

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Vesna Klemenčič

**Deljeno vodenje na primeru organizacije Morning Star v ZDA in
organizacije Buurtzorg na Nizozemskem**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Avtor: Vesna Klemenčič

**Mentor: red. prof. dr. Igor Lukšič
Somentor: red. prof. dr. Bogomil Ferfila**

**Deljeno vodenje na primeru organizacije Morning Star v ZDA in
organizacije Buurtzorg na Nizozemskem**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016



IZJAVA O AVTORSTVU magistrskega dela

Podpisani/-a Vesna Klemenčič, z vpisno številko 21041196, sem avtor/-ica magistrskega dela z naslovom: Deljeno vodenje na primeru organizacije Morning Star v ZDA in 4. julij 2016 organizacije Buurtzorg na Nizozemskem.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo magistrsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorski in sorodnih pravicah (UL RS, št. 16/07-UPB3, 68/08, 85/10 Skl.US: U-I-191/09-7, Up-916/09-16)), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko magistrskega dela ter soglašam z objavo magistrskega dela v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 04.07.2016

Podpis avtorja/-ice: _____

Deljeno vodenje na primeru organizacije Morning Star v ZDA in organizacije Buurtzorg na Nizozemskem

Danes se organizacije in vodje soočajo s hitro spreminjajočim se okoljem in delovne naloge postajajo vedno bolj zahtevne in več disciplinarne. Obenem vedno večja dostopnost digitalnih medijev in internetnih platform omogoča hitrejši pretok informacij, s tem pa vodje niso več edini vir informacij, izgubljajo avtoriteto in moč. Prenos moči in odprtost, ki jo omogočajo digitalni mediji, spodbujata in podpirata nastanek deljenega vodenja. Deljeno vodenje predstavlja odgovor vedno večjim zahtevam okolja, hkrati pa predstavlja način vodenja, ki vključuje potencial celotne organizacije in vseh njenih članov.

S tem namenom, naloga preučuje deljeno vodenje kot odgovor na vedno bolj zahtevna delovna okolja. Deljeno vodenje je mogoče vzpostaviti, v kolikor so za to postavljeni potrebni pogoji v organizaciji in v kolikor so vsi člani organizacije pripravljeni na ta način dela. V nalogi preučimo dva modela deljenega vodenja v organizaciji Buurtzorg z Nizozemske in podjetju Morning Star iz ZDA.

Deljeno vodenje se izkaže kot dober način delovanja, ko se od vodje pričakuje več znanja in izkušenj kot jih premore sam. Tako se lahko v vodenje vključi katerikoli drug član organizacije, ki ima potrebna znanja in izkušnje. Deljeno vodenje se izkaže kot koristno tudi v smeri transparentnosti organizacije, še bolj pa v zadovoljevanju potreb članov organizacije. Ti se namreč v tem načinu delovanja lahko izkažejo s svojimi talenti in potenciali, s tem pa se večja njihovo zadovoljstvo in veselje do dela. Deljeno vodenje tako koristi ne le organizaciji, pač pa najbolj vsem članom organizacije. Naloga tudi preuči kritične točke deljenega vodenja in okolja, v katerih deljenega vodenja ni možno vzpostaviti in odkriva področja, ki jih bo potrebno še preučiti za boljše razumevanje deljenega vodenja in njegovo vzpostavljanje v organizacijah in skupinah.

KLJUČNE BESEDE: Deljeno vodenje, vertikalno vodenje, zaupanje, opustitev kontrole, zadovoljstvo zaposlenih.

Shared Leadership; Example of the Organization Morning Star from the USA and Organization Buurtzorg form the Netherlands

Today, the organizations and leaders are faced with fast-changing environments, and work tasks are becoming increasingly complex and multi-disciplinary. In addition, wide access to the digital media and internet platforms influence wide flow of information, resulting in the fact that leaders are not the only source of information; they are losing authority and power. The shift of power and transparency, enabled by the digital media, give incentive for shared leadership to appear. Shared leadership can help organizations in facing the challenges from the environment, but also to engage in leadership that embraces the potential of entire organization and its members.

In this view, this paper examines shared leadership as a response to arising complex working environments. Shared leadership can be introduced to working environments under certain conditions and under the consent of all members of the organization. Two models of shared leadership are being examined in this paper: Organisation Buurtzorg from the Netherlands and Organization Morning Star from the USA.

Shared leadership was found to be a good model of leadership for leaders to solve demands with increased knowledge and skills. Thus, any member of the organization can be involved in the leadership process, when his/her skills and knowledge are in demand. Shared leadership also benefits the transparency of the organizations, as well as wellbeing of its members. This paper shows that the members of the organization find this model of leadership satisfying their need to show their own potential and talents, which increases their enthusiasm for work. Therefore, shared leadership not only benefits the organization itself but most of all, its members. This paper also maps critical points of shared leadership and conditions that are not benevolent for its development. Moreover, this paper makes valuable implications for future research, suggesting research of shared leadership and the preconditions for its inclusion in organisations and groups.

KEYWORDS: Shared leadership, vertical leadership, trust, letting go of control, wellbeing of employees.

KAZALO

1	UVOD	1
	1.1 Opredelitev predmeta in cilj naloge	1
	1.2 Metodologija in metode preučevanja	6
2	ZGODOVINSKI OKVIR VODENJA	8
	2.1 Evolucijski model vodenja po Daftu	10
	2.2 Evolucija vodenja po Lalouxu	11
3	TEORETIČNI OKVIR DELJENEGA VODENJA	18
	3.1 Deljeno vodenje v primerjavi s hierarhičnim vodenjem	18
	3.2 Deljenega vodenje – predhodne teorije	23
	3.3 Komponente deljenega vodenja	31
	3.4 Vpliv digitalnih medijev na razvoj deljenega vodenja	37
	3.5 Medijamorfoza	38
	3.6 Pogoji uspeha in riziki deljenega vodenja	44
4	PRIMERA DELJENEGA VODENJA	49
	4.1 Organizacija Buurtzorg na Nizozemskem	49
	4.1.1 Družbena inovacija	53
	4.1.2 Buurtzorg globalno	53
	4.1.3 Izzivi podjetja	54
	4.2 Podjetje Morning Star v ZDA	56
	4.2.1 Model samovodenja v podjetju Morning Star	56
	4.2.2 Opolnomočenje zaposlenih	57
	4.2.3 Pismo dogovora med zaposlenimi in podjetjem	57
	4.2.4 Doseganje sporazumov	58
	4.2.5 Skupen dogovor o plačilu zaposlenih.....	58
	4.2.6 Izzivi podjetja	59
	4.3 Deljeno vodenje v organizaciji Buurtzorg in podjetju Morning Star	60
	4.4 Sklep	64
5	ODPRTA VPRAŠANJA; IZZIVI ZA NADALJNJA RAZISKOVANJA	65
6	ZAKLJUČEK	66
7	LITERATURA	72

KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Časovno opredeljene glavne teorije in modeli na področju vodenja	9
Tabela 2.2: Evolucija paradigme vodenja po Lalouxu	15
Tabela 3.1: Definicije vodenja	19
Tabela 3.2: Primerjava konvencionalnih perspektiv vodenja z novimi	23
Tabela 3.3: Predhodne teorije deljenega vodenja	25
Tabela 3.4: Uspešnost deljenega vodenja	45
Tabela 3.5: Povzetek argumentov za vzpostavitev deljenega vodenja	47
Tabela 4.1: Stopnja deljenega vodenja v organizacijah Buurtzorg in Morning Star	61

KAZALO SLIK

Slika 3.1: Štirje modeli vodenja po Lockeju	21
Slika 3.2: Uporabniki interneta po kontinentih (2014)	41

1 UVOD

1.1 OPREDELITEV PREDMETA IN CILJA NALOGE

Moderne organizacije so v manj kot dveh desetletjih prinesle velik napredek človeštvu tako na področju gospodarstva, šolstva, medicine, kot neprofitnega in javnega sektorja. Po analizah sodeč, pa se, kljub koristi ki so jo prinesle, posamezniki na dnu hierarhične piramide v organizacijah počutijo izčrpane, v delu ne najdejo smisla, ne navdušenja, nezadovoljstvo narašča, s tem pa pada delovna motivacija in rezultati organizacij so vedno slabši (Laloux 2014, 3).

»Umazana skrivnost, ki sem jo odkril v petnajstih letih svojega svetovanja vodilnim delavcem v organizacijah, je ta, da življenje na vrhu piramide ni prav nič bolj zadovoljujoče. Za fasado in vsem bravadam je življenje vodilnih delavcev prav tako mukotrpno. Igre moči, politike in tekmovalnost jemljejo svoj davek na vseh. Tako na vrhu kot na dnu piramide so organizacije bolj kot ne tekmovalna polja nezadovoljujočega sledenja lastnega ega, kjer ni prostora za notranje veselje in zadovoljstvo« (Laloux 2014, 4).

Očitno je, da organizacije danes ne uspejo zadovoljiti svojega najpomembnejšega deležnika: člana organizacije, s tem pa zmanjšujejo svojo uspešnost, konkurenčnost, inovativnost in trajnostni razvoj. Vodje organizacij so danes pod velikim pritiskom, ne samo zaradi tekmovalnosti konkurenčnega okolja ter sprememb na družbeno-političnih ravneh, pač pa najbolj pod vplivom dejstva, da so njihovi podrejeni vedno manj zadovoljni in s tem motivirani ter uspešni. Konvencionalni modeli vodenja, ki se nanašajo na centralizirano vodenje, so danes torej pod vprašajem.

»Princip vodenja se spreminja in kolektivno vodenje postaja visoko pomembna prioriteta« je med drugim eden izmed zaključkov študije »The Changing Nature of Leadership« (CEP 2003), ameriškega Centra za kreativno vodenje. Študija govori o postmoderne perspektivi vodenja, kjer se hierarhija splošči in se delo dogaja v kontekstu sodelujočih skupin. Študija je

na približno 500 respondentih (zaposlenih v poslovnih okoljih ZDA, Evrope in Azije) pokazala, da jih 84 % verjame, da se definicija učinkovitega vodenja spreminja v bolj fleksibilno obliko, kjer so sodelovanje, mreženje in kolektivno vodenje visoka prioriteta. Deljeno vodenje je vedno bolj očitno nova nastajajoča oblika vodenja, ki deluje kot inkluzivno in kolektivno mrežna aktivnost znotraj organizacije (Crevani in drugi 2007).

Kolektivno vodenje gre vštric s kolektivnimi spremembami, ki zahtevajo več kot herojskega vodjo – *vélikega moža*. Vodenje danes zahteva prostor, kjer so člani organizacije/skupine sprejeti kot avtentične osebe s svojo osebnostjo, izkušnjami in znanjem in ki so pripravljeni smisel svojega obstoja uskladiti v dobrobit organizacije in ostalih članov skupine/organizacije.

Tradicionalne teorije vodenja se nanašajo na idejo enega vodje, ki skuša vplivati/voditi druge, oz. na *i) kvalitete vodje* in *ii) učinkovite metode vodenja* – enega vodje (Crevani in drugi 2007). Vodenje je večinoma opredeljeno kot ena izmed funkcij v procesu upravljanja poleg planiranja, organiziranja in kontroliranja. V tem pogledu je uspešni vodja tisti, ki vpliva na svoje podrejene tako, da ti uresničujejo zastavljene cilje organizacije (Dimovski in drugi 2005).

Znotraj tradicionalnih teorij vodenja se v zadnjem času razvija teorija vodenja, z drugačno perspektivo vodenja. Vodenje ni vezano na enega vodjo, oz. na piramidalno strukturo, pač pa gre za t. i. *deljeno vodenje*, pri katerem se delovne naloge, vodenje skupine in odgovornost razdeljuje na vse člane skupine. Situacijska teorija Marie Follet (iz l. 1942) in Lewinova teorija participatornega vodenja (iz l. 1939) so prvi predhodniki deljenega vodenja, vendar pa primere deljenega vodenja najdemo v organizacijah šele v zadnjih 40. letih (Laloux 2014).

Razprave o deljenem vodenju nakazujejo na dejstvo, da se vodenje pod vplivom mnogih družbenih sprememb oddaljuje od enega posameznika na vrhu piramide v smer koncepta vodenja, ki ni odvisen od zgolj enega posameznika, pač pa je vodenje opredeljeno kot »kolektiven« proces in je razdeljeno med vse člane skupine ali organizacije (Pearce in Conger 2002, 297). S tem ko se vodenje odmika od enega posameznika v kolektivno

vodenje, se spreminja tudi pozornost z značajskih kvalitiet vodje v kolektivno sodelovanje v vodenju posameznikov, skupin ali večjih skupnosti. Evolucijski korak v vodenju, ki nakazuje na nastajajoči fenomen deljenega vodenja, najdemo tudi v študiji F. Lalouxa, ki je odkril nastajajočo paradigmo deljenega vodenja znotraj nekaj različnih organizacij po svetu (Laloux 2014).

V svojem večletnem raziskovanju je Laloux odkril pojav nastanka organizacij, ki svoje delo organizirajo na nov – distributiven način. Te organizacije so se pojavile po različnih delih sveta, niso povezane med seboj, člani organizacij se ne poznajo med seboj, njihov način organiziranja pa si je podoben in nov (gre za večje organizacije različnih branž, ki zaposlujejo več tisoč ljudi – kot npr. Patagonia, Morning Star, Sun Hydraulics, Holacracy idr.¹). Po njegovem je to nova organizacijska paradigma, ki se počasi pojavlja in ki bo morda v prihodnosti splošna paradigma vodenja in upravljanja.

Omenjene organizacije se prilagajajo in odgovarjajo družbenim spremembam v svetu, vedno bolj zahtevnim delovnim okoljem, naprednim tehnologijam digitalnih medijev in vedno hitrejšemu toku informacij. Prav hitrejši tok informacij in širši dostop do informacij omogoča, da imajo podrejeni velikokrat več informacij kot nadrejeni. Tradicionalna oblika vodenja zgoraj–navzdol je vzdržala v času, ko je bil vodja »na vrhu« vir informacij in hkrati tudi posredovalec informacij in usmerjevalec. Danes je dostop do informacij zelo hiter, povezovanje je olajšano s pomočjo digitalnih medijev, ustvarjajo se virtualne pisarne, pri tem pa nadrejeni nima več vloge posredovalca informacij. Izziv, ki ga vidimo na tem mestu, je, koliko bodo vodilni odprti za spremembe, ki jih prinašajo družbene tehnologije. Očitno je namreč, da je s pojavom družbenih tehnologij prišlo do prenosa moči na posameznike, skupine, javnost, množico. To lahko predstavlja grožnjo ali pa priložnost vodjem skupin, direktorjem organizacij, političnim vodjem, predsednikom itd. Tunizijske vstaje, gibanja Occupy Wall Street, Wikileaks ne bi bilo brez družbenih tehnologij – novih medijev. Tisti vodje, ki se tega zavedajo, bodo spremenili paradigme vodenja, ali v besedah P. Shirkeya:

¹ Patagonia (oblačila: <http://www.patagonia.com/>), Morning Star (predelujejo paradižnike v različne produkte: <http://morningstarco.com/>), Sun Hydraulics (produkti za koriščenje sončne energije: <http://www.sunhydraulics.com/>), Holacracy (coaching v holokraciji: <http://www.holacracy.org/>).

“Kar je tukaj pomembno, ni le tehnološki kapital, pač pa predvsem družbeni kapital.” (Shirkey 2009, 93).

Deljeno vodenje predstavlja model družbene interakcije in njegova dinamika je izkustvo posameznika znotraj organizacije, obenem pa rezultat organizacije. Deljeno vodenje je tudi bolj trajnostno in dolgoročno, saj vzpostavlja kulturo, komunikacijo, vezi ter sodelovanje. Deljeno vodenje predstavlja holističen pristop k vodenju, ki bogati člane organizacije, jih spodbuja k samoaktualizaciji in prispeva k uspehu organizacije navzven (Pearce in Conger 2003).

V nalogi bom primerjala dve organizaciji: Buurtzorg iz Nizozemske in Morning Star iz Kalifornije, ZDA. Z definicijo deljenega vodenja in primerjavo deljenega vodenja v obeh organizacijah želim potrditi tezo, **da stroga hierarhična oblika vodenja ob vedno večjem pretoku informacij danes ne vzdrži več. Razvoj digitalnih tehnologij in s tem digitalnih medijev pripomore k širšem pretoku informacij in s tem prenosu moči z enega vodje na javnost. Deljeno vodenje odgovarja nastajajočim družbenim spremembam in je lahko naslednji logični korak v evoluciji vodenja.**

S pregledom delovanja principa deljenega vodenja v obeh organizacijah želim preveriti, **kateri so pogoji za vzpostavljanje deljenega vodenja in kakšne so okoliščine, ki vzpodbujajo deljeno vodenje ali pa ga zavirajo.** Hkrati pa bom skušala ugotoviti, ali je deljeno vodenje za zaposlene v organizaciji primeren način vodenja organizacije. Koncept deljenega vodenja je v tem, da člani skupine ne tekmujejo med seboj, pač pa sodelujejo in izmenjujejo vodenje takrat, ko so za to potrebne izkušnje določenega člana skupine (Pearce in Conger 2003). Preverila bom, ali deljeno vodenje v obeh organizacijah prispeva k večji transparentnosti organizacije, močnejši osebni odgovornosti zaposlenih in osebemu zadovoljstvu zaposlenih.

Morning Star² je ena izmed svetovalnih organizacij v ZDA, ki je svoje svetovanje na področju deljenega vodenja razvila na podlagi modela deljenega vodenja v tovarni produktov iz

² Internetna stran organizacije: <http://www.self-managementinstitute.org> (3. marec 2015).

paradižnikov Morning Star. Deljeno vodenje, ki ga v tovarni Morning Star imenujejo kar *samoupravljanje*, ima princip, da je osebno poslanstvo njihov "direktor". Planiranje, organizacija, upravljanje in kontroliranje so odgovornost vsakega posameznika. Ključne točke *samoupravljanja* v Morning Star so opolnomočenje zaposlenih, razdeljeno sprejemanje odločitev, sploščenje hierarhije in ukinitve birokracije. Kakor pravijo v Morning Star, je ta način upravljanja način, ki v vodenje vpeljuje humanost in svobodo. Vodenje ni vezano na nekaj posameznikov na vrhu piramide, pač je vsak član v organizaciji osebno odgovoren za svoje delo, koordiniranje z ostalimi, iskanje načinov za doseganje ciljev in pomoč ali upravljanje drugih, če je to potrebno. Princip tega načina je tudi ta, da je vsak član organizacije tisti, ki ve, kako upravljati svoje področje in tako lahko prevzema potrebne odločitve in akcije: v primerjavi s tradicionalnim načinom vodenja, kjer je "vodja" odgovoren za odločitve tudi na področju s katerim morda ni ravno najbolj seznanjen.

Buurtzorg³ je organizacija na Nizozemskem, ki je uvedla sistem nege na domu na način, ki je bolj prijazen do pacientov. Deluje od leta 2006, od vsega začetka po principu deljenega vodenja. Preverila bom, ali je organizacija uspešnejša od tradicionalne organizacije na področju nege na domu, ki deluje po principu tradicionalne piramidalne ureditve. S primerjavo obeh organizacij bom pregledala, ali obstajajo razlike, kako je deljeno vodenje vzpostavljeno pri eni ali pri drugi in ali obstajajo razlike med obema organizacijama, kako delujeta s pomočjo deljenega vodenja.

Cilj magistrske naloge je predstaviti deljeno vodenje kot uspešen model vodenja skupin in kot naslednji logični korak v evoluciji teorije vodenja. S pomočjo analize literature in študijskega primera organizacij Buurtzorg in Morning Star želim prikazati, da je vodenje mogoče na način, ki ni strogo vezan na hierarhično/piramidalno paradigmo od »zgoraj–navzdok«. Conger in Pearce poudarjata, da je za vzpostavljanje deljenega vodenja potreben čas in »ko ima pomemben člen skupine potrebne vodstvene sposobnosti deljenega vodenja« (Pearce in Conger 2003, 299). Karakteristike vodje znotraj deljenega vodenja so integriteta, vizija, komunikacija, odločanje, inovacije, strokovno znanje in čustvena inteligenca. Če povzamemo zgoraj naštetе karakteristike, je deljeno vodenje možno uvesti,

³ Internetna stran organizacije: <http://www.buurtzorgnederland.com> (3. februar 2016).

ko je za to na voljo dovolj časa, ko so posamezniki za to pripravljeni – so pripravljeni sprejeti spremembe, ko je dovolj strokovnosti, znanja in sposobnosti pri članih in ko so posamezniki in organizacija kot skupnost naravnani k istim ciljem in viziji. Namen naloge je opredeliti, da je deljeno vodenje danes možno in izvedljivo, hkrati pa izpostaviti rizične plati deljenega vodenja, oz. pregledati, kdaj deljeno vodenje ni možno, oz. je lahko za organizacijo škodljivo.

1.2 METODOLOGIJA OZ. METODE PREUČEVANJA

V magistrski nalogi bom uporabila deskriptivno deduktivno metodo; s pomočjo analize in zgodovinskega preseka razvoja teorij vodenja želim prikazati, da je deljeno vodenje naslednji logični korak v teoriji vodenja. S pomočjo komparativne interdisciplinarne metode bom prikazala princip deljenega vodenja in podala analizo primera dveh različnih organizacij z dveh različnih branž in kontinentov. V nalogi želim tudi razviti kritičen pogled na deljeno vodenje oz. predvsem opredeliti rizične plati deljenega vodenja.

Pri tem se bom osredotočala na vodenje kot evolucijski proces, ki se spreminja, kakor se spreminjajo družba, okolje in vedenje posameznika. Primerjala bom hierarhično vodenje z deljenim vodenjem, raziskovala predhodne teorije deljenega vodenja ter s pomočjo strokovne literature ugotavljala, ali je deljeno vodenje naslednji korak v teoriji vodenja. Skušala bom odgovoriti na vprašanje, zakaj je za preživetje organizacij/skupin potrebno prilagajanje in zakaj vodenje pri tem ni izjema. Skušala bom utemeljiti, da je deljeno vodenje uspešno v organizacijah/skupinah, ki so fleksibilne in kjer so člani skupine pripravljeni prevzeti odgovornost za vodenje.

Magistrska naloga je, poleg uvodnega in sklepnega dela, razdeljena na tri različna poglavja, s podpoglavji. V prvem poglavju predstavim pojem vodenja skozi zgodovinski presek teorij od teorije velikih mož iz sredine 19. stoletja, značajske in vedenjske teorije iz prve polovice 20. stol., kontingenčne, transakcijske in transformacijske teorije iz druge polovice 20. stol., ob koncu pa predstavim še Daftov in Lalouxov evolucijski model vodenja iz začetka 21. stoletja. Zgodovinski pregled je namenjen temu, da lahko vidimo evolucijo vodenja, ki se je prilagajala različnim spremembam v družbi in različnim okoljem. To mi bo pomagalo

opredeliti današnje okolje ter spremembe, ki vplivajo in terjajo razmislek o vprašanju vodenja danes in v prihodnosti.

Drugo poglavje je namenjeno teoretični opredelitvi deljenega vodenja, vzporednicam in razlikam v primerjavi s hierarhičnim vodenjem, primerjavi deljenega vodenja in sovođenja ter opredelitvi značilnosti in sprememb, ki terjajo novo paradigmo vodenja. Osredotočila se bom na pojav digitalne tehnologije in digitalnih medijev, ki po eni strani omogočajo virtualno sodelovanje, po drugi strani pa omogočajo platforme, na katerih je mogoče vpeljati deljeno vodenje. Opredelila bom tudi, kakšno okolje je ugodno za razvoj deljenega vodenja, kakšna orodja se lahko vpeljejo za lažjo vzpostavitev deljenega vodenja, nazadnje pa se bom dotaknila tudi rizikov in izzivov, ki jih deljeno vodenje prinaša organizacijam.

V tretjem poglavju bom primerjala dve organizaciji, ki že delujeta po principu deljenega vodenja. Primerjala bom, katere so stične točke obeh organizacij, kako sta deljeno vodenje vzpostavili in kako rešujeta konfliktne situacije in izzive, ki jih prinaša deljeno vodenje. Primerjavo sem vključila z razlogom potrditve v uvodu predstavljene hipoteze, da je deljeno vodenje danes možno vzpostaviti in da je lahko naslednji korak v evoluciji/teoriji vodenja.

2 ZGODOVINSKI OKVIR VODENJA

Vodenje je danes bolj kot kdaj koli pod pritiskom sprememb v družbi/okolju. Spremembe narekujejo prilagajanje v tehnologiji, prilagajanje novim delovnim silam in okoljem, spremembe v vladnih/političnih strukturah, konkurenco na globalni – svetovni ravni in bolj kompleksno dojetje realnosti – življenja, ki zahtevajo bolj učinkovite vodje (Kotter 1988). Organizacije po svetu si želijo vodje, ki bodo znali odgovarjati na spremembe, se odzvati in skupino uspešno popeljati naprej. Po drugi strani pa si člani skupin želijo tudi svobode, da lahko uveljavijo svoj glas, pritiski »od zgoraj« so danes bolj zaviralni kot spodbujevalni, posamezniki si ne želijo več avtokratičnih vodij in vodenja, pač pa želijo biti uslišan člen verige.

Znanost in teorije vodenja so se začele pospešeno razvijati šele v začetku prejšnjega stoletja, ko se je vodenje nanašalo predvsem na vojaško področje in po drugi svetovni vojni tudi politično. Gre za teorije, ki so obravnavale različne vidike vertikalnega/hierarhičnega vodenja, od teoretiziranja glede osebnih značilnosti in vrednot vodje, ugodnih situacij za vodenje, vplivanje, različnih stilov in načinov vodenja itn.

Lahko trdimo, da ne obstaja generalni, idealni ali optimalni način vodenja. Različni modeli imajo svoje prednosti in slabosti in načini vodenja se največkrat prepletajo med seboj. Teorija *vélikih mož*, iz sredine 19. stoletja, filozofa Thomasa Carlyla je nastala po navdihu vplivnih »herojev« časa. Teorija je temeljila na prepričanju, da se véliki vodje lahko rodijo le s prirojenimi vodstvenimi sposobnostmi in lastnostmi. Ni težko opaziti dejstva, da je teorija namenjena zgolj moškim, saj naj bi po tej teoriji zgolj moški lahko imel vodstvene sposobnosti (Daft 2008).

Kasneje so se razvile teorije, ki so temeljile na značajskih lastnostih vodje. Tako *značajska teorija* z začetka 20. stol. analizira mentalne, fizične in sociološke karakteristike, in sicer z namenom razumevanja, katere so karakteristike, ki so skupne vodjem. Takrat se je razvilo prepričanje, da se vodje ne »rodijo«, pač pa se vodstvene sposobnosti priučijo (Goleman, Boyatzis in McKee 2002).

Kot reakcija značajski teoriji je nastala *vedenjska teorija*, ki se osredotoča na obnašanje vodij. Za vedenjske teoretike je voditeljsko vedenje najboljši napovedovalec voditeljskih vplivov in rezultat je najboljša determinanta njegovega ali njenega uspeha. Univerza v Ohio in univerza v Michiganu sta razvili dve teoriji kot podkategoriji, in sicer vedenjsko teorijo, ki opredeljuje vodje, ki so bolj usmerjeni k ljudem, in vodje, ki so bolj usmerjeni v nalogam. Vodja, ki je usmerjen v naloge, definira svojo voditeljsko vlogo z namenom doseganja cilja, vodja, ki je usmerjen v ljudi, pa skrbi za njihova stališča in občutke (Daft 2008).

V drugi polovici 20. stol. se vzporedno razvije več teorij vodenja. Tako se razvije t. i. *kontingenčna teorija*, ki zagovarja, da je vodenje odvisno od situacije in da ni enega – idealnega ali optimalnega načina vodenja. Vodja po tem modelu sam predvideva, kdaj in kateri način vodenja je primeren v določenem trenutku. Teorija *transakcijskega vodenja* razdeli koncept vodenja med vodjo in sledilci in njun medsebojen odnos. Naloga vodje je, da najde primerne načine za motiviranje ali kaznovanje svojih sledilcev, z namenom doseganja zastavljenih ciljev. Obenem se razvije *transformacijska teorija*, ki nadgradi idejo »oblikovanja« sledilcev v inspiriranje. Bistvo te teorije je v tem, da vodje transformirajo svoje sledilce z inspiracijsko naravo in karizmo. Po tej teoriji se sledilci z lahkoto poistovetijo z vodjo in sledijo njegovim navodilom v smeri delovanja organizacije.

TABELA 2.1 : Časovno opredeljene glavne teorije in modeli na področju vodenja

Obdobje	Teorije	Značilnosti teorije	Modeli
Do 1960	Teorija osebnostnih značilnosti	Karakteristike vodje so prirojene = vodje se rodijo	Modeli osebnostnih značilnosti
1940 - 1980	Teorije stilov vodenja	Učinkovitost vodenja je odvisna od vodenja vodje	Modeli vodenja (demokratični, avtentični..)
1980 - 2000	Situacijske teorije	Na učinkovitost vodenja vpliva situacija	Situacijski modeli vodenja (kontingenčni, participatorni, situacijski..)
Od 2000	Transformacijske teorije	Vodja ima vizijo, ki spodbuja nastanek »sledilcev«	Transakcijski in transformacijski modeli vodenja

Vir: Prirejeno po S. Kovač in drugi 2004

Teorije vodenja so od začetka temeljile na hierarhičnem pojmovanju enega vodje in sledilcev. Konec 20. stoletja in predvsem v novem tisočletju najdemo že veliko zametkov teorij deljenega vodenja. Znotraj stroke hierarhične ureditve so nastajale teorije, ki so se malo oddaljile od stroge hierarhije, vendar so še vedno predpostavljale del določene vodstvene piramide. Tako npr. demokratično vodenje, timsko delo, so-vodenje in participatorno vodenje (Laloux 2014).

V sodobnem času se razprave vodenja vrtijo bolj okrog karakternih lastnosti vodje in strategij, ki jih lahko vodje uporabijo za uspešno vodenje. Veliko teorij najdemo na temo pomembnosti sledilcev: »Vodenje ljudi je voditeljstvo« (Kralj 1998, 208). Tako npr. *John P. Kotter* (Kotter 1988) definira vodenje kot proces usmerjanja skupine ali skupin v določeno smer, večinoma z neprisilnimi načini. Učinkovito vodenje je definirano kot vodenje, ki usmerja skupino dolgoročno dobronamerno. *John W. Gardner* opredeli vodenje kot proces prepričevanja, skozi katerega posameznik potisne skupino v doseganje ciljev, ki jih ima vodja ali njegovi sledilci (Yukl 1994). *Peter F. Drucker* (Drucker 1995) poudarja pomembnost sledilcev, saj pravi, da je edini pravi vodja tisti, ki ima več sledilcev. Brez sledilcev ni vodje. *Gary Yukl* (Yukl 1994) poudarja, da so definicije vodenja lahko dokaj subjektivne. Yukl ocenjuje, da prava definicija »vodenja« ne obstaja in da obstaja toliko teorij vodenja, kolikor je avtorjev teorij. *Bass* (Bass 2008) opisuje vodenje kot proces vplivanja na delovanje posameznika ali skupine z namenom doseganja ciljev skupine.

2.1 EVOLUCIJSKI MODEL VODENJA PO DAFT-U

Richard Daft (Daft 2008) definira vodstvo kot vplivna razmerja med vodji in privrženci (sledilci), ki delijo namero po spremembah in rezultatih, ki odražajo njihove skupne namene (Daft 2008, 5). Po Daftu ima vodenje šest osnovnih elementov, ki so potrebni za vsa izvajanja vodenja: (1) vplivanje, (2) namero, (3) osebno odgovornost in integriteto, (4) spremembe, (5), skupen namen in (6) sledilce. Vsi naštetih elementi morajo biti prisotni, da se v odnosu lahko opredeli enega vodjo. V tej opredelitvi se vplivanje razume kot večsmerno – kar pomeni, da vodja vpliva na svoje sledilce in obratno.

Daft opozarja na spremembe paradigme vodenja, od tradicionalnega – vodenja s kontrolo, nadzorom, uniformiranostjo, tekmovalnostjo, samo osredotočenostjo in junaštvom. Daft meni, da sprememba nastaja iz pričakovanj družbe in percepcije vodenja. Nova paradigma ponuja novo perspektivo na vodenje, ki podpira spremembe, nosi odgovornost, opolnomočenje, sodelovanje, raznolikost, vključenost, spoštovanje, etiko in integriteto.

Daft razvije teorijo vodenja skozi tri glavne komponente: lastnosti, vedenje in odnosi vodij. Lastnosti so opredeljene kot »razlikovanje osebnih značilnosti vodje« (Daft 2008), ki so razvidne v vedenju vodje. Soodvisnost med posamezniki (vodji in sledilci) je opredeljena kot ključna za učinkovito vodenje. V odnosih ima vodja lahko več načinov odnosov: od kontrole podrejenega, do odnosa, ki vključuje sodelovanje, vpliv, ali pa ima vodja svetovalno vlogo in deluje kot koordinator ali podpora podrejenim.

2.2 EVOLUCIJA VODENJA PO LALOUXU

Spremembe, ki se dogajajo na področju vodenja, opisuje tudi Frederic Laloux v svoji knjigi »*Reinventing Organizations*« (Laloux 2014). Laloux opisuje razvoj skozi zgodovino organiziranih skupin od impulzivnih skupin z vodenjem, ki temelji na strahu, do stabilnih hierarhij, ki so osredotočene na dolgoročne cilje, do decentraliziranih organizacij, ki jih poganjajo vrednote, ter do organizacij, ki jih poganja smisel.

Laloux postavi vzporednico med evolucijo vodenja z evolucijo družbe. Pri vsakem koraku v novo dobo/družbo so se temeljito spremenile vrednote, politični sistemi, gospodarstvo, vzporedno pa se je z vsakim korakom spremenila tudi paradigma vodenja. Te nove paradigme vodenja so odgovarjale spremembam, ki so v tistem času nastale v družbi. Organizirane skupine so se lahko na ta način soočale s spremembami in novimi izzivi, ki so jih spremembe prinesle, tako pa so lahko dosegale zastavljene cilje in udeleževale svoje vizije.

Laloux opisuje spremembe paradigme vodenja skozi integralno perspektivo, ki jo je razvil Ken Wilber (Wilber 2005). Ta narekuje, da se vsa dognanja tega sveta, od filozofskih,

socioloških, znanstvenih, antropoloških, političnih, medicinskih, kulturnih itd. lahko združijo in postavijo perspektivo razvoja človeštva naprej. Wilber v svojem uvodu v knjigi *Reinventing Organizations* opredeli, kako so dognanja Lalouxa v skladu z integralno teorijo, saj vključujejo tako perspektivo organizacijskih struktur, družbeno perspektivo in perspektivo psihologije, hkrati pa upoštevajo spremembe, ki se dogajajo v družbi.

Po Lalouxu so prvotne *plemenske* skupnosti temeljile na združevanju z namenom lova in borbe proti sosednjim plemenom. Skupnosti so temeljile na enem močnem vodji, saj je morala skupnost hitro reagirati, da je lahko preživela. Laloux opiše prvi princip delovanja plemenskih skupine, ki temelji na ukazovalni avtoriteti, po kateri vodja določi smer, skupine pa sledijo ukazom. Drugi princip temelji na razdelitvi dela, kjer se člani skupine lahko udeležujejo v delu, ki bo skupini prinesel dobrobit. Laloux primerja plemensko skupnost s tropom volkov, kjer alfa samec s svojo močjo vodi skupino v določeno smer.

Po Lalouxu danes še vedno obstajajo nekatere organizacije, ki "poslušajo" na način plemenskih skupnosti: kot primere navaja mafijske združbe, ulične tolpe in plačano vojsko. Te "organizacije" so neformalne in zelo nestabilne, vodenje skupin temelji na ustrahovanju. Njihova pomanjkljivost je predvsem v tem, da temeljijo na kratkoročnih strategijah in vizijah, saj so usmerjene predvsem v preživetje.

Vodenje plemenskih skupnosti ni bilo dolgoročno, saj je bilo usmerjeno v preživetje in hiter odziv. Potreba po stabilnosti in dolgoročnem načrtovanju je prinesla spremembe, skupaj z agrarno revolucijo. Ta je prinesla okolje, ki ne temelji le na moči, ampak na pravilih in kontroli nižjih slojev. *Agrarne skupnosti* so delovale po strogo opredeljenem hierarhičnem sistemu, kjer je jasna ukazovalna veriga med člani, ki imajo točno določene vloge in naloge. Prvi princip delovanja teh skupnosti je dolgoročna perspektiva in ustvarjanje formalnih vlog znotraj različnih ravni hierarhije.

Organizacije, ki po mnenju Lalouxa še delujejo po tem principu, so cerkev, vojska, vladne organizacije, javno-šolski sistem. V primerjavi s plemensko skupnostjo so te organizacije veliko močnejše, tako v strukturi, organizaciji, kot delovanju. V primerjavi s plemenskimi

skupnostmi pa so agrarne skupnosti ustanovile formalno hierarhijo in načrtovanje (načrtovanje kmetovanja, načrtovanje učnega načrta ...).

S pojavom industrijske dobe se agrarne skupnosti niso več mogle prilagoditi novim razmeram in pojavile so se skupnosti, ki jih Laloux metaforično opredeli kot »strojne«. Industrijska revolucija je prinesla nov preskok v družbi. Pravila niso več dana od boga, znanost je prinesla razodetje, ki so bila prej nepojmljiva, prišlo je do spoznanja, da bolj ko posameznik pozna svet in njegovo delovanje, hitreje bo prišel do uspeha in dobička v poslu. Gre za pogled na svet, ki temelji na nenehnem inoviranju, optimizaciji, pospeševanju, dobičku. Člani skupnosti so kot vir. Osnovne karakteristike teh skupnosti so tekmovalnost, tako znotraj kot zunaj, rast in usmerjenost v cilj. V tem načinu vodenja so vodje tisti, ki dajejo smernice in strategije, člani skupine na nižjih ravneh pa, znotraj določenega okolja, ki nudi nekaj svobode, sledijo strategijam in smernicam vodij. Pojavi se meritokracija. Tisti, ki si to zasluži, ima od tega tudi dobiček, oz. lahko napreduje po hierarhični lestvici.

Po Lalouxu danes večina multinacionalk deluje po tem principu. Ta princip pa ne deluje več, ko članom skupine dobiček in napredovanje po lestvici ne prineseta osebnega zadovoljstva, se ne vidijo v vlogi stroja, oz. v takem načinu dela ne vidijo/najdejo motivacije za svoje delo.

Po drugi svetovni vojni in še bolj v zadnjih desetletjih smo se začeli pomikati v *post-moderno/informacijsko družbo*, kjer je velik poudarek na informaciji in védenju – znanju. V tem obdobju nastajajo organizacije, katerih princip delovanja je na "kulturi". »*Culture eats strategy for breakfast*«⁴ (Peter Drucker v Laloux 2014, 294). Gre za strategijo, ki odgovarja nastajajoči potrebi po osebnem zadovoljstvu oz. smislu delovanja znotraj skupnosti. V organizacijah se prične ustvarjati kultura, kamor naj bi delavci hodili z veseljem, imeli strast do dela itd. Vodenje temelji na vrednotah, vključevanju, opolnomočenju, modelu solastništva. Organizacije se opredeljujejo kot "velike družina", kjer si člani medsebojno pomagajo in se podpirajo.

⁴ »Kultura poje strategijo za zajtrk« (prev. avt.).

Omejitve teh organizacij se pojavijo, ko se ljudje ne počutijo več zadovoljni znotraj hierarhije, ki je v teh organizacijah še vedno prisotna, pač pa si želijo tudi več avtonomije in osebne svobode. Po Lalouxu je slabost teh organizacij tudi v odločevalnem procesu, saj je konsenzualni način sprejemanja odločitev dolgotrajen in lahko bremeni odločitve, ki zahtevajo hitro odzivnost.

Laloux je odkril organizacije, ki svoje delo organizirajo na popolnoma nov način. Ta način odgovarja nastajajočim potrebam članov skupnosti po skupnem soustvarjanju, po avtonomiji, svobodi, skupnosti in delovanju, ki članom prinese osebno zadovoljstvo in smisel. Osnovne karakteristike teh organizacij so strategije, ki prinašajo smisel ter razdeljeno soodločanje. Metafora za te organizacije je »živ sistem«. Njihov način vodenja je drugačen v svoji strukturi. Do zdaj poznana piramidalna struktura vodenja, kjer se odločitve izvajajo na vrhu, konkretno delo pa izvaja množica na dnu piramide, tukaj ni prisotna. Glavne tri karakteristike teh organizacij so: *celovitost*, *evolucijski namen* in *samoorganizacija*.

TABELA 2.2: Evolucija paradigme vodenja po Lalouxu

Paradigma	Metafora	Karakteristike	Ideja	Primer
Plemenska: Razvije se iz potrebe po varnosti	Volčji trop	Vodenje z močjo in ustrahovanjem	Ukazovalna avtoriteta	Mafija; ulične tolpe
Agrarna: Razvije se, ko <i>plemenska</i> potrebuje dolgoročno vizijo	Vojska	Jasna hierarhija; dolgoročno načrtovanje in nasledstvo; močna kontrola	Formalna ureditev; Jasno začrtane vloge	Vladne strukture; cerkev; vojska
Industrijska: Razvije se, ko se <i>agrarna</i> ne more prilagoditi spremembam	Stroj	Poudarjena tekmovalnost; delo zaradi profita (posameznika ali organizacije); vodenje postavlja cilje, zaposleni imajo nekaj svobode pri doseganju ciljev	Inovacije; odgovornost; meritokracija	Velike korporacije
Družinska: Razvije se, ko posamezniki v <i>industrijski</i> nimajo občutka povezanosti	Družina	Usmerja se na »razveseljevanje«; odločevanje je razdeljeno med člane skupine – konsenz	Potrebe vseh deležnikov so uravnotežene; kultura ima prednost pred strategijo; vsi člani organizacije imajo moč za sprejemanje odločitev	Organizacije, ki imajo organizacijsko kulturo kot vodilo
Evolucijska: Razvije se, ko potreba po konsenzu zaustavlja delovni proces	Živ sistem	Nezlomljiva organizacijska struktura; člani organizacije iščejo v delu smisel; odločevalni proces je razdeljen	Posameznik je na delu »celovit«; ni vlog; namen organizacije je evolucijski in se prilagaja času in okoliščinam	Morning Star; Buurtzorg

Vir: Povzeto po Laloux 2014

Lalouxov primer teorije sem povzela kot obravnavo vodenja vzporedno z nešteti spremembami, ki smo jim priča danes. Kakor Laloux trdi, da je družbeno okolje, ki je doživelo spremembe, prineslo tudi spremembo paradigme vodenja od strogo hierarhičnega do vedno bolj demokratičnega in okolju »primernega« vodenja. Danes smo priča velikim spremembam na področju gospodarstva, njihovem vplivu na politiko, priča smo vedno bolj zahtevnim delovnim okoljem, ki od nas zahtevajo vedno boljše in višje rezultate, priča smo pritiskom od zunaj, časovnim rokom itd., kar vse implicitno pelje do vprašanja uspešnega vodenja in sposobnih vodij.

Če povzamem Stephena Coveya (Covey 2013), je prehod od industrijske dobe v informacijsko prinesel štiri ključne probleme, s katerimi se vodje/vodenje danes sooča:

- zaupanje v vodje je v zgodovinskem padcu (tako v poslu, kot na vladni ravni),
- problemi in izzivi, s katerimi se soočajo vodje, se danes pojavijo preko noči (hitro dogajanje na poslovnem trgu, ki lahko povzroči, da te preko noči povozi tekmeč, tehnološki napredek povzroča spremembe na dnevni ravni, te pa terjajo znanja in prilagajanja, tisto, kar je organizacija še danes postavilo pred konkurenco, lahko že naslednji dan prehiti konkurent),
- pomanjkanje izkušenih vodij: to ponazori z dejstvom, da se veliko izkušenih vodij množično upokojuje, vodje, ki zavzemajo odgovorna mesta, nimajo toliko izkušenj in lahko sprejemajo šibke odločitve, s tem pa vodijo nezadovoljno skupino ljudi in s tem le večajo nezaupanje v vodenje,
- vodje se soočajo tudi z vedno večjim pretokom zaposlenih: organizacije iščejo talente in kreativne ljudi, a ti ljudje velikokrat iščejo ne le delovno okolje, pač pa delovno okolje, v katerem bodo našli smisel.

Digitalizacija dela s pomočjo tehnologije in računalnikov je prešla z enostavne rabe računalnika kot pomagala v kompleksno delovno okolje, kjer se delo premika na digitalne platforme, interne spletne mreže, arhivi papirja se selijo v digitalne data baze, sodelovanje preko sistemov v spletnem oblaku je danes že nekaj vsakdanjega. Od vodij se pričakuje, da bodo ne le imeli znanje, kako upravljati in kam peljati svojo organizacijo, pač pa tudi, kako

manevrirati v vseh novodobnih tehnologijah, ki vsak dan odkrijejo nekaj novega, ki naj bi delo olajšalo. Če vodja ne obvlada interneta in internetnih aplikacij, se postavlja vprašanje, ali je lahko sploh vodja?

Poleg sprememb na tehnološki ravni, ki terjajo prilagajanja v delovnih procesih se dogaja tudi diverzitetna na področju spolov, ras, narodnosti: v ospredje prihajajo tudi ženske vodje in vodje drugih kultur, religij.. »Prepričana sem, da imajo sestanki, kjer so prisotne samo ženske, bistveno več empatije in sočutja, kot obratno« (Marta Turk, ob konferenci 500 podjetnic, 2015; vir: Zupančič Grašič 2015). Diverzitetna ljudi naravno vodi k diverziteti mnenj in perspektiv, kar je zopet dodaten izziv obstoječi paradigmi vodenja.

Največji izziv današnjega časa pa sta vsekakor vedno večja konkurenca in tekmovalnost. Ta se dogaja tako na lokalni kot globalni ravni, poleg konkurence in tekmovalnosti, ki se dogaja na digitalni ravni. Najbolj uspešen način vodenja bo tisti, ki bo organizacijo postavil v ospredje pred konkurenco na najbolj inovativen in boljši način.

Vodenje je danes v precepu tudi iz razloga etičnosti in integritete. Enron, primer Panama Papers in drugi korupcijski škandali postavljajo vodje pod vprašaj osebne integritete. Mediji lačno iščejo napake, veliko vodij pa se znajde v preiskovalnih primerih in odkritih kraj, utajevanja davkov, s tem pa postavljajo svojo funkcijo v slabo luč in pod vprašaj transparentnosti in poštenosti. Vsak vodja, ki prevzame vodenje organizacije ali skupine, je tako pod kritičnim drobnogledom, kako upravlja s skupnim premoženjem in kakšna je njegova integriteta (tudi v zasebnem življenju).

Covey (Covey 2013) trdi, da so uspešni vodje tisti, ki se ne le zavedajo, da so spremembe v vodenju potrebne, pač pa naredijo korak naprej in jih sprejmejo. Moč sprememb uporabijo na pozitiven način in tako premaknejo organizacijo naprej. Zavedajo se, da bi izogibanje spremembam vodilo le v sprenevedanje in s tem ogrožanje organizacije.

Vprašanje, ki si ga zastavljam, je, kakšen način vodenja danes odgovarja spremembam, ki jih zaznavamo v okolju in družbi in kateri načini vodenja lahko uspešno odgovarjajo vsem članom v skupini/organizaciji.

3 TEORETIČNI OKVIR DELJENEGA VODENJA

Kot uvod v teoretično analizo deljenega vodenja bom uporabila citat Petra Druckerja, ki ga štejem za očeta sodobnega managementa: »Živimo v času velikih sprememb« (Cohen 2009). Organizacije se soočajo z nezanesljivim trgom in hitro spreminjajočim se okoljem, delovne naloge pa so vedno bolj zahtevne. Organizacije vedno bolj prehajajo na izvajanje nalog s pomočjo delovnih skupin – teamov, kjer so naloge deljene. V tem pogledu pridemo k vprašanju glede primernosti in trajnosti hierarhičnega vodenja v organizacijah danes (Hoch 2014, 541). V nadaljevanju bom primerjala deljeno vodenje s hierarhičnim vodenjem, z namenom potrditve teze, da je hierarhično vodenje danes koncept, ki počasi postaja zastaran, predvsem zaradi široke dostopnosti do informacij, spremenjenega delovnega okolja in težnje po zadovoljstvu zaposlenih.

3.1 DELJENO VODENJE V PRIMERJAVI S HIERARHIČNIM VODENJEM

Po oceni pregleda literature, ki jo je na področju vodenja v sedemdesetih letih opravil Ralph M. Stogdill, obstaja toliko definicij vodenja, kolikor je avtorjev, ki so postavljali te definicije (Stogdill 1974, 259). Definicije vodenja implicirajo moč, avtoriteto, upravljanje, administracijo, kontrolo in nadzor, vodenje pa se definira z opredeljevanjem osebnostnih in vedenjskih značilnosti, vplivanja, medosebnih odnosov, igranja vlog in postavljanja funkcijske pozicije (Yukl 1994).

Rozman opredeli vodenje kot vpliv na obnašanje in delovanje posameznika in skupine ter usmerjanje njihovega delovanja k skupno zastavljenim ciljem podjetja (Rozman, Kovač, in Koletnik 1993, 201). Podobno trdi tudi Možina, da se vodenje nanaša na usmerjanje ljudi, motiviranje, vplivanje, da bi čim bolje izvrševali naloge, s čim manjšim trošenjem energije in čim večjim osebnim zadovoljstvom (Možina 1994, 4).

TABELA 3.1: Definicije vodenja

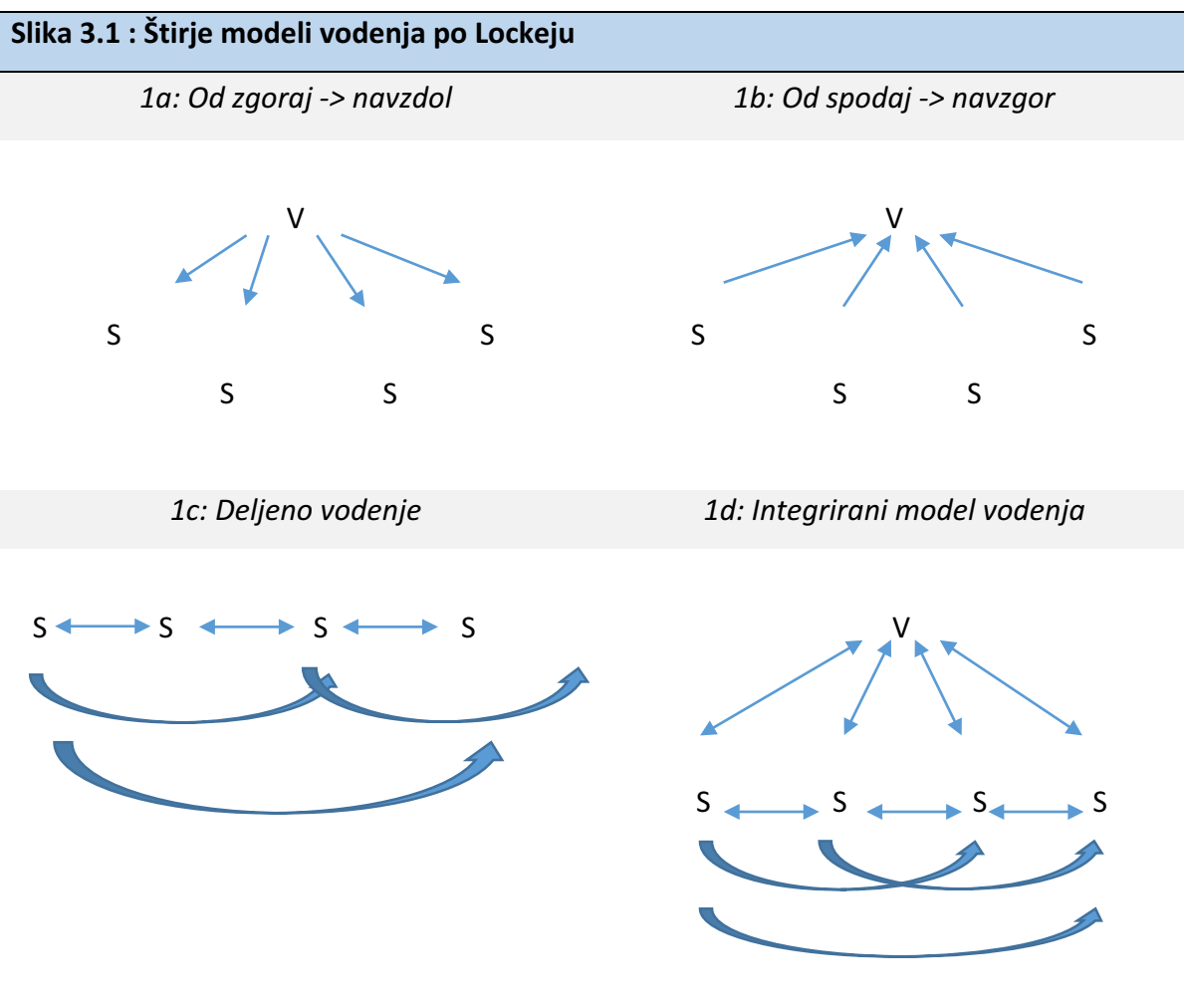
- Vodenje je vedenje posameznika in upravljanje skupine k skupnim ciljem
- Vodenje je vplivanje v skladu z direktivami organizacije
- Vodenje se izvaja, ko posameznik mobilizira organizacijske, politične, psihološke in ostale vire z namenom sodelovanja in zadovoljevanja motivov sledilcev
- Vodenje je proces, kjer eden ali več posameznikov definirajo realnost drugih
- Vodenje je proces vplivanja na aktivnosti skupine in ustvarjanja okolja, znotraj katerega se lahko dosežejo določeni cilji
- Vodenje je ustvarjanje vizij, posebljanje vrednot in ustvarjanje okolja, znotraj katerega se lahko dosežejo cilji
- Vodenje je proces usmerjanja namere v skupinskem trudu za doseg namere
- Vodenje je zmogljivost izstopa iz kulture, z namenom ustvarjanja bolj prilagodljivih evolucijskih sprememb
- Vodenje je proces dajanja smisla temu, kar ljudje počnejo skupaj, da bi se med seboj razumeli in bili predani ciljem
- Vodenje je zmogljivost posameznika, da vpliva, motivira in omogoča drugim, da prispevajo k učinkovitosti in uspehu organizacije

Vir: Povzeto po Yukl 1994

V zgodovinsko-teoretičnem pregledu, ki ga vidimo v Tabeli 3.1 (Yukl 1994), lahko ugotovimo, da se teorije vodenja v zadnjem stoletju večinoma nanašajo na vplivanje enega posameznika na skupino. Teorije opredeljujejo vedenjske značilnosti vodje, proces vplivanja in okoliščine, ki prispevajo k uspešnemu vodenju. Oseba, ki ima primarno odgovornost in vlogo izvajalca vodenja – vodja, vpliva na “sledilce”. Pri tem se definicije nanašajo na odnos *vodja – podrejeni*, interakcijo med obema in definicijo okoliščin, ki prinesejo uspeh pri doseganju ciljev. Vodenje lahko vključuje tudi motivacijske okoliščine za doseg ciljev in spodbujanje članov skupine, da med seboj sodelujejo kot “team” (Bass in Bass 2008). Teorije se nanašajo na *piramidalno – hierarhično* strukturo vodenja, z enim vodjem na vrhu, ki vpliva na podrejene, oz. na svoje »sledilce«.

Edwin A. Locke (Locke v Pearce in Conger 2003, 272) je razvil teorijo *Štirih modelov vodenja*, kjer je razvil evolucijski pregled vodenja od strogo hierarhičnega do integriranega vodenja, ki vključuje tudi principe deljenega vodenja. Štirje modeli, ki jih je opredelil, so:

- a) vodenje *od zgoraj–navzdol*,
- b) vodenje *od spodaj–navzgor*,
- c) *deljeno vodenje* in
- d) *integrirani model vodenja*.



Vir: Locke v Pearce in Conger 2003, 272

Legenda: V = vodja, S = sledilec

Vodenje *od zgoraj* -> *navzdol* je Locke opredelil kot »proces spodbujanja ostalih, da sprejmejo akcijo k skupnemu cilju« (Locke v Pearce in Conger 2003, 271). Locke še hudomušno navaja literaturo in definicije iz preteklosti, kjer naj bi vodjo opisovali dokaj pejorativno, kot sebičnega, samosvojega, tudi samovšečnega moškega, ki ga vodita moč in uspeh. Vendar kot poudarja sam, bi tak vodja svojo skupino peljal »vse poprej kot v uspeh« (Locke v Pearce in Conger 2003, 274).

Kot antiteza modelu *od zgoraj* -> *navzdol* Locke navaja model *od spodaj* -> *navzgor*, kjer naj bi podrejeni oz. sledilci vplivali na svojega nadrejenega. Ta naj bi prevzemal ideje od svojih »sledilcev«, njegove želje pa bi bile drugotnega pomena. Kot pravi Locke, je ta model stopil v veljavo kot antimarksistična ideja v 60-ih letih 20. stol., vendar pa ni doživela širše podpore (Locke v Pearce in Conger 2003, 273).

Locke opiše deljeno vodenje kot stalno skupinsko sodelovanje. Fokus je na skupini in ne na posamezniku. Člani se med seboj poslušajo, so med seboj enaki in med seboj odvisni. Vsak posameznik vpliva na drugega v enaki meri. Sodelujejo v skupnih določitvah, skupina je dinamična in močna. Kot pravi Locke, je ta model bolj ženskega tipa kot moškega – v njem vidi več harmonije, sodelovanja in povezovanja. Vendar Locke navede tudi pomanjkljivosti tega modela: na prvem mestu vprašanje individualnosti, na drugem pa vprašanje odgovornosti skupine napram odgovornosti, ki jo nosi en vodja. Locke tudi poudarja, da je za delovanje modela deljenega vodenja potreben konsenz vseh v skupini glede deljenja vodenja, predvsem pa tudi znanje in sposobnosti za delovanje v skupini (Locke v Pearce in Conger 2003, 271–279). Podobno trditev sem našla v teoriji Lalouxa, ki pravi, da je za deljeno vodenje prvi predpogoj znanje in izkušnje, drugi pa »zrelost« posameznika, ki mora biti pripravljen sprejemati odločitve in nositi odgovornost za posledice (Laloux 2014).

Korak naprej od deljenega vodenja opredeli Locke v *Integriranem modelu vodenja*, ki ga označi kot *idealni* model vodenja. Gre za model vodenja, ki implicira vse tri prej omenjene modele vodenja. Gre za model, kjer obstaja vodenje, vplivanje sledilcev na vodjo, sodelovanje in medsebojno vplivanje med člani skupine. »Vloga vodje je orkestriranje s pomočjo kompetentnih, zaupanja vrednih sledilcev, ki skupini prinesejo uspeh« (Locke v Pearce in Conger 2003, 282). Če upoštevam teorijo Lockeja, je vodenje v organizacijah

Buurtzorg in Morning Star, ki jih analiziram v nadaljevanju, bolj podobno integriranemu modelu, kot pa deljenemu vodenju, saj imata obe vsaj enega vodjo/koordinatorja, ki skrbita za celostno delovanje organizacij. Bolj podrobno analizo bom predstavila v poglavju, ki sledi.

Nazadnje Locke tudi poudarja, da je vodja danes še bolj pomemben kot včasih in da se ne strinja s popolno odstranitvijo vodje. Deljeno vodenje naj bi bilo po njegovem zgolj način za še večji uspeh določenega vodja/vodenja. Ta način vodenja je poimenoval »grupiranje« (Locke v Pearce in Conger 2003, 283).

Teorijo vodenja po Lockeju sem uporabila kot nazoren primer razvoja teorije vodenja iz strogega hierarhičnega modela *od zgoraj -> navzdol*. V tej teoriji vidimo, da je Locke opredelil vodenje kot samostojen proces skupine, kjer so člani enakovredni in imajo enake možnosti za vodenje. V tem primeru se strinjam, da je za uspeh takšnega modela potrebno znanje, predvsem pa socialne sposobnosti, komunikacija in spoštovanje posameznika. Ne strinjam pa se, da tak model ne more biti uspešen brez »generalnega vodje«. Kakor sam zagovarja integrirani model vodenja, je to še vedno hierarhičen model, ki je odvisen od enega posameznika na vrhu, njegove kontrole in nadzora. V smeri potrditve teze, da je deljeno vodenje korak naprej v teoriji vodenja, sem želela prikazati, kako je bilo vodenje do zdaj odvisno od teorije enega vodje na vrhu. Prepričana sem, da je vodenje lahko povsem deljeno brez nadzora in kontrole enega vodje na vrhu, kar želim potrditi v naslednjih poglavjih. »Deljeno vodenje se nanaša na dinamično izmenjavo lateralnega vpliva znotraj vrstnikov bolj kot pa vertikalno navzdol usmerjeno vplivanje nadrejenega vodje« (Locke v Pearce in Conger 2003, 48).

Vodenje avtomatično implicira na sodelovanje najmanj dveh oseb, oz. po nekaterih teorijah so za vodenje potrebne najmanj tri osebe. Vodenje implicira delo z drugimi, odnos med njimi in sodelovanje na različnih ravneh. Zgodovinsko gledano so teorije prešle s pogleda enega vodje na pogled koncepta vodenja, oz. na lastnosti in modele vodenja. Vodja je le akter v procesu upravljanja. Tako so prišle v ospredje kolektivne lastnosti, ki so potrebne za uspeh posameznika, skupine ali skupnosti.

TABELA 3.2: Primerjava konvencionalnih perspektiv vodenja z novimi

Konvencionalne perspektive	Nove perspektive
Usmerjene k posamezniku	Usmerjene v proces
Vodenje = mehanski proces	Vodenje = prilagajajoč proces
Usmerjenost k značilnostim	Usmerjenost v zahtevne situacije
vodenje = individualno	vodenje = inkluzivno
Hierarhija zgoraj -> navzdol	Porazdelitev nalog, participacija, skupinsko delo, so odvisnost
Prirojene lastnosti vodje	Vodenje = kontinuiran učeči se proces

Vir: CEB Global, 2014

3.2 DELJENO VODENJE – PREDHODNE TEORIJE

Organizacija, v kateri »se vsak posameznik vidi kot upravljavec in sprejme nase tisto breme, kar predstavlja odgovornost upravljanja: odgovornost za svoje delo, za svojo skupino, za svoje prispevanje k rezultatom in uspešnosti organizacije«, je bila vizija P. Druckerja, ki nosi glavne principe deljenega vodenja: odgovornost posameznika za svoje delo in dobrobit organizaciji (Cohen 2009).

Prevzemanje odgovornosti zase, svoje delo in za skupino je koncept, ki ga je Laloux opredelil kot *celovitost* organizacije. Poleg celovitosti je Laloux v svoji študiji v nekaterih sodobnih organizacijah prepoznal še *samoorganiziranje* in *evolucijski namen*. *Evolucijski namen* je opredelil kot posluš za smer, kamor je organizacija namenjena. *Celovitost* je opredelil kot prostor, kjer so posamezniki lahko tisto, kar so, brez mask in pretvarjanj. *Samoorganizacijo* pa je opredelil kot delovanje na osnovi zaupanja in svobode, ki omogoča in spodbuja sistem deljenega vodenja (Laloux 2014). Laloux postavi vzporednico med evolucijo vodenja z evolucijo družbe. Pri vsakem koraku v novo dobo/družbo so se temeljito spremenile

vrednote, politični sistemi, gospodarstvo, vzporedno pa se je z vsakim korakom spremenila tudi paradigma upravljanja.

Pearce in Conger opišeta deljeno vodenje kot »dinamičen, interaktiven proces med posamezniki znotraj skupine, katerih cilj je vodenje drug drugega k dosežkom skupine in ciljem organizacije ali oboje. Poglavitna razlika med tradicionalnim in deljenim vodenjem je ta, da se vodenje razdeli med posamezniki ter ni več centralizirano na enega posameznika na vrhu organizacijske piramide.« (Pearce in Conger 2003, 1)

Tradicionalne teorije vodenja opredeljujejo vodenje kot koncept vplivanja od zgoraj–navzdol. Posledično so se teorije vodenja osredotočale na obnašanje vodje, miselne procese, osebne karakteristike in dejanja (Pearce in Conger 2003, 1). Danes je prenos informacij veliko hitrejši in velikokrat imajo delavci na ne vodilni funkciji več informacij in znanja ter lahko v določenem trenutku hitreje, lažje in bolj učinkovito prevzamejo vodenje. Delovni procesi danes zahtevajo preoblikovanje vodenja v bolj mrežno in fleksibilno obliko, ki bo dovoljevala vsakemu članu skupine, da prevzame vodenje, ko bodo okoliščine zahtevale znanje in izkušnost določenega posameznika (Laloux 2014).

Koncept vodenja je prvič prepoznan v času industrijske revolucije kot pomemben člen gospodarskega napredka (Pearce in Conger 2003, 3). V začetku 19. stoletja je francoski ekonomist Jean Baptiste Say trdil, da morajo podjetniki obvladati umetnost nadzora in administracije (Pearce in Conger 2003, 3). Teorija vodenja se je od 19. stoletja dalje gradila na pojmu nadzora, kontrole oz. »vertikalnega modela« vodenja. James Montgomery je prvi, ki je znanstveno preučeval vodenje. V analizi proizvodnje bombaža , prvi polovici 19. stol. je videl razlike med britanskim in ameriškim načinom vodenja. Ugotovil je, da je britanski način vodenja bolj učinkovit in je posledično proizvodnja bombaža večja. Od Montgomeryja dalje se je analiza vodenja osredotočala na kontrolo, nadzor, organizacijske strukture in procese proizvodnje. Sredi 19. stoletja se začne razvijati zanimanje za znanstveno raziskovanje vodenja, in sicer s teorijo šestih principov upravljanja Daniela C. McCalluma, od katerih se eden dotika vodenja. Teorija ni zajemala celotne opredelitve vodenja, pač pa opredeljuje, da se »organizacija ne sme vtikati v vpliv nadzornika na podrejene« (Pearce in Conger 2003, 9).

Analizo vodenja sta v začetku 20. stoletja okrepila predvsem Henri Fayol in Max Weber. Fayol je razvil 14 principov upravljanja, Weber pa teorijo organizacijske strukture – birokracije in teorijo vodstvene avtoritete. Oba teoretika sta se osredotočala na vodstveni proces kot »top-down«, osnovan na kontroli in nadzoru. »Top-down« model vodenja je bil osrednja točka obravnave vodenja v 20. stoletju. Teorijo, ki nakaže na deljeno vodenje najdemo v zasnutkih pri teorijah Mary Parker Follet (1924) in v študiji Bowers in Seashore (1966). (Pearce in Conger 2003, 3–9).

Follejeva je razvila teorijo »zakona situacije«. V njeni teoriji je vodenje odvisno od situacije, vodje pa morajo te situacije razumeti in jih obravnavati ter v njih najti smisel za odločitve. Follejeva tudi poudarja, da odločitev ne leži zgolj na vodji, pač pa je lahko rezultat skupnega razmišljanja podrejenega in nadrejenega. Follejeva je bila za svoj čas zelo napredna v razmišljanju in so jo zaradi njenih idej izključevali iz uradnih znanstvenih krogov (Pearce in Conger 2003).

Poleg Follejeve lahko koncept deljenega vodenja zaznamo tudi v analizi Bowers in Seashore (Pearce in Conger 2003, 7). Čeprav Bowers in Seashore ne navajata Follejeve, uporabljata koncept vzajemnega vodenja znotraj vrstnikov.

V tabeli spodaj prikazujemo tabelo teorij v 20. stoletju, ki so se deloma pokrivalo z idejo deljenega vodenja in predstavljajo korak naprej v teoriji »top-down« iz 19. stoletja. Nekatero izmed njih bomo tudi podrobneje opredelili v nadaljevanju.

TABELA 3.3: Predhodne teorije deljenega vodenja

<i>Teorija</i>	<i>Izhodišče</i>	<i>Avtor</i>
<i>Zakon situacije</i>	Naj »ukaze« opredeli situacija in ne oseba.	Follet (1942)
<i>Medosebni odnosi in družbeno sistemska perspektiva</i>	Posameznik mora imeti pozornost na družbenih in psiholoških potrebah zaposlenih.	Turner (1933) Mayo (1933) Barnard (1938)
<i>Razlikovanje vlog v</i>	Člani skupine načeloma zavzamejo	Benne in Sheats (1948)

<i>skupinah</i>	različne vloge.	
<i>So vodenje</i>	Dotika se razlikovanja vodilne vloge med dvema posameznikoma – mentorjem in varovancem.	Solomon, Loeffler in Frank (1953) Hennan in Bennis (1998)
<i>Teorija družbene izmenjave</i>	Ljudje si izmenjujejo kazni in nagrade v svojih družbenih interakcijah.	Festinger (1954) Homans (1958)
<i>Vodenje s ciljem in participatornimi ciljnimi naravnostmi</i>	Podrejeni in nadrejeni skupaj postavijo pričakovanja in rezultate.	Drucker (1954) Erez in Arad (1986) Locke in Latham (1990)
<i>Izhajajoče vodenje⁵</i>	Vodje lahko izhajajo iz skupine brez vodje.	Hollander (1961)
<i>Vzajemno vodenje</i>	Vodja lahko pride izmed vrstnikov.	Bowers in Seashore (1966)
<i>Člani skupine postavijo teorijo in vodjo</i>	Člani skupine razvijejo model in teorijo znotraj skupine.	Berger, Cohen in Zelditch (1972) Seers (1989)
<i>Participatorno odločanje</i>	V določenih situacijah je priporočljivo vključiti podrejene v proces odločanja.	Vroom in Yetton (1973)
<i>Vpliv vodje na člane skupine</i>	Proces med vodjo in članom skupine in ustvarjanje skupin znotraj skupin.	Graen (1976)
<i>Nadomestek vodenja</i>	Različne situacije zahtevajo različno stopnjo vodenja.	Kerr in Jermier (1978)
<i>Samovodenje</i>	Zaposleni so, pod določenimi pogoji, sposobni sami voditi svoje delo.	Manz in Sims (1980)
<i>Samoupravljanje delovnih skupin</i>	Člani skupine lahko zavzamejo vloge, ki so bile prej namenjene managerjem.	Manz in Sims (1987, 1993)
<i>Sledenje</i>	Analizirati lastnosti dobrih sledilcev.	Kelly (1988)
<i>Opolnomočenje</i>	Razdelitev moči znotraj skupine podrejenih.	Conger in Kanungo (1988)

⁵ V originalu »Emergent Leadership«, prev. avt.

<i>Skupno mišljenje</i>	Ugotavlja obseg podobnih miselnih modelov glede ključnih vprašanj v skupini.	Klimoski in Mohammed (1994) Cannon-Bowers in Salas (1993) Ensley in Pearce (2001)
<i>Povezovalno vodenje</i>	Ugotavlja, kako vodje vzpostavljajo povezave znotraj in zunaj skupine.	Lipmann-Blumen (1996)

Vir: Povzeto po Pearce in Conger, 2003

a/ MEDOSEBNI ODNOSI IN PERSPEKTIVA DRUŽBENIH SISTEMOV

Velik korak naprej v teoriji vodenja v začetku 20. stoletja je bila teorija, ki v vodenje uvaja družbeni vidik. Vodje morajo upoštevati psihološko ozadje človekove motivacije, še preden vpeljejo svoje zaposlene v delovni proces. Ta vidik je odprl vrata možnosti razvoja deljenega vodenja, saj vodenje obravnava ne le iz perspektive enosmernega procesa od vodje k zaposlenemu, pač pa upošteva potrebe zaposlenega, ki bi lahko vplivale na vodjo (Pearce in Conger 2003, 7). Predstavniki tega vidika so: Barnard (1938), Mayo (1933), Roethlisberger in Dickson (1939), Turner (1933).

b/ RAZLIKOVANJE VLOG V SKUPINAH

Benne in Sheats (1948) sta opredelila 19 različnih vlog, ki jih lahko igrajo člani skupine in ki so enako pomembne kot vloga vodje. Te vloge sta razdelila v dve skupini: *družbeno-emotivne* in *delovne*. *Delovne*: pobudnik, iskalec informacij, iskalec mnenj, tisti, ki razvija, koordinator, usmerjevalec, ocenjevalec/kritik, tisti, ki prinaša energijo, proceduralni tehnik in zapisnikar. *Družbeno-emotivne*: spodbujevalec, tisti, ki ureja odnose, tisti, ki sprejema kompromise, čuvaj/ekspediter, postavlja standardov, opazovalec skupine/komentator in sledilec (Pearce in Conger 2003, 8).

Pomemben dejavnik te teorije je v tem, da opredeljuje različne vloge, ki se odigrajo znotraj skupine, poleg vloge vodje, kar pomeni, da posameznik ni več zgolj v vlogi *vodja – podrejeni*, pač pa implicira povezovanje in prepletanje vlog in nakazuje na idejo deljenega vodenja.

c/ SO VODENJE

Teorije so vodenja so se večinoma dotaknile situacij, kjer je vodja v vlogi mentorja, poleg pa ima svojega učenca. (Solomon, Loeffler, Frank, 1953) Tukaj ne gre za razdeljevanje iste funkcije na dve osebi, kar bi dejansko nosilo pomen so vodenja, pač pa gre še vedno za določeno hierarhično strukturo. Vseeno pa se že nanaša na določen koncept so vodenja, oz. v našem primeru deljenega vodenja (Pearce, Conger, 2003, str. 8).

d/ TEORIJA DRUŽBENE IZMENJAVE

Teorija se nanaša na interakcije znotraj družbe, kamor ljudje vstopamo iz določene potrebe ali koristi. To deluje po principu izmenjave nagrad in kazni (Pearce in Conger 2003, 9). Bistvo te teorije je v tem, da se vplivanje dogaja v vseh družbenih interakcijah in se ne nanaša zgolj na vodje, pač pa na vse udeležene v procesu interakcije. Če se spomnimo Lockejeve teorije integriranega modela vodenja, lahko rečemo, da sta si ti dve teoriji zelo blizu, saj upoštevata interakcijo in vplivanje vseh deležnikov v skupini.

e/ CILJNO UPRAVLJANJE

Drucker opredeli ciljno upravljanje kot proces, kjer vodje in zaposleni skupaj določijo cilje, h katerim stremi organizacija, s tem pa je motivacija vseh večja za doseg ciljev (Pearce in Conger 2003, 1). Pri tem vodja ni edini vir strategij upravljanja, pač pa so cilji postavljeni v skupnem dogovoru cele skupine. Ta teorija je z našega vidika pomemben korak naprej, saj prične upoštevati posameznika kot nosilca znanj in izkušenj in ne zgolj operativno telo, ki sprejema in izvršuje ukaze. Princip ciljnega upravljanja je model, ki ga deljeno vodenje uporablja za skupno delovanje in je princip, ki ga najdemo tudi v naših dveh analiziranih organizacijah – Buurtzorg in Morning Star.

f/ IZHAJAJOČE UPRAVLJANJE

Hollander opredeli izhajajoče upravljanje kot koncept, kjer vodja spontano nastane znotraj skupine brez vodje. Tudi ta princip je lasten modelu deljenega vodenja, kjer vodja spontano prevzame vodenje v trenutku, ko so za to potrebne njegove izkušnje in znanje (Pearce in Conger 2003, 9). Organizacija Buurtzorg, ki jo obravnavam v zadnjem poglavju, ima tak

sistem, kjer vodja »spontano« prevzame vodenje, v kolikor je za to »poklican« in ima podporo drugih članov skupine.

g/ ČLANI SKUPINE POSTAVIJO TEORIJO IN VODJO

Berger, Cohen in Zelditch (1972) razvijejo teorijo vodenja, ki vključuje vzajemne odločitve skupine glede postavljanja ciljev, strategij in vodenja, v skladu z zahtevami in pričakovanji skupine. Seers (1989) je tej teoriji dodal še idejo menjave vodje znotraj članov skupine. (Pearce in Conger 2003, 10). Ta teorija je zelo blizu teoriji »izhajajočega upravljanja« in bi ju lahko povezali pod skupno idejo vodenja, hkrati idejo »izhajajočega vodenja« nadgradi s teorijo skupnega odločanja in postavljanja ciljev. Tako Buurtzorg kot Morning Star uporabljata ta princip, kot bomo videli v naslednjih poglavjih.

h/ PARTICIPATORNO ODLOČANJE

Vroom in Yetton (1973) razvijeta model participatornega odločanja, ki vključuje prepuščanje odločanja članom skupine, pod določenimi pogoji: kadar je potreba po kvalitetnem sprejemanju odločitev, kadar imajo podrejeni več znanja/izkušenj kot nadrejeni, kadar ni veliko tveganja nasprotovanju sprejeti odločitvi (Pearce in Conger 2003, 10). Participatorno odločanje je sicer model, ki bi ga lahko umestili v deljeno vodenje, vendar pogojuje že samo predispozicijo skupnega odločevanja znotraj hierarhične strukture. Pri tem modelu gre za namig skupnemu odločanju, vendar lahko sklepamo, da ima nadrejeni še vedno »zadnjo besedo«.

i/ VPLIV VODJE NA ČLANE SKUPINE

Graen (1976) je v svoji teoriji obravnaval pomembnost diade *vodja: tisti, ki mu sledi*. Pri tem je pomembno, da vodje prilagajajo način vodenja svojim sledilcem/članom skupine. V drugih besedah: podrejeni ima vpliv na to, kako se vodja obnaša/deluje (Pearce in Conger 2003, 11). Ta model lahko primerjamo s situacijsko teorijo Follejeve z začetka 20. stoletja, ki nakazuje sicer na vpliv nadrejenega, vendar je še daleč od čistega deljenega vodenja, kjer je vloga vodje zgolj koordinacija in ne več odločanje.

j/ NADOMESTEK VODENJA

S tem Pearce in Conger (Pearce in Conger 2003, 11) obravnavata vodenje, kjer v določenih situacijah ni potrebno odločanje enega vodje, pač vseh članov skupine (Pearce in Conger 2003, 11). Ta teorija se že bolj približa teoriji deljenega vodenja *per se*, vendar še vedno implicira na predpogoje, ki so potrebni za skupno odločanje.

k/ SAMOVODENJE

Manz in Sims (1980) obravnavata posameznika, ki lahko prevzame vodenje, v primeru da ima dovolj znanja o organizaciji, ima potrebne vrline za izvajanje nalog ter je dovolj motiviran za produktivnost. V tem primeru ne potrebuje kontrole, nadzora ali usmerjanja (Pearce in Conger 2003, 11). Samovodenje je zelo blizu modelu deljenega vodenja, ki ga obravnava Laloux. On opredeli eno izmed komponent deljenega vodenja kot samoorganizacijo ali samoupravljanje, kar bom opredelila v nadaljevanju tega poglavja.

I/ SAMOUPRAVLJANJE

Prav tako Manz in Sims (1980) nadaljujeta svojo teorijo »samovodenja« in jo posplošita na raven delovnih skupin, ki so, ob določenih pogojih, sposobne vodenja lastnih delovnih procesov. Čeprav se v tej teoriji lahko najde zametke deljenega vodenja, pa ni podanih načinov, kako lahko delovne skupine izpeljejo ta proces (Pearce in Conger 2003, 11).

m/ SLEDENJE

V teoriji Kellyja (1988) najdemo koncept deljenega vodenja v smislu, da imajo člani skupine lastnosti vodje in lahko v vsakem trenutku prevzamejo vodenje, če je to potrebno (Pearce in Conger 2003, 12). Teorije samoupravljanja, samovodenja in sledenje so podobne teorije, s katerimi se želi poudariti, da je posameznik lahko odgovoren člen skupine in sposoben voditi, ko je to potrebno.

n/ OPOLNOMOČENJE

V teorijah, ki se dotikajo opolnomočenja, gre za prenos moči s centralizirane pozicije vodje na podrejene, da lahko prevzamejo vodenje, ko je to potrebno (Pearce in Conger 2003, 12). Laloux opredeli opolnomočenje kot eno izmed zelo pomembnih komponent deljenega vodenja in jo poimenuje »celovitost«. Gre za obravnavanje posameznika, ki skozi potrebe

organizacije zadovolji svoje potrebe po zadovoljstvu, avtentičnosti in uspehu. Tako Buurtzorg kot Morning Star opredeljujeta ta koncept kot vodilo v svoji organizaciji.

o/ SKUPNO MIŠLJENJE

Skupno mišljenje je pomembno v konceptu deljenega vodenja, saj je pri tem mišljena podobna naravnost glede procesov in ciljev skupine (Pearce in Conger 2003, 13). Usklajevanje potreb posameznika in organizacije gre z roko v roki pri deljenem vodenju in bi jo lahko dodali k opolnomočenju. Bolj kot skupno mišljenje je pri deljenem vodenju pomembna uskladitev ciljev, vizij in potreb posameznika in organizacije, saj lahko le na ta način oba delujeta v harmoniji in napredovanju.

p/ POVEZOVALNO VODENJE

Lippman-Blumen (1996) je predstavil povezovalno vodenje, ki se usmerja v zmožnost vodij, da razvijejo medosebne povezave znotraj skupine in s skupinami zunaj (Pearce in Conger 2003, 13). Gre za princip mreženja, kot ga opredeli Laoux (Laloux 2014) kot zelo pomembno kvaliteto deljenega vodenja, saj pravi, da posameznik v organizaciji, ki deluje po modelu deljenega vodenja ne zmore delovati brez ostalih članov skupine.

3.3 KOMPONENTE DELJENEGA VODENJA

Videli smo, da tradicionalna teorija vodenja obravnava vodjo in vertikalne odnose v organiziranju nalog. Delo vodje pri hierarhičnem/piramidalnem modelu je »sprejemati strateške odločitve in nato vplivati in uravnavati ostale člane organizacije v učinkovitem implementiranju teh odločitev« (Pearce in Conger 2003, 22). Vloga vodje v modelu *deljenega vodenja* je prevzeti vodenje in sprejemati odločitve, ko so v skladu z izkušnjami in znanjem vodje, vodenje pa lahko prevzame *vsak*, ne glede na status ali hierarhično pozicijo organizacije (Pearce in Conger 2003, 22). Ta celovitost, ki jo deljeno vodenje prinaša, implicira povezanost med vsemi člani skupine, pa tudi odvisnost drug od drugega. S tem vodenje prevzema tudi *kolektivne dosežke* (skupina si pripiše uspeh za svoje delo in uspeh ni pripisan zgolj enemu vodji), *deljeno odgovornost* (vsak posameznik prevzame odgovornost za svoje delo, s tem pa prinaša večjo transparentnost) in *timsko delo*.

Naslednja komponenta, ki okarakterizira deljeno vodenje, je *družbena interakcija*. Medsebojno povezovanje in sodelovanje je ključnega pomena za nastanek in obstoj deljenega vodenja. Pri tem gre za družbene interakcije kot skupinski fenomen, te pa so večstranske, več obsežne in več osebne (Pearce in Conger 2003, 23).

Družbene interakcije skupine pa so tiste, ki skupini omogočajo učenje, večje razumevanje in delovanje. To je pomembno z vidika deljenega vodenja, ki upošteva vsakega posameznika skupine in ne zgolj vodje. Namen tega je predvsem avtentičnost posameznika, odprtost, ranljivost in zmožnost izražanja in razumevanja potreb posameznika v skupini (Pearce in Conger 2003, 24).

Organizacije lahko združijo vse izkušnje in znanje celotne delovne sile, ki jo imajo na razpolago za reševanje problemov ali opredeljevanje priložnosti, namesto da računajo zgolj na sposobnosti ene ekipe znotraj organizacije. Ko govorimo o vodji v organizaciji, ponavadi pomislimo na direktorja. Deljeno vodenje pomeni prenos z enega vodje na vse člane v skupini. Ti lahko »povedejo« skupino posamezno, v trenutku, ko so za to potrebne izkušnje, znanje ali sposobnosti posameznika. Ob tem gre za podporo skupnosti in zaupanje v delo vodje tistega trenutka.

Pearce in Conger (Pearce in Conger 2003) opredelita razliko med tradicionalnim in deljenim vodenjem v tem, da proces vodenja vključuje veliko več kot le vpliv od zgoraj -> navzdol (top-down). Vodenje je široko razdeljeno med posamezniki in ni centralizirano v rokah enega, ki ima vlogo nadrejenega (Pearce in Conger 2003, 271). Deljeno vodenje je način sodelovanja in kolektivnega deljenja nalog in odgovornosti, ki so sicer dodeljene enemu, centralnemu vodji (Kocolowski 2010, 24).

Organizacije, ki se soočajo s temi izzivi, so spoznale, da tradicionalna hierarhična struktura vodenja ne vzdrži več. V tradicionalnih okvirih imajo vodje organizacij primarno vlogo v smislu postavljanja smernic in ciljev, motiviranja ostalih in ustvarjanje poslanstva, kulture in strategij organizacije (CEB, 2014). V novem delovnem okolju, s katerim se organizacije srečujejo, pa je vloga vodje več kot le postavljanje ciljev in strategij. Pomembna je tudi vloga

pri ustvarjanju mrež, ki delujejo tako znotraj kot zunaj organizacije. Pri tem ne gre za kontrolo, pač pa bolj navdihovanje k povezovanju, sodelovanju, pri katerem se posamezniki počutijo kot del celote, njihove potrebe po zaupanju, prispevanju, deljenju pa so upoštevane. Na ta način je vloga vodje bolj kot koordinator in nima več funkcije nadzora, obenem pa se odgovornost prenese na vsakega posameznika znotraj mreže (CEB, 2014).

Karakteristike načina vodenja, kjer se vzpostavlja deljeno vodenje znotraj organizacije, so po študiji CEB Global (CEB 2014) sledeče:

- opolnomočenje vseh posameznikov znotraj organizacije (moč in odgovornost leži na vsakem posamezniku),
- motiviranje (po principu »korenčki, ne palice«),
- naslavljanje in obravnavanje, razreševanje problematik, ki nastanejo znotraj skupine,
- vsak posameznik ima glas, ki je slišan – upoštevan,
- proaktivna komunikacija – deljenje informacij z vsemi,
- spodbujanje in vključevanje vseh v proces odločanja,
- spodbujanje pri mreženju,
- obravnavanje in reševanje konfliktov,
- spodbujanje kulture napredka in inovacij tako na področju produktov kot idej,
- spodbujanje, prilagajanje k in upoštevanje sprememb,
- spodbujanje in vključevanje vseh v dolgoročno vizijo.

Karakteristike vodenja so pomembne pri vzpostavljanju deljenega vodenja, saj sicer deljeno vodenje ne bo vzdržalo. Deljeno vodenje ni optimalna rešitev, kjer ni zadostnega znanja, sposobnosti, volje in zmogljivosti, pa tudi skupnega cilja in vizije. Conger in Pearce še poudarjata, da je za vzpostavljanje deljenega vodenja potreben čas in »ko ima pomemben člen skupine potrebne vodstvene sposobnosti deljenega vodenja« (Pearce in Conger 2003, 299).

Karakteristike vodje znotraj deljenega vodenja so integriteta, vizija, komunikacija, odločevanje, inovacije, strokovno znanje in čustvena inteligenca. Če povzamemo zgoraj našete karakteristike, je deljeno vodenje možno uvesti, ko je za to na voljo dovolj časa, ko

so posamezniki za to pripravljeni – so pripravljeni sprejeti spremembe, ko je dovolj strokovnosti, znanja in sposobnosti pri članih in ko so posamezniki in organizacija kot skupnost naravnani k istim ciljem in viziji.

Lalouxova raziskava (Laloux 2014) je prinesla odkritje več organizacij po svetu, ki upoštevajo komponente deljenega vodenja in delujejo po principih, ki so si podobni. Do zdaj poznana piramidalna struktura vodenja, kjer se odločitve izvajajo na vrhu in konkretno delo izvaja množica na dnu piramide, tukaj ni prisotna. Te organizacije delujejo po sledečih principih:

1/ Samoorganizacija

Samoorganizacija nadomešča strogo piramidalno strukturo hierarhije, čeprav še vedno deluje z med seboj povezanimi strukturami, procesi in praksami. Te strukture omogočajo ustvarjanje delovne skupine, odločevanje, določanje vlog, zaposlovanje itd. Te organizacije nimajo vodje, ki vodi, usklajuje, sprejema odločitve, predlaga strategije itd.. Principi delovanja so participacija, soodločanje, soodvisnost in stalna evolucija. Temeljijo na zaupanju in svobodi, da lahko izgradijo sistem z razdeljeno močjo – vodenjem.

b/ Celovitost

Navada je, da posamezniki, ki pridejo v organizacijo, prevzamejo njene vrednote, četudi niso v skladu z njegovimi osebnimi vrednotami. Tako prezrejo svoje vrednote in notranje potrebe, si nadenejo maske in postanejo uniformirani člani skupine / organizacije. Pomen deljenega vodenja pa je v tem, da vsak član skupine / organizacije prinese svojo edinstvenost, svoje talente in izkušnje in ima v skupini / organizaciji na voljo prostor, da jih izrazi. S tem pa ima prostor, da lahko pokaže svojo celovitost in ne zgolj striktno usmerjeno, produktivno, brezcutno mehansko telo, usmerjeno k uspehu in rezultatom. S tem organizacije dosežejo, da so zaposleni polni energije, strasti do dela, kreativnosti in entuziazma, saj so lahko tisto, kar so v zasebnem času, tudi v službenem času, brez mask in pretvarjanj.

b/ Evolucijski namen

Namen organizacij je prispevati k večji kvaliteti življenja, posameznika, družbe. Fokus je na poslušanju in razumevanju, kaj želi organizacija postati, kateremu namenu želi služiti.

Organizacije ne iščejo *najboljše* rešitve, pač pa rešitve, ki delujejo in se lahko hitro izvedejo. Odločitve se lahko hitro nadgradijo, na osnovi novih informacij in izkušenj. Organizacijo se dojema kot *živ organizem*, entiteto s svojo energijo, identiteto, potencialom in smislom za smer. Eden izmed predpogojev je, da so vodje pripravljeni odreči svoji moči. Zaupanje mora biti prisotno v tem, da bo organizacija sama našla potrebne rešitve, hitreje in bolje kot bi vodje zmogli sami.

Laloux tudi podrobno opiše **upravljanje** organizacije pod modelom deljenega vodenja. V namen naloge in kasnejše obravnave dveh organizacij, ki delujeta pod principom deljenega vodenja, želim v nadaljevanju povzeti njegove ugotovitve.

- *Zaposlovanje* v organizaciji z deljenim vodenjem je prilagojeno tako, da se preverja predvsem osebnost in veščine iskalca zaposlitve, bolj kot znanje in izkušnje. Delovna skupina namreč želi delati z osebo in ne s kandidatom, ki daje »pravilne« odgovore (Laloux 2014, 56). Enkrat, ko je oseba zaposlena, je tudi uvajanje usmerjeno predvsem na prilagajanje deljenega vodenja, konsenzualnega sprejemanja odločitev in samoorganizacije. Eden izmed glavnih principov pri zaposlovanju je uskladitev smisla in vizije, ki jo ima organizacija, z vizijo in smislom, ki ju posameznik išče pri svojem delu. Osnovna razprava se vrti okrog skupnega zadovoljstva in bogatenja (organizacija -> posameznika in posameznik -> organizacijo). Kar je Laloux še opazil v samo organiziranih delovnih skupinah, je to, da je posameznik odgovoren za lastno izobraževanje, saj je cilj, da vsak postane tudi trener v principu deljenega vodenja. Skratka, organizacije, ki delujejo po principu deljenega vodenja, želijo, da se posameznik izobražuje z namenom lastne bogatitve in rasti, kar bo prispevalo k bogatitvi in rasti organizacije. Takega pristopa v tradicionalnih organizacijah ne najdemo (Laloux 2014, 70).
- V organizacijah z deljenim vodenjem funkcije niso potrebne niti pomembne. Razlog leži predvsem v tem, da pri deljenem vodenju ne gre za generične vloge, ki naj bi jih posamezniki opravljali, pač pa naj bi posamezniki sami pri sebi poiskali, kako lahko najbolje prispevajo k delu organizacije. S tem se lahko posamezniki veliko lažje

uveljavijo v organizaciji in prispevajo v rasti tako individualno kot skupinsko.

- Pomembnost avtentičnosti v organizaciji se raziskuje predvsem v zadnjem desetletju. Avtentični vodje so dolgoročno vir pozitivne organizacijske kulture (Dimovski in drugi 2009). Deljeno vodenje gre korak naprej, saj želi, da vsak posamezni član organizacije pokaže svojo avtentičnost. To pomeni tudi dvome in ranljivost in izpostavljenost kritikam. Zato je pomembno, da so organizacije stabilne v svojih vrednotah, da je okolje varno in primerno za posameznika, da lahko pokaže tudi svojo ranljivo plat in s tem krepí svojo samozavest in notranjo rast (Laloux 2014).
- Delovne skupine si same zastavijo dolgoročne ali kratkoročne cilje, ki jih želijo doseči. Vodja oz. koordinator skupine ni odločevalec, pač pa je v podporo procesu odločevanja znotraj skupine. Deljeno vodenje v delovnih skupinah temelji na zaupanju in odgovornosti vsakega posameznika v skupini.
- Pri deljenem vodenju ni strogo določenih vlog. Posameznik izmed nabora vlog in odgovornosti sam izbere tiste, ki so najbližje njegovim izkušnjam, talentom, zanimanju in potrebam organizacije. Na ta način se dosega visoka stopnja prilagajanja in fleksibilnosti. Nove vloge se porajajo organsko, ko je za to potreba in ko se posameznik za to počuti poklicanega. Vloge se ves čas spreminjajo, kakor se spreminja okolje. Kariera ne sledi strogo določenim smernicam, saj izhaja iz posameznikovega zanimanja in priložnosti. Potreba po tem, da bi posameznik »splezal po lestvici«, ni prisotna, saj imajo posamezniki moč, da ustvarijo kombinacijo vlog, ki jih potrebujejo / želijo.
- Vsak posameznik je svoboden, da sprejema odločitve, v kolikor se je o tem posvetoval tudi z ostalimi člani skupine. Svetovanje vključuje vse člane skupine, s tem pa se krepí zaupanje in odgovornost za sprejete odločitve.
- Ker so delovne skupine svobodne, da sprejemajo odločitve, je potrebna popolna transparentnost informacij. Tako je potrebna odprtost / dostopnost informacij na

vseh ravneh, tudi finančne informacije, budžet in rezultati. V kolikor ima samo del članov dostop do informacij, pride do avtomatičnega vzpostavljanja hierarhije. Prikritje informacij tudi postavlja člane skupine v negotovost oz. vzpostavlja občutek nezaupanja in ločevanja.

Lalouxova teorija je prinesla popolnoma nov vidik na vodenje, njegove ugotovitve, da gre za nov korak v teoriji vodenja, pa sovpadajo z mnenjem nekaterih analitikov, da bo v naslednjem stoletju prevladovala analiza kompleksnih, samoorganiziranih, nelinearnih in prilagodljivih sistemov. V opredeljevanju deljenega vodenja bi lahko predvidevali, da gre enostavno za popolno odsotnost vodje in vodilnih principov, kar je popolnoma v nasprotju s teorijo deljenega vodenja. Kot sem prikazala, je Laloux podrobno opredelil sistem upravljanja v modelu deljenega vodenja, ki je sistem, prilagojen modelu razdeljenega vodenja: delovanje delovnih skupin, zaposlovanje in sprejemanje odločitev. Gre za to, da naloge niso »delegirane« z vrha, pač pa so sprejete s soodločanjem, konsenzom in prilagajanjem potrebam cele skupine in ne zgolj posamezniku na vrhu. Naloge upravljanja, planiranja, kontrole in evalviranja niso izginile, le razdelile so se na vse člane skupine. Cilj deljenega vodenja tudi ni v tem, da bi se vsi člani skupine poenotili; nasprotno, prav raznolikosti članov so tiste, ki pripomorejo k rasti cele organizacije. Gre le za bolj podrobno usklajevanje razlik in doseganje konsenza pri odločevanju. Pri tem lahko sklepamo, da je deljeno vodenje odgovor *par excellence* spremembam, ki jih prinašata okolje in čas. Veliko organizacij se sooča z odprtostjo in željo po svobodi, ki jo prinaša generacija »milenijcev«. Ti so tehnološko podkovani, odrasli so tudi z digitalnimi platformami, ki so del njihovega vsakdana. Vprašanje je, kako se bodo organizacije prilagajale novim realnostim in v svoj sistem vključevale spremembe na vseh nivojih.

3.4 VPLIV DIGITALNIH MEDIJEV NA RAZVOJ DELJENEGA VODENJA

Kulturni in družbeni vplivi vplivajo na vedenje ljudi in imajo posledično vpliv na to, kako bo vodenje delovalo. Ustvarjanje bolj dinamičnega, fleksibilnega in interaktivnega vodenja, hkrati pa ustvarjanje operativnih pogojev, ki bi to omogočali, bo ena izmed

najpomembnejših komponent uspeha v organizacijah v prihodnosti (Pearce in Conger 2003). V primeru organizacije Buurtzorg, ki jo obravnavam v naslednjem poglavju, je očitno, da organizacija ne bi delovala, oz. ne bi delovala tako uspešno, če ne bi bilo tehnoloških pogojev za njeno operativno delovanje. Z namenom opredelitve, zakaj je deljeno vodenje danes lažje izvedljivo s pomočjo digitalnih tehnologij in družbenih / novih medijev kot v preteklosti, želim najprej opredeliti razliko med »starimi« in »novimi« mediji, oz. opredeliti, katere so tiste »nove« tehnologije, ki dajejo vzvod za vedno večje in lažje mreženje, sodelovanje, povezovanje itd.

3.5 MEDIJAMORFOZA⁶

Zgodovina medijev se prične s tiskom (McQuail 1983, 44). Tiskan tekst je prestavljal prvi korak k temu, kar danes imenujemo "institucija medijev" – organizirana vrsta med seboj povezanih dejavnosti in vlog, ki so usmerjene k določenemu cilju in vodene pod določenimi pogoji in pravili. (Febvre in Martin 1984).

Harold D. Laswell je leta 1948 medijem pripisal tri univerzalne funkcije – nadzorovanje okolja, povezovanje delov družbe in prenos kulturne dediščine (Laswell v Splichal 2001, 29). Leta 1965 so Peterson, Jensen in Rivers opredelili šest družbenih funkcij tiska v okviru »libertarne teorije« – razsvetljevanje javnosti, storitve za politični sistem, varovanje civilnih svoboščin, ustvarjanje dobička, storitve za gospodarski sistem in zagotavljanje razvedrila (Peterson, Jensen in Rivers v Splichal 2001, 30). Izraz »*novi mediji*« je v uporabi od leta 1960 in zajema širše in raznolike vrste uporabnih komunikacijskih tehnologij (Lievrouw in Livingstone 2006, 77). Novi mediji povezujejo informacijske komunikacijske tehnologije z družbenim kontekstom in združujejo tri elemente: tehnološke naprave, dejavnosti in družbene ureditve in organizacije, ki obkrožajo te naprave in dejavnosti. Tisto, kar loči *nove* od *starih* medijev, je povezovanje, dostopnost, interaktivnost in decentraliziranost. (Lievrouw in Livingstone 2006). Hkrati pa *novi mediji* prinašajo prenos moči z medija na javnost, ki ima večjo izbiro, hkrati pa tudi večjo interaktivno vlogo (McQuail 1983, 45).

⁶ "Mediamorphosis" - termin uporabljen v Alejandro 2010. Op. in prev. avt.

Interaktivnost v medijih pomeni, da se javnost veliko več poslužuje medijev na spletu, hkrati pa se povezuje in komunicira v različnih spletnih okoljih. Digitalni mediji odstranjujejo zastarele ovire, ki so jih do nedavnega postavljali tradicionalni mediji v komunikaciji in izražanju mnenja posameznikov ali družbe. Glavni tekmeec tradicionalnim medijem niso konkurenca novih medijev, pač pa splošni razvoj ekosistema informacij (Shirkey 2009, 17).

Digitalni mediji so v ekosistem informacij prinesli odprtost, organizacijo in skupnost. Uporabniki ustvarjajo vsebine. Digitalni mediji danes omogočajo ne samo pridobivanje informacij, pač pa tudi objavo lastnih vsebin, komentiranje, povezovanje, mreženje, družbeni aktivizem, družbeno participacijo itd. (Alejandro 2010, 5).

Digitalni mediji so prinesli tudi večjo transparentnost delovanja družbe in posameznikov znotraj. Organizacije, ki bodo želele napredovati in uspeti, bodo morale pretehtati svoj dozdajšnji način delovanja in pretehtati rabo družbenih tehnologij. V nadaljevanju bomo opredelili razvoj deljenega vodenja kot enega izmed načinov, kako lahko organizacije s pomočjo digitalnih medijev vzpostavijo delovanje izven hierarhičnih struktur in z upoštevanjem vsakega posameznika znotraj organizacije kot pomembnega člana družbe.

Povezovanje, mreženje, aktivizem idr. predstavljajo nekatere izmed ključnih karakteristik družbenih tehnologij. Študija McKinsey inštituta (McKinsey 2012) je pokazala sledeče:

- *Družbene* kvalitete lahko pripišemo katerikoli tehnologiji, ki zagotavlja povezovanje, sodelovanje in interakcijo med ljudmi (od telefona do Facebooka).
- Digitalne tehnologije zagotavljajo *povezovanje* na spletu. To ljudem omogoča povezovanje izven geografske omejenosti in časovnih razlik, omogoča pa tudi vpliv na veliko večje število ljudi, ki jih lahko prej dosežejo preko spleta kot pa fizično.
- Družbene tehnologije omogočajo platforme za ustvarjanje *vsebin* in širjenje informacij. Vsebine niso omejene zgolj na en vir informacij, kot je bilo to v času tradicionalnih medijev. Danes je vsak uporabnik spleta lahko vir informacij.
- Družbene tehnologije omogočajo presek strukture in narave interakcije med posamezniki: omogočajo pregled osebnih povezav *posameznika ali skupine in teme*,

ki jih posameznik ali skupina obravnava, kar je osnova za povezovanje med posamezniki ali skupinami.

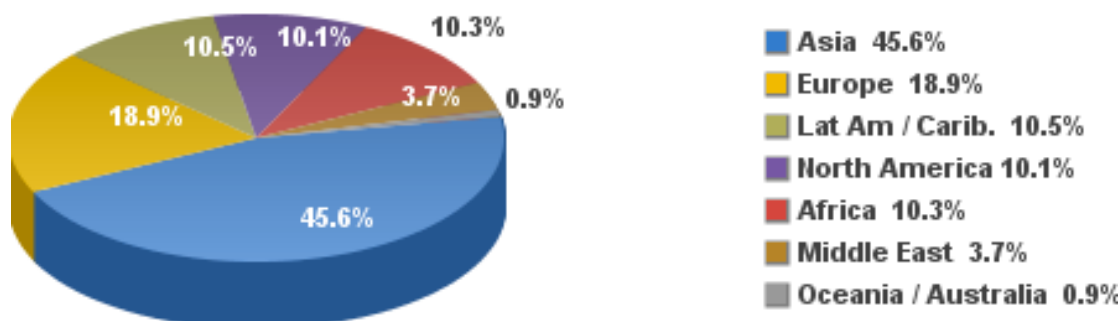
- Družbene tehnologije imajo zelo veliko moč nad obstoječimi strukturami moči. Družbene tehnologije posameznikom omogočajo *povezovanje v en skupen glas* – kot enota – ki ima učinkovit vpliv na delovanje in politike organizacij/vodje.
- Družbene tehnologije omogočajo veliko večjo *transparentnost*, saj so informacije vidne in lahko dostopne vsem uporabnikom.

Naštete karakteristike so tiste, ki povzročajo veliko priljubljenost družbenih omrežij. Študija je pokazala tudi sledeče podatke glede razširjenosti družbenih tehnologij:

- več kot 1.5 milijard uporabnikov družbenih omrežij po celem svetu,
- 80 % vseh uporabnikov družbenih omrežij se redno poslužuje družbenih omrežij,
- 70 % organizacij po svetu uporablja družbene tehnologije,
- 90 % organizacij, ki uporablja družbene tehnologije, poroča direktne poslovne učinke zaradi rabe družbenih omrežij,
- 28 ur na teden povprečno porabi delavec za pisanje internetne pošte, iskanje informacij po spletu in za mreženje/sodelovanje/povezovanje z drugimi poslovnimi partnerji/organizacijami.

SLIKA 3.2: Uporabniki interneta po kontinentih (2014):

Internet Users in the World Distribution by World Regions - 2014 Q4



Source: Internet World Stats - www.internetworldstats.com/stats.htm

Basis: 3,079,339,857 Internet users on Dec 31, 2014

Copyright © 2015, Miniwatts Marketing Group

Vir: *Internet World Stats, 2014*

Novi – digitalni mediji niso zgolj le ena izmed tehnoloških inovacij. Tudi niso le način izboljšanja komunikacije in sodelovanja. Novi mediji so komunikacijo razširili v sodelovanje, mreženje, povezovanje in družbeno/politično angažiranje družbe. Učinki novih medijev so vidni v poslu, politiki, medicini in presegajo geografske omejitve, kulturne in druge ideologije in nenazadnje vpliva na vsakodnevno življenje posameznika (Alejandro 2010, 3). Vrednost in moč družbenih tehnologij je šele na začetku razumevanja. Inovacije in razvoj bo omogočen zgolj toliko, kolikor bo to dopuščala kultura ali politika (McKinsey 2012, 12).

Izziv, ki ga vidimo na tem mestu, je ta, koliko bodo vodilni odprti za spremembe, ki jih prinašajo družbene tehnologije. Očitno je namreč, da je s pojavom družbenih tehnologij prišlo do prenosa moči na posameznike, skupine, javnost, množico. To lahko predstavlja grožnjo ali pa priložnost vodjem skupin, direktorjem organizacij, političnim vodjem, predsednikom itd. Tunizijske vstaje, gibanja Occupy Wall Street, Wikileaks ne bi bilo brez družbenih tehnologij. Tisti vodje, ki se tega zavedajo, bodo spremenili paradigme vodenja. V naslednjem poglavju bomo opredelili, kako se je moč s pomočjo novih – digitalnih medijev prenesla z vrha piramide na dno – javnost in posameznike in kaj to pomeni za vodje na vrhu piramide. Družbeni mediji so le vzvod za hitre spremembe, ki se dogajajo na vseh ravneh. Ali

v besedah Shirkeya: "Kar je tukaj pomembno, ni le tehnološki kapital, pač pa predvsem družbeni kapital" (Shirkey 2009, 93).

Tradicionalna naloga vodje je, da deli informacije skozi kontrolirano, linearno verigo. Komunikacija z mediji predstavlja posredovanje informacij družbi, ki si posledično ustvari svoje mnenje. S tem, ko ima vodja informacije v svojih rokah, ima v svojih rokah tudi nadzor in moč (Vreg 2000, 11).

Razvoj novih medijev je med drugim prinesel prenos »nosilca« informacij na javnost, posledično je javnost pridobila več moči kot vodje. Zaposleni imajo danes glas, svoje ideje lahko delijo po spletu ali internih komunikacijskih kanalih organizacije. Ti zaposleni imajo možnost, da postanejo vodje na področju, ki ga poznajo in obvladajo. Sodelujejo na digitalnih platformah organizacije, informacije o organizaciji pa zlahka objavljajo tudi na globalnem spletu. Primer, kako lahko mnenje delavcev vpliva na ugled organizacije, je ameriška spletna stran "Glassdoor"⁷, ki omogoča zaposlenim, da anonimno objavijo informacije o svojem delodajalcu. V letu 2015 je spletno stran uporabilo več kot 8 milijonov uporabnikov, objavljajo pa se višine plač, ocene direktorjev itd., kratka informacije, ki so bile še donedavnega informacija zaupne narave. Vsak, ki išče zaposlitev, lahko preveri oceno organizacije in se odloči na podlagi tega, ali želi delati tam.

Organizacije bodo morale pretehtati svoje načine vodenja, kar obrazloži tudi Charlene Li v svoji knjigi *Open Leadership* (Li 2010). Lijeva ocenjuje, da tisti direktorji, ki niso pripravljeni na preobrat moči, dolgoročno ne bodo preživel, oz. bodo svojo organizacijo peljali v propad. Kakor pravi, je zelo pomembno, da vodje ohranjajo odprt um in so se pripravljene soočiti s tem, da moč ni več v njihovih rokah, pač pa je v rokah njihovih zaposlenih in njihovih strank. Za to pa je potrebno zaupanje in pravi odnos med vodjo in zaposlenimi in med organizacijo in strankami. Lijeva pravi, da je za vzpostavljanje odnosa raba digitalnih medijev ključnega pomena in organizacija vodje, ki se bo pravilno lotil strategije rabe družbenih medijev za svoje podjetje, bo lahko uspešna. Po njenem mnenju je prava strategija v tem, da opustijo

⁷ Dosegljivo prek: <http://www.cbc.ca/news/business/employees-rate-their-employers-ceos-on-glassdoor-1.1314945> (1. september 2015).

kontrolno, vendar še vedno ohranijo vlogo odločevalca, kar Lijeva poimenuje model *odprtega vodenja* (Li 2010, 14).

Za uspeh odprtega vodenja Lijeva našteje nekaj pravil, ki naj bi se jih vodje držali. Kot prvo pravilo je že prej omenjen prenos moči. Vodje se morajo zavedati dejstva, da niso več nosilci moči in da kontrola ni več v njihovih rokah. Za krepitev odnosov znotraj organizacije in s svojimi strankami je pomembno zaupanje. Zaupanje pa s pomočjo družbenih medijev pomeni, delitev informacij, podatkov, mnenj itd. Lijeva med drugim omeni tudi večjo transparentnost in hkrati odgovornost vsakega posameznika znotraj organizacije. Kot primer postavi odkritje napake na določenem proizvodu, kar nekdo objavi na družbenem mediju. Če se organizacija ne bo odzvala primerno in v primernem časovnem okviru, to zagotovo ne bo prineslo dobrega odziva v javnosti. Opravičilo, priznanje napake in popravilo, pa, po drugi strani, organizaciji prinese zaupanje in verodostojnost (Li 2010, 15).

Verodostojnost in transparentnost je v hierarhičnem načinu vodenja velikokrat pod vprašajem. Digitalni mediji so prinesli odprtost v delovanju in širjenju informacij lateralno. To pa prinaša novo paradigmo, saj vodje niso več nosilci informacij in s tem nosilci moči. Digitalni mediji so spremenili pomen vodje; zaposleni imajo glas in lahko postanejo vodje svojega področja, kadarkoli želijo (Afshar 2013, 2). Na eni strani lahko trdimo, da organizacije, ki ne bodo sprejele izzivov tehnološkega napredka, že danes težko preživijo, po drugi strani pa lahko trdimo tudi, da so digitalni mediji prinesli prerazporeditev moči na vse člane organizacije, s tem pa je obstoj hierarhičnega vodenja vprašljiv. »Spremembe bodo zahtevale fundamentalen preobrat, ki bo fokus preusmeril z enega vodje v povezano mrežo članov skupine« (CEB, 2014).

3.6 POGOJI USPEHA IN RIZIKI DELJENEGA VODENJA

Družbeni mediji, digitalne platforme za sodelovanje, interne spletne mreže itd. so le ene izmed digitalnih tehnologij, ki omogočajo decentralizirano delovanje skupin, organizacij ali družb. Omogočajo družbeno interakcijo in participacijo na veliko širši ravni kot kadar koli do zdaj v zgodovini. Virtualne pisarne omogočajo delo z ene strani sveta na drugega. Stalna dosegljivost preko spleta omogoča delovanje 24 ur na dan. Kakor je to dobrodošlo, pa se ob poplavi informacij in nepreverjenosti informacij vedno znova soočamo z vprašanjem kvalitete informacij, ki se pojavljajo na spletu, hkrati pa z vprašanjem osebne interakcije in socializacije. Tudi deljeno vodenje je vprašljivo v družbi, ki ne nosi osebne odgovornosti in integritete posameznika. Na tem mestu se strinjam s trditvijo Congerja in Pearcea (Pearce in Conger 2003), ki trdita, da deljeno vodenje ni univerzalni recept in da je za razvoj tega potrebno znanje in odgovornost.

Dejstvo, da deljeno vodenje obstaja, oz. se lahko izvaja, še ne pomeni, da je nujno boljše od enega vodje. Najlažji odgovor na vprašanje, kdaj je torej deljeno vodenje boljše, bi bil: »takrat, ko so izzivi organizacije tako kompleksni, da zahtevajo paleto izkušenj in vrlin, ki je preširoka za enega človeka.« (O'Tolle, Galbraith, Lawler, Edward 2002, 6).

V analizi ameriškega Centra za učinkovite organizacije iz leta 2002 (O'Tolle, Galbraith, Lawler, Edward 2002) sem pridobila podatke o uspešnosti organizacije, če se v vodenje vključi dodaten vodja. Organizacija je preučevala deljeno vodenje kot vodenje več vodij in ne strogo v pomenu, kot sem ga raziskala v poglavju o teoretičnem okviru deljenega vodenja. Analizo navajam kot zanimivost, da je deljeno vodenje prešlo tudi v stroge hierarhične organizacije, kjer se direktorji zavedajo svojih pomanjkljivosti in so zato pripravljeni vodstveno funkcijo deliti z drugim. To pa še ne pomeni deljenega vodenja v obliki, da se delo porzdeli med vse člane organizacije.

Izsledki analize so bili spodbudni, saj je v 17. od skupaj 25. analiziranih organizacij uspel način so vodenja, oz. kot vidimo tudi v tabeli spodaj, so model so vodenja prenesli v več zaporednih let.

TABELA 3.4: Uspešnost deljenega vodenja

Organizacija (pribl. leto vzpostavljenega deljenega vodenja)	Vodenje razdeljeno med partnerja	Uspeh deljenega vodenja
Citigroup (90)	Sanfford Weill, John Reed	-
Apple (80)	Steve Jobs, Steve Wozniak	-
Apple (90)	John Sculley, Steve Jobs	-
Schwab (90)	Charles Schwab, David Pottruck	-
Microsoft (2000)	Bill Gates, Steve Ballmer	+
Morgan Stanley (90)	Phil Purcell, Jack Mack	-
Boeing (2000)	Phil Condit, Harry Stonecipher	+
Patagonia (ni podatka)	Yvon Chounard, Tom Frost	-
Intel (70)	Bob Noyce, Gordon Moore	+
Intel (80)	Gordon Moore, Andy Grove	+
Intel (90)	Andy Grove, Craig Berett	+
HP (50–80)	Bill Hewlet, David Packard	+
Goldman Sachs (70)	John Whitehead, Jihn Weinberg	+
Goldman Sachs (80)	Steven Friedman, Robert Rubin	+
Goldman Sachs (90)	Hank Paulson, John Corzine	-
Disney (80)	Michael Eisner, Frank Wells	+
Disney (90)	Michael Eisner, Michael Ovitz	+
Berkshire Hathaway (80– 90)	Warren Buffet, Charlie Munger	+
ABB (80)	Percy Barnevik, Goran Lindhal	+
Ford (80)	Donald Peterson, Red Poling	+
Arco (80)	R. O. Anderson, Thornton Bradshaw	+
Asda (90)	Archie Norman, Allan Leighton	+
Oracle (90)	Larry Ellison, Ray Lane	-
TIAA – CREF (2000)	John Biggs, Martin Liebowitz	+
Motorola (60–80)	Bob Galvin, Mitchel/Witz/Fisher	+
USPEH DELJENEGA VODENJA V ŠT. ORGANIZACIJ OD SKUPAJ:		17 od 25

Vir: O'Toole, Galbraith, Lawler in Edward 2002

Spodaj navajam nekaj razlogov, ki so jih v analizi opredelili kot odgovor, zakaj v določenih organizacijah deljeno vodenje ni uspelo:

- eden od partnerjev se odloči za spremembo področja (Apple),
- zdravstveni problemi enega izmed partnerjev (Microsoft),
- različni viziji podjetja obeh partnerjev (Patagonia),
- odhod enega od partnerjev in prestrukturiranje podjetja kot v primeru Goldman Sachs (90), ko se je podjetje odločilo za ukinitvev dolgoletne tradicije partnerstva na vodilni ravni,
- eden izmed partnerjev se odloči za drugačen pristop vodenja, kot v primeru podjetja Schwab (90), ki se je v času recesije znašlo pred izzivom obstoja.

Partnerstvo oz. so vodenje sem vzela kot primer, kako koncept so vodenja oz. sodelovanja na ravni vrha piramide počasi postaja norma in direktorji na vrhu sprejemajo izziv sodelovanja s »partnerjem«. To lahko opredelimo kot zgolj timsko delo »na vrhu« in ni vezano na deljeno vodenje, kot ga želim predstaviti v tej nalogi. Vsekakor pa je zanimiv rezultat, ki kaže na to, da je »deljeno vodenje na vrhu« prineslo večleten uspeh skoraj 70 % obravnavanih organizacij.

So vodenje na vrhu ali timsko delo omogoča, da se so vodji dopolnjujeta v vodenju, podpirata, si zaupata in koordinirata deljeno vizijo in rezultate. Deljeno vodenje je v močnih organizacijah velikokrat prikazano kot najboljši rezultat timskega dela. (Pearce in Conger 2003). Da se deljeno vodenje vzpostavi, je potrebna določena vertikalna struktura, ki bo ta model vpeljala; vertikalno vodenje pa bo v tem primeru najboljše po »vedenjskem« principu (Pearce in Conger 2003), pri katerem vodenje voditelja vpliva na sledilce.

Laloux (Laloux 2014) je opredelil deljeno vodenje kot vodenje organizacije, ki deluje evolucijsko in kjer so člani skupine zgolj »orodja« za njeno rast in razvoj. Pri tem je opredelil konkretne pogoje, v kakšnem okolju in na kakšne način je to možno izvesti. V kolikor ni obstoja članov, ki so te principe pripravljeni sprejeti, ne bo prišlo do uspešnega deljenega

vodenja. Nekateri strokovnjaki celo trdijo, da obstoj popolnega deljenega vodenja brez ene avtoritete ni možen. Gre predvsem v primeru vpeljevanja deljenega vodenja, izbora kadrov, ki bodo tak model podpirali, reševanje konfliktov, razdeljevanje nalog, pomanjkanje znanja in izkušenj skupine, pomanjkanje skupnega konsenza za deljeno vodenje in pomanjkanje časa (Pearce in Conger 2003).

TABELA 3.5: Povzetek argumentov za vzpostavitev deljenega vodenja

Perspektiva	Argumenti za deljeno vodenje
<p>Individualna perspektiva: Deljeno vodenje kot način lažjega delovanja tistih, ki so na vrhu</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Samostojno vodenje zahteva veliko od enega človeka - Bolj uravnotežen delovni urnik z zasebnim življenjem - Soodgovornost in hitrejši "feedback" - Več užitka pri delu
<p>Perspektiva sodelovanja: Deljeno vodenje kot način krepitev pričakovanj zaposlenih in usklajevanja s cilji organizacije</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Za veliko mladih je delo v skupini lažje in jim je deljeno vodenje blizu tudi, ko pridejo do vodilnih funkcij. - Otroci družin, kjer je bilo delo razdeljeno na vse člane družine lažje vzpostavljajo deljeno vodenje - Mladi zaposleni pričakujejo več demokratičnosti v vodenju
<p>Organizacijska perspektiva: Deljeno vodenje kot krepitev učinkovitosti</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Veliko vodij se srečuje s pomanjkanjem vseh kompetenc, ki jih zahteva moderna organizacija - Z deljenim vodenjem se lahko omogoči več delov organizacije hkrati, več vlog, več poklicev, več izkušenj in več znanja - Spremembe organizacije so hitrejše, saj se lahko omogoča tako stabilnost kot spremenljivke hkrati - Manj ranljivost v primeru odsotnosti vodje - Več transparentnosti, več odgovornosti, večja možnost obdržanja dobrih kadrov, ki potrebujejo več fleksibilnosti in odprtosti pri delu - Organizacija lahko pridobi veliko več na kreativnosti in inovativnosti, ko ima na voljo več posameznikov

<p>Družbena perspektiva: Deljeno vodenje kot vzdrževanje in večanje legitimnosti vodenja</p>	<p>- Ko je vodenje omejeno na enega, je večja možnost, da pride do nelegitimnih dejanj - Deljeno vodenje omogoča vključevanje manjšin in bolj zapostavljenih posameznikov</p>
---	---

Vir: Povzeto po Crevani in drugi 2007

Crevani (Crevani in drugi 2007) opredeli tri področja, kjer ima deljeno vodenje viden vpliv:

- individualno področje
- področje organizacije
- družbeno področje

Na *individualnem* področju deljeno vodenje omogoča posamezniku, da živi bolj uravnoteženo življenje, saj mu sodelovanje »na vrhu« omogoča deljeno odgovornost, s tem pa prenos nalog in manj pritiska na odločitve. Na *področju organizacije* je deljeno vodenje dobrodošlo, saj omogoča stično točko za več znanja, izkušenj, več kompetenc in več učinkovitosti. Crevani opredeli to področje kot *opolnomočenje organizacije* (Crevani in drugi 2007, 45). Z družbene perspektive pa deljeno vodenje prinaša več transparentnosti in širši spekter vključevanja posameznikov.

Na tem mestu želim dodati še komponento inovativnosti, saj lahko deljeno vodenje opredelimo kot nov model vodenja in s tem novo poglavje družbene participacije oz. v besedah Lalouxa »nov model družbene inovacije« (Laloux 2014).

4 PRIMERA DELJENEGA VODENJA

4.1 ORGANIZACIJA BUURTZORG, NIZOZEMSKA⁸

Buurtzorg je organizacija na Nizozemskem, ki je uvedla sistem nege na domu na način, ki je bolj prijazen do pacientov. Organizacijo je ustanovil Jos de Blok leta 2006, od vsega začetka pa deluje po principu deljenega vodenja. Je neprofitna organizacija, ki jo vodi načelo »humanost pred birokracijo«. Gre za družbeno inovacijo, ki gre korak dlje od le zdravstvene nege, saj poskrbi za pacienta in njegovo življenjsko okolje (Kreitzer, Monsen, Nandram, Blok, 2015, 40).

Življenjsko okolje je tisto, kar k ideji Buurtzorga dodaja t. i. družbeno-ekološko komponento (Kreitzer, Monsen, Nandram, Blok 2015, 42). Ključni faktor Buurtzorg nege je v tem, da v delo s pacientom vključuje lokalno okolje. »Mikrosistem«, ki ga delovne skupine ustvarijo na lokalnem področju, omogoča manjšo med pacientom, medicinskim tehnikom in skupnostjo, kar veča učinkovitost dela in finančno učinkovitost.

“Uradni” nizozemski sistem nege na domu deluje po sistemu striktno odmerjenega časa, ki ga medicinski tehnik nameni pacientu na domu. Odmerjeni časovni interval je namenjen temu, da tehnik obravnava čim večje število pacientov. Uradni sistem se srečuje s številnimi problemi: veliki stroški nege, slabi rezultati, slab dostop do nege, pomanjkanje transparentnosti in informacij in naraščajoče nezadovoljstvo med negovalci in pacienti. Medicinski tehniki so preobremenjeni, pacienti pa so zgolj številka in ime na papirju. Buurtzorg je naredil korak naprej in se vrnil k prvotnemu pomenu *nege* na domu.

De Blokova ideja je bila preprosta in praktična – odsloviti preplačane managerje, luksuzne pisarne, odvečno birokracijo in dati skupini medicinskih tehnikov dovolj avtoritete in odgovornosti, da lahko nudijo zdravstveno nego skupini pacientov na svojem lokalnem področju. Medicinski tehniki tako preživijo več časa s pacientom in mu, poleg obvezne

⁸ Dosegljivo prek: http://www.interprofessionnalite.ch/uploads/media/De_Blok_Artikel_2_01.pdf (21. september 2015).

fizične nege posvetijo tudi več časa s pogovorom. Poskrbijo tudi, da se posameznik lažje integrira v družbo.

Leta 2007 so imeli v Buurtzorgu eno skupino medicinskih tehnikov. Leta 2010 so imeli 250 skupin po celi državi, leta 2013 so imeli že 630 timov in 7188 zaposlenih medicinskih tehnikov, ki skrbijo za pribl. 55.000 pacientov. Marca 2014 so imeli 650 delovnih skupin medicinskih tehnikov. Dosegli so, da pacienti namesto 80 odmerjenih ur s strani zdravnika, potrebujejo zgolj 40, saj pri tem dobijo tudi emocionalno in moralno podporo ter se lažje integrirajo nazaj v skupnost.

Organizacija zaposluje medicinske tehnike, ki nudijo zdravniško nego in svetovanje – vodenje pacienta k ozdravitvi. Organizacija svojim zaposlenim zaupa, da svoje delo opravijo brez vodenja in nadzora. Timi so sestavljeni iz 12. medicinskih tehnikov, ki se organizirajo na svoj način v negi 50–60 pacientov. Člani tima se sami odločajo, kako bodo delo razdelili, kakšen urnik si bodo postavili, kako bodo optimizirali delo itd. Ker medicinski tehniki delujejo na svojem lokalnem področju, tudi najbolje vedo, kako izgraditi mrežo na ravni lokalne skupnosti.

Timi organizacije so med seboj povezani s t. i. Internetno mrežo Buurtzorg (Buurtzorg Web) – interno internetno mrežo, ki omogoča, da se medicinski tehniki med seboj povezujejo, nudijo ali prejemajo pomoč. Mreža zaposlenim omogoča tako poslovni proces - urejanje urnikov, izdajanje računov, urejanje pacientove dokumentacije itd., hkrati pa omogoča *on-line* dialog – forum, kjer se zaposleni lahko na daljavo pogovarjajo o delovnih procesih, ali individualno družijo. Mreža omogoča tudi to, da so finančna poročila vidna vsem in so transparentna na ravni organizacije in tima, kar timom omogoča, da sami nadzorujejo produktivnost in budžet. Buurtzorg mreža je dosegljiva preko računalnika in aplikacije za mobilne telefone.

Glavne karakteristike deljenega vodenja v organizaciji Buurtzorg (Kreitzer, Monsen, Nandram, Blok 2015, 42 – 49):

a/ Samo usmerjevalne delovne skupine

Buurtzorg zaposluje delovne skupine medicinskih tehnikov, zagotavlja svetovalno podporo in ima zaupanje, da bodo člani zmogli upravljati skupino sami. Delovne skupine 12 tehnikov se sami med seboj odločajo, kako bodo opravljali svoje delo, sami si določijo urnik, sami določijo vloge in rezultate. Ker se njihova delovna skupina nahaja na lokalnem področju, kjer živijo, lahko na ta način optimizirajo svoje delovanje, hkrati pa vključijo lokalno skupnost in pričenjajo preventivne aktivnosti na tem področju.

b/ Področje delovanja

Medicinski tehniki tesno sodelujejo z zdravniki in ostalimi ponudniki zdravstvenih storitev na lokalnem področju. Odločitve, kaj pacient potrebuje, se ne sprejemajo v poslovnih pisarnah, pač pa doma, pri pacientu in skupaj s tehnikom. Tehnik določi, kaj pacient potrebuje na holističen način; vključuje tako zdravila, kot prehrano, zamenjavo oblačil, umivanje ali pogovor.

c/ Delovanje na osnovi odnosa

Medicinski tehniki v Buurtzorgu se poleg fizičnih potreb zanimajo za življenjske okoliščine pacienta, okolje v katerem živi, kakšne duhovne in družbene potrebe ima. V delovnih skupinah se člani med seboj dogovorijo glede urnika in načrta, pacienta pa naj bi obiskali največ 3–4 različni tehniki. Vse z namenom vzpostavitve odnosa s pacientom. Buurtzorgovi pacienti tako cenijo enako nego, sočutje, kar se kaže kot dober odziv v državnih raziskavah.

d/ Opolnomočenje strank

Buurtzorg model temelji na tem, da pacienti čim prej postanejo neodvisni od druge pomoči. Z njimi se temeljito ukvarjajo vse od začetka, da si končno lahko povrnejo samozavest in lahko skrbijo zase. Stranke si želijo neodvisnosti in zato stremijo k temu, da lahko sami skrbijo zase. To je pomembno tako za paciente, kot njihove družine, zdravstveni sistem in Buurtzorg organizacijo.

e/ Poenostavljeno plačevanje

Buurtzorgov model plačevanja se od uradnega razlikuje v tem, da ima eno cenovno postavko za obisk. Uradni sistem deluje na način, da postavka variira glede na dolžino obiska, glede na medicinskega tehnika in glede na to, kakšno nego pacient potrebuje.

f/ Finančna trajnost

Ob ustanovitvi organizacije je bilo največ dvomov v njen uspeh, saj nad delom ni nadzora (ni nadzornega vodje), torej tudi ni centralizirane kontrole nad sredstvi. Transparentnost Buurtzorgovega modela pa je v nekaj letih pokazal, da njihovi pacienti potrebujejo zgolj 40 % ur nege v primerjavi z uradnim sistemom, kar je vladi prineslo veliko prihrankov. Buurtzorgovo finančno poročilo je pokazalo 200 milijonov evrov prihodka konec leta 2013.

g/ Nizki stroški zaposlenih

Buurtzorg si je kot cilj postavil opolnomočenje medicinskih tehnikov, da ti lahko sami opravljajo delo in tako ne potrebujejo managerjev, saj nimajo dodatne vrednosti za organizacijo. Člani skupin so rasli, administrativni stroški pa so ostali nizki. Delovne skupine podpira 49 zaposlenih in 14 trenerjev. Trenerji so usposobljeni, da medicinske tehnike vplejejo v deljeni način vodenja.

h/ Vključevanje zaposlenih in zadovoljstvo

Moto organizacije je »humanost pred birokracijo«. Medicinski tehniki Buurtzorga lahko izražajo svojo kreativnost, imajo avtonomijo nad delom, da skupaj s pacientom in delovnim okoljem iščejo prave rešitve. Psihološki vpliv te avtonomije poveča zadovoljstvo in dobro počutje zaposlenih, kar se prenaša na paciente in okolje. Leta 2011 je Buurtzorg dobil naziv najboljšega zaposlovalca na Nizozemskem.

i/ Buurtzorg interna internetna mreža

Delovne skupine so med seboj povezane po interni internetni mreži, ki vsem zaposlenim omogoča, da delijo znanje in izkušnje, hkrati pa dobijo in nudijo podporo drugim zaposlenim. Prav tako se vsi delovni procesi vodijo preko mreže. Oblikovanje so naredili v sodelovanju z medicinskimi tehnikami in tudi oblikovanje je prejelo priznanje. Digitalna

tehnologija omogoča urejanje urnikov, plačevanje računov in arhiviranje. Finančno poslovanje je odprto in dosegljivo vsem zaposlenim, kar jim omogoča pregled nad rezultati in finančnim statusom. Digitalna platforma predstavlja 20 % stroškov v primerjavi s pisarniško administracijo. Digitalna platforma omogoča nadzor nad delom tehnikov in podatki pacienta in generira rezultate dela, hkrati pa rezultate oskrbe.

4.1.1 DRUŽBENA INOVACIJA

Buurtzorg obravnavajo kot družbeno inovacijo, ki prinaša ključne spremembe v družbo na področju zdravstvenega sistema (Kreitzer, Monsen, Nandram, Blok 2015, 42). Rezultati, ki jih prinaša, so bolj učinkoviti (boljši klinični rezultati, zadovoljstvo pacienta in njegovega življenjskega okolja – družine, zadovoljstvo in vključevanje medicinskih tehnikov, porabijo manj finančnih virov), trajnostni in pravični (boljši delovni pogoji in boljši pogoji za paciente). Učinki na družbo so indirektni, pa tudi otipljivi; vključujejo vpliv na skupnost ali lokalno okolje, družbene mreže, ki se ustvarijo, pa krepijo družbeno tkivo skupnosti in krepijo splošno življenjsko okolje in zadovoljstvo prebivalcev (Kreitzer, Monsen, Nandram, Blok 2015, 42).

4.1.2 BUURTZORG GLOBALNO

Buurtzorg je na Nizozemskem dosegel izjemen uspeh in dobre rezultate. Ker nizozemski vladi prinaša velike prihranke v zdravstvu, iščejo načine, kako model prenesti tudi v druge sektorje, kjer bi samo organizirane delovne skupine bolje vplivale na izobraževanje v smislu rezultatov in finančnih prihrankov (Kreitzer, Monsen, Nandram, Blok 2015, 42).

Zanimanje za Buurtzorg postaja globalno: model so kopirali na Švedskem leta 2011, v Minnesoti, ZDA leta 2013, načrtuje se selitev tudi na Japonsko, v Švico in Belgijo. ZDA je še posebej poseben primer zdravstva, saj po študiji Research Gate (Kreitzer, Monsen, Nandram, Blok 2015, 42) zdravstvena nega v ZDA dosega 15,7 % BDP, v primerjavi z Nizozemsko 9,7 %, Norveško 8,9 % in Irsko 7,5 %. V kolikor ne pride do večjih sprememb v

sistemu, se bodo, po poročilu Svetovnega gospodarskega foruma iz leta 2014, izdatki za zdravstveno nego povečali za 50–100 % do leta 2040 (Kreitzer, Monsen, Nandram, Blok 2015, 46). V ZDA je ocenjeno, da pribl. 30 milijonov prebivalcev ne bo imelo možnosti za zdravstveno nego, tudi po sprejetju The Affordable Care Act (Kreitzer, Monsen, Nandram, Blok 2015, 46). Za mnogo držav je reforma zdravstva ena izmed najpomembnejših, saj izdatki za ta sektor implicitno oškodujejo druge sektorje: šolstvo, socialno varnost, kulturo idr. Razlogi za odhod iz delovnega področja zdravstva so nezadovoljstvo s sistemom, premalo avtonomije in slabi delovni pogoji. To pa povzroča pomanjkanje delovne sile (Kreitzer, Monsen, Nandram, Blok 2015, 46).

4.1.3 IZZIVI PODJETJA

Primer organizacije Buurtzorg kaže, da je deljeno vodenje lahko in možno izvesti. Organizacija deluje kot mreža več celic, ki med seboj sodelujejo in skupaj gradijo nov sistem sodelovanja. Novosti ene skupine lahko prevzame celotna organizacija, če je taka želja in volja pri ostalih. Inovacije so zaželeno, ni pa nujno, da jih sprejme cela organizacija. Dodatna komponenta rezultata uspeha je ta, da je organizacija prinesla spremembe v uradni zdravstveni sistem, saj prinaša boljše rezultate kot ustaljeni uradni sistem. Njihovo delovanje pa pogojuje nov medij – interna internetna mreža. Ta poleg samega delovanja, sodelovanja, izmenjave informacij in mreženja omogoča tudi transparentnost in javnost informacij. Delovne skupine nimajo vodje in člani skupin delujejo po principu konsenza. Delovanje skupine se vzpostavi s pomočjo trenerja, ki skupino vpelje v deljeno vodenje, uporabo Buurtzorg intranetne mreže, razdeljevanje vlog in gradnjo mreže med ostalimi skupinami. Jos de Blok, ustanovitelj Buurtzorga, deluje kot povezovalec vseh skupin in koordinator delovanja, kar nakazuje, da model še vedno potrebuje managerja, ki bi nadzoroval rast, delovanje, širjenje. Model lahko torej vidimo kot mrežno sodelovanje, vendar je dejstvo centralne točke, ki je v obliki enega posameznika – torej koordinatorja. Model Buurtzorg lahko torej gledamo kot model, ki je razširil vodenje v mrežno obliko, vendar ohranil ustanovitelja kot koordinatorja skupin. Kako bi model deloval, če bi tudi ta opustil svojo vlogo, je morda vprašanje, ki bi ga bilo primerno raziskati. Vsekakor pa je treba pri tem

upoštevati zrelost skupine in pripravljenost skupine za delovanje na tak način: gre predvsem za pripravljenost na konsenz, predajo kontrole, sodelovanje, transparentnost in odprtost.

Odprtost vsem in izguba kontrole nad vsebino sta dva izmed ključnih razlogov, zakaj se večina vodij organizacij boji deljenega vodenja. Kakor pravi Lijeva: »Tudi v odprtih načinih vodenja s pomočjo spletnih okolij je potrebno razviti strategijo delovanja, ki bo temeljila na vodji, ki je le katalizator za spremembe znotraj in zunaj organizacije« (Li 2010, 164).

Odprtost in transparentnost v organizaciji Buurtzorg omogoča intranetna mreža, ki zmanjšuje birokratske postopke, olajšuje proračunski nadzor in plačevanje, vse v smeri več časa za pacienta (Royal College of Nursing 2015, 7). Pojav digitalnih orodij na splošno v organizacijah prinaša veliko večje povezovanje med člani organizacije/skupine, oz. zaposlenim je omogočeno lažje "vrtenje" znotraj organizacije" (Li 2010, 200). Zaposleni ustvarjajo odnose preko družbenih omrežij: Twitterja, Facebooka, bloga in si s tem ustvarijo sledilce. S tem pa postanejo vodje oz. ustvarjalci mnenj. Lijeva pravi, da je odprto vodenje proces, ki se dogaja na vseh ravneh organizacije in se izvaja na različne načine, odvisno od položaja zaposlenega. Glavni direktor organizacije bo govoril v imenu organizacije, zaposleni v organizaciji ali partner organizacije pa lahko uporabi družbena omrežja kot promotor in je s tem prav tako pomemben glas organizacije (Li 2010, 201). V primeru Buurtzorg lahko trdimo, da je organizacija lahko nastala prav zaradi obstoja digitalnih medijev, saj digitalna platforma deluje kot neko stičišče za delovanje, kar v »tradicionalnih« organizacijah predstavljajo oddelki za finance, računovodstvo, tajništvo, referat itd. S tem pa je organizacija prihranila sredstva v dobrobit razvoja primerne nege za paciente.

Vzpostavitev modela Buurtzorg na Nizozemskem je bila mogoča tudi, ker je uradni sistem dovoljeval inovativnost področja. Izziv, ki se postavlja pred modelom Buurtzorg, je na prvem mestu prilagodljivost različnim kulturam. Model se je razvil na Nizozemskem, kjer je sistem dovoljeval inovacijo na tej ravni. Na Nizozemskem ni sistema regulacije obveznega in dodatnega izobraževanja za medicinske tehnike, medtem ko je npr. v Veliki Britaniji po sistemu določena stopnja izobrazbe in dodatnega izobraževanj za medicinske tehnike, kar je lahko primer, ki gre navzkriž z odprtim sistemom, kjer je izobrazba medicinskih tehnikov bolj ohlapna (Royal College of Nursing, 2015, 9).

4.2 PODJETJE MORNING STAR, ZDA⁹

Podjetje je ustanovil Chris Rufer leta 1970, s proizvodnjo izdelkov za kuhanje iz paradižnikov. Leta 1990 je Rufer ustanovil materinsko podjetje »The Morning Star Packing Company«, ki je prevzelo delovanje po principu samo vodenja. Leta 2013 je podjetje v Los Baños na dan predelalo pribl. 660 ton paradižnikov na uro. Leta 1995 je podjetje odprlo drugo podružnico v Williamsu. Leta 2013 je bila ta podružnica največja v predelavi paradižnikov v Kaliforniji in je predelovala pribl. 750 ton paradižnikov na uro.

Leta 2008 je Rufer ustanovil »Inštitut za samo vodenje« z namenom spodbujati raziskave in poučevanja na področju samo vodenja. Do tedaj se je v podjetju znanje prenašalo z zaposlenega na zaposlenega, znanje o modelu samo vodenja pa se lahko uveljavi tudi v drugih podjetjih in s tem namenom je bil ustanovljen omenjeni inštitut.¹⁰

4.2.1 MODEL SAMOVODENJA V PODJETJU MORNING STAR

Vizija podjetja Morning Star je bila ustvariti podjetje, kjer bodo zaposleni »sámo vodilni strokovnjaki, ki bodo spodbujali komunikacijo in koordinacijo svojih aktivnosti skupaj s svojimi kolegi, strankami, dobavitelji in kolegi iz industrije brez usmerjevanja in direktiv drugih.«

Podjetje je verjelo, da je model samo vodenja prinesel pomenljive prednosti podjetju v smislu vključevanja kolegov, truda, produktivnosti in učenja. »Naša filozofija je, da ljudje v podjetju ne potrebujejo mask, delujejo iz avtentičnega sebe, kar prinaša veselje in zadovoljstvo – s tem pa večjo produktivnost; ljudje so srečni, ko imajo kontrolo nad tem, kar počnejo«. (Gino in Staats 2014, 4).

⁹ Dosegljivo prek: www.morningstarco.com (08. September 2015)

¹⁰ Dosegljivo prek: www.self-managementinstitute.org (08. September 2015)

V podjetju Morning Star imajo dva poglobljena principa: 1/ nedopustna raba fizične sile nad ostalimi zaposlenimi v podjetju in njihovo lastnino; 2/ narediti vse, kar so se dogovorili. Prvi se nanaša na kazensko pravo, drugi pa na civilno. Prvi princip se nanaša na predpostavko, da je posameznik bolj produktiven, če ni pod pritiskom. Drugi pa na to, da ni kontrole s strani avtoritete, pač pa je vsak odgovoren za svoje delo in spoštuje delo drugega (Gino in Staats 2014, 5).

Držijo se načel:

- Organizacija je koncept. Ljudje kot posamezniki so končna realnost in edini operativni element.
- Profit in rast sta naravna »stranska« produkta odličnega izvajanja in inovacij, razvoja vpogledov v potrebe trga in proizvodnje dobrin in uslug, ki zadovoljijo želje strank.
- Ljudje razmišljajo, izumljajo, komunicirajo in izvajajo takrat, ko se dobro počutijo. Posamezniki se dobro počutijo takrat, ko imajo kontrolo nad svojim delom / življenjem – ko so dosegli svobodo izbire nad tistim, kar jim je pomembno.

4.2.2 OPOLNOMOČENJE ZAPOSLENIH

Opolnomočenje zaposlenih v Morning Star poteka tudi tako, da vsak zaposleni napiše svoje poslanstvo, kot ga vidi v tem podjetju. Zaposleni so tudi odgovorni, da za optimalno opravljanje dela najdejo primerna orodja in načine; za to zgolj izvedejo naročilo in ne potrebujejo odobritve nadrejenega. Enako velja za zaposlovanje – če v so v oddelku preobremenjeni, lahko takoj zaprosijo za dodatno delovno silo.

4.2.3 PISMO DOGOVORA MED ZAPOSLENIMI IN PODJETJEM

Pismo dogovora, ki ga zaposleni pri Morning Star letno obnovijo, pomeni zavezo k delu, določanje vlog in operativni plan za delo v podjetju. Pismo pripravi skupina 10 zaposlenih in se obnavlja letno, z namenom prilagajanja novim okoljem, znanjem in željam zaposlenih.

Pismo se vodi na internetni platformi, ki se imenuje »CLOU«, kar so leta 2012 razvili v okviru Inštituta za samo vodenje.

4.2.4 DOSEGANJE SPORAZUMOV

Pri Morning Star se zavedajo prednosti, ki jih prinašajo različnosti vsakega posameznika, a tudi, da te različnosti hitro prinesejo nesporazume. Z namenom, da nesporazumi ne bi vplivali na delovanje podjetja, so uvedli pet korakov za dobro sodelovanje:

- V primeru konflikta se vpletena pogovorita samostojno in skušata doseči dogovor. V kolikor se eden izmed vpletenih ne želi pogovoriti z drugim, lahko znotraj organizacije imenuje ombudsmana, ki bo deloval kot mediator.
- Vpletanje tretje osebe ne pomeni arbitraže, pač pa pomoč dvema, da lahko razložita nastalo situacijo in dosežeta konsenz.
- V primeru, da spor ostaja nerešen, lahko ta dva posameznika določita komisijo 3–10 oseb, ki deluje kot porota. Njihov namen ni dokazovanje krivde, pač pa doseganje konsenza.
- V primeru, da se spor še vedno ne reši, lahko posameznika napišeta pismo predsedniku podjetja in podata rešitve problema. Predsednik odloči o rešitvi sam ali s pomočjo komisije in pisno obvesti oba vpletena v sporu.
- Oba vpletena v spor se zavežeta, da bosta naprej delovala v skladu s sprejetim konsenzom. Če se spor nadaljuje, se lahko ves postopek ponovi.

V podjetju trdijo, da je namen takega postopka v tem, da se doseže konsenz in ne išče napak pri posameznikih. Na leto naj bi bilo ca. 10–12 primerov, ko spor doseže predsednika.

4.2.5 SKUPEN DOGOVOR O PLAČILU ZAPOSLENIH

V Morning Star ni centralno določenih vlog. Ko zaposleni dobijo dovolj znanja in izkušenj v podjetju, lahko prevzamejo nove vloge/več odgovornosti znotraj podjetja. Ker so zaposleni

svobodni, da lahko predlagajo spremembe na kateremkoli področju, v Morning Star ugotavljajo, da imajo zato tako veliko inovativnih idej na nenavadnih mestih (Gino in Staats 2014).

Dejstvo, da v Morning Star ni vlog, nazivov, funkcij in hierarhije, pomeni, da zaposleni nimajo »karierne lestvice«, imajo pa svobodo, da lahko prevzamejo delo, ki jih zanima in izpolnjuje, ter sodelujejo tudi drugje. Tako je tudi plačilo ocenjeno na ta način, koliko posameznik prispeva k organizaciji. V podjetju so ustanovili t. i. »Dogovor o plačilu zaposlenih«. Od začetka ustanovitve je ustanovitelj Christoph Ruff z vsakim posameznikom določil »Dogovor o plačilu zaposlenih«. S tem, ko je organizacija rasla, pa so potrebovali proces, ki je bolj merljiv in bolj transparenten (Gino in Staats 2014).

Danes proces poteka po štirih korakih:

- **»Pregled delavcev«**: v računalniškem sistemu podjetja, »CLOU«, imajo postavljen vprašalnik za vse zaposlene, ki ocenijo delo samega sebe in vseh drugih zaposlenih. Te ocene in pripombe so vidne vsem in niso anonimne.
- **»Plačilna ocena«**: Zaposleni imajo nalogo, da svoje plačilo ocenijo po svojih življenjskih stroških in po tem, kakšne rezultate imajo v delu in kakšne ocene so prejeli od drugih zaposlenih.
- **»Pismo razumevanja«**, ki se ustvari za tekoče leto in leto naprej.
- **»Rezultati po korakih«**, kjer zaposleni opiše svoje rezultate, ki jih želi v podjetju doseči.

V naslednjem koraku se določi komisija, ki pregleda zgoraj naštet dokumente in doseže konsenz glede plačila. Ta predlog podajo predsedniku podjetja, ki sprejme končno odločitev.

4.2.6 IZZIVI PODJETJA

Čeprav je podjetju Morning Star z deljenim vodenjem uspelo priti v vrh proizvajalcev – predelovalcev paradižnika, pa sami trdijo, da deljeno vodenje ne ustreza vsakemu in da tudi samo podjetje še ni razvilo 100% delujoč model deljenega vodenja (Gino in Staats 2014).

Tako recimo obstaja primer delavca, ki je svoje delo imel zelo rad, se pa v tem modelu vodenja ni znašel zaradi prevelike potrebe po direktivnem vodenju in kariernem napredovanju. V Morning Star niso natančno vedeli, kako ga lahko uvedejo v sistem, oz. kaj je tisto, kar bi mu pomagalo, da bi se v podjetju znašel. V podjetju je bil zaposlen 4 leta in bil zelo cenjen delavec, vendar je na koncu podjetje zapustil, ker ni našel svoje vloge. Zato so v Morning Star ustanovili princip odgovornosti za svoje delo in pomoč drugemu zaposlenemu (Gino in Staats 2014).

Po mnenju Roda Collinsa (Collin, 2013) je Morning Star uspel predvsem zaradi tega, ker je njegovo delovanje usmerjeno na kolektivno, transparentno, odgovorno in podporno vodenje. Nenazadnje pa je ugotovitev analize tudi ta, da so zaposleni v Morning Star zadovoljni posamezniki, ki imajo za cilj delo in ne lasten uspeh (Gino in Staats 2014).

4.3 DELJENO VODENJE V ORGANIZACIJI BUURTZORG IN PODJETJU MORNING STAR

Študija dveh organizacij, ki delujeta po principih deljenega vodenja, je raziskovalne narave, s ciljem razumevanja delovanja in postopkov vzpostavljanja deljenega vodenja v organizaciji. S študijo sem prikazala, da je deljeno vodenje možno vzpostaviti v kakršnikoli organizaciji, neodvisno od števila zaposlenih, načina poslovanja, vrsta branže itd. Zaradi pomanjkanja teorije s področja deljenega vodenja je zato primerjava dveh organizacij z vidika delovanja dobrodošla in primerna za nadaljnje, bolj podrobne obravnave in analize.

Organizaciji sem izbrala po preučitvi 12 organizacij, ki jih je izbral F. Laloux v svoji študiji deljenega vodenja (Laloux 2014), in želji, da primerjam dve organizaciji z različnih geografskih predelov (Evropa : ZDA), dve organizaciji, ki imata različni dobi delovanja (5 let : 40 let) in ki prihajata iz dveh različnih sektorjev (zasebni : javno-zasebni). Organizacijo Buurtzorg sem izbrala, ker se nahaja v Evropi, je dokaj mlada organizacija (6 let), je iz privatno-javnega sektorja in ima večje število zaposlenih (8000, v letu 2014)¹¹. Organizacijo

¹¹ Podatek s spletne strani: www.buurtzorgnederland.com.

Morning Star sem izbrala, ker se nahaja v ZDA, je starejša organizacija (40 let), je iz privatnega sektorja in ima srednje število zaposlenih (4000, v letu 2015)¹².

V nadaljevanju bom opisala sklepe, ki jih je prinesla primerjava obeh organizacij, in jih bom razdelila na štiri različna področja, za katera sem spoznala, da so prisotna v obeh organizacijah. Na prvo mesto bom postavila **individualno področje** posameznika znotraj organizacije, na drugo njegovo vlogo znotraj skupine – **družbeno področje**, na tretje **organizacijski proces** deljenega vodenja znotraj vsake organizacije in nazadnje **razvojno področje** organizacije oz. »evolucijski proces« po besedah Lalouxa (Laloux 2014). Laloux je svoja spoznanja razdelil na tri področja, kjer je v področje »celovitosti« vključil posameznika tako individualno kot v odnosu do skupine, drugo področje pa je označil kot »samoorganiziranje« (Laloux 2014).

TABELA 4.1: Stopnja deljenega vodenja v organizacijah Buurtzorg in Morning Star

KATEGORIJA	PODROČJE	DELENO VODENJE	
		BUURTZORG	MORNING STAR
STRUKTURA	Organizacijska struktura	X	X
	Koordinacija	X	X
	Projekti	X	X
	Funkcije zaposlenih	X	X
KADRI	Zaposlovanje	X	X
	Uvajanje	X	X
	Usklajevanje individualnega smisla	X	X
	Izvajanje nalog	X	X
	Plačilo	X	X
UPRAVLJANJE	Pisarna	X	X

¹² Podatek s spletne strani: www.morningstar.com.

	Sestanki	X	X
	Strategije	X	X
	Inovacije in razvoj	X	X
	Vizija	X	X
	Vrednote	X	X
	Gradnja skupnosti	X	X
	Reševanje konfliktov	X	X
	Pretok informacij	X	X
VODENJE	Deljeno	X	0*
SKUPAJ		19 / 19	18 / 19

*Končne odločitve sprejema predsednik podjetja.

Vir: Avtor

A/ INDIVIDUALNO PODROČJE

Ugotavljam, da je deljeno vodenje močno povezano s samo vodenjem. To gre skupaj z ugotovitvijo Lalouxa, da je za uspešno delovanje vodenja pomemben zrel posameznik, ki je zmožen in si želi sodelovanja, prevzemanja odgovornosti in vodenja v trenutku, ko so za to potrebne njegove izkušnje in znanje (Laloux 2014). V trenutku, ko ima posameznik kontrolo nad tem, katere naloge bo izbral, je motivacija za delo veliko večja, s tem pa pride do zadovoljitve njegovih lastnih potreb. Prav slednje prispeva k večjemu zadovoljstvu zaposlenih, kar posledično pomeni bolj uspešno organizacijo. V deljenem vodenju se opazi velika stopnja motiviranosti, predanosti in neodvisnosti – svobode in avtonomije.

B/ DRUŽBENA DIMENZIJA

Deljeno vodenje znotraj obeh organizacij naslavlja posameznika kot individualno entiteto v odnosu do skupine – ostalih članov organizacije. V tem kontekstu ima vsak posameznik možnost prevzemanja vodenja, v kolikor je za to pridobil podporo skupine. Po drugi strani pa je skupina pripravljena zaupati posamezniku in njegovemu vodenju. V tem kontekstu je

pomembna klima v organizaciji, ki ima osnovo v zaupanju, podpori in odprtem, pozitivno naravnem okolju. Za to sta obe organizaciji razvili orodja za doseganje konsenzualnega odločanja, orodja za mediacijo in reševanje konfliktov ter orodja za vpeljevanje kadrov v model deljenega vodenja – obe z »vzgajanjem« vseh članov skupine v kasnejše »trenerje« novih kadrov. Obenem sta obe organizaciji razvili t. i. kulturo pozitivne kritike (feedback), ki je pomembna za vzpostavljanje pozitivne klime in napredovanje vseh članov skupine. Tradicionalno je povratno informacijo oz. kritiko dajal predvsem manager – vodja skozi vertikalno komunikacijsko verigo, v deljenem vodenju je povratna informacija način komunikacije znotraj vseh članov skupine. Namen takšne participatorne komunikacije je tudi grajenje skupne vizije za naprej.

C/ ORGANIZACIJSKI PROCES

Deljeno vodenje mora biti zelo strukturno določeno, saj postavlja nov model v načinu vodenja (Laloux 2014). To sta obe organizaciji ugotovili in postavljata model, ki se sproti nadgrajuje in bogati. Tukaj gre za strukture od kadrovske politike do računovodstva, managementa skupin, individualnega in skupinskega izobraževanja in strokovnega izobraževanja.

Obema organizacijama je lasten tudi kolektiven dogovor o skupnih ciljih, namerah, misiji in viziji. Gre za stalno spreminjajočo se naravo teh konceptov, ki organsko rastejo, se spreminjajo in nastajajo skupaj s potrebami posameznikov / članov skupine. Začrtane osnove pomagajo članom, da se v skupini prepoznajo, njihova naloga pa je prispevati v rast in razvoj organizacije. Bistvo vodenja je v tem, da tisti član skupine, ki prevzame vodenje v določenem trenutku, to naredi, ker ima za to potrebne izkušnje in znanje, vloga ostalih članov skupine pa je v tem, da delujejo kot orodje za doseganje ciljev, ki jih zadeva vodenje v tistem trenutku. Tak model vodenja predstavlja več nadzora posameznikov nad vodenjem, obenem pa več svobode in osebne odgovornosti.

D/ RAZVOJNO PODROČJE

Znotraj vzpostavljanja delovanja deljenega vodenja so prisotne vzporedne razvojne potrebe organizacije in posameznika, skupine kot družbene dimenzije in skupine kot strukturne dimenzije. Razvojno področje gre še naprej od razvoja posameznika, skupine in organizacije.

V besedah Lalouxa: »Organizacija je videna kot energetska polje, ki ima svoj evolutivni namen, ki presega deležnike. V tem razumevanju, člani skupine ne »vodijo« organizacije, pač pa sodelujejo kot asistenti organizaciji; člani skupine so vozilo, ki posluša potencial organizacije pri svojem delu na svetu« (Laloux 2014, 221).

4.4 SKLEP

Zaključek analize lahko povzamem v tem, da je ključna komponenta deljenega vodenja posameznik, v kolikor je ta seveda pripravljen sprejeti odgovornost za svoje delo in prevzeti vodilno vlogo, ko je to potrebno, hkrati pa imeti zaupanje v vodenje drugega in prevzeti vlogo »sledilca«, ko pride do take situacije. Znanje in izkušnje so lahko veliko bolj uporabljene, ko pride do sprejemanja različnosti in odprtosti. Obe organizaciji že vrsto let z lastno rastjo in rastjo produktivnosti kažeta, da sta ravno odprtost in kreativnost komponenti, ki veliko lažje prideta v ospredje v takem modelu vodenja. Obe organizaciji se tudi polno zavedata, da je v takem okolju rizično konfliktno okolje in sta zato dobro razvili orodja, kako jih reševati, kdaj vzpostaviti mediacijo in kdaj prepustiti članom, da konflikt rešijo sami. Nenazadnje pa se želim dotakniti komponente, ki je v deljenem vodenju večkrat poudarjena in tudi obe organizaciji poudarjata njeno pomembnost: transparentnost. Transparentnost na vseh področjih, od področja dela, budžeta, poročil, plač itd. Obe organizaciji sta ugotovili, da delujeta veliko lažje, če sta prisotni odprta komunikacija in odprtost informacij. Nenazadnje pa je ravno odprtost informacij pripeljala do koncepta deljenega vodenja in prenosa moči.

5 ODPRTA VPRAŠANJA; IZZIVI ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE

V raziskovanju teme deljenega vodenja sem prišla do spoznanja, da je še veliko nedorečenega in odprtega za nadaljnje raziskovanje področja. V teoriji deljenega vodenja je potreba po popolnem empiričnem razumevanju deljenega vodenja *per se* – v primerjavi z veliko študij, ki se osredotočajo na delovanje enega vodje – hierarhično / vertikalno vodenje.

Vodenje, kjer se odločitve sprejemajo kolektivno in so odgovornosti razdeljene, vsekakor zahteva odprte in zrele posameznike, ki nimajo potreb po individualnem izkazovanju. Področje, ki ga vidim za nadaljnje preučevanje, je, katere so tiste lastnosti, ki jih posameznik lahko razvije pod vplivom deljenega vodenja in katere so potrebe, ki jih deljeno vodenje zadovolji pri posamezniku, ter nenazadnje, kakšen posameznik odgovarja sistemu deljenega vodenja. Deljeno vodenje lahko vidimo kot vodenje, ki poveže talente in potencialne posameznika v kolektivno uporabo v korist organizacije, zato je toliko bolj pomembno vedeti, kakšen je tisti posameznik, ki lahko svoje potencialne najboljše uporabi v tem modelu vodenja.

Poleg osebnostnih lastnosti posameznikov je treba preučiti tudi lastnosti okolja, ki so primerne, da se deljeno vodenje lahko razvije. V nalogi sem prišla do ugotovitve, da se deljeno vodenje vzpostavlja vsaj od začetka z določeno stopnjo vertikalnega vodenja, ki omogoča vpeljevanje posameznikov v ta model vodenja. Tudi obe preučevani organizaciji uporabljata princip vertikalnega vodenja, kar se tiče vpeljevanja novega kadra in v primeru Morning Star tudi pri končnih odločitvah, ki jih še vedno sprejema predsednik podjetja.

Koncept deljenega vodenja se zdi popoln, če so za to vzpostavljene potrebne predispozicije, ki na prvem mestu zadevajo odgovorne posameznike in tiste, ki so pripravljeni tako prevzeti vodenje kot na drugi strani zaupati vodenju drugega. Deljeno vodenje se lahko zdi popolno tudi zato, ker zadovoljuje glavne eksistencialne potrebe posameznika od potreb po preživetju do tistih po zadovoljstvu, izpolnitvi in samouresničevanju. Deljeno vodenje je tudi videti popolno v organizacijah, ki so z njim uspele veliko bolje kot organizacije z vertikalnim vodenjem, še več, rastejo hitreje, njihovi zaposleni pa so zadovoljni, kreativni in

izpopolnjeni. Vsekakor pa je deljeno vodenje verjetno še daleč od idealnega modela vodenja, saj zahteva veliko mero odgovornosti vključenih, pa tudi zrelost posameznikov in razumevanje kompleksnosti delovanja modela.

6 ZAKLJUČEK

Namen te magistrske naloge je bil preučiti in identificirati področje deljenega vodenja. Raziskovala sem, ali in kako lahko deljeno vodenje prinese uspeh organizacijam danes, v vedno bolj kompleksnem okolju in zahtevah iz okolja. Preučevala sem, zakaj je deljeno vodenje danes lahko vpeljati, katere korake mora organizacija izpeljati za uspešno izvedbo deljenega vodenja, kakšni so rezultati deljenega vodenja in v katerih pogojih deljeno vodenje lahko uspe.

Ugotovitve naloge so sicer zelo pozitivno naravnane temu modelu vodenja, zato sem iskala tudi kritične točke, kdaj in v kakšnih pogojih deljenega vodenja ni možno vpeljati oz. je lahko škodljivo za razvoj organizacije. Ugotovila sem, da je področje deljenega vodenja še v povojih in da bo treba izvesti še veliko raziskav in analiz področja, še posebej raziskav modelov dobrih ali slabih praks, oz. primerov organizacij, kjer deljeno vodenje uspeva in v katerih ne.

Po pregledu različnih teorij vodenja, ki so danes na razpolago, sem prišla do ugotovitve, da vodenje danes zahteva več kot enega človeka, zato lahko deljeno vodenje prinese veliko večjo učinkovitost organizacije/skupine. Potencial, ki ga deljeno vodenje prinaša skupini, leži vsekakor v kreativnosti, inovacijah in evoluciji. Deljeno vodenje omogoča procese znotraj članov določene skupine z določeno stopnjo opolnomočenja in vključevanja v vodenje več članov skupine (Carson in drugi 2007). Ta koncept je povezan z idejo, da je odgovornost vodenja prevzeta s strani enega izmed članov skupine in ni strogo vezana na hierarhično raven odgovornosti. Tako je vodenje definirano kot kompleksen, dinamičen proces, v katerem vodenje prevzame mrežno obliko in ga lahko izvaja vsak posameznik, katerega izkušnje, znanje in želja po vodenju so v tistem trenutku prisotni.

Deljeno vodenje lahko spremeni celotno organizacijo, ki na ta način lahko postane inkluziven prostor za delovanje, rast, evolucijo posameznika in skupine. Celostno dojetje situacije pogloblja zavest (Bulc in Kovačič 2013, 1). V kolikor je deljeno vodenje vzpostavljeno odgovorno in preudarno, bo organizaciji prineslo aktivno vzajemno delovanje vrednot, znanja, izkušenj, vizij, želja in zadovoljenih potreb. Odgovornost, opolnomočenje in ciljna usmerjenost posameznikov v skupini bodo organizaciji prinesla kompetitivno prednost na svojem delovnem področju. V magistrski nalogi sem se osredotočila na deljeno vodenje kot možen odgovor nastajajočim spremembam v družbi, ki terjajo premislek tudi na področju vodenja.

Kljub temu, da je tradicionalno / hierarhično vodenje še vedno prevladujoča paradigma v poslovnem svetu, sem v nalogi prikazala, da deljeno vodenje lahko dobro učinkuje na organizacije in njihove zaposlene, predvsem v smislu notranjega zadovoljstva in v iskanju smisla v delu. Vodenje je danes močno zaznamovano tudi zaradi sprememb, ki jih prinaša tehnološki napredek oz. digitalne tehnologije / novi mediji. Charlene Li trdi, da vodje danes brez rabe novih tehnologij ne bodo preživeli (Li 2010). Digitalni mediji so organizacijam prinesli večji pretok informacij, odprtost, transparentnost, obenem pa tudi prenos moči na člane skupine / organizacije. Ravno ta prenos moči pa daje zagon razvoju deljenega vodenja, v kolikor so pogoji za to primerni. V nalogi sem pregledala pogoje, ki so ugodni za razvoj deljenega vodenja, hkrati pa prišla do ugotovitve, da je deljeno vodenje danes veliko lažje vpeljati prav zaradi digitalnih tehnologij, oz. internetnih platform, ki omogočajo virtualno sodelovanje in povezovanje, ki ne terja fizične prisotnosti.

Virtualno sodelovanje pomeni, da imajo zaposleni danes lahko močan glas in lahko delijo svoje ideje z vsemi v delovni skupini / organizaciji (Afshar 2013, 2) in izven nje. Organizacije imajo danes možnost / priložnost, da namesto enega ali dveh vodilnih uporabijo vso svojo delovno silo pri iskanju rešitev ali priložnosti za podjetje / organizacijo. Blogi, interne internetne mreže, platforme itd., vse to povezuje delovno silo v skupno participacijo k uspehu družbe. Dozdajšnje pojmovanje vodje kot odločevalca, iskalca strategij in reševalca problemov na ta način popolnoma izgubi svojo vlogo.

V knjigi *The Change Handbook* (Holman, Devane in Cady 2007, 548), najdemo primer, kako je spletno okolje pripomoglo k razvoju in povezovanju nevladnih organizacij v nekaterih bivših sovjetskih republikah, kjer so politični dejavniki onemogočali fizično sodelovanje. Ena izmed manjših nevladnih organizacij je dobila finančna sredstva za večje povezovanje in inovacije v Azerbajdžanu, Armeniji in Gruziji. S pomočjo strokovnjaka Paula Lawrenca so pridobili znanje, kako povezati nevladne organizacije v državah, kjer je fizično srečanje, tudi zaradi vojn, praktično nemogoče. Postavili so spletno mrežo za sodelovanje, ki je tako pričela tudi z izvajanjem večjih projektov: preprečevanje nasilja v družini, povezovanje šol, prostovoljstvo itn.

Vključevanje spletnih okolij omogoča posameznikom povezovanje v skupino, ki lahko organizira določeno delo / projekt, ki je centraliziran za vse sodelujoče. Vsak posameznik ima lahko dostop do vsebin, vsebine lahko spreminja, doda ali poda mnenje. V skupino so vključeni tisti, ki jih skupina odobri. Participacija javnosti pomeni (re)organizacijo dela in družbenih akcij s pomočjo digitalnih tehnologij. Spletno okolje predstavlja platformo za povezovanje in angažiranje različnih skupin in posameznikov. Prednost spletnega okolja je tudi v tem, da premošča časovne razlike, fizično oddaljenost in omogoča transparentnost procesa in vsebine. Predstavlja medij za pospeševanje in vzdrževanje sprememb (Holman, Devane in Cady 2007, 543).

Zgoraj omenjeni primer in primer v nalogi obravnavanih organizacij Buurtzorg na Nizozemskem in Morning Star iz ZDA so primeri organiziranega dela, ki ga tradicionalni mediji ne bi mogli podpreti. Novi mediji omogočajo torej povsem nove načine sodelovanja. Primer, kako novi mediji vplivajo na naše vsakdanje življenje, so AirBnB, Uber, Amazon idr. Novi mediji prinašajo spremembe v globalno ekonomijo, ki vedno bolj uporablja terminologijo »deljena ekonomija«. Leta 2013 je deljena ekonomija prinesla 3,5 bilijonov prihodkov posameznikom po svetu. AirBnB je presegel milijon nočitev, na njihovi spletni strani je objavljenih več kot pol milijona možnih namestitev po svetu. Uber je januarja 2015 objavil, da svoj prihodek vsakih šest mesecev podvoji (Hall, in Krueger 2015). Uber, AirBnB, Buurtzorg, Morning Star idr. so primeri, kako organizacije lahko preidejo v delovanje brez hierarhične ureditve. Hitrost sprememb zahteva prilagajanje na vseh področjih. Vodenje je vsekakor pomembna komponenta organizacije in brez vodenja nobena organizacija ne vzdrži. V nalogi smo prikazali, da je vodenje potrebno, vendar ne v strogi hierarhični obliki

piramide, kot jo poznamo do zdaj. Preoblikovanje vodenja danes, v digitalni dobi, je toliko lažje s pomočjo platform in drugih oblik novih medijev.

Družbeni mediji, digitalne platforme za sodelovanje, interne spletne mreže itd. so le ene izmed digitalnih tehnologij, ki omogočajo decentralizirano delovanje skupin, organizacij ali družb. Omogočajo družbeno interakcijo in participacijo na veliko širši ravni kot kadarkoli doslej v zgodovini. Virtualne pisarne omogočajo delo z ene strani sveta na drugega. Stalna dosegljivost preko spleta omogoča delovanje 24 ur na dan. Kakor je to dobrodošlo, pa se ob poplavi informacij in nepreverjenosti informacij vedno znova soočamo z vprašanjem kvalitete informacij, ki se pojavljajo na spletu, hkrati pa z vprašanjem osebne interakcije in socializacije. Tudi deljeno vodenje je vprašljivo v družbi, ki ne nosi osebne odgovornosti in integritete posameznika. Na tem mestu se strinjam s trditvijo Congerja in Pearcea (Pearce in Conger, 2003), ki trdita, da deljeno vodenje ni univerzalni recept in da sta za razvoj tega potrebna znanje in odgovornost.

Prepričana sem, da je pred nami obdobje sprememb na vseh področjih, tako organizacijskih, kot družbenih, političnih. Laloux (Laloux, 2014) je prikazal evolucijo družbe vzporedno z evolucijo vodenja organizacij. Evolucija bo napredovala na vseh področjih in tudi vodenje ne bo izjema. Model deljenega vodenja je le eden izmed načinov, kako lahko organizacije danes lažje organizirajo svoje delo. Vsekakor je deljeno vodenje lažje izvedljivo ob pomoči digitalnih platform. Vendar pa tukaj ne morem brez komentarja in vprašanja socializacije in osebne interakcije. Digitalne platforme in tehnološki napredek lahko olajšajo povezovanje in nenazadnje vodenje, kot to zelo nazorno vidimo v primeru Buurtzorg, vendar pa se moramo po drugi strani vprašati, ali resnično želimo živeti v virtualnem svetu mrež in platform. Huxleyev *Krasni novi svet* je na tako le še korak stran. Osebna integriteta, zavedanje lastne vrednosti in humanizem so vrednote, ki jih digitalne platforme ne morejo ponuditi. Zato so digitalne platforme lahko zgolj v pomoč, tudi razvoju deljenega vodenja.

Nenazadnje pa velik izziv pri vzpostavljanju deljenega vodenja v organizacijah predstavlja tudi čas. V vertikalnem in direktivnem vodenju je čas odzivnosti zelo kratek in naloge morajo biti opravljene takoj, ko je »ukaz« oddan. V deljenem vodenju je veliko več dogovarjanja glede opravljanja nalog, konsenzualnega načina sprejemanja odločitev, reševanja konfliktov, ki potrebujejo čas, dolgotrajnega kadrovanja v iskanju primerne kandidata in

dolgotrajnega vpeljevanja kandidata na delovno mesto. Vprašanje je, če bi deljeno vodenje delovalo v organizaciji, kjer je nujen hiter odzivni čas, oz. ali bi ga lahko vpeljali na ravni delovne skupine, raven managementa pa bi še vedno delovala strogo vertikalno?

V organizacijah, ki delujejo tradicionalno in strogo vertikalno, bi bilo vpeljevanje deljenega vodenja vsekakor dolgotrajno, pa tudi vprašljivo, saj bi bilo treba ne le spreminjati okolje, pač pa prilagajati posameznike na nov način obnašanja in delovanja, ne nazadnje pa bi morali vodilni prepustiti kontrolo in nadzor.

Za zaključek bom povzela glavne točke, ki so se izkazale za primarne pri vzpostavljanju deljenega vodenja (Laloux 2014):

- Gre za *učeč in razvijajoč se proces*.
- Pogoji za vzpostavitev so *fleksibilnost, zaupanje, spoštovanje, pripravljenost*.
- Predpogoj je vzpostavitev *primerne okolja, dogovor vpletenih in opustitev kontrole vodij*.
- Potrebni sta usmerjenost in *usklajevanje osebnih ciljev s ciljem organizacije*.
- Potrebni so *znanje, izkušnje ter čustvena inteligenca*.
- Nenazadnje so potrebna *orodja in okvir* delovanja deljenega vodenja, pri tem pa je v veliko pomoč raba *digitalne tehnologije*.

Če povzamem Lalouxovo (Laloux 2014) teorijo, gre za kontinuiran proces, ki gre v korak s časom in evolucijo človeštva, prinaša celovitost in holističen pristop v delovanju organizacij ter nenazadnje vzpostavlja okolje, ki spodbuja človekovo avtentičnost, kreativnost, rast in razvoj in kjer lahko človek polno izkoristi svoje potenciale in talente. Deljeno vodenje vidim kot enega izmed odgovorov na nastajajoče spremembe, ki vsekakor ni optimalen, je pa, ob zagotavljanju potrebnih pogojev in okolja, idealen model za opolnomočenje članov skupine in posledično celotne skupine / organizacije.

Na osnovi pregleda literature ter študija značilnosti deljenega vodenja v dveh organizacijah, sem prišla do sklepa, da je potreben premislek o trajnosti hierarhičnega vodenja in vprašanja hierarhije v načinu vodenja organizacij. Hiter življenjski tempo in spremembe, ki

jih prinaša okolje, zahtevajo od človeka veliko več kompetenc kot nekoč in deljeni način vodenja odgovarja na vprašanja, ki jih prinašajo omenjeni izzivi. Deljeno vodenje spodbuja sodelovanje in dogovor o najboljšem načinu delovanja in opolnomoča posameznike, da ustvarjajo in delujejo na najbolj kreativen način. Deljeno vodenje spodbuja motivacijo in entuzijazem za delo, posameznike podpira skupina in skupaj delujejo, ne samo za boljše rezultate organizacije, pač pa v smeri izboljšanja in krepitve skupine in posameznika. Več kot uspešni rezultati obeh preučevanih organizacij govorijo zase, eden izmed najpomembnejših rezultatov deljenega vodenja pa so uspešni in zadovoljni posamezniki, kar prinese največjo trajnost organizaciji sami.

7 LITERATURA

1. Afshar, Vala. 2013. *Five Ways Social Media Has Forever Changed the Way We Work*. Extreme Networks. Dosegljivo prek: http://www.huffingtonpost.com/vala-afshar/social-media_b_2944407.html (15. september 2015).
2. Alejandro, Jennifer. 2010. *Journalism in the age of Social Media*. Dizertacija. Oxford: Univerza Oxford, Reuters Institute for the Study of Journalism. Dosegljivo prek: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/Journalism%20in%20the%20Age%20of%20Social%20Media.pdf> (15. september 2015).
3. Avolio, Bruce J. in William L. Gardner. 2005. Authentic Leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly* 16: 315-338. Dosegljivo prek: <http://marklight.com/Resources-Presentations/MPS594%20Ethical%20Leadership/Authentic%20leadership%20development,%20Avolio.pdf> (5. september 2015).
4. Bass, Bernard M.. 1985a. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
5. --- in Ruth Bass. 2008b. *The Bass Handbook of leadership: Theory, Research and Managerial Implications* (4. izdaja). New York: Free Press.
6. Behrens, Jan, Axel Kistner, Andreas Nitsche, Björn Swierczek. 2014. *The Principles of Liquid Feedback*. Berlin: Interaktive Demokratie e.V.
7. Bennis, Warren in Patricia Ward Biederman. 1997. *Organizing genius: The secrets of creative collaboration*. Cambridge, MA: Perseus Books.
8. Bulc, Violeta in Vesna Kovačič. 2013. *Intuitivno odločanje. Zavestno delamo to, kar znamo. Nezavedno delamo to, kar smo*. Ljubljana: HRM, Fakulteta doba. Dosegljivo prek: <http://www.fakulteta.doba.si/assets/Raziskovanje/Intuitivno-odloanje-korak-k-sistemskemu-razmiljanju-in-celostnemu-inovairanju.pdf> (20. september 2015).
9. Burns, James MacGregor. 1978. *Leadership*. New York: Harper and Row.
10. Buurtzorg Nederland, 2011. *A New Perspective on elder care in the Netherlands*. Dosegljivo prek: www.omahasystems.org/AARPTTheJournal_Summer2011_deBlok.pdf (12. julij 2015).
11. Carson, Jay B., Paul E. Tesluk in Jennifer A. Marrone. 2007. *Shared Leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance*. *Academy of Management Journal*, 50 (5): 1217 -1234. Dosegljivo prek: www.alnap.org/pool/files/carson-et-al2007.pdf (20. september 2015).
12. CEB Global. 2014. *The Rise of the Network Leader, Reframing Leadership in the New Work Environment*. Dosegljivo prek: <https://www.cebglobal.com/exbd-resources/pdf/executive-guidance/eg2014-annual-final.pdf> (30. september 2015).
13. Cimerman, Mitja, Sandi Jerman, Roman Klarič, Borut Ložar in Zoran Sušan. 2003. *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana: GV Založba.
14. Cohen, William A.. 2009. *Drucker on Leadership. New Lessons from the father of Modern Management*. New York: Jossey-Bass.
15. Collins, Rod. 2013. *Wiki Management: A Revolutionary New Model for a Rapidly Changing and Collaborative World*. New York: AMACOM.
16. Conger, Jay in Rabindra N. Kanungo. 1988. The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3): 471-482. Dosegljivo prek: http://www.cassandrathinktank.org/yahoo_site_admin/assets/docs/empowerment_process_theory_and_practice.28122633.pdf (3. marec 2016).

17. Cooper, Paul, Colin Smith in Graham Upton. 1994. *Emotional and Behavioural Difficulties: Theory to Practice*. New York: Routledge.
18. Cooperrider, David in Diana Whitney. 1999. *Appreciative Inquiry: Collaborating for Change*. San Francisco: Berret – Koehler Communications. Dosegljivo prek: <http://www.gervasebushe.ca/AITC.pdf> (15. september 2015).
19. Covey, Stephen R. in Vera Čertalič. 2000a. *Načela uspešnega vodenja*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
20. --- 2013b. *7 Habits of Highly Effective People*. New York: Simon & Schuster
21. Crevani, Lucia, Monica Lindgren in Johann Packendorff. 2007. Shared Leadership: A Postheroic Perspective on Leadership as a Collective Construction. *International Journal of Leadership Studies* 3 (1): 40 -47. KTH Royal Institute of Technology. Dosegljivo prek: https://www.kth.se/polopoly_fs/1.153303!/Menu/general/column-content/attachment/CrevaniLingrenPackendorff_IJLS_V3Is1.pdf (28. februar 2016)
22. Daft, Richard L.. 1991a. *Management*. Orlando: Dryden Press, Second Edition.
23. --- 2004b. Theory Z: Opening the Corporate Door for Participative Management. *The Academy of Management Executive (1993 – 2005)* 18 (4): 117-121.
24. --- 2008c. *The Leadership Experience*. Melbourne: Thompson South- Western.
25. Dicken, Peter. 2003. *Global Shift: Reshaping the Global Economic Map in the 21st Century*. New York: Gilford Press.
26. Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Miha Škerlavaj in Jana Žnidaršič. 2005a. *Učeca se organizacija: ustvarite podjetja znanja*. Ljubljana: GV Založba.
27. --- --- --- 2007b. *Organiziranje in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. --- --- --- 2008b. *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education.
29. --- --- --- in Judita Peterlin. 2009c. *Avtentično vodenje v učeči organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
30. Drucker, Peter. 1959. *The landmarks of tomorrow*. New York: Harper.
31. --- 1986b. *Management Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Truman Talley Books – E.P. Dutton.
32. --- 1995c. *Management in the time of great change*. New York: Penguin Putnam.
33. --- 2001d. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Zbirka Manager.
34. --- 2005e. *Obvladajte sebe in nato podjetje*. Bled: IEDC – Poslovna šola.
35. Etzioni, Amitai. 1964. *Modern organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
36. Fiedler, Fred Edward. 1967. *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill
37. Everard, Berty in Geoffrey Morris. 1996. *Uspešno vodenje*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
38. Ferjan, Marko. 1999. *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
39. Gill, Roger. 2006. *Theory and Practice of Leadership*. London: Sage Publications.
40. Goleman, Daniel, Richard Boyatzis in Annie McKee. 2002. *Prvinsko vodenje*. Ljubljana: GV Založba.
41. Gino, Francesca in Bradley R. Staats. 2014. *The Morning Star Company: Self-Management at Work*. Boston: Harvard Business School. Dosegljivo prek: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=45683> (1. september 2015)
42. Febvre, Lucien in Henri-Jean Martin. 1984. *The Coming of the Book*. London: Verso.
43. Hall, Jonathan in Alan B. Krueger. 2015. *An Analysis of the Labor Market for Uber's Driver-Partners in the United States*. Berkeley: University of California. Dosegljivo prek:

- https://s3.amazonaws.com/uber-static/comms/PDF/Uber_Driver-Partners_Hall_Kreuger_2015.pdf (1. februar 2016)
44. Healey, Joe. 2007. *Radical Trust: How Today's Great Leaders Convert People to Partners*. Hoboken: John Wiley & Sons.
45. Hennis, David, Warren Bennis. 1999. *Co-leaders: The power of great partnerships*. New York: Wiley.
46. Hoch, Julia E.. 2014. *Shared Leadership, diversity, and information sharing in teams*. Northridge, Kalifornija: Department of Management, David Nazarian College of Business and Economics, California State University. Dosegljivo prek: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JMP-02-2012-0053> (15. september 2015).
47. Hočevar, Marko, Marko Jaklič, Hugo Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.
48. Holman, Peggy, Tom Devane in Steven Cady. 2007. *The Change Handbook. The Definitive Resource on Today's Best Methods for Negating Whole Systems*. San Francisco: Berrett-Koehler Publications, Inc.
49. Internet World Stats, 2014. *Internet Users in the World: Distribution by World Regions – 2014*. Dosegljivo na www.internetworldstats.com (12. junij 2015).
50. Kaše, Robert, Bogdan Lipičnik, Katarina Mihelič in Nada Zupan. 2007. *Organizacijsko vodenje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
51. Katzenbach, Jon R. in Douglas K. Smith. 1993. *The Wisdom of teams*. Boston: Harvard Business School Press.
52. Keenan, Kate. 2003. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
53. Kelly, Joe in Louise Kelly. 1998. *An Existential-Systems Approach to Managing Organizations*. Westport: Quorum Books.
54. Kirkpatrick, Doug. 2015. *A (Self-Managed) place in the California Sun*. Morning Star, Self Management Institute, California. Dosegljivo prek: <http://www.self-managementinstitute.org/a-self-managed-place-in-the-california-sun> (08. september 2015).
55. Kocolowski, Michael D.. 2010. Shared Leadership: Is it time for a change? *Emerging Leadership Journeys* 3 (1) 22 – 32. Regent University. Dosegljivo prek: http://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/vol3iss1/Kocolowski_ELJV3I1_pp22-32.pdf (22. oktober 2015).
56. Kotter, John P..1988. *The leadership factor*. New York: Free Press.
57. Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodij*. Kranj: Moderna organizacija.
58. Kralj, Janko. 1998. *Temelji managementa in naloge managerja*. Koper: Visoka šola za management.
59. Kramar, Romana. 2010. *Avtentično vodenje in zadovoljstvo zaposlenih: študija primera (magistrska naloga)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
60. Kreitzer, Mary Jo, Karen A. Monsen, Sharda Nandram in Jos de Blok. 2015. Buurtzorg Nederland: A Global Model for Social Innovation Change, and Whole-Systems Healing. *Global Advances in Health and Medicine* 4 (1). Research Gate. Dosegljivo prek: <https://www.researchgate.net/publication/272485332> (15. maj 2015).
61. Laloux, Frederic. 2014. *Reinventing organizations*. Bruselj: Nelson Parker.
62. Lewin, Kurt, Ronald Lippitt in Ralph K. White. 1939. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology* 10, 271-301. Dosegljivo prek: <http://info.worldbank.org/etools/docs/library/200854/section10/10e2Lewins3SeminalLeadershipStylesOctx1.pdf> (28. februar 2015).

63. Li, Charlene. 2010. *Open Leadership: How Social Technology Can Transform the Way You Lead*. New York: John Wiley & Sons.
64. Lievrouw, Leah in Sonia Livingston. 2006. *The Handbook of New Media*. London: Sage. Dosegljivo prek: [http://eprints.lse.ac.uk/21502/1/Introduction_to_the_updated_student_edition_\(LSERO\).pdf](http://eprints.lse.ac.uk/21502/1/Introduction_to_the_updated_student_edition_(LSERO).pdf) (28. februar 2015).
65. Lipnack, Jessica in Jeffrey Stamps. 2000. *Virtual Teams*. New York: Wiley.
66. Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
67. Locke, Edwin A.. 1991a. *The essence of leadership*. New York: Lexington Books.
68. --- 2000b. *The prime movers: Traits of the great wealth creators*. New York: AMACOM.
69. Manz, Charles C. in Henry P. Sims Jr.. 1993a. *Business without Bosses*. New York: Wiley.
70. --- --- 2001b. *The new superleadership: Leading others to lead themselves*. San Francisco: Berret-Koehler.
71. Mayo, Elton. 1933. *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan.
72. Mielonen, Jari. 2011. *Making Sense of Shared Leadership. A Case Study of Leadership Processes and Practices without Formal Leadership Structure in the Team Context*. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology. Dosegljivo prek: <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/72459/isbn%209789522651655.pdf> (20. september 2015).
73. McQuail, Dennis. 1983. *Mass Communication Theory*, 6. izdaja: 2010, London: SAGE.
74. McKinsey Global Institute, 2012. *The Social Economy: Unlocking value and productivity through social technologies*. Dosegljivo prek: http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/the_social_economy (12. junij 2015).
75. Miner, John B. 2002. *Organizational Behavior: Foundations, Theories and Analyses*. Oxford: Oxford University Press.
76. Možina, Stane. 1994a. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
77. --- 2002b. *Management, nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
78. O'Tolle, James, Jay Galbraith, Edward E. Lawler. 2002. *When Two (or More) Heads are better than One: The Promise and Pitfalls of Shared Leadership*. Los Angeles: Center for Effective Organizations – CEO. Dosegljivo prek: <http://ceo.usc.edu/pdf/G028417.pdf> (05. maj 2015).
79. Paraschiv, Dorel. 2013. *A Review of leadership*. 21 (2), 253 – 262. Constanza: Versita. Dosegljiv prek: <http://www.anstuocmath.ro/mathematics/pdf29/18.pdf> (28. februar 2015)
80. Pearce, Craig in Jay A. Conger. 2003. *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. London: Sage Publications.
81. Penger, Sancha. 2006. *Učeha se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja* (doktorska dizertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
82. Pogačnik, Vid. 1999. *Medosebni odnosi, organizacijska kultura in delovno zadovoljstvo*. Kranj: Industrijska demokracija, 12.
83. Royal College of Nursing, 2015. *The Buurtzorg Nederland (Home Care Provider), Observations of the United Kingdom (UK)*. RCN Policy and International Department, Policy Briefing 02/15, 2015. Dosegljivo prek: www.rcn.org.uk/policy (20. december 2015)
84. Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
85. Schein, Edgar. 1992. *Organizational Culture and Leadership* (2nd Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

86. Shirkey, Clay. 2010a. *Cognitive Surplus*. London: Penguin Books.
87. --- 2008b. *Here Comes Everybody*. London: Penguin Book.
88. Sims, Henry in Dennis A. Gioia. 1986. *The thinking organizations: Dynamics of organizational social cognition*. San Francisco: Jossey-Bass.
89. Splichal, Slavko. 2001. Publiciteta, množični mediji in delitev oblasti. *Teorija in Praksa*, 38 (1), 29 – 46. Dosegljivo prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/tip/tip20011Splichal.PDF>. (28. februar 2016).
90. Stogdill, Ralph Melvin. 1974. *Handbook of Leadership; A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
91. Tracy, Brian. 2010. *How the best leaders lead*. New York: AMACOM.
92. Useem, Michael. 2001. *Leading up*. New York: Crown.
93. Vecchio, Robert. 1995, *Organizational Behavior*. New York: Dryden Press.
94. Von Kutzschenbach, Charles. 2000. *Suvereno vodenje ljudi in organizacije*. Ljubljana: CTU.
95. Vreg, Franc. 2000. *Politično komuniciranje in prepričevanje*. Univerza v Ljubljani: Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
96. Vroom, Victor H. in Arthur G. Jago. 1988. *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
97. Weber, Max. 1924/1947. *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press.
98. Wilber, Ken. 2005. *Introduction to the Integral Approach*. Dosegljivo prek: http://www.kenwilber.com/Writings/PDF/IntroductiontotheIntegralApproach_GENERAL_2005_NN.pdf (09. september 2015).
99. Wirtzman, Rick. 2012. *If Self-Management is Such a Great Idea, Why Arent More Companies Doint It?*. Forbes / Leadership. Dosegljivo prek: <http://www.forbes.com/sites/drucker/2012/09/25/self-management-a-great-idea/#4d5352cd42a2> (20. september 2015).
100. Wren, Daniel A.. 1976. *The evolution of management thought* (4th Ed.). New York: John Wiley.
101. Yeatts, Dale E. in Clayd Hyten. 1998. *High-performing self-managed work teams: A comparison of theory and practice*. Thousands Oaks: Sage.
102. Yin, Robert K.. 1994. *Case Study Research: Design and Methods*. Thousands Oaks: Sage.
103. Yukl, Gary A.. 1994. *Leadership in Organizations*, 7. izdaja: 2010. New Jersey: Pearson. Dosegljivo prek: <http://corenet.org.pk/js/Gary-Yukl-Leadership-in-Organizations.pdf> (28. februar 2016).
104. Zuboff, Shoshana in James Maxmin. 2002. *The Support Economy: Why Corporations are Failing Individuals and the Next Episode of Capitalism*. New York: Penguin Books.
105. Zupančič Grašič, Jana. 2015. 500 podjetnic: Manj tekmuje, raje se bolj povezuje, *Nedelo* (9. marec 2015). Dosegljivo prek: <http://www.delo.si/nedelo/500-podjetnic-manj-tekmuje-raje-se-bolj-povezuje.html> (13. maj 2015).