

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**AMBIDEKSTERNA ORGANIZACIJA: IZKORIŠČANJE
OBSTOJEČIH IN RAZISKOVANJE NOVIH ZNANJ V PODJETJU
ENERTEC**

Ljubljana, september 2025

LINA COLJA

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Lina Colja, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Ambideksterna organizacija: izkoriščanja obstoječih in raziskovanja novih znanj v podjetju Enertec, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Alešo Sašo Sitar

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 11.9.2025

Podpis študentke:

KAZALO

1	UVOD	1
2	TEORETIČNO OZADJE	4
2.1	Management znanja	4
2.2	Organizacijsko učenje	5
2.3	Intelektualni kapital	6
3	AMBIDEKSTERNA ORGANIZACIJA.....	8
3.1	Oprelitev in razvoj koncepta ambideksterne organizacije	8
3.2	Raziskovanje in izkoriščanje znanj	10
3.3	Zagotavljanje ambideksterne organizacije	11
3.4	Dejavniki ambideksterne organizacije.....	12
3.4.1	Zunanji dejavniki.....	12
3.4.2	Notranji dejavniki	13
3.5	Koristi in izzivi ambideksterne organizacije	18
3.5.1	Koristi ambideksterne organizacije	18
3.5.2	Izzivi ambideksterne organizacije	19
4	AMBIDEKSTERNOST POSAMEZNIKOV.....	20
4.1	Oprelitev ambideksternosti posameznikov	20
4.2	Dejavniki, ki vplivajo na ambideksternost posameznikov.....	23
4.2.1	Samoučinkovitost	23
4.2.2	Notranja motivacija	24
4.3	Koristi in izzivi ambideksternosti posameznikov	25
4.3.1	Koristi ambideksternosti posameznikov.....	25
4.3.2	Izzivi ambideksternosti posameznikov.....	26
4.4	Posebnosti zagotavljanja ambideksternosti v mikro, majhnih in srednje velikih podjetjih	28
5	ANALIZA RAZISKOVANJA IN IZKORIŠČANJA ZNANJ V PODJETJU ENERTEC.....	29
5.1	Predstavitev podjetja Enertec.....	29
5.2	Predstavitev raziskave	31
5.2.1	Oprelitev namena in ciljev raziskave.....	31
5.2.2	Raziskovalna vprašanja	32

5.2.3	Raziskovalne metode.....	32
5.3	Predstavitev rezultatov.....	34
5.3.1	Analiza rezultatov ankete	34
5.3.2	Analiza rezultatov intervjujev	56
5.3.3	Primerjava rezultatov anket in intervjujev	61
5.4	Diskusija	64
5.4.1	Glavne ugotovitve raziskav in predlogi izboljšav	64
5.4.2	Odgovori na raziskovalna vprašanja	67
5.4.3	Omejitve in napotki za prihodnje raziskave	71
6	SKLEP	72
	LITERATURA IN VIRI	74
	PRILOGE	1

KAZALO TABEL

Tabela 1: Demografska struktura zaposlenih v podjetju Enertec - spol.....	30
Tabela 2: Demografska struktura zaposlenih v podjetju Enertec - izobrazba.....	30
Tabela 3: Demografska struktura zaposlenih v podjetju Enertec - starost.....	30
Tabela 4: Spol in število anketirancev	34
Tabela 5: Starost anketirancev	35
Tabela 6: Najvišja zaključena stopnja izobrazbe anketirancev	35
Tabela 7: Čas, ki so ga v podjetju preživeli anketiranci.....	36
Tabela 8: Oddelek dela anketirancev v podjetju	36
Tabela 9: Vloga anketirancev v podjetju.....	36
Tabela 10: Deskriptivna statistika trditev za dimenzijo kulture.....	37
Tabela 11: Deskriptivna statistika trditev za dimenzijo strategije	39
Tabela 12: Deskriptivna statistika trditev za dimenzijo strukture.....	40
Tabela 13: Deskriptivna statistika trditev za dimenzijo rutine.....	41
Tabela 14: Deskriptivna statistika trditev za dimenzijo IT	42
Tabela 15: Deskriptivna statistika trditev za ambideksterno vodenje.....	45
Tabela 16: Povprečne ocene trditev za ambideksterno vodenje	47
Tabela 17: Deskriptivna statistika trditev za ambideksternost posameznika	48
Tabela 18: Povprečne ocene trditev za ambideksternost posameznika.....	49
Tabela 19: Deskriptivna statistika trditev za notranjo motivacijo posameznika.....	49
Tabela 20: Povprečne ocene trditev za notranjo motivacijo posameznika	50
Tabela 21: Deskriptivna statistika trditev za samoučinkovitost posameznika	51
Tabela 22: Povprečne ocene trditev za samoučinkovitost posameznika.....	52
Tabela 23: Deskriptivna statistika trditev za stres posameznika.....	53

Tabela 24: Povprečne ocene trditev za stres posameznika.....	53
Tabela 25: Deskriptivna statistika trditev za delovno uspešnost posameznika	54
Tabela 26: Povprečne ocene trditev za delovno uspešnost posameznika.....	55
Tabela 27: Osnovni podatki o intervjuvancih.....	56

KAZALO SLIK

Slika 1: Organizacijska struktura podjetja.....	31
---	----

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Podatki o podjetju	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik	5
Priloga 3: Vprašalnik za intervju	13
Priloga 4: Tabela pripadajočih praks pristopom ambideksternosti	14
Priloga 5: Model stopenj zrelosti.....	16
Priloga 6: Transkripti intervjujev	18

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

B2B – (angl. Business to Business); poslovne rešitve za podjetja

B2C – (angl. Business to Consumer); poslovne rešitve za potrošnike

CEO – (angl. Chief Executive Officer); generalni direktor

COO – (angl. Chief Operating Officer); operativni direktor

CRM – (angl. Customer Relationship Management); ravnanje odnosov s strankami

HR – (angl. Human Resources); kadrovski oddelek

IT – informacijska tehnologija

kWh – kilovatna ura

MSP – mikro, majhna in srednje velika podjetja

1 UVOD

Znanje in management znanja (angl. knowledge management) sta v sodobnem poslovnem svetu ključna za konkurenčnost podjetij. Nihče si dolgoročno ne more privoščiti neizrabljenosti znanja in potencialov (Leber in drugi, 2001, str. 3). Znanje po Dimovski in drugi (2003, str. 122 – 123) predstavlja glavni vir konkurenčne prednosti, ki ga konkurenti ne morejo posnemati, potrebno pa ga je osveževati, saj kmalu zastara. Poudarek managementa znanja temelji na znanju v človeških glavah in iskanju načinov, kako povečati pretočnost tega znanja, saj je del intelektualnega kapitala (angl. intellectual capital) podjetij (Collinson in Parcell, 2002, str. 26 – 28). Drucker (2001, str. 141 – 144) vidi umske delavce, ki imajo proizvodna sredstva v svoji lasti – v glavah, kot dolgoročno naložbo, z visokimi donosi. Slednja so omejeno prenosljiva in predstavljajo človeški kapital.

Učeča se združba (angl. learning organization) je združba, ki je usposobljena za ustvarjanje, pridobivanje in prenos znanja ter za preoblikovanje svojega vedenja tako, da odraža znanje in dognanja. Poleg nenehnega učenja vseh članov poudarja tudi pomembnost prilagodljivosti in preoblikovanja združbe. Ideja, da mora biti učeča se združba po naravi ambideksterna (angl. ambidexterity), je bila izražena že v zgodnjih delih avtorjev, ki so trdili, da morajo vse združbe obvladati izkoriščanje znanja (angl. exploitation) za opravljanje rutinskih del, hkrati pa razvijati tudi sposobnost raziskovanja novih znanj (angl. exploration) zato, da lahko ovrednotijo in podvomijo o svojih trenutnih dejavnostih (Lam, 2019).

V okviru managementa znanja čedalje bolj narašča zanimanje za učenje združbe ter z njim povezana koncepta raziskovanja in izkoriščanja znanja (Liu, 2006). Omenjena koncepta spadata pod ambideksterno organizacijo, pri čemer gre pri izkoriščanju znanj za učinkovitost, nadzor, zanesljivost in zmanjševanje razlik, pri raziskovanju pa za iskanje, odkrivanje, avtonomijo in inovacije (March, 1991). Termin ambideksternost je v slovenskem jeziku še dokaj nov, zato se pojavljajo različni prevodi izraza, kot so organizacijska obojeročnost, dualnost, organizacijski paradoks, dvojnost (Biloslavo in Rusjan, 2018). V magistrskem delu bo uporabljen izraz ambideksternost, ki pomeni sposobnost podjetja, da je usklajeno in učinkovito pri reševanju poslovnih izzivov, hkrati pa se je sposobno prilagoditi spremembam v okolju. Čeprav so ambideksternost nekatere starejše študije obravnavale kot nepremostljiv paradoks, nam novejša študija ponujajo vrsto organizacijskih rešitev za podporo ambideksternosti (Birkinshaw in Raisch, 2008).

Poleg tega, da se ambideksternost preučuje na ravni podjetja, postaja v raziskavah managementa vedno bolj aktualno tudi preučevanje ambideksternosti na ravni posameznikov (Zhou in drugi, 2024). Ambideksternost posameznika predstavlja individualno strategijo, ki lahko vodi do pozitivne delovne uspešnosti posameznika in

organizacijske ambideksternosti. Dejavniki po Stelzl in drugi (2020), ki vplivajo na ambideksternost podjetja, posledično pa tudi na posameznike so kultura, strategija, struktura, rutine in informacijska tehnologija (v nadaljevanju IT), na posameznike pa po O'Reilly in Tushman (2004) vpliva zlasti ambideksterno vodenje in njihove značilnosti, podrobneje samoučinkovitost in notranja motivacija (Zhou in drugi, 2024; Kao in Chen, 2016).

Koncept ambideksternosti je prisoten že dlje časa, vendar v sodobnem okolju vse bolj pridobiva na pomembnosti. Pomemben je teoretično in praktično, ker izpodbija tradicionalno razmišljanje in poudarja izzive, s katerimi se soočajo podjetja v sodobnem okolju, za katerega so značilni vse večji pritiski za izpopolnjevanje raznolikih in nezdružljivih zahtev (Lam, 2019). V slovenski literaturi o ambideksternosti organizacije in posameznikov ni veliko napisanega, koncept v domači literaturi še ni uveljavljen, čeprav prinaša številne koristi za podjetja. Večino del na omenjeno temo je moč najti le v tuji literaturi. Z magistrskim delom želim dvigniti zanimanje za to področje v domačem raziskovalnem in poslovnem okolju in s tem domačim podjetjem pomagati pri dolgoročni uspešnosti in preživetju.

Magistrsko delo se osredotoča na podjetje Enertec, ki se ukvarja z izrabo obnovljivih virov energije. Uvrstilo se je na seznam hitro rastočih podjetij za obdobje 2018 – 2022 (Ajpes, brez datuma). Podjetje strankam omogoča dosegati energetske neodvisnosti ter s tem posledično dviguje njihovo kvaliteto življenja, zato se sooča s potrebo po inovativnosti in razvoju novih rešitev ter hkrati s potrebo po izkoriščanju obstoječih znanj, kar zahteva ambideksternost podjetja in posameznikov (Enertec, brez datuma).

Namen magistrskega dela je pomagati podjetju Enertec in podjetjem nasploh k boljšemu usklajevanju raziskovanja in izkoriščanja znanja tako na ravni podjetja kot tudi posameznih zaposlenih. Z delom želim prispevati k večji konkurenčnosti in uspešnosti podjetij ter zaposlenih. Prav tako je moj namen prispevati k boljšemu poznavanju termina ambideksternosti organizacije, saj postaja usklajevanje med izkoriščanjem obstoječih znanj in raziskovanjem novih za podjetja ključnega pomena, termin sam po sebi pa je v domači literaturi še neraziskan. Magistrsko delo prinaša podjetjem nasvete, po katerih naj se ravna in kako naj postanejo ambideksterna, da preživijo in so dolgoročno uspešna.

Temeljni cilj magistrskega dela je predstaviti koncept ambideksterne organizacije in ambideksterne posameznikov najprej v teoriji, nato pa na primeru podjetja Enertec oba koncepta preučiti v praksi. **Cilji teoretičnega dela** so preučiti in predstaviti ambideksterno organizacijo in njene značilnosti, v tem okviru pa prav tako s pomočjo literature preučiti in predstaviti izkoriščanje obstoječih znanj in raziskovanje novih znanj kot poglobljeno konkurenčno prednost podjetij. Ker je pojem ambideksternost povezan s številnimi temami, bom razložila njihovo povezanost ter pojem uvrstila v literaturo. Nadalje je cilj preučiti in predstaviti koncept ambideksterne posameznikov, dejavnike, ki vplivajo na ambideksternost organizacije (kultura, strategija, struktura, rutine, IT in

vodenje), značilnosti posameznika, ki vplivajo na njihovo ambideksternost (samoučinkovitost in notranja motivacija) ter izzive, pozitivne in negativne posledice ambideksternosti posameznikov (delovna uspešnost in stres).

Cilji empiričnega dela so predstaviti podjetje Enertec in s pomočjo empirične raziskave v podjetju oceniti raven zrelosti ambideksternosti organizacije in zaposlenih. Cilji so nadalje ugotoviti, ali sta v podjetju hkrati prisotna raziskovanje in izkoriščanje znanj, kako na ambideksternost posameznika vplivajo organizacijske dimenzije (kultura, strategija, struktura, rutine, IT in vodenje) in njegove značilnosti (samoučinkovitost, notranja motivacija), kakšen pristop k ambideksternosti podjetje uporablja, kako vodje vzpodbujajo ambideksternost, na kakšne načine podjetje raziskuje nova in izkorišča obstoječa znanja, kako podjetje usklajuje oboje ter kakšne so koristi in glavni izzivi izkoriščanja in raziskovanja znanj v podjetju.

Raziskovalna vprašanja, na katera odgovarjam s pomočjo raziskave so:

1. Ali so v podjetju Enertec prisotne značilnosti ambideksterne organizacije?
2. Ali je v podjetju Enertec prisotna ambideksternost posameznikov?
3. Kateri dejavniki vplivajo na ambideksternost posameznikov?
4. Kakšne so koristi in glavni izzivi ambideksterne organizacije v podjetju Enertec?

V teoretičnem delu sem informacije zbrala s pomočjo tujih sekundarnih virov, kot so znanstveni članki in revije, spletne strani, knjige, zborniki, priročniki in drugi koristni viri, ki so povezani s temo managementa znanja, ambideksterno organizacijo in ambideksternostjo posameznika, raziskovanjem novih znanj podjetij in izkoriščanjem obstoječih. V tem delu sem uporabila deskriptivno metodo za opisovanje posameznih pojmov, metodo kompilacije, s katero sem povzemala zaključke avtorjev, in metodo sinteze, s katero sem vse podatke povezala v zaključeno celoto.

V empiričnem delu sem teoretične izsledke prvega dela preverila z raziskavo na primeru **podjetja Enertec**. Podjetje sem predstavila s pomočjo spletnih virov, letnih poročil in internih dokumentov podjetja. Za raziskavo sem nato najprej uporabila kvantitativen pristop k raziskovanju, in v okviru tega izvedla spletno anketo med zaposlenimi v podjetju, ki omogoča vpogled v to, ali so **posamezniki** v podjetju **ambideksterne** (Schnellbacher in drugi, 2019), kateri **dejavniki vplivajo nanje** (Zhou in drugi, 2024; Kao in Chen, 2016), koliko k temu doprinesejo **vodje** (Zacher in Rosing, 2015) ter kakšne so lahko **posledice ambideksternosti posameznika** (McCutcheon in Morrison, 2016; Befort in Hattrup, 2003). Drugi del ankete je preverjal **značilnosti ambideksterne organizacije** s pomočjo modela zrelosti ambideksternosti v podjetju po petih dimenzijah to so kultura, strategija, struktura, rutine in IT ter kakšen **pristop ambideksternosti** po omenjenih petih dimenzijah ima podjetje po mnenju zaposlenih (Stelzl in drugi, 2020). Nato sem uporabila še kvalitativni pristop k raziskovanju, in sicer sem pripravila in izvedla intervjuje z vodjami oddelkov, s katerimi sem preverila, kako v podjetju potekajo

aktivnosti oblikovanja ambideksterne organizacije, na kakšne načine podjetje Enertec dosega ambideksterno organizacijo, ter kakšni so izzivi in koristi ambideksternosti. Na koncu sem rezultate ankete in intervjujev primerjala z metodo komparacije in zapisala ugotovitve z metodo sinteze ter dodala morebitne izboljšave in nasvete.

Magistrsko delo je sestavljeno iz šestih poglavij. Za uvodnim poglavjem, kjer je opredeljena problematika, namen, cilji, metode in struktura dela, sledi drugo poglavje, kjer predstavim teoretično ozadje, pojasnim tri širše koncepte, ki se jih dotika ambideksternost in sicer management znanja, učeča se združba in intelektualni kapital, razložim pojme v literaturi in povezavo posameznega koncepta z ambideksternostjo. Tretje in četrto poglavje sta namenjena teoriji o ambideksterne organizaciji in ambideksternih posameznikih. Poglavje o ambideksterne organizaciji vključuje zgodovino in opredelitev pojma, dejavnike izkoriščanja in raziskovanja znanj, pristope doseganja ambideksternosti ter kakšne koristi in izzive ambideksternost predstavlja za podjetja. Poglavje o ambideksternih posameznikih oriše sliko o tem, kakšni so ambideksterne posamezniki, kateri dejavniki vplivajo nanje ter katere koristi in izzive prinašajo takšni posamezniki za podjetja. V petem poglavju najprej sledi predstavitev preučevanega podjetja Enertec, in sicer osnovni podatki, dejavnost podjetja in strategija. Nato sledi predstavitev raziskave, kjer predstavim anketni vprašalnik in intervjuje, ki sem jih opravila znotraj podjetja. Rezultate ankete in intervjujev povežem še s teoretičnimi izsledki in ponudim napotke za nadaljnje raziskovanje ter nasvete za podjetje. Delo zaključim s sklepnimi ugotovitvami in prilogami.

2 TEORETIČNO OZADJE

2.1 Management znanja

Management znanja predstavlja vse aktivnosti, ki zagotavljajo smotno **učenje združbe**. Vključuje aktivnosti managementa, ki omogočajo pridobivanje, kodiranje in shranjevanje, priklic in uporabo znanja, prav tako pa povezovanje zaposlenih za prenos implicitnih znanj. Aktivnosti, ki jih zajema, so opredeljene kot proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja učenja. Ta proces predstavlja proces planiranja znanja celotne združbe, planiranja znanja posameznikov, uveljavljanja znanja, kontroliranja znanja celote in posameznikov. Naloga managementa znanja je izboljšati procese učenja, prepoznavanja znanja, prenosa znanja in uporabe znanja. Pomembno je, da združba oblikuje dejavnike, ki vplivajo na učenje združb in njihovo ustreznost za učenje, kot so **ustrezna kultura, struktura, strategija in vodenje** (Rozman in drugi, 2023).

V današnjem hitro spreminjajočem se in z informacijami bogatem svetu je management znanja postal ključna strategija za podjetja, ki želijo ohraniti konkurenčno prednost. Management znanja vključuje zagotavljanje sistematičnega procesa **zajemanja**,

distribucije in učinkovite uporabe znanja znotraj podjetja. Spodbuja inovacije, izboljšuje operativno učinkovitost in sposobnost odločanja (Alavi in Leidner, 2001). Management znanja predstavlja način, kako podjetja s planiranjem, uveljavljanjem in kontroliranjem učenja na ravni podjetja in posameznikov smotno zbirajo, organizirajo, posodablajo in delijo znanje s strankami, zaposlenimi in poslovnimi partnerji. Vključuje ugotavljanje vrzeli v znanju podjetja in posameznikov, oblikovanje strategije in kulture neprestanega učenja, vodenje zaposlenih, spremljanje napredka v znanju in učenju na ravni podjetja in posameznikov. Predstavlja tudi tehnologijo, ki omogoča shranjevanje, dostop in posodabljanje znanja. Podjetja morajo uvesti sistem, s katerim zbirajo in izmenjujejo znanje organizacijskega značaja. Če ima podjetje dobro izvedene strategije managementa znanja, mu to prinaša številne in obsežne koristi (Hakim, 2025).

Management znanja izboljša učenje združb (Rozman in drugi, 2023). Zaslužen je za učinkovitost, uspešnost in inovativnost podjetja. Podjetja se zaradi globalizacije soočajo s številnimi ovirami pri ohranjanju svoje konkurenčnosti. Soočajo se z močno konkurenco drugih podjetij in tvegajo hitro izgubo potrošnikov, soočajo se z izzivi pri prepoznavanju in prilagajanju hitro spreminjajočih se tržnih trendov. Management znanja predstavlja **sposobnost ravnanja z znanjem**, vključno z zbiranjem znanja iz notranjih in zunanjih virov, njegovim **preoblikovanjem** v nove strategije ali ideje ter njegovim **udejanjanjem in ohranjanjem** (Idrees in drugi, 2023).

Povezava managementa znanja in ambideksternosti je v sposobnosti podjetij, da učinkovito **usklajujejo** izkoriščanje obstoječega znanja in raziskovanje novega znanja. Management znanja zagotavlja ogrodja in instrumente, potrebne za pridobivanje, shranjevanje, izmenjavo in uporabo znanja, kar je ključnega pomena za **razvoj ambideksterne organizacije**. Ambideksternost, ki predstavlja sposobnost podjetja, da si sočasno prizadeva doseči postopne izboljšave (izkoriščanje znanja) in inovativne, transformacijske spremembe (raziskovanje znanja), je v veliki meri odvisna od dobrih praks managementa znanja (O'Reilly in Tushman, 2013). Management znanja podjetjem zagotovi, da je dragoceno znanje dostopno in uporabljeno za operativno učinkovitost, hkrati pa spodbuja kulturo nenehnega učenja in inovacij (Nonaka, 1994). Ta sposobnost biti usmerjen v dvoje aktivnosti hkrati podjetjem omogoča, da se prilagodijo spremembam na trgu in izkoristijo nove priložnosti, ne da bi pri tem pozabila na svoje glavne kompetence, s čimer dosežejo **strateško ravnovesje**, ki vodi k dolgoročnemu uspehu (Gibson in Birkinshaw, 2004).

2.2 Organizacijsko učenje

Organizacijsko učenje, poimenovano tudi **učenje podjetij** in drugih združb predstavlja proces, kako združbe **pridobivajo novo znanje**, ga kodirajo, shranijo v spomin podjetja, prenašajo znotraj podjetja in uporabijo v poslovnih procesih. S procesom učenja nastaja znanje, ki predstavlja dragoceno **sredstvo podjetja**, s katerim je treba smotno ravnati,

da podjetju ustvari vrednost. Tako je management znanja močno povezan z učenjem združbe, saj kot proces zagotavlja, da učenje poteka v skladu s cilji in strategijo podjetja (Sitar in Rozman, 2023). March (1991) učenje združbe vidi kot proces kodiranja znanja, raziskovanja in izkoriščanja znanja, ki so temelji za ambideksternost organizacije. Organizacijsko učenje se nanaša na proces, s katerim podjetja pridobivajo, ohranjajo in uporabljajo znanje za izboljšanje svoje uspešnosti in se prilagajajo spreminjajočim se okoljem. Vključuje tako **individualno** kot **skupinsko učenje** v kontekstu podjetja (Argote in Miron-Spektor, 2011). Uporablja se za izboljšanje veščin reševanja problemov, inovacije in krepitev kulture nenehnih izboljšav. S sistematičnim zbiranjem in analiziranjem informacij o uspehu in neuspehu lahko podjetja prepoznavajo vzorce, dobre prakse in razvojna področja (Crossan in drugi, 1999).

Koristi organizacijskega učenja so številne. V podjetjih, ki dajejo prednost učenju, se pogosto izboljšata **morala in zavzetost zaposlenih**, saj se posamezniki počutijo bolj opolnomočeni za prispevanje idej in prevzemanje odgovornosti za svoj poklicni razvoj. Poleg tega kultura, usmerjena k učenju spodbuja **inovativnost in ustvarjalnost**, kar **spodbuja rast in dobičkonosnost**. Organizacijsko učenje je strateški pogoj za podjetja, ki želijo uspeti v današnjem zapletenem in negotovem poslovnem okolju. Z izkoriščanjem skupne inteligentnosti zaposlenih s spodbujanjem kulture radovednosti in eksperimentiranja, lahko podjetja povečujejo svojo prožnost in dolgoročno ohranijo konkurenčno prednost (Garvin in drugi, 2008).

Ker je ambideksternost sposobnost hkratnih aktivnosti raziskovanja in izkoriščanja znanj, je tesno povezana tudi s konceptom organizacijskega učenja, saj vključuje **uravnoteženo raziskovanje** novega znanja in **izkoriščanje** obstoječega znanja za doseganje dolgoročnega uspeha (Gibson in Birkinshaw, 2004). Organizacijsko učenje ima ključno vlogo pri omogočanju ambideksternosti, saj olajša pridobivanje, vključevanje in uporabo novega znanja in spretnosti. S stalnimi procesi učenja, kot so eksperimentiranje, izmenjava informacij in refleksija, lahko podjetja razvijejo **agilnost in prilagodljivost**, ki sta potrebni za učinkovito izvajanje strategij raziskovanja in izkoriščanja (He in Wong, 2004). Organizacijsko učenje prispeva k ambideksternosti s spodbujanjem kulture stalnih izboljšav, prilagodljivosti in kreiranja znanja. S spodbudami za učenje podjetja povečujejo svojo usposobljenost za zaznavanje sprememb v okolju, izkoriščajo nove priložnosti in se učinkoviteje odzivajo na konkurenčne nevarnosti, kar so prav tako tudi vse komponente ambideksternosti (Teece in drugi, 1997).

2.3 Intelktualni kapital

Intelktualni kapital se nanaša na poskus ovrednotenja celovitega nabora **neopredmetenih sredstev**, ki jih podjetje uporablja za ustvarjanje vrednosti in konkurenčne prednosti. Vključujejo znanje zaposlenih, organizacijske procese, inovacije, odnose s strankami in druge neopredmetene elemente, ki prispevajo k uspehu podjetja

(Nicole, 2024). Namen ovrednotenja intelektualnega kapitala je prepoznavanje koristi za podjetje, ko management ustvarja takšno okolje in pogoje za ljudi, ki jim omogoča opravljanje dela, za katerega so usposobljeni, v katerem uživajo, in ki jih hkrati zadovoljuje, tako da lahko dosegajo nadstandardne rezultate. Managerji morajo na intelektualni kapital gledati kot na **dolgoročno** naložbo in ne le kot na zadovoljevanje kratkoročnih ciljev (Antosova in Csikosova, 2011). Managerji z vlaganjem v intelektualni kapital izboljšajo sprejemanje odločitev, spodbujajo inovacije in strateško načrtovanje, kar vodi do **uspešnosti podjetja** (Alavi in Leidner, 2001). Je ključnega pomena za sodobna podjetja, saj omogoča prepoznavanje in merjenje vrednosti, ki izhaja iz neopredmetenih virov (Bontis, 1998).

Razdeljen je v tri osnovne kategorije, in sicer človeški kapital, strukturni kapital in relacijski kapital. **Človeški kapital** (angl. human capital) zajema spretnosti, znanja, izkušnje in sposobnosti, ki jih imajo zaposleni v podjetju in so ključnega pomena za doseganje ciljev podjetja in spodbujanje inovacij. **Relacijski kapital** (angl. relational capital) vključuje vrednost, ki izhaja iz odnosov podjetja z zunanjimi subjekti, kot so stranke, dobavitelji, partnerji in drugi deležniki. Ta vrsta kapitala vključuje zvestobo strank, ugled blagovne znamke in mreže, ki lahko podjetje vodi do novih priložnosti in konkurenčnih prednosti. **Strukturni kapital** (angl. structural capital) zajema podporno infrastrukturo, procese, podatkovne baze, patente in organizacijsko kulturo, ki omogočajo delovanje in produktivnost podjetja. Sem spadajo sistemi IT in intelektualne lastnine, poslovni procesi in korporativna kultura, ki podpira človeški in relacijski kapital podjetja (Corporate Finance Institute, 2024; Nicolo in drugi, 2022; Khoury, 2022).

Koristi, ki jih intelektualni kapital predstavlja za podjetja, so izboljšana **inovativnost**, saj lahko podjetja z dobro razvitim temeljem intelektualnega kapitala učinkoviteje inovirajo, razvijajo nove izdelke in storitve, ki ustrezajo zahtevam trga (Bontis, 2002). Naslednja korist je **konkurenčna prednost**, saj se lahko podjetja s trdnim intelektualnim kapitalom diferencirajo od konkurentov z edinstvenimi izdelki, storitvami in operativnimi inovacijami (Alavi in Leidner, 2001). Intelektualni kapital pomeni boljši management odnosov s strankami in partnerji, kar ima za posledico **večjo zvestobo** in **dolgoročni poslovni uspeh** (Marr in drugi, 2004).

Intelektualni kapital in ambideksternost sta tesno povezana, saj imata oba koncepta ključno vlogo pri izboljšanju **prilagodljivosti in uspešnosti** podjetja v **dinamičnih okoljih**. Intelektualni kapital vključuje temeljno znanje in vire, potrebne za inovacije in učinkovitost v podjetjih (Adusei in drugi, 2022; Hassan in drugi, 2023). Človeški kapital, ki vključuje spretnosti in strokovno znanje zaposlenih ter strukturni kapital, ki vključuje organizacijske procese in podatkovne baze, podpirata sposobnost, ki je potrebna za ambideksternost. Relacijski kapital, ki vključuje odnose s strankami in mreže, olajšuje zunanje sodelovanje in izmenjavo znanj, ki sta bistvena za dejavnosti raziskovanja in izkoriščanja (Przytula in drugi, 2022).

3 AMBIDEKSTERNA ORGANIZACIJA

3.1 Opredelitev in razvoj koncepta ambideksterne organizacije

Za začetnika preučevanja ambideksternosti velja James March, ki je že leta 1991 pisal o **konceptu ambideksternosti**, čeprav slednjega takrat še ni tako poimenoval. Eden izmed prvih, ki prične uporabljati **izraz** ambideksternost že leta 1976 je Robert Duncan (Birkinshaw in Raisch, 2008). K razvoju koncepta ambideksternosti so veliko prispevala različna tuja dela, ki obravnavajo teme organizacijskega učenja, tehnoloških inovacij, organizacijske fleksibilnosti, strateškega managementa in oblikovanja organizacije, ki so tesno povezane z njo (Birkinshaw in Raisch, 2008; O'Reilly in Tushman, 2008).

March (1991) je ugotovil, da je bistveni **prilagoditveni izziv**, s katerim se srečujejo podjetja, potreba po izkoriščanju obstoječih virov in zmogljivosti ter po zagotavljanju ustreznega raziskovanja. S tem se podjetje zavaruje, da ne postane zaradi nenehnih sprememb na trgu in v tehnologijah nezanimivo ali celo zastarelo (O'Reilly in Tushman, 2013). Ko se je leta 1991 pričelo pisati o delitvi izkoriščanja in raziskovanja znanja, so se znanstveniki in strokovnjaki znašli pred **organizacijskim izzivom** (Swart in drugi, 2019). Ker omenjeni aktivnosti tekmuje za omejene vire, kot o tem piše March (1991), to prinese trenja. Zgodnja raziskovalca pojma ambideksternosti Tushman in O'Reilly (1996) sta zapisala, da je za ambideksternost podjetja ključno sočasno raziskovati in izkoriščati znanje.

Čeprav je bilo sprva govora le o osredotočenosti na eno ali drugo aktivnost posebej in posledice, ki jih to prinaša, se je kasneje z vse več literature pričelo dokazovati to, da imajo ambideksterne podjetja **spodobnost raziskovanja in izkoriščanja znanja hkrati**, kar je običajno povezano s finančnimi in drugimi koristmi ter uspešnostjo podjetja (Turner in drugi, 2013; O'Reilly in Tushman, 2013).

Ambideksternost organizacije je po O'Reilly in Tushman (2008) organizacijska zmožnost za ohranjanje uspešnosti podjetja v turbulentnih okoljih. To počne na način, da usklajuje aktivnosti izkoriščanja in raziskovanja zavoljo sprememb, ki se v okolju pojavljajo (Tushman in O'Reilly, 1996). Predstavlja vir konkurenčne prednosti in dolgoročnega uspeha (Turner in drugi, 2013). Glavni izziv podjetij je usklajevanje aktivnosti izkoriščanja in raziskovanja, ki predstavljata dva različna načina sprememb v podjetju (March, 1991). Ker se zmogljivosti, ki so potrebne za izkoriščanje znanj, razlikujejo od tistih za raziskovanje novih znanj, mora podjetje uspešno zagotavljati **ravnovesje med obema vrstama aktivnosti** (O'Reilly in Tushman, 2008). Poleg uporabe znanja (izkoriščanje), je ključna značilnost podjetja tudi to, da se prilagodi in preoblikuje glede na novo pridobljeno znanje in spoznanja (raziskovanje) (Lam, 2019).

Podjetja so že po naravi ambideksterna in nasprotujoče si usmeritve so značilne za vse oblike organizacije. Nekatera nasprotujoča dejanja so doseganje fleksibilnosti in učinkovitosti, usklajenost in prilagodljivost, učenje z raziskovanjem in izkoriščanjem (Lam, 2019). Nasprotujoča si dejanja, ambideksternost in ravnovesja preučuje ambideksterna organizacija, ki trenutno spada med zelo relevantne paradokse, natančneje gre za **organizacijski strateški paradoks** (Farjoun, 2010; Pina e Cunha, 2022; Raisch in Zimmermann, 2017). Na ravni poslovnih enot so poslovne strategije, usmerjene v učinkovitost, povezane z izkoriščanjem, poslovne strategije, usmerjene v inovacije, pa z raziskovanjem (Birkinshaw in Raisch, 2008). Aktivnosti izkoriščanja znanja so povezane z organizacijsko doslednostjo, stabilnostjo in nadzorom, aktivnosti raziskovanja pa so povezane z eksperimentiranjem, prilagodljivostjo in prevzemanjem tveganj (Tempelaar in Rosenkranz, 2019).

Skoraj vsako podjetje se mora posodabljanje z ustvarjanjem novih, prodornih izdelkov in procesov, vendar tega ne sme početi na račun svojega rednega poslovanja. Vzpostavitev ambideksterne organizacije ni enostavna, zahteva pa strukturo, ki združuje organizacijsko razdelitev z vključenostjo vodstvenih timov. Če je **vodstvo** dovolj **zagnano**, lahko vsako **podjetje postane ambideksterno** (O'Reilly in Tushman, 2004). Poslovna enota lahko postane ambideksterna z ustanovitvijo dveh funkcij ali pododdelkov z različnimi cilji, proizvodni obrat lahko postane ambideksteren z ustanovitvijo dveh različnih timov (eden, ki je odgovoren za povečanje prilagodljivosti in drugi za izboljšanje učinkovitosti), posamezna skupina pa lahko postane ambideksterna z razporeditvijo različnih vlog vsakemu posamezniku (Birkinshaw in Raisch, 2008).

Ambideksternost organizacije je **sposobnost podjetja**, da hkrati izkorišča svoje obstoječe kompetence in raziskuje nove priložnosti, kar je ključnega pomena za dolgoročni uspeh. Ambideksternost lahko po Raisch in drugi (2009) razdelimo na **obvladovanje štirih osrednjih napetosti**, in sicer:

- **Diferenciacija/integracija:** Diferenciacija vključuje ločevanje aktivnosti izkoriščanja in raziskovanja v različne enote, medtem ko integracija združuje te aktivnosti v isti enoti. Učinkovita ambideksternost predstavlja ravnovesje teh aktivnosti za njuno dopolnjevanje in ublažitev njihovih omejitev. Uspešna podjetja za dinamično obvladovanje teh napetosti uporabljajo mehanizme, kot sta povezovanje med enotami in posredni pretok znanja.
- **Individualna raven/organizacijska raven:** Ambideksternost se lahko kaže tako na organizacijski kot na individualni ravni. Medtem, ko se strukturna ambideksternost opira na oblikovanje ločenih enot za aktivnosti raziskovanja in izkoriščanja, kontekstualna ambideksternost poudarja sposobnost posameznika, da se ukvarja z obema aktivnostma. Značilnosti posameznikov kot je kognitivna prilagodljivost, v kombinaciji s podpornimi organizacijskimi razmerami omogočajo managerjem, da uravnotežijo ti dve aktivnosti.

- **Statična/dinamična perspektiva:** Tradicionalni pogledi na ambideksternost pogosto obravnavajo statične oblike, v katerih si podjetja hkrati prizadevajo za aktivnosti izkoriščanja in raziskovanja. Sodobne perspektive na drugi strani poudarjajo potrebo po dinamičnih zmožnostih, ki podjetjem omogočajo, da nenehno spreminjajo obliko svojih dejavnosti. Ta dinamična uskladitev je ključna za prilagajanje spreminjajočim se notranjim in zunanjim okoljem, kar nakazuje, da je ambideksternost več kot le statično stanje, temveč neprekinjen proces iskanja ravnovesja.
- **Notranja/zunanja usmerjenost:** Raziskave ambideksternosti so se doslej osredotočale na notranje procese, čeprav imajo zunanji dejavniki, kot so zaveznikstva in pridobivanje znanja pomembno vlogo pri spodbujanju ambideksternosti. Povezovanje zunanjih in notranjih procesov znanja je bistvenega pomena za inovacije in prenovu podjetij, saj poudarja potrebo po celostnem pristopu k ambideksternosti, ki upošteva tako notranje strukture kot zunanje odnose.

3.2 Raziskovanje in izkoriščanje znanj

March (1991) je ugotavljal, da sta raziskovanje in izkoriščanje znanj dve popolnoma različni učni dejavnosti, med katerima podjetje deli svojo pozornost in vire. Medtem, ko je izkoriščanje obstoječih znanj povezano z dejavnostmi, kot so izpopolnjevanje, učinkovitost, izbira in izvajanje, se raziskovanje nanaša na iskanje, spreminjanje, eksperimentiranje in odkrivanje (March, 1991). Raziskovanje in izkoriščanje nista vedno konkurenčni aktivnosti, temveč sta in bi morali biti, **dopolnjujoči se aktivnosti** (O'Reilly in Tushman, 2013). Medtem, ko se izkoriščanje osredotoča na aktivnosti, ki izpopolnjujejo in poglobljajo obstoječe kompetence ter se osredotoča na izvajanje in izbiro obstoječega znanja, se raziskovanje ukvarja z iskanjem priložnosti z rekombiniranjem in eksperimentiranjem za razširitev znanja in razvoj novih zmogljivosti (Tempelaar in Rosenkranz, 2019).

Izkoriščanje obstoječih znanj se nanaša na učenje, pridobljeno z lokalnim iskanjem, izboljšavami s pomočjo izkušenj ter izbiro in ponovno uporabo razpoložljivih rutin. Prilivi **znanja od zgoraj navzdol** od oseb na višjih hierarhičnih ravneh so pozitivno povezani z aktivnostmi izkoriščanja. **Inkrementalne inovacije**, pri katerih gre za relativno majhne prilagoditve obstoječih izdelkov in poslovnih konceptov in so namenjene zadovoljevanju potreb obstoječih strank, so bolj nagnjene k aktivnostim, povezanim z izkoriščanjem znanj. V okviru strateškega managementa se strateški procesi nanašajo na pobude, ki temeljijo na **trenutni strategiji podjetja in obstoječem znanju** – izkoriščanje. Podjetja, ki se fokusirajo samo na izkoriščanje obstoječih znanj običajno dosežejo donose, ki so približni in predvidljivi, vendar ne nujno trajni. Problem takih podjetij je tudi to, da so običajno zastarela, saj zoženo iskanje lahko privede do visoko specializiranih kompetenc, ki lahko postanejo osrednji razlog, da je podjetje togo (Birkinshaw in Raisch, 2008).

Raziskovanje novih znanj se nanaša na učenje, pridobljeno s postopki dogovorjenega spreminjanja, načrtovanega spreminjanja in igre. **Horizontalni prilivi znanja** od sodelavcev in oseb na nižjih hierarhičnim ravneh so pozitivno povezani z raziskovanjem znanj. **Radikalne inovacije**, pri katerih gre za korenite spremembe, ki vodijo k prehodu z obstoječih izdelkov ali konceptov v popolnoma nove, in so namenjene zadovoljevanju potreb novih strank, spadajo v aktivnosti raziskovanja znanj. V okviru strateškega managementa se avtonomni procesi nanašajo na pobude, ki nastanejo **zunaj trenutne strategije podjetja** in vključujejo **ustvarjanje novih kompetenc** – raziskovanje (Birkinshaw in Raisch, 2008).

March (1991) meni, da se koristi aktivnosti raziskovanja znanja pokažejo šele na dolgi rok, medtem ko se koristi aktivnosti izkoriščanja znanja pokažejo že veliko prej. To je tudi vzrok za to, da so podjetja bolj nagnjena k pretiranemu vlaganju v aktivnosti učenja z izkoriščanjem obstoječih znanj. Izkoriščanje znanj ustvarja jasnejše, zgodnejše in podrobnejše povratne informacije, hitreje se prilagodi in prinaša več pozitivnih koristi v krajšem času (Lam, 2019). Tako za podjetja kot za posameznike je izkoriščanje znanj veliko bolj prepričljivo. Koristi, ki nastanejo z izkoriščanjem znanj so bolj gotove in hitreje kot koristi, ki so pridobljene z raziskovanjem novih znanj (Benner in Tushman, 2003).

Med ustvarjanjem novega znanja in z izkoriščanjem obstoječega, iščemo **kompromise** v dodeljevanju časa in truda k posameznemu področju. Medtem ko izkoriščanje obstoječih znanj v podjetju vključuje izboljšanje in razširitev obstoječih veščin in paradigem, vključuje raziskovanje novih znanj eksperimentiranje z novimi področji in temami. Izkoriščanje je manj tvegano in ima večje možnosti za uspeh, raziskovanje pa je bolj tvegano, vendar omogoča večjo prilagodljivost in odzivnost na spreminjajoče se trge (Sudhir, 2016).

3.3 Zagotavljanje ambideksterne organizacije

Ambideksterne organizacije se lahko zagotovi na različne načine. Literatura navaja tri pristope organizacijskih rešitev za doseganje ambideksternosti, in sicer zaporednega, strukturnega in kontekstualnega (O'Reilly in Tushman, 2013).

Zaporedni pristop ambideksternosti je pristop, pri katerem podjetje prilagodi svoje strukture in procese zaporedno v času, ker se v okolju podjetja zgodi sprememba/pretes. Gre za zaporedni proces prehajanja med osredotočenostjo na raziskovanje in izkoriščanje znanja v času. Zaporedna ambideksternost je bolj uporabna v stabilnih, počasneje spreminjajočih se okoljih in za podjetja, ki nimajo virov za simultano ali kontekstualno ambideksternost (O'Reilly in Tushman, 2013).

Drugi pristop - pristop **strukturne/simultane ambideksternosti** predstavlja način za ravnovesje kompromisa med aktivnostmi izkoriščanja in raziskovanja, pri katerem gre za hkratno izvajanje obeh dejavnosti z uporabo ločenih, avtonomnih podenot, prav tako pa tudi kompetenc, sistemov, spodbud, procesov in kultur – vsaka izmed njih je notranje usklajena in izvaja svojo ločeno aktivnost. En del podenot znanje izkorišča, drugi del podenot pa istočasno raziskuje novo znanje. Ključ tega pristopa je sposobnost podjetja, da zazna in izkoristi nove priložnosti s hkratnim raziskovanjem in izkoriščanjem, za to pa potrebuje vodstvo, ki je sposobno obvladovati trenja organizacijskih uskladitev (O'Reilly in Tushman, 2013).

Tretji pristop **kontekstualne ambideksternosti** razrešuje kompromis med aktivnostmi izkoriščanja in raziskovanja znanja na ravni posameznika. Obravnava ga kot vedenjsko sposobnost hkratnega izkazovanja usklajenosti in prilagodljivosti v celotni poslovni enoti. Pomeni, da podjetje za posameznika ustvarja ustrezen organizacijski kontekst, v okviru katerega posameznike spodbuja, da sami presodijo, kako lahko razdelijo svoj čas karseda optimalno za aktivnosti izkoriščanja ali raziskovanja znanj (O'Reilly in Tushman, 2013). Ideja, da lahko posamezniki sami presojujejo o tem, kako najbolje porabiti svoj čas in reševati delovne zahteve, mora biti podprta z ustreznimi kadrovskimi sistemi (Swart in drugi, 2019).

V poslovnem svetu je možno, da podjetje uporabi **več kot le en pristop**, ki mu ustreza ter med njimi celo **preklaplja**, ko je to za poslovanje potrebno (O'Reilly in Tushman, 2013). Obseg podjetja določa, kakšen pristop k ambideksternosti je primeren. Tako bo v velikih in razvejanih podjetjih primernejša strukturna ambideksternost, v manjših ali bolj osredotočenih podjetjih pa bo več koristi od ambideksternosti, ki temelji na vodenju, saj je tam manj hierarhičnih ravni. Najbolj primerna za manjša podjetja je zato kontekstualna ambideksternost (Birkinshaw in Raisch, 2008).

3.4 Dejavniki ambideksterne organizacije

Pogledov na dejavnike ambideksterne organizacije je več. Birkinshaw in Raisch (2008) predstavita več dejavnikov, ki vplivajo na ambideksterno organizacijo. Prva skupina dejavnikov, ki vpliva na ambideksterno organizacijo, so zunanji dejavniki, v drugo skupino uvrstita notranje dejavnike, ki omogočajo ambideksternost v podjetju.

3.4.1 Zunanji dejavniki

Zunanja dejavnika, po Birkinshaw in Raisch (2008), sta dinamičnost in konkurenčnost okolja, ki neposredno vplivata na to, da podjetje postane ambideksterno. Ker se zaostreje konkurenca in pospešujejo spremembe v okolju, se podjetja vse pogostejše soočajo z iskanjem ravnovesja med izkoriščanjem obstoječih in raziskovanjem novih znanj.

Podjetja, ki so dejavna v okolju, za katerega sta značilni visoka dinamičnost in konkurenčnost, postanejo ambideksterna z izvajanjem inovacij. Obseg, v katerem si enote prizadevajo za obe vrsti inovacij hkrati, avtorja pripisujeta pogojem lokalnega okolja. V času krize na ravni okolja je ambideksternost nuja in ne diferencialni faktor, ki omogoča kratkoročno uspešnost. Auh in Menguc (2005) sta prav tako ugotovila, da podjetja vzpostavljajo ravnovesje med izkoriščanjem in raziskovanjem znanja, če se soočajo z večjo **konkurenčnostjo v okolju**.

Jansen in drugi (2006) so ugotovili, da so inovacije raziskovanja znanja učinkovitejše v bolj **dinamičnih okoljih**, medtem ko so inovacije izkoriščanja znanja koristnejše za finančno uspešnost v bolj konkurenčnih okoljih. V okolju, za katerega so značilna dolga obdobja stabilnosti, ki jih prekinejo redke spremembe, Tushman in O'Reilly (1996) predlagata koncept strukturne in prostorske ločenosti kot ustrezno rešitev. Ugotovljeno je bilo tudi, da se podjetja, ki delujejo v konkurenčnih okoljih, zanašajo na kontekstualno ambideksternost, namesto, da bi razvijala prostorsko ločene enote. Jansen in drugi (2006) so ugotovili, da imajo pri vplivu na ambideksternost pomembno vlogo pogoji okolja, kot sta konkurenca in hitro napredujoča tehnologija, saj lahko prepletanje dinamičnih in konkurenčnih okolij spodbudi prizadevanje za ambideksternost in poveča učinkovitost tega procesa.

3.4.2 Notranji dejavniki

Avtorji navajajo različne **notranje dejavnike**, ki vplivajo na ambideksternost v podjetju. Birkinshaw in Raisch (2008) notranje oziroma organizacijske dejavnike razdelita na **strukturne** dejavnike, ki omogočajo izvajanje dveh dejavnosti v različnih organizacijskih enotah, **kontekstualne** dejavnike, ki omogočajo izvajanje dveh dejavnosti v isti enoti in dejavnike, ki temeljijo na **vodenju**, za katere je odgovorna ekipa najvišjega managementa, ki usklajuje in se odziva na napetosti med obema aktivnostma. Jansen in drugi (2006) obravnavajo v podjetjih dva organizacijska dejavnika, ki vplivata na ambideksternost (še posebej na inovacije aktivnosti izkoriščanja in raziskovanja), in sicer formalno hierarhično strukturo in neformalne družbene odnose. Model, ki celostno obravnava dejavnike ambideksterne organizacije po Zhou in drugi (2024), zajame **organizacijske** dejavnike, in sicer organizacijski kontekst (organizacijska kultura, koncept skupin), vodenje (ambideksterno vodenje, vloga managerjev/vodij, transformacijsko/inspiracijsko vodenje), **organizacijske prakse in sisteme** (dnevne rutine, kadrovske sistemi, koordinacijski mehanizmi, zunanja motivacija, spodbude delovne uspešnosti) ter **znanje in procese** (mreženje, procesi znanja, viri znanja). Ta model se osredotoča na posameznike in podjetje, zaposlene pa lahko spodbudi, da so ambideksterne.

Za celostno razumevanje ambideksternosti je bil razvit **model zrelosti ambideksterne organizacije** (angl. organizational ambidexterity maturity model) po Stelzl in drugi

(2020), s pomočjo katerega sem naredila raziskavo v empiričnem delu. Ta pomaga podjetjem, da postanejo ambideksterna na podlagi ustreznih praks, strukturiranih v skladu s **petimi dimenzijami** sposobnosti: organizacijsko kulturo, strategijo, organizacijsko strukturo, organizacijskimi rutinami in IT. Podjetjem pomaga, da postanejo ambideksterna na podlagi ustreznih praks, strukturiranih v skladu s temi petimi dimenzijami in omogoča oceno obstoječe in prihodnje zrelosti organizacijske ambideksterne na podlagi ustreznih praks. S pomočjo ocene prisotnosti teh dimenzij v podjetju ocenimo **stopnjo zrelosti** posamezne dimenzije in skupno stopnjo zrelosti ambideksterne organizacije. Model obravnava tudi medsebojno povezanost treh pristopov za doseganje ambideksterne (zaporednega, strukturnega, kontekstualnega pristopa).

Model vključuje pet stopenj zrelosti, in sicer novinec, naprednejši začetnik, kompetentno podjetje, usposobljeno podjetje in strokovnjak. Med **novince** spadajo podjetja, ki delujejo na podlagi opredeljenih pravil, ki so neodvisna od situacij in konteksta in jih je mogoče razumeti brez posebnih izkušenj. Med **naprednejše začetnike** spadajo podjetja, ki delujejo na podlagi smernic, nekaterih izkušenj ter začetnega razumevanja situacij in konteksta. Med **kompetentna** podjetja spadajo podjetja, ki delujejo na podlagi navad v najrazličnejših situacijah in kontekstih, pri čemer se opirajo na izkušnje. Med **usposobljena** podjetja štejemo tista, ki imajo bogate izkušnje in celostno razumevajo situacije in kontekste, kar jim omogoča, da delujejo na podlagi lastnih prednostnih nalog. Med **strokovnjake** spadajo podjetja, ki črpajo iz obsežnih izkušenj in delujejo preudarno v različnih situacijah in kontekstih (Stelzl in drugi, 2020). V nadaljevanju je predstavljenih pet dimenzij modela zrelosti ambideksterne organizacije, in sicer kultura, strategija, struktura, rutine in IT.

Kultura obsega skupne vrednote, prepričanja in vedenje posameznikov in skupin ter prakse, povezane z vodenjem, ki pripomorejo k doseganju strateških ciljev in ustvarjanju spodbudnega okolja (Stelzl in drugi, 2020). Teorija organizacijske kulture razlikuje tri konstrukte. Ti so predpostavke/prepričanja, uveljavljene vrednote in gradniki. Predpostavke predstavljajo najbolj neoprijemljiv konstrukt, ki obsega prepričanja in načine medosebnega komuniciranja in vedenja (Cleven in drugi, 2014). Pogosto kultura podjetja ni izrecno opredeljena in se sčasoma organsko razvije iz skupnih lastnosti ljudi, ki jih podjetje zaposli. Odraža se v načinu oblačenja, delovnem času, ureditvi pisarn, ugodnostih za zaposlene, fluktuaciji, odločitvah o zaposlovanju, ravnanju z zaposlenimi in strankami, zadovoljstvu strank in vseh drugih vidikov poslovanja (Tarver, 2024).

V okviru preučevanja kulture, ki spodbuja ambideksterne posameznikov, so se Zhou in drugi (2024) osredotočali predvsem na organizacijski kontekst, organizacijske (sub)kulture in kulturo deljenja znanja. Kultura, ki podpira izkoriščanje obstoječih zmogljivosti, je osredotočena na učinkovitost, zniževanje tveganj, kvaliteto in stranke, medtem ko se kultura, ki podpira raziskovanje novih zmogljivosti, osredotoča na prevzemanje tveganj, hitrost, prilagajanje in eksperimentiranje (O'Reilly in Tushman,

2004). Pomembno je, da v okviru kulture podjetja krepijo dejavnike, ki vplivajo na hkratno izkoriščanje in raziskovanje, kot so visoke ambicije, disciplina, podpora in zaupanje, saj s tem dosegajo ambideksternost (Gibson in Birkinshaw, 2004).

Strategija odraža vizijo in poslanstvo, kako podjetje deluje za ustvarjanje vrednosti in uspeh v prihodnosti. Ta dimenzija odraža, koliko se podjetje s strateškega vidika nagiba k ambideksternosti (Stelzl in drugi, 2020). Strategija podjetja predstavlja dolgoročni načrt, ki določa jasne cilje podjetja, ki se med seboj lahko razlikujejo, njihov končni namen pa je izboljšati rezultate podjetja. Strategija se lahko osredotoča na rast, prodajo ali vodenje, uporabi pa se lahko tudi za določanje, kateri viri so prioriteta. Drugi namen strategije v podjetju pa je ustvariti vrednost podjetja in motivirati zaposlene, da si prizadevajo za to vrednost oziroma niz ciljev (Indeed, 2022).

Strategija v ambideksternih podjetjih predstavlja sposobnost usklajevanja ravnovesja med dvema nasprotujočima si aktivnostma (raziskovanjem in izkoriščanjem) (O'Reilly in Tushman, 2004). Pomembno je, da podjetje zasleduje dve vrsti strategij, in sicer strategijo, ki mu nudi priložnost za rast, in strategijo, ki mu hkrati omogoča, da ohrani svojo stabilnost. Izziv ambideksternosti je usklajevanje obeh strategij podjetja z viri in kompetencami podjetja, pri tem pa mu pomagajo že omenjeni trije pristopi za doseganje ambideksternosti (Raish in Birkinshaw, 2008).

Struktura zajema organizacijske enote, aktivnosti in komunikacijske tokove, ki določajo, kako podjetje deluje za doseganje svojih ciljev (Stelzl in drugi, 2020). Organizacijska struktura je sistem, ki opiše, kako so določene dejavnosti usmerjene v doseganje ciljev podjetja. Te dejavnosti vključujejo pravila, vloge in odgovornosti. Organizacijska struktura določa tudi način pretoka informacij med ravnmi v podjetju. V centralizirani strukturi odločitve tečejo od zgoraj navzdol, v decentralizirani strukturi pa je avtoriteta odločanja porazdeljena med različne ravni podjetja. Organizacijska struktura omogoča podjetjem, da ostanejo učinkovita in osredotočena (Kenton, 2024).

V okviru preučevanja strukture, ki spodbuja ambideksternost posameznikov, so se Zhou in drugi (2024) osredotočali na organizacijsko arhitekturo, konfiguracijske prakse od spodaj navzgor (angl. bottom up configurational practices) organizacijsko fleksibilnost, deljenje znanja od zgoraj navzdol (angl. top down knowledge transfer), formalne strukturne koordinacijske mehanizme in pritoke znanja (angl. knowledge inflows). Struktura, ki krepi izkoriščanje obstoječih zmogljivosti, je formalna in mehanska, medtem ko je struktura, ki krepi raziskovanje novih zmogljivosti prilagodljiva in ohlapna. Podjetje, ki je ambideksterno, mora zasledovati izkoriščanje in raziskovanje (O'Reilly in Tushman, 2004).

Rutine (oziroma prakse) zajemajo metode, procese, aktivnosti projektnega managementa, mehanizme upravljanja, procese odločanja ter vloge in odgovornosti v podjetju (Stelzl in drugi, 2020). Zhou in drugi (2024) pod rutine štejejo kadrovske

sisteme, zunanjo motivacijo in spodbude delovne uspešnosti, dnevne rutine in koordinacijske mehanizme. Organizacijske rutine in sistemi, ki jih oblikujejo aktivnosti zaposlenih v podjetju, posameznike navdihujejo za sodelovanje v procesu zaznavanja ciljev podjetja in doseganja ambideksternosti pri njihovem uresničevanju.

Na področju ambideksternosti so bile preučevane tri vrste rutin, in sicer kadrovske prakse in sistemi, motivacijski sistemi ter vsakodnevne rutine in sistemi. Visoko vključujoč kadrovski sistem je predstavljen kot kombinacija šestih kadrovskih praks: zaposlovanje in izbira, usposabljanje, nagrajevanje, ocenjevanje uspešnosti, oblikovanje delovnih mest in sodelovanje. Kadrovske prakse in sistemi spodbujajo sposobnosti, motivacijo in razvoj ter s tem olajšajo ambideksternost zaposlenih, usmerjajo prenos znanja in vedenjsko usmerjenost zaposlenih. Pripomorejo tudi k organizacijski ambideksternosti. Prakse, ki slonijo na povečevanju sposobnosti (tj. izbira in usposabljanje), zagotavljajo, da imajo zaposleni ustrezno znanje, sposobnosti in spretnosti. Prakse, ki povečujejo motivacijo (prakse spodbud) in prakse, ki povečujejo priložnosti, zaposlene motivirajo in jim omogočajo, da dokončajo svoje aktivnosti (Zhou in drugi, 2024).

Druga vrsta organizacijskih rutin je sistem motivacije, ki vpliva na ambideksterno vedenje prek posameznikovih stališč, vrednot in prepričanj. Motivacija se deli na notranjo in zunanjo (Kao in Chen, 2016). Notranja motivacija izhaja iz značilnosti posameznika, medtem ko je zunanja motivacija posledica rutin podjetja in nagrad. Na motivacijo vplivajo tudi spodbude, ki temeljijo na uspešnosti, vendar imajo lahko negativen vpliv na raziskovanje zaposlenih. Dnevne rutine in sistemi omogočajo vodjem, da usklajujejo spodbude, prilagajajo organizacijski kontekst in obvladujejo stalne napetosti med raziskovanjem in izkoriščanjem. Te prakse spodbujajo dopolnjevanje formalne strukture s sistemi nadzora in spremljanja s strani managerjev in pomagajo pri združevanju aktivnosti izkoriščanja in raziskovanja ter olajšajo ambideksternost zaposlenih (Zhou in drugi, 2024).

IT zajema tehnične rešitve, ki podpirajo in omogočajo načrtovanje, implementiranje, izvajanje in nadzor aktivnosti v podjetju (Stelzl in drugi, 2020). Predstavlja uporabo računalnikov, omrežij in drugih fizičnih naprav, infrastrukture in procesov za kreiranje, obdelavo, shranjevanje, varovanje in izmenjavo vseh oblik elektronskih podatkov. Običajno se IT uporablja v okviru poslovnih dejavnosti, zajema pa računalniško tehnologijo in telekomunikacije. Najpogostejše vrste IT so internetne in spletne tehnologije, računalništvo v oblaku (angl. cloud computing), podatkovne zbirke, umetna inteligenca in strojno učenje, kibernetska varnost, internet stvari, upravljanje IT, podatkovna analitika in poslovna inteligenca (Yasar, 2024).

Rezultati raziskave po Trieu in drugi (2023) kažejo na to, da imajo zmogljivosti IT ključno vlogo pri spodbujanju organizacijske ambideksternosti, odpornosti in uspešnosti podjetij. Te zmogljivosti so opredeljene kot sposobnost zagotavljanja in uporabe virov, ki temeljijo na IT, v kombinaciji z drugimi viri in zmožnostmi, kar olajša odpornost

organizacije z ustvarjanjem digitaliziranih procesov in skladišč znanja. IT revolucionarno spremeni poslovne dejavnosti ter jih naredi učinkovitejše in uspešnejše, če podjetja znajo pravilno dodeliti vire. Zmožljivosti IT omogočajo podjetjem, da vzpostavijo v podjetju ambideksternost in organizacijsko odpornost ter s tem pozitivno vplivajo na uspešnost podjetja.

Pri predstavljenem modelu Stelzl in drugi (2020) ugotavljam pomanjkljivost, zato bom dodala še dejavnik ambideksternega vodenja po avtorjih O'Reilly in Tushman (2004). Zacher in Rosing (2015) sta **ambideksterno vodenje** opredelila kot sposobnost spodbujanja raziskovalnega in izkoriščevalnega vedenja pri zaposlenih s povečanjem ali zmanjšanjem spreminjanja njihovega vedenja in prožnim preklapljanjem med tema dvema vedenjema. Birkinshaw in Raisch (2008) opredelita kot pomembne dejavnike, ki vplivajo na ambideksternost organizacije dejavnike vodenja. V raziskavah je bilo ugotovljeno, da lahko veliko k ambideksternemu vedenju zaposlenih pripomorejo njihovi vodje (Zhou in drugi, 2024). Ker navdihujoči vodje lahko pomagajo posameznikom, da razvijejo svoje sposobnosti raziskovanja in izkoriščanja, se v literaturi pojavlja koncept ambideksternega vodenja (O'Reilly in Tushman, 2004).

Managerji in vodje ustvarijo **kontekst**, ki zaposlenim omogoča in jih spodbuja, da uporabijo svoj razum, kako razdeliti čas med aktivnostma izkoriščanja in raziskovanja (Birkinshaw in Gibson, 2004). Različni **stili vodenja** imajo pozitiven vpliv na ambideksternost posameznika. Vodja, ki vodi od zgoraj navzdol, je primernejši ko se zaposleni ukvarjajo z izkoriščanjem obstoječih znanj, medtem ko je vodja, ki je vizionar z večjo vključenostjo, bolj primeren ko se zaposleni ukvarjajo z raziskovanjem novih znanj. Ambideksterna podjetja potrebujejo ambideksterne vodstvene ekipe in managerje, ki so sposobni razumeti in upoštevati potrebe različnih vrst posla. Takšni vodje, ki imajo smisel za strogo zniževanje stroškov, so svobodomiselní podjetniki, hkrati pa ohranjajo objektivnost, ki je potrebna za sprejemanje težkih kompromisov. Vodje takšnega kova so redki, za ambideksterna podjetja pa so ključnega pomena. Vodstvena ekipa si mora prizadevati za ambideksterno delovanje, četudi zaposleni v podjetju sami niso ambideksterne. Odpor na najvišjih ravneh v organizaciji ni toleriran, kar včasih otežuje prehod na ambideksterno organizacijo (O'Reilly in Tushman, 2004).

Vodje lahko s svojim vedenjem omogočijo **ambideksternost posameznikov** na različnih ravneh v podjetju. Na ravni višjega in srednjega managementa lahko ambideksterno vodenje spodbuja ambideksternost nižjih managerjev. Ugotovljeno je bilo, da ambideksterno vodenje s strani generalnega direktorja (angl. chief executive officer, v nadaljevanju CEO) lahko spodbudi ambideksterno vedenje preostalih višjih managerjev (Zhou in drugi, 2024). Ambideksternost posameznikov spodbuja paradoksalno vodenje (združuje močno vodstveno podporo z visokimi pričakovanji glede uspešnosti), **navdihujoče vodenje** (angl. inspirational leadership) in **ambideksterno vodenje**, ki združuje odprto in zaprto vedenje vodij (Pertusa-Ortega in drugi, 2021). Stil odprtega

vodenja (eksperimentiranje, napake) pripelje zaposlene do raziskovanja, stil zaprtega vodenja pa do izkoriščanja obstoječih znanj. Ambideksterne vodje podpirajo inovacijsko uspešnost na nivoju posameznika in tima z namenom, da vključijo zaposlene v raziskovanje in izkoriščanje znanj (Rosing in Zacher, 2017). **Paradoksalno vodenje** po avtorjih Kauppila in Tempelaar (2016) spodbuja zaposlene, da se vedejo ambideksterne, prav tako pa uravnava razmerje med naklonjenostjo do učenja in posameznikovo ambideksterneostjo, kar podpira kombinacijo mehanizmov posameznika, ki mu omogočajo ambideksterneost. Po Yu in drugi (2020) na ambideksterneost posameznikov vpliva tudi **transformacijsko vodenje**, ki pozitivno vpliva na učinek značilnosti posameznika. V okviru transformacijskega vodenja obravnavajo avtorji že omenjeno navdihujoče vodenje, ki zaposlenim omogoča inspiracijo in zaupanje ter olajša obvladovanje ravnovesja med aktivnostmi raziskovanja in izkoriščanja (Salas Vallina in drugi, 2019). V empiričnem delu se bom osredotočila na ambideksterne vodenje, ki združuje odprto in zaprto vedenje vodij z namenom spodbujanja raziskovanja in izkoriščanja znanja (Pertusa-Ortega in drugi, 2021).

3.5 Koristi in izzivi ambideksterne organizacije

3.5.1 Koristi ambideksterne organizacije

Management v ambideksterne organizaciji zahteva, da raziskujejo novo znanje in izkoriščajo obstoječe, hkrati pa usklajujejo ti dve bazi znanja med seboj, ter da so prilagodljiva in usklajena za uspešno dolgoročno poslovanje (He in Wong, 2004). Ravnovesje med izkoriščanjem in raziskovanjem je nujno, saj so podjetja, ki to vzdržujejo, manj nagnjena k neuspehu kot podjetja, ki so usmerjena le v eno izmed aktivnosti (Birkinshaw in Gibson, 2004; Birkinshaw in Raisch, 2008; Raisch in drugi, 2009).

Raisch in drugi (2009) ugotavljajo pozitivno povezanost ambideksterneosti s **kazalniki uspešnosti**, vključno s preživetjem podjetij, odpornostjo na krize in propad podjetja, ustvarjanjem delovnih mest, zadovoljstvom in motivacijo zaposlenih ter ugledom podjetja. V konkurenčnih in dinamičnih okoljih s kratkimi cikli izdelkov, padajočimi stroški tehnologije in povišano potrebo po prilagodljivosti proizvodnje, so podjetja primorana zasledovati tako aktivnosti raziskovanja kot tudi izkoriščanja. Podjetja, ki so ambideksterne, lažje ohranjajo konkurenčno prednost kot podjetja, pri katerih ena strategija trpi na račun druge (March, 1991; Tushman in O'Reilly, 1996). Birkinshaw in Gibson (2004) sta ugotovila, da ambideksterneost pozitivno vpliva tudi na uspešnost poslovnih enot.

Koristi ambideksterneosti za podjetje navajajo tudi Cao in drugi (2009), ki navajajo, da visoka stopnja uravnotežene ambideksterneosti vpliva na **uspešnost podjetja**, ker ima strukturiran nadzor nad tveganji. Auh in Menguc (2005) sta našla empirične dokaze, da

je raziskovanje bolj pozitivno povezano z uspešnostjo podjetja (merjeno z rastjo prodaje, dobička in tržnega deleža), medtem ko je izkoriščanje bolj pozitivno povezano z **učinkovitostjo podjetja** (merjeno z donosnostjo naložb, donosnostjo prodaje in donosnostjo sredstev).

Koristi, ki ju ugotavljata O'Reilly in Tushman (2008) v številnih inovativnih podjetjih, v katerih združujejo nasprotujoče si strukture in procese, da bi postali ambideksteri, sta **ohranjanje trenutne učinkovitosti in dolgoročne prilagodljivosti**. V razmerah negotovosti je po njunem mnenju ambideksternost povezana z večjim obsegom inovacij v podjetju, večjo finančno uspešnostjo in višjo stopnjo preživetja. Dodatne koristi ambideksternosti v podjetju so rast prodaje in podjetja. Čeprav je lahko ambideksternost organizacije v nekaterih primerih neučinkovita in podvajajoča, ima v okoliščinah tržne in tehnološke negotovosti običajno pozitiven učinek na uspešnost podjetja. Dragocena je prav tako v okoliščinah okoljske negotovosti, visoke konkurenčnosti, kadar ima podjetje na voljo več virov in pri večjih podjetjih (O'Reilly in Tushman, 2013).

3.5.2 Izzivi ambideksterne organizacije

Aktivnosti raziskovanja in izkoriščanja vidi March (1991) kot dve ločeni aktivnosti, ki tekmujeta za vire in usmerjata podjetje v različno smer. Neuravnoteženi aktivnosti izkoriščanja in raziskovanja znanja lahko privedeta do povečanja tveganj in ogrozita uspeh podjetja. Cao in drugi (2009) vidijo izkoriščanje in raziskovanje kot uravnovešen proces. Kadar se v podjetju osredotočajo bolj na aktivnosti izkoriščanja kot raziskovanja, lahko to privede do **zastarelosti in togosti**. Podjetja, ki so izpostavljena tej vrsti tveganja, lahko doživijo uspeh s pomočjo aktivnosti izkoriščanja obstoječih izdelkov in trgov, vendar je ta uspeh kratkotrajen in nestabilen zaradi velikih tržnih in tehnoloških sprememb. Obstoječe kompetence lahko tako postanejo zastarele, povzročijo togost podjetja in ovirajo učenje ter prenovo podjetja. Nasprotno pa, kadar se v podjetju pretirano osredotočajo bolj na aktivnosti raziskovanja kot izkoriščanja, s tem povečujejo **tveganje**, da podjetje ne bo doseglo ustreznih donosov iz svojih potratnih aktivnosti iskanja in eksperimentiranja. Naložbe v pretirano raziskovanje brez načrta, kako se bodo sadovi teh raziskovanj izkoristili, so nesmiselne (Cao in drugi, 2009).

Podjetje se mora osredotočati tako na izkoriščanje obstoječih znanj kot tudi na raziskovanje novih znanj. Če se preveč posveča izkoriščanju znanj in zanemarja raziskovanje, lahko izboljša kratkoročno uspešnost, vendar lahko pride do **pasti kompetenc**, saj se podjetje ni sposobno prilagoditi na spremembe v okolju, kar vodi v zastarelost. Pretirano raziskovanje novih, ki zanemarja izkoriščanje obstoječih znanj, pa lahko poveča sposobnost podjetja, da obnavlja svojo bazo znanja, vendar lahko ujame podjetje v **neskončen krog iskanja** in neuspešnih sprememb z veliko **nerazvitimi idejami**, premalo izrazitimi sposobnostmi in zato nima koristi od pridobljenih znanj. Podjetja, ki pretirano raziskujejo nova znanja in zanemarljivo aktivnosti izkoriščanja

obstoječih znanj, običajno utrpijo **stroške eksperimentiranja**. Podjetja, ki se ukvarjajo le z izkoriščanjem obstoječih znanj, ne pa tudi z raziskovanjem novih, pa se lahko ujamejo v neoptimalno stabilno ravnovesje. Ključnega pomena za preživetje in blaginjo sistema je **ustvarjanje primerne ravnovesja** med obema aktivnostma (Birkinshaw in Raisch, 2008; March, 1991).

Glede na način razvoja podjetja raziskovalci povezujejo notranjo rast z učinkovitim izkoriščanjem in ponovno uporabo obstoječih zmogljivosti ter z večjim tveganjem strukturne neučinkovitosti, ki lahko ovira raziskovanje novih idej. Nasprotno pa je bilo ugotovljeno, da zunanji razvoj s prevzemi podjetij spodbuja raziskovanje novih potencialov in škoduje izkoriščanju, saj odvraca pozornost in vire stran od notranje rasti in inovacij. Za trajnostni dolgoročni uspeh podjetja je potrebna uravnotežena strategija, ki vključuje oba načina razvoja podjetja (Birkinshaw in Raisch, 2008).

Glavni izziv podjetij in zaposlenih (vodij in ostalih zaposlenih) v takih podjetjih, je **usklajevanje** aktivnosti izkoriščanja obstoječega in raziskovanja novega znanja, saj sledita različni oziroma paradoksalni logiki, vključujeta različne kognitivne procese in predstavljata dva različna načina sprememb v podjetju (March, 1991; Keller in Weibler, 2015). Zmogljivosti, potrebne za eno aktivnost se razlikujejo od zmogljivosti, potrebnih za drugo aktivnost, zato morajo podjetja (natančneje zaposleni) zagotavljati **ravnovesje** med obema aktivnostma (O'Reilly in Tushman, 2008). Omenjeni aktivnosti po March (1991) **tekmujeta** za omejene vire in temeljita na **različnih logikah**. Vodje in ostali zaposleni morajo imeti fokus na ohranjanju ravnovesja in iskanju **rešitev »oboje/in«**, kar lahko zaposlenim povzroči stisko in občutek osebnega neuspeha zaradi omenjenih protislovij (O'Reilly in Tushman, 2008). **Žongliranje** med obema aktivnostma je naporno in lahko prinese številne negativne posledice za ambideksterne zaposlene, ki so omenjene v naslednjem poglavju (Keller in Weibler, 2015; O'Reilly in Tushman, 2008; Hunter in drugi, 2017).

4 AMBIDEKSTERNOST POSAMEZNIKOV

4.1 Opredelitev ambideksternosti posameznikov

Ambideksternost posameznika Zhou in drugi (2024) opredelijo kot njegovo **zmožnost dokončanja aktivnosti** izkoriščanja in raziskovanja znanja. Aktivnosti izkoriščanja se nanašajo na izvajanje strategije in inkrementalnih inovacij, na primer zaključevanje dosedanjih nalog bolj učinkovito, aktivnosti raziskovanja pa na kreativno vedenje in radikalne inovacije izdelkov, storitev in procesov (March, 1991). Podobno vidijo ambideksternost posameznika tudi Mu in drugi (2022), in sicer kot kombinacijo individualnega izkoriščanja (izbiranje, implementiranje, izboljševanje in izpopolnjevanje obstoječih prepričanj) in individualnega raziskovanja znanja (iskanje, odkrivanje, kreiranje in eksperimentiranje z novimi priložnostmi). Rosing in Zacher (2017) vidita

ambideksternost posameznika kot aktivnosti izkoriščanja in raziskovanja, pri čemer so aktivnosti izkoriščanja povezane z zanašanjem na pretekle izkušnje, izvajanje aktivnosti v praksi ter inkrementalno izboljševanje dobrih praks, aktivnosti raziskovanja na nivoju posameznika pa razložene kot vedenje, ki je povezano z eksperimentiranjem, iskanjem alternativnih načinov za reševanje nalog in učenjem iz napak (Mu in drugi, 2022).

Avtorji razlagajo **ambideksternost posameznika** na tri različne načine, in sicer kot:

- **Sposobnost** posameznika, da združi dve različni aktivnosti učenja, pridobivanja novega znanja in razvijanja novih spretnosti ter uporabe obstoječega znanja in spretnosti pri opravljanju nalog (Schnellbacher in drugi, 2019).
- **Vedenjsko usmeritev**, ki združuje aktivnosti vedenja raziskovanja in aktivnosti vedenja izkoriščanja (March, 1991).
- **Lastnost** oziroma predispozicijo posameznika, ki zahteva miselno sposobnost posameznika, da kombinira oba pristopa opravljanja aktivnosti, ju združuje in med njima premišljeno razporeja vire. Ta lastnost posameznikom omogoča, da se odločijo, koliko časa bodo posvetili posamezni aktivnosti in da zlahka preklapljajo med obema aktivnostma (Bledow in drugi, 2009).

Ambideksternost posameznika je **sposobnost** posameznika, da izvaja tako aktivnosti raziskovanja kot tudi izkoriščanja znanja in najde sinergije med njimi (Mom in drugi, 2009; Tempelaar in Rosenkranz, 2019). Ambideksterni posameznik v podjetju je nekdo, ki ni omejen s tradicionalnim organizacijskim nadzorom, ker ga v podjetju spodbujajo, da sam išče ravnovesje med aktivnostmi izkoriščanja in raziskovanja. Sposobnost, ki jo posedujejo, je, da uporabijo svojo neodvisnost za izražanje iznajdljivosti, obenem pa tudi, da so odgovorni in imajo stalen nadzor nad samim seboj (Mu in drugi, 2022).

Ambideksternost posameznika je po mnenju avtorjev samoregulacijska aktivnost, ki kombinira aktivnosti raziskovanja in izkoriščanja. Ambideksterni posamezniki regulirajo, nadzorujejo in kontrolirajo svoje **vedenje**, da se lažje spopadajo z nasprotujočimi si zahtevami, ki jih obe aktivnosti prinašata (Mu in drugi, 2022). Raziskovanje na ravni posameznika razumemo kot vedenje, povezano z eksperimentiranjem, iskanjem različnih načinov za izvedbo nalog in učenjem iz napak. Posamezniki v okviru tega ne izvajajo rutinskih dejavnosti, temveč preizkušajo novosti in se ne zanašajo na ustaljeno znanje. Nasprotno pa izkoriščanje znanj posameznika zajema zanašanje na predhodne izkušnje in obstoječa pravila, udejanjanje stvari, rutinske aktivnosti ter postopno izboljševanje že dobro osvojenih aktivnosti. Z raziskovanjem posamezniki povečujejo raznolikost svojega nabora aktivnosti, medtem ko se z izkoriščanjem zmanjšuje raznolikost posameznikovih dejanj (Gupta in drugi, 2006). Ambideksternost posameznika predstavlja izziv, saj so posamezniki nagnjeni le k enemu ali drugemu vedenju, med katerima je običajno težko preklapljati (Smith in Tushman, 2005).

Ker se izraz ambideksternost nanaša tudi na druge konfliktne naloge, uporabljamo izraz ambideksternost posameznika, ki se nanaša na **lastnost** posameznikov, da izvajajo protislovne aktivnosti in preklaplajo med različnimi miselnimi naravnostmi in sklopi aktivnosti (Bledow in drugi, 2009). Ambideksternost posameznikov je multidisciplinarna tema, ki je lahko uporabljena na različnih področjih, kot so psihologija, marketing, človeški viri, vodenje in inovacije (Pertusa-Ortega in drugi, 2021).

Ambideksternost posameznikov zaznamo na **treh različnih hierarhičnih nivojih**, in sicer na nivoju višjega managementa, srednjega managementa in zaposlenih na najnižji ravni. Zaposleni v podjetju imajo različne naloge in zahteve, drugačen dostop do informacij ter virov, zato se ambideksternost posameznikov na vsakem hierarhičnem nivoju kaže na drugačen način (Zhou in drugi, 2024). Na ravni **višjega managementa** poteka oblikovanje in razvoj korporacijskih ter poslovnih strategij raziskovanja in izkoriščanja znanja, pri čemer morajo višji managerji uravnotežiti stroške in tveganja ter upoštevati cilje podjetja. Na ravni **srednjega managementa** poteka izvajanje strategij, ki jih oblikujejo višji managerji in prenos teh strategij na operativno raven nalog oziroma na zaposlene na najnižjih ravneh. Pri tem se mora srednji management ukvarjati z vzporednim prenosom znanja in si prizadevati za kreativno in učinkovito zaključevanje svojih projektov. **Zaposleni**, ki niso na vodstvenih položajih, so oddaljeni od strateškega nivoja in se osredotočajo le na operativne naloge. Slediti morajo rutinskim procesom, da učinkovito opravijo naloge in izkazovati kreativne delovne pristope, da izboljšajo svojo delovno uspešnost (Mu in drugi, 2022; Zhou in drugi, 2024).

Birkinshaw in Gibson (2004) razdelita **značilnosti ambideksternih posameznikov** na štiri področja, in sicer zanje velja, da:

- prevzemajo pobudo in so pozorni na priložnosti, ki presegajo obseg njihovega delovnega mesta,
- sodelujejo in iščejo priložnosti za združevanje svojih aktivnosti z drugimi,
- so posredniki in nenehno iščejo notranje povezave,
- z veseljem nosijo več kot en klobuk, kar pomeni, da opravljajo več nalog hkrati (angl. multitasking).

Po Mu in drugi (2022) obstajajo **štirje glavni načini**, s katerimi avtorji razlagajo ambideksternost posameznikov, in sicer simultano zasledovanje obeh aktivnosti, hitro zaporedno preklapljanje med aktivnostma, dimenzija ravnovesja in kombinirana dimenzija. Te perspektive obstajajo, ker simultana in kombinirana dimenzija obravnavata aktivnosti raziskovanja in izkoriščanja kot vzajemno izboljševanje in medsebojno dopolnjevanje, medtem ko ju dimenzija ravnovesja in zaporedna dimenzija obravnavata kot nasprotujoči si aktivnosti, kar privede do kompromisa (Cao in drugi, 2009; Simsek in drugi, 2009).

4.2 Dejavniki, ki vplivajo na ambideksternost posameznikov

Na ambideksternost posameznikov vplivajo dejavniki, ki jih lahko razdelimo na **notranje dejavnike podjetja** (kultura, strategija, struktura, rutine, IT in ambideksterno vodenje) in **dejavnike posameznikov** (osebnostne in druge značilnosti posameznika). Ker so bili notranji dejavniki podjetja predstavljeni v prejšnjem poglavju, se v nadaljevanju osredotočam na dejavnike posameznikov. Preučevanje dejavnikov, ki vplivajo na ambideksternost posameznikov, je ključnega pomena za razumevanje tega koncepta (Mu in drugi, 2022).

Mu in drugi (2022) v svojem delu povzamejo številne avtorje, ki so se ukvarjali s vplivom različnih osebnostnih in drugi značilnosti posameznikov na ambideksternost posameznika. Nekateri posamezniki so sposobni prevzeti nasprotujoče si aktivnosti, medtem ko drugim to ne uspeva. Ključ do razlage tega pojava leži prav v raziskovanju osebnih kompetenc. Posameznikovo močno **prepričanje vase** in **strast do uspešnega opravljanja svojega dela** povečata njegovo zmožnost, da deluje ambideksterno. **Naravnost zaposlenih k učenju** pozitivno vpliva na ambideksternost na način, da zaposlenim omogoča, da uporabijo novo znanje in ga kombinirajo z obstoječim znanjem ter tako izboljšajo svoje zmogljivosti pri opravljanju nasprotujočih si aktivnosti (Mu in drugi, 2022). Na nivoju posameznikov bom preučevala dve značilnosti: **samoučinkovitost in notranjo motivacijo**, ki zaposlenim omogočata, da bolje uravnotežajo aktivnosti izkoriščanja in raziskovanja znanja in jih s tem spodbujajo, da se vedejo ambideksterno (Zhou in drugi, 2024).

4.2.1 Samoučinkovitost

Značilnost posameznikove **samoučinkovitosti** opisuje stopnjo, do katere posamezniki ocenjujejo svoje zmožnosti za opravljanje nalog (Zhou in drugi, 2024). Samoučinkovitost je opredeljena kot **posameznikovo prepričanje** o njegovi sposobnosti za opravljanje dejavnosti, ki so potrebne za doseganje določenih rezultatov. Odraža zaupanje v sposobnost obvladovanja lastne motivacije, vedenja in socialnega okolja. Visoka samoučinkovitost pomeni, da posameznik verjame, da lahko **uspešno opravi naloge** in se **učinkovito sooči z izzivi**. Pomembna je, ker neposredno vpliva na trud in vztrajnost, ki jo ima posameznik, ko se sooča z izzivi. Visoko samoučinkoviti posamezniki se pogosteje lotijo aktivnosti raziskovanja kot izkoriščanja, ki so bistvene za osebno rast in inovacije v podjetju. Taki posamezniki proaktivno iščejo in se ukvarjajo z različnimi nalogami, ki presegajo njihove osnovne aktivnosti ter usklajujejo različne vloge in odgovornosti. Takšno vedenje omogoča posameznikom, da učinkoviteje ravnavajo v zapletenih in konfliktnih situacijah (Mom in drugi, 2019).

Kadrovski praksi, ki v podjetju krepi samoučinkovitost sta **celovito izobraževanje**, ki se nanaša na številna in daljša obdobja usposabljanja ter strukturirane programe, ki

zagotavljajo pridobitev ter **prenos različnih spretnosti in politika širitve delovnih mest**, s pomočjo katere lahko posameznik preizkusi različne vloge in dejavnosti v podjetju. To mu prinese široko paleto spretnosti in izkušenj, kar posledično pripomore k prilagodljivosti in odpornosti posameznika in podjetja. Kadrovske prakse pomagajo posameznikom razviti občutek **mojstrstva in samozavesti**, saj omogočajo priložnosti za ponavljajoče se dosežke in opazovanje uspešnega vedenja drugih. Spodbujanje samoučinkovitosti na delovnem mestu lahko vodi k boljši delovni uspešnosti, večji inovativnosti in učinkovitejšemu spoprijemanju z izzivi na delovnem mestu (Mom in drugi, 2019).

Samoučinkovitost po Kauppila in Tempelaar (2016) **omogoča ambideksternost posameznika** s poudarkom na **zmožnosti učenja**, ki krepi ambideksternost posameznika, kar je bilo preučevano na ravni zaposlenih na najnižji hierarhični ravni (Salas Vallina in drugi, 2019). Mom in drugi (2019) so preučevali samoučinkovitost kot vezni člen med kadrovskimi praksami, ki povečujejo zmožnosti in ambideksternimi managerji. Yu in drugi (2020) pa so ugotovili neposreden vpliv samoučinkovitosti zaposlenih na najnižji hierarhični ravni na njihovo ambideksternost.

4.2.2 Notranja motivacija

Notranjo motivacijo Kao in Chen (2016) vidita kot **zanimanje za dejavnost in uživanje v njej zaradi nje same**, medtem ko se zunanja motivacija nanaša na opravljanje nečesa, ker to vodi do materialnih ali verbalnih nagrad. Notranja motivacija je ključnega pomena, saj vodi k večji **zavzetosti, ustvarjalnosti in splošnemu zadovoljstvu** pri delu. Posamezniki z visoko stopnjo notranje motivacije opravljajo naloge, ker se jim zdijo zanimive in izpolnjujoče in ne zaradi zunanjih nagrad ali pritiskov. Ta vrsta motivacije je povezana z višjo stopnjo ustvarjalnosti in inovativnosti, saj so posamezniki bolj pripravljeni raziskovati nove zamisli in rešitve, če jih delo resnično zanima. Poleg tega notranja motivacija spodbuja **vztrajnost in odpornost**, saj je bolj verjetno, da bodo posamezniki vztrajali pri izzivih in neuspehih, če jih vodita notranja strast in zanimanje. Notranja motivacija prispeva k boljšemu **duševnemu počutju** in manjši stopnji **stresa**. Kadar zaposleni dobijo občutek avtonomije in osebne učinkovitosti, so bolj zadovoljni z delom in manj izpostavljeni **izgorelosti**. To vodi k bolj pozitivnemu delovnemu okolju in izboljša organizacijsko uspešnost. Če se podjetje fokusira na vedenjsko nagrajevanje zaposlenih, lahko s tem spodbudi notranjo motivacijo, kar lahko vodi do bolj zavzetih in produktivnih posameznikov, ki so usmerjeni k dolgoročnemu uspehu podjetja (Mom in drugi, 2019).

Notranja motivacija je po Zhou in drugi (2024) dejavnik, ki **vpliva na ambideksternost posameznikov**, ker predstavlja stabilno notranjo značilnost posameznika. Spodbuja njihovo **samomotivacijo** in izboljša njihovo zmožnost opravljanja različnih nalog. Notranja motivacija spodbuja ambideksterne vedenje posameznikov strokovnjakov, ki v

podjetju opravljajo storitve, imajo stik s strankami in predstavljajo podjetje javnosti ter izboljša njihovo uspešnost. Predstavlja stabilno notranjo značilnost posameznikov, ki je ključnega pomena za ambideksterne posameznike, saj poviša samomotivacijo zaposlenih na najnižji hierarhični ravni in izboljša njihove sposobnosti. Zunanja motivacija (zunanje nagrajevanje) na drugi strani negativno vpliva na odnos notranje motivacije in ambideksternosti posameznika, saj zavira ustvarjalnost. Notranja motivacija je pomemben indikator ambideksternosti posameznika in je z njo pozitivno povezana. Posamezniki, ki so notranje motivirani, bodo prej dosegli pozitivne rezultate, povezane s storitvami, ki jih opravljajo. Ker so dejavniki notranje motivacije različni (varnost, ugled, druženje), lahko **vodje**, ki dobro poznajo svoje **podrejene**, najdejo način, kako jih **notranje motivirati**, da dosežejo rezultate (Kao in Chen, 2016).

4.3 Koristi in izzivi ambideksternosti posameznikov

4.3.1 Koristi ambideksternosti posameznikov

V literaturi prevladuje raziskovanje rezultatov ambideksternih posameznikov (Mu in drugi, 2022). Posamezniki so visoko ambideksterne, če so v visoki meri vključeni tako v raziskovanje kot izkoriščanje znanja in znajo **porazdeliti svoj čas med obe vrsti aktivnosti**. K temu jih spodbujajo njihovi nadrejeni, ki so dober zgled in motivacija (He in Wong, 2004; Gibson in Birkinshaw, 2004). Rosing in Zacher (2017) najdeta pozitivno povezavo ambideksternosti posameznika z **delovno uspešnostjo** in **inovacijsko uspešnostjo**, zato menita, da morajo posamezniki hkrati raziskovati in izkoriščati znanje, da lahko učinkovito ustvarjajo in uporabijo ideje. Ambideksterne posamezniki so pri svojem delu po raziskavah več avtorjev veliko bolj uspešni, če se ukvarjajo z raziskovanjem in izkoriščanjem znanja na visoki stopnji in kadar sta obe aktivnosti na približno enaki ravni (Kobarg in drugi, 2015; Rosing in Zacher, 2017; Schnellbacher in drugi, 2019). Na primer v majhnem storitvenem podjetju prodajalec zagotavlja prodajo, hkrati pa zagotavlja tudi ustrezno kakovost storitev za stranke. Rosing in Zacher (2017) ugotavljata, da imajo posamezniki, ki so ambideksterne, višji nivo inovativne uspešnosti, ki je odraz posameznikovega vedenja, usmerjenega v inovativne rezultate, vključno z ustvarjanjem in implementacijo novih in koristnih idej.

Mom in drugi (2019) ugotavljajo pozitivno povezavo ambideksternosti organizacije z ambideksternimi posamezniki. Druge organizacijske posledice, ki jih prinašajo ambideksterne posamezniki, omenjata De Visser in Faems (2015), to je dejstvo, da posamezniki posredno in pozitivno vplivajo na **uspešnost inkrementalnih inovacij**, vendar je posredni vpliv na radikalne inovacije negativen. Ajayi in drugi (2017) pišejo o tem, da je posledica ambideksternih posameznikov **povečanje zavzetosti zaposlenih**. Ambideksternost posameznika pozitivno vpliva na **inovativnost zaposlenih**, storitveno in prodajno **uspešnost zaposlenih**, uspešnost izvajanja aktivnosti in posameznikovo

uspešnost pri raziskavah in razvoju. Nekatere povezave med ambideksternostjo posameznika in njenimi posledicami so odvisne od drugih spremenljivk, povezanih s posameznikovimi in organizacijskimi značilnostmi. To so na primer starost, vestnost in odprtost posameznika za pridobivanje izkušenj, delovna doba in politične spretnosti. **Organizacijski dejavniki**, ki moderirajo vpliv posameznikove ambideksternosti na druge spremenljivke, so povezani s kadrovskimi praksami, dostopom do virov, delovnim kontekstom ali zaznano organizacijsko podporo (Pertusa-Ortega in drugi, 2021).

Zacher in Rosing (2015) sta v svoji raziskavi ugotovila, da ima ambideksternost posameznika pozitiven vpliv na dvig obsega **timskih inovacij**. Inovacije predstavljajo osrednjo zahtevo podjetij v hitro spreminjajoči se globalni ekonomiji. Predstavljajo pomembne implikacije za zaposlene in podjetja ter ekonomije in družbo nasploh. Timske inovacije predstavljajo zmožnost tima, da ustvarja nove in originalne ideje (kreativnost) in hkrati sposobnost, da te ideje izvede tudi v praksi, da podjetju prinesejo pozitivne učinke (implementacija). Timske inovacije so več kot le kreativnost. Implementacija pomeni prodajo idej drugim osebam in skupinam ter dostopnost idej na trgu. Kreiranje in implementiranje idej novih produktov in storitev omogoča podjetjem ustvarjanje dobička in rast na vse bolj konkurenčnih trgih. Inovacije prispevajo k večji varnosti obstoječih in ustvarjanju novih delovnih mest. Imajo pozitiven vpliv na zaposlovanje, stabilne prihodke, individualno in druženo dobro ter razvoj družbe.

Pozitivna povezava z ambideksternostjo posameznika kot že omenjeno po Kao in Chen (2016) obstaja tudi z notranjo motivacijo, kar posledično izboljša **uspešnost storitev**. Pozitivno povezavo med ambideksternostjo posameznika in učinki uspešnosti na različnih ravneh podjetja so prikazali tudi Schnellbacher in drugi (2019), kar potrjuje, da lahko spodbujanje ambideksternosti posameznika dejansko **izboljša rezultate podjetja**. Če želijo doseči ambideksternost posameznika, morajo zaposleni opravljati aktivnosti izkoriščanja in raziskovanja znanja. Podjetja pogosto zagotavljajo vire, kot so programi usposabljanja za povečanje kompetenc, spodbude za povečanje motivacije in avtonomijo odločanja, ki prispeva k povečanju priložnosti, da spodbudijo ambideksternost posameznih zaposlenih (Gibson in Birkinshaw, 2004; Mom in drugi, 2019).

4.3.2 Izzivi ambideksternosti posameznikov

Previsoka stopnja ambideksternosti posameznika v najnovejši raziskavi Chang in drugi (2024) prinaša negativen vpliv na njegovo **delovno uspešnost**, saj mu lahko prinaša stres, negativne občutke ali napetosti. **Stres** je opredeljen kot stanje skrbi ali duševne napetosti, ki ga povzroča težka situacija. Je naraven telesni odziv, ki nas spodbuja, da se spoprimemo z izzivi in nevarnostmi. Vsakdo se do neke mere srečuje s stresom, način, kako se odzovemo nanj, pa močno vpliva na naše splošno počutje (World Health Organization, 2023). Posamezniki, ki si pretirano prizadevajo za ambideksternost, z omejenim časom in energijo lahko zaradi obvladovanja nasprotujočih si aktivnosti in

povečanja intenzivnosti dela, občutijo stres, preobremenitev (angl. stretched) ali celo izgorelost (angl. strained) (Gibson in Birkinshaw, 2004; Geary in Trif, 2011). Po Zhang in drugi (2019) preveč stresa, tesnobe ali strahu lahko škoduje posameznikovi uspešnosti. Posamezniki, ki ne obvladujejo stresa na delovnem mestu, lahko dosegajo **slabše rezultate** pri delu in nizko stopnjo uspešnosti, so bolj obremenjeni, izgoreli, se soočajo z negativnimi občutki o njih samih in so splošno nezadovoljni.

March je že leta 1991 razmerje med aktivnostmi izkoriščanja in raziskovanja označil kot napeto, saj obe aktivnosti sledita različni ali paradoksalni logiki, ker vključujeta zelo **različne kognitivne procese** (Keller in Weibler, 2015). Ambideksterni posamezniki bi morali biti po O'Reilly in Tushman (2004) "dosledno nedosledni" in pripravljeni ponovno pretehtati, kar je bilo predhodno izkoriščeno, da bi to nadomestili z alternativami, za katere menijo, da so uspešnejše (Benner in Tushman, 2003; O'Reilly in Tushman, 2008). Biti bi morali naravnani kot multipraktiki in sprejemati protislovja ter žonglirati med raziskovanjem in izkoriščanjem. Ker pa aktivnosti izkoriščanja in raziskovanja temeljijo na različnih logikah, lahko to povzroči posameznikom **stisko in stres** (Keller in Weibler, 2015; O'Reilly in Tushman, 2008; Hunter in drugi, 2017). Posameznik lahko to, da trenutni koncepti ne delujejo več, razume kot **osebni neuspeh**. Ob iskanju alternativ običajno zato doživlja velik osebni pritisk. Posamezniki z visoko stopnjo vestnosti zaradi nasprotujočih si zahtev utrpijo večje **kognitivne obremenitve** in napor, stres ter **izgorelost** pri delu, saj je zanje pomembneje, da so uspešni pri obeh vrstah aktivnosti, to pa se lahko izkaže kot škodljivo za posameznikovo psihično in fizično počutje (Keller in Weibler, 2015; Pertusa-Ortega in drugi, 2021).

Do neke mere ima ambideksternost posameznika torej pozitiven učinek, kar privede do **uspešnosti**. Ambideksternost posameznika na **previsoki stopnji** pa poleg koristi prinaša tudi stroške preklapljanja, usklajevanja in kognitivne stroške, ki pa lahko **zmanjšajo uspešnost**. Če upoštevamo hkratne koristi in stroške ambideksternosti posameznika, lahko razmerje med slednjo in uspešnostjo opišemo s **krivuljo** v obliki **obrnjene črke U**, pri čemer srednje vrednosti v krivulji zagotavljajo višjo uspešnost. Ta oblika krivulje je najbolj smiselna za omenjeno razmerje, saj ambideksternost posameznika spodbuja uspešnost. Na neki točki se stroški pričnejo stopnjevati in se to razmerje uspešnosti obrne. Posamezniki, ki so nagnjeni k srednji stopnji ambideksternosti (ne prenizki in ne previsoki), sicer imajo določene stroške preklapljanja, usklajevanja in kognitivne stroške, vendar ti še niso tako visoki, da bi presegli kognitivne zmožnosti ter s tem škodovali odločanju in produktivnosti. Obstajajo pa tudi nekatere osebne kompetence, ki ublažijo negativne posledice ambideksternih posameznikov. Posameznik z boljšo sposobnostjo obvladovanja stresa na delovnem mestu se srečuje z manj stresa, kar je posledica ambideksternih posameznikov (Zhang in drugi, 2019; Mu in drugi, 2022).

4.4 Posebnosti zagotavljanja ambideksternosti v mikro, majhnih in srednje velikih podjetjih

Zhou in drugi (2024) navajajo, da večina dosedanjih raziskav sloni na podatkih, pridobljenih v večjih podjetjih, zato je pomembno razumeti tudi ambideksternost posameznikov v mikro, majhnih in srednje velikih podjetjih (v nadaljevanju MSP), kamor spada tudi podjetje Enertec.

Zunanji in notranji dejavniki podjetja vplivajo na razvoj **uravnotežene stopnje ambideksternosti**, ki je zelo pomembna za MSP (Mu in drugi, 2022). Notranji dejavniki, ki razvijejo ustrezen **organizacijski kontekst**, ki spodbuja ambideksternost, so po Gibson in Birkinshaw (2004) visoke ambicije, disciplina, družbena podpora in zaupanje. Vsi ti dejavniki so pozitivno povezani z ambideksterno organizacijo. Mom in drugi (2009) potrjujejo pozitivne povezave med povezovanjem, komunikacijo, avtonomijo odločanja in ambideksterним vodenjem. Chang in drugi (2016) so pri raziskovanju ambideksternosti posameznikov ugotovili, da je **prilagodljivost podjetij** ključna za ambideksternost vodij oddelkov.

Na posameznike, zaposlene v MSP, vplivajo drugačni mehanizmi kot na zaposlene v večjih podjetjih. Strukturno gledano imajo MSP sploščeno hierarhijo, organsko strukturo in manj formalizacije. Posamezniki v podjetjih s tako strukturo so **neformalno** tesneje in bolj horizontalno povezani ter imajo na splošno več **avtonomije** pri odločanju. Kulturo MSP lahko opišemo kot manj raznoliko, bolj **prilagodljivo** in bolj specifično za posamezno panogo, kar tem podjetjem pomaga ohranjati prožnost v spremenljivih in konkurenčnih okoljih. Ta prilagodljivost v organizacijskem kontekstu je za posameznike ključnega pomena, saj se morajo pri prizadevanjih za ambideksternost prilagajati zahtevam raziskovanja in izkoriščanja znanja, zaradi česar so **MSP idealen kontekst** za ambideksterne posameznike. Zunanje okolje, s katerim se sooča večina MSP, vključuje negotovost in konkurenco, kar predstavlja dodatne izzive za podjetja, ki nimajo dovolj virov. MSP izvajajo nekatere strategije za obvladovanje stroškov (na primer varčujejo z zaposlenimi), da ohranijo raven rezultatov poslovanja. **Povezanost** je eden izmed najbolj raziskanih dejavnikov v MSP, ki se nanaša na obseg, v katerem posamezniki sodelujejo prek neposrednih stikov (na primer neformalnih pogovorov) v podjetju. Običajne prakse vključujejo kadrovske sisteme z visoko vključenostjo in kadrovske sisteme z visoko uspešnostjo ter načine nagrajevanja in uporabo drugih spodbud (Mu in drugi, 2022).

MSP so specifična, saj se zaposleni soočajo z zahtevo, da prevzamejo naloge, ki ne spadajo v obseg njihovega obstoječega delovnega mesta. **Samouravnavanje** (angl. self-management) jim pomaga, da se uspešno spopadajo z napetostmi aktivnosti izkoriščanja in raziskovanja. Te aktivnosti si razlagajo po svoje in se odločajo na podlagi lastnega znanja in intuicije, predvsem zaradi pomanjkanja organizacijskih struktur in ukrepov managementa ambideksternih posameznikov. Običajno imajo dovolj manevrskega

prostora, da svoj čas samostojno delijo med aktivnosti izkoriščanja in raziskovanja znanja. Zelo verjetno je, da je ambideksternost posameznika v MSP **samoregulacijska** aktivnost, in da na proces odločanja posameznikov močno vplivajo tako značilnosti posameznika kot značilnosti podjetja (Mu in drugi, 2022).

5 ANALIZA RAZISKOVANJA IN IZKORIŠČANJA ZNANJ V PODJETJU ENERTEC

5.1 Predstavitev podjetja Enertec

Podjetje Enertec d.o.o. je prisotno na trgu od leta 2009. Ukvarja se z načrtovanjem, izgradnjo in vzdrževanjem **sončnih elektrarn**, ki so del strategije za prehod na obnovljive vire energije. Specializirani so za izrabo sončne energije, proizvodnjo električne energije iz sončnih elektrarn in vzdrževanje elektrarn. Podjetje se na trg trudi prinašati najbolj napredne in celovite energetske rešitve za zahtevne uporabnike v povezavi z izrabo sončne energije za dom (angl. Business to customer, v nadaljevanju B2C) kot tudi za podjetja in industrije (angl. Business to business, v nadaljevanju B2B). Spada med srednje velika podjetja, za seboj ima 1.500 uspešno opravljenih projektov (Teces, brez datuma). V prilogi 1 so prikazane osnovne informacije o podjetju Enertec.

Podjetje je od leta 2017 do 2023 zraslo in vsako leto **podvojilo število zaposlenih**. Podjetje je član Združenja slovenske fotovoltaike, Slovenian Business Club, OIE Hrvatska in Štajerske gospodarske zbornice, posedujejo še samostan v Studenicah, ki ga restavrirajo in mu dajejo novo podobo ter vlogo. Za bazo svojih strank so leta 2017 ustvarili aplikacijo za mobilne telefone "Moja elektrarna", s pomočjo katere lahko posameznik za svoj objekt izračuna ustrezno velikost sončne elektrarne, ki bi bila zadostna zanj. V istem letu so pričeli z ravnanjem odnosov s strankami (angl. customer relationship management) (Enertec, 2024; Enertec, brez datuma).

Vizija podjetja je postati vodilni ponudnik celovitih rešitev s področja energetike in obnovljivih virov v Jugovzhodni Evropi. Podjetje želi do leta 2028 upravljati z energijo pri vsaj 100.000 odjemalcih na vsaj treh evropskih trgih, ki imajo minimalno porabo 10.000 kilovatnih ur (angl. kilowatt hour, v nadaljevanju kWh) na leto. Njihovo **poslanstvo** je zagotavljati vrhunske rešitve na področju pridobivanja energije iz obnovljivih virov, z individualnim pristopom omogočati boljše rezultate za stranke, investitorje in partnerje ter zagotavljati lasten razvoj z učinkovitim in donosnim poslovanjem. Podjetje zasleduje cilj približati izrabo obnovljivih virov energije regionalnim trgom ter hkrati utrditi splošno zavest o pomenu zelene energije in odgovornosti do okolja. S svojimi rešitvami omogoča strankam, da postanejo energetske neodvisne in trajnostne, kar je v luči globalnih prizadevanj za boj proti podnebnim spremembam izjemno pomembno (Enertec, brez datuma).

V tabeli 1 je prikazano, da je imelo podjetje Enertec na dan 31.12.2023 zaposlenih 42 oseb, od tega je večina (79%) moških, ženske predstavljajo 21% (Enertec, 2024). Sestavljajo ga mladi, inovativni, okolju prijazni strokovnjaki z različnih področij, ki se trudijo prispevati k boljši prihodnosti. Podjetje skrbi za dobrobit zaposlenih in spodbuja njihov zdrav in aktiven način življenja, saj omogoča organizirano vadbo dvakrat na teden ter meritve telesne sestave. Osebe, ki se redno gibajo in zdravo prehranjujejo, podjetje nagraduje z dodatnimi dnevi dopusta, organizirajo pa tudi skupna druženja, različna izobraževanja in usposabljanja za osebno in strokovno rast (Enertec, brez datuma).

Tabela 1: Demografska struktura zaposlenih v podjetju Enertec - spol

Spol	Število	Odstotek
Moški	33	79
Ženski	9	21

Vir: Enertec (2024).

Prikaz izobrazbene strukture je najti v tabeli 2 (Enertec, 2024). Opazimo, da ima največ zaposlenih (48%) zaključeno višješolsko, visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo, kar predstavlja skoraj polovico zaposlenih, ki so reševali anketo. Na drugem mestu (38%) so zaposleni, ki imajo zaključeno poklicno ali tehnično srednjo šolo ali gimnazijo.

Tabela 2: Demografska struktura zaposlenih v podjetju Enertec - izobrazba

Stopnja izobrazbe	Število	Odstotek
(Ne)dokončana osnovna šola	/	/
Poklicna ali tehnična srednja šola ali gimnazija	16	38
Višješolska, visokošolska ali univerzitetna izobrazba (1. bolonjska stopnja)	20	48
Univerzitetna izobrazba (predbolonjski) ali magisterij (2. bolonjska stopnja)	3	7
Znanstveni magisterij ali doktorat	3	7

Vir: Enertec (2024).

V tabeli 3 so zaposleni v podjetju prikazani po razredih starostne strukture z razmiki po deset let (Enertec, 2024). Največ zaposlenih (43%) je v starostnem razredu med 41 do vključno 60 let. Sledi starostni razred do vključno 29 let (29%) in starostni razred od 30 do vključno 40 let (26%). Samo ena zaposlena oseba je stara nad 60 let.

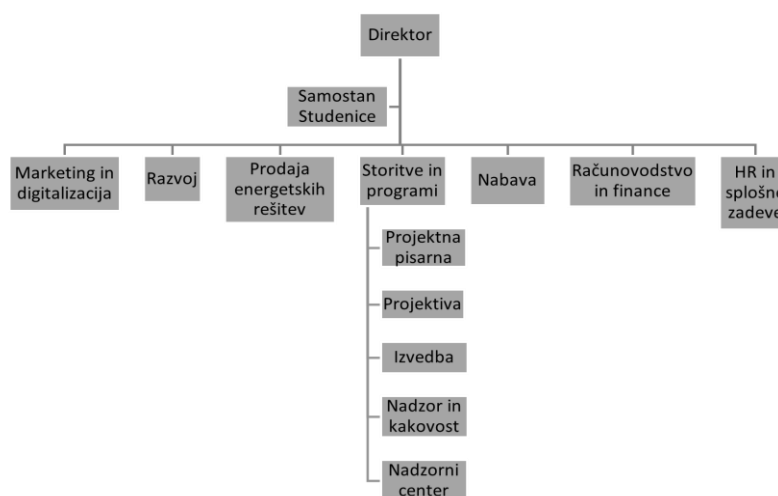
Tabela 3: Demografska struktura zaposlenih v podjetju Enertec - starost

Starost	Število	Odstotek
Do vključno 29 let	12	29
30 do vključno 40 let	11	26
41 do vključno 60 let	18	43
60 let in več	1	2

Vir: Enertec (2024).

Na sliki 1 je prikazana **organizacijska struktura** podjetja, pripravljena po podatkih internega poslovnega načrta podjetja (Enertec, 2024). Na čelu podjetja je direktor, ki ima direktno pod seboj 8 vodij oddelkov, to so marketing in digitalizacija, razvoj, prodaja energetskih rešitev, storitve in programi, nabava, računovodstvo in finance ter HR (angl. human resources, v nadaljevanju HR) in splošne zadeve. Vodja, ki ima pod sabo največ oddelkov, je vodja oddelka storitev in programov (projektna pisarna, projektiva, izvedba, nadzor in kakovost ter nadzorni center).

Slika 1: Organizacijska struktura podjetja



Vir: lastno delo.

5.2 Predstavitev raziskave

5.2.1 Opredelitev namena in ciljev raziskave

Namen raziskave je spoznati pomen ambideksternosti podjetja in zaposlenih ter prepoznati ali se pojavlja v podjetju. Namen je tudi podjetju Enertec omogočiti refleksijo, ki bo pomagala k povišanju ambideksternosti zaposlenih in podjetja, saj ima ambideksternost veliko prednosti. Z raziskavo bo vidno, s kakšnimi izzivi se podjetje sooča, v okviru tega pa poiskati tudi predloge možnih izboljšav in nasvetov za dolgoročno uspešno poslovanje.

Cilj raziskave je prenos teoretičnih konceptov v prakso pri podjetju Enertec, ki jih bodo lahko smiselno uporabili za izboljšave. Cilji so še odgovoriti na zastavljena raziskovalna vprašanja, izvedba ankete in intervjujev, s pomočjo katerih bom ugotovila ali je ambideksternost prisotna v podjetju in pri zaposlenih, kateri dejavniki vplivajo na ravni

posameznikov in kakšne posledice to prinaša. Cilj je podjetju napisati nasvete za izboljšave, ki jih bodo lahko uporabili v praksi.

5.2.2 Raziskovalna vprašanja

Da bi dobila ključne odgovore, ki so me zanimali, sem si na začetku postavila **štiri raziskovalna vprašanja**, s katerimi sem poskušala ugotoviti, ali je v podjetju prisotna ambideksternost, ali so zaposleni ambideksterne, kako nanje vplivajo različni dejavniki in kakšne so posledice ambideksternosti za podjetje.

1. Ali so v podjetju Enertec prisotne značilnosti ambideksterne organizacije?
2. Ali je v podjetju Enertec prisotna ambideksternost posameznikov?
3. Kateri dejavniki vplivajo na ambideksternost posameznikov?
4. Kakšne so koristi in glavni izzivi ambideksterne organizacije v podjetju Enertec?

5.2.3 Raziskovalne metode

Empirični del temelji na kvantitativnih in kvalitativnih raziskovalnih metodah. Primarne kvantitativne podatke sem pridobila s pomočjo ankete (Priloga 2), ki sem jo pripravila za zaposlene v podjetju v aplikaciji En klik anketa (v nadaljevanju 1KA). Anketo sem aktivirala 22.8.2024, odprta za reševanje pa je bila do 5.9.2024. Posredovala sem jo vsem osebam v podjetju preko elektronske pošte, ki jo uporabljajo vsi zaposleni podjetja. Poslana je bila na 42 elektronskih naslovov. Anketo je izpolnilo 34 oseb, podatke sem analizirala s pomočjo programa Microsoft Excel in statističnih analiz iz aplikacije 1KA. Povprečni čas reševanja ankete je bil 14 minut, zato je od 34 oseb, ki je pričelo reševati anketo, uspešno zaključilo le 19 oseb.

Anketa je sestavljena iz sedmih sklopov, skupaj ima 17 glavnih vprašanj. Na začetku so vprašanja socio-demografske narave, sledijo vprašanja o posameznih preučevanih konstrukti, ki imajo več trditev. Te trditve se ocenjujejo s 5-stopenjskimi Likertovimi lestvicami, pri čemer se odgovori razlikujejo. Anketa je namenjena vsem zaposlenim, študentom in pogodbenikom v podjetju. Sociodemografska vprašanja zajemajo vprašanja o spolu, starosti, zaključeni stopnji izobrazbe, številu let v podjetju, oddelku, v katerem delajo ter vprašanje o tem, ali imajo v podjetju vodstveno vlogo.

Drugi sklop vprašanj ankete se nanaša na **ambideksternost organizacije** in s tem povezane dimenzije (kultura, strategija, struktura, rutine, IT), ki preverjajo, ali v podjetju obstajajo dejavniki, ki podpirajo raziskovanje in izkoriščanje znanja, ugotavljajo stopnjo zrelosti ambideksternosti ter pristop ambideksternosti, ki ga podjetje uporablja. Omenjenih 5 dimenzij je preučevanih po modelu zrelosti organizacijske ambideksternosti s strani Stelzl in drugi (2020). Za vsako trditev so anketiranci označili, ali je v podjetju praksa vpeljana (DA), ni vpeljana (NE), ali pa ni relevantna za podjetje (NI POMEMBNA).

– v tabeli kot NP). Pri dimenziji kulture je bilo upoštevanih 10 trditev od skupno 11, saj sem trditev 8 po navedenem modelu izpustila iz preučevanja.

Tretji sklop se nanaša na **ambideksterno vodenje**. S trditvami smo pridobili vpogled v to, ali vodja s svojim vedenjem spodbuja izkoriščanje in raziskovanje znanj hkrati. Vprašanja so povzeta po avtorjih Zacher in Rosing (2015). Anketiranci so za vsako trditev na 5-stopenjski lestvici ocenjevali, v kolikšni meri/kako pogosto je opisano vedenje prisotno pri njihovem neposredno nadrejenem: 1 – nikoli, 2 – redko, 3 – občasno, 4 – pogosto, 5 – redno/vedno. Anketiranci so pri sklopu trditev, kjer so ocenjevali ambideksterne vodje, imeli prvih 7 trditev, pri katerih vodja vpliva na izkoriščanje znanj in drugih 7 trditev, pri katerih vodja vpliva na raziskovanje znanj. Zadnja trditev je bila namenjena preverjanju, ali zaposleni menijo, da jih stil njihovih vodij spodbuja k ambideksternosti.

Četrty sklop se nanaša na **ambideksterne posameznike**, pri čemer zaposleni sami zase presojujejo, ali izkoriščajo in raziskujejo znanja. Vprašanja so povzeta po Schnellbächer in drugi (2019). Anketiranci so s pomočjo 5-stopenjske lestvice ocenjevali, v kolikšni meri se strinjajo s posamezno trditvijo: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se ne strinjam, niti se strinjam, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam. Prve štiri trditve se nanašajo na izkoriščanje obstoječih znanj. Druge štiri trditve se nanašajo na raziskovanje novih znanj posameznika.

Peti sklop se nanaša na **značilnosti posameznikov** kot dejavnike ambideksterne posameznikov, in sicer na samoučinkovitost in notranjo motivacijo. Vprašanja, ki preverjajo stopnjo samoučinkovitosti (prepričanj v lastne sposobnosti) zaposlenih, so povzeta po Mazzetti in drugi (2014). Anketiranci so za vsako trditev na 5-stopenjski lestvici ocenjevali strinjanje s posamezno trditvijo: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se ne strinjam, niti se strinjam, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam. Zadnja trditev je preverjala, ali je samoučinkovitost povezana z ambideksternostjo. Vprašanja, ki preverjajo stopnjo notranje motivacije posameznikov, so povzeta po Cravens in drugi (1993). Anketiranci so za vsako trditev na 5-stopenjski lestvici ocenjevali strinjanje s posamezno trditvijo: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se ne strinjam, niti se strinjam, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam. Zadnja trditev je preverjala, ali notranja motivacija vpliva na ambideksterne.

Šesti sklop se nanaša na morebitne **posledice ambideksterne posameznikov**, in sicer na stres in delovno uspešnost. Vprašanja, ki ugotavljajo stopnjo stresa posameznikov, so povzeta po avtorjih McCutcheon in Morrison (2016). Anketiranci so za vsako trditev na 5-stopenjski lestvici ocenjevali, v kolikšni meri pri sebi opažajo naslednje trditve: 1 – nikoli, 2 – redko, 3 – občasno, 4 – pogosto, 5 – redno/vedno. Zadnja trditev je preverjala, ali so zaposleni, ki so ambideksterne, pod stresom. Vprašanja, ki so preverjala stopnjo delovne uspešnosti posameznikov, so povzeta po avtorjih Befort in Hatstrup (2003). Anketiranci so za vsako trditev na 5-stopenjski lestvici ocenjevali, v kolikšni meri bi se

njihov nadrejeni strinjal s trditvami o njihovi delovni uspešnosti: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se ne strinjam, niti se strinjam, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam. Zadnja trditev je preverjala, ali so zaposleni, ki so ambideksterni, tudi bolj delovno uspešni.

Primarne kvalitativne podatke sem pridobila z intervjuji, ki sem jih opravila s tremi vodji v podjetju. Vodje sem izbrala na podlagi tega, koliko zaposlenih imajo podrejenih, kako dolgo so prisotni v podjetju ter na podlagi dejstva, koliko o podjetju vedo. Vodje, ki so mi bili na voljo za intervju so bili vodja HR, direktor operative (angl. chief operating officer, v nadaljevanju COO) in CEO. Vse tri intervjuje sem opravila avgusta 2024, čas trajanja posameznega intervjuja je bil približno 60 minut. Od vseh treh intervjuvancev sem pridobila soglasje za snemanje intervjuja za lažji zapis intervjuja in večjo vključenost med pogovorom. Na začetku intervjuja sem intervjuvancem opisala izbrano temo, da so lažje odgovarjali na zastavljena vprašanja. Vprašanja za intervju (Priloga 3) sem oblikovala na podlagi raziskovalnih vprašanj. Prvi sklop se je nanašal na **ambideksternost podjetja**, sledila so vprašanja o tem, kako vidijo sebe kot **vodje** ter kako menijo, da jih vidijo njihovi podrejeni. Zaključila sem z vprašanji o **posledicah ambideksternosti** za podjetje in zaposlene ter rubriko dodatno, kjer so imeli priložnost komentirati temo in celotno raziskavo.

5.3 Predstavitev rezultatov

5.3.1 Analiza rezultatov ankete

V prvem sklopu rezultatov ankete sem dobila odgovore na sociodemografski tip vprašanj. Anketo je izpolnilo 34 oseb, od tega je bilo 28 moških in 6 žensk. Anketa je bila dostopna 42 ljudem v podjetju, kar pomeni, da je anketo izpolnilo 81% zaposlenih. Vzorec je glede na visok odstotek rešenih anket reprezentativen, kar pomeni, da lahko rezultate vzorca posplošim na celotno podjetje. Rezultati demografskih značilnosti vzorca so prikazani v tabelah 4, 5 in 6. V tabeli 4 so prikazani anketiranci glede na spol. Večina zaposlenih (82%), ki je rešila anketo, je bila moškega spola, ostale zaposlene (18%) so bile ženske.

Tabela 4: Spol in število anketirancev

Spol	Število	Odstotek
Moški	28	82
Ženski	6	18
Skupaj	34	100

Vir: lastno delo.

V tabeli 5 je prikazana razdelitev anketirancev po starostnih kategorijah. Med vsemi zaposlenimi, ki so izpolnili anketo, ni bilo osebe mlajše od 19 let. Anketirancev v starostnem razredu od 20 do vključno 29 let je največ izmed vseh, in sicer 11 (32%).

Drugi najštevilčnejši starostni razred anketirancev, ki šteje 10 oseb, so osebe stare od 40 do vključno 49 let (29%). V starostnem razredu anketirancev, starih od 30 do vključno 39 let, je 8 oseb (24%). Štiri osebe, ki so izpolnile anketo so stare 60 let ali več (12%), le ena oseba je stara od 50 do vključno 59 let (3%).

Tabela 5: Starost anketirancev

Starost	Število	Odstotek
Do 19 let	0	0
20 do vključno 29 let	11	32
30 do vključno 39 let	8	24
40 do vključno 49 let	10	29
50 do vključno 59 let	1	3
60 let in več	4	12
Skupaj	34	100

Vir: lastno delo.

V tabeli 6 so predstavljeni rezultati anketirancev, razvrščeni po najvišji zaključeni stopnji izobrazbe. Največ oseb, ki so reševali anketo, in sicer 16, ima zaključeno višješolsko, visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo (45%). Sledi 14 zaposlenih, ki je izpolnilo anketo, in ima zaključeno poklicno, tehnično srednjo šolo ali gimnazijo (40%). Trije anketiranci imajo znanstveni magisterij ali doktorat (9%), dva pa imata zaključeno univerzitetno izobrazbo ali magisterij (6%). Oseb, ki bi imela najnižjo stopnjo izobrazbe - dokončano ali nedokončano osnovno šolo, med anketiranci ni bilo.

Tabela 6: Najvišja zaključena stopnja izobrazbe anketirancev

Stopnja izobrazbe	Število	Odstotek
(Ne)dokončana osnovna šola	0	0
Poklicna ali tehnična srednja šola ali gimnazija	13	40
Višješolska, visokošolska ali univerzitetna izobrazba (1. bolonjska stopnja)	16	45
Univerzitetna izobrazba (predbolonjski) ali magisterij (2. bolonjska stopnja)	2	6
Znanstveni magisterij ali doktorat	3	9
Skupaj	34	100

Vir: lastno delo.

V tabeli 7 so predstavljeni rezultati, ki se nanašajo na število let, ki so jih anketiranci preživeli v podjetju. Večina anketirancev, in sicer 24 oseb, je prisotnih v podjetju od enega do vključno treh let (71%). Osem anketiranih oseb je prisotnih v podjetju 3 leta ali več (23%). Dve anketirani osebi sta v podjetju prisotni manj kot eno leto (6%).

Tabela 7: Čas, ki so ga v podjetju preživel anketiranci

Število let dela v podjetju	Število	Odstotek
Manj kot 1 leto	2	6
1 do vključno 3 leta	24	71
3 leta ali več	8	23
Skupaj	34	100

Vir: lastno delo.

Tabela 8 prikazuje razporeditev anketirancev glede na oddelke njihovega dela v podjetju. Največ anketirancev – skoraj polovica, in sicer 16 oseb, je zaposlenih v oddelkih režije in podpornih funkcij (47%). Sledijo anketiranci iz operativnega dela, anketo je izpolnilo 12 zaposlenih (35%). Iz oddelka razvoja je anketo izpolnilo 5 zaposlenih (15%), en zaposleni se je umestil v kategorijo »Drugo« (3%).

Tabela 8: Oddelek dela anketirancev v podjetju

Oddelek dela v podjetju	Število	Odstotek
Režijski del in podporne funkcije (računovodstvo in finance, marketing, digitalizacija, HR in splošne službe, nabava, projektiva, projektna pisarna)	16	47
Operativni del (prodaja, izvedba, nadzorni center, nadzor in kakovost)	12	35
Razvojni del	5	15
Drugo	1	3
Skupaj	34	100

Vir: lastno delo.

V tabeli 9 so predstavljeni rezultati o tem, ali imajo anketiranci vodstveno vlogo v podjetju. Delitev je zanimiva, ker lahko kasneje odgovore vodij in zaposlenih podrejenih primerjamo med seboj. Osem anketirancev, ki so izpolnili anketo, ima v podjetju vodstveno vlogo (24%), večina oziroma 26 anketirancev te vloge nima (76%). V podjetju je sicer 10 vodij, kar pomeni, da predstavljajo vodje 23% vseh zaposlenih, 77% pa zaposleni, ki so podrejeni vodjem.

Tabela 9: Vloga anketirancev v podjetju

Vodstvena vloga	Število	Odstotek
Da	8	24
Ne	26	76
Skupaj	34	100

Vir: lastno delo.

V drugem sklopu ankete se je raziskovanje nanašalo na **značilnosti ambideksterne organizacije**, ki je usmerjena v izkoriščanje obstoječih znanj in raziskovanje novih znanj. Preučevanih je pet dimenzij po modelu zrelosti organizacijske ambideksternosti po Stelzl in drugi (2020), in sicer kultura, strategija, struktura, rutine in IT. Za vsako trditev so anketiranci označili, ali je v podjetju praksa vpeljana (DA), ni vpeljana (NE), ali pa ni relevantna za podjetje (NI POMEMBNA – v tabeli kot NP). Praks, ki so bile preverjane, je v skupnem številu 45. S pomočjo ocene prisotnosti teh dimenzij v podjetju sem ocenila stopnjo zrelosti posamezne dimenzije in stopnjo zrelosti ambideksterne organizacije. Stopnjo zrelosti predstavlja pet stopenj (novinec, naprednejši začetnik, kompetenten, usposobljen in strokovnjak). Model pa oceni tudi, kateri pristop ambideksternosti je prisoten v podjetju (zaporedni, strukturni, kontekstualni).

Prva dimenzija modela je **kultura**, pri čemer je iz tabele 10 razvidno, da se zaposleni v veliki večini strinjajo, da so v podjetju prisotni vsi elementi kulture, ki podpira ambideksternost, saj so povprečno ocenjevali, da so prakse prisotne. Zaposleni (93%) najbolj opažajo prakso kulture, ki spodbuja odprte pogovore, izmenjavo idej, prakso spodbujanja strategije ambideksternosti (89%) ter praksi opolnomočenosti vodij (88%) in zaposlenih (85%). Najnižje je ocenjena trditev, da podjetje zaposluje vodje, ki so sposobni preklapljati med transakcijskim (izkoriščanje) in transformacijskim vodenjem (raziskovanje), s katero se je strinjalo 59% anketirancev.

Tabela 10: Deskriptivna statistika trditev za dimenzijo kulture

Trditve		Odgovori			
		DA	NE	NP	Skupaj
Podjetje spodbuja strategijo ambideksternosti (izkoriščanje obstoječih znanj in raziskovanje novih znanj) s skupnimi ambicijami in kolektivno identiteto.	f	24	2	1	27
	%	89	7	4	100
Podjetje spodbuja odprte pogovore na formalnih in neformalnih srečanjih za izmenjavo idej in spodbujanje sprejemanja napetosti med izkoriščanjem in raziskovanjem.	f	25	2	0	27
	%	93	7	0	100
Podjetje opolnomoči zaposlene, da se poslužujejo konvergentnega razmišljanja za strukturirano reševanje problemov (izkoriščanje) in divergentnega razmišljanja za prepoznavanje priložnosti (raziskovanje).	f	18	9	0	27
	%	67	33	0	100

se nadaljuje

Tabela 10: Deskriptivna statistika trditev za dimenzijo kulture (nad.)

Trditve		Odgovori			
		DA	NE	NP	Skupaj
Podjetje opolnomoči zaposlene, da prepoznajo in dostopajo do zunanjega znanja, ki spodbuja ideje za izkoriščanje in raziskovanje.	f	23	4	0	27
	%	85	15	0	100
Podjetje omogoča zaposlenim, da se vključujejo v zunanje mreže strokovnjakov (znotraj in zunaj svoje panoge) za pridobivanje novega znanja in obogatitev idej, v podporo izkoriščanju in raziskovanju.	f	22	5	0	27
	%	81	19	0	100
Podjetje zaposluje ljudi z različnimi izkušnjami, prepričanjem v lastne sposobnosti, inovativnimi spretnostmi in usmerjenostjo v učenje, da bi spodbudilo izkoriščanje in raziskovanje znanj.	f	23	3	1	27
	%	85	11	4	100
Podjetje zaposluje vodje, ki so sposobni preklapljati med transakcijskim (izkoriščanje) in transformacijskim vodenjem (raziskovanje).	f	16	10	1	27
	%	59	37	4	100
Podjetje pri vodjih razvija veščine za reševanje konfliktov in usklajevanje, prav tako pa tudi njihove zmožnosti proaktivnega in anticipativnega razmišljanja, da prepoznajo in odpravijo napetosti med izkoriščanjem in raziskovanjem pri zaposlenih.	f	22	4	1	27
	%	81	15	4	100
Podjetje opolnomoči vodje za izmenjavo informacij, skupno odločanje in sodelovanje, za boljše obvladovanje napetosti med izkoriščanjem in raziskovanjem.	f	23	3	0	26
	%	88	12	0	100
Organizacijska kultura podjetja temelji na managementu uspešnosti in nadzoru (izkoriščanje) in hkrati na medsebojni podpori in sodelovanju (raziskovanje).	f	22	4	1	27
	%	81	15	4	100

Vir: lastno delo.

Druga dimenzija modela je **strategija**, pri čemer je iz tabele 11 razvidno, da se zaposleni v večini strinjajo, da so v podjetju prisotni vsi elementi strategije, ki podpira ambideksternost. Praksa, ki jo zaposleni vidijo kot najbolj prisotno, je zunanje izvajanje aktivnosti (92%), visoko pa so ocenili tudi prisotnost prakse rasti v osnovni dejavnosti in širjenja na nova področja (85%). Najnižje strinjanje je bilo glede tega, da podjetje postavlja jasne in ambiciozne cilje učinkovitosti (izkoriščanje) in inovativnosti (raziskovanje) (62%).

Tabela 11: Deskriptivna statistika trditev za dimenzijo strategije

Trditve		Odgovori			
		DA	NE	NP	Skupaj
Podjetje razvija in komunicira celostno strategijo za ambideksternost organizacije (izkoriščanje in raziskovanje znanj).	f	19	7	0	26
	%	73	27	0	100
Podjetje postavlja jasne in ambiciozne cilje učinkovitosti (izkoriščanje) in inovativnosti (raziskovanje).	f	16	9	1	26
	%	62	35	1	100
Podjetje ima vzpostavljen sistem spodbud, v katerem so nagrade zaposlenih odvisne od rezultatov skupine (izkoriščanje) in prizadevanj za inovacije (raziskovanje).	f	17	8	1	26
	%	65	31	4	100
Podjetje zasleduje rast v osnovni dejavnosti (izkoriščanje) in se hkrati širi tudi na nova področja (raziskovanje).	f	22	3	1	26
	%	85	12	4	100
Podjetje si prizadeva za strateške povezave z obstoječimi in novimi partnerji, z namenom zunanjega izvajanja aktivnosti (outsourcing) izkoriščanja in/ali raziskovanja znanj.	f	24	1	1	26
	%	92	4	4	100
Podjetje spodbuja združitve in prevzeme za vključevanje zunanjega znanja v podporo izkoriščanju in/ali raziskovanju.	f	19	6	1	26
	%	73	23	4	100

Vir: lastno delo.

Tretja dimenzija modela je **struktura**, pri čemer je v tabeli 12 razvidno, da se zaposleni v veliki večini strinjajo, da so v podjetju prisotni elementi strukture, ki podpirajo ambideksternost. Zaposleni ocenjujejo, da je najbolj prisotna praksa strukture, ki omogoča dobro povezavo med vsemi poslovnimi enotami z namenom ambideksternosti podjetja (83%). Zaznamo eno izjemo pri praksi, za katero večina zaposlenih ocenjuje, da ni prisotna, in to je razvitost pravil preklapljanja in procesov sprememb za lažje usklajevanje časovnega zaporedja aktivnosti izkoriščanja in raziskovanja znotraj ene enote, kjer le 43% anketirancev ocenjuje, da je prisotna. Iz rezultatov dimenzije strukture je razvidno, da v podjetju ni v celoti izražen zaporedni pristop k ambideksternosti, opazimo pa tudi, da ni večjih centraliziranih enot, ker podjetje samo po sebi ni zelo veliko.

Tabela 12: Deskriptivna statistika trditev za dimenzijo strukture

Trditve		Odgovori			
		DA	NE	NP	Skupaj
Izkoriščanje in raziskovanje se izvajata izmenično znotraj ene poslovne enote, s časovnim zaporedjem.	f	13	10	0	23
	%	57	43	0	100
V podjetju so razvita pravila preklapljanja in procesi sprememb za lažje usklajevanje časovnega zaporedja aktivnosti izkoriščanja in raziskovanja znotraj ene enote.	f	10	12	1	23
	%	43	52	4	100
Podjetje ima oblikovane velike in centralizirane poslovne enote z značilnostmi mehanistične strukture (izkoriščanje) ter majhne in decentralizirane enote z značilnostmi organske strukture (raziskovanje).	f	14	7	2	23
	%	61	30	9	100
Podjetje ima oblikovane različne time znotraj ene poslovne enote, pri čemer imajo nekateri timi značilnosti mehanistične strukture (izkoriščanje), drugi pa značilnosti organske strukture (raziskovanje).	f	16	5	1	22
	%	73	23	5	100
Podjetje omogoča zaposlenim iz iste poslovne enote, da prehajajo med mehanističnimi (izkoriščanje) in organskimi strukturami (raziskovanje).	f	13	10	0	23
	%	57	43	0	100
V podjetju je vzpostavljeno sodelovanje prek horizontalnih in vertikalnih povezav med vsemi poslovnimi enotami, da se spodbudi izkoriščanje in raziskovanje.	f	19	4	0	23
	%	83	17	0	100
V podjetju so opredeljeni horizontalni in vertikalni tokovi informacij, da se zagotovi povezanost med vsemi hierarhičnimi ravni za povezovanje izkoriščanja in raziskovanja.	f	17	6	0	23
	%	74	26	0	100

Vir: lastno delo.

Četrta dimenzija modela so **rutine**, pri čemer je iz tabele 13 razvidno, da se zaposleni v veliki večini strinjajo, da so v podjetju prisotne prakse, ki podpirajo ambideksternost. Praksa, ki je po mnenju večine zaposlenih vzpostavljena (85%), pomeni, da so zaposlenim za njihovo delo na voljo viri, o razporeditvi katerih odločajo nadrejeni. Druga vzpostavljena praksa (80%) pomeni, da podjetje učinkovito uporablja notranje in zunanje podatke, pomembne za izkoriščanje in raziskovanje znanj. Zaznamo tri izjeme pri praksah dimenzije rutine, za katere zaposleni ocenjujejo, da niso prisotne v celoti. Polovica zaposlenih (50%) pretežno ocenjuje, da v podjetju prakse razpršenosti projektov med nizkim in visokim tveganjem niso prisotne v celoti. Več kot polovica zaposlenih (55%)

pretežno ocenjuje, da v podjetju prakse opolnomočenosti zaposlenih za preklapljanje med transformacijskimi (raziskovanjem) in transakcijskimi nalogami (izkoriščanjem) niso prisotne v celoti. Polovica zaposlenih (50%) pretežno ocenjuje, da v podjetju praksa zagotavljanja prehodov s transformacijskih na transakcijske naloge ni prisotna v celoti. Od tega pa celo 10% zaposlenih za omenjeno prakso meni, da za podjetje ni relevantna. Trditev, ki pravi, da so v podjetju komunicirane zahteve in odgovornosti pri ambideksternih vlogah, so zaposleni prav tako ocenili na meji (50%), saj menijo, da je praksa prisotna, vendar ne v celoti.

Tabela 13: Deskriptivna statistika trditev za dimenzijo rutine

Trditve		Odgovori			
		DA	NE	NP	Skupaj
Podjetje razprši izbiro projektov z izbiro projektov z nizkim tveganjem in projektov z visokim tveganjem.	f	9	10	1	20
	%	45	50	5	100
V podjetju je vzpostavljen prilagodljiv portfelj projektov za odzivanje na strateške in okoljske spremembe.	f	12	8	0	20
	%	60	40	0	100
Podjetje spodbuja projektno delo, ki sledi jasnim postopkom in opredeljenim ciljem ter omogoča improvizacijo in ustvarjalnost.	f	15	3	2	20
	%	75	15	10	100
Podjetje zbira in izkorišča notranje podatke, da prepozna možnosti za izboljšave (izkoriščanje) ter zunanje podatke, da prepozna tržne spremembe in poslovne priložnosti (raziskovanje).	f	16	4	0	20
	%	80	20	0	100
Podjetje ima vpeljane procese za povečanje učinkovitosti in uspešnosti (izkoriščanje) ter procese za zaznavanje in odzivanje na tržne spremembe (raziskovanje).	f	14	6	0	20
	%	70	30	0	100
Podjetje spodbuja nenehne spremembe s sistemi koristnih predlogov zaposlenih za povečanje učinkovitost in uspešnost (izkoriščanje) ter možnostmi za nove ideje in poslovne priložnosti (raziskovanje).	f	14	4	1	19
	%	74	21	5	100
V podjetju od zgoraj navzdol potekajo končne odločitve o razporejanju virov, hkrati pa je zaposlenim omogočen dostop od spodaj navzgor do virov, ki jih potrebujejo.	f	17	3	0	20
	%	85	15	0	100
V podjetju so komunicirane jasne vloge in odgovornosti za transakcijske in transformacijske naloge.	f	14	4	1	19
	%	74	21	5	100
V podjetju so komunicirane zahteve in odgovornosti pri ambideksternih vlogah.	f	10	9	1	20
	%	50	45	5	100

se nadaljuje

Tabela 13: Deskriptivna statistika trditev za dimenzijo rutine (nad.)

Trditve		Odgovori			
		DA	NE	NP	Skupaj
V podjetju so komunicirane zahteve in odgovornosti pri ambideksternih vlogah.	f	10	9	1	20
	%	50	45	5	100
Podjetje opolnomoči zaposlene, da menjajo med vlogami in odgovornostmi za transakcijske (izkoriščanje znanj) in transformacijske naloge (raziskovanje znanj).	f	9	11	0	20
	%	45	55	0	100
Podjetje zagotavlja strukturirane predaje/prehode s transformacijskih (raziskovanje znanj) na transakcijske naloge (izkoriščanje znanj).	f	8	10	2	20
	%	40	50	10	100
V podjetju med zaposlenimi poteka izmenjava najboljših praks za organizacijsko učenje in prenos znanja, z namenom integracije izkoriščanja in raziskovanja.	f	14	4	1	19
	%	74	21	5	100
Podjetje oblikuje mešane time, da med seboj delijo strateško razumevanje in izkušnje z organizacijsko ambideksternostjo.	f	12	8	0	20
	%	60	40	0	100
V podjetju so ponujeni programi izobraževanja in usposabljanja za obogatitev delovnih mest, za nadgradnjo znanja in spretnosti zaposlenih na področju izkoriščanja in raziskovanja	f	13	6	1	20
	%	65	30	5	100

Vir: lastno delo.

Peta dimenzija modela je **IT**, pri čemer je iz tabele 14 razvidno, da se zaposleni v večini strinjajo, da so v podjetju prisotni vsi elementi IT, ki podpira ambideksternost. Najvišje so zaposleni ocenili (95%), da podjetje krepi obstoječe spretnosti in razvija nove, visoko (90%) pa so ocenili tudi, da v podjetju podpirajo razvoj veščin IT za izkoriščanje in raziskovanje znanj. Najnižje (52%) so ocenili povezavo in usklajenost IT s poslovnimi partnerji, kar pomeni, da bi podjetje lahko izboljšalo to prakso. Zanimivo je, da 14% zaposlenih meni, da ta praksa za podjetje ni relevantna.

Tabela 14: Deskriptivna statistika trditev za dimenzijo IT

Trditve		Odgovori			
		DA	NE	NP	Skupaj
Podjetje krepi obstoječe spretnosti IT za podporo obstoječih izdelkov in procesov (izkoriščanje) ter razvija nova znanja in spretnosti IT za ustvarjanje novih izdelkov in procesov (raziskovanje).	f	20	1	0	21
	%	95	5	0	100

se nadaljuje

Tabela 14: Deskriptivna statistika trditev za dimenzijo IT (nad.)

Trditve		Odgovori			
		DA	NE	NP	Skupaj
V podjetju se podpira razvoj veščin IT za uporabo obstoječih virov in tehnologij IT (izkoriščanje) ter za eksperimentiranje z novimi viri in tehnologijami IT (raziskovanje).	f	19	2	0	21
	%	90	10	0	100
V podjetju se vloga v nove tehnologije za izboljševanje obstoječih izdelkov in procesov (izkoriščanje) ter za razvoj novih izdelkov in procesov (raziskovanje).	f	18	2	1	21
	%	86	10	5	100
Podjetje gradi modularno arhitekturo IT, ki omogoča integracijo standardiziranih komponent IT (izkoriščanje) in novih komponent IT (raziskovanje).	f	15	4	2	21
	%	71	19	10	100
Podjetje vzpostavlja medpodjetniške strategije IT za lažje sodelovanje in usklajevanje poslovnih aktivnosti med podjetji v povezavi z izkoriščanjem in raziskovanjem.	f	13	7	1	21
	%	62	33	5	100
Podjetje zagotavlja integracijo in usklajenost z IT veščinami in viri poslovnih partnerjev za usklajeno izvajanje strategije ambideksternosti med strateškimi partnerji.	f	11	7	3	21
	%	52	33	14	100
Podjetje ima vzpostavljeno infrastrukturo IT, ki medfunkcijskim virtualnim timom omogoča, da izkoriščajo in raziskujejo.	f	16	5	0	21
	%	76	24	0	100
Podjetje ima vzpostavljeno infrastrukturo IT za zbiranje in uporabo notranjih in zunanjih podatkov, ki omogoča izkoriščanje in raziskovanje.	f	16	4	1	21
	%	76	19	5	100

Vir: lastno delo.

V prilogi 4 je najti rezultate, ki prikazujejo **pristop ambideksternosti** podjetja po različnih dimenzijah. Pristopi so trije, in sicer zaporedni, strukturni in kontekstualni. Podjetje ima po večini prisotno kombinacijo pristopov, ponekod izjeme kažejo, da zaposleni ne uporabljajo vseh treh pristopov, ker praksa v podjetju ni vpeljana (rutine 1). Trditve, ki so bile ocenjene pod povprečjem, kažejo na to, da pristop sploh ni prisoten pri določeni dimenziji, ker te prakse v podjetju niso vpeljane (struktura 2, rutine 1, 10 in 11). Podjetje se poslužuje kombinacije pristopov, vendar se v nekaterih praksah zaposleni ne morejo posluževati vseh pristopov, saj se od njih pričakuje uporaba le enega izmed pristopov. Pri kulturi in IT so v vseh dimenzijah prisotni vsi trije pristopi. Struktura in strategija pa kažeta, da prevladuje strukturni pristop.

V prilogi 5 je prikazan **model stopenj zrelosti** po Stelzl in drugi (2020), ki pokažejo stopnje zrelosti podjetja v posameznih dimenzijah. Sestavljen je iz petih stopenj, to so novinec, naprednejši začetnik, kompetenten, usposobljen in strokovnjak. Stopnje

opisujejo, v kateri fazi je pri posamezni dimenziji podjetje, s tem pa naprednost podjetja na področju vpeljave ambideksternosti. Glede na to, da je podjetje z večino praks nad povprečjem po ocenah zaposlenih, to pomeni, da je podjetje kompetentno in usposobljeno, pri določenih dimenzijah (kultura 10, strategija 6, struktura 5) je celo v fazi strokovnjaka, kar se tiče vpeljave ambideksternosti. Po nekaterih dimenzijah (strategija 3, struktura 1, rutina 8 in rutina 13) pa je uvrščeno v fazo novincev v ambideksternosti, kar pomeni, da nekatere prakse, ki so prisotne v podjetju, še niso v kategoriji, ki prispeva k napredku ambideksternosti, ali pa je podjetje v fazi naprednega začetnika.

Tretji sklop trditev se nanaša na **ambideksterne vodenje**. Vprašanja so povzeta po avtorjih Zacher in Rosing (2015). Anketiranci so pri sklopu trditev, kjer so ocenjevali ambideksternost vodij, imeli na voljo prvih 7 trditev, ki so preverjale, kako njihov direktno nadrejeni vpliva na izkoriščanje znanj in drugih 7 trditev, ki so preverjale, kako njihov direktno nadrejeni vpliva na raziskovanje znanj. Anketiranci so za vsako trditev na 5-stopenjski lestvici ocenjevali, v kolikšni meri/kako pogosto je opisano vedenje prisotno pri njihovem neposredno nadrejenem: 1 – nikoli, 2 – redko, 3 – občasno, 4 – pogosto, 5 – redno/vedno.

Sprva se bom osredotočila na razlago rezultatov prvih sedem trditev v tabeli 15, pri katerih vedenje vodij vpliva na izkoriščanje znanj. Pri teh trditvah imajo vse trditve (razen prve) ocene nad povprečjem, kar pomeni, da se vodje vedejo tako, da vzpodbujajo izkoriščanje znanj svojih podrejenih. Najvišjo povprečno oceno (4,3) med omenjenimi trditvami je prejela trditev »Vodja nadzoruje in spremlja doseganje ciljev.«, kar pomeni, da zaposleni svoje vodje vidijo kot osebe, ki pogosto ali vedno izvajajo nadzor nad cilji in s tem podpirajo izkoriščanja znanj. 89% zaposlenih meni, da se vodja tako vede pogosto ali redno. Večina zaposlenih meni, da se vodja drži načrtov in izvaja ukrepe za odpravo nepravilnosti (povprečna ocena obeh trditev je 3,9). Povprečna ocena 3,4 je pri trditvi, ki pravi, da je vodja določil rutino. Trditev, ki je prejela najnižjo povprečno oceno (2,1) »Vodja kaznuje napake.«, pomeni, da zaposleni v večini menijo, da vodja ne kaznuje delanja napak, kar pomeni, da takega vedenja vodje ne prepozna nihče od zaposlenih. Večina zaposlenih (63%) meni, da vodja napak ne kaznuje ali to počne redko do občasno.

Drugi del trditev v tabeli 15, pri katerih vedenje vodij vpliva na raziskovanje znanj podrejenih, ima vse ocene nad povprečjem, kar pomeni, da se vodje vedejo tako, da spodbujajo raziskovanje znanj svojih podrejenih. Najvišjo povprečno oceno (4,4) med omenjenimi trditvami je prejela trditev »Vodja mi daje priložnost za samostojno razmišljanje in dejanja.«, kar pomeni, da zaposleni vidijo vedenje vodij kot tako, ki spodbuja raziskovanje novih znanj. Vsi anketiranci menijo, da se vodja tako vede pogosto oziroma vedno. Najnižjo povprečno oceno (3,1) je prejela trditev »Vodja tolerira napake.«, kar pomeni, da po mnenju 79% zaposlenih vodja napake pogosto do občasno tolerira, 21% zaposlenih pa meni, da vodja napake tolerira redko. To pomeni, da vodja svoje podrejene le delno spodbuja, da raziskujejo nova znanja skozi delanje napak.

Tabela 15: Deskriptivna statistika trditev za ambideksterno vodenje

Trditve		Odgovori						M	SD
		1	2	3	4	5	Skupaj		
Kaznuje napake.	f	5	7	7	0	0	19	2,1	0,81
	%	26	37	37	0	0	100		
Je določil rutino.	f	1	2	8	4	4	19	3,4	1,12
	%	5	11	42	21	21	100		
Nadzoruje spoštovanje pravil.	f	0	1	6	9	3	19	3,7	0,81
	%	0	5	32	47	16	100		
Nadzoruje in spremlja doseganje ciljev.	f	0	1	1	9	8	19	4,3	0,81
	%	0	5	5	47	42	100		
Se drži načrtov.	f	0	1	3	12	3	19	3,9	0,74
	%	0	5	16	63	16	100		
Je pozoren na enotno izpolnjevanje nalog.	f	0	1	4	12	2	19	3,8	0,71
	%	0	5	21	63	11	100		
Izvaja ukrepe za odpravo nepravilnosti.	f	1	0	4	8	6	19	3,9	1,03
	%	5	0	21	42	32	100		
Tolerira napake.	f	0	4	9	6	0	19	3,1	0,74
	%	0	21	47	32	0	100		
Dovoljuje različne načine reševanja nalog.	f	0	1	1	10	7	19	4,2	0,79
	%	0	5	5	53	37	100		
Spodbuja eksperimentiranje z različnimi idejami.	f	1	0	5	5	8	19	4,0	1,11
	%	5	0	26	26	42	100		
Me motivira, da prevzemam tveganja.	f	0	2	3	7	7	19	4,0	1,00
	%	0	11	16	37	37	100		
Mi daje priložnost za samostojno razmišljanje in dejanja.	f	0	0	1	10	8	19	4,4	0,6
	%	0	0	5	53	42	100		

se nadaljuje

Tabela 15: Deskriptivna statistika trditev za ambideksterno vodenje (nad.)

Trditve		Odgovori						M	SD
		1	2	3	4	5	Skupaj		
Daje priložnost mojim lastnim idejam.	f	0	1	2	7	9	19	4,3	0,87
	%	0	5	11	37	47	100		
Spodbuja učenje iz napak.	f	2	1	4	8	4	19	3,6	1,22
	%	11	5	21	42	21	100		
Stil vodje me spodbuja, da hkrati izkoriščam obstoječa znanja in raziskujem nova.	f	1	1	3	8	6	19	3,9	1,1
	%	5	5	16	42	32	100		

Vir: lastno delo.

V tabeli 16 so prikazane skupne povprečne ocene trditev za ambideksterno vodenje, ločeno za izkoriščanje in raziskovanje znanja, ter za zaposlene in vodje. Trditve, ki se nanašajo na izkoriščanje obstoječih znanj, imajo v splošnem nekoliko nižje povprečje kot trditve, ki se nanašajo na raziskovanje novih znanj. To pomeni, da vsi anketirani zaposleni v povprečju ocenjujejo, da vedenje vodij vpliva na to, da posameznik nekoliko več raziskuje nova znanja (3,9) kot izkorišča obstoječa (3,6). Če primerjamo, kako ocenjujejo vedenje svojih vodij, ki spodbuja izkoriščanje znanja podrejenih vodje ali ostali zaposleni ugotovimo, da so trditve oseb, ki so na vodstvenih položajih v podjetju povprečne (3,8). To pomeni, da so med odgovoroma 3 (občasno) in 4 (pogosto) in s tem ocenjujejo vedenje njihovih nadrejenih kot občasno do pogosto vedenje, ki spodbuja k izkoriščanju obstoječega znanja. Ostali zaposleni so pri teh trditvah prav tako nekje v povprečju (3,5), kar pomeni, da so nekoliko nižje kot njihovi nadrejeni in so med odgovoroma 3 (občasno) in 4 (pogosto). To pomeni, da ocenjujejo vedenje njihovih vodij kot občasno do pogosto vedenje, ki spodbuja k izkoriščanju obstoječega znanja.

Če primerjamo, kako ocenjujejo vedenje vodij, ki spodbuja raziskovanje podrejenih med vodjami ali ostalimi zaposlenimi, v tabeli 16 vidimo, da so trditve vodij nad povprečjem (4,1), kar pomeni, da so najbližje odgovoru 4 (pogosto). To pomeni, da osebe na vodstvenih položajih v podjetju ocenjujejo vedenje njihovih nadrejenih kot vedenje, ki pogosto spodbuja k raziskovanju obstoječega znanja. Ostali zaposleni so rahlo pod oceno vodij (3,8), kar pomeni, da so med odgovoroma 3 (občasno) in 4 (pogosto). To pomeni, da ocenjujejo vedenje njihovih nadrejenih kot občasno do pogosto vedenje, ki spodbuja k raziskovanju obstoječega znanja.

Tabela 16: Povprečne ocene trditev za ambideksterno vodenje

Povprečne ocene trditev za ambideksterno vodenje	Zaposleni	Vodje	Skupaj
Vodenje, ki spodbuja izkoriščanje obstoječih znanj	3,5	3,8	3,6
Vodenje, ki spodbuja raziskovanje novih znanj	3,8	4,1	3,9
Ambideksterno vodenje kot dejavnik ambideksternosti posameznikov	3,5	4,4	3,9

Vir: lastno delo.

Zadnja trditev v tabeli 15, ki je preverjala, ali stil vodij spodbuja ambideksternost posameznikov, ima aritmetično sredino 3,9, in sicer se glasi »Stil vodje me spodbuja, da hkrati izkoriščam obstoječa znanja in raziskujem nova.«, kar pomeni, da zaposleni ocenjujejo, da zaradi stila vodje izkoriščajo obstoječa in raziskujejo nova znanja. Če primerjamo, kako ocenjujejo vpliv stila svojih nadrejenih na ambideksternost vodje in ostali zaposleni, vidimo, da so slednji med ocenama 3 (občasno) in 4 (pogosto) – aritmetična sredina 3,5, vodje pa med ocenama 4 (pogosto) in 5 (redno/vedno) – aritmetična sredina 4,4. Vodje ocenjujejo, da jih njihov nadrejeni pogosteje spodbuja k izkoriščanju obstoječih in raziskovanju novih znanj kot ostale nadrejene (glej tabelo 16).

Četrty sklop trditev se nanaša na **ambideksternost posameznika**. Vprašanja so povzeta po Schnellbacher in drugi (2019). Anketiranci so na 5-stopenjski lestvici ocenjevali, v kolikšni meri se strinjajo s posamezno trditvijo: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se ne strinjam, niti se strinjam, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam.

Prve štiri trditve v tabeli 17 se nanašajo na izkoriščanje obstoječih znanj. Trditev v sklopu izkoriščanja obstoječih znanj, ki je prejela največ strinjanja (povprečje 4,3), je trditev 2. Večina oziroma 79% zaposlenih pri svojem delu opravlja aktivnosti, za katere jim je jasno, kako jih opravljati, s to trditvijo ni nestrinjanja nobenega od zaposlenih. 89% zaposlenih pri delu opravlja aktivnosti s pomočjo obstoječih znanj, ki jih poseduje, 5% zaposlenih se s to trditvijo ne strinja (povprečje 4,1). S trditvijo, ki se navezuje na to, da so zaposleni za aktivnosti, ki jih opravljajo, večino izkušenj pridobili sami, se je strinjalo manj zaposlenih – 58% (povprečje 3,7). S to trditvijo se ne strinja 5% zaposlenih. Trditev 3 je v sklopu aktivnosti izkoriščanja znanja pridobila najmanj strinjanja (povprečje 2,9). 27% zaposlenih pri svojem delu opravlja aktivnosti, kot bi bile rutina, 37% oseb pa ne, kar pomeni, da v tem aspektu zaposleni niso najbolj vešči pri izkoriščanju obstoječih znanj.

Druge štiri trditve v tabeli 17 se nanašajo na raziskovanje novih znanj posameznika. Trditve po večini nakazujejo, da zaposleni raziskujejo nova znanja. Zaposleni opravljajo aktivnosti, ki zahtevajo prilagoditev posameznika (4,3). S to trditvijo se strinja 95% anketiranih oseb. Pri svojem delu opravljajo tudi aktivnosti, ki od njih zahtevajo, da se učijo novih veščin in znanj (4,3). S to trditvijo se strinja 90% anketirancev. Z nobeno od

omenjenih trditev (3 in 6) ni nestrinjanja. Trditev, ki je prejela manj strinjanja, povezana z raziskovanjem novih znanj, je trditev 7, ki se nanaša na to, da zaposleni pri delu opravljajo aktivnosti, ki (še) niso del obstoječe politike podjetja (3,6). S to trditvijo se strinja le 58% zaposlenih, 10% izraža nestrinjanje z njo. Najmanj strinjanja v sklopu trditev o raziskovanju novih znanj je bilo s trditvijo 5 (povprečje 2,7). 16% zaposlenih opravlja aktivnosti, katerih donosi in stroški so trenutno še neznani, 47% zaposlenih takih aktivnosti ne opravlja, kar nakazuje na to, da zaposleni v tem aspektu znanj ne raziskujejo.

Tabela 17: Deskriptivna statistika trditev za ambideksternost posameznika

Trditve		Odgovori						M	SD
		1	2	3	4	5	Skupaj		
Pri svojem delu opravljam aktivnosti, za katere mi je jasno, kako jih opravljati.	f	0	0	4	6	9	19	4,3	0,81
	%	0	0	21	32	47	100		
Pri svojem delu opravljam aktivnosti, ki jih lahko ustrezno opravim z uporabo obstoječega lastnega znanja.	f	0	1	1	12	5	19	4,1	0,74
	%	0	5	5	63	26	100		
Pri svojem delu opravljam aktivnosti, ki jih opravljam, kot bi bile rutina.	f	1	6	7	3	2	19	2,9	1,0
	%	5	32	37	16	11	100		
Pri svojem delu opravljam aktivnosti, katerih večino izkušenj sem pridobil sam.	f	0	1	7	7	4	19	3,7	0,87
	%	0	5	37	37	21	100		
Pri svojem delu opravljam aktivnosti, katerih donosi in stroški so trenutno neznani.	f	1	8	7	1	2	19	2,7	1,05
	%	5	42	37	5	11	100		
Pri svojem delu opravljam aktivnosti, ki zahtevajo, da se učim novih veščin in znanj.	f	0	0	2	10	7	19	4,3	0,65
	%	0	0	11	53	37	100		
Pri svojem delu opravljam aktivnosti, ki (še) niso del obstoječe politike podjetja.	f	1	1	6	8	3	19	3,6	1,02
	%	5	5	32	42	16	100		
Pri svojem delu opravljam aktivnosti, ki zahtevajo precej prilagodljivosti posameznika.	f	0	0	1	11	7	19	4,3	0,58
	%	0	0	5	58	37	100		

Vir: lastno delo.

V tabeli 18 so prikazani rezultati povprečnih ocen ločeno za trditve, ki se nanašajo na izkoriščanje in raziskovanje znanja in s tem ambideksternosti posameznika. Trditve, ki se nanašajo na izkoriščanje obstoječih znanj posameznika imajo malo višje povprečje (3,8)

kot trditve, ki se nanašajo na raziskovanje novih znanj posameznika (3,7), vendar med njimi ni večjih razlik. Če primerjamo, kako ocenjujejo svojo usmerjenost v izkoriščanje znanja vodje ali ostali zaposleni ugotovimo, da je povprečje za vodje in ostale zaposlene enako - 3,8, kar pomeni, da menijo, da so med odgovoroma 3 (niti se ne strinjam, niti se strinjam) in 4 (strinjam se). To pomeni, da ocenjujejo, da se delno strinjajo ali strinjajo s tem, da so sposobni izkoriščati obstoječe znanje. Podobne povprečne vrednosti dosegajo vodje (3,8) in zaposleni podrejeni (3,7) tudi za trditve raziskovanja znanja. To pomeni, da oboji ocenjujejo, da se delno strinjajo ali strinjajo s tem, da so sposobni raziskovati novo znanje.

Tabela 18: Povprečne ocene trditev za ambideksternost posameznika

Povprečne ocene trditev za ambideksternost posameznika	Zaposleni	Vodje	Skupaj
Izkoriščanje obstoječih znanj	3,8	3,8	3,8
Raziskovanje novih znanj	3,7	3,8	3,7

Vir: lastno delo.

Peti sklop trditev se nanaša na **značilnosti posameznika** in sicer na njegovo samoučinkovitost in notranjo motivacijo. Vprašanja za notranjo motivacijo so povzeta po Cravens in drugi (1993). Anketiranci so za vsako trditev na 5-stopenjski lestvici ocenjevali strinjanje s posamezno trditvijo: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se ne strinjam, niti se strinjam, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam.

V tabeli 19 so prikazane trditve, ki so preverjale, kako posameznik ocenjuje svojo **notranjo motivacijo**. Aritmetična sredina trditev je pri vseh trditvah nad 3, kar pomeni, da so anketirani zaposleni vsaj nad odgovorom 3 (niti se ne strinjam, niti se strinjam). Zaposleni v podjetju so visoko notranje motivirani, ker jim njihovo delo daje občutek notranjega zadovoljstva (4,0) v svojem delu vidijo izziv in spodbudo (3,8), se osebno razvijajo ter rastejo (3,8), vendar jih je tudi nekaj, ki se s tem ne strinjajo, in sicer 11% se jih ne strinja s tem, da jih delo navdaja z izzivi, 10% pa izraža nestrinjanje s tem, da imajo pri svojem delu občutek osebne rasti in razvoja.

Tabela 19: Deskriptivna statistika trditev za notranjo motivacijo posameznika

Trditve		Odgovori						M	SD
		1	2	3	4	5	Skupaj		
Moje delo mi daje občutek zadovoljstva.	f	0	0	5	9	5	19	4,0	0,75
	%	0	0	26	47	26	100		

se nadaljuje

Tabela 19: Deskriptivna statistika trditev za notranjo motivacijo posameznika (nad.)

Trditve		Odgovori						M	SD
		1	2	3	4	5	Skupaj		
Pri svojem delu se počutim spodbujenega in imam občutek, da me delo navdaja z izzivi.	f	0	2	3	11	3	19	3,8	0,85
	%	0	11	16	58	16	100		
Pri svojem delu imam občutek osebne rasti in razvoja.	f	1	1	4	7	6	19	3,8	1,12
	%	5	5	21	37	32	100		
Ker sem pri delu notranje motiviran, lahko izkoriščam obstoječa znanja in raziskujem nova znanja.	f	0	1	2	8	8	19	4,2	0,85
	%	0	5	11	42	42	100		

Vir: lastno delo.

V tabeli 20 najdemo skupno povprečje vseh treh trditev zaposlenih o notranji motivaciji, ki znaša 3,9. To pomeni, da so zaposleni v povprečju ocenili, da se delno strinjajo ali strinjajo s tem, da so notranje motivirani. Če primerjamo, kako svojo notranjo motivacijo ocenjujejo vodje ali ostali zaposleni, ugotovimo, da so vodje nad povprečjem (4,3), kar pomeni, da zase menijo, da so med odgovoroma 4 (strinjam se) in 5 (popolnoma se strinjam). To pomeni, da vodje ocenjujejo, da so bolj notranje motivirani kot zaposleni (3,5), ki zase menijo, da so med odgovoroma 3 (niti se ne strinjam, niti se strinjam) in 4 (strinjam se). To pomeni, da ostali zaposleni ocenjujejo, da se deloma strinjajo ali strinjajo s tem, da so notranje motivirani.

Tabela 20: Povprečne ocene trditev za notranjo motivacijo posameznika

Povprečne ocene trditev za notranjo motivacijo	Zaposleni	Vodje	Skupaj
Notranja motivacija zaposlenih	3,5	4,3	3,9
Notranja motivacija kot dejavnik ambideksternosti	4,2	4,3	4,2

Vir: lastno delo.

Zadnja trditev v tabeli 19, ki je preverjala ali notranja motivacija vpliva na ambideksternost, ima aritmetično sredino 4,2, in sicer glasi »Ker sem pri delu notranje motiviran, izkoriščam obstoječa znanja in raziskujem nova.«, kar pomeni, da zaposleni ocenjujejo, da zaradi svoje notranje motivacije izkoriščajo obstoječa in raziskujejo nova znanja. Glede te trditve med zaposlenimi in vodji ni razlik (glej tabelo 20).

Peti sklop trditev se nanaša tudi na posameznikovo **samoučinkovitost** (prepričanje v lastne sposobnosti). Vprašanja za samoučinkovitost so povzeta po Mazzetti in drugi (2014). Anketiranci so za vsako trditev na 5-stopenjski lestvici ocenjevali strinjanje s

posamezno trditvijo: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se ne strinjam, niti se strinjam, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam.

V tabeli 21 vidimo aritmetično sredino trditev, ki se nanašajo na posameznikovo samoučinkovitost. Ta je pri vseh trditvah nad 3 (najbližje oceni 4), kar pomeni, da anketirani zaposleni ocenjujejo, da se strinjajo s tem, da so samoučinkoviti. Najvišjo aritmetično sredino (4,2) ima pri samoučinkovitosti trditev »Če naletim na oviro pri svojem delu, vedno najdem način, da jo premagam.«, kar pomeni, da so anketirani zaposleni v podjetju visoko samoučinkoviti. To nakazuje tudi to, da nihče od anketirancev ni izkazal nestrinjanja s to trditvijo. Prva trditev nakazuje na to, da je 89% (4,1) anketirancev kos ciljem, ne glede na to, če se pojavijo nepričakovane zahteve. 73% anketirancev (povprečje 4,0) času in energiji navkljub vedno doseže svoj cilj pri delu, za to trditev nihče od anketirancev ni izrazil nestrinjanja. Trditev, s katero se strinja 84% (3,9) anketirancev, se nanaša na sposobnost reševanja zahtevnih problemov, s čimer se 5% ne strinja. Trditev, s katero se strinja 69% anketirancev (3,7) nakazuje na to, da se brez težav lotijo tudi novosti pri delu, s čimer se 5% vprašanih ni strinjalo.

Tabela 21: Deskriptivna statistika trditev za samoučinkovitost posameznika

Trditve		Odgovori						M	SD
		1	2	3	4	5	Skupaj		
Pri svojem delu dosežem svoj cilj, četudi se pojavijo nepričakovane zadeve.	f	0	1	1	12	5	19	4,1	0,74
	%	0	5	5	63	26	100		
Kadar se pri delu pojavi novost, vedno vem, kako se tega lotiti.	f	0	1	5	11	2	19	3,7	0,73
	%	0	5	26	58	11	100		
Če se mi pri delu pojavijo zahtevni problemi, vem, kako jih rešiti.	f	0	1	2	13	3	19	3,9	0,71
	%	0	5	11	68	16	100		
Če naletim na oviro pri svojem delu, vedno najdem način, da jo premagam.	f	0	0	3	9	7	19	4,2	0,71
	%	0	0	16	47	37	100		
Četudi mi delo vzame veliko časa in energije, vedno dosežem svoj cilj pri delu.	f	0	0	5	9	5	19	4,0	0,75
	%	0	0	26	47	26	100		
Ker sem pri delu bolj prepričan v lastne sposobnosti, lahko pri delu izkoriščam obstoječa znanja in raziskujem nova znanja.	f	0	1	5	5	8	19	4,1	0,97
	%	0	5	26	26	42	100		

Vir: lastno delo.

V tabeli 22 najdemo skupno povprečje vseh petih trditev vseh zaposlenih o samoučinkovitosti, ki znaša 4,0. To pomeni, da so zaposleni v povprečju ocenili, da se strinjajo s tem, da so samoučinkoviti. Če primerjamo, kako ocenjujejo svojo samoučinkovitost vodje ali ostali zaposleni ugotovimo, da je povprečje za vodje nekoliko višje (4,1) kot za ostale zaposlene (3,9), še vedno pa se oboji strinjajo, da so samoučinkoviti. Ker so zaposleni bolj samoučinkoviti, so tudi ambideksterni (4,1).

Tabela 22: Povprečne ocene trditev za samoučinkovitost posameznika

Povprečne ocene trditev za samoučinkovitost	Zaposleni	Vodje	Skupaj
Samoučinkovitost zaposlenih	3,9	4,1	4,0
Samoučinkovitost kot dejavnik ambideksternosti	4,0	4,1	4,1

Vir: lastno delo.

Zadnja trditev v tabeli 21, ki je preverjala ali samoučinkovitost vpliva na ambideksternost, ima aritmetično sredino 4,1, in sicer se glasi »Ker sem pri delu bolj prepričan v lastne sposobnosti, lahko pri delu izkoriščam obstoječa znanja in raziskujem nova znanja.«, kar pomeni, da zaposleni ocenjujejo, da zaradi svoje samoučinkovitosti izkoriščajo obstoječa in raziskujejo nova znanja. Glede te trditve med zaposlenimi in vodji ni razlik (glej tabelo 22).

Šesti sklop trditev se nanaša na posledice ambideksternosti in sicer na **stres in delovno uspešnost**. Vprašanja za oceno ravni stresa pri delu so povzeta po avtorjih McCutcheon in Morrison (2016). Anketiranci so za vsako trditev na 5-stopenjski lestvici ocenjevali, v kolikšni meri pri sebi opažajo naslednje trditve: 1 – nikoli, 2 – redko, 3 – občasno, 4 – pogosto, 5 – redno/vedno.

Povprečne ocene trditev v tabeli 23, na katere so odgovarjali anketirani zaposleni, ki se nanašajo na **stres** posameznika, so vse nižje od 3, kar pomeni, da zaposleni v povprečju niso pod stresom. Najvišjo povprečno oceno (2,9) je prejela trditev »Zaradi zahtev mojega dela se doma težko sprostim.«, kar pomeni, da se nekateri zaposleni (37%) doma ne morejo sprostiti in občutijo stres, drugi pa ne (37%). Nekaj zaposlenih (33%) je ocenilo trditev »Kadar ne delam, se počutim krivega.« z oceno pogosto (4), kar pomeni, da 33% zaposlenih v času, ko ne dela, pogosto občuti krivdo. Drugi zaposleni (33%) krivdo zaradi tega občutijo redko do nikoli, tretjina pa ostaja glede te trditve neopredeljena (2,8). 27% zaposlenih se zaradi svojega dela čuti preobremenjene, kar vodi v stres, medtem ko 58% zaposlenih teh obremenitev ne občuti (2,6). Najnižjo povprečno oceno trditev (2,3) je prejela trditev »Na delu imam nerealne časovne pritiske.«, kar pomeni, da se zaposleni ne strinjajo s tem, da bi imeli časovni pritisk, ki bi vodil v stres. 5% zaposlenih na delovnem mestu občuti nerealen časovni pritisk, medtem ko ga 58% ne občuti. Lahko bi povzeli, da zaposleni, ki so izpolnjevali anketo, v povprečju niso pod stresom.

Tabela 23: Deskriptivna statistika trditev za stres posameznika

Trditve		Odgovori						M	SD
		1	2	3	4	5	Skupaj		
Zaradi zahtev mojega dela se doma težko sprostim.	f	2	5	5	6	1	19	2,9	1,13
	%	11	26	26	32	5	100		
Čutim se preobremenjenega zaradi svoje delovne obremenitve.	f	3	8	3	3	2	19	2,6	1,26
	%	16	42	16	16	11	100		
Kadar ne delam, se počutim krivega.	f	4	2	6	6	0	18	2,8	1,17
	%	22	11	33	33	0	100		
Na delovnem mestu imam nerealne časovne pritiske.	f	4	7	7	0	1	19	2,3	1,00
	%	21	37	37	0	5	100		
Ker pri delu izkoriščam obstoječa znanja in raziskujem nova, občutim večjo raven stresa.	f	3	7	6	1	1	18	2,4	1,04
	%	17	39	33	6	6	100		

Vir: lastno delo.

V tabeli 24 najdemo skupno povprečje trditev zaposlenih za stres, ki je za vse zaposlene 2,7. To pomeni, da so zaposleni v povprečju ocenili, da občutijo stres redko do občasno. Če primerjamo, kako ocenjujejo stres na delovnem mestu vodje ali ostali zaposleni ugotovimo, da je povprečje za vodje 2,8, povprečje za zaposlene pa je malenkost nižje, in sicer 2,6. Med njimi ni večjih razlik. Oboji zase menijo, da so med odgovoroma 2 (redko) in 3 (občasno), kar pomeni, da so pod stresom redko do občasno.

Tabela 24: Povprečne ocene trditev za stres posameznika

Povprečne ocene trditev za stres	Zaposleni	Vodje	Skupaj
Stres zaposlenih	2,6	2,8	2,7
Stres kot posledica ambideksternosti	2,2	2,8	2,4

Vir: lastno delo.

Zadnja trditev v tabeli 23, ki je preverjala ali so zaposleni, ki so ambideksteri pod stresom, ima aritmetično sredino 2,4, in sicer se glasi »Ker pri delu izkoriščam obstoječa znanja in raziskujem nova, občutim večjo raven stresa.«, kar pomeni, da zaposleni ocenjujejo, da zaradi tega, ker pri delu izkoriščajo obstoječa in raziskujejo nova znanja v povprečju ne čutijo večje ravni stresa. Od tega je 12% zaposlenih zaradi ambideksternosti pod stresom, 56% pa je pod stresom redko do nikoli. Če primerjamo, kako ocenjujejo

stres zaradi svoje ambideksternosti vodje in zaposleni podrejeni, slednji stres zaznavajo v redkeje (2,2) kot zaposleni na vodstvenih položajih (2,8) (glej tabelo 24).

Trditve za **delovno uspešnost** posameznika so povzete po avtorjih Befort in Hattrup (2003). Anketiranci so za vsako trditev na 5-stopenjski lestvici ocenjevali, v kolikšni meri bi se njihov nadrejeni strinjal z naslednjimi trditvami: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se ne strinjam, niti se strinjam, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam.

Vse trditve v tabeli 25, ki so povezane z delovno uspešnostjo, so nad povprečjem (najbližja je ocena 4 – strinjam se), kar pomeni, da se zaposleni strinjajo, da jih vodje ocenjujejo, da so v povprečju delovno uspešni. Delovna uspešnost je lahko ena izmed posledic njihove ambideksternosti. Nihče izmed zaposlenih prav tako ni izkazal nestrinjanja z nobeno od trditev. Najvišjo povprečno oceno je dosegla trditev 2 (4,2), s katero se strinjajo vsi zaposleni. To pomeni, da zaposleni ocenjujejo, da njihov nadrejeni meni, da uspešno opravijo vse naloge, ki so bistvene za njihovo delovno mesto. Vsi anketirani zaposleni (100%) prav tako menijo, da njihov nadrejeni ocenjuje njihovo delo za visoko kakovostno (4,1). 79% zaposlenih je odgovorilo, da bi se nadrejeni strinjal s tem, da svoje delo opravijo pravočasno (4,1). Nekoliko nižje ocene so prejele trditve 4, 5 in 6. Trditev 6, ki ocenjuje strinjanje nadrejenega, da si zaposleni postavljajo prioritete urnika dela v skladu z roki, je imela povprečno oceno 3,9, z njo se je strinjalo 79% zaposlenih. Trditev 5 s povprečno oceno 3,8, ki je ocenjevala strinjanje nadrejenega s tem, da zaposleni na delu opravi malo napak, je bila ocenjena nekoliko nižje. 69% zaposlenih se s trditvijo strinja. Trditev 4, ki je prejela najnižjo povprečno oceno (3,7), je ocenjevala strinjanje nadrejenega, da zaposleni poskrbi za vse potrebne elemente opravljanja dela. 64% zaposlenih se strinja, da njihov nadrejeni meni, da poskrbijo vse ustrezne elemente za svoje delo, kar povezujemo z njihovo uspešnostjo pri delu.

Tabela 25: Deskriptivna statistika trditev za delovno uspešnost posameznika

Trditve		Odgovori						M	SD
		1	2	3	4	5	Skupaj		
Moj nadrejeni meni, da opravljam svoje delo z visoko kakovostjo.	f	0	0	1	15	3	19	4,1	0,46
	%	0	0	0	84	16	100		
Moj nadrejeni meni, da uspešno opravi vse naloge, ki so bistvene za moje delovno mesto.	f	0	0	0	16	3	19	4,2	0,37
	%	0	0	0	84	16	100		
Moj nadrejeni meni, da svoje delo opravi pravočasno.	f	0	0	4	10	5	19	4,1	0,71
	%	0	0	21	53	26	100		

se nadaljuje

Tabela 25: Deskriptivna statistika trditev za delovno uspešnost posameznika (nad.)

Trditve		Odgovori						M	SD
		1	2	3	4	5	Skupaj		
Moj nadrejeni meni, da pri opravljanju svojega dela najprej poskrbim, da imam vse potrebne elemente za opravljanje dela.	f	0	0	7	10	2	19	3,7	0,65
	%	0	0	37	53	11	100		
Moj nadrejeni meni, da ob opravljanju svojega dela naredim malo napak.	f	0	0	6	10	3	19	3,8	0,69
	%	0	0	32	53	16	100		
Moj nadrejeni meni, da si pri delu postavim prioritete urnika dela v skladu z roki.	f	0	0	4	13	2	19	3,9	0,57
	%	0	0	21	68	11	100		
Ker lahko pri delu izkoriščam obstoječa znanja in raziskujem nova znanja, sem pri delu bolj uspešen.	f	0	0	4	8	7	19	4,2	0,76
	%	0	0	21	42	37	100		

Vir: lastno delo.

V tabeli 26 najdemo skupno povprečje vseh treh trditev zaposlenih o delovni uspešnosti, ki znaša 4,0. To pomeni, da so zaposleni v povprečju ocenili, da se strinjajo s tem, da njihov vodja zanje meni, da so uspešni pri delu. Če primerjamo, kako ocenjujejo svojo delovno uspešnost vodje ali ostali zaposleni ugotovimo, da so vodje pod skupnim povprečjem (3,7), kar pomeni, da zase menijo, da so med odgovoroma 3 (niti se ne strinjam, niti se strinjam) in 4 (strinjam se). To pomeni, da ocenjujejo, da se deloma strinjajo do strinjajo s tem, da jih njihov vodja vidi kot delovno uspešne. Zaposleni podrejeni so nekoliko višje od skupnega povprečja (4,1), njihovi odgovori so najbližje odgovoru 4 (strinjam se). To pomeni, da ocenjujejo, da se strinjajo s tem, da jih njihov vodja vidi kot delovno uspešne.

Tabela 26: Povprečne ocene trditev za delovno uspešnost posameznika

Povprečne ocene trditev za delovno uspešnost	Zaposleni	Vodje	Skupaj
Delovna uspešnost zaposlenih	4,1	3,7	4,0
Delovna uspešnost kot posledica ambideksternosti	4,1	4,3	4,2

Vir: lastno delo.

Zadnja trditev v tabeli 25, ki je preverjala, ali so zaposleni, ki so ambideksteri, bolj uspešni pri delu, ima aritmetično sredino 4,2, in sicer se glasi »Ker lahko pri delu izkoriščam obstoječa in raziskujem nova znanja, sem pri delu bolj uspešen.«, kar pomeni, da zaposleni ocenjujejo, da so zaradi tega, ker pri delu izkoriščajo obstoječa in raziskujejo

nova znanja, bolj delovno uspešni. S to trditvijo ni bilo nestrinjanja zaposlenih, 79% zaposlenih pa se s tem strinja. Če primerjamo, kako ocenjujejo delovno uspešnost zaradi svoje ambideksternosti vodje in zaposleni podrejeni, opazimo, da imajo vodje nekoliko višje ocene strinjanja, da so zaradi ambideksternosti bolj delovno uspešni (4,3) kot zaposleni podrejeni (4,1) (glej tabelo 26).

5.3.2 Analiza rezultatov intervjujev

V tem poglavju so predstavljeni rezultati treh intervjujev, ki so obsegali trinajst osnovnih vprašanj, enakih za vse tri intervjuvance. Osnovni podatki o intervjuvancih so prikazani v tabeli 27. Transkripti celotnih intervjujev se nahajajo v prilogi 6.

Tabela 27: Osnovni podatki o intervjuvancih

Delovno mesto	Spol	Starost	Delovna doba	Število let v podjetju Enertec
CEO	Moški	41 let	16 let	15 let
Vodja HR	Ženski	36 let	11 let	3 leta
COO	Moški	45 let	/	2 leti

Vir: Lastno delo.

Prvi del vprašanj intervjuja obsega informacije o **ambideksternosti v podjetju in kako usklajujejo** aktivnosti raziskovanja in izkoriščanja znanja med seboj.

Na vprašanje, ki obsega informacije o tem, kako v podjetju **iščejo/raziskujejo nova znanja**, so vsi trije intervjuvanci podali informacije o tem, da se udeležujejo sejmov in konferenc, ki sledijo razvoju panoge in dejavnostim, ki se dogajajo v tujini. To so razni novi trendi, zakoni, direktive, ki so za podjetje pomembni, ker deluje v panogi, ki se hitro spreminja. CEO in vodja HR omenjata, da se poslužujejo tudi posnemanja dobrih praks in poslovnih modelov drugih podjetij, slabe prakse pa poskušajo nadomestiti z boljšimi. Nova znanja v podjetju pridobivajo z zaposlovanjem sodelavcev strokovnjakov, ki imajo specifična znanja, pri čemer pa se trudijo prispevati tudi k horizontalnemu prenosu teh znanj na sodelavce. Velik poudarek dajejo mentorstvu, v okviru katerega zaposleni ali zunanji svetovalci nudijo podporo, nasvete, znanje in usmeritve zaposlenim znotraj podjetja. Znanja raziskujejo preko spleta, člankov, spletnih izobraževanj v panogi ali na področju dela, preučevanja strokovne literature in brskanja po informacijah (revije, članki, portali, novice). Podjetje sodeluje tudi s številnimi partnerji in zunanjimi svetovalci, ki izobražujejo in usposablajo zaposlene, pomagajo pri uvajanju dobrih praks in spremembi procesov. Pomaga jim udeležba v združenjih (SBC, OZS, ZSFV) ter udejstvovanje v projektih, ki podpirajo znanje, učenje in razvoj, kot so na primer projekti z univerzami in strokovnimi šolami. Večinoma pride do zaznavanja potrebe po

raziskovanju znanj na nivoju vodstva, ki se potem odloči, na kakšen način bodo to potrebo zadovoljevali. Pri tem vedno sledijo potrebam na trgu.

Na vprašanje, ki obsega informacije o tem, kako v podjetju **izkoriščajo obstoječa znanja**, so vsi trije intervjuvanci podali odgovor, da se višje vodstvo trudi spremljati, nadzirati in kontrolirati izvajanje dogovorjenih procesov, sistemov in aktivnosti. V podjetju imajo sprejete protokole, procese in pravila, ki se jih je potrebno držati, za to pa naj bi skrbel vsak zaposlen sam, saj to vidijo kot odgovornost posameznika. Vodje CEO enkrat tedensko poročajo o tem, kaj so s svojo ekipo podrejenih uredili in česa še niso, da je zadeva bolj sledljiva. Vedo, da je nujno obstoječa znanja, ki jih imajo, nenehno izpopolnjevati in nadgrajevati. Zelo pomemben zanje je prenos znanja med oddelki in zaposlenimi, še posebej vidijo pomemben prenos znanja od zgoraj navzdol. Ena izmed vodstvenih kompetenc podjetja je vodenje z zgledom, ki pomeni, da naj bi se vodja vedel tako, kot želi, da se vede tudi njegova ekipa. To upoštevajo tudi na letnih razgovorih vodij. Znanja izkoriščajo še z delavnicami in seminarji, ki spodbujajo izmenjavo idej in izboljšanje procesov. Poslužujejo se deljenja dobrih praks, hitrega dostopa zaposlenih do informacij ter rednih povratnih informacij (enkrat tedensko ima sestanek celotno podjetje), spreminjanja potreb in preoblikovanja delovnih mest, mentorstva in lažje izmenjave informacij ter sodelovanja z intranetom. CEO vidi nekatera delovna mesta kot delo, kjer se ne eksperimentira in se izključno izkorišča obstoječa znanja ter sledi nastavljenemu procesu. Pove tudi, da se trudijo biti čimbolj učinkoviti s pomočjo ugotavljanja stroškov internih napak.

Tretje vprašanje se nanaša na **usklajevanje aktivnosti raziskovanja in izkoriščanja znanja** za podjetje predstavlja velik izziv zaradi hitro rastoče in spreminjajoče se panoge, v kateri deluje. CEO in COO omenita, da se podjetje pri ravnovesju aktivnosti sprašuje, kaj je osnovni posel, ki prinaša prihodke, in kaj so še dodatne potrebe na trgu. Menita tudi, da brez obeh aktivnosti podjetje ne bi dolgoročno preživel. Osnovni posel poskušajo čimbolj optimizirati, hkrati pa vlagajo v nove posle, ki jim omogočajo, da razpršijo tveganost. Poseben oddelek v podjetju – oddelek razvoja, ki je nastavljen kot podporni oddelek vsem ostalim oddelkom, išče nove priložnosti na trgu (80% časa) in hkrati izpopolnjuje obstoječe produkte, storitve in procese, da bi bilo podjetje čim bolj uspešno (20% časa). V ostalih oddelkih je ravnovesje ravno obratno, in sicer 20% časa se raziskuje nova znanja, 80% pa obstoječa znanja izkorišča. Po mnenju COO se podjetje na planski konferenci enkrat letno odloči, kakšna bodo vlaganja v raziskovanje in kakšna v izkoriščanje, koliko sredstev se bo namenilo izobraževanju sodelavcev ipd. Vodja HR vidi ravnovesje podobno kot COO, in sicer, da razvojni oddelek raziskuje nova znanja, ostali oddelki pa ta znanja potem izkoriščajo. Za ustrezno ravnovesje izvajajo notranje in zunanje ankete. CEO vidi ravnovesje kot vlaganje v uspešno iskanje novih priložnosti na trgu in hkrati kot učinkovit prenos že delujočih zadev in znanj med zaposlenimi in izpopolnjevanje le-tega.

Drugi del vprašanj intervjuja se nanaša na **opis značilnosti vodij, njihovo vlogo in ambideksternost zaposlenih**. Vodje so najprej opisali sami sebe kot vodjo, nato pa so opisali, kako mislijo, da jih vidijo njihovi podrejeni. Kasneje so odgovorili tudi na vprašanje, ali so zaposleni v podjetju Enertec ambideksteri in kako sami spodbujajo ambideksternost svojih podrejenih.

Pri vprašanju, kjer so **vodje opisovali, kako vidijo sebe kot vodjo v podjetju**, ugotavljam, da vsi trije intervjuvanci kažejo lastnosti ambideksterih vodij. CEO je navedel, da je do ljudi zelo zaupljiv, zato meni, da zvesti zaposleni, ki tega ne izkoriščajo, lahko dosežejo v podjetju dobre rezultate zase in za podjetje. Medsebojno zaupanje zaposlenim nudi opolnomočenost in svobodo pri izvajanju nalog, kar vodi do njihove ambideksterosti. Je pozitiven, idealist, tekmovalen, trajnostno naravnan, verjame v ljudi in skrbi za dobre odnose, daje svobodo pri odločanju in pusti zaposlene, da delajo tako, kot menijo, da je prav. Meni, da rezultati, ki jih prinese delo posameznika, povedo, ali je oseba kompatibilna za podjetje. Stavi na iskrenost, profesionalnost, korektnost, veliko daje na vizijo in vrednote podjetja. Ne zadovolji se s povprečjem, želi, da je podjetje boljše od drugih in išče sodelavce, ki želijo dosegati nadpovprečne rezultate v življenju in spreminjati stvari na boljše, kar nakazuje na njegovo nagnjenost k raziskovanju novih znanj. Podobno nase gleda tudi COO, ki z vnemo zasleduje interese lastnikov v prvi vrsti, ob tem pa se trudi iskati nove priložnosti za podjetje (raziskovanje), ker meni, da ne sme staviti vsega na enega konja. Išče potrebe na trgu in se zavzema za to, da imajo sodelavci dovolj ustreznega znanja za zadovoljevanje potreb na trgu, kar predstavlja prenos znanj na sodelavce vertikalno (izkoriščanje). Skrbi, da so cilji, ki so postavljeni, tudi doseženi (izkoriščanje). Pomembna mu je komunikacija, moč argumentov, ne izhaja iz pozicije moči, posluša podrejene, argumentira svoje mnenje, prisega na korektno poslovno komunikacijo, zahteva, da se stvari, ki se jih dogovorijo, izvedejo in spoštujejo. Ima visoko empatijo do ljudi, ki se preneha, ko zazna, da se le-ta izkorišča. Tudi vodja HR se opiše kot empatična oseba, ki je prilagodljiva in perfekcionistična. Prilagodljivost je značilnost ambideksterih posameznikov. Zase pove, da je ciljno usmerjena, svojo ekipo podpira in se osredotoča na njeno rast. Ustvarja klimo, kjer se vsak član počuti slišane in cenjene, spodbuja odprto komunikacijo in sodelovanje, osredotoča se na razvoj talentov posameznika, ki ga tudi opolnomoči. V zadovoljstvo ji je, ko opazi pri posamezniku osebno in/ali poklicno rast.

Na vprašanje, v katerem so **vodje opisovali, kako jih vidijo njihovi podrejeni kot vodjo v podjetju**, je bilo vsem trem intervjuvancem najtežje odgovoriti. CEO meni, da ga ostali vidijo kot iskrenega, tekmovalnega in odprtega. Vodja HR si želi, da bi jo podrejeni videli, kot se opiše v predhodnem vprašanju, meni pa, da jo vidijo kot nekoga, ki prisluhne drugim, je zaščitniška, vendar tudi stroga in zahtevna, ker sledi pravilom in uresničevanju ciljev. COO želi podobno kot vodja HR, in sicer, da podrejeni enako dojemajo njega kot dojema samega sebe. V nasprotnem primeru meni, da njegov pristop ni skladen z dojemanjem njegovega dela in prizadevanji.

Na vprašanje, ki je spraševalo po tem, ali so **zaposleni v podjetju Enertec ambideksterni**, vodje podobno odgovarjajo, saj menijo, da po večini niso. CEO in COO menita, da je pomembno, da imajo zaposleni na nižjih ravneh in določenih pozicijah jasno dodeljene funkcije in ne raziskujejo znanj, saj bi to vplivalo na motenje procesa. Za določena delovna mesta CEO meni, da so na njih zaposleni ljudje, ki so ambideksterni, za druge bi si to želel. Ambideksternost podpira v kontroliranem okolju do določene mere, ne prekomerno. COO meni, da ljudje po svoji naravi nismo ambideksterni, vendar meni, da bi v podjetju našli nekaj takih, ki razmišljajo ambideksterno. Od zaposlenih pričakuje in spodbuja (podobno kot CEO), da v okviru svojega dela poskušajo iskati rešitve, jih predlagati in implementirati (raziskovanje). Želel bi si, da bi se vsak zaposleni na svojem delovnem mestu vprašal, ali stvari, ki jih počne, dela na najboljši možni način, ali lahko aktivnosti pripelje na višji nivo (izkoriščanje). Vsi trije intervjuvanci menijo, da morajo vodje biti ambideksterni. Vodja HR vidi v podjetju manj kot eno tretjino ambideksternih zaposlenih, in doda, da tudi vsi vodje ne posedujejo te lastnosti. Pove, da CEO po njenem mnenju pogreša več samoiniciativnosti in tega, da vsak sam najde boljšo rešitev. CEO kot vodja ne daje natančnih navodil, kako zadevo izpeljati in to prepušča vsakemu izmed vodij. Meni, da imajo vodje zato visoko stopnjo samoodločanja in opolnomočenosti. CEO vse vodje s svojim pristopom spodbuja, da bi postali ambideksterni.

Na vprašanje, kako vodje **spodbujajo ambideksternost zaposlenih**, so intervjuvanci odgovarjali različno. CEO omeni, da kot svoj velik izziv opaža, da deluje precej nestrukturirano, strukturiranost pa za zaposlene predstavlja pomembno vodilo. Zaposlenim daje veliko svobode, nima potrebe po izkoriščanju svoje moči, ne vodi avtoritativno, dokler to ni nujno potrebno, nima potrebe po dokazovanju, vesel je, ko zaposleni predlagajo nove ideje. Zanj je pomembna svoboda idej, da se podjetje razvija, vendar v določeni meri, da se stvari ustalijo in ne samo spreminjajo. Vodja HR spodbuja razvijanje zaposlenih na osebni in profesionalni ravni. Sama pri podrejenih spodbuja natančnost, kreativnost, dodeljuje jim raznovrstne naloge za iskanje rešitev, ustvarja primerno delovno okolje, podrejene pa za dobro delo pohvali in tudi nagradi. Dopušča povratne informacije podrejenih in omogoča svobodo idej. Podobno kot vodja HR in CEO tudi COO svojim podrejenim postavlja nenehne izzive in jih sili k ambideksternemu razmišljanju. Od zaposlenih pričakuje, da vedo, kakšne so njihove zadolžitve in vloge, ter da se to nemoteno izvaja in hkrati izpopolnjuje. Nekatere vidi kot ljudi, ki sami bolj težijo k informacijam od drugod, druge k temu spodbuja sam. Spodbuja jih tako, da jim postavlja različne izzive ali zahteve, s katerimi posameznik prične razmišljati na drugačen način in reši nalogo.

Tretji del se nanaša na **posledice ambideksternosti podjetja in zaposlenih in pristopa ambideksternosti**, ki se ga podjetje poslužuje. V tem sklopu sem preverjala koristi in izzive ambideksternosti v podjetju in pri zaposlenih. Kasneje sem še preverila, kakšnega pristopa ambideksternosti se podjetje poslužuje.

Prvo vprašanje, ki sem ga zastavljala v tem delu, se je nanašalo na **koristi ambideksternosti za podjetje**. Intervjuvanci so vsi trije prepoznali prednost v prilagodljivosti podjetja na trgu, v dinamičnem okolju in hitro odzivnost na spremembe. Zavedajo se, da s prilagodljivostjo in spremembami pride do prihranka časa. CEO vidi spremembe kot oviro, zato jih poskuša čim bolj omejiti in kontrolirati. Vodja HR vidi prednost v povečani produktivnosti, saj se naloge opravljajo hitreje in učinkoviteje. COO zaznava prednost v tem, da je delo bolj zanimivo, kar posledično prinese motiviranost zaposlenih. Meni, da je od motivacije odvisna tudi učinkovitost dela.

Odgovor na vprašanje, ki se je nanašalo na **koristi ambideksternih zaposlenih**, so intervjuvanci utemeljili z dejstvom, da so zaposleni bolj prilagodljivi za spremembe, saj le na ta način slednje niso sprejete z odporom. Kot drugo prednost omenijo stabilizacijo procesov in rutin za ljudi in njihovo večjo privlačnost na trgu dela, ker imajo sposobnosti, ki so pomembne za podjetja. Vodja HR meni, da so bolj ustvarjalni in sposobni reševati probleme. COO vidi ambideksterne ljudi kot osebe, ki so visoko motivirane, z veseljem opravljajo svoje delo, ga izpopolnjujejo, nadgrajujejo svoja znanja in s tem dosegajo višje cilje. Z višjimi cilji dosegajo višje zadovoljstvo, s čimer pa so za podjetje tudi bolj uporabni in zagnani.

Tretje vprašanje se je nanašalo na **izzive ambideksternosti za podjetje**. Eden izmed izzivov, ki ga intervjuvanci prepoznavajo v podjetju, je izguba fokusa, saj bi podjetje, ki ima previsoko stopnjo ambideksternosti lahko izgubilo jasen fokus za doseganje ciljev. Če se izgubi fokus, se zadeve ne dokončajo in podjetje lahko utрпи posledice. Izziv vidijo v nastavljanju organizacijske strukture in kulture, ki to podpirata in v razporejanju virov oziroma ravnovesju aktivnosti izkoriščanja in raziskovanja. Težavo lahko predstavljajo zaposleni in vodilni člani v podjetju, ki niso ambideksterne. CEO vidi izziv v hitro spreminjajočem se okolju, v katerem so prisotne nenehne spremembe, kjer ni rutin, kar za zaposlene lahko predstavlja izziv.

Kot **izziv ambideksternih zaposlenih** omenijo stres, ki zaposlene spravlja v neprijetno situacijo, če se osredotočajo na aktivnosti nenehnega izkoriščanja in nenehnega raziskovanja z željo izboljševati zadeve in iskati nove priložnosti. Stres zanje predstavlja tudi preklapljanje med aktivnostma. To lahko vidijo kot obremenjujoče in si zato celo želijo oditi iz podjetja. Izziv, ki ga v tem prepozna vodja HR, je ta, da preklapljanje med aktivnostma terja veliko časa. CEO meni, da so zato vodje pod večjim stresom kot ostali zaposleni, ker so bolj ambideksterne. Izziv vidijo v tem, da če vodja ni ambideksteren, zaposleni niso motivirani. Izziv je prav tako lahko izguba fokusa pri zaposlenih, saj se lotijo vseh nalog, ki niso povezane z njihovim delovnim procesom. COO vidi preveč ambideksterne ljudi kot problematične, ker se preveč ukvarjajo s tem, kako posodobiti svoje delo, kako ubrati drugačen pristop, hkrati pa ne opravijo svojega dela.

Zadnje vprašanje intervjuja se je nanašalo na to, kateri **pristop ambideksternosti** je prisoten v podjetju. Vsi trije intervjuvanci vidijo podjetje Enertec kot mešanico

strukturnega in kontekstualnega pristopa. Na ravni določenih oddelkov se poslužujejo kontekstualnega pristopa, s katerim ustvarjajo podporno okolje za zaposlene, da postanejo ambideksterne, generalno v podjetju samem pa se poslužujejo strukturnega pristopa, saj imajo razvojni oddenek, ki znanje nenehno raziskuje, v drugih oddelkih pa ga po večini le izkoriščajo. Razvojni oddenek ima svojo strategijo, organiziranost in drugačen način dela, ki ni povezan z ostalimi procesi v podjetju. Vodja HR vidi pristop najvišjega vodstva kot kontekstualen, ostale člane uvršča v strukturen pristop. COO ne samo meni, da kontekstualen pristop v podjetju obstaja, celo pričakuje od zaposlenih, da poskušajo na svojih delovnih mestih v okviru svojih zadolžitev raziskovati in pridobivati nova znanja ter izpopolnjevati obstoječa, da bo to za podjetje kar se da smiselno in optimalno. Koncept za take zaposlene sam ustvarja s postavljanjem nenehnih izzivov zanje, zelo ga zanima tudi, kakšno osebo sprejme med zaposlene v podjetje. Na razgovorih s potencialnimi zaposlenimi preverja, kaj oseba počne v prostem času in ali dela zgolj, ker je to nuja, ali v tem vidi nek večji pomen, saj iz tega lahko ugotovi, kdo je ambideksteren.

5.3.3 Primerjava rezultatov anket in intervjujev

Pridobljeni rezultati iz anket in intervjujev kažejo na to, da so v podjetju Enertec prisotne značilnosti ambideksterne organizacije in ambideksternih posameznikov. Zaposleni v podjetju, ki so rešili anketo, so ocenili večino praks (41) kot prisotnih v podjetju, kar nakazuje na to, da so v podjetju **prisotne značilnosti ambideksterne organizacije**. To potrjujejo tudi intervjuji, ki nakazujejo na to, da se CEO veliko ukvarja s tem, kako nastaviti strukturo, kulturo in procese tako, da so zaposleni ambideksterne.

Zaposleni so pri dimenziji kulture eno izmed trditev ocenili z večinskim strinjanjem (93%), in sicer **spodbujanje odprtih pogovorov za izmenjavo idej**, kar potrjujejo tudi vodje v intervjujih, ki povedo, da se dobivajo vsak teden v okviru celotnega podjetja z namenom **deljenja znanja** in informacij in vsak s svojo ekipo enkrat tedensko, da preverijo uspešnost doseganja planov, saj je podjetju Enertec zelo pomemben prenos informacij med oddelki in od zgoraj navzdol. Najnižje ocenjena trditev dimenzije kulture (59%) pomeni, da praksa zaposlovanja vodij, ki preklapljajo med transakcijskim in transformacijskim vodenjem, z vidika zaposlenih ni izražena, ali pa je zaposlenim nevidna. Nasprotno s tem vodje v intervjujih povedo, da zase menijo, da so sposobni **preklapljanja** med izkoriščanjem in raziskovanjem znanj. Vse trditve dimenzije kulture imajo ocene nad povprečjem in so v podjetju po mnenju zaposlenih prisotne. To pomeni, da ima podjetje organizacijsko kulturo, ki spodbuja ambideksterne.

Zaposleni so pri dimenziji strategije pri eni izmed trditev večinsko strinjali (92%) s tem, da si podjetje prizadeva za **povezave** z obstoječimi in novimi **partnerji** z namenom zunanjega izvajanja aktivnosti izkoriščanja in/ali raziskovanja znanj. To je razvidno tudi iz intervjujev, kjer vodje omenjajo zunanje svetovalce, povezovanje v združenja, sodelovanje s partnerji in zunanjimi sodelavci, s pomočjo katerih skrbijo za raziskovanje

novih znanj ter udeležbo na delavnicah in seminarjih, s pomočjo katerih izkoriščajo obstoječa znanja. Vse trditve dimenzije strategije imajo ocene nad povprečjem, torej so v podjetju po mnenju zaposlenih prisotne. To pomeni, da ima podjetje organizacijsko strategijo, ki spodbuja ambideksternost.

Zaposleni so pri dimenziji strukture pri eni izmed trditev izrazili večinsko strinjanje (83%), da zaznavajo prakso **vzpostavljenega sodelovanja preko horizontalnih in vertikalnih povezav** med vsemi z namenom izkoriščanja in raziskovanja znanja. To trditev potrjujejo tudi vodje v intervjujih s tem, da zaposlene spodbujajo k tedenskim sestankom, na katerih vsak deli svoje mnenje s sodelavci in med oddelčno (horizontalno), tedenskimi sestanki, na katerih se vodje povezujejo s podrejenimi (vertikalno) - slednji so za vodje izjemno pomembni. Vodje se prav tako tedensko dobivajo na kolegijih, kjer poskušajo na ravni med oddelki reševati najnujnejše zadeve in se obveščati o najpomembnejših informacijah. Praksa, ki je bila s strani zaposlenih ocenjena kot ne vpeljana, je bila »V podjetju so razvita pravila preklapljanja in procesi sprememb za lažje usklajevanje časovnega zaporedja aktivnosti izkoriščanja in raziskovanja znanja znotraj ene enote.«, kar bi lahko povezali s komentarjem CEO, ki opaža **preveč sprememb in premalo rutin** zaradi hitro spreminjajočega se okolja, kar zaposlenim predstavlja izziv. Preostale trditve dimenzije strukture imajo ocene nad povprečjem, torej so v podjetju po mnenju zaposlenih prisotne. To pomeni, da ima podjetje večinoma vzpostavljeno organizacijsko strukturo, ki spodbuja ambideksternost.

Zaposleni so pri dimenziji rutin pri eni izmed trditev v večini ocenili (85%), da je v podjetju prisotna praksa hkratnih končnih odločitev o **razporejanju virov od zgoraj navzdol** in omogočen je tudi dostop zaposlenim do virov, ki jih potrebujejo (od spodaj navzgor). V intervjujih zaznamo, da vodje res odločajo o tem, kako izgledajo procesi, kakšni so cilji podjetja in katere vire naj zaposleni uporabijo, saj zaposlene **opolnomočijo** in jim omogočijo svobodno odločanje. COO od podrejenih pričakuje, da nemoteno izvajajo svoje delo, kar pomeni, da imajo dostop do virov za nemoteno izvajanje svojega dela. Praksi, ki sta bili ocenjeni kot ne vpeljani, se nanašata na opolnomočenost zaposlenih za **menjavanje vlog** (45%) in odgovornosti med izkoriščanjem in raziskovanjem znanj ter zagotavljanje **strukturiranih prehodov** podjetja iz aktivnosti izkoriščanja znanj na aktivnosti raziskovanja znanj (40%). To delno potrjujejo intervjuji, kjer zaznamo, da nekateri zaposleni niso opolnomočeni, da bi lahko preklapljali med aktivnostma, saj je narava njihovega dela usmerjena le v eno izmed omenjenih aktivnosti. V modelu zrelosti so zaposleni in vodje ocenjevali dimenzijo IT, v intervjujih pa tega niso posebej izpostavljali.

Če pogledamo **ambideksterno vodenje** opazimo, da so zaposleni pri trditvi »Stil vodje me spodbuja, da hkrati izkoriščam obstoječa znanja in raziskujem nova.« v anketi večinoma izbirali med odgovoroma 3 (občasno) in 4 (pogosto) ter s tem ocenjujejo vedenje njihovih nadrejenih kot občasno do pogosto vedenje, ki **spodbuja** k izkoriščanju obstoječega znanja (3,9). Vodje so to trditev ocenili višje (4,4) kot ostali zaposleni (3,5),

kar lahko povežemo s tem, da CEO od vodij zahteva ambideksternost, od ostalih zaposlenih pa ne. V intervjujih je omenjeno, da bi naj bili vsi vodje ambideksteri, vendar se od višjega vodstva za nekatere pozicije ne pričakuje spodbujanja ambideksternosti zaposlenih s strani vodij, saj imajo naravo dela tako, da to zanje ni primerno. Vodje po mnenju zaposlenih **nadzorujejo in spremljajo doseganje ciljev** (4,3), kar je prav tako potrjeno v intervjujih, kjer izvemo, da vodje zastavijo cilje in nato tudi tedensko spremljajo njihovo izvajanje. Vodje po mnenju zaposlenih dajejo priložnosti **za samostojno razmišljanje in dejanja** (4,4), kar potrdijo tudi vsi trije intervjuji, saj si vodje želijo zaposlenih, ki so kreativni, prinašajo ideje in razmišljajo po svoje. Zaposleni v anketah v povprečju ocenjujejo, da vedenje vodij vpliva na to, da posameznik nekoliko bolj raziskuje nova znanja (3,9) kot izkorišča obstoječa (3,6).

V okviru **ambideksternih posameznikov** so vodje mnenja, da bi to morali biti vsi vodje v podjetju, zaposleni pa ne. Večina zaposlenih (79%) v podjetju pri svojem delu opravlja aktivnosti, za katere jim je jasno, kako jih opravljati (izkoriščanje). Glede na to, da v podjetju skrbijo za dobro komunikacijo, **deljenje informacij in znanja**, je pričakovati, da zaposleni nimajo težav z rutinskimi aktivnostmi, ki od njih zahtevajo izkoriščanje obstoječih znanj. Kar 89% zaposlenih pri delu opravlja aktivnosti s pomočjo obstoječih znanj (4,1). Zanimivo je, da le 27% zaposlenih pri svojem delu opravlja aktivnosti kot bi bile rutina, 37% pa ne. To pomeni, da se spet lahko navežemo na stavek, ki ga je omenil CEO, da imajo zaposleni zaradi prevelikega obsega sprememb **izziv ustvariti rutino**. Večina zaposlenih (95%) v podjetju opravlja aktivnosti, ki zahtevajo **prilagajanje posameznika** (4,3) in v veliki večini (90%) opravlja aktivnosti, ki zahtevajo **učenja novih veščin in znanj** (4,3). To potrdijo tudi intervjuji, saj od vodij izvemo, da iščejo prilagodljive zaposlene, ki so koristni za dinamično, spreminjajoče se okolje panoge in ljudi, ki so se pripravljani učiti, razvijati in izboljševati. Zanje pripravljajo razna izobraževanja, usposabljanja, sisteme mentorstva ipd., vse z namenom raziskovanja novih znanj.

Anketirani zaposleni imajo pri svojem delu **notranjo motivacijo**, kar zaznamo iz tega, da jim njihovo delo daje občutek **notranjega zadovoljstva** (4,0). COO v intervjuju pove, da so taki zaposleni, ki so bolj notranje motivirani in v delu vidijo izziv ter ga z veseljem opravljajo, veliko bolj ambideksteri in uspešni kot tisti, ki hodijo na delo zato, ker potrebujejo službo. Sam meni, da je notranja motivacija najmočnejši faktor pogona zaposlenih, ki poganja tudi njega. Z zanimivimi projekti in novostmi zaposlenim daje motivacijo, da **svoje delo vidijo kot izziv**. Vodje so s svojo notranjo motivacijo (4,3) nekoliko višje kot ostali zaposleni (3,5), kar lahko na podlagi intervjujev pripišemo bolj zanimivim izzivom, ki jih imajo vodje pri svojem delu.

Anketirani zaposleni so pri svojem delu **samoučinkoviti**, kar zaznamo iz tega, da vedno najdejo način, kako **premagati oviro**, ki se jim pojavi pri delu (4,2). Vodje v intervjujih povedo, da iščejo **samoiniciativne** zaposlene, ki rešujejo ovire na svoj način in

uporabljajo **svoje razmišljanje**. Ker so zaposleni bolj samoučinkoviti pri delu, so tudi ambideksterni (4,1).

Čeprav vodje v intervjujih kot **posledico ambideksternosti posameznika** in podjetja navajajo stres, v anketi opazimo, da zaposleni večinoma **niso pod zelo velikim stresom**, ker bi bili ambideksterni (2,4), temveč so pod stresom le redko do občasno. Nekateri zaposleni se zaradi zahtev svojega dela doma redko do občasno težko sprostijo (2,9). V anketah opazimo tudi, da so **vodje pod višjim stresom** (2,8) kot ostali zaposleni (2,2). To lahko povežemo s tem, da se od vodij s strani CEO pričakuje, da so ambideksterni, kar pa kot posledico tega prinese stres.

Vodje v intervjujih povedo, da so zaposleni, ki so ambideksterni, po njihovem mnenju tudi bolj **uspešni pri delu**, kar potrdi tudi anketa, kjer zaposleni ocenijo, da so zaradi tega, ker so ambideksterni, tudi bolj delovno uspešni (4,2). Vsi zaposleni so v anketi ocenili, da njihov nadrejeni zanje meni, da **uspešno opravijo vse naloge**, ki so bistvene za njihovo delovno mesto (4,2). To lahko povežemo z **zaupanjem** vodij in **opolnomočenjem** zaposlenih podrejenih, ki imajo svobodo, da naloge rešujejo na svoj način. S tem vodje poskrbijo, da zaposleni vklopijo kreativno in jih uspešno rešijo. Zaposleni podrejeni se zase v povprečju strinjajo, da jih njihov nadrejeni vidi kot delovno uspešne (4,1), vodje pa so med odgovoroma 3 (niti se ne strinjam, niti se strinjam) in 4 (strinjam se) – aritmetična sredina 3,7, kar pomeni, da se deloma strinjajo do strinjajo s tem, da jih njihov vodja vidi kot delovno uspešne. To lahko pripišemo temu, da imajo **vodje zahtevnejše naloge** s strani CEO, kot ostali zaposleni in so zato nižje ocenili svojo delovno uspešnost kot ostali zaposleni.

5.4 Diskusija

5.4.1 Glavne ugotovitve raziskav in predlogi izboljšav

Rezultati ankete in intervjujev kažejo na to, da je ambideksternost organizacije in posameznikov v podjetju Enertec prisotna in pomembna. V večini poteka na ravni vseh petih dimenzij (kultura, strategija, struktura, rutine in IT) med vsemi zaposlenimi v podjetju. V podjetju so po izsledkih ankete **prisotne skoraj vse (41/45) preučevane prakse** modela Stelzl in drugi (2020), kar pomeni, da je podjetje ponekod v fazi začetnika, kar se tiče ambideksternosti, drugod pa celo v fazi strokovnjaka. Za prakse, ki jih že imajo dodobra vzpostavljene, predlagam, da se jih držijo in jih krepijo, za tiste, ki pa so bile ocenjene kot neobstoječe, pa predlagam, da o njih jasneje komunicirajo z zaposlenimi ali pa jih ponovno/na novo vpeljejo.

Glede na to, da več kot polovica zaposlenih (52%) pretežno ocenjuje, da pravila preklapljanja in procesi sprememb kot praksa niso prisotni v podjetju, to pomeni, da v podjetju nekatere **strukturne prakse niso prisotne** v celoti. Iz rezultatov dimenzije

strukture je torej razvidno, da v podjetju ni v celoti izražen zaporedni pristop k ambideksternosti, opazimo pa tudi, da **ni večjih centraliziranih enot**, ker podjetje samo po sebi ni zelo veliko. Ker podjetje spada med MSP, ki delujejo v dinamični, hitro spreminjajoči se panogi, med katerimi zaporedni pristop ni toliko izražen, podjetju ne svetujem uvajanja tega pristopa. Podjetju svetujem, da ostane pri **kontekstualnem pristopu**, ki je za manjša podjetja najbolj primeren (Birkinshaw in Raisch, 2008). Tudi pri drugih praksah dimenzije strukture so zaposleni ocenjevali prisotnost praks rahlo nad povprečjem, zato ima tukaj podjetje še nekaj manevrskega prostora, da lahko izboljša prisotnost pomembnih praks strukturne dimenzije. Če želijo v podjetju izboljšati ambideksternost zaposlenih, predlagam, da zanje še naprej ustvarjajo ustrezen organizacijski kontekst in kulturo **prilagodljivosti, ambideksterne vodenje**, višjo stopnjo **avtonomije** pri odločanju, visoko **vklučenost**, **neformalna** druženja in **povezanost** zaposlenih. Preklapljanje med aktivnostma naj bo **samoregulacijska** aktivnost posameznika, v okviru katere naj bo vzpostavljen pristop, da se zaposleni lahko sami odločajo o tem, katero aktivnost bodo izvajali in kdaj (Mu in drugi, 2022).

K ambideksternemu vedenju zaposlenih lahko veliko pripomorejo njihovi vodje (Zhou in drugi, 2024). **Navdihujoči vodje** lahko pomagajo posameznikom, da razvijejo svoje sposobnosti raziskovanja in izkoriščanja (O'Reilly in Tushman, 2004). Vodstvena ekipa si mora prizadevati za ambideksterno delovanje, četudi zaposleni v podjetju sami niso ambideksterne (O'Reilly in Tushman, 2004). Zaposleni vidijo vedenje vodij kot občasno do pogosto vedenje, ki spodbuja, da posameznik izkorišča obstoječa znanja (3,6) in raziskuje nova (3,9). V intervjujih CEO omeni, da od vseh vodij pričakuje, da so ambideksterne ter v tej smeri kot zgled deluje tudi sam, da spodbudi še ambideksternost drugih (Zhou in drugi, 2024). Ostali vodje naj bi **vodili z zgledom** in za svoje podrejene ustvarjali **kontekst**, ki jih spodbuja, da uporabijo svoj razum, kako razdeliti vire med aktivnostma izkoriščanja in raziskovanja znanja (Birkinshaw in Gibson, 2004). Menim, da imajo v podjetju dobro zastavljene vrednote, saj je ena izmed njih prav vodenje z zgledom. Predlagam, da se to vrednoto prenaša na zaposlene in vse vodje z namenom **posnemanja vodij**, saj bodo tako tudi ostali zaposleni postali bolj ambideksterne.

Ambideksternost posameznika je njegova značilnost dokončanja aktivnosti izkoriščanja in raziskovanja znanja (Zhou in drugi, 2024). Zaposleni v anketi so večinoma izbirali med odgovoroma 3 (niti se ne strinjam, niti se strinjam) in 4 (strinjam se), kar se tiče izkoriščanja obstoječih znanj (3,8) in raziskovanja novih (3,7). Menim, da bi lahko glede na ocene zaposlenih podrejenih in vodij (ki se bistveno ne razlikujejo) podjetje uvedlo prakse, kako povišati ambideksternost zaposlenih, saj le ta prinaša veliko koristi. Čeprav vodje v intervjujih omenijo, da na nekaterih pozicijah v podjetju to ni zaželeno, menim, da je koristno vsem zaposlenim pokazati, kako lahko sami regulirajo **kombiniranje** aktivnosti izkoriščanja in raziskovanja znanja. Sposobnost, ki jo posedujejo taki zaposleni je, da uporabijo svojo neodvisnost, so odgovorni in imajo stalen nadzor nad samim seboj (Mu in drugi, 2022).

Notranja motivacija po Zhou in drugi (2024) je dejavnik, ki vpliva na ambideksternost posameznikov, ker predstavlja stabilno notranjo značilnost posameznika. Spodbuja njihovo **samomotivacijo** in izboljša njihovo zmožnost opravljanja različnih nalog (Kao in Chen, 2016). Zaposleni v podjetju Enertec so zaradi notranje motivacije bolj ambideksteri (4,2). Njihovo delo jim daje občutek **notranjega zadovoljstva**, taki zaposleni pa so tudi za vodje v intervjujih pomembni, saj delo vidijo kot izziv in ga tudi z veseljem opravljajo. Vodje, ki dobro poznajo svoje podrejene, imajo lahko velik vpliv na njihovo notranjo motivacijo, saj najdejo način, kako jih motivirati, da dosežejo rezultate (Kao in Chen, 2016), zato predlagam, da če raven motivacije pade ali jo želijo dvigniti, poskušajo vodje bolje spoznati svoje podrejene in najti način, s katerim jih bodo motivirali. Osredotočijo se lahko na to, da zaposlenim dajo naloge, ki so jim zanimive, zaupajo jim višjo stopnjo avtonomije, jih vedenjsko nagradijo, pohvalijo ali ugotovijo, kaj jih notranje motivira s tem, ko jih dobro spoznajo (varnost, ugled, druženje) (Mom in drugi, 2019; Kao in Chen, 2016). Vodje menijo, da so taki zaposleni bolj **zadovoljni, zavzeti in kreativni**, kar potrjujeta tudi Kao in Chen (2016) ter dodajata, da je ta vrsta motivacije je povezana z višjo stopnjo **ustvarjalnosti in inovativnosti**, saj so posamezniki bolj pripravljeni raziskovati nove zamisli in rešitve, če jih delo resnično zanima.

Samoučinkovitost je opredeljena kot posameznikovo prepričanje o njegovi sposobnosti za opravljanje dejavnosti, ki so potrebne za doseganje določenih rezultatov. Visoka samoučinkovitost pomeni, da posameznik verjame, da lahko **uspešno opravi naloge** in se učinkovito sooči z izzivi (Mom in drugi, 2019). Zaposleni v podjetju Enertec so zaradi samoučinkovitosti bolj ambideksteri (4,1). Pri svojem delu premagajo vse ovire, vodje v intervjujih povedo, da so zanje proaktivni zaposleni zanimivi, ker najdejo način in rešitev sami. Ena izmed kompetenc podjetja je **samoiniciativnost** (priloga 1), ki opredeljuje, da zaposleni za doseg ciljev naloge izvajajo na lastno pobudo, brez nadzora in usmerjanja. **Proaktivni** posamezniki iščejo in se ukvarjajo z različnimi nalogami, ki presegajo njihove osnovne aktivnosti ter usklajujejo različne vloge in odgovornosti. Takšno vedenje omogoča posameznikom, da učinkoviteje ravna v zapletenih in konfliktnih situacijah (Mom in drugi, 2019). Glede na to, da v podjetju nudijo **izobraževanja in usposabljanja** za vse zaposlene, menim, da oboja vplivajo na samoučinkovitost zaposlenih, prav tako pa nudijo tudi možnost preizkušanja različnih vlog v podjetju, kar je za samoučinkovitost prav tako pozitivno (Mom in drugi, 2019). Podjetju Enertec svetujem, da naj se tudi v bodoče poslužuje dobrih omenjenih praks in spodbuja zaposlene, da so prepričani vase in bolj **samozavestni** pri svojem delu.

Ambideksternost posameznika predstavlja izziv, saj so posamezniki nagnjeni le k enemu ali drugemu vedenju, med katerima je običajno **težko preklapljati** (Smith in Tushman, 2005). Ker je kot posledico pri vodjih opaziti **stres** zaradi preklapljanja med aktivnostma, predlagam, da uvedejo delavnice na temo obvladovanja stresa na delovnem mestu, saj podjetje deluje v hitro rastočem okolju, ki je dinamično in se nenehno spreminja (Gibson

in Birkinshaw, 2004). Zaposleni v takem podjetju morajo pridobiti **sposobnost obvladovanja stresa**, da se lažje odzovejo na določene situacije (Duncan, 1976). Obvladovanje stresa pri delu je zelo pomemben dejavnik ambideksternih posameznikov, saj s tem lahko dosežejo mirnost, ki jim pomaga, da se prilagodijo, imajo več energije in časa ter uravnotežijo ambideksterne aktivnosti (Zhang in drugi, 2019). Glede na to, da so **vodje še bolj pod stresom** kot ostali zaposleni, bi bilo zanje potrebno narediti več na tem področju, da se raven stresa ne bo še povišala ali celo pripeljala do izgorelosti.

Korist ambideksternih posameznikov, ki jo zaznamo v anketi je **delovna uspešnost**, saj zaposleni ocenjujejo, da so zaradi svoje ambideksternosti bolj delovno uspešni (4,2). Vodje zase menijo, da jih njihov nadrejeni vidi kot manj delovno uspešne (3,7) kot zaposleni podrejeni (4,0). To lahko pripišemo temu, da se od vodij pričakuje **kratkoročne rezultate**, ki so prav tako **težje uresničljivi** kot vsakodnevne naloge zaposlenih podrejenih, zato menijo, da jih CEO ne vidi kot zelo uspešne. V intervjujih z vodji izvemo, da menijo, da so zaposleni, ki so ambideksteri, tudi bolj delovno uspešni, kar potrdi tudi vir Rosing in Zacher (2017), ki najde pozitivno povezavo med ambideksternostjo posameznika in delovno uspešnostjo. Vsi zaposleni menijo, da njihov vodja meni, da uspešno opravijo vse bistvene naloge, kar pomeni, da so pri svojem delu bolj uspešni, ker se ukvarjajo z raziskovanjem in izkoriščanjem znanja na visoki stopnji in z obema aktivnostma na približno enaki ravni (Kobarg in drugi, 2015; Rosing in Zacher, 2017; Schnellbacher in drugi, 2019).

5.4.2 Odgovori na raziskovalna vprašanja

Raziskovalno vprašanje 1: Ali so v podjetju Enertec prisotne značilnosti ambideksterne organizacije?

V podjetju Enertec so prisotne značilnosti ambideksterne organizacije, kar dokazujejo tako rezultati ankete kot tudi vsi trije intervjuji. Značilnosti ambideksterne organizacije po modelu Stelzl in drugi (2020) se pokažejo na podlagi petih dimenzij, in sicer kulture, strategije, strukture, rutin in IT. Če se osredotočimo na rezultate ankete, so zaposleni v drugem sklopu ankete na podlagi 45 različnih praks v okviru omenjenih petih dimenzij ocenjevali, ali so slednje prisotne v podjetju. Večina zaposlenih, ki so rešili anketo, se strinja s tem, da ima podjetje vpeljanih večino praks (41), kar pomeni, da je ambideksterno. Po mnenju anketirancev tako le 4 prakse v podjetju še niso vpeljane. Intervjuji potrdijo prisotnost značilnosti ambideksterne organizacije, saj vse tri vodje omenjajo pomembnost hkratnega izkoriščanja in raziskovanja znanj v podjetju.

Po avtorjih O'Reilly in Tushman (2013) poznamo 3 pristope k ambideksternosti, in sicer zaporednega, strukturnega in kontekstualnega. Iz anketnih vprašanj v prilogi 4 opazimo, da je v podjetju po večini prisotna kombinacija vseh treh pristopov, ponekod izjeme kažejo, da zaposleni ne uporabljajo vseh treh pristopov, ker praksa v podjetju ni vpeljana (rutine 1). Čeprav se podjetje poslužuje vseh treh pristopov k ambideksternosti, se v

primeru nekaterih praks zaposleni ne morejo posluževati vseh treh pristopov, saj vodstvo od njih pričakuje uporabo samo enega izmed pristopov. Pri kulturi in IT so v vseh dimenzijah prisotni vsi trije pristopi. Struktura in strategija pa kažeta, da prevladuje strukturni pristop. Intervjuji prav tako podprejo izsledke ankete, saj vodje povedo, da se na različnih delovnih mestih pričakujejo uporabe različnih pristopov, po večini pa gre za kombinacijo kontekstualnega in strukturnega pristopa k ambideksternosti.

Po Stelzl in drugi (2020), v prilogi 5, na podlagi anket pridobimo vpogled v aktivnosti, ki kažejo, v kateri fazi zrelosti se podjetje nahaja pri posamezni dimenziji. Stopnje, ki si sledijo od najmanj do najbolj napredne vpeljave ambideksternosti, so novinec, naprednejši začetnik, kompetenten, usposobljen in strokovnjak. Podjetje je pri večini praks nad povprečjem po ocenah anketiranih zaposlenih, kar pomeni, da je kompetentno in usposobljeno, določene ocene dimenzij kažejo celo na to, da je glede vpeljave ambideksternosti v fazi strokovnjaka. Nekatere dimenzije kažejo na to, da je pri vpeljavi ambideksternosti uvrščeno v fazo novincev ali naprednih začetnikov, kar pomeni, da ima pri nekaterih praksah, ki so prisotne v podjetju, še maneverski prostor, da izboljša njihovo prisotnost in s tem preide v naprednejšo fazo vpeljave ambideksternosti.

Raziskovalno vprašanje 2: Ali je v podjetju Enertec prisotna ambideksternost posameznikov?

Enako vprašanje sem zastavila tako zaposlenim v anketi kot tudi vodjam v intervjujih. V četrtem sklopu trditev, v anketi, prirejene po Schnellbacher in drugi (2019), sem preverjala, ali so zaposleni ambideksteri, in sicer tako, da so ocenjevali, v kolikšni meri izkoriščajo obstoječe znanje in v kolikšni meri raziskujejo novo. Ugotovila sem, da zaposleni zase ocenjujejo, da posameznik nekoliko več raziskuje nova znanja (3,7) kot izkorišča obstoječa (3,8), saj so izbirali med odgovoroma 3 (niti se ne strinjam, niti se strinjam) in 4 (strinjam se). Večina zaposlenih (4,3) pri svojem delu opravlja aktivnosti, za katere jim je jasno, kako jih opravljati. S to trditvijo ni bilo nestrinjanja nobenega od zaposlenih, kar nakazuje na to, da vsi anketiranci izkoriščajo obstoječa znanja vsaj v neki meri. Zaposleni, ki so reševali anketo, se strinjajo s tem, da pri delu opravljajo aktivnosti, ki zahtevajo prilagajanje posameznika (4,3), ter aktivnosti, ki od njih zahtevajo učenje novih veščin in znanj (4,3). S tema trditvama med anketiranci ni bilo nestrinjanja, kar pomeni, da se zaposleni v veliki meri poslužujejo tudi osvajanja raziskovanja novih znanj.

Vodje so v intervjujih povedali, da je za vodstvene položaje nujna lastnost to, da je posameznik ambideksteren, kar pomeni, da je samoiniciativen in prevzema pobudo, kar je tudi značilnost posameznikov po Birkinshaw in Gibson (2004). Za ostale zaposlene, ki niso na vodstvenih položajih, imajo deljena mnenja, saj menijo, da bi osebe, ki imajo pri svojem delu jasno določene naloge, izgubile fokus, če bi bile preveč ambideksterne. V oddelku razvoja je to zanje nujno. Ambideksternost višje vodstvo podpira v smislu, da vsak zaposleni dela stvari na najboljši možni način in se ob tem sprašuje, ali je še kateri drugi način boljši, hkrati pa se opira na dosedanje izkušnje, sodelavce in pridobljeno

znanje. V podjetju je za zaposlene na vodstvenih položajih ustvarjen kontekst kulture, saj niso omejeni s tradicionalnim nadzorom višjega vodstva, ki jih spodbuja, da sami iščejo ravnovesje med aktivnostmi izkoriščanja in raziskovanja. To je pomemben dejavnik vodenja, ki po mnenju Mu in drugi (2022) omogoča njihovo ambideksternost. Zaposleni na ne vodstvenih položajih v določenih oddelkih te svobode nimajo.

Če povežemo izsledke intervjujev in ankete, ugotovimo, da je tudi v anketi s strani vodij omenjeno, da imajo zaposleni fokus na pridobljenem znanju in kako ga implementirati, zaposleni na drugi strani pa so po večini ocenili, da opravljajo aktivnosti, za katere jim je jasno, kako jih opravljati. Vodje v intervjujih omenjajo tudi prilagajanje posameznikov v dinamičnem okolju, njihov razvoj in željo po napredku, kar najdemo prav tako v anketah, saj se zaposleni strinjajo, da opravljajo aktivnosti, ki od njih zahtevajo prilagodljivost, učenje novih veščin ter znanj.

Raziskovalno vprašanje 3: Kateri dejavniki vplivajo na ambideksternost posameznikov?

Na ambideksternost posameznikov lahko po Mu in drugi (2022) vpliva več dejavnikov. Poleg dejavnikov podjetja, predstavljenih pri prvem raziskovalnem vprašanju (kultura, strategija, struktura, rutine, IT), so pomembni še ambideksterno vodenje in dejavniki posameznikov (osebnostne in druge značilnosti posameznika).

Na ambideksternost zaposlenih vplivajo njihovi vodje, in sicer na njihovo izkoriščanje obstoječih znanj (3,6) in raziskovanje novih (3,9). Zaposleni v podjetju torej menijo, da jih vedenje njihovih nadrejenih občasno do pogosto spodbuja k ambideksternosti. To potrjujejo tudi avtorji v literaturi, saj lahko navdihujoči vodje posameznike spodbudijo, da razvijejo sposobnosti izkoriščanja in raziskovanja (Zhou in drugi, 2024). V intervjujih z vodji zasledimo, da CEO spodbuja ambideksternost ostalih vodij, kar prav tako potrjuje teoretično ozadje po Zhou in drugi (2024). Glede na to, da je ena izmed vodstvenih kompetenc podjetja vodenje z zgledom, naj bi se zaposleni vedli tako, kot želijo, da se vedejo podrejeni. Če so vodje ambideksterne, lahko sklepamo, da skušajo posredno prenesti to lastnost tudi na zaposlene.

Večina zaposlenih se strinja s tem, da so samoučinkoviti (4,0). Pri samoučinkovitosti med vodji in zaposlenimi na podrejenih položajih ne prihaja do večjih razlik, in sicer se oboji gibljejo okoli ocene 4 (strinjam se). To pomeni, da se vodje (4,1) in zaposleni podrejeni (3,9) strinjajo s tem, da so samoučinkoviti. Trditev »Ker sem pri delu bolj prepričan v lastne sposobnosti, lahko pri delu izkoriščam obstoječa znanja in raziskujem nova znanja.« ima povprečno oceno 4,0, kar pomeni, da se zaposleni po večini strinjajo s tem, da njihova samoučinkovitost vpliva na njihovo ambideksternost. Neposreden vpliv samoučinkovitosti zaposlenih na najnižji hierarhični ravni na njihovo ambideksternost so ugotovili že Yu in drugi (2020) v teoriji, rezultati ankete pa prav tako kažejo na to, da so samoučinkoviti zaposleni tudi ambideksterne.

Večina zaposlenih se delno strinja do strinja s tem, da so notranje motivirani (3,9). Zanimiva je ugotovitev raziskave, da so ocene vodij za notranjo motivacijo (4,3) mnogo višje kot ocene zaposlenih podrejenih (3,5), kar pomeni, da se po večini strinjajo do popolnoma strinjajo s tem, da so notranje motivirani. Trditev »Ker sem pri delu notranje motiviran, lahko izkoriščam obstoječa znanja in raziskujem nova znanja.« ima povprečno oceno 4,2, kar pomeni, da se zaposleni strinjajo do popolnoma strinjajo s tem, da njihova notranja motivacija vpliva na njihovo ambideksternost. Notranja motivacija vpliva na večjo zavzetost, ustvarjalnost, splošno zadovoljstvo pri delu, inovativnost, vztrajnost in odpornost zaposlenih (Kao in Chen, 2016; Mom in drugi, 2019), kar pa lahko povežem tudi z intervjujem z COO, ki omenja koristi dela, ki zaposlenega zanima. Tak zaposleni je po njegovem mnenju bolj motiviran in opravi več dela. Za podjetje je nujen, ker prinaša nova znanja in razmišlja izven okvirjev. To mu prinaša višje zadovoljstvo, zato je tudi bolj zagnan in koristen za podjetje ter zaradi notranje motiviranosti dosega višje cilje. Enake izsledke vpliva notranje motivacije posameznika navajajo tudi Mom in drugi (2019).

Raziskovalno vprašanje 4: Kakšne so koristi in glavni izzivi ambideksterne organizacije v podjetju Enertec?

Zaposleni v podjetju, ki so sodelovali pri anketi, ocenjujejo, da so koristi, ki jih lahko prinese ambideksternost delovna uspešnost, saj so vse trditve o delovni uspešnosti ocenili nad povprečjem (4,0). Prav tako so ocenili, da je oseba, ki je ambidekster, tudi delovno uspešna (4,2). Zaposleni v okviru ankete ne ocenjujejo stresa kot negativne posledice, kar je odraz tega, da so vse trditve, povezane s stresom na delovnem mestu, ocenili kot redko do občasno (2,7). Zaposleni so ocenili tudi, da stres ni posledica tega, da je posameznik ambideksteren (2,4). To lahko iz teorije povežemo s tem, da zaposleni, ki so bolj notranje motivirani, zaradi boljšega duševnega počutja občutijo manjšo stopnjo stresa (Mom in drugi, 2019). Ker se zaposleni v anketah delno strinjajo do strinjajo s tem, da so notranje motivirani (3,9), lahko sklepamo, da občutijo nižjo raven stresa (2,7).

V intervjujih z vodji, sem izsledila, da je zanje ena izmed koristi ambideksterne organizacije prilagodljivost. Ambideksternost podjetju omogoča, da se hitro odzove na spremembe v okolju in na trgu, kar je ključno v današnjem dinamičnem okolju. Ambideksternost podjetju prinaša prihranek časa in večjo učinkovitost, saj s prilagajanjem struktur in procesov, ki podpirajo ambideksternost, podjetje naloge hitreje in uspešneje izvaja. Naslednja korist, ki sem jo zaznala v intervjujih, je spodbujanje inovativnosti. Zaposleni, ki redno iščejo izboljšave, krepijo inovacije v podjetju. Podporno okolje v ambideskternem podjetju prinaša ustvarjalno razmišljanje in razvoj novih idej, kar pa prinaša naslednjo korist, in sicer motivirane zaposlene. Ker je delo v takem podjetju bolj raznoliko, je za zaposlene tudi bolj zanimivo in vodi do njihove višje produktivnosti. Zadnja korist, ki sem jo zasledila, pa je konkurenčna prednost. Podjetje, ki je ambidekster, je bolj stabilno v dinamičnih okoljih in situacijah na trgu, obenem

pa nenehno nadgrajuje svojo tržno pozicijo in izkorišča nove priložnosti, ker razprši tveganje z različnimi segmenti poslovanja.

Po mnenju vodij, s katerimi sem opravila intervjuje, predstavlja največji izziv ambideksterne organizacije vzdrževanje ustreznega ravnotežja izkoriščanja obstoječih znanj in raziskovanja novih, s tem pa tudi izguba fokusa. Če se podjetje preveč nagiba v eno smer, lahko izgubi fokus na izvedbi ali razvoju. Vodjem se zdi pri tem ključna vloga vodstva in dobro zastavljeni cilji. Pretirana ambideksternost lahko vodi v neprestano iskanje novih pristopov in rešitev, kar lahko ogrozi uresničevanje zastavljenih ciljev. Vodje vidijo izziv ambideksterne narave podjetja v tem, da so zaposleni preobremenjeni, saj hitre spremembe zaposlenim otežujejo vzpostavitev rutin, ker nimajo dovolj časa za prilagajanje, kar pa lahko vodi v stres in zmanjšano učinkovitost. Kot zadnji izziv navedejo še razporeditev virov v podjetju (denarja, časa in ljudi) med dve nasprotujoči si aktivnosti. Če podjetje svoje vire napačno alocira, lahko oslabi poslovanje.

5.4.3 Omejitve in napotki za prihodnje raziskave

S svojim preučevanjem ambideksterne organizacije sem se omejila na podjetje Enertec, zato rezultatov ne moremo posplošiti na druga podjetja. V prihodnje bi bilo priporočljivo v raziskavo vključiti več različno velikih podjetij iz različnih panog in primerjati rezultate. Večji vzorec bi omogočal tudi poglobljene statistične analize in preučevanje povezav med omenjenimi konstrukti.

Znotraj podjetja sem opazila omejitve nepoznavanja teme ambideksternosti. Glede na to, da je bil pojem za večino zaposlenih nov, obstaja verjetnost, da so rezultati v anketi in intervjujih nepopolni. Prvo vprašanje v anketi je obsegalo 45 praks po modelu zrelosti ambideksterne organizacije, ki so bile zelo strokovno razložene, zato obstaja možnost, da jih nekateri zaposleni niso popolnoma razumeli. Kompleksnost trditev na začetku je prav tako podaljšala trajanje celotne ankete, kar je nekatere zaposlene odvrnilo od reševanja ankete do konca.

Sama sem preučevala vpliv dveh dejavnikov na ambideksternost posameznika, zato bi bilo v prihodnjih raziskavah zanimivo preučevati še kak drug dejavnik v okviru značilnosti posameznika, kot na primer strast do uspešnega opravljanja svojega dela ali naravnost posameznika k učenju (Mu in drugi, 2022). V okviru ambideksternega vodenja bi se bilo smiselno osredotočiti na to, kako paradoksalno ali transformacijsko vodenje vplivata na ambideksternost posameznikov (Kauppila in Tempelaar, 2016; Pertusa-Ortega in drugi, 2021). Pri posledicah sem prav tako za raziskovanje izbrala le dve posledici, ki se lahko pojavita pri ambideksternih posameznikih, vplivata pa tudi na podjetje, v katerem delajo, in sicer stres in delovno uspešnost. V prihodnjih raziskavah bi se bilo dobro osredotočiti še na kakšno drugo posledico, ki jo prinaša ambideksternost

posameznikov podjetju, na primer raven zavzetosti zaposlenih ali kognitivna obremenitev zaposlenih (Keller in Weibler, 2015; Pertusa-Ortega in drugi, 2021).

6 SKLEP

V okviru managementa znanja narašča zanimanje za učenje združbe ter z njim povezanega koncepta raziskovanja in izkoriščanja znanja (Liu, 2006). Izkoriščanje obstoječih znanj je povezano z izpopolnjevanjem, učinkovitostjo, izbiro in izvajanjem, raziskovanje pa z iskanjem, spreminjanjem, eksperimentiranjem in odkrivanjem (March, 1991). Medtem ko izkoriščanje obstoječih znanj v podjetju vključuje izboljšanje in razširitev obstoječih veščin in paradigem, vključuje raziskovanje novih znanj eksperimentiranje z novimi področji in temami. Izkoriščanje je manj tvegano in ima večje možnosti za uspeh, raziskovanje pa je bolj tvegano, vendar omogoča večjo prilagodljivost in odzivnost na spreminjajoče se trge (Sudhir, 2016). Raziskovanje in izkoriščanje nista konkurenčni aktivnosti, temveč dopolnjujoči se aktivnosti (Turner in drugi, 2013; O'Reilly in Tushman, 2013). Omenjeni aktivnosti skupaj tvorita ambideksterno organizacijo, ki je po Raisch in drugi (2009) predstavljena kot sposobnost podjetja, da hkrati izkorišča svoje obstoječe kompetence in raziskuje nove priložnosti, kar je ključnega pomena za dolgoročni uspeh.

Ambideksternost se preučuje na ravni podjetja, vse bolj zanimivo pa postaja tudi preučevanje ambideksternosti na ravni posameznikov (Zhou in drugi, 2024). Ambideksternost posameznika predstavlja individualno strategijo, ki lahko vodi do pozitivne delovne uspešnosti posameznika in organizacijske ambideksternosti. Dejavniki, ki vplivajo na ambideksternost podjetja, posledično pa tudi na posameznike, so kultura, strategija, struktura, rutine in IT (Stelzl in drugi, 2020), na posameznike pa vpliva zlasti ambideksterno vodenje (O'Reilly in Tushman, 2004) in njihove značilnosti, podrobneje samoučinkovitost (Zhou in drugi, 2024) in notranja motivacija (Kao in Chen, 2016).

Za celostno razumevanje ambideksternosti je bil razvit model zrelosti ambideksterne organizacije po Stelzl in drugi (2020), s pomočjo katerega sem naredila raziskavo v empiričnem delu. Ta pomaga podjetjem, da postanejo ambideksterne na podlagi ustreznih praks, strukturiranih v skladu s petimi dimenzijami sposobnosti: organizacijsko kulturo, strategijo, organizacijsko strukturo, organizacijskimi rutinami in IT.

Cilj magistrskega dela je bil povezati preučevano teorijo ambideksterne organizacije in ambideksternih posameznikov s primerom podjetja Enertec iz prakse. S pomočjo ankete in intervjujev sem odgovorila na štiri raziskovalna vprašanja, ki so se nanašala na to, ali so v podjetju prisotne značilnosti ambideksterne organizacije, ali so v podjetju prisotni ambideksterne posamezniki, kateri dejavniki vplivajo na njihovo ambideksternost in kakšne so koristi ter izzivi ambideksterne organizacije v podjetju Enertec. V anketi sem uporabila zaprti tip vprašanj, izpolnilo jo je 34 zaposlenih, sestavljena pa je bila iz sedmih

sklopov vprašanj, zato je bil povprečen čas reševanja 14 minut. Pri sklopih, kjer je imelo smisel primerjati odgovore vodij in ostalih zaposlenih, sem odgovore primerjala. Intervjuvala sem tri zaposlene osebe višjega vodstva v podjetju Enertec, ki so po pozicijah CEO, vodja HR in COO.

Ugotovila sem, da je ambideksternost v veliki meri prisotna v podjetju Enertec. Zaznamo jo tako v podjetju kot tudi pri posameznikih (zaposlenih in vodjah). V podjetju jo zaznamo v obliki vpeljanih praks (41/45), ki so jih ocenjevali zaposleni, potrdili pa so jo tudi vodje v intervjujih. Ambideksternosti v podjetju vodje pripisujejo velik pomen, saj menijo, da je to za vodje nujna lastnost. Trudijo se voditi z zgledom in zaposlenim dajejo kar veliko svobode, da sami rešujejo izzive in kreirajo nove ideje. Navdihujoči vodje s svojim vedenjem posameznike občasno do pogosto spodbujajo, da razvijejo sposobnosti izkoriščanja in raziskovanja.

Največji vpliv na ambideksternost posameznikov imajo dejavniki posameznikov samih. Zaposleni se zase strinjajo, da so ambideksteri, ker so visoko notranje motivirani in samoučinkoviti. Njihovo delo jim daje občutek notranjega zadovoljstva, saj v delu vidijo izziv. Vodje imajo nekoliko višjo notranjo motivacijo kot ostali zaposleni, kar lahko iz intervjujev pripišemo bolj dinamičnim izzivom vodij pri delu. Anketirani zaposleni so pri svojem delu samoučinkoviti, saj vedno najdejo način premagovanja ovir pri delu. Vodje podjetja Enertec iščejo samoiniciativne zaposlene, ki se izzivov lotijo po svoje (z uporabo obstoječega znanja ali z raziskovanjem novega) in jih rešijo na edinstven način, da proces dela nemoteno poteka naprej.

Pristop k ambideksternosti, ki ga uporablja podjetje po ocenah dimenzij iz anket, je kombinacija vseh treh pristopov (zaporedni, strukturni in kontekstualni). Vse tri vodje v intervjujih menijo, da je v podjetju prisotna kombinacija strukturnega in kontekstualnega pristopa. Kombinacija vseh treh pristopov nastane zaradi dinamičnosti podjetja in panoge, v kateri se nahaja ter pri zaposlenih, ki jih vodje usmerjajo na različne načine. Zaporedni pristop ambideksternosti uporabijo, ko v podjetju prilagodijo svoje strukture in procese zaporedno v času. Strukturni pristop je prisoten, ko hkratno izvajajo aktivnosti izkoriščanja in raziskovanja znanja z uporabo ločenih podenot. Kontekstualni pristop pa nastopi, ko podjetje za posameznika ustvarja ustrezen organizacijski kontekst, v okviru katerega posameznika spodbuja, da sam presodi, kako lahko razdeli svoje vire med aktivnostma.

Glavna korist ambideksterih posameznikov je delovna uspešnost. Vsi zaposleni ocenjujejo, da njihov nadrejeni zanje meni, da uspešno opravijo vse naloge, ki so bistvene za njihovo delovno mesto. Vodje zaposlenim zaupajo, jih opolnomočijo in jim dajejo svobodo, da izzive rešujejo po svoje. Vodje svojo delovno uspešnost ocenjujejo nižje kot ostali zaposleni. Glavni izziv ambideksterih posameznikov, ki je bil preučevan v literaturi in preverjan v anketi, je bil stres. Večinoma zaposleni ne ocenjujejo stresa kot negativne posledice svoje ambideksternosti. Vodje so pod višjim stresom kot ostali

zaposleni, saj imajo zahtevo po ambideksternosti, katera je povezana z višjo prisotnostjo stresne ravni.

LITERATURA IN VIRI

1. Adusei, E., Mensah, H. K. in Demah, E. (2022). Examining the performance outcome of intellectual capital: a parallel mediation analysis. *African Journal of Economic and Management Studies*, 13(4), 568 – 581.
2. Ajayi, O. M., Odusanya, K. in Morton, S. (2017). Stimulating employee ambidexterity and employee engagement in SMEs. *Management Decision*, 55(4), 662 – 680.
3. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve – AJPES. (brez datuma). *Hitro rastoča podjetja 2018-2022*. <https://www.ajpes.si>
4. Alavi, M. in Leidner, D. E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107 – 136.
5. Antosova, M. in Csikosova, A. (2011). *Intellectual Capital in Context of Knowledge Management*. <https://www.intechopen.com/chapters/16921>
6. Argote, L. in Miron-Spektor, E. (2011). Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123 – 1137.
7. Auh, S. in Menguc, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of Business Research*, 58(12), 1652 – 1661.
8. Befort, N. in Hattrup, K. (2003). Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors. *Applied H. R. M. Research*, 8(1), 17 – 32.
9. Benner, M. J. in Tushman, M. L. (2003). Exploitation, Exploration and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238 – 256.
10. Biloslavo, R. in Rusjan, R. (2018). *Strateške dualnosti v teoriji in praksi managementa*. Založba Univerze na Primorskem.
11. Birkinshaw, J. in Gibson, C. (2004). Building Ambidexterity Into an Organization. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 47 – 55.
12. Birkinshaw, J. in Raisch, S. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375 – 409.
13. Bledow, R., Frese, M., Anderson, N. R. in Erez, M. (2009). A Dialectic Perspective on Innovation: Conflicting Demands, Multiple Pathways, and Ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 305 – 377.
14. Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63 – 76.
15. Bontis, N. (2002). Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 41 – 60.

16. Cao, Q., Gedajlovic, E. in Zhang, H. (2009). Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects. *Organization Science*, 20(4), 781 – 796.
17. Chang, Y. Y., Chapman, G., Hughes, P. in Chang C. Y. (2024). Individual Ambidexterity, Relational Context and Academic Entrepreneurship Performance: Too Much of a Good Thing? *British Journal of Management*, 35, 750 – 774.
18. Chang, Y. C., Yang, P. Y., Martin, B. R., Chi, H. R. in Tsai-Lin, T. F. (2016). Entrepreneurial universities and research ambidexterity: A multilevel analysis. *Technovation*, 54, 7 – 21.
19. Cleven, A., Winter, R., Wortmann, F. in Mettler, T. (2014). Process management in hospitals: An empirically grounded maturity model. *Business Research*, 7(2), 191 – 216.
20. Corporate finance institute. (2024). *Intellectual Capital*. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/valuation/intellectual-capital/>
21. Collinson, C. in Parcell, G. (2002). *Učimo se leteti* (1. izd.). GV Založba.
22. Cravens, D. W., Ingram, T. N., LaForge, R. W. in Young, C. E. (1993). Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems. *Journal of Marketing*, 57(4), 47 – 59.
23. Crossan, M. M., Lane, H. W. in White R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522 – 537.
24. De Visser, M. in Faems, D. (2015). Exploration and Exploitation within Firms: The impact of CEO's Cognitive Style on Incremental and Radical Innovation Performance. *Creativity and Innovation Management*, 24(3), 359 – 372.
25. Dimovski, V., Penger, S. in Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management* (1. izd.). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
26. Drucker, P. F. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju* (1. izd.). Založba GV.
27. Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The Management of Organizational Design*, 167 – 188.
28. Enertec. (brez datuma). *Kariera*. <https://enertec.si/o-nas/kariera/>
29. Enertec. (2024). *Letno poročilo 2023*. AJ PES.
30. Enertec. (2024). *Poslovni načrt*. Enertec.
31. Enertec. (brez datuma). *O nas*. <https://www.enertec.si/o-nas/>
32. Farjoun, M. (2010). Beyond Dualism: Stability and Change as a Duality. *Academy of Management Review*, 35(2), 202 – 225.
33. Garvin, D. A., Edmondson, A. C. in Gino, F. (2008). Is Yours a Learning Organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109 – 116.
34. Geary, J. in Trif, A. (2011). Workplace partnership and the balance of advantage: A critical case analysis. *British Journal of Industrial Relations*, 49(1), 44 – 69.
35. Gibson, C. in Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management*, 47(2), 209 – 226.

36. Gupta, A., Smith, K. in Shalley, C. (2006). The Interplay between Exploration and Exploitation. *Academy of Management*, 49(4), 693 – 706.
37. Hassan, S., Raza, S., Malik, M. F. in Ishaque, A. (2023). Connecting the dots: a serial mediation of intellectual capital and organizational ambidexterity between high-performance work system and innovation performance. *Journal of Intellectual Capital*, 24(6), 1578 – 1603.
38. Hakim, L. (2025, 11. avgust). *What is knowledge management? A guide for 2025* [objava na blogu]. <https://www.zendesk.es/blog/knowledge-management/>
39. He, Z. in Wong, P. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481 – 494.
40. Hunter, S. T., Cushenbery, L. D. in Jayne, B. (2017). Why dual leaders will drive innovation: Resolving the exploration and exploitation dilemma with a conservation of resources solution. *Journal of Organizational Behavior*, 38(8), 1183 – 1195.
41. Idrees, H., Xu, J., Haider, S. A. in Tehseen, S. (2023). A systematic review of knowledge management and new product development projects: Trends, issues, and challenges. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), 1 – 10.
42. Indeed. (2022, 6. oktober). *What Is a Corporate Strategy? Definition, Types and Examples*. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-corporate-strategy>
43. Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. in Volberda, H. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, 52(11), 1661 – 1674.
44. Kao, Y. in Chen, C. (2016). Antecedents, consequences and moderators of ambidextrous behaviours among frontline employees. *Management Decision*, 54(8), 1846 – 1860.
45. Kauppila, O. in Tempelaar, M. P. (2016). The Social-Cognitive Underpinnings of Employees' Ambidextrous Behaviour and the Supportive Role of Group Managers' Leadership. *Journal of Management Studies*, 53(6), 1019 – 1044.
46. Keller, T. in Weibler, J. (2015). What it takes and costs to be an ambidextrous manager: Linking leadership and cognitive strain to balancing exploration and exploitation. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 22(1), 54 – 71.
47. Kenton, W. (2024, 22. junij). *Organizational Structure for Companies with Examples and Benefits*. <https://www.investopedia.com/terms/o/organizational-structure.asp>
48. Khoury, A. A., Hussein, S. A., Abdulwhab, M. in Aljuboory, Z. (2022). Intellectual Capital History and Trends: A Biometric Analysis Using Scopus Database. *MDPI*, 14(18), 1 – 22.
49. Kobarg, S., Wollersheim, J., Welp, I. in Spörrle, M. (2015). Individual Ambidexterity and Performance in the Public Sector: A Multilevel Analysis. *International Public Management Journal*, 20(2), 226 – 260.
50. Lam, A. (2019). Ambidextrous Learning Organizations. V A. Örtenblad (ur.). *The Oxford Handbook of the Learning Organization*, (str. 163 – 180), Oxford University Press.

51. Leber, M., Polajnar, M., Buchmeister, B., Pandža, K., Rojs, T. in Vujica, N. (2001). *Priročnik Menedžment znanja*. Fakulteta za strojništvo Univerze v Mariboru.
52. Liu, W. (2006). Knowledge Exploitation, Knowledge Exploration, and Competency Trap. *Wiley InterScience*, 13(3), 144 – 161.
53. March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71 – 87.
54. Marr, B., Schiuma, G. in Neely, A. (2004). The dynamics of value creation: mapping your intellectual performance drivers. *Journal of Intellectual Capital*, 5(2), 312 – 325.
55. Mazzetti, G., Schaufeli, W. B. in Guglielmi, D. (2014). Are Workaholics Born or Made? Relations of Workaholism With Person Characteristics and Overwork Climate. *International Journal of Stress Management*, 21(3), 227 – 254.
56. McCutcheon, J. M. in Morrison, M. A. (2016). *Work-Related Stress Scale*. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Ft50657-000>
57. Mom, T., Van den Bosch, F. in Volberda, H. (2009). Understanding Variation in Manager's Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 812 – 828.
58. Mom, T., Chang, Y., Cholakova, M. in Jansen, J. (2019). A Multilevel Integrated Framework of Firm HR Practices, Individual Ambidexterity, and Organizational Ambidexterity. *Journal of Management*, 45(7), 3009 – 3034.
59. Mu, T., Riel, A. in Schouteten, R. (2022). Individual ambidexterity in SMEs: Towards a typology aligning the concept, antecedents and outcomes. *Journal of Business Management*, 60(2), 347 – 378.
60. Nicole, A. (2024, 28. Marec). *Understanding Intellectual Capital: Types, Examples, and Strategic Impact*. <https://www.supermoney.com/encyclopedia/intellectual-capital>
61. Nicolo, G., Ferullo, D., Aversano, N. in Ardito N. (2022). Intellectual capital disclosure and its determinants in healthcare organisations – Evidence from Italy. *International Journal of Public Sector Management*, 36(1), 20 – 45.
62. Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14 – 37.
63. O'Reilly, C. in Tushman, M. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74 – 81.
64. O'Reilly, C. in Tushman, M. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185 – 206.
65. O'Reilly, C. in Tushman, M. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present and future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324 – 338.
66. Pertusa-Ortega, E. M., Molina Azorin, J. F., Tari, J. J., Pereira-Moliner, J. in Lopez-Gamero, M. D. (2021). The microfoundations of organizational ambidexterity: A systematic review of individual ambidexterity through a multilevel framework. *Business Research Quarterly*, 24(4), 355 – 371.

67. Pina e Cunha, M. (2022). Rethinking Organizations and Society from Paradoxes. *Organizações & Sociedade Journal*, 29(100), 195 – 216.
68. Przytula, S., Ranks, S. in Tracz-Krupa, K. (2022). Ambidexterity as the Response of Smart Industry 4.0 – Towards Better HR Practices. *Smart Industry – Better Management*, 28, 51 – 67.
69. Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. in Tushman, M. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), 685 – 695.
70. Raisch, S. in Zimmermann, A. (2017). Pathways to Ambidexterity: A Process Perspective on the Exploration – Exploitation Paradox. V W. K. Smith, M. W. Lewis, P. Jarzabkowski in A. Langley (ur.). *The Oxford Handbook of Organizational Paradox*, (str. 315 – 332), Oxford University Press.
71. Rosing, K. in Zacher, H. (2017). Individual ambidexterity: the duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 694 – 709.
72. Rozman, R., Mihelčič, M., Sitar, A. S., Tomaževič, N. in Stare, A. (2023). Izbrane teme iz ekonomike, managementa in organizacije: monografija ob 100. obletnici rojstva prof. dr. Filipa Lipovca. *Društvo slovenska akademija za management*, 1 – 219.
73. Salas Vallina, A., Moreno-Luzon, M. in Ferrer-Franco, A. (2019). The individual side of ambidexterity: Do inspirational leaders and organizational learning resolve the exploitation-exploration dilemma? *Employee Relations*, 41(3), 592 – 613.
74. Schnellbacher, B., Heidenreich, S. in Wald, A. (2019). Antecedents and effects of individual ambidexterity – A cross-level investigation of exploration and exploitation activities at the employee level. *European Management Journal*, 37(4), 442 – 454.
75. Simsek, Z. (2009). Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597 – 624.
76. Smith, W. in Tushman, M. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522 – 536.
77. Stelzl, K., Röglinger, M. in Wyrski, K. (2020). Building an ambidextrous organization: a maturity model for organizational ambidexterity. *Business Research*, 13, 1203 – 1230.
78. Sudhir, K. (2016). The Exploration-Exploitation Tradeoff and Efficiency and Knowledge Production. *Marketing Science*, 35(1), 3.
79. Swart, J., Turner, N., Rossenberg, Y. in Kinnie, N. (2019). Who does what in enabling ambidexterity? Individual Actions and HRM Practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 508 – 535.
80. Tarver, E. (2024). *Corporate Culture Definition, Characteristics, and Importance*. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/c/corporate-culture.asp>
81. Teces. (brez datuma). *Enertec d.o.o* <https://www.teces.si/sl/clanstvo/prednosti-in-ugodnosti-clanstva/enertec-d-o-o.html>

82. Teece, D. J., Pisano, G. in Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509 – 533.
83. Tempelaar, M. P. in Rosenkranz, N. (2019). Switching Hats: The Effect of Role Transition on Individual Ambidexterity. *Journal of Management*, 45(4), 1517 – 1539.
84. Trieu, H. D. X., Nguyen, P. V., Nguyen, T. T. M., Vu, H. M. in Tran, K. (2023). Information technology capabilities and organizational ambidexterity facilitating organizational resilience and firm performance of SMEs. *Asia Pacific Management Review*, 28(4), 544 – 555.
85. Turner, N., Swart, J. in Maylor, H. (2013). Mechanisms for Managing Ambidexterity: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15, 317 – 332.
86. Tushman, M. in O'Reilly, C. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8 – 30.
87. World Health Organization. (2023). *Stress*. <https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/stress>
88. Yasar, K. (2024, 9. maj). *Information technology (IT)*. TechTarget. <https://www.techtarget.com/searchdatacenter/definition/IT>
89. Yu, T., Gudergan, S. in Chen, C.F. (2020). Achieving employee efficiency-flexibility ambidexterity. *The international Journal of Human Resource Management*, 31(19), 2459 – 2494.
90. Zacher, H. in Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership and Organization Development Journal*, 36(1), 54 – 68.
91. Zhang, Y., Wei, F. in van Horne, C. (2019). Individual Ambidexterity and Antecedents in a Changing Context. *International Journal of Innovation Management*, 23(3), 1 – 25.
92. Zhou, J., Simeonova, B. in Hughes, M. (2024). 6 Antecedents of Individual Ambidexterity at Three Hierarchical Levels: A Literature Review. V M. Dabić in S. Kraus (ur.). *De Gruyter Handbook of SME Entrepreneurship*, (str. 115 – 140), De Gruyter.

PRILOGE

Priloga 1: Podatki o podjetju

Tabela 1: Osnovni podatki o podjetju Enertec

Logo	
Blagovna znamka	
Firma	Enertec, storitve, raziskave in razvoj v energetiki, d.o.o.
Skrajšana firma	Enertec d.o.o.
Glavna dejavnost	M 71.129 – druge inženirske dejavnosti in tehnično svetovanje
Naslov/Sedež	Ptujska cesta 176, 2000 Maribor
Davčna številka	SI 56989415
Matična številka	3504859000
Datum ustanovitve	16. 3. 2009
Osnovni kapital	15.000,00
Bančni račun	SI56 1010 0005 0751 947 SI56 0417 3000 1553 940

Vir: lastno delo.

Asortima glavnih storitev in proizvodov, ki jih podjetje ponuja je (Enertec, brez datuma):

- Sončne elektrarne za samooskrbo. Od leta 2016 podjetje ponuja na trgu v segmentu B2C in B2B visokokakovostne samooskrbne sončne elektrarne s poudarkom na estetskih in strokovno dovršenih rešitvah za končnega uporabnika. Sončne elektrarne so zasnovane tako, da omogočajo gospodinjstvom in podjetjem proizvodnjo lastne električne energije, kar prispeva k zmanjšanju stroškov električne energije in emisij toplogrednih plinov. S pomočjo mobilne aplikacije "Moja elektrarna" lahko posameznik vnese ustrezne podatke, iz katerih aplikacija izračuna in priporoči ustrezno moč elektrarne, kasneje pa spremlja delovanje elektrarne, kar omogoča povezava aplikacije s portalom Solaredge. Za manjše odjemalce podjetje pomaga pri pripravi vlog za pridobitev subvencij, po koncu storitve pa strankam nudijo vzdrževanje, zavarovanje in nadzor njihovih sončnih elektrarn.
- Sončne elektrarne za večje porabnike. Zaradi visokih cen energentov na trgu so potrebe po lastni proizvodnji električne energije velike pri industrijskih ali večjih poslovnih odjemalcih. Podjetje za takšne odjemalce pripravlja študije ustreznosti in primernosti rešitev. S študijo pridobijo dejanski učinek predlagane rešitve in natančno oceno deleža

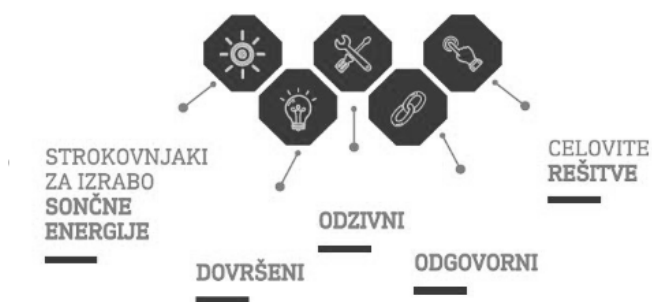
zmanjšanja odvisnosti od energije. Za večje odjemalce podjetje pripravlja vloge za prijavo na razpise nepovratnih sredstev.

- Ogrevalne rešitve (toplotne črpalke). V segmentu B2C ponuja podjetje ob izgradnji sončne elektrarne (ali nepovezano s tem) strankam vgradnjo ali menjavo kurilne naprave, ki je energetske učinkovita in okolju prijazna rešitev za ogrevanje in hlajenje. Toplotne črpalke omogočajo izkoriščanje naravnih virov toplote, kar prispeva k znatnemu zmanjšanju porabe fosilnih goriv in posledično k zmanjšanju emisij toplogrednih plinov. Če se sončna elektrarna in toplotna črpalka pri stranki uporabita hkrati, se teži k temu, da združijo instalacijski del, ki omogoča čimbolj enostavno izvedbo in čim manjši poseg.
- Hranilniki električne energije. Na pomembnosti pridobivajo tudi hranilniki električne energije, ki omogočajo shranjevanje presežkov proizvedene energije, ki jih lahko uporabniki kasneje uporabijo. Sistemi s hranilnikom so ključnega pomena za uporabnike, ki se soočajo z omejitvami pri priključni moči ali tiste, ki želijo še bolj zmanjšati svojo odvisnost od omrežja. V podjetju od leta 2023 ponujajo tudi rešitve s hibridnimi sistemi, kar predstavlja kombinacijo sončne elektrarne s hranilnikom električne energije.
- Solarni nadstreški. Za segment B2C je podjetje razvilo e-KUBO solarne nadstreške, ki izgledajo kot običajni nadstreški, pod katere lahko postavimo vozilo, le da imajo na vrhu vgrajene bifacialne sončne module. Slednji omogočajo zajem svetlobe od zgoraj, izkoriščajo pa jo tudi, ko se odbije od spodaj. Nadstrešek običajno nudi prostor za dva avtomobila, letno pa proizvede zadostno količino kilovatnih ur (kWh) električne energije za nizko energetske hiše, ogrevane s toplotno črpalco.
- Polnilnice za električna vozila. V aprilu 2024 je pričel veljati nov zakon, ki narekuje obvezno izgradnjo e-polnilnic na parkiriščih gostinskih lokalov z več kot 25 parkirnimi mesti. Podjetje temu primerno ponuja osebnim in poslovnim uporabnikom ter javnim polnilnicam dobavo in montažo polnilnic, njihovo vzdrževanje, zaledni sistem za nadzor, porabo in spremljanje delovanja polnilnic ter obračunavanje polnjenja, ki drugim podjetjem prinaša dodaten zaslužek.
- Vzdrževanje energetskih sistemov. Za dolgotrajno in učinkovito delovanje energetskih sistemov je njihovo vzdrževanje ključnega pomena. Podjetje nudi celovite storitve vzdrževanja, ki zajemajo redne strokovne preglede na terenu, optimizacijo delovanja in hitro odpravljanje morebitnih težav.

Vrednote, ki jih podjetje (predstavljene na sliki 1) zasleduje, so:

- dovršenost (Ali smo na trgu predstavili dovršeno rešitev?),
- odzivnost (Ali navdušujemo sogovornika tako, da nas bo priporočil?),
- odgovornost (Ali se vedemo odgovorno do vseh deležnikov?),
- celovite rešitve (Ali so prednosti celovite rešitve predstavljene jasno?) in
- strokovnost za izrabo sončne energije (Ali izkazujemo kompetence na področju izrabe sončne energije?).

Slika 1: Vrednote podjetja



Vir: Enertec (2024).

V podjetju imajo oblikovan kompetenčni model (Enertec, 2024) za vodstvene kompetence in splošne kompetence podjetja. Kompetence so osebne značilnosti, talenti, vrednote, osebni motivi, vzorci razmišljanja, znanje, veščine in izkušnje, katerih posledica je individualna sposobnost nekaj narediti. Z njihovo pomočjo razumejo sposobnost posameznika za opravljanje določene naloge. Ključne vodstvene kompetence so kompetence, ki jih podjetje prepoznava pri zaposlenih na vodstvenih položajih za učinkovito vodenje zaposlenih. Ključne splošne kompetence so kompetence, ki jih podjetje prepoznava pri vseh zaposlenih v podjetju. Podjetje vsak kvartal med zaposlenimi izbere sodelavca na podlagi zasledovanja vrednot in kompetenc.

Ključne splošne kompetence podjetja po Kompetenčnem modelu podjetja 2023 so:

- Agilnost – Zaposleni je v primeru izzivov usmerjen v iskanje rešitev. Pri tem se hitro znajde, pridobi ključne, razpoložljive informacije in poišče optimalno rešitev. Neprestano stremi k izboljšanju procesa.
- Odgovornost – Zaposleni redno in pravočasno poskrbi za opravljeno delo, ki ga zasleduje znotraj okvirjev kakovosti in dogovorjenih ciljev. Ob tem uporablja pristop k delu, ki vključuje tudi družbeno odgovornost.
- Samoiniciativnost – Zaposleni izvaja svoje aktivnosti proaktivno. Za dosego ciljev naloge izvaja na lastno pobudo, brez nadzora in usmerjanja. Ob tem upošteva lastne kompetence in izkušnje.
- Skrb za sočloveka – Zaposleni vzpostavlja in vzdržuje kakovostne medosebne odnose, ki pozitivno vplivajo na klimo v podjetju ter zunanja sodelovanja.
- Učenje in razvoj – Zaposleni išče, usvaja in v aktivnosti implementira nova znanja in druge veščine.

Ključne vodstvene kompetence podjetja po Kompetenčnem modelu podjetja 2023 so:

- Ciljno vodenje – Vodja odločno in sistematično postavlja ter dosega cilje, ki so v skladu z vizijo, strategijo in vrednotami podjetja.

- Vodenje z zgledom – Vodja pri svojem delu spoštuje vrednote podjetja, standarde, pravila in kodekse ter na ta način daje vzgled vsem zaposlenim.
- Razvoj sodelavcev in ekipe – Vodja išče moči in potencialne priložnosti za dodatni razvoj podrejenih ter skrbi za možnosti njihovega razvoja.

Podjetje uporablja programe, ki pomagajo pri samem projektiranju in analizi, kot so AutoCAD, Solar Edge, PvSyst in K2 Base. Razvili so tudi lasten simulator, ki omogoča izračun prihrankov, ki jih ni mogoče izračunati z drugimi preprostimi orodji in kreiranje obsežne študije izvedljivosti. Simulator pri izračunu upošteva porabo stranke, učinke baterij, porabo električnega vozila, porabo toplotne črpalke, novi omrežninski akt in druge dejavnike. Podjetje poseduje tudi sitem HEMS, ki hkrati testira več različnih sistemov, omogoča branje podatkov s sončnih elektrarn in krmiljenje e-polnilnic (Enertec, 2024).

V podjetju se bodo v prihodnosti trudili vlagati v infrastrukturne dele omrežja, kot so usmerjevalniki, dostopne točke in rezervno napajanje v strežniško okolje, kjer želijo postaviti redundančni strežnik ter dodatno povečati zanesljivost na rezervni lokaciji. S tem se ukvarjajo predvsem zaradi odzivnosti rešitev, boljše uporabniške izkušnje strank ter časovnega prihranka, ki ga strežnik prinaša (Enertec, 2024).

Priloga 2: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni.

Moje ime je Lina Colja in z vami delam v oddelku računovodstva in financ. Sem študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani in pripravljam magistrsko delo z naslovom Ambideksterna organizacija: Izkoriščanja obstoječih in raziskovanja novih znanj v podjetju Enertec. S pomočjo ankete ugotavljam, ali sta v podjetju hkrati prisotna raziskovanje in izkoriščanje znanj, kako na ambideksternost posameznika vplivajo organizacijske dimenzije (kultura, struktura, strategija, rutine, IT in vodenje) in njegove osebne značilnosti (notranja motivacija, samoučinkovitost).

Ambideksternost organizacije se nanaša na sposobnost podjetja, da hkrati izkorišča svoje obstoječe kompetence in raziskuje nove priložnosti, kar je ključnega pomena za dolgoročni uspeh, konkurenčno prednost in ohranjanje uspešnosti podjetja v turbulentnih okoljih. Aktivnosti **izkoriščanja znanja** so povezane z organizacijsko doslednostjo, stabilnostjo, izpopolnjevanjem in nadzorom (npr. učinkovitost, izboljšave s pomočjo preteklih izkušenj, ponovna uporaba dobrih rutin/praks, znanje nadrejenih podrejenim, manjše tveganje, večje možnosti za uspeh), aktivnosti **raziskovanja** pa so povezane s spreminjanjem, odkrivanjem, eksperimentiranjem, prilagodljivostjo in prevzemanjem tveganj (npr. inovacije, igra, večje spremembe, znanje med sodelavci in od podrejenih k nadrejenim, popolnoma nove rutine/izdelki/procesi, večja tveganja, velika odzivnost na trge in prilagodljivost). S tem se podjetje zavaruje, da ne postane zaradi nenehnih sprememb na trgu in v tehnologijah nezanemljivo ali celo zastarelo. Raziskovanje in izkoriščanje nista vedno konkurenčni aktivnosti, temveč sta in bi morali biti, dopolnjujoči se aktivnosti.

Vaše sodelovanje bo meni, vam in podjetju veliko prineslo, zato vas prosim, če si vzamete čas in izpolnite anketni vprašalnik, ki sem ga pripravila. Anketa je anonimna, zbrani podatki bodo uporabljeni izključno za pripravo moje magistrske naloge. V primeru morebitnih vprašanj sem na voljo na elektronskem naslovu lina.colja@moja-elektrarna.si.

Za sodelovanje se vam zahvaljujem.

Demografski podatki

1. Spol

- a) Moški
- b) Ženski

2. Starost

- a) do vključno 19 let
- b) 20 do vključno 29 let

- c) 30 do vključno 39 let
- d) 40 do vključno 49 let
- e) 50 do vključno 59 let
- f) 60 let in več

3. Najvišja dokončana stopnja izobrazbe

- a) (Ne)dokončana osnovna šola
- b) Poklicna ali tehnična srednja šola ali gimnazija
- c) Višješolska, visokošolska ali univerzitetna izobrazba (1. bolonjska stopnja)
- d) Univerzitetna izobrazba (predbolonjski) ali magisterij (2. bolonjska stopnja)
- e) Magisterij ali doktorat znanosti

4. Oddelek

- a) Režijski del in podporne funkcije (računovodstvo in finance, marketing, HR, Studenice, splošna služba, nabava, projektiva, projektna pisarna)
- c) Operativni del (prodaja, izvedba, nadzorni center)
- d) Razvojni del

5. Ali imate vodstveno vlogo v podjetju?

- a) da
- b) ne

6. Koliko let delate (vključno s študentskim delom) v podjetju Enertec?

- a) manj kot 1 leto
- b) 1 do 3 leta
- c) 4 leta ali več

7. Prvi sklop trditev se nanaša na **značilnosti ambideksterne organizacije**, ki je usmerjena v izkoriščanje obstoječih znanj (angl. exploitation) in raziskovanje novih znanj (angl. exploration). Za vsako trditev označite, ali je v podjetju praksa vpeljana (DA), ni vpeljana (NE), ali pa ni relevantna za podjetje (NI POMEMBNA).

Kultura podjetja:

1. Podjetje spodbuja strategijo ambideksternosti (izkoriščanje obstoječih znanj in raziskovanje novih znanj) s skupnimi ambicijami in kolektivno identiteto.
2. Podjetje spodbuja odprte pogovore na formalnih in neformalnih srečanjih za izmenjavo idej in spodbujanje sprejemanja napetosti med izkoriščanjem in raziskovanjem.

3. Podjetje opolnomoči zaposlene, da se poslužujejo konvergentnega razmišljanja za strukturirano reševanje problemov (izkoriščanje) in divergentnega razmišljanja za prepoznavanje priložnosti (raziskovanje).
4. Podjetje opolnomoči zaposlene, da prepoznajo in dostopajo do zunanjega znanja, ki spodbuja ideje za izkoriščanje in raziskovanje.
5. Podjetje omogoča zaposlenim, da se vključujejo v zunanje mreže strokovnjakov (znotraj in zunaj svoje panoge) za pridobivanje novega znanja in obogatitev idej, v podporo izkoriščanju in raziskovanju.
6. Podjetje zaposluje ljudi z različnimi izkušnjami, prepričanjem v lastne sposobnosti, z inovativnimi spretnostmi in usmerjenostjo v učenje, da bi spodbudilo izkoriščanje in raziskovanje znanj.
7. Podjetje zaposluje vodje, ki so sposobni preklapljati med transakcijskim (izkoriščanje) in transformacijskim vodenjem (raziskovanje).
8. Podjetje pri vodjah razvija veščine za reševanje konfliktov in usklajevanje, prav tako pa tudi njihove zmožnosti proaktivnega in anticipativnega razmišljanja, da prepoznajo in odpravijo napetosti med izkoriščanjem in raziskovanjem pri zaposlenih.
9. Podjetje opolnomoči vodje za izmenjavo informacij, skupno odločanje in sodelovanje, za boljše obvladovanje napetosti med izkoriščanjem in raziskovanjem.
10. Organizacijska kultura podjetja temelji na managementu uspešnosti in nadzoru (izkoriščanje) in hkrati na medsebojni podpori in sodelovanju (raziskovanje).

Strategija podjetja:

1. Podjetje razvija in komunicira celostno strategijo za ambideksternost organizacije (izkoriščanje in raziskovanje znanj).
2. Podjetje postavlja jasne in ambiciozne cilje učinkovitosti (izkoriščanje) in inovativnosti (raziskovanje).
3. Podjetje ima vzpostavljen sistem spodbud, v katerem so nagrade zaposlenih odvisne od rezultatov skupine (izkoriščanje) in prizadevanj za inovacije (raziskovanje).
4. Podjetje zasleduje rast v osnovni dejavnosti (izkoriščanje) in se hkrati širi tudi na nova področja (raziskovanje).
5. Podjetje si prizadeva za strateške povezave z obstoječimi in novimi partnerji, z namenom zunanjega izvajanja aktivnosti (outsourcing) izkoriščanja in/ali raziskovanja znanj.
6. Podjetje spodbuja združitve in prevzeme za vključevanje zunanjega znanja v podporo izkoriščanju in/ali raziskovanju.

Organizacijska struktura podjetja:

1. Izkoriščanje in raziskovanje se izvajata izmenično znotraj ene poslovne enote, s časovnim zaporedjem.
2. V podjetju so razvita pravila preklapljanja in procesi sprememb za lažje usklajevanje časovnega zaporedja aktivnosti izkoriščanja in raziskovanja znotraj ene enote.

3. Podjetje ima oblikovane velike in centralizirane poslovne enote z značilnostmi mehanistične strukture (izkoriščanje) ter majhne in decentralizirane enote z značilnostmi organske strukture (raziskovanje).
4. Podjetje ima oblikovane različne time znotraj ene poslovne enote, pri čemer imajo nekateri timi značilnosti mehanistične strukture (izkoriščanje), drugi pa značilnosti organske strukture (raziskovanje).
5. Podjetje omogoča zaposlenim iz iste poslovne enote, da prehajajo med mehanističnimi (izkoriščanje) in organskimi strukturami (raziskovanje).
6. V podjetju je vzpostavljeno sodelovanje prek horizontalnih in vertikalnih povezav med vsemi poslovnimi enotami, da se spodbudi izkoriščanje in raziskovanje.
7. V podjetju so opredeljeni horizontalni in vertikalni tokovi informacij, da se zagotovi povezanost med vsemi hierarhičnimi ravni za povezovanje izkoriščanja in raziskovanja.

Organizacijske rutine:

1. Podjetje razprši izbiro projektov z izbiro z nizkim tveganjem in projektov z visokim tveganjem.
2. V podjetju je vzpostavljen prilagodljiv portfelj projektov za odzivanje na strateške in okoljske spremembe.
3. Podjetje spodbuja projektno delo, ki sledi jasnim postopkom in opredeljenim ciljem ter omogoča improvizacijo in ustvarjalnost.
4. Podjetje zbira in izkorišča notranje podatke, da prepozna možnosti za izboljšave (izkoriščanje) ter zunanje podatke, da prepozna tržne spremembe in poslovne priložnosti (raziskovanje).
5. Podjetje ima vpeljane procese za povečanje učinkovitosti in uspešnosti (izkoriščanje) ter procese za zaznavanje in odzivanje na tržne spremembe (raziskovanje).
6. Podjetje spodbuja nenehne spremembe s sistemi koristnih predlogov zaposlenih za povečanje učinkovitost in uspešnost (izkoriščanje) ter možnostmi za nove ideje in poslovne priložnosti (raziskovanje).
7. V podjetju od zgoraj navzdol potekajo končne odločitve o razporejanju virov, hkrati pa je zaposlenim omogočen dostop od spodaj navzgor do virov, ki jih potrebujejo.
8. V podjetju so komunicirane jasne vloge in odgovornosti za transakcijske in transformacijske naloge.
9. V podjetju so komunicirane zahteve in odgovornosti pri ambideksternih vlogah.
10. Podjetje opolnomoči zaposlene, da menjajo med vlogami in odgovornostmi za transakcijske (izkoriščanje znanj) in transformacijske naloge (raziskovanje znanj).
11. Podjetje zagotavlja strukturirane predaje/prehode s transformacijskih (raziskovanje znanj) na transakcijske naloge (izkoriščanje znanj).
12. V podjetju med zaposlenimi poteka izmenjava najboljših praks za organizacijsko učenje in prenos znanja, z namenom integracije izkoriščanja in raziskovanja.
13. Podjetje oblikuje mešane time, da med seboj delijo strateško razumevanje in izkušnje z organizacijsko ambideksternostjo.

14. V podjetju so ponujeni programi izobraževanja in usposabljanja za obogatitev delovnih mest, za nadgradnjo znanja in spretnosti zaposlenih na področju izkoriščanja in raziskovanja.

Informacijska tehnologija (IT):

1. Podjetje krepi obstoječe spretnosti IT za podporo obstoječih izdelkov in procesov (izkoriščanje) ter razvija nova znanja in spretnosti IT za ustvarjanje novih izdelkov in procesov (raziskovanje).
 2. V podjetju se podpira razvoj veščin IT za uporabo obstoječih virov in tehnologij IT (izkoriščanje) ter za eksperimentiranje z novimi viri in tehnologijami IT (raziskovanje).
 3. V podjetju se vlaga v nove tehnologije za izboljševanje obstoječih izdelkov in procesov (izkoriščanje) ter za razvoj novih izdelkov in procesov (raziskovanje).
 4. Podjetje gradi modularno arhitekturo IT, ki omogoča integracijo standardiziranih komponent IT (izkoriščanje) in novih komponent IT (raziskovanje).
 5. Podjetje vzpostavlja medpodjetniške strategije IT za lažje sodelovanje in usklajevanje poslovnih aktivnosti med podjetji v povezavi z izkoriščanjem in raziskovanjem.
 6. Podjetje zagotavlja integracijo in usklajenost z IT veščinami in viri poslovnih partnerjev za usklajeno izvajanje strategije ambideksternosti med strateškimi partnerji
 7. Podjetje ima vzpostavljeno infrastrukturo IT, ki medfunkcijskim virtualnim timom omogoča, da izkoriščajo in raziskujejo.
 8. Podjetje ima vzpostavljeno infrastrukturo IT za zbiranje in uporabo notranjih in zunanjih podatkov, ki omogoča izkoriščanje in raziskovanje.
8. Drugi sklop trditev se nanaša na **ambideksterno vodenje**. V nadaljevanju za vsako trditev na 5-stopenjski lestvici ocenite, v kolikšni meri/kako pogosto je opisano vedenje prisotno pri vašem neposredno nadrejenem: 1 – nikoli, 2 – redko, 3 – občasno, 4 – pogosto, 5 – redno/vedno.

1. Kaznuje napake. IZKORIŠČANJE	1	2	3	4	5
2. Tolerira napake. RAZISKOVANJE	1	2	3	4	5
3. Je določil rutino. IZKORIŠČANJE	1	2	3	4	5
4. Nadzoruje spoštovanje pravil. IZKORIŠČANJE	1	2	3	4	5
5. Dovoljuje različne načine reševanja nalog. RAZISKOVANJE	1	2	3	4	5
6. Nadzoruje in spremlja doseganje ciljev. IZKORIŠČANJE	1	2	3	4	5

7. Se drži načrtov. IZKORIŠČANJE	1	2	3	4	5
8. Spodbuja eksperimentiranje z različnimi idejami. RAZISKOVANJE	1	2	3	4	5
9. Me motivira, da prevzemam tveganja. RAZISKOVANJE	1	2	3	4	5
10. Je pozoren na enotno izpolnjevanje nalog. IZKORIŠČANJE	1	2	3	4	5
11. Mi daje priložnost za samostojno razmišljanje in dejanja. RAZISKOVANJE	1	2	3	4	5
12. Daje priložnost mojim lastnim idejam. RAZISKOVANJE	1	2	3	4	5
13. Izvaja ukrepe za odpravo nepravilnosti. IZKORIŠČANJE	1	2	3	4	5
14. Spodbuja učenje iz napak. RAZISKOVANJE	1	2	3	4	5
15. Stil vodje me spodbuja, da hkrati izkoriščam obstoječa znanja in raziskujem nova. AMBIDEKSTERNOST					

9. Tretji sklop trditev se nanaša na **ambideksternost posameznika** – vas. V nadaljevanju za vsako trditev na 5-stopenjski lestvici ocenite, v kolikšni meri se strinjate s posamezno trditvijo : 1 – sploh se ne strinjam , 2 – ne strinjam se, 3 – niti se ne strinjam, niti se strinjam, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam.

1. Pri svojem delu opravljam aktivnosti, katerih donosi in stroški so trenutno neznani. RAZISKOVANJE	1	2	3	4	5
2. Pri svojem delu opravljam aktivnosti, za katere mi je jasno, kako jih opravljati. IZKORIŠČANJE	1	2	3	4	5
3. Pri svojem delu opravljam aktivnosti, ki zahtevajo, da se učim novih veščin in znanj. RAZISKOVANJE	1	2	3	4	5
4. Pri svojem delu opravljam aktivnosti, ki (še) niso del obstoječe politike podjetja. RAZISKOVANJE	1	2	3	4	5
5. Pri svojem delu opravljam aktivnosti, ki jih lahko ustrezno opravim z uporabo obstoječega lastnega znanja. IZKORIŠČANJE	1	2	3	4	5
6. Pri svojem delu opravljam aktivnosti, ki zahtevajo precej prilagodljivosti posameznika. RAZISKOVANJE	1	2	3	4	5

7. Pri svojem delu opravljam aktivnosti, ki jih opravljam, kot bi bile rutina. IZKORIŠČANJE	1	2	3	4	5
8. Pri svojem delu opravljam aktivnosti, katerih večino izkušenj sem pridobil sam. IZKORIŠČANJE	1	2	3	4	5

10. Četrty sklop trditev se nanaša na **značilnosti posameznika** oziroma njegovo **notranjo motivacijo** in **samoučinkovitost** (prepričanje v lastne sposobnosti). V nadaljevanju za vsako trditev na 5-stopenjski lestvici ocenite stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se ne strinjam, niti se strinjam, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam.

1. Moje delo mi daje občutek zadovoljstva. NOTRANJA MOTIVACIJA	1	2	3	4	5
2. Pri delu doosežem svoj cilj, četudi se pojavijo nepričakovane zadeve. SAMOUČINKOVITOST	1	2	3	4	5
3. Kadar se pri delu pojavi novost, vedno vem, kako se tega lotiti. SAMOUČINKOVITOST	1	2	3	4	5
4. Če se mi pri delu pojavijo zahtevni problemi, vem, kako jih rešiti. SAMOUČINKOVITOST	1	2	3	4	5
5. Pri svojem delu se počutim spodbujenega in imam občutek, da me delo navdaja z izzivi. NOTRANJA MOTIVACIJA	1	2	3	4	5
6. Če naletim na oviro pri svojem delu, vedno najdem način, da jo premagam. SAMOUČINKOVITOST	1	2	3	4	5
7. Pri svojem delu imam občutek osebne rasti in razvoja. NOTRANJA MOTIVACIJA	1	2	3	4	5
8. Četudi mi delo vzame veliko časa in energije, vedno doosežem svoj cilj pri delu. SAMOUČINKOVITOST	1	2	3	4	5
9. Ker sem pri delu notranje motiviran, lahko izkoriščam obstoječa znanja in raziskujem nova znanja. NOTRANJA MOTIVACIJA	1	2	3	4	5
10. Ker sem pri delu bolj samoučinkovit (sem prepričan v lastne sposobnosti), lahko pri delu izkoriščam obstoječa znanja in raziskujem nova znanja. SAMOUČINKOVITOST	1	2	3	4	5

11. Peti sklop trditev se nanaša na **stres**. V nadaljevanju za vsako trditev na 5-stopenjski lestvici ocenite, v kolikšni meri pri sebi opazate naslednje trditve: 1 – nikoli, 2 – redko, 3 – občasno, 4 – pogosto, 5 – redno/vedno.

1. Zaradi zahtev mojega dela, se doma težko sprostim. STRES	1	2	3	4	5
2. Čutim se preobremenjenega zaradi svoje delovne obremenitve. STRES	1	2	3	4	5
3. Kadar ne delam, se počutim krivega. STRES	1	2	3	4	5
4. Na delovnem mestu imam nerealne časovne pritiske. STRES	1	2	3	4	5
5. Ker pri delu izkoriščam obstoječa znanja in raziskujem nova znanja, pri delu občutim večjo raven stresa. STRES	1	2	3	4	5

12. Šesti sklop trditev se nanaša na **delovno uspešnost** posameznika. V nadaljevanju za vsako trditev na 5-stopenjski lestvici ocenite, v kolikšni meri bi se vaš nadrejeni strinjal z naslednjimi trditvami: 1 –sploh se ne strinjam , 2 – ne strinjam se, 3 – niti se ne strinjam, niti se strinjam, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam.

1. Ko opravljam svoje delo, ga opravim z visoko kakovostjo. DELOVNA USPEŠNOST	1	2	3	4	5
2. Ko opravljam svoje delo, uspešno opravim vse naloge, ki so bistvene za moje delovno mesto. DELOVNA USPEŠNOST	1	2	3	4	5
3. Ko opravljam svoje delo, ga opravim pravočasno. DELOVNA USPEŠNOST	1	2	3	4	5
4. Ko opravljam svoje delo, najprej poskrbim, da imam vse potrebne elemente za opravljanje dela. DELOVNA USPEŠNOST	1	2	3	4	5
5. Ko opravljam svoje delo, naredim malo napak. DELOVNA USPEŠNOST	1	2	3	4	5
6. Ko opravljam svoje delo, si postavim prioritete urnika dela v skladu z roki. DELOVNA USPEŠNOST	1	2	3	4	5
7. Ker lahko pri delu izkoriščam obstoječa znanja in raziskujem nova znanja, sem pri delu bolj uspešen. DELOVNA USPEŠNOST	1	2	3	4	5

Priloga 3: Vprašalnik za intervju

1. Predstavite se (starost, delovna doba, koliko let ste v podjetju).
2. Na kakšne načine v podjetju iščete nova znanja?
3. Na kakšne načine v podjetju izkoriščate obstoječa znanja?
4. Kako podjetje usklajuje raziskovanje in izkoriščanje znanja?
5. Če bi lahko sebe opisali kot vodjo, kako bi se opisali?
6. Kako mislite, da bi vas opisali vaši podrejeni?
7. Menite, da so zaposleni v podjetju ambideksterni?
8. Kako kot vodja spodbujate ambideksternost podrejenih?
9. Kakšne so po vašem mnenju koristi ambideksternosti v podjetju?
10. Kakšne so koristi ambideksternih zaposlenih?
11. Kateri so po vašem mnenju glavni izzivi, s katerimi se podjetje sooča zaradi ambideksternosti?
12. Kateri so izzivi ambideksternih zaposlenih?
13. Katerega pristopa ambideksternosti se poslužujete v podjetju?

Poznamo 3 pristope:

- Zaporednega: Zaporedni proces v času. Podjetje del časa nameni raziskovanju, del pa izkoriščanju. Uporabna v stabilnih okoljih.
- Strukturnega/simultanega: En del podenot znanje izkorišča, drugi del podenot pa istočasno raziskuje novo znanje. To je ravnovesje izkoriščanja in raziskovanja, pri katerem gre za hkratno izvajanje obeh dejavnosti z uporabo ločenih, avtonomnih podenot, prav tako pa tudi kompetenc, sistemov, spodbud, procesov in kultur – vsaka izmed njih je notranje usklajena in izvaja svojo ločeno operacijo.
- Kontekstualnega: Na ravni posameznika – njegova vedenjska sposobnost, za katerega je ustvarjen ustrezen kontekst, ki posameznika spodbuja, da sam presoja, kdaj izkoriščati in kdaj raziskovati znanje.

Priloga 4: Tabela pripadajočih praks pristopom ambideksternosti

Tabela 2: Rezultati trditev pristopov ambideksternosti po posameznih dimenzijah

Dimenzija zrelosti	Kultura	Naziv prakse	Zaporedni	Strukturni	Kontekstualni	Podjetje Enertec
		Kultura 1	X	X	X	DA
		Kultura 2	X	X	X	DA
		Kultura 3	X	X	X	DA
		Kultura 4	X	X	X	DA
		Kultura 5	X	X	X	DA
		Kultura 6	X	X	X	DA
		Kultura 7	X	X	X	DA
		Kultura 8	X	X	X	DA
		Kultura 9	X	X	X	DA
	Strategija	Kultura 10	X	X	X	DA
		Strategija 1	X	X	X	DA
		Strategija 2	X	X	X	DA
		Strategija 3	X	X	X	DA
		Strategija 4	X	X	X	DA
		Strategija 5		X		DA
		Strategija 6		X		DA
	Struktura	Struktura 1	X			DA
		Struktura 2	X			NE
		Struktura 3		X		DA
		Struktura 4		X		DA
		Struktura 5			X	DA
		Struktura 6	X	X	X	DA
		Struktura 7	X	X	X	DA

	Rutine	Rutina 1	X	X	X	NE
		Rutina 2	X	X	X	DA
		Rutina 3			X	DA
		Rutina 4	X	X	X	DA
		Rutina 5	X	X	X	DA
		Rutina 6	X	X	X	DA
		Rutina 7	X	X	X	DA
		Rutina 8	X	X		DA
		Rutina 9			X	NE (50, 45, 5)
		Rutina 10			X	NE
		Rutina 11	X	X		NE
		Rutina 12	X	X	X	DA
		Rutina 13			X	DA
		Rutina 14	X	X	X	DA
	IT	IT 1	X	X	X	Da
		IT 2	X	X	X	Da
		IT 3	X	X	X	Da
		IT 4	X	X	X	Da
		IT 5	X	X	X	Da
		IT 6	X	X	X	Da
		IT 7	X	X	X	Da
		IT 8	X	X	X	Da

Vir: lastno delo na podlagi Stelzl in drugi (2020) in Stelzl in drugi (2020).

Priloga 5: Model stopenj zrelosti

Tabela 3: Stopnje zrelosti po posameznih dimenzijah

Dimenzija zrelosti	Kultura	Naziv prakse	Novinec	Naprednejši začetnik	Kompetenten	Usposobljen	Strokovnjak
		Kultura 1			X		
		Kultura 2		X			
		Kultura 3			X		
		Kultura 4		X			
		Kultura 5			X		
		Kultura 6			X		
		Kultura 7				X	
		Kultura 8				X	
		Kultura 9			X		
		Kultura 10					X
	Strategija	Strategija 1		X			
		Strategija 2		X			
		Strategija 3	X				
		Strategija 4				X	
		Strategija 5				X	
		Strategija 6					X
	Struktura	Struktura 1	X				
		Struktura 2		X			
		Struktura 3				X	
		Struktura 4				X	
		Struktura 5					X

		Struktura 6				X	
		Struktura 7			X		
	Rutine	Rutina 1		X			
		Rutina 2			X		
		Rutina 3				X	
		Rutina 4			X		
		Rutina 5		X			
		Rutina 6			X		
		Rutina 7			X		
		Rutina 8	X				
		Rutina 9		X			
		Rutina 10				X	
		Rutina 11		X			
		Rutina 12			X		
		Rutina 13	X				
		Rutina 14		X			
	IT	IT 1		X			
		IT 2			X		
		IT 3		X			
		IT 4			X		
		IT 5			X		
		IT 6				X	
		IT 7		X			
		IT 8			X		

Vir: lastno delo na podlagi Stelzl in drugi (2020) in Stelzl in drugi (2020).

Priloga 6: Transkripti intervjujev

Intervju s CEO

Prosim, če se predstavite (starost, delovna doba, koliko let ste v podjetju).

Star sem 41 let, delovne dobe imam 16 let (od leta 2008), v podjetju sem od ustanovitve, torej od leta 2009.

Na kakšne načine v podjetju iščete nova znanja?

To počnemo s sledenjem razvoja panoge, preko tega, kar se dela v tujini, preko tega, kar se sprejema na ravni EU in z direktivami se vnaša v pravni red posameznih članic in tudi Slovenije. Na podlagi tega iščemo priložnosti in poslovne modele, ki bi lahko predstavljali potencial naši branži, zato, da se uvede kak nov produkt oziroma storitev. Kombiniramo znanja različnih strokovnjakov znotraj podjetja, iščemo, se pogovarjamo in raziskujemo podjetja, ki so naši poslovni partnerji in delujejo v dejavnosti, ki je komplementarna. Znotraj podjetja za novo znanje raziskujemo članke. Raziskovanje novih področij se v podjetju dogaja predvsem na ravni vodstva in razvojnega oddelka. Širše vodstvo se ukvarja s potencialnimi priložnostmi in vizijo razvoja branže, s katero se ukvarjamo na eni strani, na drugi strani pa z dejavnostjo, v kateri delujemo in našim dometom.

Na kakšne načine v podjetju izkoriščate obstoječa znanja?

Glede na to, kako se je podjetje v zadnjih letih razvijalo, je bilo to močno prepleteno. Na eni strani smo ugotavljali, kaj so potenciali, iskali kader, ki bi naj to znanje imel, zaposlovali tovrstni kader, v vmesnem obdobju smo vzpostavljali strukturo in oddelke, da smo vse to razdelili po specifikah posameznih oddelkov. Določili smo, ali se naj posamezni oddelek ukvarja z raziskovanjem novega, ali naj izkorišča to, kar je že novega razvito in to potem implementira preko poslovnih modelov v prodajo ter lansira izdelke in storitve, ki jih ponujamo. Še preden dodobra izkoristimo in implementiramo znanje, ki ga imamo, je že treba uvesti določene spremembe in vse popravljati zaradi narave hitro spreminjajoče se panoge. Soočamo se z izzivi, kako opustiti potrebo po nenehnem spreminjanju stvari. V ne dinamičnih okoljih stvari, ki jih nastaviš, nekaj časa funkcionirajo in se zlahka implementirajo. Ko pomislim na našo glavno dejavnost izvajanja samooskrbnih elektrarn, se zavedam, da se okoliščine nenehno spreminjajo, izzivov je nešteto. Nekaj časa so elektrodistribucijska podjetja izdajala soglasja tekoče, nato smo nastavili vse procese in je prišlo s strani enakih podjetij do zamikov. Nato so soglasja tekla tekoče, vendar se je pojavilo vse več soglasij, ki so bila zavržena in je bilo potrebno iskati rešitve od tod naprej. Pričeli smo raziskovati, katere nove produkte bi še lahko ponudili strankam, ker smo se zavedali, da dolgoročno zavrnitve soglasij ne morejo zdržati, ker bo omrežje vse to preneslo. Tehnično gledano smo vedno iskali alternative. Zakonodajno gledano so se spreminjali okvirji in spreminjajo se še vedno, od sistema obračunavanja električne energije in omrežnin, kar je v preteklosti veljalo kot stabilna zadeva. V Sloveniji so bile od leta 1970, 1980 stvari ustavljene, sedaj pa se (zraven fotovoltaike) tudi to spreminja. Fotovoltaika je že sama po

sebi nova, delujemo v zelo hitro spreminjajočih se okoljih, kjer je potrebno iz dneva v dan zadeve raziskovati, če želimo obstati in rasti. Preko procesov, ki jih nastavljamo, želimo čim manj dobrih stvari spreminjati. Določena delovna mesta zahtevajo, da izvajajo svoje delo s čim manj eksperimentiranja, ker s tem, ko so v verigi nekega procesa izvajanja aktivnosti, če ne sledijo dosledno sistemu, ki je nastavljen (pa čeprav kratek čas preden se ga zavoljo sprememb ali česa drugega spremeni), je nujno potrebno, da se izvaja dosledno, ker na koncu v orodju sistema vsako odstopanje od tega področja ali pa nespoštovanje dogovorov in procesnih nastavitvev lahko povzroči zastoj pri naslednjem v verigi, ki prevzame določeno aktivnost v izvajanje. Določena delovna mesta, ki morajo strogo izkoriščati znanje in nastavljene sisteme dela, ki ga imamo, sicer povzročajo neučinkovitost celotnega procesa. Organizacijska struktura se je nastavljala v povezavi z vzpostavljanjem procesov in takrat smo v vodstvu definirali, kako bi se organizacijsko postavili, na drugi strani pa, kako bi naj tekel nek proces, da bo učinkovitost čim večja. Ker se okoliščine in trg področja, kjer delujemo, hitro spreminja, je na drugi strani prisotna prehitra rast podjetja. Tretja stvar je še človeški faktor. Pripeljali so nas do tega, da neprestano iščemo optimume in zavoljo tega se prilagajamo z organizacijsko strukturo in z imenovanjem vodij posameznih področij, ker ugotavljamo, da so izzivi veliki, in da je potrebno dati ljudem nekaj časa, da se imajo možnost nastaviti in prevzeti v izvajanje določene aktivnosti, kot smo si zamislili na najvišjem nivoju vodij. Dogaja se, da vodje niso kos izzivom, s katerimi se soočajo. Potem jih je treba nadomestiti, zamenjati ali jih dati drugo funkcijo (manj zahtevno). Glede na kompleksnost izzivov in dinamiko okolja velikokrat vodja želi nastaviti stvar tako, kot misli, da je najbolj prav, pa žal ne pozna materije, s katero se ukvarja dovolj. Potem zavisi od tega, koliko je podrejeni pod njim odločen in ima ambicijo stvari nagovoriti, da bo šla stvar/rešitev v pravo smer. Ni nujno, da podrejeni prepozna, da bi bilo treba kaj spreminjati, na drugi strani je vprašanje, koliko je vodja dovzeten za te spremembe, če pa jih želi razumeti, ker se hitro dogajajo, pa se še ni imel časa niti sam poglobiti v problematiko. Pomembno je, koliko smatra nek problem kot pomemben v verigi celotnega procesa in v odvisnosti od vseh teh dejavnikov. Zadeve se nato izpeljejo, dokler se ne ugotovi, da bi bile nekatere lahko bolj učinkovito izpeljane. Smo v fazi, ko nastavljamo proces, ko s tem, koliko internih stroškov nam kje nastaja, spremljamo, koliko smo dejansko učinkoviti. To se zgodi, ker sodelavci niso kompetentni ali odgovorni na svojem delu za stvari, ki jih dajo od sebe. To nam povzroča neučinkovitost in stroške. Naš izziv je rast, po drugi strani pa balans med izkoriščanjem znanj in nastavljenih stvari ter v neprestanem iskanju novih priložnosti.

Kako podjetje usklajuje raziskovanje in izkoriščanje znanja?

Potrebno se je zavedati, kaj je za podjetje glavni vir prihodkov. Imamo dva vira, ki se nista bistveno spremenila. To so veliki projekti in samooskrbne elektrarne, ki jih mi nazivamo z malimi projekti. V izvajanju teh dveh glavnih stebrov iščemo optimizacije, da proces nastavljamo, ampak hkrati smo pa zavezani, da ko je proces dovolj dobro nastavljen, in odraža kompleksnost organizacijske strukture, do katere smo prišli na račun rasti, da izkoristimo to znanje in nastavitve procesa, kot ga imamo, kljub temu, da se zavedamo, da če bi sledili optimizaciji oziroma optimalni poti, bi stvari spreminjali, ampak s tem bi na

drugi strani povzročali veliko zmede in potrebnih nastavitvev znotraj ekipe, zato se nima smisla neprestano ukvarjati s tem, da uvajamo spremembe, ampak je treba določeno obdobje vzeti kot dejstvo in po njem peljati zadeve. Izven teh dveh glavnih stebrov ožje vodstvo neprestano išče nove potenciale, se pravi nove poslovne modele in dopolnitve osnovnih programov, ki bodo v prihodnosti pomenile, da podjetje sploh lahko obstaja, ker bodo te osnovne rešitve, ki jih ponujamo, neaktualne oziroma jih bo na trgu ponujalo na stotine podjetij in bo konkurenčnost področja večja in še bolj zahtevna za naše delovanje. Z osnovno filozofijo podjetja nismo nastavljeni tako, da bi želeli delati stvari, ki so trivialne in enostavne, ampak želimo dajati odgovore na izzive v energetiki, ki se komplicirajo, in ki zahtevajo raziskovanje, kar pa je tudi povezano z vlaganji. Enostavno je reči moramo inovirati, moramo iskati nove priložnosti, na trg prinašati nove produkte, ker to zahteva določena vlaganja. Od prvega dne ustanovitve podjetja, ki smo ga ustanovili trije člani, smo si zadali cilj, da želimo biti drugačni in vodilni v branži. To se lahko zgodi samo na način, da vlagaš, in da se zavežeš k temu, da boš neprestano iskal nove rešitve in jih poskušal čim učinkoviteje prenašati kot nek poslovni model ali kot nek produkt storitev na trg. Če dodamo k temu še faktor rasti, je to velik izziv, odvisen od več dejavnikov. V oddelku razvoja se hkrati dela na desetih različnih zadevah (vsaj petih zagotovo). Nekatere so modifikacije obstoječih storitev, druge so popolnoma nove storitve, spet tretje so transformacija obstoječih storitev v neko novo. Vidimo, da rešitve, ki jih danes ponujamo, jutri ne bodo več dovolj. Govorimo o prepletu, na primer naenkrat se ukvarjamo s tremi zadevami, ki so popolnoma nove in z dvema, ki jih moramo spraviti v življenje preko prodaje. V oddelku nadzornega centra z izkoriščanjem zadovoljujejo potrebe obstoječih strank in optimirajo svoje delovno področje, na drugi strani pa zanje oddelek razvoja išče nove produkte za nadzorni center, ki bi jih lahko ponudili strankam, ki imajo naše vzdrževanje. S tem povečujemo dodano vrednost vzdrževanja, ki ga stranke včasih ne vidijo kot dodano vrednost ali nekaj nujno potrebnega.

Če bi lahko sebe opisali kot vodjo, kako bi se opisali?

Samega sebe bi opisal kot nekoga, ki pretirano zaupa ljudem, kar ima za posledico dvoje. Eno je, da se v tistih ta pravih ljudeh, ki ne izkoriščajo tega zaupanja, kaže, da podjetju dajejo maksimum in je zadovoljstvo obojestransko. Na drugi strani pa se tisti, ki se s časom pokažejo, da želijo to zaupanje izkoristiti in ga ne razumejo pravilno oziroma ga razumejo samo v svojo korist in ne v korist tega, kar je treba narediti tudi za podjetje. Absolutno sem pozitivno naravnani v smislu tega, da verjamem v ljudi in poleg tega, da zaupam, jim dajem tudi svobodo pri odločanju in jih pustim, da delajo po svoje. Rezultati in čas povedo, ali smo kompatibilni eden za drugega. Sem idealist v smislu dejstva, da verjamem v to, da skupaj kot kolektiv dosegamo vrhunske rezultate, in da je vsem v podjetju mar. Kot vodja sem trajnostno naravnani, ne samo, da skrbimo za energetske gledano trajnost oziroma izrabo energije (to, kar je tudi naš core business), ampak tudi gledam na to, da skrbimo za dobre odnose, ker v službi preživimo večino budnega dela dneva in mi je zelo pomembno, da imamo odlične odnose. Stavim na iskrenost, profesionalnost, korektnost in verjamem v to, da bomo skupaj uspeli, če bomo zasledovali vrednote, ki jih imamo kot podjetje in vizijo, h

kateri smo se zavezali. Sam sebe imam za tekmovalnega in želim dosegati rezultate, zato mi je zelo pomemben rezultat in to, da smo boljši od drugih. Ne zadovoljim se s povprečjem, zato tudi kot posameznik in kot podjetje iščem sodelavce, ki želijo dosegati neke nadpovprečne stvari v življenju in spreminjati stvari na boljše.

Kako mislite, da bi vas opisali vaši podrejeni?

Sam menim, da bi me opisali kot tekmovalnega, iskrenega, odprtega.

Menite, da so zaposleni v podjetju ambideksterni?

Generalno menim, da ne. Določeni definitivno da. Mislim, da je zelo pomembno, da imajo zaposleni na nižjih nivojih jasno dodeljeno funkcijo in nalogo, kaj se od njih pričakuje. Nismo podjetje, ki bi bilo naravnano tako, da neprestano kolektivno išče nove ideje. Glede na to, kar počnemo, moramo biti strukturirani. V zadnjem obdobju zaznavam, da lahko vsak sam rešuje zadeve tako, kot sam misli, da je prav. Moje veliko vprašanje pa je, ali je prepoznal nek izziv kot realen, ali ima celovito sliko nad tem izzivom, ki ga mora rešiti. Če to na nikogar v verigi za njim ne bo vplivalo negativno, ampak samo nanj, si zelo želim, da bi ljudje bili ambideksterni – iskali rešitev sami, jo predlagali in od vodje dobili potrditev. Za določena delovna mesta lahko z gotovostjo trdim, da so zaposleni ambideksterni in to prepoznavam, za določena delovna mesta vem, da tega ni, tega ne prepoznavam, pa bi si želel. Menim pa, da je s tem potrebno biti previden, ker lahko nekdo hitro razume, da mora sam reševati izzive in prevzemati pobude za nekaj, kar lahko naprej v verigi ruši postopek dela. O tem bi bilo zanimivo presoditi, ko bi neke stvari počeli dalj časa na enak način, glede na zadeve, ki se pri nas dogajajo, ne morem reči, da to prepoznavam. V oddelku računovodstva in financ verjamem, da sama poiščeš rešitev, jo predebatiraš s svojo vodjo in jo nato tudi vpeljeta. Ambideksternost je do določene mere v nekem kontroliranem okolju zaželeno. Prekomerna pa lahko po mojem mnenju na določenih delovnih mestih povzroči mašilo oziroma neučinkovitost.

Kako kot vodja spodbujate ambideksternost podrejenih?

Moj osebni problem je, da morem samega sebe tiščati v strukturo. Za svojo pozicijo delujem preveč nestrukturirano, zavedam pa se, da je pri vodji pomembna struktura, ker je od danes na jutri ne bo, če ne bo vodja strukturirano vodil svojih podrejenih in njihovega usklajevanja. Svojim podrejenim dajem svobodo, sem tak, da nimam potrebe po načinu vodenja, da bi dosegal preko svojega prava potrditev, kako naj počnejo stvari. To počnem neavtoritativno, dokler ne vidim, da je treba zadevo rešiti, takrat pa vključim svojo avtoritativnost. Drugače se poslužujem svobode, da vsak stvar reši na način, za katerega sam meni, da je najboljši znotraj doseganja rezultatov/ciljev, ki jih imamo kot podjetje nastavljene. Kot vodja nimam nikakršne potrebe, da bi komurkoli dokazoval svoj prav, svoje poglede, zelo rad vidim, ko drugi pridejo z idejami in predlagajo nekaj. To z veseljem podprem in jih spodbujam. Svoboda idej se mi zdi nujno potrebna, da se podjetje lahko razvija še posebej v okolju, v katerem delujemo mi, brez tega ne bi bili uspešni. Menim pa, da je te zadeve potrebno znati omejiti, ker morajo na koncu biti stvari nastavljene, mi pa moramo delati stvari po osnovnih

procesih, ki so nastavljeni, da se ne spreminjajo preveč. Tudi, če vse ni optimalno, je boljše kot nenehno spreminjanje. To zahteva prilagoditveni čas pri sodelavcih, nekateri potrebujejo jasne poglede, vpeljane stvari in vzpostavljene rutine.

Kakšne so po vašem mnenju koristi ambideksternosti v podjetju?

Glavno korist ambideksternosti vidim v tem, da se stvari lahko hitro prilagajajo. Podjetje se lahko hitro odzove na spremembe na trgu, sodelavci se znajo prilagoditi na spremembe. Ljudje spremembe sprejemajo z odporom, za nas pa velja, da so edina stalnica. V zadnjem času na primer je prišlo do veliko zunanjih sprememb oziroma dejavnikov, ki so vplivali na to, da smo se morali spremeniti oziroma prilagoditi. Za razvijajočo se družbo je prilagodljivost ključnega pomena. S prilagodljivostjo in spremembami pride tudi do prihranka časa, ker smo procese dobro nastavili, ne morem pa reči, koliko je to od tega odvisno. Vse mora biti kontrolirano, ne podpiram samo svobode. Pri vsem, pri čemer se uvaja sprememba, se pa mora upoštevati pravila in osnovni proces, ki je zakon, dokler za proces še ni nujna sprememba. Mikro spremembe, ki vplivajo samo na nivoju oddelkov, na primer naše nadgradnje, CRM sistem, spremljanje projektov, vse to potrjuje, da so zaposleni polni idej, kako spremeniti in izboljšati svoj proces dela. Ne sme pa se to dogajati prehitro, ker se nima človek niti časa navaditi na spremembo, ko že pride nova.

Kakšne so koristi ambideksternih zaposlenih?

Vodje morajo biti ambideksterne. Za podrejene je pomembno ustvariti več stabilnosti, razen oddelka razvoja, da izkoriščajo znanja, ki jih imajo. Stabilizacija procesov nam daje stabilnost strukture, ljudi in tako dalje.

Kateri so po vašem mnenju glavni izzivi, s katerimi se podjetje sooča zaradi ambideksternosti?

Izziv vidim v ravnovesju enega in drugega. Določene oddelke vidim kot manj ambideksterne (npr. prodaja), na drugi strani je razvoj maksimalna ambideksternost, spet manj pri sami izvedbi. Pri izvedbi mora teči ustaljen proces dela, ta mora biti speljan, ne smemo eksperimentirati pri izvajanju nekih storitev, ampak vseeno iščemo izboljšave. Izzivi so manjši, če je prisotna stabilnost. Ker se je naš obseg zaposlenih tako hitro spreminjal (povprečno trajanje zaposlitve v podjetju je trajalo leto in pol glede na rast), vsak zaposleni potrebuje svoj čas, da se uvede v delo. Če se uvaja in se stvari zraven še spreminjajo, nima neke rutine in mu je veliko težje. Ni nas toliko, kot se stvari hitro spreminjajo, zato to za nas predstavlja izziv, ki ga povezujemo s številom zaposlenih v primerjavi s tem, kjer smo bili.

Kateri so izzivi ambideksternih zaposlenih?

Tudi sebe najdem v tem, da sem kdaj pod stresom, ker na eni strani želim, da se znamo prilagajati. Želel bi si, da samo vse teče gladko kot takrat, ko smo bili v podjetju samo trije, ampak se po drugi strani zavedam, da vse ne teče tako gladko, ker ni lahko spremeniti stvari pri 30 zaposlenih. To terja svoj čas. Mislim, da bi se lahko prav po posameznim pozicijah definiralo, kje je potreba biti bolj ali manj ambideksteren. Vodje bi morale biti. Balans

raziskovanja in izkoriščanja vidim kot velik izziv. Če vidiš v obeh skrajnostih potencial ali možnost izboljšanja, si nenehno pod stresom, ker se vse to v praksi ne more tako hitro realizirati, kot bi si to posameznik želel. Vodje smo pod večjim stresom kot sodelavci.

Katerega pristopa ambideksternosti se poslužujete v podjetju?

Zaporedni pristop definitivno ne pride v poštev, ker je prisotno oboje hkrati. Smo med strukturnim in kontekstualnim pristopom. Na ravni določenih oddelkov je prisoten kontekstualni pristop, generalno v podjetju pa strukturni pristop, ker so določeni oddelki večinoma naravnani na izkoriščanje, določeni pa na raziskovanje. Tako je trenutno, stvari pa se hitro spreminjajo. Na ravni posameznikov vidim, da nekaj časa razmišljajo, kako se česa lotiti, nato pa morajo zadevo vpeljati.

Dodatno

Imaš zelo kompleksno temo, zelo me zanimajo rezultati na koncu in teoretični del oziroma priporočila na podlagi tega, kaj bo ugotovljeno v raziskavi. Želim, da to, kar boš ugotovila, implementiramo in ozavestimo ter določeno stvar lažje normaliziramo.

Intervju z vodjo HR

Prosim, če se predstavite (starost, delovna doba, koliko let ste v podjetju).

Stara sem 36 let, imam 11 let delovne dobe, v podjetju sem 3 leta.

Na kakšne načine v podjetju iščete nova znanja?

Običajno ugotovimo potrebo po novih znanjih iz slabih praks, na podlagi tega se kasneje postavijo smernice, kaj je potrebno spremeniti. Te zadeve se povedo na tedenskih vodstvenih kolegijih, na podlagi katerih se sprejme sklep, dodeli se naloga posamezni vodji oddelka, ki mora zadevo spremeniti. Ko se zgodi neka problematika, ki se pokaže za pomembno, se vodje skupno odločijo, kako jo spremeniti. Poglobijo se v konkretni primer, ki je pripeljal do izziva, ta primer naznani na kolegiju vodja, ki opazi težavo v svojem oddelku. Rešitve iščejo višje vodje skupaj s pomočjo glavnega vodje (generalnega direktorja), ki zadevo vzame pod drobnogled in pomaga nastaviti nadaljnje korake. Včasih se zgodi, da povedo rešitev samo vodje, ki najboljše poznajo zadevo. V vodstveni ekipi smo med seboj naravnani k odprtosti za predloge k reševanju izzivov. Včasih se sprememba uvede na primeru dobrih praks drugih podjetij, drugič le v okviru notranjih predlogov vodij. Zgodi se tudi, da mislimo, da je neka praksa, ki jo izvajamo dobra, pa se nato izkaže za slabo oziroma smo delovali v lažnem upanju, da nekaj dobro delamo. Takrat posežemo po spremembi te zadeve/prakse.

Podjetje se trudi za prenos znanja med zaposlenimi horizontalno in to tudi nagovarjamo, da znanja ne držimo za sebe. Če nekdo nečesa ne ve, se mu to pove, ali pa se ga napoti k nekemu, ki mu bo znal pomagati. To vidimo kot odgovornost posameznika, ki jo nagovarjamo preko vodij, da jo prenašajo naprej. Če pride v mojem delovnem procesu do neke problematike, grem tako daleč, da se potrudim najti osebo, ki bo znala najti odgovor. Verjamem, da so tako naravnani tudi nekateri drugi zaposleni, ne pa vsi. Takrat, ko nekdo ni odgovoren, in se ne potruzi aktivno iskati nekoga, ki bi pomagal rešiti težavo, se zadeva ne reši in pride do težav. Vodje se zavedajo koga imajo v ekipi in so odprti za prenos znanja od svojih podrejenih. Imam občutek, da vodje hitro opazijo znanje svojih podrejenih in so zelo odprti za te stvari.

Do usposabljanja vedno pride, saj se prej kot slej zgodi, da mora vodja opraviti usposabljanje. Seveda obstajajo izjeme (pri nekaterih to ni potrebno), ki tudi brez usposabljanj zadeve rešujejo brez težav. Ko se opazi, da ima vodja izziv (npr. slabo komunicira), se to vnaprej načrtuje in gre na ustrezno usposabljanje. To se izvaja dvakrat do trikrat letno, za to skrbim sama s pomočjo generalnega direktorja. Če pride nekdo na novo, ga pošljemo, ko je smiselno. Pogovarjamo se tudi o tem, zakaj nekemu še ni potrebno iti na usposabljanje. Vsak vodja sam opazuje, kaj se v njegovem oddelku dogaja. Če zazna potrebo po izobraževanju ali usposabljanju zaposlenih, to sporoči generalnemu direktorju in meni. Zgodilo se je tudi že, da so prišli zaposleni sami do mene, na primer oseba, ki je imela težave s stresom. Po navadi je oseba, ki je imela težave s stresom in je želela na delavnico o tem, hitro zatem odšla iz podjetja, torej so bile težave nekje drugje že pred tem, torej presegajo samo delo.

Nova znanja iščemo z zunanjimi usposabljanji, coachingi ter izobraževanji na podlagi strokovnih znanj in izkušenj strokovnjakov. Prav tako dajemo velik poudarek mentorstvu – notranje in zunanje, kjer strokovnjaki/izkušeni sodelavci nudijo podporo, nasvete in znanje ter usmeritve. Udeležujemo se konferenc in sejmov, na katerih spoznavamo najnovejše trende in tehnologije v panogi ali na področju dela. Izobražujemo se tudi s pomočjo izobraževanj preko spleta, smo vključeni v razna združenja (SBC, OZS, ZSFV), preučujemo strokovno literaturo (revije in članki, portali, novice), ki je pomembna za panogo ali področje dela. Podpiramo razne projekte, ki prihajajo v hišo in zahtevajo učenje, razvoj veščin in kompetenc ter raziskovanje. Sodelujemo z univerzami in strokovnimi šolami, in sicer so to EPF, Fakulteta za strojništvo, SERŠ... Sodelujemo na raznih projektih za zbiranje podatkov, kjer odkrivamo nove postopke oziroma preizkušamo ideje.

Na kakšne načine v podjetju izkoriščate obstoječa znanja?

Stabilnost vidim kot našo pomanjkljivost. Ko na novo vpeljemo stvar, preden je dokončno vpeljana, se vmes še dvakrat spremeni. To povzroča velik stres in je zato delo zelo naporno. Čeprav je CEO glavni pobudnik sprememb, je na začetku letošnjega leta zaježil uvajanje sprememb, ker jih je bilo preveč. Manjše variacije so še vedno dovoljene. Za ljudi je postalo pretežko, da se je konstantno nekaj spreminjalo.

Vsak vodja naj bi sam nadziral delovne procese in njihovo izvajanje. Če se stvari ne odvijajo, kot je to dogovorjeno, zelo hitro pride do povratne informacije strank. Posamezniki v podjetju so odgovorni, da na anomalije v procesih redno opozarjajo in so tudi slišani. Notranje imamo dogovorjene procese, protokole in pravila, kako se kaj izvaja, čeprav nimamo vsega zapisanega, vsi zaposleni vemo, kako naj kaj delamo. Če se karkoli ne izvaja na dogovorjen način, se to hitro opazi. Vodje poročamo generalnemu direktorju, kaj smo s svojo ekipo podrejenih uredili in česa nismo, to je sledljivo iz tedna v teden.

Prenos znanja od vodij na svoje podrejene je naša kompetenca, in sicer se poslužujemo vodenja z zgledom. Imamo zapisane vodstvene kompetence, ki jih živijo vodje in skupne kompetence, ki naj bi jih živeli vsi. Vodja naj bi se vedel tako, kot želi, da se vede njegova ekipa, to je zelo pomembno in izpostavljeno, upošteva se tudi na letnih razgovorih vodij. Ideja je, da se kompetenca vodenja z zgledom preverja na obdobjih in kasneje letnih razgovorih, s čimer bi spremljali, če se to zasleduje. Vsak vodja preko vprašanj, ki jih imamo izoblikovana in jih postavlja samemu sebi ugotovi, če sodelavec deluje v skladu s temi kompetencami. Če niso vidne pri podrejenem, se mora potruditi, da mu jih pomaga doseči.

Znanja izkoriščamo z delavnicami in seminarji (bolj z zunanjimi), ki spodbudijo izmenjavo idej in izboljšanje procesov. Poslužujemo se deljenja dobrih praks in rednih povratnih informacij – zaposleni lahko hitro dostopajo do informacij – npr. na tedenskih ponedeljkovih srečanjih. Spreminjamo potrebe delovnih mest in s tem posledično širimo znanja in izkušnje, zaposleni so prav tako vključeni v različne projekte, zato prihaja tudi do premeščanja v druge oddelke. Izkoriščanje znanj nam omogoča tudi mentorstvo - predvsem govorimo o novih zaposlenih, kjer bolj izkušeni sodelavci delijo svoje znanje z njimi. Pomagamo si tudi z

intranetom, ki omogoča lažjo izmenjavo informacij in sodelovanje (interna spletna stran na Sharepointu, Microsoft Teams, objava protokolov).

Kako podjetje usklajuje raziskovanje in izkoriščanje znanja?

V preteklosti se je spodbujalo zaposlene k podajanju predlogov za pomoč pri boljšem delovanju procesov. Vodstvena ekipa je izbrala nekaj predlogov, posameznik pa je potem idejo izpeljal in uresničil. Posameznik je bil za dobro idejo nagrajen, ideja je imela podporo oddelka, ki ga je potrebovala, predlogi so morali biti realni in uresničljivi. Šlo je bolj za vsakodnevne manjše spremembe, kaj bi lahko delali drugače (projekt Škatla idej). Menim, da gre na eni strani za to, da imamo lastni razvojni oddelek ter na drugi strani sodelujemo še z ostalimi oddelki, ki te produkte/rešitve izkoriščajo tako znotraj kot zunaj. Pomagamo si s preučevanjem na podlagi trenutnega stanja z znanjem, ki izboljšuje procese oz. storitve. Poslužujemo pa se tudi internih/eksternih anket za pridobivanje povratnih informacij ter analizo stanja in sprejemanje ukrepov.

Če bi lahko sebe opisali kot vodjo, kako bi se opisali?

Kot vodja sem v določeni meri prilagodljiva in empatična, po drugi strani pa znam v določenih primerih stremeti k perfekcionizmu. Označuje me ciljna usmerjenost. Podpiram ekipo in se osredotočam na njeno rast. Prizadevam si, da ustvarjam klimo, kjer se vsak član ekipe počuti cenjenega in slišane. Spodbujam odprto komunikacijo in sodelovanje, saj se zavedam, da najboljše ideje prihajajo iz timov. Osredotočam sem na razvoj posameznikovih talentov in jim pomagam doseči cilje, rada opolnomočim posameznika. Največje zadovoljstvo je, ko se opazi napredek posameznikove osebne in poklicne rasti.

Kako mislite, da bi vas opisali vaši podrejeni?

Želim si, da v veliki večini iz prejšnjega opisa, vendar vemo, da se pogledi razlikujejo. Menim, da bi me opisali kot tako, ki rada prisluhne drugim, in da sem zaščitniška, vendar, sem tudi stroga in zahtevna.

Menite, da so zaposleni v podjetju ambideksterni?

Tega je zelo malo. Nekateri da, govorimo o 1/3 vseh sodelavcev, mogoče še manj. Predvsem si to sposobnost želimo od generalnega vodje in od vodij posameznih oddelkov, ki potem lahko dalje usmerjajo zaposlene k takšnemu načinu razmišljanja in vedenja. Menim, da je od vseh 10 vodij, kolikor nas je, 6 do 7 takih, ki smo sposobni ambideksternosti. Koliko vodje spodbujajo zaposlene k ambideksternosti, težko rečem. Nekateri so zelo odprti. CEO zelo spodbuja to, od nas ne pogreša proaktivnosti, temveč samoiniciativnost, da smo sami sposobni najti boljše rešitve. Če nam je kot vodjem nekaj odrejeno, smo zelo dobri v tem. Vsak vodja je proaktiven, vendar ne išče vsak dovolj rešitev na svojem področju oziroma je premalo tega. CEO ne daje natančnih navodil, kako kaj narediti, imamo proste roke. Delo mora biti narejeno, ne omejuje nas na kak način, od nas pričakuje, da bomo stvar rešili brez dodatnih navodil in opisa, kako naj jo rešimo. Imamo visoko stopnjo samoodločanja, opolnomočenosti (čeprav še vedno preveri stvar z dodatnim vprašanjem, da se pogovoriš z

njim, da ve, kaj delaš). Pomembno je, da razumeš, kaj je tvoja naloga in kaj potrebuješ, da boš to nalogo lahko speljal. CEO ve, kako s posamezno osebo ravnati in kaj mu podati. Vsi smo različni, vsak potrebuje drugačen pristop, nekaterim so natančna navodila odveč, drugim premalo. Vodje naj bi se sami odločali in prepoznali znotraj svojih oddelkov, kaj podrejeni od njih potrebujejo. Delamo na tem, da gremo na tako delavnico. Lahko potrdim, da od mene pričakuje, da sem taka tudi sama kot vodja. Do podrejenih bi naj bila, kot je on do nas, ne vem pa, ali enako pričakuje tudi od ostalih vodij za njihove podrejene. CEO tiste vodje, ki niso ambideksterni, s svojim pristopom delovanja spodbudi, da to postanejo in to od njih tudi pričakuje. Mogoče se niti on, niti ostali tega ne zavedajo, mislim pa, da on s svojim načinom funkcioniranja spodbudi v osebi, da izkoristi vso znanje, ki mu je na voljo, hkrati pa išče rešitve tudi drugod. Če temu ni tako, težko ostane na vodstveni poziciji. Vodja mora biti sposoben videti, kaj opraviti rutinsko, na hitro, in kje si lahko pusti možnost, da stvar do potankosti izpelje.

Kako kot vodja spodbujate ambideksternost podrejenih?

Imela sem primer podrejene osebe, ki je potrebovala natančna navodila, sama si štejem za dosežek, da sem pomagala tej osebi, da je postala samostojna. Imela je sicer še kako vprašanje, kar zame ni bilo odveč, da me sprašuje. Uživam, ko se nekdo pod mojim vodstvom razvija. Sama pri podrejenih spodbujam njihovo natančnost, kreativnost (s tem se razvija tudi boljša koordinacija in fleksibilnost), jim dodeljujem različne/raznovrstne naloge, ki zahtevajo na eni strani, da se uporablja in pogloblja obstoječe znanje ter se hkrati iščejo boljše rešitve na drugi strani, kolikor se da ustvarjam zanje primerno delovno okolje (psihično in fizično). Podrejene za dobro delo in izboljševanje lastnih sposobnosti pohvalim in nagradim za motivacijo. Podrejenim omogočam svobodo, da do neke mere sami speljejo stvari, sama jim zaupam, če so do sedaj delali te stvari dobro. Ni nujno, da je to, kar jaz mislim, vedno prav. Dopuščam, da podrejeni dajo povratno informacijo, če kaj ni dobro opravljeno, če kak proces ne teče dobro. Včasih me je bilo strah, da, če kaj ne bo urejeno tako kot sem si zamislila, da sploh ne bo narejeno. Ta način sem opustila s pomočjo coachingov in generalnega direktorja in danes razmišljam drugače. CEO nas usposablja (coaching) in s tem krmili še ostale zaposlene v podjetju preko nas, od nas pričakuje, da pridobljena znanja na takih usposabljanjih prenesemo naprej, nase in na podrejene. Časa za vodenje ni, potrebno ga je znati najti. Naloge je potrebno porazdeliti tako, da se ima vodja čas ukvarjati tudi z vodenjem.

Kakšne so po vašem mnenju koristi ambideksternosti v podjetju?

Za podjetje to pomeni povečanje prilagodljivosti, kar prinaša korist v delovnih okoljih, ki so dinamična in kjer je potrebno hitro prilagajanje/odzivanje na spremembe. Prav tako se poveča produktivnost, saj gre za hitrejšo in učinkovitejšo opravljanje nalog. Takšen način je tudi ključen za razvoj novih idej in rešitev, ki temelji na podlagi inovativnega in kreativnega razmišljanja.

Kakšne so koristi ambideksternih zaposlenih?

Zaposleni si s tem povečajo možnost za privlačnost na trgu dela. Takšen način predstavlja dodatno zaželenost zaradi njihovih sposobnosti. Zaposleni so tudi bolj ustvarjalni in sposobni reševati probleme.

Kateri so po vašem mnenju glavni izzivi, s katerimi se podjetje sooča zaradi ambideksternosti?

Najprej vidim izziv v tem, kako nastaviti organizacijsko strukturo, ki takšen način podpira. Potrebno je tudi vzpostaviti pravo ravnotežje med vlaganjem v inovacije in ohranjanjem učinkovitosti obstoječih procesov. Prav tako se morajo primerno razporediti finančni viri in druga sredstva. Izziv vidim tudi pri dojemanju kulture, ki podpira oboje. Najprej podjetje potrebuje gonilno silo, ki takšen način razmišljanja sploh prepozna, ga spodbuja in ga zna prenašati ter vplivati na druge. Na drugi strani pa še deležnike, ki so pripravljeni videti potencial in živeti ter vnašati takšen način v svoje delovanje.

Kateri so izzivi ambideksternih zaposlenih?

Tudi zaposleni imajo izzive, največjega vidim v motivaciji. Če ni vodje, ki osmišlja takšen način zaposlenemu, obstaja veliko tveganje, da zaposleni ne bi ohranjal motivacije v okolju, ki zahteva stalne spremembe in prilagoditve. Zaradi tega, ker morajo zaposleni hitro preklapljati med nalogami in pristopi, se poveča stres, in če zaposleni ni že sam po sebi takšen, da ima višjo raven energije in potrebe po takšnem načinu dela, je zanj to lahko dejansko zelo obremenjujoče in posledično lahko vodi v potrebo po menjavi zaposlitve. Zaposleni morajo težiti k nenehnemu razvoju znanj in veščin in prav tako morajo biti sposobni učinkovito komunicirati z drugimi zaposlenimi iz ekip, kar je lahko težavno. Preklapljanje med izkoriščanjem in raziskovanjem vzame zelo veliko časa. Oseba porabi veliko časa, če dela eno stvar in nato preklopi na drugo.

Katerega pristopa ambideksternosti se poslužujete v podjetju?

V mojem oddelku in ostalih oddelkih menim, da gre za kombinacijo kontekstualnega in strukturnega. Odvisno od tega, ali gre za pristop do vodij ali posameznikov znotraj oddelka. Predvsem z vidika najvišjega vodstva do vodij opažam, da gre za uporabo kontekstualnega pristopa, nadalje pa z vidika vodij oddelkov do ostalih deležnikov strukturnega pristopa.

Dodatno

Dobro bi bilo na koncu to vse na kratko predstaviti na enem izmed kolegijev.

Intervju s COO

Prosim, če se predstavite (starost, delovna doba, koliko let ste v podjetju).

Sem vodja razvoja in direktor operacij v podjetju Enertec, star sem 45 let, dve leti sem že v podjetju Enertec, točne delovne dobe ne vem.

Na kakšne načine v podjetju iščete nova znanja?

Eno je klasično brskanje po informacijah, druga metoda je zaposlitev oseb s specifičnimi znanji, tretja metoda so klasična izobraževanja, četrta metoda je pa prisotnost na konferencah in sejnih, kjer pridobivaš informacije o novostih z določenih področij. Vedno izhajamo iz potrebe na trgu, zanima nas, kaj je potreba na trgu in koliko močna je ta potreba. Drugi korak je, da se odločimo, ali bomo to potrebo zadovoljevali, tretja stvar pa je, da preverimo ali imamo v podjetju znanja, kompetence in razvite produkte, ki zadovoljujejo to potrebo oziroma moramo razviti nove produkte, ki zahtevajo nova znanja, nove produkte, ki bodo zadovoljevali določeno potrebo na trgu. V kolikor se v podjetju sprejme odločitev, da bomo neko potrebo zadovoljevali, gremo v precej pridobivanja novega znanja. Kot COO lahko povem, da oddelki, ki so direktno pod mano (razvoj, projektiva, izvedba, nabava in projektna pisarna) izvajajo stvari na prej omenjen način.

Na kakšne načine v podjetju izkoriščate obstoječa znanja?

Pri obstoječih znanjih vidim dve možnosti. Ali se zadovoljiš in rečeš, ta znanja so mi dovolj, ali pa želiš znanja nadgrajevati. Težimo k temu, da se vedno obstoječa znanja nadgrajujejo, in da smo s tem tudi pri obstoječih produktih, pri obstoječih procesih, aktivnostih, ki jih izvajamo na trgu, v skladu s standardi, ki veljajo na nekem trgu. Drugo pa je, če se pojavi nova potreba na trgu, potem je potrebno poiskati nove kompetence, novo znanje v podjetju, da razvijemo produkte ali storitve, ki bodo zadovoljevali to potrebo. Smo zelo razvojno podjetje. Obstoječa znanja, ki jih imamo znotraj podjetja, moramo nenehno izpopolnjevati. Druga pomembna stvar je tudi prenos znanja med sodelavci in med oddelki. Če bi se zadovoljili s tem, da imamo dovolj znanja, da ne potrebujemo ničesar več in bi delali samo to, kar znamo danes, potem nas čez dve leti ne bi bilo več. Podjetje v prvi vrsti izkorišča znanje, ki ga ima in hkrati vlaga v raziskovanje novih znanj, da lahko dopolnjuje obstoječa. V podjetju je velik del posla, ki je utečen in se izvaja od leta 2009, to je postavitve sončnih elektrarn, imamo pa tudi nove oblike poslovanja, ki zadovoljujejo nove potrebe na trgu, kjer je vlaganje v pridobivanje znanja bistveno večje. Če se v osnovnem poslu izkorišča obstoječa znanja in se dograjuje, potem se pri drugih poslih (na primer upravljanje z energijo in e-mobilnost), s katerimi se podjetje v preteklosti ni ukvarjalo, pridobiva popolnoma z raziskovanjem novih znanj.

Kako podjetje usklajuje raziskovanje in izkoriščanje znanja?

Iz osnovnega posla, ki ga podjetje izvaja, se del prihodkov oziroma ustvarjene vrednosti iz tega posla nameni za raziskovanje in uvajanje novih poslovnih priložnosti. V ta namen je ustvarjen v podjetju razvojni oddelek, katerega namen je posodabljanje obstoječi posel in

razvijati nove posle. Podjetje se za ta balans odloča na planski konferenci, kjer se definira, koliko sredstev je namenjenih razvojnemu oddelku in s temi sredstvi v razvoju pridobivamo pretežno samo nova znanja. Gre za raziskovanje po novih znanjih, po usvajanju novih kompetenc, zato, da lahko na trgu ponudimo nove produkte in nove storitve. Del sredstev je pa namenjen tudi za krepitev obstoječih znanj, ki so v glavnini v podjetju. To je prva faza. Potem, ko razvojni odderek pridobi znanja iz nekega novega področja, in ko pride do poslovne odločitve, da se v podjetju pričnemo ukvarjati z nekim novim produktom ali novim poslovnim področjem, potem pride do internega prenosa znanja na ostale oddelke v podjetju, ki morajo biti seznanjeni z novimi procesi, produkti, novim načinom prodaje, zaračunavanja in tako naprej. Razvojni odderek je prav tako namenjen raziskovanju in pridobivanju novih znanj, tukaj imamo dedirano skupino ljudi, ki so namenjeni izključno temu, njihovo delo je v 80% usmerjeno v raziskovanje novih zadev, le 20% predstavlja izpopolnjevanje obstoječih. Pri ostalih oddelkih v podjetju je situacija obratna. 80% se izkorišča obstoječega znanja, 20% pa je zagotovo po vseh oddelkih (v enem več, drugem manj – različna dinamika skozi leto), namenjenih temu, da pridobivajo nova znanja. Če ne bi vsi v podjetju konstantno pridobivali novih znanj (tako na obstoječem kot novem področju), čez dve leti ne bi več obstajali. Na planski konferenci določimo tudi, koliko sredstev se bo namenilo izobraževanjem, govorimo o izobraževanjih obstoječih zaposlenih po oddelkih, zato, da ob svojem rednem poslu pridobivajo nova znanja s področja, ki ga trenutno obvladajo. V razvojni odderek se investira, da pridobiva nova znanja. Ko pridobi ta nova znanja, za katere je omejeno sredstev, jih potem tudi razširi znotraj po podjetju. Z interno razširitvijo znanja ostali oddelki pridobivajo nova znanja.

Če bi lahko sebe opisali kot vodjo, kako bi se opisali?

Sem umirjen vodja, ampak »zaguljen«. Kot vodja v prvi vrsti zasledujem interese lastnikov. Interesi lastnikov so, da podjetje ustvarja dodano vrednost. To je moj prvi cilj. Drugi cilj je raziskati, na kakšen način lahko ustvarjamo dodano vrednost za podjetje. Nekaj lahko ustvarjamo z obstoječim poslom, ostalega pa po mojem pristopu ne smemo staviti samo na enega konja, zato na trgu raziskujemo, kateri so drugi posli, ki so še zanimivi za podjetje. Pridobivati moramo znanja in razviti te posle, področja do te mere, da lahko enkrat postanejo pomembna dopolnitev k obstoječemu poslu ali pa celo postanejo glavni posel v prihodnosti. Druga stvar je, da iščem potrebe na trgu in skrbim za to, da bodo imeli sodelavci dovolj ustreznega znanja za zadovoljitev teh potreb. Tretja stvar je pa operativno-organizacijske narave, da poskrbim, da cilje, ki si jih zastavimo, tudi dosežemo. Za mene kot vodjo je pomembna komunikacija in moč argumentov. Nikoli ne izhajam iz pozicije moči, v smislu, da bi oporekal sodelavcem, in da bo veljala moja, ker sem tako rekel kot njihov nadrejeni. Tega ne počnem. Vsakega, ki ima ustrezen argument za kakršnokoli odločitev, ga poslušam in ga poskušam, če se mi zdi utemeljen, upoštevati, če ne, mu tudi argumentiram, zakaj menim, da je to samo enostranski pogled, ki ne zadovolji celotne situacije. Na delovnem mestu prisegam na korektno poslovno komunikacijo, hkrati pa pričakujem in zahtevam, da stvari, ki se jih dogovorimo, spoštujemo in tudi izvajamo. To je tudi del tistega korektnega

odnosa, ki mora potekati v obe smeri. Imam visoko empatijo do ljudi, ki pa se preneha v trenutku, ko dobim potrditev, da nekdo to empatijo izkorišča. Takrat sem neizpros.

Kako mislite, da bi vas opisali vaši podrejeni?

Ne vem, kaj mislijo drugi, si pa želim, da ta opis, ki sem ga imel sam o sebi, dojemajo na enak način. Ker če ga ne, me zelo zanima povratna informacija, kaj bodo drugi rekli, da vem, če se moj pristop k delu ne sklada z dojemanjem mojega dela in mojega prizadevanja.

Menite, da so zaposleni v podjetju ambideksterni?

Mislim, da v naravi ljudje niso ambideksterni. Zagotovo pa imamo v podjetju ljudi, ki so sposobni tovrstnega razmišljanja. Ne mislim, da je smiselno ljudi spodbujati, da so ambideksterni vedno in povsod. Podjetje je organizacija, kjer je treba v prvi vrsti speljati oziroma delati na svojem področju aktivnosti, ki se od posameznika pričakujejo. Če bi vsak gledal na več strani, bi lahko to pripeljejo do kaosa v podjetju. V vsakem primeru se pa od zaposlenih pričakuje in se jih tudi spodbuja, da na svojem delovnem mestu, v okviru svojih procesov poskušajo iskati rešitve, ki so lahko nove, drugačne od trenutnih v uporabi, jih predlagati in jih po potrebi tudi implementirati. Vsak zaposlen se mora na svojem delovnem mestu vprašati, ali stvari, ki jih počne, dela na najboljši način ali lahko aktivnost pripelje na višji nivo oziroma jo izpopolni. Si pa ne predstavljam, da se nekdo v računovodstvu sprašuje o tem, ali bi še delal v računovodstvu ali bi šel delat montaže. Mi se moramo prilagajati in posodabljeni, da preživimo na trgu. So pa oddelki in posamezniki, ki so sposobni večjega prilagajanja in razvoja, drugi pa so zavezani k rutini in bolj izkoriščajo znanje, ki ga imajo. S tem ni nič narobe. Menim, da bi vodje morale biti ambideksterne, to je zame pogoj, da lahko postaneš vodja.

Kako kot vodja spodbujate ambideksternost podrejenih?

Najbolj s tem, da jim postavljam vedno nove izzive. S tem, ko imajo vedno nove izzive, morajo razmišljati ambideksterno, če jih želijo rešiti. Imam enak pristop na vseh oddelkih, ker to izvira že iz človeške narave, da je zelo težko imeti različne stile vodenja različnih oddelkov. Na določenih oddelkih je te potrebe več (razvoj – konstantno spodbujanje pridobivanja in raziskovanja novih znanj), na drugih manj (projektna pisarna – se spodbuja posodobitev procesov, glavnina pa želim, da teče, kot smo dogovorjeni po določenem procesu). Od vsakega sodelavca pričakujem, da ve, kakšna je njegova vloga v delovanju te organizacije, in da svojo vlogo oziroma delo, ki ga opravlja, izpopolnjuje. To je osnovno pričakovanje, ki ga imam pri sodelavcih. Nekateri so bolj nagnjeni k temu, da želijo in težijo zaradi osebnosti, da zbirajo informacije od drugod, zato, da bo njihovo delo boljše, druge je pa potrebno spodbujati. Spodbujam jih na način, da če ne vidim napredka, jim postavim izziv ali zahtevo, da se določena stvar mora spremeniti, in da mora začeti posameznik razmišljati na drugačen način in rešiti potrebo.

Kakšne so po vašem mnenju koristi ambideksternosti v podjetju?

Največja korist tega je, da se podjetje prilagaja zahtevam na trgu, torej je prilagodljivo. Druga velika korist je, da vidim delo kot bolj zanimivo. Če je delo zanimivo, so ljudje bolj motivirani. Če so ljudje motivirani, je več narejeno. Verjamem v to, da noben vodja ne more doseči take učinkovitosti s postavljanjem ciljev, kot jo lahko doseže z motivacijo zaposlenih.

Kakšne so koristi ambideksternih zaposlenih?

Vidim jih zelo podobne kot pri podjetju. Če izhajam iz sebe, če bi bil osredotočen samo na procese, ki jih izvajam, potem bi v službi »štempljal«
papirje osem ur in šel po osmih urah domov. Bil bi vesel, ko bi napočil petek, ker bi imel dva prosta dneva in zelo bi bil razočaran vsak ponedeljek, ko bi moral spet v službo. Če konstantno razmišljam, kako svoje delo izpopolnjevati, prinesiti nova znanja, narediti drugačen način, to povečuje mojo motivacijo. Če sem bolj motiviran, dosegam višje cilje. Če dosegam višje cilje, dosegam visoko zadovoljstvo. Dogaja se mi, da mi v petek zmanjkata dva dni v tednu za vse stvari v tekočem tednu, ki sem jih planiral v tem tednu opraviti. Menim, da smo na ta način bolj motivirani, zagnani, podjetju bolj uporabni in še kaj, sami smo notranje zadovoljni.

Kateri so po vašem mnenju glavni izzivi, s katerimi se podjetje sooča zaradi ambideksternosti?

Da lahko izgubi fokus. Če bi bilo podjetje pretirano ambideksterno, potem bi lahko to povzročilo, da bi zgubili jasen fokus za doseganje ciljev, ker bi vedno iskali druge poti, druge načine, ki bi prispevali k doseganju ciljev, kar pa ni vedno najboljše. Ko sem delal na velikih evropskih projektih, ki se načrtujejo od 3 do 4 leta, je nato sledila faza realizacije, ki je trajala naslednjih pet let. Minilo je kar nekaj časa od faze snovanja projekta pa do tega, da se je projekt zaključil. V visokotehnoloških krogih je lahko toliko časa ogromna razlika v tehnologiji, znanju, pristopu. Vse te akterje, ki so bili zadolženi za velike projekte v Evropski Uniji, sem spraševal, zakaj ne posodobimo projekta, ker imamo ogromno novega znanja, na podlagi katerega bi lahko nov projekt bolje dokončali. Od njih sem dobil odgovor, da smo se na začetku zavezali, da bomo v določenem času opravili projekt na točno določen način z določenim znanjem in tehnologijami. Vztrajali so, da se projekt izvede na dogovorjen način, znanje, ki pa smo ga naknadno pridobili tekom projekta, pa lahko uporabimo za načrtovanje novega. Čez čas sem ugotovil, da je ta pristop dober, ker se velikokrat zgodi, da pričneš izvajati projekt in ugotoviš, da so nekatere stvari boljše in so se spremenile, se vrneš v fazo planiranja, ga planiraš nekaj časa, ga zopet izvajaš, se spomniš spremembe in se vrneš v planiranje ter ga nikoli ne dokončaš, ker si v neskončnem krogu.

Kateri so izzivi ambideksternih zaposlenih?

Podobno kot pri podjetju. Ljudje se lahko potem lotijo vsega, kar je vezano na njihove aktivnosti in tudi na to, kar ni. Če bi bili preveč ambideksterni, bi se lahko preveč ukvarjali s stvarmi, kako bi posodobili svoje delo, kako bi ubrali druge pristope, pridobivali nova znanja, hkrati pa ne bi skrbeli za to, da je njihovo delo narejeno. Količina časa v službi je omejena, zato je potrebno najti ravnovesje. Oseba je lahko razpeta med tri različne načine,

kako rešiti eno situacijo, se vrtiš v tem, zagotovo si v stresu, ampak menim, da si v stresu, ker ne rešiš situacije, ker veliko razmišljaš in ne prav veliko rešiš.

Katerega pristopa ambideksternosti se poslužujete v podjetju?

Menim, da imamo mi mešanico drugega in tretjega pristopa. Za to bi se odločil, ker imamo močan razvojni oddelek, ki izključno pridobiva nova znanja, ima svojo strategijo, svojo organiziranost, svoj način dela, ki ni veliko povezan z ostalimi procesi v podjetju. Delno pa je pristop tudi kontekstualen, tega ne samo, da ga imamo, celo pričakujemo to od zaposlenih, da poskušajo na svojem delovnem mestu v okviru svojih zadolžitev raziskovati in pridobivati nova znanja, ubrati druge pristope, ki bi bili za podjetje smiselni in bolj optimalni. Ena stvar tega postavljanja v kontekst je tudi postavljanje izzivov, ki jih zaposleni morajo rešiti in so prisiljeni, da pridobivajo nova znanja.

Dodatno

V večjem proizvodnem podjetju za tekočim trakom si ne predstavljam nekoga, ki bi bil ambideksteren. On svoje delo opravlja čim hitreje in čim bolje na enak način ter čimbolj spretno. Če bi vsaka šivilja imela svojo idejo o šivanju, nobena konfekcija ne bi bila dobra, če bi vsak v liniji proizvodnje vozil razmišljal na drugačen način, kako pritrditi kolesa, ne bi bilo dobro. Menim pa, da vsi ljudje, ki razmišljajo, kako stvari narediti bolje in drugače ter to predlagajo svojim vodjem in so njihovi predlogi uslišani, predstavljajo gonilo razvoja. Tista podjetja, ki to dopuščajo, spodbujajo in z določenim smislom implementirajo, so lahko zelo uspešna, druge poti sploh ni. Če bi nekdo rekel, mi vse vemo in bomo to delali na enak način kot do sedaj, ne bi preživel. Podjetja, ki bi izključno raziskovala in se samo ukvarjala s tem, kako bi stvari naredili drugače in boljše ter nič naredili, ne bi žela sadov teh raziskovanj. Mene na razgovoru vedno zanima, kaj ljudje počnejo v prostem času in privatnem življenju. To mi daje širšo sliko o tem, kakšen je človek. Izogibam se ljudi, ki hodijo v službo in ne počnejo nič drugega. To je zelo povezano z ambideksternostjo.