pri projektnem vodenju. Ta način predvsem poudarja harmonijo v družbi in rast posameznika z njeno pomočjo. Poleg tega pa bomo te teze okrepili na podlagi primerov današnjih podjetji.

**Ključne besede:** projektno vodenje, vodja, team, filozofije vodenja.

## **Eastern approaches in leading at projects**

Throughout human history projects and project leadership have always existed. Like in the past, we are now encountering different projects every day, but we take the majority of these projects for granted. The whole purpose of these projects is achieving specific goals and with that results. Project leadership is these days getting more significant from an organization point of view. The reason for this is that we are more and more confronted with the problems of an unstable business environment, with demands from us the ability of rapid development and a high rate of adaptability of daily operations. Because of the globalization processes, project leadership is also submitted to different cultural influences. In my project I would like to show the "old far Asian" model of leadership, which is also useful in project management. This way above all promotes harmony in society and growth of individual with their help. Furthermore I will strengthen this thesis with the help of examples on today's companies.

**Key Words:** project leadership, leader, team, leadership philosophies.

## Kazalo

1 Uvod.....	6
2 Metodološki okvir in hipotezi .....	8
2.1 Hipotezi: .....	8
Teoretični del: .....	9
3 Filozofije vodenja.....	9
3.1 Budizem .....	9
3.1.1 Zen Budizem .....	12
3.2 Konfucianizem .....	12
3.3 Taoizem (Daoizem).....	13
3.4 Borilne veščine.....	16
3.4.1 SUN CU – UMETNOST VOJNE.....	19
4 Projektno vodenje.....	22
4.1 Vodenje .....	22
4.1.1 Vodja .....	23
4.1.2 Team.....	26
4.1.3 Člani teama.....	27
4.1.4 Okolje.....	27
4.2 Projekti .....	28
4.3 Taylorizem .....	29
Empirični del:.....	31
5 Primeri vodenja .....	31
5.1 Honda .....	31
5.2 Canon .....	33
5.3 Obravnava primerov Honde in Canona.....	36
5.4 Tayloristični pristopi v praksi .....	37
6 Preverjanje hipotez.....	40
7 Zaključek.....	43
8 Literatura .....	44

## Kazalo slik

Slika 3.1: jin in jang .....	15
Slika 5.1: Honda Civic 1978 .....	31
Slika 5.2: Honda Accord 1978 .....	32
Slika 5.3: Honda City – prva generacija .....	33
Slika 5.4: kartuša → »vse v enem« .....	35
Slika 5.5: končni izdelek → Canon PC-10.....	35
Slika 5.6: Shenzehn.....	38

# 1 Uvod

Zaradi geografskih razlik ljudje različno pojmujeemo vzhod in zahod, zato bi na začetku rad pojasnil, da gre v tej nalogi za daljno azijske pristope vodenja. Kot daljno azijske pristope bomo obravnavali starodavne misli oz. filozofije, ki tudi danes veljajo za uporabne v sodobnem poslovnem svetu.

Med zahodnimi in vzhodnimi pristopi obstajajo temeljne razlike. Človeški odnosi so na zahodu bolj individualne in mehanske narave, medtem ko so na vzhodu bolj kolektivni in organski. Medtem ko na zahodu tipični individualizem konceptualizira stvari z vidika zanj ugodne točke, se na vzhodu ljudje zanašajo na odnos med njimi samimi in drugimi stvarmi ali osebami. Zato je vzhodni pristop bolj »notranje« in medosebno usmerjen. Za primer vzemimo strukturo japonskega jezika, ki ustvarja enotnost med govorcem in ostalimi ljudmi. Podobno strukturo jezika imajo tudi Kitajci in Korejci, medtem ko pri Indijcih ni tako. V nalogi se bomo večkrat sklicevali na vzhodnjaška ljudstva, vendar pri tem ne bomo imeli v mislih Indije, saj Indija v večini uporablja hinduizem, v nalogi pa se bomo usmerili predvsem na ljudstva, ki uporabljajo svetovno nazorske poglede in ne religije. Ta ljudstva so: Kitajska, Japonska, Tajvan, Koreja, Vietnam, Singapur ipd.

Z japonskim jezikom je sporočilo v večini preneseno skozi kontekst, ne le skozi gramatično kodo. V Indoevropskih jezikih se glagoli spregajo v skladu z osebkom, saj se pomen glagola razlikuje, če je uporabljen z različnim osebkom. V japonskem jeziku pa so glagoli vedno uporabljeni v isti obliki ne glede na kontekst. To pomeni, da je za Japonce težko izražati misli in čustva direktno. Z japonskim jezikom se torej enako nagovarja skupino ljudi kot individualno osebo. Japoncem že sama slovnica onemogoča »propagiranje« individualizma, s tem so skozi samo komunikacijo prevzeli »teamski duh«. Medtem ko zahodne družbe promovirajo realizacijo individualnega, jaz kot življenjski cilj, se na vzhodu kot ideal smatra harmonična eksistenca med ostalimi kot kolektivni jaz.

Za boljše razumevanje »zahoda« in »vzhoda« je dobro razumeti tudi filozofska stališča obeh polov. Pri zahodnjakih velja pravilo posledice, na primer: »Če nečesa ne storimo sledi, kazen«. Ljudje zato stalno opravljajo dela pod nekim pritiskom, kar ne vpliva blagodejno na posameznikovo psiho in na njegovo kreativnost. Vzhodnjaška filozofija pa ne pozna kazni

same, saj za kazen smatra že sam neuspeh. V daljno azijskih kulturah je že sama neizpolnitev cilja dovolj velika kazen.

Opisane razlike med kulturami so temeljne za razumevanje tega diplomskega dela, saj je njegov namen prikaz vpeljevanja daljno azijske misli v organizacijah in blagodejni učinki, ki nastajajo zaradi uporabe le-teh.

V nalogi bomo na začetku predstavili daljno azijske filozofije vodenja. V nadaljevanju sledi razčlenitev projektnega vodenja kot samega, kot pomoč sem si pomagal z vzhodnimi in zahodnimi avtorji. S predstavitvijo vzhodnjaške misli in projektnega vodenja želim prikazati njuno vzajemno delovanje na podlagi primerov japonskih podjetji Honde in Canona. Za konec pa bomo preverjali zastavljeni hipotezi, ki sledita v nadaljevanju dela.

## **2 Metodološki okvir in hipotezi**

Kot je razvidno že iz naslova, smo se bomo v diplomski nalogi osredotočili na vzhodnjaške pristope pri vodenju projektov. Prikazali bomo, kako daljno azijska misel pozitivno vpliva na samo izvedbo in inovativnost projektov.

Pri raziskovanju se bomo na začetku lotili zbiranja virov in poiskali čim več virov, ki so povezani s to tematiko. Iskali bomo tako pisne kot internetne vire, nato pa analizirali problem. Metoda, ki jo bomo pri tem uporabili, je analiza sekundarnih (knjige, članki...) virov.

### **2.1 Hipotezi:**

H1: Ne obstajajo razlike med daljno azijskim načinom vodenja in evropskim (zahodnim).

H2: Vzhodnjaški načini vodenja so bolj naklonjeni osebni rasti posameznika kot zahodni.



## **Teoretični del**

### **3 Filozofije vodenja**

Ljudje smo si med seboj različni, prihajamo iz različnih kulturnih okolij in imamo različno izoblikovane osebnosti. V sedanji globalni vasi se večkrat srečujemo s posamezniki, ki prihajajo iz različnih kulturnih ozadij. Kultura na grobo pomeni niz vrednot, ki so značilne za posamezne skupine. Sam sem se v svoji nalogi orientiral na daljno azijske filozofije vodenja, ki se v veliki meri osredotočajo na osebni razvoj in čut za naravo. Kot sem že omenil, smo si ljudje med sabo različni, tako da mi je jasno, da bo nekomu nek predstavljen vidik ustrezal, spet drugemu pa bo ustrezalo nekaj povsem drugega.

V nadaljevanju poglavja bom predstavil daljno azijske filozofske sisteme oz. nazorske poglede, kot so budizem, konfucianizem in taoizem. Namen tega je ilustrirati okolje v katerega so v daljni Aziji ljudje rojeni in zaradi njega tudi uspešni in prilagodljivi. Cilj tega poglavja je torej v bralcu prebuditi zanimanje za daljno azijsko filozofsko misel in s spoznavanjem le-te tudi uporabo v vsakdanjem življenju.

#### **3.1 Budizem**

Budizem je nastal v Indiji v 6. oz. 5. stol. pr. n. št. Ustanovitelj budizma je bil Sidharta Gautama, ki kasneje dobi vzdevek Buda – prebujeni, razsvetljeni. Rojen je bil v kšatrijski hindujski družini, v klanu šakja, zato ga imenujejo tudi šakjamuni – modrec iz klana šakja (Smrke 2000, 98).

Napačna percepcija večine zahodnjakov je ta, da budizem spada v kategorijo religij. Vendar je budizem, za razliko od »pravih religij«, ustvarila resnična oseba → Sidharta Gautama. Prava klasifikacija budizma bi bila pod svetovno nazorske poglede in ne pod religije, saj pri budizmu ne gre za čaščenje ene osebe, človeške ali božanske. Budizem je bolj usmerjen sledenju njegovega nauka kot čaščenju le-tega.

Buda ni bog, niti ni od boga poslani posrednik, on ne more delovati kot rešitelj drugih. Bolj pomembna od Bude je njegova ideja oz. nauk *dharma* (Beaver 1982, 230).

Budistična dharma sestoji iz Budovih spoznanj, kakor so bila ohranjena v stoletjih ustnega in pisnega izročila. Buda je do svoje smrti širil t.i. štiri plemenite resnice: dukha, tanha, nirvana in maga.

- Dukha: je trpljenje, ugotovitev, da je življenje nezadovoljstvo. Dukha tako potencialno vključuje tudi srečo (sukha), ki pa je zagrenjena z zavestjo o tem, da je neizogibno podvržena spremembi in izgubi/minljivosti. Buda naj bi govoril: »To je, menihi, plemenita resnica o dukhi: rojstvo je dukha, staranje, bolezen je dukha, in tudi smrt. In skupnost z neljubim in ločenost od ljubega je dukha. In da želimo, a ne dosežemo, je tudi dukha« (Smrke 2000, 103).
- Tanha: vzrok dukhe je tanha → hrepenenje, želja, lakota, prizadevanje, navezanost na stvari. Štetiti stvari, ki so minljive, za neminljive in si zanje prizadevati, pomeni začetek dukhe. To je druga plemenita resnica.
- Nirvana: tretja plemenita resnica govori o tem, da je dukho mogoče ustaviti. Mogoča je sreča v smislu stanja miru, ki ga imenujemo nirvana (ugašanje). Ugasnjeni morajo biti plameni tanhe → želje, nevednosti in sovraštva. Dukhe se torej znebiš, če se znebiš tanhe. Budistični modrijani zatrjujejo, da je nekemu, ki živi v svetu želja, nemogoče razložiti nirvano kot novo obliko zavesti, tako kot žaba ne more paglavcu razložiti, kaj pomeni živeti na kopnem ali tako kot barvno slepemu ni mogoče razložiti mavrice.
- Maga: pa je četrta plemenita resnica oz. pot do mage. Ta pot je sestavljena z osmih členov (Smrke 2000, 103-104):
  1. pravo znanje in razumevanje: to pomeni videti življenje tako, kakršno v resnici je. Torej predvsem spoznanje in razumevanje 4 plemenitih resnic. Dokler človek teh resnic ne dojame, je neprebujen, živi v sanjskem svetu iluzij. Kdor ne dosega pravega znanja in razumevanja, živi v neznanju, neprebujenosti. Relativnim stvarjem pripisuje vrednost, pomen absoluta, minljivim pojavom pripisuje trdnost, trajnost → trdnosti in trajnosti pa ni;
  2. pravi nameni in misli: kar pomeni, upirati se zlu, misliti z razumevanjem in naklonjenostjo, dobrohotnostjo. Pomembna sta nesebičnost in sočutje. Pomembni so dobri nameni. Pri presojanju krivde oz. moralne napake, je važen namen. Dober namen znižuje krivdo;

3. pravo govorjenje: kar pomeni predvsem ne govoriti ničesar, kar bi lahko prizadelo druge ljudi. Izključujejo se opravljanje, govoričenje lažnosti;
4. prava dejavnost ali obnašanje: ne raniti živih bitji, ne jemati, kar ni dano, ne imeti neprimernih spolnih odnosov, ne uživati mamil in stimulansov;
5. pravo preživljanje/zaposlitev: kar pomeni, zaslužiti za življenje na pošten in časten način, ki ne škoduje drugim;
6. pravo prizadevanje: kar pomeni uporabljati energija, ki jo imaš, na pravi način. Zatirati zle nagibe in spodbujati dobre, plemenite;
7. prava razsodnost: v smislu čuječnosti za to, kar se dogaja v tebi in zunaj tebe;
8. prava pozornost: v smislu meditacije in koncentracije na tisto, kar počneš. Npr. Ko hodiš, vedi, da hodiš. Stvari, s katero se ukvarjaš, se posveti v celoti.

Poleg štirih plemenitih resnic je Buda učil tudi zakon karme. Karma predstavlja nekakšno bilanco človekove dejavnosti v prejšnjem življenju.

Karma: Zakon karme oz. vzroka in posledice deluje v moralnih in fizičnih dimenzijah človeškega življenja. Človek je ujet v cikel posledic dobrih in zlih dejanj (Beaver 1982, 235).

Reinkarnacija: Skozi reinkarnacijo oz. ponovno rojstvo vsa človeška bitja nosijo posledice za svoja dejanja. Stopnja teh posledic se odmeri glede na delovanje njihovega telesa, govora in misli v prejšnjih življenjih (Beaver 1982, 235).

Osvobajanje od karme: Z razumevanjem človeškega položaja → zaprtost v tokokrog karme in pokoravanje pravim predpisom je mogoče prekoračiti človeško stanje. To ne pomeni uničenje karme, temveč osvoboditev od njene notranje moči in ponovna usmeritev življenja. Začnemo nov proces s katerim se lahko ustvari »dobra karma«, a njene posledice občutimo pri sebi in pri drugih (Beaver 1982, 235).

V budizmu velja načelo, poizkusi ta ali drugi nauk in ugotovi, ali deluje. Če deluje, ga uporablaj. Ni ti zaukazano, da veruj v neke dogme. Ničesar naj človek ne sprejme kar tako, ne da bi na lastni koži občutil smiselnosti tega ali drugega nauka. »Če znanost izpodbija svete

knjige, je treba svete knjige spremeniti«, pravi dalajlama Tensin Gjatso (Carriere v Smrke 2000, 108).

### **3.1.1 Zen Budizem**

Različnost kulturnih okolij, v katera se je razširil budizem, je vodila v nastajanje novih različic budizma. Pomembna različica budizma je na Japonskem razviti Zen budizem. Zen budizem je japonska predelava kitajskega Chan-a, kar pomeni meditacija.

Zen goji brezoblično meditacijo, meditacijo, ki ne intelektualizira in ne vizualizira. Cilj Zen meditacije je obraten → um izprazniti vseh misli. Gre za napor doseči duhovno očiščenje tako, da ustaviš vse racionalne in konceptualne procese (Smrke 2000, 115).

Težko je odgovoriti na vprašanje: »Kaj je Zen?«, saj Zen že po svoji naravi zavrača kakršnekoli poskuse, da bi bil ustrezno opisan. Zavračanje besed v zenu je dobro vidno iz naslednjih besed nekega starodavnega misleca: »V obdobju Praznine ne obstajajo besede; takoj ko se na zemlji pojavi Buda, se pojavijo besede in od tod naše krčevito oklepanje znakov. Ker pa se tako čvrsto držimo besed, se na različne načine omejujemo, medtem ko na veliki Poti sploh ni zadev kot neznanje ali svetost. Vse imenovano se s poimenovanjem omejuje.«(Topovšek 2003, 26)

Zen poudarja zanašanje na lastne moči. Spodbuja vedenjske lastnosti kot so urejenost, premišljenost, umirjenost, naravnost na cilj, doslednost, vztrajnost, natančnost, ljubezen do znanja, samoizpopolnjevanja, viteško tekmovalnost, visoko ceni ročno delo, umetnosti in vojaške spretnosti, katerih cilj je samospoznavanje. Te vedenjske lastnosti po mnenju številnih sociologov in ekonomistov učinkujejo v ekonomski sferi (Smrke 2000, 116).

### **3.2 Konfucianizem**

Konfucianizem je dobil ime po Kung Fu Ceju, učenjaku, ki je živel med leti 551-479 pr. n. št. Kitajci konfucianizem imenujejo *ju chiao* (džu-čiao), nauk literatov (izobražencev) (Smrke 2000, 130).

Konfucijevo izhodišče je bilo, da je človek po naravi dober. Naučiti pa se mora tako prepoznavati svojo naravo. Za tako prepoznavanje je potreben vzor → model odličnika (plemenitega). Odličnik je nasprotje ozkosrčnega, sebičnega, napadalnega človeka. *Plemeniti je zahteven do sebe, prostak je zahteven do drugih, Plemeniti je zveden v vprašanjih dolžnosti, prostak v vprašanjih donosnosti* (Smrke 2000, 130).

Odličniki sledijo določenim pravilom, ki se imenujejo li. Li pomeni pravilno ravnanje. To so pravila primerne obnašanja, ki jih označujejo prisebnost, obvladanost, samokontrola in brezstrastnost. Li naj vlada doma, v družini, v družbi in cesarstvu. Li po Konfuciju nasprotuje družbeni zmedi, saj so za vsak možen medčloveški odnos določena pravila obnašanja. Pravi odličnik vedno ve, kako se obnašati (Smrke 2000, 131).

Izpolnjevanje Li-ja ni golo izpolnjevanje pravil, temveč je pojmovano kot vzvišena dolžnost, ki posameznika (in družbo) približa kozmični harmoniji (Smrke 2000, 131).

V svojih naukih je Konfucij povzemal in poudarjal različne splošne človeške vrednote. Osnovni koncept sloni na »sočutju«, ki ga razlaga s primeri: »sin ne sme daleč od doma staršev«, »ne naredi drugemu, česar ne želiš, da naredijo tebi«, »delati prav in ne za svojo korist«, »učenje brez misli je izgubljeno delo – misel brez učenja pa je nevarna«, »slišim in pozabim, vidim in si zapomnim, delam in razumem« itd. Učil je, da do razumevanja prideš le z dolgotrajnim in zbranim študijem. Zato po Konfuciju vsak učenec potrebuje dobrega učitelja, od katerega sprejema znanje, nauke in veščine ter jih posnema (Berce 2009, 25).

Konfucianizem s svojo dediščino primerne obnašanja v medosebnih odnosih goji kolektivizem s pojasnilom, da konflikti ogrožajo družbeno harmonijo in jih je zato potrebno reševati na osnovi konsenza. Pošten človek mora po besedah Konfucija držati besedo in biti iskren do prijateljev (Prinčič 2007, 37; Golubović 2003, 23).

### **3.3 Taoizem (Daoizem)**

Utemeljitelj taoistične misli je Lao Ce, avtor temeljnega taoističnega spisa »Tao-te King«. Po izročilu se predpostavlja, da se je rodil leta 604 pr. n. št.

Taa ne moremo definirati, lahko pa ga prepoznamo, kajti nanaša se na vse stvari. Metodi za prepoznanje Taa sta meditacija in zavedanje o tem, kaj se v resnici godi. S tem ko se zavedamo tega, kar se dogaja, pričenjamo slutiti, kako se to dogaja → pričnemo zaznavati Tao (Heider 1985, 15).

Najbolj jasna, najbolj približna beseda, ki bi jo lahko uporabili, če bi želeli opisati Tao, je kako. Kajti Tao je načelo delovanja vseh stvari. Tao nima oblike in drugih značilnosti, zato lahko obstaja vsepovsod, ves čas, za vedno (Heider 1985, 63).

Med taoisti velja načelo, da ko v neki stvari odkrijemo Tao, smo ga tisti trenutek pravzaprav izgubili.

Taoizem poudarja lastnosti, kot so enostavnost, preprostost, skromnost, ponižnost, spontanost, samozadostnost, uravnovešenost, brezimnost (anonimnost), naravo, vas, graja pa izobrazbo, če je nad potrebami preprostega življenja, civilizacijo, družbo, v smislu širše družbene organizacije, ambicioznost, tehniko, politiko oz. vladanje, ki je več kot »nevidno« vladanje. Idealizira naravo in graja družbo oz. kulturo kot nekaj, kar je oddaljeno od narave oz. od Taa (Smrke 2000, 126).

Izrek Lao Ce-ja, ki povzema zgoraj naštetе vrednote: »Sladka glasba in izbrana prehrana sta začasni zabavi, toda studenčnica brez okusa daje življenju energijo, ne da bi ga izčrpavala. Človek naj bo kot bambus: pokončen in preprost« (Golubović 2003, 16).

Njegovi ključni pojmi so: Tao (pot, prapočelo, vrhovni vzrok ...), wu-wei (nedelovanje oz. nepreračunano delovanje, cilj wu-wei-ja je poravnava s Taom → razkriti mehko/nevidno moč v vseh stvareh), chi (materialna energija), jin-jang (filozofsko načelo dvojnosti, vesoljno načelo harmonije in enotnosti) (Golubović 2003, 16).

Tao se kot vrhovna zakonitost zrcali v svetu fiktivne mnogoličnosti prek regulativne funkcije naravnih zakonov jin in jang. Njuna vzajemnost je osnova večnega krožnega gibanja pojavnosti. To je osnova taoistične filozofije narave. Ta polarnost povzema vsa življenjska nasprotja: dobro/zlo, dejavno/mirujoče, pozitivno/negativno, moško/žensko ... Čeprav so člani teh nasprotij v napetem razmerju, si ne nasprotujejo povsem, pač pa se dopolnjujejo in so v ravnovesju (Huston v Golubović 2003, 16).

Niti ni jang dobro niti ni jin slabo. Jin in jang vrednostno nista v hierarhičnem odnosu (Smrke 2000, 125).

Slika 3.1: jin in jang



Vir: Amazonaws (2009).

Jin in jang zavračata zahodnjaško načelo dualnosti, saj je, kakor prikazuje Slika 3.1, v vsakem jinu malo janga in obratno. To pomeni, da se v vsaki stvari skriva še nekaj drugega oz. ne stoji sama zase. Na primer: v vsaki ženski je nekaj moškega; v vsakem dnevu je nekaj noči itd. Jin in jang ponazarjata harmonijo med nasprotji.

Taoizem zagovarja stališče, da velja rešitev vprašanja človekove vloge v svetu iskati v samem sebi, ne pa z nenehnim iskanjem odgovorov v materialnem svetu. Zato tudi ne pristaja na metode obvladovanja narave. Sleherno ravnanje proti Tau in zoper naravo, kot tudi hrepenenje po dobičku in po odvečnem, naj bi zmotilo medsebojne odnose v družbi in povzročalo zlo in nesrečo. Bistvo taoističnega pogleda na bivanje je nauk o nepočetju in dopuščanju, da stvari sledijo toku.

Poudariti pa velja, da je koncept Taa v osnovi neizrekljiv. Tako pravi sam Lao Ce v temeljnem taoističnem besedilu Tao-te King: »Tao, ki se ga da pojmovati, ni vseobsegajoči Tao. Pojem, ki se da izraziti, ni vseobsegajoči pojem«(Heider, 1985).

Tisočletne modrosti Taa se lahko prenesejo tudi v moderni čas, kjer imajo starodavne pismenke še vedno smisel. Nekatere modrosti, ki se nanašajo na učinkovito vodenje v organizaciji bi predstavil z naslednjimi teksti:

*Ljudje se naučijo veliko, kadar so odprti vsemu in kadar ne poizkušajo le ugotavljati, kaj bo zadovoljilo učitelja. Vodja hitreje raste in je večji takrat, ko se pred lastno koristijo trudi za korist vseh. Vodja posreduje v skupini le zato, da ustvari harmonijo. Dober vodja se oskrbi s kvalitetnim delom in potem drugim pusti, da si ga vzamejo še oni. Vodji si ni treba jemati zaslug za vse, kar se zgodi, in nima potrebe po slavi. Kadar imajo posamezniki v skupini čas za razmislek, lahko jasneje vidijo najbolj bistveno v njih samih in v drugih. Ko se vodja odpove sebičnosti, lahko dviguje druge. Ko ne poizkušam več napraviti vtisa na skupino, postanem prepričljiv. Če se preveč ženeš, bo to obrodilo nepričakovane rezultate: vsiljivemu vodji manjka stabilnosti. Vodja, ki je osredotočen in prizemljen, lahko dela s prenapetimi ljudmi in v težavnih skupinskih situacijah brez negativnih posledic. Nasilno posredovanje je znak, da voditelj morda ni osredotočen ali da je čustveno vezan na dogajanje. Ker vodja enakovredno obravnava vse, kar se zgodi, ni predsodkov, ki bi v skupini ustvarjali podskupine → obstaja enost. Vodenje ni povezano z zmagovanjem (Heider, 1985).*

### **3.4 Borilne veščine**

V borilnih veščinah lahko prepoznamo več vzporednic z daljno azijskimi filozofijami. Ustanovitelji borilnih veščin na vzhodu so bili po večini taoisti, budisti ali konfucianisti. Od posameznika zahtevajo borilne veščine usklajenost uma in telesa z namenom, da bi napredovali in postali bolj prilagodljivi. Zaradi teh značilnosti, se mi zdi primerno, da borilne veščine oz. njihova vodila obravnavam kot vzhodnjaške filozofije vodenja, ki so primerne za vodenje sodobnih teamov.

Borilne veščine težijo k specifičnemu mentalnemu stanju, katerega glavni značilnosti sta umirjenost in osredotočenost, ki se prenašata na gibanje telesa. Eden glavnih ciljev treniranja borilnih veščin je povezanost fizičnega (telo) in psihičnega (um) v stanju aktivacije in relaksacije. Pri tem se povezanost ne nanaša le na uporabo psihičnih funkcij pri vplivanju na telesno funkcioniranje ali na uporabo fizičnih kapacitet pri premagovanju psihičnih omejitev,



ampak predvsem na enotnost energije telesa, uma in duha (Karate filozofija borilnih veščin 2009).

Pri vsakem športu, kakor tudi pri borilnih veščinah, je primarnega pomena, da se naučimo pravilno zavzeti položaj – stav. Pravilno zavzeti stav nam omogoča stabilnost, sproščenost in boljšo povezanost s prostorom. Vse to nam omogoča, da opravljamo svojo nalogo čim boljše. Pri borilnih veščinah pa neuspeh lahko vodi tudi do smrti, zato je v tej disciplini stav še toliko bolj ključnega pomena. Pri borilnih veščinah pravilni stav smatrajo kot »izvor življenja«. Pravilni stav je tu tako pomemben, da mojstri najvišjega ranga lahko z samim opazovanjem nasprotnika, presodijo kako izučeni pravzaprav so (Warneka 2006, 57).

Pri vodenju, tako kot pri borilnih veščinah je stav ključnega pomena. Če imamo šibak stav, potem ne moremo biti dober vodja, ne glede na to na kakšen način vodimo. Stav je za vodjo ključnega pomena, saj prispeva levji delež k rezultatu, katerega želimo doseči kot vodja (Warneka 2006, 57).

Timothy Warneka v svoji knjigi *Leading People the Black Belt Way* razdeli stav v tri kategorije:

1. sproščanje in odpiranje;
2. ozemljitev;
3. ravnotežje.

#### Sproščanje in Odpiranje:

Temeljne smernice veščine Akida nas učijo, da z odprtostjo in sproščenostjo lahko najučinkovitejše postanemo voditelj. Verbalne, mentalne in emocionalne ovire lahko lažje premagamo, če ostanemo sproščeni in odprti. Sicer je biti odprt in sproščen dosti lažje reči, kot pa to dejansko storiti in v takšnem stanju tudi ostati. S sproščenostjo avtor želi opisati fleksibilnost in mišično sproščenost, ki nam kot vodji omogoča boljšo odzivnost. Da pa bi poleg sproščenosti dosegli tudi odprtost, moramo biti dovzetni za vsakršne informacije iz zunanjega sveta. Veliki voditelji dojemajo vsako informacijo kot pomembno informacijo, le tako, lahko ustvarimo čim bolj celostno podobo zunanosti oz. delovnega problema.

#### Ozemljitev:

Efektivni voditelji stojijo na »trdnih tleh«. Obdržati stik z zemljo, s fizičnimi strukturami življenja. Voditelji so večinoma nagrajeni zaradi njihovih miselnih sposobnosti, zato jih je večina »razvitih« samo od vratu navzgor. Postati bolj fizično povezan s svojim telesom naredi vodje še bolj ефективne.

Ravnotežje:

V azijskih kulturah smatrajo, da se center v človeku nahaja v psihološkem centru človeškega telesa. To območje, ki se imenuje »hara« po Japonsko in »seika tanden« po Kitajsko, je psihološki center človeškega telesa. Vodenje iz »hare«, našega psihološkega centra, privede do kvantitativnih in kvalitativnih razlik pri dobljenih rezultatih. Ljudje, ki vodijo iz svojega »centra« so boljši vodje. Prav tako pa se lahko tudi bolj emocionalno povežejo z drugimi, ter tako lahko boljše in effektivno rešujejo kakršne koli nastale probleme.

Berce je po zgledu borilnih veščin razdelal vpliv vodje na osem glavnih načinov delovanja, s katerimi usmerja delo v skupini (Berce 2009, 26-28):

1. Najmanjši napor: Vsakršen napor škoduje in nas ovira tako fizično kot umsko. Če stvari počnemo z najmanjšim naporom, se nam zdi, da vse poteka skladno, ubrano in enostavno, da ni zastojev, težav, nezadovoljstva in predvsem lahko vse to vodimo brez ukazovanj/prepričevanj.
2. Stabilnost: Brez stabilnosti in ravnotežja se ne moremo uspešno boriti in obvladati nasprotnika. Dober vodja je zato osredotočen in prizemljen. Pomeni, da ve kje stoji in ve kaj dela.
3. Prilagajanje: Posameznik se mora prilagajati okolju in svojemu nasprotniku, če otrdi izgubi priložnost in čas, nasprotnik pa z našim oklevanjem pridobi prednost.
4. Odzivnost in moč: Borilne veščine učijo predvsem mehko in skoraj nič brutalne moči. Ustvarjene so bile zato, da bi fizično šibkejši premagal močnejšega. Vsi se odzivamo tako ali drugače. Ko nas nekaj izzove, se lahko »pustimo presenetiti« ali pa nas »preseneti«. Zato se moder vodja zaveda, da stalno posredovanje ovira skupinski proces dela. Moder vodja je umirjen in uči z zgledi.
5. Obvladanje: Le sproščeni lahko obvladamo sebe. In če ne moremo obvladati sebe → kako bomo potem druge? Moder vodja zato v skupini uvaja jasno in enotno vzdušje. Nesebično dela in dovoli skupini, da preprosto počne, kar je treba storiti.

6. **Zaupanje:** V borilnih veščinah je poznan izrek »Pustimo se pretepati prijateljem, da nas ne bi mogli nasprotniki!«. Ta izrek nas uči zaupanja. Ravno tako dober vodja razume, kako se procesi v skupini odvijajo in za vodenje ne potrebuje sile ali izvajanja pritiskov → zaupa ljudem. Dobro vodena skupina torej ni bojišče, na katerem med sabo obračunavajo posamezni egi. V skupinskem delu ni zmag ali porazov.
7. **Usmerjanje:** Vsi ljudje imajo svoje ideje, koncepte, znanja itd. in vsak od nas se zelo rad »pokaže«. Dober vodja zna to izkoristiti. Vodi ljudi preko njihovih interesov in znanj. Zato je dober vodja kot voda, katera večinoma ne ruši, ampak počasi in postopno oblikuje in le izjemoma uporabi svojo »energijo«, da »usmeri«.
8. **Odgovornost:** Odgovornost je vsekakor ena najbolj zahtevnih sestavin vodenja. Je obveza, da nekaj opravimo. Ljudje se radi skrijemo za mnogimi t.i. »zidovi« samo zato, da ne bi prevzeli odgovornosti bodisi za svoja dejanja, postopke, za odločitve ali drugo. Zato moder vodja ne preloži svoje odgovornosti ter ne vsili svojega sistema vrednot.

Pri vseh prikazanih pogledih, usmeritvah s področja borilnih veščin je vsem skupno eno. Vse je treba trenirati, nič nam ni dano. Če hočemo postati učinkovit voditelj, moramo tako kot na vseh drugih področjih v življenju vaditi. Najboljša pot je, da si najdemo kakšnega mentorja oz. trenerja, ki bi nam podrobno predstavil in nas uspešno vodil skozi učni proces. Učenje je sicer individualni proces, vendar vodenje ljudi ni. Tako da se lahko že skozi odnos mentor-učenec veliko naučimo o samem vodenju oz. upravljanju s človeškim kapitalom (Warneka 2006, 58).

### **3.4.1 SUN CU – UMETNOST VOJNE**

Sun Cu (ali Sun Tzu) je živel okoli 400 let pr. n. št. v severovzhodni Kitajski, kjer je kot general države Qi zaslovel v številnih bitkah. Svoje izkušnje je prenesel v obliki 13tih poglavij z naslovom Umetnost vojne. Ta knjiga še vedno velja za eno najpomembnejših in najvplivnejših študij o strategiji vojskovanja. Čeprav je knjiga starejša od 2000 let, lahko večino zapisanega prenesemo tudi v današnji čas. Vodilna misel knjige je: *Zmagati brez boja je najbolje.*

Teorija, ki jo je zagovarjal Sun Cu, je izhajala iz že obstoječih praks in idej, saj drugače ne bi bila sprejemljiva za kitajsko miselnost. S svojo knjigo Umetnost vojne je spodbujal združitev kitajske vojaške in politične teorije v intelektualno celoto (Keegan v Avsenik 2008, 32).

To je najstarejša knjiga, ki govori o veščini vojskovanja. Sun Cu je bil mnenja, da je vojna življenjskega pomena za državo. Prepričan je bil, da imata glavno vlogo v vojni posameznikova moralna moč in njegova intelektualna sposobnost. Zagovarjal je tudi dejstvo, da ima kvaliteta prednost pred kvantiteto. Zato naj bi vladarji strmeli k temu, da imajo dobro izučene posameznike in ne samo množico nesposobnih vojakov. Vladarjem je predlagal, naj vojne nikoli ne začnejo brez predhodnih temeljitih priprav. Vojska pa naj se uporabi šele kot zadnji udarec, ki se ga zada že poprej oslabiljenemu nasprotniku. Dober vojskovodja se po njegovem mnenju poslužuje tudi zvijač in ukan. Uči tudi, da ni nujno, da do cilja vodi najkrajša pot. Včasih je za zmago potrebno narediti tudi kakšen ovinek. Za Sun Cuja sta prav tako zelo pomembna dejavnika prostor in čas, saj lahko z ustrezno uporabo le-teh spraviš nasprotnika v kot (Avsenik 2008, 32).

Čeprav se Sun Cujeve besede nanašajo na elemente vojskovanja pred kakšnimi 2.300 leti, jih lahko prenesemo v moderno terminologijo, kjer se na uspeh osredotočeno znanje uporabi tudi v poslovnem svetu. Miselnost, ki jo je Sun Cu razvil v Umetnosti vojne, opisuje določene strategije za obvladovanje konfliktov s sprejemanjem sveta kot celostnega in medsebojno odvisnega sistema, ki ga je treba ohraniti. V bistvu je Sun Cu izdelal družbeno strategijo za obvladovanje konfliktov, po delovanju zelo podobno sistemu sodobnega poslovnega sveta. S proučevanjem načel, ki jih je zagovarjal Sun Cu, dobimo koristen vpogled v strateško upravljanje v poslovnem svetu. Njegove besede so še posebno uporabne in primerne pri vrednotenju poslovno-upravljaljskih strategij v pričakovanju globalne gospodarske konkurence ter poslovnih in trgovinskih vojn med državami (Golubović 2003, 23).

V bistvu je uspeh v vojni, kot seveda tudi v poslu, odvisen od vodenja. Vojvoda Li Ching iz držav Wei je rekel: »Najpomembnejše zahteve generalovega vodenja so jasna zaznava, ubranost vojske, globoka strategija, podvojena z daljnosežnimi načrti, poznavanje letnih časov in sposobnost preiskave človeških dejavnikov« (Sun Cu 2007, 94).

Če povzamem Sun Cuja, bitke dobivajo tisti generali, ki razpolagajo z največjo konkurenčno prednostjo in ki storijo najmanj napak. Konkurenčno prednost lahko sestavljajo mnogi

dejavniki kot denimo številčna premoč, boljši strateški položaj, boljše izvršilne sposobnosti, inovativnost. Vendar konkurenčna prednost ni odločilen dejavnik uspeha. Ljudje so tisti, ki bijejo bitke in v njih zmagujejo. Najpomembnejšo osebo bitke pa predstavlja general.

## **4 Projektno vodenje**

Skozi celotno človeško zgodovino obstajajo projekti in projektno vodenje. Sprva so bili projekti bolj gradbene in obrambe narave, kjer so se ljudje organizirali, da bi osvojili ozemlja, zgradili obzidje, svetišča. Tudi danes se z raznoraznimi projekti srečujemo vsak dan, a jih večino jemljemo za samoumevne. Moj cilj je sicer predstaviti vodenje projektnih teamov, ki delujejo v raznih organizacijah.

Večina slovenskih avtorjev vodenje iz angleščine (leadership) prevaja v slovenščino kot management, vendar management pomeni upravljanje z ljudmi. V moji nalogi pa se želim osredotočiti le na vodenje ljudi. Se pravi vodja le usmerja ljudi v organizaciji na pravo pot, da sami dosežejo ali presežejo svoje potenciale.

Zgoraj opisane filozofije vodenja so same sebi namen, če se njihovih vodil ne držimo v procesih vodenja. Sledeče poglavje služi temu, teoretski predstavitvi projektne vodenja in vseh njegovih elementov. Od posameznika pa je odvisno, na kakšen način bo svoj stil vodenja oplemenitil z daljno azijsko mislijo.

### **4.1 Vodenje**

Vodenje (voditeljstvo) je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem (Možina in drugi 2002, 499). Voditeljstvo je potrebno skozi ves projekt. Še posebej je pomembno ob nastanku problemov, ko so potrebne spremembe ali tam, kjer obstaja negotovost glede nadaljevanja projekta (Caupin in drugi 2007, 86).

O vodenju lahko govorimo le, če kdo vpliva na druge, tako da delujejo. Sporazumevanje med vodjo in teamom mora zadovoljiti obe strani (Možina in drugi 2002, 499).

Osnovne sestavine pri vodenju so vodja, team, člani in okolje.

### 4.1.1 Vodja

Vodja teama mora zbirati informacije, spodbujati izmenjavo mnenj, odkrivati probleme in ugotavljati, kdaj bo najbolj primeren trenutek, da bi jih rešili, da bi prišli do skupne odločitve.

Pomembnejše naloge vodij v teamu so:

- ravnanje ob nesoglasjih - Izkušen vodja ustvarja različne situacije, v katerih se kažejo različna, tudi nasprotna, mnenja članov. Tako nastajajo nesoglasja, ki so lahko ustvarjalna, če zna vodja vzdrževati ustrezno ozračje. Ravnanje ob nesoglasjih je uspešno, če vodja dopušča različna mnenja, ne hiti z zaključki in loči med izrekanjem in ocenjevanjem idej. Pomembnejša lastnost teamskega vodje je občutljivost in dovzetnost za razlike v teamu, zaradi katerih izbira ustrezen način vodenja;
- ravnanje s časom – Uspešno uporabljanje časa pomeni, da mora vodja vzdrževati primerno ravnovesje med dopuščanjem svobodnega izražanja in omejevanjem časa. Hiteti na sestanku samo zaradi tega, da bi čim prej prišli do sklepa, ne koristi dosti. Če člani menijo, da niso imeli priložnosti izraziti svojih stališč, so nezadovoljni in se neradi odločajo. Če pa vodja zavlačuje razpravo v nedogled, pri članih uplahne zanimanje in se začnejo dolgočasiti;
- ravnanje ob spremembah – V različnih situacijah teamskega dela so predlogi članov različni po strokovni tehtnosti in po učinkovitosti. Če je predlog za spremembo dober, naj se mu vodja pridruži, če ne, naj podpre tistega, ki je boljši. Vloga vodje pri uglasovanju sprememb je zelo pomembna, saj mora nenehno spreminjati svoje vloge: enkrat je v informacijski vlogi, drugič v pregledovalni, tretjič v pogajalski in tako naprej (Možina in drugi 2002, 565-566).

Da bi bil vodja čim bolj uspešen pri usmerjanju človeškega kapitala, mora izpolnjevati ustrezne pogoje:

- posedovati mora ustrezno znanje o koordinaciji in managementu;
- izkušen mora biti pri oblikovanju hipotez, da lahko izoblikuje nove koncepte;
- poznati mora več načinov vodenja in jih ustrezno uporabljati v različnih situacijah;
- biti mora komunikativen, da lahko vzpostavi dialog med člani teama;
- biti mora učinkovit pri oblikovanju metafor, ki pomagajo članom teama, da uporabijo svojo domišljijo;
- vzpostaviti mora zaupanje med člani skupine;

- posedovati mora zmožnost videti v prihodnost, na podlagi razumevanja dogodkov iz preteklosti (Nonaka in Takeuchi 1995, 156).

Že na začetku tega poglavja smo bili seznanjeni, da o vodenju lahko govorimo le, če kdo vpliva na druge. Ta oseba je vodja. Vodja ima s strani vodstva organizacije podeljeno avtoriteto za izvajanje projekta in upravljanje z ljudmi v projektnem teamu. Poseduje z močjo, s katero si pomaga voditi oz. usmerjati ljudi v skupini.

Moč je zmožnost vplivati in usmerjati posameznika, skupino, organizacijo k želenim rezultatom. Moč je poglavitna za vodjo. Vsak vodja ima moč in mora vedeti, kako naj jo uporablja. Osnove, viri, iz katerih vodja črpa moč, veliko povedo o tem, zakaj podrejeni sprejemajo navodila nadrejenega oz. zakaj jih ne sprejemajo, zakaj ne sodelujejo (Možina in drugi 2002, 506).

Ločimo več vrst moči, vpliva in sicer:

- legitimna moč – moč, ki izvira iz uradnega položaja, ki ga ima vodja v organizacijski hierarhiji, je legitimna moč;
- moč nagrajevanja – moč, ki izvira iz možnosti vodje, da sodelavce nagrajuje. Vodja jih lahko nagrajuje z materialnimi in nematerialnimi oblikami (ustreznejše delovno mesto, dopust v skladu z željami sodelavca, napredovanje, dodatki pri plači);
- moč pritiska – moč, ki izhaja iz bojazni, strahu sodelavcev pred kaznijo. Vodja, ki dobiva privolitev sodelavcev na tak način, uporablja razne vrste pritiska in sankcij (manj zeleno delo, očitki, odtegljaji pri prejemkih). → ta način uporabe moči ni najbolj učinkovit, saj se velikokrat zgodi, da se namesto izboljšanja pojavijo negativne oblike vedenja, sprenevedanje, opravičevanje ali celo ponarejanje poročil o storilnosti pri delu;
- referenčna moč – moč, ki izhaja iz identifikacije sodelavcev z vodjo. Sodelavci bi bili radi podobni vodji, ker so jim najbrž všeč njegove osebne lastnosti. Zato mu sledijo in ga posnemajo;
- ekspertna moč – moč, ki izvira iz strokovnega znanja vodje. Če vodja nima ustreznega znanja, prihaja do motenj, napak pri delu ali celo do poloma v vodenju (Možina in drugi 2002, 506-507).



Vodje uporabljajo vse oblike moči. Vse je odvisno od situacije, v kateri se nahajajo. Uspešnost vodje pa je odvisna od tega, koliko je sposoben presoditi, kdaj naj upošteva eno ali drugo moč oz. kombinacije moči.

Moč pa prihaja tudi od sodelavcev, saj je odvisna od tega, koliko so člani pripravljene slediti vodji in koliko zna vodja ustreči njim. Če člani teama podpirajo vodjo, njegova moč raste. Vodja pridobi moč članov skupine tako, da jim omogoča svobodo v odločanju. Poleg tega jih mora pohvaliti oz. jim dajati priznanja, če so njihovi dosežki v skladu z organizacijskimi cilji in pričakovanji članov (Možina in drugi 2002, 507).

Ena od nalog vodje je, da pozna sposobnosti svojih podrejenih in na podlagi tega zaupa ustrezne naloge. Torej vodja s pomočjo svoje moči prenaša delo na druge oz. pooblašča sodelavce za opravljanje nalog. To je stalen proces, ki temelji na sodelovanju in omogoča rast vsakemu posamezniku, tako vodji kot članom projektne skupine (Možina in drugi 2002, 504).

Vodja lahko vodi člane teama tudi na način upravljanja z emocijami. Ljudje se čustveno odzivajo na vsako situacijo, ki se pojavi v organizaciji. Negativna čustva zmanjšujejo njihovo produktivnost, pozitivna pa prispevajo k povečanju njihovih zmožnosti (Warneka 2006, 8). S tega vidika bi vodenje opredelili kot zmožnost spodbujanja in pripravljanja ljudi, da bi si želeli bojevati se za skupne cilje.

Warneka pravi, da vodenje ljudi skozi *harmonično emocionalno vključenost* privede team do kreativnosti in razvoja, poleg tega pa vzdrževanje pozitivne emocionalne vključenosti koristi tako posameznikom vključenim v skupino kot sami organizaciji. Harmonična emocionalna vključenost dovoljuje zmago vsem (Warneka 2006, 13).

Značilnosti/sposobnosti uspešnih vodji:

- prizadevnost, želja po dosežkih - uspešni vodje so vsi po vrsti ambiciozni in imajo željo po velikih dosežkih. So pozitivno misleči ljudje in imajo precejšnje zaupanje vase;
- zmožnost učenja iz težav pri delu – težave in neprijetnosti v svoji karieri jemljejo kot priložnost za drugačno ukrepanje in kot vir, iz katerega so se kaj naučili;
- posvečanje delu – vsi so zelo predani in delo jim predstavlja najpomembnejši element njihovega življenja;

- analiza in reševanje problemov – uspešni vodje znajo analizirati in reševati probleme. Pri tem jih odlikujejo sposobnost, da jasno opredeljujejo cilje, velika energija in pripravljenost za sprejemanje tveganja;
- delo z ljudmi – uspešen vodja se zaveda, da je uspeh odvisen od njegovih sodelavcev v skupini. Zato vzdržujejo z njimi odkrite odnose in participativen način dela;
- ustvarjalnost – ne pustijo se omejevati z ovirami in procedurami, ampak zavestno sprejemajo izzive in iščejo najboljše poti k ciljem (Možina in drugi 2002, 504).

Ne glede na stanje v teamu mora vodja prikazati samozavest in zaupanje vase, kar mu omogoča sprejemati smiselne odločitve in prepričati druge, da jih sprejemajo kot svoje. Vodenje terja nenehno učenje, pri čemer sposobnost sprejemanja odločitev ne vznikne čez noč.

To vodilo lahko opazimo tudi na primeru ameriških marincev. Marinci morajo nenehno brati knjige in revije z vojaško tematiko ter preučevati študije starodavnih in sodobnih bitk, s čimer vse bolj razumejo vojne in posledično tudi možnosti, da postanejo dobri vodje. Ali so to dosegli, pa je mogoče preveriti zgolj na fronti (McNab 2007, 115).

#### **4.1.2 Team**

Teami so skupine ljudi, ki delajo skupaj, da bi realizirali specifične predpisane cilje in so običajno oblikovani le za potrebe projekta (Caupin in drugi 2007, 52). Stanje v samem teamu je lahko harmonično, prevladuje motiviranost za delo in medsebojno sodelovanje. Lahko pa v teamu vlada tudi neenotnost, nasprotovanje, napetost in podobno, kar negativno vpliva na izvajanje nalog (Možina in drugi 2002, 500). Skozi diskusijo v teamu lahko pride razhajanja mnenj, kar pa ni nujno slabo. Ravno to nestrinjanje in konflikt člane skupine privede, da podvomijo o obstoječe premise in uporabijo svoje izkušnje v novi smeri (Nonaka in Takeuchi 1995, 14).

Razvoj teamskega duha v projektnem teamu pogosto poteka na projektnih zagonskih sestankih, delavnicah in seminarjih, ki lahko vključujejo projektne managerja, člane teama in včasih druge zainteresirane strani. Teamski duh (to je takrat, ko ljudje dobro sodelujejo) lahko dosežemo z motivacijo posameznika, družabnimi dogodki, s postavljanjem ciljev teamu in podpornimi strategijami (Caupin in drugi 2007, 52).

Projektni team je fleksibilen, prilagodljiv in participativen. Teami formirani znotraj organizacije združujejo strokovnjake z različnih področji z namenom, da rešujejočasne probleme oz. razvijajo kakšne nove produkte. Sodelujoči v projektnem temu združijo moči z namenom, da dosežejo zastavljen cilj naročnika/organizacije (Nonaka in Takeuchi 1995, 161).

### **4.1.3 Člani teama**

Vsak posameznik, ki stopa v organizacijo ima neka pričakovanja o svojem delu, delovnem mestu, plačilu, možnosti napredovanja, usposabljanju, zadovoljivosti pri delu itd., vendar to ni vedno v soglasju s stališči drugih v teamu ali je celo v nasprotju s cilji vodje (Možina in drugi 2002, 500).

Vsak posameznik poseduje znanje, katerega je pridobil skozi učni proces in izkušnje. Seštevek formalnega in neformalnega(izkušenj) znanja naredita vsakega posameznika unikatnega za organizacijo. Posameznik poseduje znanje, ki se v več vidikih razlikuje od znanja drugega sodelavca. Naloga projektnih vodji pa je, da vzpostavijo vzdušje v katerem se individualno znanje prenese v kolektivno. Ta širitev znanja pa poteka skozi interakcije oz. sodelovanje med posamezniki (Nonaka in Takeuchi 1995, 59).

### **4.1.4 Okolje**

Vsi trije opisani segmenti se povezujejo s spremenljivkami iz okolja v organizaciji, in sicer:

- struktura – Poznamo strukture, ki dopuščajo veliko osebne svobode, in druge, ki tega ne dopuščajo. Organizacija ima lahko več ravni vodenja ali pa je bolj ploska, brez hierarhije;
- tehnologija – Nekatere tehnologije so tržno določene glede programov in postopkov, druge dopuščajo svobodo izbire in se posamezne izvedbe lahko med seboj razlikujejo;
- delo, naloge – Podobno kot tehnologije so tudi delovni postopki in naloge lahko točno predpisani v navodilih in poslovniki ali pa je vsaj delno prepuščeno posamezniku, da si oblikuje svoj način in sistem dela;
- kultura, ozračje – V vsaki organizaciji je značilen določen vzorec življenja, vrednotenja, počutja, razpoloženja, ki je rezultat tradicije in neposrednih dogodkov. Le

to vpliva na delo in ljudi, zato mora vodja upoštevati te dejavnike (Možina in drugi 2002, 500).

Vsekakor so vse opisane značilnosti vodenja pomembne, vendar največje breme vseeno nosi vodja. Uspešna izvedba projekta je odvisna od tega, kako vodja uspešno usklajuje vse opisane dejavnike. Vzpostaviti mora harmonijo - le tako vzdušje zagotavlja uspeh in povečuje kreativnost.

Vodja se mora predvsem zavedati tega kaj vse vpliva na vodenje, aktivno usmerjati dogajanje in skušati doseči sinergijo učinkov med posameznikom, skupino in dejavniki okolja (Možina in drugi 2002, 500).

## **4.2 Projekti**

Projekt je časovno in finančno omejeno delovanje z namenom ustvarjanja natančno določenih dosežkov (namenjeno doseganju projektnih ciljev) v skladu s standardi kakovosti in zahtevami naročnika (Caupin in drugi 2007, 13).

Značilnosti projektov:

- zaznamujejo jih parametri, kot so cilji, jasni rezultati, čas, stroški, za projekt specifična organizacija in njihovo razlikovanje od drugih operativnih aktivnosti;
- so prizadevanja za organiziranje človeških in materialnih virov na nov način, za izvedbo enkratnega obsega dela z določenimi značilnostmi znotraj omejenega časa in finančnih sredstev ob sledenju standardnega življenjskega cikla, da bi dosegli koristne spremembe, ki so opredeljene s kvantitativnimi in kvalitativnimi cilji;
- so edinstven niz koordiniranih aktivnosti, ki jih izvaja organizacija, da bi uresničila specifične cilje, pri čemer imajo te aktivnosti točno določene parametre za doseg rezultatov;
- imajo značilnosti, kot so: novost, kompleksnost, pravne omejitve, interdisciplinarno teamsko delo in delitev dela;
- se lahko razvrstijo glede na tip, npr. investicijski projekti, projekti raziskav in razvoja ali projekti informacijsko-komunikacijskih tehnologij, in po ostalih kriterijih, kot so interni/eksterni projekti ali regionalni/nacionalni/mednarodni projekti (Caupin in drugi 2007, 128).

Projekti spodbujajo inovativnost, izvedeni pravilno v pravem okolju pa lahko privedejo do izjemnih rezultatov za organizacijo. Da bi bili le-ti pravilno izpeljani, je odvisno od vseh posameznikov vključenih v projekt in prav tako od trga samega. Na primer, če neka organizacija razvije isti produkt pred nami, je praktično skoraj ves trud zaman, saj je bilo uporabljenih veliko sredstev, uspeh pa so poželi drugi. Levji delež je torej odvisen od seštevka produktivnosti posameznikov, zato mora projektni vodja previdno izbrati sodelavce oz. podrejene. Pri tem mora upoštevati njihovo usposobljenost in samo zmožnost delovanja v skupini. Uspeh ali neuspeh projekta je tako odvisen od vodji samih, saj morajo le-ti poskrbeti, da v skupini vlada pozitivna klima, ki vodi k uspehu projekta. Da pa bi vodja vzpostavil harmonijo znotraj skupine, pa si lahko pomaga tudi z upoštevanjem daljno azijskih misli.

### **4.3 Taylorizem**

Čeprav naloga obravnava vzhodnjaške načine vodenja, se mi zdi smiselno prikazati enega od reprezentativnih primerov vodenja na »zahodu«, in sicer taylorizem.

Omenjeni pristop je uvedel Friderik Taylor (1856-1916) in sicer temelji na mehanskem pristopu. Ta mehanski pristop oz. taylorizem je značilen za piramidno strukturirane organizacije, ki so najbolj pogoste na zahodu. Taylor je strnil svoj pristop v pet točk: 1. prenesti vso odgovornost za organizacijo dela od delavca k managerju, 2. uporabiti znanstvene metode za doseganje najučinkovitejšega načina dela, 3. izbrati osebo, ki bo najbolje izvedla tako oblikovane naloge, 4. usposabljanje delavca za učinkovito delo, 5. skrbno nadzorovati delavčevo izvrševanje dela za izvedbo najustrežnejšega delovnega postopka in doseganje ustreznih rezultatov (Morgan 1997, 27).

Pri tem načinu je celotno načrtovanje dela prepuščeno managerjem, izvajanje dela pa delovnemu osebju. Taylor delavce pojmuje kot služabnike ali priveske strojem, ki so popolnoma pod nadzorom organizacije delovnega procesa. Taylor je svojim delavcem rad govoril: »Tukaj niste zato, da bi mislili. Za to so plačani drugi ljudje.« To ločitev rok od pameti je prevzelo veliko različnih družb po svetu, saj predstavlja brezobzirno učinkovitost, količinskost, predvidljivost, kontrolo in naloge, za katere ni treba obvladati posebnih veščin. Taylorjeva načela so si utrla pot tudi v tudi v organizacije, kot so bolnišnice, tovarne, mreže

prodaje na drobno, šole, univerze in druge institucije, ki težijo k racionalnosti in operativnosti (Morgan 1997, 26-34).

## Empirični del

### 5 Primeri vodenja

Spodaj predstavljena primera prikazujeta začetne poti dveh japonskih podjetji Hondo in Canon. Obravnavana primera sta ena ključnih v njuni zgodovini, saj je ravno pristop, ki so ga uporabili za reševanje projektnih ciljev, prinesel v podjetja pozitivne spremembe in povečano kreativnost zaposlenih. Vse to je vodilo k temu, da so ta podjetja danes tako uspešna v globalnem pogledu.

#### 5.1 Honda

Leta 1978 so vodilni pri Hondi dali zeleno luč za razvoj novega avtomobila s povsem novim konceptom. Ta nov koncept so pospremili s sloganom »Let's gamble (Kdor ne tvega ne profitira)«. Vodilni možje pri Hondi so prišli do spoznanja, da sta modela Civic in Accord postajala preveč domača.

Slika 5.1: Honda Civic 1978



Vir: Unique cars and parts (2009).

**Slika 5.2: Honda Accord 1978**



Vir: Car gurus (2008).

Zato so pri Hondi formirali team mladih inženirjev, katerih povprečna starost je bila 27 let. Ta nova generacija inženirjev/dizajnerjev naj bi bila polna nekonvencionalnih zamisli. Zato jim je vodstvo dalo le dve direktivi, ki se ju morajo držati in sicer: narediti produkt, ki se povsem razlikuje od tistega kar je podjetje storilo dosedaj in narediti taisti avto poceni, a ne zastoj. Projektni team je torej iz tega razbral, da je edini način izumiti nekaj povsem novega. Projektni vodja Hiroo Watanabe se je domislil še enega slogana, ki bi ilustriral ambiciozno nalogo skupine: »Avtomobilska evolucija«. Ta fraza je opisovala ideal. Kar je postavljalo nova vprašanja znotraj skupine: »Če je avto organizem, kako/v katero smer naj se potem razvije?« Medtem ko so člani teama med seboj razpravljali, kaj naj bi novi slogan pomenil, so prišli do odgovora z novim sloganom in sicer: »man-maximum, machine-minimum (človeški-maksimum, strojev-minimum)«. S tem so nekako ujeli prepričanje skupine, da bi moral avto izražati odnos med človekom in strojem. To pa je predstavljalo izziv, ki ga je Watanabe imenoval »razumevanje Detroita«, ta naj bi pomenil žrtvovanje udobja za ceno izgleda.

Ta evolucijski trend, ki ga je team razvijal, je sčasoma dobival obliko, avto istočasno kratek (v dolžino) in visok (v višino). Tak avto naj bi bil lažji in cenejši, ampak tudi bolj udoben in zanesljiv, kot tedanji tradicionalni avtomobili. Zaradi svoje višine je omogočal potnikom veliko prostora in udobja, na cestišču pa je zaradi svoje kratke oblike oziroma karoserije zavzemal malo prostora. Skratka Hondinim inženirjem je uspelo zmanjšati prostor, ki ga zavzema motor in ostali mehanski deli. To je dalo rojstvo novemu konceptu, ki je zajemal



bistvo tega novega produkta in sicer »Tall Boy (visoki fant)«. Sčasoma se je preimenoval v Hondo City, značilni urbani avto avtomobilskega proizvajalca Honde.

**Slika 5.3: Honda City – prva generacija**



Vir: Auto world (2008).

Tall Boy koncept je nasprotoval vsemu, kar je bilo tedaj na trgu. Za tisti čas so bili značilni dolgi in nizki avtomobili. Honda City je za tisti čas predstavljala revolucijo v avtomobilskem prostoru. Ta avto je pripeljal do povsem novega pristopa pri razvijanju avtomobilov, ki je temeljil na konceptu man-maximum, machine-minimum, ta je nato vodil do nove generacije »visokih in kratkih« avtomobilov, ki sedaj predstavljajo večinski delež na Japonskem (Nonaka in Takeuchi 1995, 11-12).

## **5.2 Canon**

Vodstvo v Canonu je leta 1979 vprašalo inženirje/razvijalce s povprečno starostjo okoli trideset let, če je možno narediti radikalno nov kopirni stroj. Želeli so razviti mali multifunkcijski produkt, ki bi ga lahko uporabljal vsak in ki bi bil proizveden z minimalnimi stroški. S tem novim produktom so ciljali na male pisarne, lastnike majhnih podjetji, profesionalce kot so doktorji, odvetniki, prodajalci, pisatelji in na koncu tudi gospodinjstva. Skratka ljudi, ki bi kupili kopirni stroj za osebno rabo. Da bi prodrli na takšen trg, bi moral biti novi produkt majhen, lahek, poceni, preprost za uporabo, a ne za ceno kvalitete. Vodstvo Canonu je izrazilo upanje, ne ukaza, da bi razvili »kopirni stroj za 1.000 \$« osnovan s

popolnoma novim konceptom. Temu so sledila številna neformalna srečanja, kjer se je počasi izoblikovala groba slika osebnega kopirnega stroja. Ta slika je bila izražena s petimi cilji: kopirni stroj mora izdelovati jasne in kvalitetne kopije, mora biti najlažji in najmanjši kopirni stroj na svetu, njegova cena mora biti za polovico manjša od najmanjšega kopirnega stroja na tržišču, mora biti čim bolj zanesljiv (brez potrebe po rednem servisiranju) in mora biti kreativen in vsebovati elemente zabave. Vendar v času ko so bili te cilji izoblikovani, ni bilo predlaganih še nikakršnih tehnoloških rešitev. Nič ni kazalo k temu, da bodo uspešno izvedli zastavljeni cilj.

Ob izoblikovanih ciljih se je izoblikoval tudi projektni team z nalogo, da realizira zastavljeni projekt. Formiran je bil štirinajst članski team, s projektnim vodjo Hiroshi Nitando. Team je vseboval 8 članov iz oddelka za raziskave in razvoj, 3 iz produkcije, 2 iz marketinga in enega iz oblikovanja. Njihova povprečna starost je bila 28 let. Team se je lotil projekta s pomembnimi vprašanji: »Zakaj so kopirni stroji tako dragi?« in »Zakaj potrebujejo toliko vzdrževanja/servisiranja?«. Team se je soočal z veliko težavo, saj je moral razrešiti težavo med zanesljivostjo in ceno. Jasno je, da bi se produkcijska cena zvišala, če bi želeli zvišati stopnjo zanesljivost in ravno tako bi se povečalo število servisnih storitev, če bi se poizkušalo zbiti ceno. Kako bi hkrati izboljšali zanesljivost in ceno? Da bi rešili to zagato, so morali člani z različnih področji opustiti konvencionalne modrosti in začeti delati na popolnoma novem konceptu. Ta izziv so poimenovali »Canonova revolucija«.

Projektni team je ugotovil, da imata obe zastavljeni vprašanji skupen odgovor. Večina do tedaj razvitih kopirnih strojev je imela zelo zapleten mehanizem, ta je potreboval redno servisiranje za učinkovito delovanje. Večina vzrokov za servisiranje kopirnih strojev pa je bila zaradi »valja (kartuše)«. Ker je bilo servisiranje zelo drago, bi vsakršna koli redukcija periodičnega vzdrževanja kopirnih strojev posledično privedla do nižjih cen.

Člani teama so se dobivali na raznih kampih, kjer so preverjali svoje teorije. Člani projektnega teama niso diskutirali samo med sabo, ampak so na te seminarje povabili tudi druge ljudi iz drugih področji Canona, da bi pomagali teamu gledati na problem s prave perspektive. Kreativne rešitve so izhajale ravno iz teh srečanj, kjer so bila predstavljena različna mnenja in predlogi od ljudi z različnih pozicij. Ravno na enem izmed teh srečanj se je pojavilo vprašanje: »Kaj pa če bi izdelali kartušo (valji in ostali mehanizem okoli njega) za enkratno uporabo?«. Ta ideja je omogočala, da kopirni stroj pravzaprav ne bi potreboval

vzdrževanja. Vsi deli, katere je bilo potrebno do tedaj servisirati oz. vzdrževati, so bili pri tem pristopu zamenljivi. Rodil se je čisto nov koncept.

**Slika 5.4: kartuša → »vse v enem«**



Vir: Markit (1997).

**Slika 5.5: končni izdelek → Canon PC-10**



Vir: Canon Europe (2009).

Zamenljiva kartuša je ekipi predstavljala preboj naprej. Ta koncept jim je omogočal bolj preprosto strukturo. Preprosto strukturo pa so potrebovali pri izvedbi manjšega kopirnega stroja. S tem je projektni team dosegal skoraj vse aspekte razen cenovnega.

Ko so na enem izmed srečanj med seboj predstavljali različna mnenja, iskali rešitve, je Hiroshi Tanaka naročil pivo. Medtem, ko je gledal v pločevinko in poslušal diskusijo med kolegi, je začel naglas razmišljati »Koliko pa stane izdelava takšne pločevinke?«. To vprašanje je privedlo do razmišljanja v teamu, kako bi se lahko proces izdelave aluminijaste

pločevinke prenesel oziroma prilagodil za izdelavo aluminijaste kartoše. Razmišljanje teama v to smer je privedlo do zmanjšanja stroškov izdelave zamenljivih kartoš.

Z drugačnim pristopom, to je od obravnavanja produkta kot nekaj večnega/stalnega do nekaj zamenljivega, je bil team zmožen realizirati zastavljene cilje. Znanje, ki ga je pridobil projektni team je podjetje Canon uspešno uporabljalo pri izvedbi ostalih projektov v prihodnosti (Nonaka in Takeuchi 1995, 140-150).

### **5.3 Obravnava primerov Honde in Canona**

Oba predstavljena primera predstavljata razvojno obdobje multinacionalk Honde in Canona. Primera predstavljata prehodno obdobje podjetji, ki je bilo potrebno za rast podjetji tako na domači kot tudi na globalni ravni.

Primera prikazujeta kako je bilo vodstvo v podjetju razvojno naravnano in na kakšen način je spodbujalo zaposlene pri iskanju in razvijanju novega znanja. Pristopa uporabljena s strani Canona in Honde sta si zelo podobna in v njih lahko najdemo veliko vzporednic. Povprečna starost članov v teamih je bila 27 let, saj so vodje v podjetjih iskali novo znanje in kreativnost še »neonesnaženih« umov. Zavedali so se, da morajo nove projekte začeti na praznem listu papirja in opustiti ustaljene razvojne procese/smernice. Člani projektnih teamov so med seboj vseskozi delili zamisli in diskutirali o njihovi ustreznosti. Te njihove zamisli so se skozi dialog, diskusijo, deljenjem izkušenj in opazovanjem v skupini izkristalizirale v novo znanje, ki je omogočalo pomik razvoja projekta na naslednjo raven. Zelo pomemben faktor so predstavljala tudi trenja v skupini in razvojni pritisk, ki ga je bilo moč čutiti v podjetju, saj so oboji nujno potrebovali produkt, ki bi povečal njihovo uspešnost. Ta pritisk oziroma kaos je ravno tako prispeval levji delež pri ustvarjanju novega znanja.

V prvem primeru je opaziti tudi veliko uporabljanja metafor in simbolizma z vseh strani (vodstva, projektnega vodje in teama). To so uporabljali zato, da so izrazili nekaj, česar tisti trenutek še niso mogli izraziti. Niso znali pretvoriti svojih »notranjih« zamisli v smislen tekst, zato so se posluževali metafor. Metafore posamezniku pomagajo povečati kreativni proces.

V obeh primerih lahko opazimo, da so bili projektni teami sestavljeni s sorazmerno mladimi ljudmi. Te naj bi bili po mnenju vodstva še najbolj kreativni. Po drugi strani pa tudi predstavljajo generacijo, ki bo te oziroma podobne produkte uporabljala v prihodnje. Zato je najbolje, da ta generacija sodeluje tudi v razvoju teh produktov, saj sama najbolje ve kaj si želi uporabljati v prihodnje.

#### **5.4 Tayloristični pristopi v praksi**

Za primer bom prikazal restavracije s hitro prehrano oz. njihovo verigo postrežbe s hamburgerji, picami in drugimi visoko standardiziranimi proizvodi. V njih je delo pogosto organizirano do minute natančno, in sicer na podlagi načrtov, ki analizirajo celoten proces proizvodnje in uvajajo učinkovite postopke dela. Slednji predstavljajo specializirane naloge ljudi, ki so izšolani in naučeni, da jih zelo natančno izvršijo. Celotno načrtovanje dela je prepuščeno managerjem, izvajanje pa delovnemu osebju. Take vrste organizacije uporabljajo t.i. kontrolni seznam, ki ga vodstvo uporablja za nadzorovanje in ocenjevanje osebja pri delu. Tak seznam vključuje točke, kot so: *Ali se zaposleni nasmehne? Ali vzpostavi očesni stik? Ali oseba za pultom natančno pozna meni? Ali je naročilo pravilno zavito? Ali je znesek plačila izrečen jasno in dovolj slišno? Ali se zaposleni zahvali?* (Morgan 1997, 20-27).

Taylorizem so prevzele tudi mnoge azijske države, ki so hkrati tudi zibelka filozofij vodenja, ki sem jih obravnaval v začetnih poglavjih. Vzrok za ta pojav gre iskati v zahodnjaških podjetjih, ki so in še vedno selijo svojo proizvodnjo na Kitajsko in druge azijske države. To se dogaja zaradi hlepenja po večjih dobičkih, saj je v azijskih državah delovna sila neprimerno cenejša kot v Evropi in ZDA. Tako je danes v Aziji, mnogo zahodnih podjetji, ki so zaradi želje po večjem dobičku in konkurenčnosti širili svoj imperij v Azijo.

Kot primer žrtve zahodnega kapitalizma bi prikazali kitajsko mesto Shenzhen. Do leta 1980 je mesto štelo le sedemdeset tisoč prebivalcev, vendar ko je Deng Xiaoping leta 1980 to mesto izbral za središče svojih poizkusov uvajanja tržnega kapitalizma, je rast prebivalstva naglo narasla. Danes to mesto šteje že več kot sedem milijonov prebivalcev. Shenzhen je postal prvo pravo kapitalistično mesto Kitajske. Zelo pomembno vlogo pri tem je igral tudi Shenzhenov geografski položaj, saj se nahaja zelo blizu Hong-Konga. In ravno poslovneži tega mesta so v Shenzhenu največji vlagatelji.

Slika 5.6: Shenzehn



Vir: Guangzhou map (2009).

Prebivalstvo Shenzhena izvaja predvsem industrijska dela. Leta 1994 je v trideset tisočih shenzhenskih obratih delalo že šest milijonov ljudi. Zaradi prišlekov s podeželja, ki prihajajo z željo po zaslužku, je Shenzhen eno najbolj mladostnih mest na svetu. Večina prebivalstva tega mesta šteje manj kot devetindvajset let. Shenzehn naj bi bil kraj, kjer se uresničijo sanje prenekaterega mladega priseljenca, ki hrepeni po donosni službi, pustolovščinah in ljubezni. Vendar se te sanje za marsikaterega izmed njih ne uresničijo. Kot vsa industrijska mesta katerih razcvet temelji predvsem na trdem delu priseljencev, se zanaša na delovno silo, ki se ne zna orientirati, organizirati ali zahtevati višjih plač in bo zato tudi v prihodnje ostalo med najcenejšimi na svetu (Fishman 2005, 105-113).

V Shenzhenu je število ženskega prebivalstva precej večje od števila moških, kar pa je za Kitajsko zelo nenavadno. To je posledica industrializacije mesta, saj so dekleta za delodajalce primernejša za opravljanje del, ki zahtevajo potrpežljivost in natančnost. Moškim naj bi namreč teh lastnosti primanjkovalo. Zaradi takšnih predsodkov v Shenzhenu raje zaposlujejo ženske, kjerkoli je to mogoče. Vendar žensk ne zaposlujejo zaradi prej omenjenih razlogov,

ampak zaradi tega, ker so ženske bolj ubogljive in prilagodljive od moških. Kitajski direktor obrata za izdelovanje elektronskih naprav, ki je deloval v ZDA, v Tajvanu in v Koreji, je trezno izjavil: »Moški kadijo in se pretepajo. So težje obvladljivi in pogosto povzročajo probleme« (Fishman 2005, 109-110).

Kot prikazujeta zgornja primera, je taylorizem orodje za zagotavljanje splošnega nadzora na delovnem mestu, pa tudi sredstvo za pridobivanje dobička. Podjetja, ki uporabljajo tayloristični pristop, imajo tudi dinamičen in inovativen značaj, vendar je ta zaupan le njegovemu osrednjemu osebju oziroma »tistim na vrhu piramide«. Organizacija je tako prikrajšana za prispevek kreativnosti in razuma, ki ju zaposleni v ugodnih okoliščinah lahko razvijajo.

## 6 Preverjanje hipotez

*H1: Ne obstajajo razlike med daljno azijskim načinom vodenja in evropskim (zahodnim).*

Predstavljena primera Canona in Honde, prikazujeta azijski pristop pri vodenju projektov v organizacijah. Ta pristop temelji na harmoniji med ljudmi v organizaciji, kar povečuje njihovo kreativnost. Za primerjavo med »vzhodnim« in »zahodnim« pristopom pa bomo kot protiutež vzhodnjaškemu načinu vodenja obravnavali taylorizem. Taylorizem se dandanes v zahodnih družbah managerji še vedno učijo in čeprav je ta pristop povozil čas, ga v večini managerskih šol še vedno kujejo v nebo.

Warneka vidi v sodobnih organizacijah pet najbolj pogostih problemov, s katerimi se vodje v današnjih organizacijah soočajo:

1. Organizacije vodjem plačujejo ogromno denarja, da s svojimi dejanji izkoreninijo čustva;
2. Voditelji v zmoti verjamejo, da je pravilna smer pri vodenju ljudi samo ena;
3. Voditelji organizacij nočejo verjeti, da obstajajo napačni načini pri vodenju ljudi;
4. Voditelji iščejo preproste načine pri vodenju ljudi;
5. Organizacije imajo piramidno strukturo (Warneka 2006).

Kot lahko opazimo, vsi navedeni problemi izhajajo iz taylorizma, kjer je jasno določena meja med zaposlenimi in vodstvom. Za takšne organizacije je značilna zelo nizka raven komunikacije in sodelovanja med oddelki. Ljudje so seznanjeni samo z dogajanjem na svojem področju, brez širšega pogleda na situacijo, v kateri se je znašlo celotno podjetje. Rezultat tega je, da imajo aktivnosti, podprte z ene strani organizacije, pogosto negativne posledice za druge → zgodi se tudi, da delovanje enega oddelka izključuje oziroma ovira interese drugega.

Problem je tudi, da takšne organizacije spodbujajo zaposlene k ignoranci. To se kaže v trditvah, kot so: »To ni moja skrb; to je njegova odgovornost, ne moja; tu sem le zato, da naredim, kar mi je bilo rečeno« (Morgan 1997, 32).

Na sodobnih delovnih mestih zaznavamo ogromno apatije, brezbržnosti in pomanjkanja ponosa, kar pa ni naključje, temveč posledica mehanističnega pristopa. Mehanistične



organizacije ne spodbujajo iniciative, saj od ljudi zahtevajo, da ravnajo po ukazih in ohranjajo svoj položaj. Tako zaposleni ne sprašujejo več o tem, kaj delajo. Tisti, ki se v birokratskih organizacijah sprašujejo o pomenu konvencionalnih praks, pogosto veljajo za težavne. Posledica tega je razcvet brezbrizja in ravnodušja, ljudje sprejemajo dejstvo, da so nemočni pri reševanju problemov. Vendar bi jih skupaj lahko razumeli, pa tudi rešili. Mehanistični pristop k organizaciji bolj omejuje kot spodbuja razvoj človeških zmogljivosti. Ljudi oblikuje tako, da bodo ustrezali potrebam mehanične organizacije, namesto da bi delovanje organizacije gradili na podlagi človeških potencialov in učinkovitosti (Morgan 1997, 33-34).

Zaradi slabe komunikacije med oddelki se takšne organizacije težko prilagajajo spremembam, saj na njih niso pripravljene. Ker ni pretoka med oddelki, vodje ne morajo izoblikovati celotne slike in ugotoviti, kaj je narobe oziroma predvideti trend premika. Mehanski pristop ne ustvarja samo slabega vzdušja pri zaposlenih, ampak na dolgi rok škoduje tudi sami organizaciji.

S pomočjo reprezentativnih primerov iz obeh skupin tako »zahodne« kot tudi »vzhodne«, se zdi, da zastavljene hipoteze ne moremo potrditi. Na eni strani imamo daljno azijski pristop, ki temelji na harmoniji in raziskovanju posameznikovih potencialov, na drugi strani pa vodilni zahodnjaški pristop taylorizem. Dejstvo je, da se pristopi med seboj tako razlikujejo, da je med njimi nemogoče najti kakšno vzporednico.

Poudarek na fleksibilni, teamsko usmerjeni organizaciji se bo v prihodnosti zagotovo večal, vendar kot je opaziti tayloristične režime še vedno prevzemajo v vseh kulturah. Vodje teh podjetji se ne ozirajo na osebno rast zaposlenih, na njihovi poti jim je pomemben le dobiček. In dokler bo na svetu obstajala zamenljiva in poceni delovna sila, se bodo svojega sistema lahko še vedno oklepali.

***H2: Vzhodnjaški načini vodenja so bolj naklonjeni osebni rasti posameznika kot zahodni.***

Skozi nalogo smo prikazali, da je vzhodnjaški način usmerjen k pravičnosti, medčloveškim odnosom, dostojanstvu, spoštovanju ... Skratka teži k vzpostavljanju harmonije. Medtem ko

posamezniku na zahodu predstavlja ideal izpolnjevanje oz. sledenje individualnim ciljem, je na vzhodu ljudem bolj pomembna skupnost oz. posameznikovo delovanje v skupno dobro.

Na primeru Canona in Honde lahko vidimo, da je vodstvo pustilo zaposlenim ogromno manevrskega prostora, znotraj katerega so lahko kreativno delovali. Ravno ta svoboda zaposlenih je vodila k temu, da so uspešno izvedli projektne cilje, poleg tega pa so ta val uspešnosti prenesli tudi na druge oddelke. Organizacije na tak način uspešno izvajajo projekte, poleg tega pa se zaradi podpiranja kreativnosti oziroma samoiniciative posameznika ustvarja harmonično vzdušje v organizaciji.

Na zahodu so najbolj razširjene piramidno strukturirane organizacije. Pri takšnih organizacijah je celotno načrtovanje dela prepuščeno managerjem, izvajanje pa delavcem. V zahodnih organizacijah smatrajo zaposlene kot nekakšen podaljšek strojev in jih s tega vidika vidijo samo kot zamenljive dele. Organizacije so strukturirane tako, da imajo zaposleni točno določene naloge, torej je kreativnosti med zaposlenimi bolj malo oziroma je ta dovoljena le peščici ljudi v organizaciji.

Daljno azijske filozofije vsekakor poudarjajo osebno rast in harmonično vzdušje v skupini. K temu so naklonjene tudi obravnavani vzhodni organizaciji Canon in Honda, kar je lepo razvidno tudi iz njihovih primerov. Z vsem prikazanim v nalogi lahko povzamem, da so vzhodnjaški pristopi bolj naklonjeni k osebni rasti posameznika kot zahodnjaški. S tem tudi potrjujem zastavljeno hipotezo, saj zahodnjaški pristopi bolj omejujejo kot spodbujajo razvoj človeških sposobnosti/zmogljivosti in s tem vzpostavljajo morbidno vzdušje v organizaciji, kar še zmanjšuje storilnost zaposlenih.

## 7 Zaključek

Neukemu zahodnjaku ob misli na daljno azijska ljudstva na misel pridejo predvsem ponarejene ure, represivni režimi, poceni delovna sila ipd. V teh ljudstvih vidijo predvsem grožnjo domačemu gospodarstvu, saj zaradi svojih ogromnih razsežnosti in poceni delovne sile odvzemajo delovna mesta povprečnemu zahodnjaku. Namen tega dela pa je prikazati vzhodna ljudstva v malo drugačni in sicer bolj pozitivni luči.

V diplomski nalogi smo se usmerili na njihove filozofije. Kot smo skozi nalogo prikazali, se je upoštevanje daljno azijskih filozofij izkazalo za zelo učinkovito pri vodenju projektov. Stališča, ki jih te filozofije zagovarjajo, težijo k harmoniji človeka s sočlovekom in okoljem. To pa prispeva k boljši zaznavi problema in njegovi razrešitvi. Ravno njihov, za nas inovativen pristop, pa jih je postopoma pripeljal na pot odličnosti.

Vodenje je način s katerim vodja vpliva oziroma usmerja ljudi z namenom, da izkoristijo svoje potencialne. V sodobnem projektnem vodenju s teami sestavljenimi iz samih »odličnikov«, vendar je to skupek različnih idealov, ki mora delovati kot celota. Teamski vodja pa mora skrbeti, da ta celota deluje efektivno in produktivno. Veliko smernic, kako pravilno voditi človeški kapital, pa lahko najdemo tudi v daljno azijskih filozofijah. Ob upoštevanju teh smernic lahko vodja doseže visoko stopnjo uspešnosti teama, kot smo na podlagi primerov prikazali tudi v nalogi.

Moja želja je bila, da v svoji nalogi prikažem to pot in medtem tudi apeliram na zahodnega bralca naj se poskuša držati oziroma ravnati po vzhodnjaških filozofskih načelih. To je sicer težka naloga, saj je nam zahodnjakom privzeto individualistično razmišljanje in videnju sebe kot nekega ideala za izpopolnjevanje. Kljub temu pa nam ta filozofska načela lahko pomagajo, da dozorimo kot osebe in da skušamo bolj celostno gledati na svet.

## 8 Literatura

1. *Amazonaws*. 2009. Dostopno prek: <http://designious.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2009/04/ying-yang.jpg> (2.september 2009).
2. *Auto world*. 2008. Dostopno prek: <http://blog.autoworld.com.my/wp-content/uploads/2008/12/cityturbo1.jpg> (2. september 2009).
3. Avsenik, Kristina. 2008. *Vojaška disciplina*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
4. Beaver, Pierce R. 1982. *Religije svijeta*. Zagreb: Grafički zavod Hrvatske.
5. Berce, Jaroslav. 2009a. Znanja borilnih veščin za vodenje (projektov). V *Z inovativnostjo in projekti do poslovnega uspeha*. ur. Aljaž Stare, 167-177. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
6. --- 2009b. Tao veščine za vodenje projektov. *Projektna mreža Slovenije*: 21-29.
7. *Canon Europe*. 2009. Dostopno prek: [http://www.canon-europe.com/Images/PC%20Copier\\_tcm13-448481.jpg](http://www.canon-europe.com/Images/PC%20Copier_tcm13-448481.jpg) (2. september 2009).
8. *Car gurus*. 2008. Dostopno prek: <http://www.cargurus.com/images/2008/05/25/00/26/pic-22010.jpeg> (2. september 2009).
9. Caupin, Gilles, Hans, Knoepfel, Peter, Morris, Erhard Motzel in Olaf Pannenbacker. 2007. *Struktura kompetenc projektnega managementa*. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
10. Fishman, Ted C. 2005. *Kitajski izziv*. Ljubljana: Orbis.
11. Golubović, Goran. 2003. *Stare modrosti v sodobni marketinški misli*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
12. *Guangzhou map*. 2009. Dostopno prek: [http://www.mychinadocs.com/images/guangzhou\\_map.gif](http://www.mychinadocs.com/images/guangzhou_map.gif) (2. september 2009).
13. Heider, John. 1985. *Tao vodenja*. Ljubljana: Alpha Center.
14. *Karate filozofija borilnih veščin*. 2009. Dostopno prek: [http://www.feniks-sports.com/karate/karate-filozofija\\_borilnih\\_vescin.pdf](http://www.feniks-sports.com/karate/karate-filozofija_borilnih_vescin.pdf) (7. avgust 2009).
15. Krause, Donald G. 1995. *Umetnost vojne za poslovneže*. Ljubljana: Taxus.
16. *Markit*. 1997. Dostopno prek: <http://www.markit.eu/Images/Big/97/D5/97D5B7BE-C7C9-4546-BAC5-0281BF3301C7.jpg> (2. september 2009).
17. McNab, Chris. 2007. *Tehnike vzdržljivosti*. Ljubljana: Defensor.
18. Morgan, Gareth. 1997. *Podobe organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

19. Možina, Stane, Rudi, Rozman, Miroslav, Glas, Mitja, Tavčar, Danijel, Pučko, Janko, Kralj, Štefan, Ivanko, Bogdan, Lipičnik, Jože, Gričar, Metka, Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
20. Nonaka, Ikujiro in Hirotaka Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
21. Plos, Nataša. 2005. *Ideja o reinkarnaciji v okviru indijske misli in v sodobnih zahodnih družbah*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
22. Potočnik, Dragan. 2006. *Azija med preteklostjo in sedanostjo*. Maribor: Založba Pivec.
23. Prinčič, Monika. 2007. *Japonska kultura, znanost in animacija*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
24. Smrke, Marjan. 2000. *Svetovne religije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
25. Sun, Cu. 2007. *Umetnost vojne*. Ljubljana: Amalietti.
26. Topovšek, Nada. 2003. *Zen budizem, borilne veščine in vsakdanji način življenja: primer japonskih samurajev*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
27. *Unique cars and parts*. 2009. Dostopno prek:  
[http://www.uniquecarsandparts.com.au/images/years/1972/honda\\_civic.jpg](http://www.uniquecarsandparts.com.au/images/years/1972/honda_civic.jpg) (2. september 2009).
28. Warneka, Timothy H. 2006. *Leading People the Black Belt Way*. Cleveland, Ohio: Asogomi Publishing International.