

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VLOGE MANAGERJA PO MITZBERGU V UČEČI SE
ORGANIZACIJI**

Ljubljana, marec 2008

IRENA JAMNIK

IZJAVA

Študentka Jamnik Irena izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Vlada Dimovskega in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 14.3.2008

Podpis:

KAZALO

1.	Uvod.....	1
2.	Opredelitev učeče se organizacija.....	5
2.1.	Opredelitev učeče se organizacije po različnih avtorjih	5
2.2.	Značilnosti učeče se organizacije.....	9
2.3.	Nujnost učeče se organizacije	10
2.4.	Od klasične k učeči se organizaciji	11
2.5.	Kako ustvariti učečo se organizacijo	13
2.5.1.	Interaktivni elementi učeče se organizacije	15
2.5.2.	Situacijski elementi učeče se organizacije	17
2.5.3.	Analiza tveganja – za spremembo ali ne?.....	17
2.6.	Kriteriji za oceno organizacije kot učeče se organizacije.....	19
2.7.	Model učeče se organizacije	20
2.8.	Odgovornost in lastnosti zaposlenih v učeči se organizaciji	20
2.8.1.	Znanje zaposlenih kot kapital učeče se organizacije	21
2.8.2.	Znanje in učenje.....	22
2.8.3.	Organizacijsko učenje.....	22
2.8.4.	Zvrsti učenja v učeči se organizaciji	27
2.9.	Model implementacije učeče se organizacije: Model FUTURE-O®	31
3.	Manager v učeči se organizaciji.....	32
3.1.	Izzivi sodobnega organizacijskega okolja	32
3.2.	Spreminjajoča se paradigma managementa	33
3.3.	Ključne naloge managementa v učeči se organizaciji	35
3.4.	Spodbujanje uspešnosti zaposlenih.....	39
3.5.	Timsko delo	42
3.6.	Kompetence	43
3.7.	Lastnosti in spretnosti managerja učečega se podjetja	44
3.8.	Veščine in znanja managerjev	48
3.9.	Čustvena inteligenca	50
4.	Vloge managerja po Mintzbergu v učeči se organizaciji.....	54
4.1.	»Mintzbergov« manager	54
4.2.	Deset vlog managerja po Mintzbergu	57
4.3.	Nove vloge managementa v učeči se organizaciji	60
4.4.	Karakteristike uspešnih managerjev	65
5.	Sklep	74
6.	Literatura.....	76
7.	Viri:.....	81

1. Uvod

Tradicionalna podjetja so delovala po načelih hierarhije in reda, kar so vzpostavila s pomočjo vodenja, nadziranja in komuniciranja. Zaposlene so obravnavala kot ljudi, ki so se ob vstopu v podjetje odpovedali svoji zasebnosti in se v celoti podredili njegovim zahtevam. Vodje so jim odredili, kaj in kako naj delajo, s številnimi predpisi pa so določili tudi, kako naj se vedejo.

V konkurenčnem poslovnem okolju, kjer morajo biti podjetja hitrejša, bolj učinkovita, kjer morajo zagotavljati boljše storitve in končno, biti bolj dobičkonosna, so aktivni in opolnomočeni zaposleni bistvenega pomena. Ključna naloga vodij tako postane ustvarjanje ustreznih razmer, v katerih lahko zaposleni čim bolj izkoristijo vse svoje zmožnosti. Uspešno vodenje ljudi je zato verjetno eden največjih izzivov, s katerim se srečujejo podjetja.

Vse težje je najti konkurenčno prednost, s katero podjetje pridobiva prednost pred ostalimi podjetji v konkurenci ali s katero le želi doseči cilj poslovne uspešnosti. V ekonomiji, kjer je edina gotovost obstoj negotovosti, predstavlja znanje edini vir trajne konkurenčne prednosti. Na temelju slednjega se je v 21. stoletju izoblikovala učeča se organizacija. Učeča se organizacija je organizacija, kjer ljudje neprestano izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, katere si resnično želijo, kjer gojijo nove in raztegljive načine, vzorce mišljenja in kjer se ljudje neprestano učijo, kako se učiti skupaj. Učeča se organizacija se je sposobna neprestano učiti, je odprta za okolje in ima željo, potrebo po povečevanju sposobnosti učenja (Klopčič, 2006, str.1).

Temeljna razlika med tradicionalno in učečo se organizacijo je predvsem v miselnosti, v kulturi obeh in v organizacijskem duhu. Klasična organizacija postavi v središče dobiček, ljudje pa zanjo pomenijo predvsem strošek. Učeča se organizacija razume kot temelj svoje biti aktivnega, ustvarjalnega človeka, ki je lastnik svojih znanj in sposobnosti oziroma kompetenc. Njen glavni cilj je povečanje intelektualnega kapitala, ki postaja pravzaprav edina konkurenčna prednost. Za učečo se organizacijo je pomemben celovit način dela, ki vključuje tudi spremembo celotne kulture organizacije, to pa je dolgotrajen proces in je lahko izveden le ob podpori vodstva in z vključenostjo vseh zaposlenih (Delić, 2005, str. 27).

Organizacije in posamezniki, usmerjeni v razvoj in kakovost delovanja, ki stremijo k spremembam in doseganju boljših rezultatov, ob stvarnem upoštevanju v praksi uresničljivih izhodišč za oblikovanje vizije in ciljev sami ustvarjajo pogoje za pot do uspeha. Osrednje mesto je treba nameniti zaposlenim, njihovem znanju in usposobljenosti. To bo v prihodnje tudi ključni dejavnik napredka in razvoja. Bistvenega pomena bo načrtno vlaganje v zaposlene, razvoj še učinkovitejših in ustrežnejših metod učenja, poučevanja, obveščanja in svetovanja. Zaposlene je treba znati spodbuditi k sodelovanju in skupnemu reševanju nalog ali težav, načrtno je treba ustvarjati in razvijati

kompetence zaposlenih v povezavi z delom, jim omogočiti samostojno oblikovanje predlogov in rešitev ter sprejemanje odgovornosti, jih podpirati in jim dajati ustrezne možnosti za doseganje posameznih ciljev in uspehov ter tako udeležati skupno rast oziroma razvoj.

Učečo se organizacijo razumemo kot organizacijo, ki je osredotočena na kontinuirano izboljševanje poslovnih procesov, proizvodov in storitev; sistematično pospešuje učenje zaposlenih, se nenehno spreminja zato, da bi dosegla svoje strateške cilje ter tako ohranila svojo konkurenčnost. Moč učeče se organizacije je v njeni sposobnosti, da prepozna, uporablja, širi in razvija razpoložljivo znanje (Urh, 2003, str. 122).

Učeča se organizacija je tista, v kateri ljudje nenehno razvijajo svoje zmožnosti za doseganje rezultatov, ki jih resnično želijo, v kateri se razvijajo nove in rastoče navade mišljenja, se svobodno postavljajo skupinska pričakovanja in se ljudje stalno učijo, kako naj se učijo skupaj. (Senge, 1990, str. 2). V učečem se podjetju zaposleni predstavljajo enega najpomembnejših virov podjetja, ki ga je potrebno razumeti, spoštovati in načrtno razvijati. Pri tem je ključna vloga managementa, da pri zaposlenih razvija sposobnost pridobivanja in uporabe novih znanj. V učeči se organizaciji je znanje osrednji produkcijski faktor, je vir konkurenčne prednosti. Znanje je rezultat organizacijskega učenja kot najpomembnejšega procesa (Češnovar, 2001).

Učeča se organizacija je tista, ki "uči" svoje zaposlene in vlaga v njihovo formalno in neformalno izobrazbo. Razvoj in napredovanje podjetje dosega prek zaposlenih in tako omogoča poslovni uspeh in tudi večjo konkurenčnost. V kolikor zaposleni sprejmejo omenjeno vizijo, se podjetje spreminja v fleksibilno organizacijo, kjer nove ideje in inovacije niso nič nenavadnega. Kajti le učeča se organizacija lahko sledi globalnim trendom in vse hitreje razvijajoči se tehnologiji (Loboda, 2006 str. 13).

Ljudje z vstopom v organizacijo ali podjetje prevzamejo določene naloge, ki jih morajo v sklopu svoje vloge primerno izvrševati. Managerji so ljudje, ki planirajo, organizirajo, vodijo, kontrolirajo in usklajujejo naloge in aktivnosti drugih zaposlenih v podjetju, da bi skupaj dosegli cilje organizacije ali podjetja. Pri managementu gre za proces spoznavanja in analiziranja problemov, za ugotavljanje vzrokov, opredeljevanje in izbiro možnih rešitev, načrtovanje izvedbe ter spremljanje in ugotavljanje doseženega. Management sprejema vse ključne odločitve podjetja, koordinira človeške, materialne in finančne vire s cilji podjetja, podjetju omogoča povezave z zunanjim okoljem, učinkovito opravlja naloge in razvija organizacijsko vzdušje ter skrbi za uspešno izpeljevanje razvojnih, informacijskih in odločitvenih dejavnosti (Možina et al., 2002, str. 48).

Dober manager je usposobljen v financah, razvoju produktov ali storitev, v marketingu in odnosih z javnostmi, "obvlada" tehnologijo, proizvodne in poslovne procese nasploh. Biti mora vrhunski v strategiji, prepričevanju in pri pogajanjih. Njegova vizija mora navdihovati sodelavce in zaposlene, za kar potrebuje veliko energije, strasti, čustvene in siceršnje inteligence, spoštovanja etičnih norm, odločnosti, empatije in občutka za ljudi

(Gruban, 2007a). Še toliko bolj zahtevno pa je biti manager v učeči se organizaciji. Vloga učečega se managementa je izredna. Gre za sposobnost sproščanja skritih rezerv, človeškega kapitala, ki je neizčrpen, k doseganju organizacijskih ciljev (Možina et al., 2002, str. 35).

Management se torej bistveno razlikuje od managementa v klasičnih organizacijah. Razume njeno vsebino, zakonitosti in svojo vlogo. Z njim učeča se organizacija pade ali raste. Učeča se organizacija predstavlja krovni poslovni model, zato procesov učenja ne prepušča kadrovskega referentu na obrobju poslovnih dogodkov. Takšen management načrtno investira v znanje in tehnologijo, spodbuja učenje in razvoj, ustvarja pozitivno organizacijsko klimo, je zagret za svojo organizacijo, deluje timsko, je usmerjen h kupcu, uvaja ciljno vodenje, goji globoko spoštovanje do ljudi in jim pusti dihati. Manager v učeči se organizaciji je učeči se manager in učitelj obenem. Znanje prenaša kot trener in predavatelj. Je resen strokovnjak na svojem področju in ima splošna znanja (obvlada tuj jezik, pa tudi slovenščino in osnovni poslovni bonton). Je operativec, strateg in voditelj. Usmerjen je v stalen razvoj svojih znanj in sposobnosti. Zato je prepričljiv, kompetenten, s tem pa vzor sodelavcem. Je timski vodja, motivator, komunikator in informator. Njegova beseda velja, zato uživa zaupanje in spoštovanje sodelavcev (Peršak, 2007).

Organizacijsko učenje mora vključevati učenje in znanje posameznika, nikakor pa to ne sme in ne more biti dovolj, da bi lahko govorili o učenju na nivoju organizacije. Organizacijsko učenje je učenje, ki zahteva sistemski pristop, ki nikakor ni le vsota individualnih učenj. Posameznik v procesu učenja potrebuje povratne informacije, ki ga usmerjajo in opozarjajo na napake. Le na ta način lahko pride do pravega procesa učenja. Organizacijsko učenje potrebuje odprtost sistema, ki bo omogočal pretok in izmenjavo informacij, kjer podatek ali informacija posameznika ne bo namenjena ustvarjanju medsebojne prednosti pred ostalimi sodelavci, temveč bo šele z medsebojno komunikacijo in izmenjavo ustvarjen pogoj za razvoj njene prave vrednosti (Klopčič, 2006, str. 16).

Opolnomočenje je usmerjeno v razvoj podrejenih. Sčasoma se ti oblikujejo v učinkovite samovodje, ki so sposobni dati iniciativo, so kreativni in sami sprejemajo odločitve. Deljenje avtoritete je osnova opolnomočenja (Mastrangelo et al., 2004, str. 440). Z opolnomočenjem zaposleni pridobijo več moči in samostojnosti, ki jim pomagata, da postanejo bolj zainteresirani in notranje motivirani za delo.

Sodobne družbe se tako dandanes predstavljajo kot družbe znanja, podjetja postajajo učeče se organizacije, v zaposlenih pa se začne prepoznavati intelektualne delavce.

Manager mora z bolj razvitimi sposobnostmi komuniciranja, delegiranja, timskega dela s pomočjo treninga uspešnejše in učinkoviteje voditi sodelavce. Ker prehod podjetja k učeči se organizaciji terja veliko sprememb in navora, mora tudi manager sprejeti in zavzeti nove vloge, ki so drugačne od Mintzbergovih. Ena od ključnih nalog managerja v učeči se organizaciji je povečanje umskega kapitala posameznika in organizacije, ki predstavlja enega od temeljev konkurenčne prednosti podjetja.

Predmet raziskovanja dela je analiza učeče se organizacije, vloge managerja v učeči se organizaciji ter Mintzbergovih vlog managerja. Delo analizira obliko in vsebino Mintzbergovih vlog managerja v podjetju ter novih vlog managerja v učeči se organizaciji.

Namen dela je opozoriti na pomen potrebnega spreminjanja oziroma oblikovanja novih, sodobnih, učečih se managerjev za zagotavljanje osnovnih temeljev in konceptov učečega se podjetja, saj morajo managerji v sodobni ekonomiji prevzemati drugačne vloge kot v starih managerskih paradigmah, obenem pa razvijati sposobnosti ter pridobivati znanja za širjenje kulture učenja po celotni organizaciji. Namen dela je prikazati, kako so se Mintzbergove vloge udeležile v učeči se organizaciji. Temeljna hipoteza dela je prikazati, zakaj in kako se vloge managerja spremenijo, ko organizacija postane učeča se.

Osnovni cilj magistrskega dela je na podlagi teoretičnih osnov koncepta učeče se organizacije ter na podlagi Mintzbergovih deset vlog managerja določiti, kakšne so te vloge managerja v učeči se organizaciji. S pomočjo dosegljive domače in tuje strokovne literature, ki obravnava tematiko učeče se organizacije ter Mintzbergovo delo, bom natančno opredelila teoretične osnove učeče se organizacije, Mintzbergovih deset vlog managerja v organizaciji, vloge managerja v učeči se organizaciji, ter predstavila managerjevo »drugačnost« v učeči se organizaciji, ter predstavila katere nove vloge v učeči se organizaciji zavzame manager glede na deset Mintzbergovih vlog. Cilj je prikazati vloge managerja po Mintzbergu ter vloge managerja v učeči se organizaciji ter poiskati skupne značilnosti oziroma v dveh »množicah« poiskati presek.

Osnovna uporabljena metoda je splošno raziskovalna metoda spoznavnega procesa, ki je v določenih poglavjih za podrobnejšo predstavitev dopolnjena z metodo diskripcije. V večjem delu je uporabljena pri podajanju osnovnih pojmov v zvezi z učečo se organizacijo. Nekaterih deli so osredotočeni na sistematičen pregled pojmov ter tako podajajo primerjavo med različnimi avtorji, pri čemer je uporabljena komparativna in kompilacijska metoda. Poglavja so oblikovana na podlagi teoretičnega preučevanja in spoznanj domačih in tujih avtorjev.

Struktura magistrskega dela obsega tri glavna vsebinska poglavja. Po uvodu je drugo poglavje v celoti namenjeno konceptu učeče se organizacije, s čimer ponazorim okolje, v katerem deluje učeči se manager. Tako opredelim učečo se organizacijo ter z njo povezane ključne pojme, kot so aktivnosti takšne organizacije, vrste znanja in procesi povezani z njim, in ponazorim ključne razlike med tradicionalno ter učečo se organizacijo. V tretjem poglavju je podrobneje obravnavan sodobni manager, manager v učeči se organizaciji. Predstavim novo managersko paradigmo ter ključne naloge, vloge, spretnosti, veščine in znanja učečega se managerja. Namen četrtega poglavja pa je predstaviti Mintzbergove vloge ter managerjevo »drugačnost« v učeči se organizaciji. Mintzbergove vloge managerja v organizaciji, na osnovi katerih se »rojevajo« nove vloge po Mintzbergu, za »igro« katerih sodobni manager potrebuje paleto potrebnih sposobnosti, lastnosti, veščin in znanj.

2. Opredelitev učeče se organizacija

Sodobne organizacije se morajo hitro prilagajati spremembam poslovnega okolja, v katerih mora biti vzpostavljena značilna organizacijska kultura, ki spodbuja organizacijsko učenje, s katerim se odzivajo na spremembe v okolju. Velike organizacije, ki nastopajo na globalnem trgu, se morajo danes spopadati z izzivi, ki jih v preteklosti niso poznali. Med današnje izzive spadajo tako npr.: internetno poslovanje, management znanja, ravnanje z informacijami, visoki etični standardi, sprejemanje kulturne različnosti, družbena odgovornost ...

V sodobnem svetu se podjetja srečujejo z zelo spreminjajočim se okoljem, naraščajočo globalno konkurenco. Podjetja prehajajo v dobo, kjer stari dejavniki uspeha nimajo več nikakršnega pomena. Novi dejavniki tako narekujejo novo obliko in novi stil managementa, ki so oblikovani tako, da so uporabni v praksi. Temeljne osrednje sposobnosti so sposobnost skupinskega načina razmišljanja, sposobnost pritegovanja zaposlenih, skupinskega načina razmišljanja, sposobnost samooblikovanja za hitre in stalne spremembe ter sposobnost obvladovanja hitrega učenja (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 256).

2.1. Opredelitev učeče se organizacije po različnih avtorjih

Senge (1990) opredeljuje učeče se organizacije kot organizacije, »kjer ljudje neprestano izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, kjer gojijo nove načine mišljenja, kjer so skupne aspiracije svobodne in kjer se ljudje neprestano učijo, kako se učiti skupaj«. Pravi še, da je to organizacija, ki se je sposobna neprestano učiti, je odprta za okolje in ima željo po povečanju sposobnosti učenja (Dimovski et al., 1999, str. 708). Temelj učeče se organizacije je seveda posameznik. Vendar pa s povezovanjem učečih se posameznikov pride do nadgrajevanja znanja in pripelje do rezultatov, ki ne pripadajo samo posamezniku, ampak celi skupini ali timu (Dimovski et al., 1999, str. 719).

Dimovski (Klopčič, 2006. str. 27) opredeljuje učeče se organizacije kot tiste, kjer ljudje neprestano izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, kjer gojijo nove in raztegljive načine, vzorce, mišljenje, kjer so skupne aspiracije svobodne in kjer se ljudje neprestano učijo, kako se učiti skupaj. Učeča se organizacija se je sposobna neprestano učiti, je odprta za okolje in ima željo po povečevanju sposobnosti učenja.

»Učeče se podjetje je podjetje, ki je sposobno izkoristiti najboljše izkušnje in znanje, kjer se zaposleni učijo drug od drugega in od tistih v drugih podjetjih. Torej učeče se podjetje je tisto, ki skozi boljše znanje in razumevanje stalno izboljšuje aktivnosti. Skrivnost učečega se podjetja je v odprti in učinkoviti komunikacijski mreži med vsemi, ki sodelujejo v izobraževalnem procesu.« (Možina, 2007).

Po Garvinu (Brečko, 2007) je učeča se organizacija usposobljena v ustvarjanju, akumuliranju in prenašanju znanja in usposobljena za spremembe vedenja na podlagi novo pridobljenega znanja. Ugotavlja tudi (Možina, 2007), da je nesposobnost za učenje tragična za posameznike in pogubna za organizacije. Učenje mora doseči vse ravni organizacije in ne samo management. To je nadfunkcijska aktivnost, ki zadeva vse poslovne funkcije. Vodstvo mora zato vzpodbuditi in nagraditi vsa prizadevanja zaposlenih, ki omogočajo in pospešujejo učenje v organizacijah.

Učeča se organizacija predstavlja najvišjo stopnjo horizontalne koordinacije, kjer so odstranjene vse sledi organizacijske hierarhije. Primerna je za doseganje fleksibilnosti in inovativnosti. Oblikovana mora biti tako, da omogoča vertikalni in horizontalni pretok informacij, ki sta potrebna za doseganje ciljev organizacije kot celote (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 149).

Učeča se organizacija po Senge-ju je torej organizacija, v kateri poteka proces nenehnega učenja, ki zajema vse dele organizacije, pri čemer jo odlikujejo pet značilnosti oziroma zmožnosti. (Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnidaršič, 2005, str. 91). Senge jih imenuje discipline, ki pomagajo organizaciji razvijati spretnost in zmožnosti, ki sprožijo v pogon področje sprememb (Hutchens, 2002, str. 58): sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo, mentalni modeli, skupna vizija in skupinsko učenje.

Sistemsko mišljenje predstavlja temeljni kamen vsake učeče se organizacije. To je sposobnost ugledanja »velike slike«, interrelacij sistemov, preučevanja kontinuiranih procesov namesto (enostavnih) podrobnosti. Peta disciplina nam kaže, da osnovne lastnosti sistema niso določene s seštevkom njegovih delov, ampak z interakcijami med njimi. To je hkrati tudi razlog, da je peta disciplina ključna za vsako učečo se organizacijo: to je disciplina, ki se uporablja za izvajanje ostalih disciplin. Brez systemskega mišljenja bi bila vsaka od disciplin izolirana in zaradi tega ne bi mogla doseči svojega cilja. Peta disciplina jih integrira v sistem, katerega lastnosti niso le vsota njegovih delov. Tudi obratno je res – sistemsko mišljenje ne bi bilo uresničljivo brez ostalih ključnih disciplin. Vsaka od teh osnovnih disciplin je potrebna za uspešno izvajanje systemskega mišljenja (Raos, 2001, str. 89). Gre za celovit pristop k spoznavanju in premagovanju problemov s sodelovanjem in kooperativnim duhom (Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnidaršič, 2005, str. 91). Je način praktične uporabe znanj s področja dinamike sistemov – raziskovalnega področja, ki proučuje vzorce in strukture, ki upravljajo naravo, družine, ekonomijo, naša telesa, organizacije in vse druge dinamične sisteme. Organizacija je kompleksen sistem, v katerem se v zapletenih vzorčno-posledičnih razmerjih prepletajo in sovplivajo različni dejavniki. Širše zavedanje sistema omogoča razumeti nekatere od teh zapletenih odnosov in posledično tudi bolj učinkovito ravnati (Hutchens, 2002, str. 59). Sistemsko mišljenje je torej nov, nelinearen način razmišljanja. Predstavlja niz metod, orodij in principov, usmerjenih k opazovanju medsebojne odvisnosti sil, na katere gleda kot na del skupnega procesa. To je disciplina, ki vidi primat celote, dogodke pojasnjuje in pomaga pri prepoznavanju njihovih učinkovitih sprememb (Raos, 2001, str. 86).

Osebno mojstrstvo oziroma odličnost posameznika, se odraža v nenehnem pridobivanju novih znanj (Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnidaršič, 2005, str. 91). Osebno mojstrstvo oziroma učinkovitost je zmožnost usvarjanja želenih rezultatov na najbolj učinkovit način. Ljudje z globokim čutom za osebno učinkovitost hodijo po vseživljenjski poti samospoznavanja, ki se nikdar ne zaključi. Jasno se zavedajo, kaj želijo doseči, ustvariti, kakšna je njihova trenutna realnost in kakšna je razdalja med obema stanjema. Če nismo predani iskanju osebne učinkovitosti, lahko živimo reaktivno usmerjeni (Hutchens, 2002, str. 59). Senge (Raos, 2001, str. 81) vidi osebno mojstrstvo kot eno osnovnih disciplin, potrebnih za izgradnjo učeče se organizacije. Pri tem misli na individualno učenje, saj meni, da se organizacija ne more učiti, dokler se ne začnejo učiti njeni člani. Osebno mojstrstvo je sestavljeno iz dveh komponent: 1. nekdo mora definirati, kateri cilj želi doseči, 2. natančno mora vedeti, kako blizu je temu cilju. V osebnem izpopolnjevanju predstavlja cilj, ki ga skušamo uresničiti, to, kar želimo doseči v svojem življenju – pa bi bila primernejša beseda zanj pravzaprav »vizija«. Osebno izpopolnjevanje sodi v vseživljenjski proces izpopolnjevanja, zato se imenuje »generativno učenje«. Ljudje, ki se osebno izpopolnjujejo, doživljajo tudi druge spremembe v razmišljanju. Učijo se, da za ustvarjanje uporabljajo tako razum kot intuicijo. Postanejo sistemski misleci, ki vidijo notranjo povezanost vsega okoli njih, zato se posledično čutijo močneje povezani s celoto. To pa je natančno tisti tip človeka, ki ga na vsakem svojem nivoju potrebuje organizacija, ki se uči. Tradicionalni management je vedno živel v prepričanju, da je on tisti, ki mora imeti odgovore na vsa vprašanja, ki zadevajo organizacijo. Vodilni v učečih se organizacijah vedo, da ima odgovore njihovo osebje, zato je njihova vloga ta, da kot učitelji ali trenerji pomagajo vsakemu posamezniku osvoboditi njegovo kreativno energijo. Organizacije se uče s sinergijo vseh posameznikov, ki se učijo (Raos, 2001, str. 81).

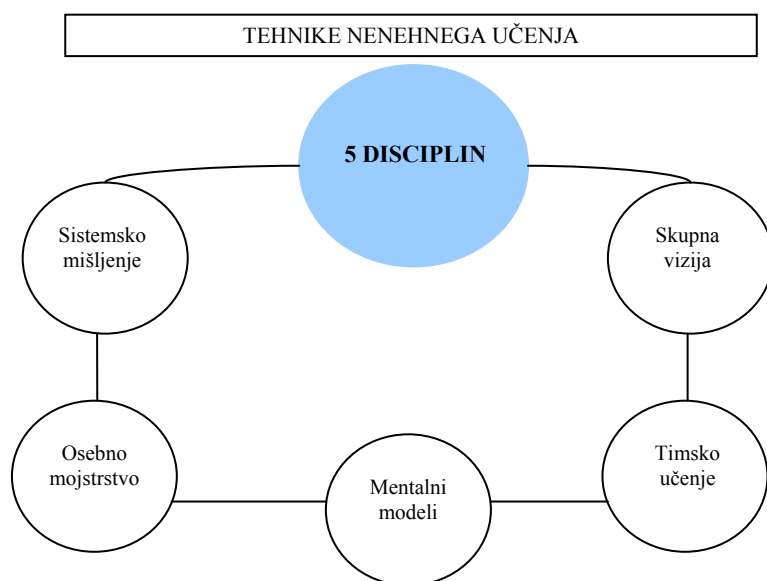
Mentalni modeli (v novih, miselnih modelih konflikt in usmerjenost k sebi nadomestita sodelovanje in usmerjenost drugam) (Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnidaršič, 2005, str. 91), so niz prepričanj in predpostavk, kako deluje svet. Ker mentalne modele o nas in svetu ustvarjamo v sebi, te načine gledanja, razumevanja in mišljenja sčasoma vse bolj ponotranjamo. Postajajo del nas, tako da nam je vse težje zaznavati stvari na način, ki ne bi bil v skladu z njimi. Posledično se začnejo izkušnje prilagajati prepričanjem. Mentalni modeli nas močno obvladujejo, kljub temu se lahko v kulturi učenja razbremenimo potrebe po branjenju in opravičevanju lastnih mentalnih modelov in postanemo dovzetni za njihovo preverjanje in preizkušanje novih (Hutchens, 2002, str. 59).

Skupna vizija. Senge trdi (Hutchens, 2002, str. 60), da kjer obstaja pristna vizija ljudje napredujejo in se učijo ne zato, ker bi to od njih nekdo zahteval, ampak zato, ker si to sami želijo. Eden največjih izzivov vodenja je razviti resnično vizijo. Vse prevečkrat managerji od zaposlenih pričakujejo voljnost namesto resnične predanosti in pripadnosti (Hutchens, 2002, str. 60). Skupna vizija organizacije mora biti zgrajena iz individualnih vizij njenih članov. V učeči se organizaciji torej organizacijske vizije ne bi smelo kreirati vodstvo, ampak bi morala nastati z interakcijo posameznikov v organizaciji. Za razvoj skupne vizije se morajo člani organizacije vživeti vanjo. Razlogi za skupno vizijo so: postavljanje izzivov/dviganje aspiracij, kreiranje skupne identitete, kreiranje smernic (strategija, cilji,

politika), definiranje organizacijskega fokusa, dajanje smisla članom organizacije, uresničevanje posvečenosti in samodiscipline, spodbuda za prevzemanje tveganja in ustvarjanje kreativne tenzije (Raos, 2001, str. 85).

Skupinsko učenje (delo v skupini brez vsiljevanja mišljenja ali hierarhične avtoritativnosti). Resnično skupinsko učenje je možno takrat, ko so posamezniki znotraj sistema povezani v gibljivo in prilagodljivo celoto. Do takšne izkušnje lahko pride v skupini, katere vsi člani so globoko predani nalogi in čutijo, da tako lahko dosežejo več kot pa vsak posamezno. Pojav, ko organizacija doseže nekaj izjemnega, zahteva vnaprejšnjo poglobljeno razpravo, v kateri se lahko vsi člani poistovetijo z novim, skupnim razumevanjem (Hutchens, 2002, str. 61). Senge ima tim za osnovno enoto učenja v organizaciji in na sledeči način definira timsko učenje: ...proces centriranja in razvoja kapacitet tima, da bi dosegel rezultate, ki si jih člani tima iskreno želijo. Gradi se na disciplinah razvoja skupne vizije in osebnega izpopolnjevanja, saj so nadarjeni timi sestavljeni iz nadarjenih posameznikov (Raos, 2001, str. 84). Meni, da je timsko učenje timska večšina, ki se jo da naučiti. Praksa se nabira z dialogom, učnimi delavnicami in mikrosvetovi (Raos, 2001, str. 84).

Slika 1: Grafični prikaz petih disciplin



Vir: Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnidaršič, 2005, str. 92.

Dimovski in Colnar (1999, str. 708) povzameta definicijo Senga: »So organizacije, kjer ljudje neprestano izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, kjer gojijo nove načine mišljenja, kjer so skupne aspiracije svobodne in kjer se ljudje neprestano učijo, kako se učiti skupaj«.

Watkins in Marsick (1996, str. 4) svoj pogled na učečo se organizacijo predstavit s sedmimi komplementarnimi smernicami, ki naj bi usmerile organizacije, ki so privzele

koncept učeče se organizacije. To so: nenehno ustvarjanje priložnosti za učenje, spodbujanje vedoželjnosti in dialog, spodbujanje sodelovanja in učenja v timu, vzpostavitev sistema, ki bo zajel znanje in ga predstavil drugim, opolnomočenje zaposlenih in spodbujanje kolektivne vizije, povezovanje organizacije z njenim okoljem, uporaba vodij, ki so za vzgled zaposlenim in podpirajo učenje posameznikov, timov in celotne organizacije.

Učeča se organizacija zahteva, da je posameznik fleksibilen, obvlada različne spretnosti, delo je usmerjeno v porabnikove želje in pričakovanja, uporabljajo se dolgoročne tehnike, delo je timsko in posameznik pridobiva pristojnosti, deležen je zaupanja (Urh, 2003, str. 127).

Dimovski vidi glavni cilj učeče se organizacije v povečanju znanja in intelektualnega kapitala, kot edinega vira trajnih konkurenčnih prednosti sodobnih organizacij. Zato je potrebna dostopnost informacij vsem zaposlenim, nizka stopnja hierarhije in fleksibilno okolje, kjer bodo ljudje skozi skupno vizijo lažje ustvarjali nove ideje in spremembe. Učeča se organizacija zahteva specifične spremembe na področju vodenja, managementa in organizacijske strukture, delegiranju moči zaposlenim (večjemu obsegu pooblastil), procesu komunikacije, participativni strategiji in prilagodljivi kulturi (Stropnik, 2006, str. 9).

2.2. Značilnosti učeče se organizacije

Značilnosti učeče se organizacije, kot jih navaja Dimovski, (2003, str. 79) so, da razvija učeči se pristop k oblikovanju strategije. Vodje prevzemajo tveganja in eksperimentirajo ter participativno oblikujejo politiko. Poteka decentralizirani proces odločanja. Organizacijska struktura v učeči se organizaciji omogoča učenje in notranjo izmenjavo informacij in znanja. Zanj značilen fleksibilni sistem nagrajevanja in prilagodljive praskeravnjanja z ljudmi pri delu spodbujajo iniciativo zaposlenih. Pomembna je informacijska tehnologija in računovodski sistemi, ki informirata in opolnomočita vse zaposlene. Za učečo se organizacijo so značilni medfunkcijski timi-povezovanje in timsko učenje, priložnosti za učenje na osnovi izkušenj ter priložnost za neprestano učenje in osebni razvoj. Informacijski sistem je osnovan na podlagi učenja. Zavedanje k dolgoročnim aktivnostim. Učeča se organizacijska kultura narekuje zavezanost vseh zaposlenih k učenju, razvija povratne informacije ter delitev idej vzdolž vertikalnih, horizontalnih, zunanjih, geografskih in časovnih meja. Organizacija je povezana z okoljem in mejnimi delavci, ki delujejo kot organizacijska antena. Učeča se organizacija temelji na neprestanem eksperimentiranju

Zaradi teh lastnosti je učeča se organizacija sposobna hitreje zaznati priložnosti in se spoprijeti s krizami. Pospešuje komunikacije in sodelovanje med svojimi člani, tako da je vsakdo vpet v prepoznavanje in reševanje problemov, kar ji omogoča nenehno

eksperimentiranje, izboljševanje in povečevanje njenih zmožnosti (Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnidaršič, 2005, str. 80).

Vsem definicijam učeče se organizacije so skupne nekatere značilnosti, ki ločujejo učečo se organizacijo od drugih vrst organizacij. V učeči se organizaciji je pridobivanje znanja stalno, je proces in ne posamična akcija. Organizacija kot celota je nenehno podvržena učenju ter ima razvite mehanizme prenosa individualnega učenja na skupino. V učeči se organizaciji je pridobljeno novo znanje podlaga za spreminjanje dejavnosti organizacije. Organizacija sistematično vzpodbuja učenje, individualno in skupinsko, na vseh ravneh ter učenje v organizaciji ustvarja novo skupno videnje razvoja organizacije v prihodnje. Učeča se organizacija je odprta do okolja (Kavčič, 1994, str. 425).

Sestavine učečega se podjetja, kot jih navaja Možina (2007), so jasna vizija, poslanstvo, opredeljeni cilji, strategija, organizacijska kultura, primerni viri, znanja, sredstva, sprejemljivost za spremembe ter usmerjenost k odličnosti. Za učečo se organizacijo je značilna horizontalna organizacijska integracija. Struktura temelji na horizontalnih tokovih dela ali na procesih, manj pa na oddelčnih funkcijah. Za horizontalno strukturo so značilne skupne naloge, večja moč zaposlenih, sproščeni hierarhični odnosi, malo pravil, horizontalna komunikacija, osebno komuniciranje, veliko timov in delovnih skupin, decentralizirano odločanje (Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnidaršič, 2005, str. 85). Značilnosti strukture učeče se organizacije so tako fleksibilnost, odprtost svoboda in priložnosti. Temelji pa na potrebi po učenju.

Organizacijska kultura v učeči se organizaciji spodbuja odprtost, enakost, neprestane izboljšave in spremembe, zato je treba stare, zastarele vrednote, tradicije in mišljenja nadomestiti z vrednotami, kot so prilagajanje, učenje, prevzemanje tveganj in izmenjavanje znanja. Vse to je potrebno, da bi organizacija ostala zdrava, kajti veliko nevarnost za mnoge organizacije predstavlja kultura, ki postane trda. Kulturne vrednote, ideje in prakse, ki so sicer prispevale k visokemu uspehu organizacije, škodujejo uspešnosti, ko se okolje začne dramatično spreminjati (Možina, 2007).

2.3. Nujnost učeče se organizacije

Prepoznamo lahko pet razlogov, ki govorijo o nujnosti učeče se organizacije (Možina, 2002, str. 22-23; Brečko, 2007). **Konkurenčna ostrina** - le organizacija, ki je usmerjena v nenehno učenje, lahko vzdrži vse trše konkurenčne pogoje v smislu hitrih in nepredvidljivih sprememb na področju trga, tehnologij ter prav tako demografskih in političnih sprememb na vseh nivojih - od lokalnih, nacionalnih do globalnih. Tradicionalno učenje pač ne more več ujeti koraka s stopnjo naštetih sprememb. Prav zato se javlja potreba po neprestanem učenju in to v vseh delih organizacije. **Progresivno samopreminjanje** - pridobitve učeče se organizacije naredijo podjetje - zaposlene manj dovzetne za uničujoče in destruktivne vplive iz okolja, ki so seveda posledica sprememb. Tako tehnologije kot sestavo kapitala veliko lažje spremenimo. Vedno znova pa se zatakne

pri ljudeh, ki so podvrženi tudi fizikalno-biološkim in psihosocialnim zakonitostim, ki ne dovoljujejo prehitrega spreminjanja, sicer nastopijo obrambni mehanizmi. Učeča se organizacija pa si prizadeva za razvijanje neprestanih sposobnosti za samotransformacijo oz. nenehno spreminjanje, ki postaja tako rekoč stalnica življenja v organizaciji. **Prilagodljivi in razmišljajoči zaposleni** - nenehno učenje bo zagotovo pomagalo organizaciji, da ustvari zaposlene, ki bodo prilagodljivi in ki bodo razmišljali ob tem, kar delajo. To dvoje pa je nujno potrebno, da bi zaposleni v celoti izkoristili svoj ustvarjalni potencial. V učenje usmerjeni zaposleni skupaj z v učenje usmerjeno organizacijo postajo praktično delavci znanja, ki bodo za vselej nadomestili proizvodne delavce 80-ih let. **»Zdravljene« izobraževanja** - veliko je posrednih in neposrednih dokazov iz virov in raziskav, kot je na primer raziskava OECD, da je formalni izobraževalni sistem v skorajda vseh evropskih državah zatajil pri doseganju osnovne funkcionalne pismenosti in temeljnih kognitivnih sposobnosti, tako da so danes podjetja sama prisiljena namenjati več pozornosti razvoju zahtevanih spretnosti zaposlenih. **Timsko delo** - da bi dosegli resnično najboljše rezultate, visoko kakovost, da bi uporabljali napredne tehnologije, je treba povečati stopnjo timskega dela in zniževati število individualnih nalog. Timsko delo je tako rekoč postala nova paradigma, ki ji ne moremo več ubežati. V skladu s tem pa narašča tudi potreba po skupinskem učenju in izmenjavi izkušenj.

Učeča se organizacija je nujna za spremljanje sprememb in zagotavljanje konkurenčnosti, torej gre za vprašanje uspeha ali poloma, vprašanje preživetja (Urh, 2003, str. 126).

2.4. Od klasične k učeči se organizaciji

Ključni izziv učeče se organizacije v primerjavi s klasičnim podjetjem se kaže v zavedanju managementa, da postavljajo vlogo posameznika v osrednjo pozicijo organizacijske mreže. Posamezniki in predvsem njihovi mentalni koncepti vodijo in omogočajo razvoj trajne konkurenčne prednosti sodobnega podjetja, ki temelji na znanju, a predvsem na tistem delu znanja, ki je osnovan na izkušnjah, skritih praksah in osebnih vrednotah. Odločilna pomanjkljivost klasične organizacije je v tem, da vodilni ljudje zaupajo ustvarjalno vlogo le ozki skupini izbrancev.

Garvin (Češnovar, 2001) meni, da učečo se organizacijo od klasične organizacije razlikuje sistematično reševanje problemov, sistematično iskanje, pridobivanje in preizkušanje novih znanj v praksi, učenje iz lastnih preteklih uspehov in napak, učenje iz tujih izkušenj – benchmarking, ter hiter in učinkovit prenos znanja skozi organizacijo.

Učeča se organizacija se razlikuje od tradicionalne predvsem v kulturi in miselnosti obeh organizacij. Klasična organizacija postavlja v središče svojega delovanja dobiček, pri čemer zaposleni predstavljajo strošek, učeča se organizacija pa razume zaposlene kot vir konkurenčnih prednosti. Takšne organizacije imajo razvite mehanizme prenosa individualnega učenja na skupino, pridobljeno znanje pa nato uporabijo pri spreminjanju dejavnosti, ki jo opravljajo. Njen glavni cilj je povečevanje intelektualnega kapitala.

Učeča se organizacija ima plosko horizontalno strukturo, kjer so odstranjene sledi hierarhije. Ta struktura je prilagodljiva in oblikovana na način, da kjerkoli v organizaciji spodbuja enakost, sodelovanje in s tem nastanek idej, tako da je organizacija sposobna hitreje najti priložnosti, se spopadati s krizami in ohranjati konkurenčnost v nestanovitnem okolju; medtem ko je tradicionalno najbolj običajna organizacijska struktura tista, v kateri so aktivnosti določene na vseh ravneh organizacije. Posledica tega je, da je sodelovanje med oddelki skromno, celotna organizacija je koordinirana in kontrolirana preko hierarhije, ki ustvarja distanco med managerji in zaposlenimi, pristojnosti za odločanje pa imajo managerji. Res je, da nudi hierarhija v velikih organizacijah učinkovit mehanizem nadzora, vendar postane v hitro spreminjajočem se okolju ta struktura preobremenjena. Managerji se tako niso sposobni hitro odzivati na probleme ali priložnosti. To pa je zadosten razlog, da poskušajo postati učeče se organizacije (Možina, 2007).

V učeči se organizaciji obstaja malo pravil, primarna odgovornost managerjev ni sprejemanje odločitev, temveč ustvarjanje sposobnosti učenja po celotni organizaciji. Zaposleni imajo večjo moč, kajti njihove vloge je možno neprestano na novo opredeljevati in prilagajati, pooblaščen so za sprejemanje odločitev, imajo več svobode in informacije, ki jih potrebujejo pri sprejemanju odločitev (Možina, 2007).

V tradicionalni organizaciji so naloge razčlenjene v ločene dele, znanje in nadzor nad nalogami sta centralizirana na vrhnji ravni, nadrejeni pa od zaposlenih pričakujejo tisto, za kar so določeni.

Klasična organizacijska struktura, ki poudarja velikost, jasnost vlog, formalizacijo, specializacijo in kontrolo, niso v veliko pomoč pri ravnanju z izzivi sodobnega okolja. Nova strukturna paradigma poudarja pomen učenja, hitrosti, fleksibilnosti, inovacij in integracij prek funkcionalnih in drugih meja organizacije. Predpostavlja, da bi morale biti organizacije oblikovane po načelu, kjer preživi najhitrejši, zato je potrebno odstraniti birokratske okvire. Organizacijske strukture se morajo sploščiti, povečati se mora kontrolni razpon, kar omogoča vzpostavitev novih načinov dela. Novi sploščeni organizacijski ustroj omogoča organizacijam, da se hitreje odzivajo na številne pritiske iz okolja, vključujoč večjo kompleksnost poslovanja, globalno prisotnost, neprizanesljive ekonomske direktive in inkorporacijo socialnih vrednot, participativni pristop poslovanja in k učenju usmerjene prakse (Delić, 2005, str. 29).

Koncept učeče se organizacije je primeren v razmerah, ko ima organizacija za prilagajanje spremembam še dovolj časa, ko je ogroženost ciljev podjetja relativno nizka ter ko so pričakovani odpori vplivnih udeležencev v organizaciji proti spremembam relativno nizki, kar pomeni, da bodo v oblikovanje in izvajanje sprememb vključeni vsi zaposleni. Preobrazba klasičnega podjetja v učeče se podjetje je proces, ki traja dlje časa. Za uvajanje koncepta učeče se organizacije obstajajo različne poti. Za vse pa je značilno, da se mora preobrazba začeti na strateškem nivoju z opredelitvijo koncepta učeče se organizacije v viziji, ciljnih in strategiji podjetja, kar se posledično odraža v spremembah organizacijske strukture, procesov in organizacijske kulture (Možina, 2007).

Preusmeritev na učečo se organizacijo je logični korak za vse organizacije, ker se ljudje v njej razvijajo (večja motivacija; fleksibilnost in večja kreativnost zaposlenih; izboljšana družbena interakcija), timi in skupine delajo bolje (delitev znanja; medsebojna odvisnost). Organizacija pa ima pri prehodu na učečo se korist pri odnosu do strank, ruši tradicionalne komunikacijske bariere, izboljša informacijske resurse ter pridobi na inovativnosti in kreativnosti (Raos, 2001, str. 87).

Uvajanje koncepta učeče se organizacije je smiselno zaradi doseganja boljših poslovnih rezultatov, poslovne odličnosti, ugleda v javnosti in privlačnosti za vlagatelje. Pozitivni učinki njenega delovanja se kažejo tudi v višji motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih pri delu, boljši komunikaciji in kakovosti dela. Letne raziskave Na poti k učečemu se podjetju v letih 2001-2004 so pokazale, da je uvajanje tega koncepta v pozitivnem sorazmerju s poslovno uspešnostjo podjetij (Češnovar, 2006, str. 211-219).

Uvajanje učeče se organizacije ne potrebuje toliko managementa kot potrebuje voditeljstvo, neposreden vpliv na ljudi. Uvajanje koncepta naj bi se začelo pri najvišjem voditeljstvu, ki mora s svojim vedenjem in odkritim dialogom pokazati, da se je tudi samo pripravljeno učiti. Za implementacijo učeče se organizacije je bistveno, da so voditelji na ključnih mestih, ki imajo vpliv na uvajanje učeče se organizacije, zavezani izobraževanju in da jim je učenje temeljna vrednota. Če temu ni tako, jih je treba najti znotraj ali zunaj organizacije, saj bi v nasprotnem primeru prihajalo do ohromitve implementacije (Phillips, 2003, str. 99).

2.5. Kako ustvariti učečo se organizacijo

Managerji, ki se lotevajo udeležiti učečo se organizacijo, vse bolj spoznavajo, da je za uspeh potrebna preprosta opredelitev učeče se organizacije. Učeča se organizacije je sposobna oblikovati, sprejemati in prenašati znanje ter je sposobna potrebnih organizacijskih sprememb, ki ga prinašajo novo znanje in uvidi. Potreben je dober management, ki je sposoben umetnosti izvedbe. Dobri managerji so energični in osredotočeni, sposobni sistematičnega reševanja problemov, eksperimentiranja z novimi prostopi, učenja na lastnih izkušnjah in najboljših praksah drugih ter usklajevanja hitrega in učinkovitega prenosa znanja po podjetju. Razviti pa je potrebno ustrezno matriko učenja na podlagi aktivnosti in rezultatov. Potrebni so poslovni kazalci in ne abstraktna matrika izobraževanja (Jaklič, 2006, str. 23).

Raosova (2001, str. 88) navaja naslednje korake v ustvarjanju učeče se organizacije:

1. Izgradnja temeljev:

- Zavest. Organizacije se morajo zavedati, da se je, preden postanejo učeče se, potrebno učiti. Učenje je nujno na vseh ravneh, ne le pri managementu. Ko

organizacija sprejme potrebo po spremembi, postane odgovorna za kreiranje ustreznega okolja za izvajanje teh sprememb.

- Okolje. Centralizirane strukture ne ustvarjajo dobrega okolja. Posamezniki nimajo celotne slike organizacije in njenih ciljev. Potrebno je formiranje fleksibilnejše, organske strukture. »Organske« pomeni izravnane strukture, ki vzpodbujajo inovacije. Takšne strukture promovirajo tudi pretok informacij med zaposlenimi in na ta način ustvarjajo bolj informirano delovno silo. Management se mora nujno opredeliti za novo filozofijo; vzpodbujati odprtost, razmišljanje in sprejemati napake in negotovost. Člani morajo biti sposobni analiziranja odločitev brez strahu pred kritiko. Takšno analiziranje lahko pogosto osvetli probleme že v njihovi zgodnji fazi.
- Vodstvo. Vodilni bi morali negovati koncept systemskega mišljenja in vzpodbujati učenje z nudenjem podpore individualnemu in organizacijskemu učenju. Vodje so odgovorni za pomoč pri rekonstruiranju individualnih pogledov vsakega člana tima. Management mora biti predan nenehnemu učenju (v smislu zagotavljanja resursov: denarja, časa, kadrov). Razpoložljivi resursi določajo kvantiteto in kvaliteto učenja – organizacija mora biti torej pripravljena podpreti učenje.
- Krepitev. Kontrola se prenaša z managementa na zaposlene. Na ta način se ti krepijo (Empowerment). Zaposleni postajajo odgovorni za svoja dejanja, čeprav managerji s tem niso izključeni. Oni morajo vzpodbujati in koordinirati zaposlene in vzdrževati/vnašati entuziazem. Treba je omogočiti enako sodelovanje vsem (na vseh ravneh), da bi se člani lahko simultano učili eni od drugih. Ta pristop se razlikuje od tradicionalnega učenja, kjer se srečujemo s top-down strukturo in ki je velik »time consuming«.
- Učenje. Organizacije se lahko učijo doseganja ciljev v t. i. učnih delavnicah (Learning Labs). To so modeli, ki prikazujejo stvarne situacije. Timi managementa se učijo, kako naj se učijo skupaj, s pomočjo simulacijskih iger. Pri tem odkrivajo napake, na katerih se učijo, da jih ne bi ponavljali v praksi. Ti managerji so potem odgovorni za zagotovitev odprte, fleksibilne atmosfere v svoji organizaciji, da bodo delavci motivirani za ravnanje po njihovem zgledu.

2. Določanje strategije implementacije. Možne poti za razvoj učeče se organizacije:

- Naključni pristop.
- Subverzivna (zavestno raziskovanje in uporaba idej in tehnik).

- Deklarirana (principi učeče se organizacije so sprejeti kot del organizacijskega duha in običajev, postanejo del »govora« organizacije in se manifestirajo v vseh njenih iniciativah).

Zlata pravila, ki jih navaja, so delo na spremembah (sprejemanje sprememb), vzpodbujanje eksperimentov (eksperiment je potrebno tveganje), povezovanje uspehov in neuspehov (»The Learning Cycle Diagram – monitor, review, conclude, change«), učenje iz okolja (notranji in zunanji viri informacij, izkušnje drugih organizacij), možnosti učenja za zaposlene (investiranje v treninge, »multiskilling«, moralnost, odgovornost, odpravljanje hierarhije), nagrajevanje učenja (nagrade, spoštovanje), jasnost ciljev (»a proper selfishness«), skrbnost (skrb za zaposlene/člane, način skrbi).

3. Spremembe v vedenju oziroma pet ključnih disciplin učeče se organizacije po Senge-ju.

Na izvedbeni ravni mora podjetje ustvariti potrebna podporna okolja, ki vzpodbujajo neprestano učenje, izmenjavo znanja, timsko delo, inovativnost, sistemsko mišljenje, osebno rast posameznika, ter ustvarjalno sodelovanje vseh zaposlenih.

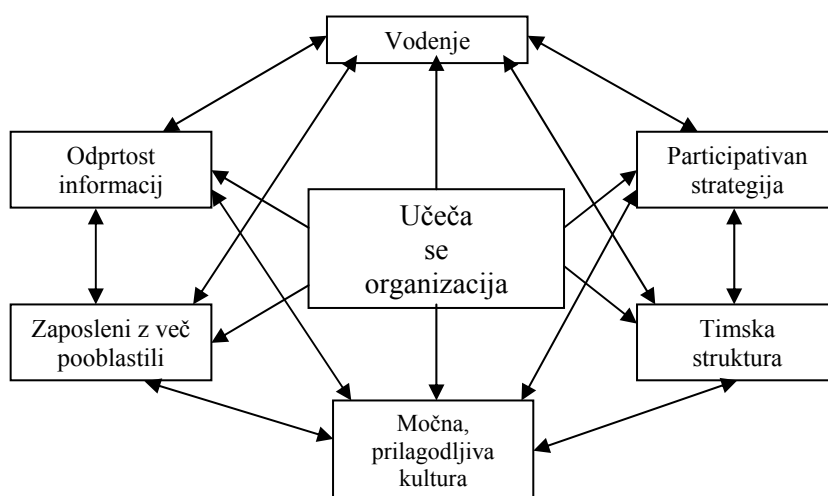
Preoblikovanje pomeni premik stare, tradicionalne k novi paradigmi managementa. Pojem paradigme v najširšem pomenu opredeljuje temeljni način razmišljanja in razumevanja sveta. Stara paradigma managementa se navezuje na prevladujočo tradicionalno hierarhično organizacijsko obliko, kjer so bile aktivnosti managerjev združene po skupni funkciji od spodaj navzgor. Celotna organizacija je bila koordinirana in kontrolirana po navpičnici, največja moč pa je prevladovala na višjih ravneh. V novi paradigmi pa poglobljena odgovornost managerjev ni sprejemanje odločitev, temveč ustvarjanje sposobnosti učenja po celotni organizaciji (Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnidaršič, 2005, str. 88).

2.5.1. Interaktivni elementi učeče se organizacije

Učeča se organizacija zahteva specifične spremembe na šestih področjih (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 74). Najpomembnejša **funkcija vodje** v učeči se organizaciji je organizacijo naučiti oblikovanja skupne vizije. Ta vključuje izgled organizacije v prihodnost, rezultate in vrednote, ki vizijo podpirajo. Pomembno je, da je oblikovana s strani zaposlenih. **Decentralizirano odločanje in participativna strategija** - za razliko od tradicionalnih imajo v učeči se organizaciji ljudje, ki so najbližje nekemu problemu, tudi pristojnost in odgovornost, da ga rešijo. To omogoča, da strategija nastaja tako z vrha navzdol kot tudi od spodaj navzgor. V učečih se organizacijah vodje še vedno vplivajo na skupno vizijo in usmeritev, vendar pa strategije ne nadzirajo in usmerjajo sami. Vsakdo pomaga. Informacije zbirajo zaposleni, ki so v neposrednem stiku s strankami, dobavitelji in ostalimi organizacijami. Strategija v učeči se organizaciji lahko izvira tudi od strank, dobaviteljev ali celo tekmecev. Učeča se organizacija nima propustne meje in je pogosto povezana z drugimi organizacijami, kar omogoča večji dostop do informacij o novih

strateških potrebah in usmeritvah. **Opolnomočenje zaposlenih in deljena odgovornost** - zaposleni so deležni večjih pooblastil, imajo večjo moč, svobodo, znanje in spretnosti za sprejemanje odločitev. Učeča se organizacija daje moč odločanja (tako pristojnosti, kot tudi odgovornosti) zaposlenim, da po svoji diskreciji in sposobnostih rešijo neki problem. V učeči se organizaciji so zaposleni obravnavani kot primarni vir moči, ne pa kot strošek, ki bi ga bilo potrebno minimizirati. Tovrstne organizacije uporabljajo sledeče prakse: ravnaj dobro z zaposlenimi, zagotavlja varnost zaposlitve in dobre plače deli dobičke, da dobijo zaposleni občutek solastništva, skrbi za izobraževanje vseh zaposlenih, ljudje naj napredujejo od znotraj. V učeči se organizaciji tradicionalna, hierarhična struktura, ki razdvaja delavce in zaposlene, ne velja več, temveč temelji na samousmerjajočih se timih, ki tvorijo **timsko strukturo**. **Odprtost informacij** - učeča se organizacija je poplavljen z informacijami. V sodobni organizaciji zaposleni sodelujejo pri oblikovanju strategije. V učeči se organizaciji so informacije široko dostopne. Da bi lahko reševali in identificirali probleme, se morajo ljudje zavedati, kaj se dogaja. Razumeti morajo tako celotno organizacijo kot svoj del v njej. Formalni podatki o predračunih, dobičkih in stroških oddelkov morajo biti dostopni vsakomur. Ta pristop je imenovan tudi management odprtih knjig. Zaposleni imajo dostop do vseh baz podatkov v podjetju, pa tudi možnost elektronskega komuniciranja z vsakim članom organizacije. Poleg elektronskega je pomembno tudi osebno komuniciranje iz oči v oči s poudarkom na poslušanju, kar omogoča poglobljeno in iskreno komuniciranje. **Močna prilagodljiva kultura** je značilna za učečo se organizacijo in ponavadi vključuje močne vrednote na naslednjih treh področjih: celota je bolj pomembna kot del, meje med posameznimi elementi so minimizirane, kultura je egalitarna in ceni izboljšave ter prilagajanje. Predstavlja nabor ključnih vrednot, verovanja in razumevanj, ki jih delijo člani organizacije. Ustvarja namreč občutek pripadnosti, skupnosti, kar podpira druge elemente, kot so timsko delo in participativna strategija. Kultura učeče se organizacije ceni nagnjenost k tveganju, izboljšavam in spremembam (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 74).

Slika 2: Mreža interaktivnih elementov v učeči se organizaciji



Vir: Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 74.

2.5.2. Situacijski elementi učeče se organizacije

Managerji, ki želijo v svojem podjetju uvesti koncept učeče se organizacije, se morajo zavedati, da bodo morali spremeniti določene, specifične elemente. Uvesti morajo pet glavnih situacijskih elementov oblikovanja organizacije, in sicer premik od vertikalne k horizontalni strukturi, od rutinskih nalog k opolnomočenim vlogam, od formalnih sistemov nadzora k skupinskim informacijam, od konkurenčne strategije k strategiji sodelovanja, od toge k prilagodljivi organizacijski strukturi (Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnidaršič, 2005, str. 107-108).

Učeča se organizacija na prvo mesto postavlja reševanje problemov, medtem ko si tradicionalne organizacije prizadevajo predvsem za učinkovito poslovanje. Sodobni pogled na management predvideva, da vodje in zaposleni vedo, kaj delati, da želijo trdo delati in uspeti ter verjamejo v cilje podjetja in poudarja, da je treba nižje ravni managementa in delavce usposobiti in opolnomočiti. Zato je naloga vrhnjega managementa učeče se organizacije, da zaposlenim omogoči doseganje njihovih ciljev in ciljev podjetja. (Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnidaršič, 2005, str. 81).

Brečkova (2007) našteva prednosti učeče se organizacije pred klasično pri sistematično reševanje problemov, preizkušanje novih pristopov, učenju na podlagi preteklih izkušenj, učenju iz primerov drugih ter hitrem in učinkovitem prenašanju znanja v vse dele organizacije.

Kako daleč na poti realizacije strategije učeče se organizacije je delovna organizacija, odseva v vodenju in upravljanju delovne organizacije, strokovnem nadzoru, upravljanju človeških virov, sodelovanju z izobraževalnimi institucijami in dejavnostmi okolja.

Proces učeče se organizacije je najuspešnejši, kadar se začne pri vrhnjem managementu, vendar morajo biti vanj vključeni vsi zaposleni. Proces se lahko začne tudi na drugi ravni in se nato širi po vsej organizaciji, vendar mora v vsakem primeru imeti podporo vrhnjega managementa. Le-ta mora podati spodbude in delovati sočasno z vsemi zaposlenimi pri udejanjanju organizacijskih sprememb. Spremembe se odražajo na področjih strategije, tehnologije, strukture, proizvodov ali storitev ter v kulturi, torej v ljudeh (Klopčič, 2006, str. 27).

2.5.3. Analiza tveganja – za spremembo ali ne?

Da bi se organizacija lahko transformirala, je potrebna sprememba razmišljanja in medsebojnega delovanja. Tveganja, prisotna pri spreminjanju, so hitra, drastična sprememba («čas je denar»), ne pa njeno postopno uvajanje, vsi zaposleni se ne bodo želeli učiti in se bodo spremembi upirali, kreirana odprtost ogroža zaupanje med zaposlenimi, pomanjkanje znanja o učenju, preveč poudarka na učenju in premalo na opravljanju dela, preveč svobode in informacij lahko pripelje do nerazumevanja/ nespোরazumov, prevelika

količina informacij, ki se jih ne da absorbirati naenkrat. Ovira pa je lahko tudi kultura okolja (Raos, 2001, str. 87).

Tveganja, prisotna pri ostajanju pri klasični organizaciji, pa so obstanek, zmaga kompeticije, pojav neučinkovitosti in zamuda pri sprejemanju novih idej in povečanju produktivnosti. (Raos, 2001, str. 87).

Če povzamem, so glavne lastnosti pri učeči se organizaciji naslednje:

- beseda »učenje« je pogosta in del vsakdanjega jezika organizacije;
- ključna sestavina dela managerjev je razvoj zaposlenih, za katere so odgovorni;
- prost pretok informacij je normalen med zaposlenih;
- managerji in ostali zaposleni lahko spoznajo za njih najprimernejši stil učenja in izbirajo med številnimi metodami učenja;
- zaposleni so aktivni pri razvoju lastnega učenja in obenem podpirajo sodelavce pri razvoju njihovega;
- zaposleni se učijo iz dogodkov ter nenehno razmišljajo, kako se stvari delajo, da jih lahko izboljšajo;
- ko gredo stvari narobe, se poudarja, kaj se iz tega lahko nauči;
- zaposleni so osredotočeni na izobraževalne priložnosti, ki jim jih ponuja delovno mesto;
- organizacije so predane iskanju novega, drugačnega in k eksperimentiranju;
- ideje in izkušnje se med timi delijo;
- fleksibilnost: zaposleni niso več tako ozko usmerjeni specialisti, od njih se pričakuje multidisciplinarnost in naklonjenost učenju novih veščin;
- organizacija ima izoblikovano dostopno, uporabniku prijazno in posodobljeno bazo podatkov;
- organizacija se konstantno primerjajo z »najboljšim delovanjem«;
- spontane in neuradne mreže obstajajo in so sprejete kot upravičene;
- učenje je vključeno v vsakodnevno delo;
- učenje za poučevanje je spodbujano in nagrajevano;
- organizacija podpira skupinsko delo, izvirnost, usposobljenost in kakovost;
- zaposleni so odgovorni in spodbujani, da izberejo tečaje, ki jih potrebujejo;
- ljudje z različnimi poklicnimi kvalifikacijami in z različnih področij se učijo skupaj;
- organizacija podpira mentorstvo za stopnjevanje učenja;
- učenje je sestavni del srečanj delovnih skupin in delovnih procesov;
- dostop do učenja je enak za vse v organizaciji;
- napake so priložnost za učenje;
- organizacija spodbuja obširno usposabljanje in nagrajuje zaposlene z obsežnim naborom strokovnega znanja;
- nenehno učenje mora postati vseobsegajoča, bistvena vrednota organizacije.

O učečih se organizacijah govorimo takrat, kadar zaposleni razvijajo tako osebne kot organizacijske perspektive za takojšnje in dolgoročno izboljšanje delovanja. Gre torej za organizacijo, ki se hitro odziva na spremembe v notranjem in zunanjem okolju in načrtno vzdržuje prilagodljivo organizacijsko kulturo, povezano s stalnim učenjem. Učeča se organizacija je osredotočena na kontinuirano izboljševanje procesov, proizvodov in storitev; sistematično pospešuje učenje zaposlenih, se nenehno spreminja zato, da bi dosegla svoje strateške cilje ter tako ohranila svojo konkurenčnost. Moč učeče se organizacije je v njeni sposobnosti, da identificira, uporablja, razvija in stimulira znanje, ki je na voljo (Urh, 2003, str. 122).

2.6. Kriteriji za oceno organizacije kot učeče se organizacije

Kriteriji za oceno organizacije kot učeče se organizacije presojuje dejavnike, ki vplivajo na izobraževanje zaposlenih. Omogočajo prepoznavo in analizo vzrokov neučinkovitosti zaposlenih pri delu, vzrokov neučinkovitosti, na katere je možno vplivati z izobraževanjem oziroma ugotoviti, ali je izobraževanje dejansko pravi način reševanja problemov delovne uspešnosti, določanje temeljnih potreb po izobraževanju oziroma prepoznavo dejavnikov, ki potrebe po izobraževanju določajo ter ugotoviti, v kolikšni meri jih določajo. S pomočjo kriterijev pridobimo podatke o delovanju sistema upravljanja človeških virov in podpornih elementov ter načinu, smeri in dinamiki organizacijskih sprememb v določenem obdobju. Razkorak med dejanskim stanjem in konceptom učeče se organizacije razvršča obravnavane poslovne procese po hierarhiji (ne)ustreznosti, kar posredno vodi v prepoznavo področij, potrebnih prenove in pripravo ustreznega načrta prenove poslovnih procesov. Pozornost je usmerjena predvsem v proces zaposlovanja in razvoja človeških virov, uspešnosti zaposlenih in oblikovanje sistema nagrajevanja. Ostali elementi pa so obravnavani kot podporni dejavniki procesa izobraževanja/učenja in kariernega razvoja zaposlenih. Kriteriji se nanašajo na področja **vodenja in upravljanja** (z njimi se presoja politika in strategija organizacije, sistem vodenja in upravljanja, usmerjenost prizadevanj zaposlenih, način reševanja konfliktnih situacij, sistem kroženja zaposlenih, razvitost informacijskega sistema ter pretok informacij), **spremljanja razvoja stroke** (ti vsebinsko vključujejo trditve o pristopu organizacije k spremljanju novosti na določenem strokovnem področju, uspešnosti prilagajanja zahtevam razvoja stroke in viziji, kulturi, strategiji ter strukturi organizacije kot podpori učenja zaposlenih), **sodelovanja z zunanjim okoljem** (kriteriji za oceno sodelovanja organizacije z zunanjim okoljem preučevanje usmerjajo v način zbiranja in širjenja informacij v organizaciji, sodelovanje zaposlenih v dejavnostih zunanjega okolja, predvsem z izobraževalnimi institucijami, in pedagoško-andragoško usposobljenost zaposlenih v vlogi izobraževalca), ter na področje **sistema upravljanja človeških virov** (sem spadajo kriteriji za oceno dejavnosti sistema upravljanja človeških virov, kriteriji za oceno procesa zaposlovanja, kriteriji za oceno dinamike izobraževanja/učenja v organizaciji, kriteriji za oceno kulture in ozračja spodbujanja, oblikovanja ter ohranjanja učnih navad, kriteriji za oceno delovanja izobraževalca v organizaciji oz. njegovega sloga, kriteriji za oceno možnosti kariernega razvoja, kriteriji razvitosti sistema nagrajevanja) (Urh, 2007, str. 45-58).

Vsi ti kazalniki le opozarjajo na kritične točke, na katere je potrebno biti pozoren v posamezni organizaciji.

2.7. Model učeče se organizacije

Opredelitev pojma učeče se podjetje je veliko in se med seboj razlikujejo, zato lahko modelu, ki zajema bistvene značilnosti, pripišemo velik pomen. Ni možno, da bi prav vsako podjetje vsebovalo vse značilnosti, zato je model potrebno prilagajati posameznim situacijam in podjetjem. Potrebno je upoštevati trenutno situacijo, v kateri se podjetje nahaja. Model učečega se podjetja je razvil Michael Marquardt (1996), kasneje pa so ga dopolnili še drugi avtorji. Model je sestavljen iz petih elementov, kateri se med seboj prepletajo in ustrezno dopolnjujejo. Najbolj pomemben element modela učečega se podjetja je **učenje**, ki je proces, s katerim podjetje spoznava procese v okolju in se jim prilagaja. Najbolj uspešno podjetje je podjetje, ki se hitro uči. Drugi element predstavlja **organizacija**, kjer je potrebno izpostaviti pojme, kot so kultura, vizija, strategija in struktura podjetja. Kultura podjetja predstavlja skupek norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določa obnašanje in odzivanje zaposlenih na probleme in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 169). Vizijo podjetja razumemo kot notranjo sliko mogočega in želenega stanja, iz katere izvirajo tudi cilji podjetja. Vizija mora biti realistična in verjetna. Strategija zajema metode, taktike in postopke, kako priti do zelenih ciljev v podjetju. Struktura podjetja je sestav razmerij, ki ustvarjajo vloge zaposlenih, ki opravljajo svoje aktivnosti v podjetju. Učinkovite strukture v podjetju naj bi predvsem omogočale čim hitrejši pretok informacij (Marquardt, 1996, str. 25). Tretji element v modelu predstavljajo **ljudje**, ki so jedro učečega se podjetja in ustvarjalci novega znanja. Vir znanja predstavljajo tako zaposleni znotraj podjetja kot tudi poslovni partnerji, dobavitelji in kupci. Četrti element je tehnologija, ki omogoča hitrejši razvoj podjetja in zaposlenih. **Tehnologija** je v podjetju izrednega pomena, saj le-temu omogoča dolgoročni razvoj in konkurenčne prednosti. Zadnji, peti element so **meritve**, ki podjetju služijo za to, da izmeri, koliko znanja je dejansko pridobilo in kakšne koristi mu je to prineslo. Meritve podjetju povedo, ali je pravilno investiralo svoj denar in ali so mu investicije prinesle izgubo ali dobiček. Investicije v znanje v prihodnosti so odvisne od preteklih izkušenj (Marquardt, 1996, str. 25).

2.8. Odgovornost in lastnosti zaposlenih v učeči se organizaciji

V učeči se organizaciji k razvoju strategije prispevajo tudi zaposleni. Tu niso le menedžerji tisti, ki razmišljajo o najboljših načinih odzivanja na konkurenco, učinkoviti izrabi virov znanja in spopadanju s spremembami v okolju, kot je znano za tradicionalno organizacijo. Zaposleni so v učeči se organizaciji v stiku s kupci, dobavitelji in novo tehnologijo. So informirani, zato lahko pomagajo prepoznavati probleme in razvijati rešitve ter tako sodelujejo v razvijanju strategij, izboljševanju poslovanja (Možina, 2007).

Zaposleni mora sam poskrbeti za svoje izobraževanje v smislu vsebin, primanjkljajev, bodočih potrebnih znanj. Prav tako kot management tudi zaposleni sam razmišljati o izzivih prihodnosti. Ker so zaposleni v učeči se organizaciji vse bolj vključeni v oblikovanje svojega delovnega mesta, morajo sami poskrbeti tudi za novo znanje in spretnosti, ki jih bodo pri tem potrebovali. Od njih se pričakuje aktivno iskanje znanja, sodelovanje pri oblikovanju izobraževalnih programov, prevzeti morajo tudi odgovornost za prenašanje pridobljenega znanja in uporabo le tega v svoji praksi (Brečko, 2007). Osnovno poslanstvo uspešnega ravnanja z ljudmi pri delu je: najti ljudem ustrezno delo in jih v organizaciji tudi obdržati oziroma ustvariti tako organizacijo, ki se ji bodo ljudje radi pridružili in v njej tudi ostali.

Zaposleni v učeči se organizaciji potrebujejo in razvijajo določene sposobnosti. S pozitivnim odnosom do učenja sprejmejo učenje kot način življenja. Vedno sprašujejo in iščejo vzroke, to pomeni, da so v stalni pripravljenosti za spremembe. So radovedni in obenem sposobni ovrednotenja nove informacije. Sposobni so voditi samega sebe in druge, to pomeni, da si zastavljajo realistične cilje in o njih razpravljajo med seboj, prepoznavajo pasti na poti za dosego cilja in razmišljajo, kako te pasti zaobiti oz. razrešiti. Sposobni so sprejemati nove informacije, jih preverjati, analizirati, sestavljati z drugimi in jih praktično uporabiti. Zaposleni razvije sposobnost komunikacije, to pomeni, da je sposoben izraziti svoje misli in čustva verbalno in pisno. Dela v skupini oz. je sposoben deliti in sprejemati informacije znotraj skupine; znotraj skupine sodeluje in si prizadeva za skupno doseganje ciljev. Razvije sposobnost reševanja problemov, ki je povezano s kreativnostjo in inovativnostjo. Je prilagodljiv in fleksibilen, je sposoben soočanja z novimi možnostmi in prilagajanja novim situacijam in nalogam. Razumeva in sprejema odgovornost do lastnega širjenja in zviševanja nivoja pristojnosti, kar je povezano s poznavanjem in razumevanjem razvojnih potreb, vrednotenjem kompetenc in razvojem svojih kompetenc (Urh, 2003, str. 128).

2.8.1. Znanje zaposlenih kot kapital učeče se organizacije

Znanje je moč in če delimo znanje delimo tudi moč. Producerske delavce (taylorizem) so nadomestili »delavci znanj« oziroma »umski delavci« (Peter Drucker), ki bodo z organizacijami sklepali različne pogodbe, na primer učne. Nenehno učenje zagotovo pomaga organizaciji, da ustvari zaposlene, ki so prilagodljivi in ki pri delu razmišljajo. To dvoje je nujno potrebno, da bi zaposleni v celoti izrabili svoj ustvarjalni potencial. V učenje usmerjeni zaposleni postajajo skupaj z v učenje usmerjeno organizacijo dejansko delavci znanja, ki za vselej nadomestijo proizvodne delavce iz osemdesetih let (Muc, 2001, str. 178).

2.8.2. Znanje in učenje

Učenje je potovanje. Ni tehnika in ni spretnost. Je disciplina. Je način gledanja na svet. Je področje rasti in odkrivanja (Hutchens, 2002, str. 62).

Učenje in znanje sta poglobitna procesa pri oblikovanju učeče se organizacije, kot je razvidno iz mnogih definicij različnih avtorjev. Vedno pogosteje se tudi govori o tem, da je znanje glavni vir konkurenčne prednosti. Učenje je pridobivanje znanja in izkušenj, ki so nujno potrebne za doseganje individualnih in skupinskih ciljev oziroma ciljev, ki si jih je zastavila organizacija. Učenje je torej dinamičen proces pridobivanja novih znanj in nadgradnja že obstoječih znanj, ki je lasten tako posameznikom kot organizacijam. O učenju govorimo, ko pridobivamo nove veščine in ko razvijamo že obstoječe zmožnosti in sposobnosti (Klopčič, 2006, str. 1).

Znanje razumemo kot splet odločitev iz preteklosti, ki so se izkazale za uspešne. Torej je znanje že po svoji naravi nekaj preteklega. Spremembe na trgu in tekmovanje zahtevajo izvirne rešitve, ki jih je skoraj nemogoče doseči z znanjem, ki ga imamo. Zato potrebujemo izvirno znanje, ki nam v tekmovalni, tržni ekonomiji edino lahko koristi. Do njega lahko pridemo le, če učne procese iz trgovine, kjer se znanje prodaja, spremenimo v delavnice, kjer znanje nastaja. Gotovo pa znanja iz zaloge za zalogo nihče več ne potrebuje (Lipičnik, 2004, str. 6).

V skrbi za zaposlene se v učeči se organizaciji poudarja pomen izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja. Izobraževalna dejavnost ima v organizaciji pomembno vlogo, kajti le z njo se pospešuje prilagajanje zaposlenih in organizacije na razvojne spremembe. Organizacija tako pospešuje lasten razvoj in ostaja »mlada«. Pravočasno odzivanje na okolje zanjo ne predstavlja problema. Izobraževanje in usposabljanje sta torej trajna, nepretrgana procesa, kar velja tako za posameznika kot za delovno organizacijo. Posamezne izobraževalne akcije ne zadovoljujejo vseh potreb. To pomeni, da mora organizacija nenehno upoštevati vse skrite rezerve, kot so sposobnosti, interesi in pripravljenost za izobraževanje vsakega sodelavca, ki je lahko uspešen in učinkovit le tedaj, ko je za svoje delo ustrezno izobražen in usposobljen (Muc, 2001, str. 184).

Izobraževanje in učenje nista dva nasprotujoča si pojma. To sta pojma, ki se med seboj ne le dopolnjujeta, temveč prežemata. Odnos med njima je tak: izobraževanje je organizirano učenje (Urh, 2003, str. 126).

2.8.3. Organizacijsko učenje

Ključ za dolgoročno uspešnost in rast učeče se organizacije je nenehno izboljševanje organizacijskega učenja (Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnidaršič, 2005, str. 224).

Organizacija in učenje sta v učeči se organizaciji tesno prepletena. Učenje v organizaciji poteka v organizacijskih procesih oziroma v razmerjih med različnimi vlogami, zato je pod močnim vplivom trenutnega sestava razmerij v organizaciji. Istočasno pa novo znanje, pridobljeno v procesu učenja organizacije, ki poteka v razmerjih, povratno vpliva na spreminjanje sestava razmerij (organizacijskih struktur). Kljub temu, da je spreminjanje organizacije logična posledica učenja organizacije, pa je hkrati tudi pomemben element zagotavljanja njenega uspešnega učenja (Rant, 2001, str. 21).

Organizacijski proces učenja in učeča organizacija predstavljata dva zelo podobna koncepta. Ko govorimo o učeči organizaciji, imamo v mislih takšno organizacijo, ki ima razvito sposobnost hitrega prilagajanja spremembam poslovnega okolja in hkrati odzivanja na izkušnje s spreminjanjem organizacijskega obnašanja. Organizacijsko učenje je na drugi strani določena oblika ali tip aktivnosti ali procesov, ki se lahko pojavijo na kateremkoli nivoju analize ali pa kot del procesa organizacijske spremembe. Organizacijsko učenje je torej nekaj, kar je lahko prisotno v vsaki organizacijski strukturi, učeča se organizacija pa je posebna oblika organizacije, kjer je takšna organizacijska kultura že vzpostavljena in je prisotno obnašanje, ki vključuje in sprejema organizacijsko učenje kot samoumevni del vseh procesov, ki potekajo v organizaciji (Selan, 2002, str. 9).

Slika 3: Odnos med organizacijskim učenjem in učečo se organizacijo

		ORGANIZACIJSKO UČENJE	
		DA	NE
DA UČEČA SE ORGANIZACIJA	DA	Stanje popolnosti in kontinuuma	Ni mogoče
	NE	Tranzicija	Birokratska organizacija

Vir: Selan, 2002, str. 10.

Organizacijsko učenje je pot k oblikovanju učeče organizacije. Je velika sprememba za podjetje. To idejo lahko primerjamo z revolucionarno inovacijo, ki v podjetje vnese veliko nemira in začetnega nezaupanja, a dolgoročno prinese harmonijo in blagostanje (Selan, 2002, str. 10).

Učenja v učečih se organizacijah se kažejo v večanju sposobnosti oz. zmožnosti celotne organizacije, ne samo posameznikov. Bistveno pri učenju celotne organizacije je, da učenje temelji na učenju posameznikov in timov, ter da znanje, ki se tako ustvari, ni shranjeno le v glavah posameznikov, temveč je to znanje skupno za celotno organizacijo in da je le-to

večje, kot bi bila vsota znanja posameznikov ali timov. V veliki meri je namreč učenje organizacije odvisno od posameznih članov organizacije in njihovih medsebojnih razmerij. Najpomembnejše učenje ne poteka s prenosom znanja enega posameznika na drugega, ampak preko njihovih povezav. Organizacijsko učenje je tako proces pridobivanja, uporabe in dopolnjevanja znanja organizacije (Rozman, 2000, str. 146).

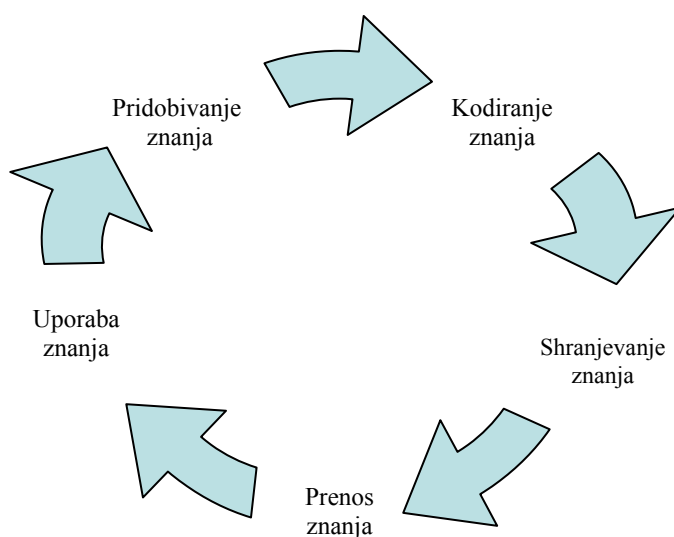
Organizacijsko učenje vključuje individualno učenje. Tisti, ki napravijo premik od tradicionalnega organizacijskega mišljenja k učečim se organizacijam, razvijajo sposobnost za kritično in kreativno mišljenje. Te veščine je mogoče brez težav primerjati z vrednotami in ašumpcijami, ki so inherentne organizacijskemu razvoju (Raos, 2001, str. 80).

Individualno učenje pomeni Senge-ju bistvo učeče se organizacije. Individualno učenje je proces, v katerem posamezniki na različne načine pridobijo novo znanje, stališča in vrednote. V tem procesu se posameznikovo vedenje zavestno spreminja s ciljem, da bi hitreje dosegel vnaprej določeni cilj. Učeči se posameznik je jedro organizacijskega učenja (Černelič, 2004, str. 10).

Timsko učenje, ki ga danes pojmuje kot najbolj učinkovito metodo, je pridobivanje znanja, spretnosti in vrednot v okviru tima, kjer se člani učijo drug od drugega, kar vpliva na večjo učinkovitost pri delu in hitrejši razvoj, kot če bi se učili zaposleni individualno. Osnovni element učenja v timu je debata med člani, kjer ima osrednje mesto svobodno izražanje idej, dvoma in dobronamerne kritike v vzdušju strpnosti in stremljenja k skupnim razvojnim ciljem. Takšnega vzdušja pa ni mogoče ukazati. Pojavi se spontano po določenem času, v katerem tim dozoreva. Če se tim ne more učiti, se tudi organizacija ne more učiti. Zaposleni se hitro učijo drug od drugega, lažje identificirajo probleme, postavljajo domneve pod vprašaj in izkoriščajo povratne informacije tima v korist svoje ustvarjalnosti. S timskim učenjem postanejo spretnosti tima večje, kot je seštevek spretnosti članov tima (Černelič, 2004, str. 10).

Proces organizacijskega učenja vključuje naslednje faze: pridobivanje znanja, kodiranje znanja, shranjevanje znanja, prenos znanja in uporaba znanja. Gre za proces, ki se ne dogaja v posamezniku, temveč na ravni organizacije, kot ga prikazuje Slika 4 (glej str. 25) (Rozman, Pirc, 2001, str. 6).

Slika 4: Proces organizacijskega učenja oziroma proces ravnanja z znanjem



Vir: Rozman, Pirc, 2001, str. 6.

Na začetku mora vsaka organizacija najprej ugotoviti, kakšna znanja v njej že obstajajo in kakšne so potrebe po znanju, da bo lahko dosegla zadane si cilje. Prva faza procesa je pridobivanje znanja (ang. knowledge generation), ki vključuje učenje, nakup in najem znanja, oblikovanje namenjenih sredstev in drugo. Najpogostejši obliki nakupa sta zaposlovanje ljudi ali nakup organizacije, ki to znanje že ima. Ko podjetje pridobi novo znanje, ga mora preoblikovati v obliko, ki je dostopna vsem, je urejena, zapisana, prenosljiva in razumljiva, kar pomeni, da znanje kodira (ang. knowledge codification). Takšno znanje imenujemo eksplicitno znanje. Pri tem je potrebno paziti, da se znanju ne odvzame njegove uporabne vrednosti in ga spremeni v podatek ali informacijo. Tako preoblikovano znanje prenašamo (ang. knowledge transfer). Manager mora ustvariti ozračje medsebojnega zaupanja, ki je pomembno predvsem pri prenosu tihega znanja. Značilno za tiho znanje je, da ni nikjer zapisano in se na druge zaposlene prenaša z osebnimi načini prenosa, z odhodom nosilcev tihega znanja pa je to za podjetje izgubljeno. S primernim slogom vodenja lahko pospešimo osebne načine prenosa znanja, med katere uvrščamo različne oblike poročil s seminarjev, timsko delo, redne sestanke in zapisnike, rotacija zaposlenih, mentorstva in neformalno druženje. Namen prenašanja in delitve znanja je v njegovi nadaljnji uporabi (ang. knowledge use), s čimer se v podjetju ustvari novo znanje. Gre za preoblikovanje znanja z namenom ustvarjanja novih, ki naj bi povzročilo spremembo vedenja posameznikov ter podjetja kot celote. Za učinkovito ustvarjanje, prenos in uporabo znanja so potrebne številne spremembe na vseh področjih v organizaciji, ki ustvarijo podporno okolje. Organizacija mora najprej z vizijo sporočiti zaposlenim in okolju, da je znanje postalo ključna usmeritev in pot za doseganje ciljev organizacije. Prav tako je potrebno spremeniti organizacijsko kulturo in ustvariti ozračje, v katerem je učenje dobro nagrajeno in visoko vrednoteno, v katerem so vsi zaposleni zanj odgovorni in si zaupajo (Pirc, 2001, str. 344).

Učenje se spreminja v kombiniranje informacij, ki vključuje visoko stopnjo miselnih procesov. Znanje po starem je torej količina podatkov, znanje po novem pa zmožnost kombiniranja podatkov v novo spoznanje ali rešitev. Učni proces tako preide iz trgovine v delavnico, kjer znanje nastaja. Cilj izobraževanja preprosto ni več prenašati znanje, ampak učiti, kako se uči, rešuje probleme in združuje staro z novim (Lipičnik, 2004, str. 9).

Zaposleni so gonilna sila, kreatorji idej in inovacij ter vir ustvarjalnosti. Za ustvarjanje in oblikovanje inovativnih zamisli pa potrebujejo vedno nova znanja - novo svežino. Teh dejstev se nekateri delodajalci zelo zavedajo, drugi malo manj ... Zelo pomembno je, da podjetje namenja veliko pozornosti in sredstev razvoju zaposlenih, s tem da jih dodatno izobražuje. Cilji izobraževalne dejavnosti v podjetju so ponavadi usmerjeni v razvoj posameznih delovnih področij, saj širitev obsega poslovanja na nova poslovna področja, razvoj novih storitev in uporaba novih tehnologij ustvarjajo potrebo po nenehnem usposabljanju in izpopolnjevanju zaposlenih (Lipičnik, 2004, str. 7).

Hutchens (2002, str. 54) učenje opredeli kot zviševanje zmožnosti produktivnega ustvarjanja, mišljenja, povezovanja in ravnanja. Organizacije in zaposleni se nenehno učijo, načrtno ali nenačrtno. Ključno vprašanje pa je, kako lahko to notranjo sposobnost učenja usmerimo tako, da bo organizaciji pomagala doseči stvari, ki jo ji najbolj pomembne. S tem vprašanje se je ukvarjal tudi Peter Senge v njegovi »peti disciplini«, ter razvil tako imenovani MIT (Massachusetts Institute of Tehnology) model (Hutchens, 2002, str. 54).

Model opredeljuje tri osnovna področja, ki sprožajo organizacijsko učenje. Prvo področje je **področje posledic**. To področje odgovarja na vprašanje »Kakšne rezultate želi organizacija ustvariti in kaj želi doseči?«. Dejstvo je, da brez privlačnih in jasno opredeljenih rezultatov ne more biti organizacijskega učenja.

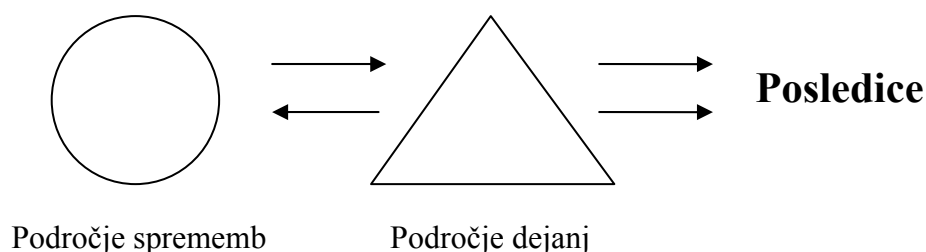
Na **področje dejanj** se osredotoča pretežni del organizacijskih teorij. To področje odgovarja na vprašanje »Kako bomo delali, počeli, naredili, da bi dosegli želene rezultate?«. Vse, kar lahko načrtujemo, počnemo ali vidimo sodi v področje dejanj. Posamezniki ali skupine, ki usmerjajo večino svoje energije v to področje, lahko dosegajo želene rezultate – vprašanje je le, koliko časa. Sčasoma namreč motivacija in sposobnost za soočanje s spremembami začneta upadati. V organizaciji lahko razvoj kulture učenja spodbujamo s pomočjo usklajenih dejanj na treh pomembnih podpodročjih, in sicer *vodilne misli*, katere lahko opredelimo kot najbolj učinkovite dosedanje predstave posameznikov o tem, kako naj bi dosegli želene rezultate. Med vodilne misli sodijo prepričanja, predpostavke in vrednote o tem, na kakšne načine naj bi dosegali želene rezultate. Dejstvo je, da vsako organizacijo usmerjajo njej prevladujoče predstave ne glede na to, ali so jasno opredeljene ali ne. *Teorija, metode in orodja* so splošena področja znanj in praske, ki jih uporablja organizacija. Posebno pomembna so med drugim za preizkušanje novih vodilnih misli. *Spremembe infrastrukture* so tretje podpodročje. Infrastruktura je ponavadi predstavljena kot skladovnica pravokotnikov v organizacijski shemi. Pa vendar je več kot

le to. Vsaka stvar, ki usmerja vire v doseganje želenih rezultatov, je struktura (Hutchens, 2002, str. 54-57).

Področje sprememb je zadnje področje. Senge (Hutchens, 2002, str. 54) mu pravi tudi »krog globokega učenja«. Globoki ciklus učenja izhaja iz prepričanja, da je to, kar posamezniki v organizaciji vedo, drugotnega pomena v primerjavi s tem, kar se lahko naučijo, in da so poenostavljeni odgovori manj pomembni od prodornih vprašanj (Dimovski, Colnar, 1999, str. 714). Gre za najbolj skrivnostno področje modela učeče se organizacije. Priložnosti za trajno preobrazbo se namreč ponuja le v okolju, v katerem se imajo posamezniki priložnost sami odločati za polno sodelovanje. Kultura učenja pade na plodna tla in zaživi le, če so njeni člani predani učenju in rasti. Spremembe potekajo na treh področjih. Nove spretnosti in zmožnosti; učimo se takrat, kadar lahko počnemo stvari, ki jih prej nismo mogli. Nova zavest in občutljivost; s tem je mišljena, poglobljena zvišana stopnja razumevanja kompleksnega sveta. Ta nas vodi v spraševanje o stvareh, ki se drugim morda zdijo samoumevne. Nova stališča in prepričanja; nova spoznanja seveda vodijo k novim prepričanjem. Če spremenimo način gledanja na organizacijo, se spremeni tudi organizacija (Hutchens, 2002, str. 54-58).

Sengevih pet disciplin pomaga organizacijam razvijati spretnosti in zmožnosti, ki sprožijo v pogon področje sprememb (Hutchens, 2002, str. 58).

Slika 5: MIT model



Vir: Hutchens, 2002, str. 54.

2.8.4. Zvrsti učenja v učeči se organizaciji

Za učečo se organizacijo so značilne štiri zvrsti učenja, in sicer (Pirc, 2000, str. 27-30):

- Prilagodljivo učenje (ang. adaptive learning). O prilagodljivem učenju govorimo, kadar se posamezniki in s tem organizacija učijo iz lastnih izkušenj. Pri tem lahko govorimo predvsem o učenju z enojno, dvojno in trojno zanko.

- Učenje s pričakovanji (ang. anticipatory learning). Izhaja iz predvidevanja prihodnosti in pomeni učenje na podlagi predvidevanja prihodnjih dogodkov, s čimer se organizacija izogne negativnim izkušnjam in prepozna najboljše priložnosti in možnosti, kako le – te izkoristiti. Imenujemo ga tudi planiranje s pomočjo scenarijev, ki pomaga organizaciji pripraviti nekaj možnih načinov razvoja na podlagi različnih scenarijev. Ko res pride do neke nove situacije, organizacija le izbere pravi scenarij in izkoristi prednosti nove situacije.
- Učenje načinov za učenje (ang. deuterio learning). Osredotočeno je na kritično razmišljanje o preteklih izkušnjah z učenjem, odkrivanje vzpodbujevalcev in zaviralcev učenja ter oblikovanje novih strategij za učenje.
- Učenje na osnovi delovanja (ang. action learning). To učenje pomeni osredotočenje na realni problem, potrebno učenje in dejansko vpeljavo njegove rešitve. Predstavlja izredno učinkovit način, s katerim je možno priti do ustreznih sprememb. Gre za preizkušanje izkušenj in obstoječega znanja posameznikov ali skupinj z namenom ustvarjanja novega znanja

Spodbujevalci učenja vzpodbujajo in krepijo aktivnosti učenja v združbi. So normativne narave. To pomeni, da bolj ko so pristni in prevladujoči v organizacijski enoti, več je priložnosti za učenje. Stopnja zahtevnosti in obseg učenja pa sta odvisna od moči teh faktorjev. Spodbujevalci učenja so pogoji, ki promovirajo učenje v najrazličnejših združbah. Prisotnost teh faktorjev določa učinkovitost cikla ali kroga učenja na ravni združbe. Nanje je potrebno gledati kot na dele, ki gradijo in sestavljajo potencial učenja na ravni združbe. Ne zagotavljajo, da bo aktivnost učenja, ki se realizira v združbi, koristne narave, toda če v združbi niso prisotni, je zelo verjetno, da se ne bo moglo učinkovito in dovolj hitro prilagoditi spremembam v poslovnem okolju. Spodbujevalci učenja so naslednji: vključenost ravnateljstva, skeniranje poslovnega okolja, razkorak v učinkovitosti, skrb za merjenje, organizacijska radovednost, kultura odprtosti, kontinuirano izobraževanje, operativna raznolikost, odvetniki učenja in sistemska perspektiva (Selan, 2002, str. 32).

Znanje ni nič novega, saj organizacije vseskozi razpolagajo z njim. Kar je novo, je spoznanje, da je znanje primarni vir konkurenčne prednosti za mnoge gospodarske sektorje in industrijo. Največjo konkurenčno prednost bo namreč imelo tisto podjetje, katerega znanje bo raslo z najvišjo stopnjo rasti in bo to znanje znalo tudi najbolje uporabiti (Klopčič, 2006, str. 16).

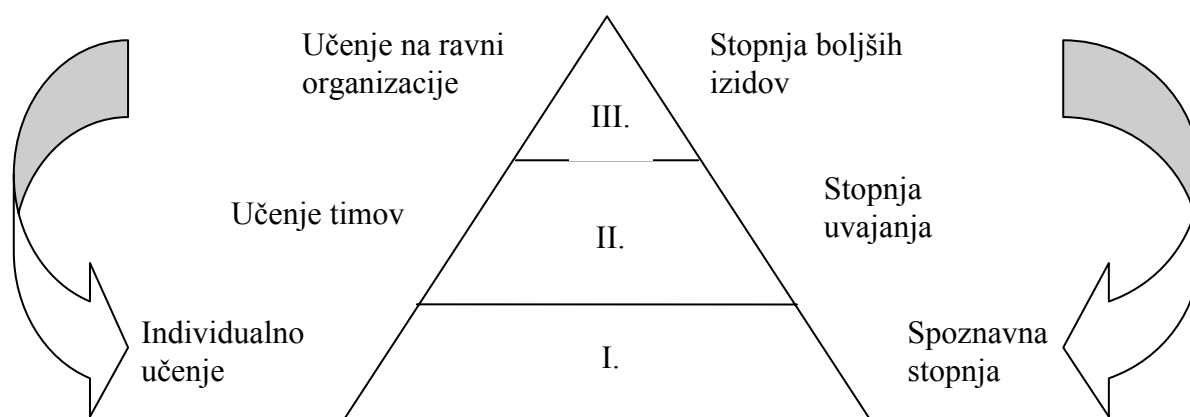
Poleg ljudi in tehnologije je znanje odločilni generator sprememb v današnjem svetu. Znanje je dejansko tudi edini resnično neizčrpen ekonomski faktor in predstavlja nevidno bogastvo vsakega naroda. Na tej osnovi management znanja vedno bolj intenzivno vzpostavlja nove dimenzije v ekonomiji. Tako ekonomija znanja danes postaja prevladujoči tip ekonomije. Še celo več, trdimo lahko celo, da je nova ekonomija dejansko postala ne le ekonomija znanja, temveč ekonomija intelektualnega kapitala (Mihalič, 2003,

str. 233). Mnogi avtorji so mnenja, da je uvedba koncepta managementa znanja osnovni predpogoj za oblikovanje učeče se organizacije.

V skladu z modelom Nonake in Takeuchija lahko proces ustvarjanja znanja opišemo kot kontinuirano in dinamično interakcijo med tacitnim in eksplicitnim tipom znanj, ki se razširjajo na štirih ravneh: - pri posamezniku, skupini, organizaciji in na medorganizacijski ravni. Management znanja se ukvarja z načini poslovanja informacij med zaposlenimi in organizacijo s pomočjo informacijske tehnologije. Obvladovanju poslovanja znanja so namenjene številne tehnologije in nastajajo vedno nove. Sodobne učeče se organizacije gradijo trajne konkurenčne prednosti na znanju in intelektualnem kapital, ki sta njihov edini ekonomski vir. Značilnosti učeče se organizacije so enakost, vsem dostopne informacije, nizka stopnja hierarhije in kultura, ki spodbuja prilagodljivost in sodelovanje ter s tem porajanje novih idej pri vseh zaposlenih. Organizacija mora biti sposobna se prilagoditi hitrim spremembam in ohranjati svojo konkurenčnost. Vsi zaposleni morajo delati v duhu organizacije in verjeti v cilje podjetja. Pri tem pa morajo neprestano iskati nove poti za čim hitrejše prilagajanje potrebam kupcev. Zaposleni morajo razumeti, da se drug od drugega lahko veliko naučijo in s tem veliko pridobijo. Potrebno jih je spodbujati tudi za sodelovanje s konkurenti. In tako lahko organizacija uporabi najboljše znanje zaposlenih. (Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnidaršič, 2005, str. 103).

Znotraj učeče se organizacije lahko prepoznamo tudi več nivojev in hkrati tudi stopenj učenja. Slednje so povzete po Garvinu (Kos, 2005, str. 7).

Slika 6: Nivoji in stopnje učenja



Vir: Kos, 2005, str. 7.

Na stopnji učenja so sodelavci sprva izpostavljeni novim zamislim, gre za **spoznavno stopnjo**. Širijo svoja znanja in začnejo drugače razmišljati. Na **stopnji uvajanja** se na osnovi drugačnega razmišljanja prične tudi drugačno obnašanje, novi pogledi se internalizirajo. **Stopnja boljših izidov** pa pokaže merljive rezultate (kakovost, tržni delež) spremenjenega obnašanja zaposlenih, ki so bili vključeni v proces učenja. Učenje poteka

na treh ravneh: **učenje posameznika, učenje timov ter učenje združbe** (Kos, 2005, str. 7-8).

Management znanja je torej proces, v katerem vizijo in poslanstvo opremljamo z znanjem, zagotavljamo pravočasni dostop do znanj ljudem, ki ta znanja potrebujejo, v vsebini in obliki, ki jo razumejo. Vključuje ustrezno organizacijo in sisteme za načrtovanje, shranjevanje in dostop do znanj na različnih ravneh, na papirju, v knjigah in sporočilih, prav tako vključuje procese prenosa, nadgradnje in evaluacije rasti znanja predvsem v povezavi s poslovno učinkovitostjo in uspešnostjo organizacije ter ljudi v njej (Klopčič, 2006, str. 22).

Pri zasnovi procesa gospodarjenja z znanjem je potrebno imeti v vidu strateške cilje podjetja iz katerih se opredelijo ključne kompetence (temeljne, generične, specifične) oziroma znanja, spretnosti in veščine (kompetentnost) posameznikov ter s tem povezane ključne konkurenčne sposobnosti podjetja za doseg njegovih strateških ciljev (Češnovar, 2002).

Poznamo dva pristopa k managementu znanja. Prvi pristop se primarno ukvarja z zbiranjem in izmenjavo eksplicitnega znanja, v največji meri s pomočjo informacijskih sistemov. Eksplicitno znanja vključuje intelektualno lastnino (patenti in licence), delovne procese (politike in procedure), specifične informacije o kupcih, trgih, dobaviteljih, konkurentih, benchmark podatke. Pri tem je poudarek na zbiranju in kodificiranju ter shranjevanju znanja v bazah podatkov, do katerih ima lahek dostop kdorkoli v organizaciji. Znanje je zbrano od posameznikov, ki ga posedujejo, ter je organizirano v obliki dokumentov, ki jih lahko drugi uporabljajo. Drugi pristop se osredotoča na spodbujanje individualne ekspertize ter prikrito znanje in izkušnje, pri čemer povezuje ljudi neposredno ali preko interaktivnih medijev. Prikrito znanje vključuje profesionalno znanje in izkušnje, individualne vpoglede in ustvarjalnost, osebne izkušnje in intuicijo. Pri tem je poudarek na razvijanju osebnih mrež, ki povezujejo ljudi, da si izmenjujejo prikrito znanje (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 242).

Namen načrtnega gospodarjenja z znanjem je spodbujanje učenja zaposlenih, doseganje čim večjih učinkov naložb v znanje in povečevanje konkurenčne sposobnosti podjetja, pretvorba za podjetje ključnih znanj v eksplicitno obliko, s čimer jih zavarujemo pred izgubo, da pridobljena znanja iz notranjega in zunanjega okolja podjetja čim hitreje pripeljemo do tistih, ki ga potrebujejo, oziroma se le to čim hitreje implementira v izdelkih in storitvah podjetja, ter pregled nad razpoložljivimi znanji v podjetju in lažje iskanje njihovih ključnih nosilcev. Učinkovito gospodarjenje z znanjem zahteva celovit pristop, ki se prične z opredelitvijo ključnih kompetenc in nadaljuje z oblikovanjem vseh dejavnikov: sistemov (informacijski, nagrajevanja ...), strukture (pristojnosti- odgovornosti za zbiranje, hranjenje in distribucijo), procesov (načine zbiranja, evidentiranja, hranjenja, distribucije ...), kulture (odnos do znanja, srečevanja, timskega dela, komuniciranja ...) in razpoložljivih virov, ki vplivajo na uspešnost uvedenih sprememb v podjetju (Češnovar, 2002).

Management znanja je tako del celotnega procesa managementa, ki se osredinja na sistematično analizo, načrtovanje, pridobivanje, ustvarjanje, razvijanje, shranjevanje in uporabo znanja v organizaciji ter skuša čim večji del človeškega kapitala organizacije preoblikovati v njen strukturni kapital, s čimer pomaga pri konkurenčni prednosti organizacije ter ji omogoči, da smotrno dosega cilje (Možina, 2006, str. 131).

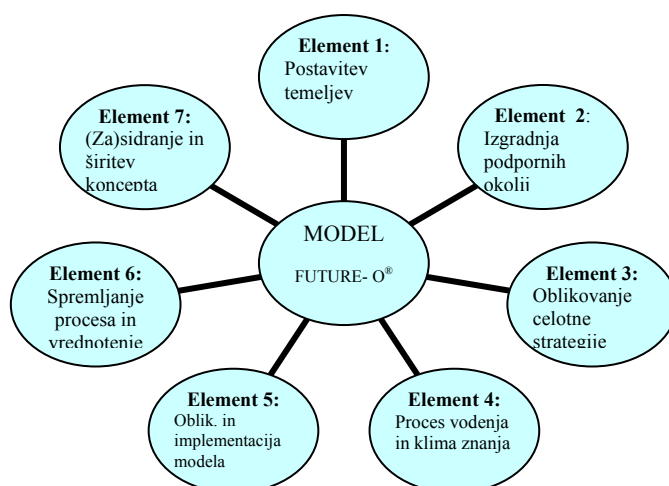
2.9. Model implementacije učeče se organizacije: Model FUTURE-O®

Kljub temu da je bil koncept učeče se organizacije med managerji dobro sprejet, pa je napredek pri njegovi implementaciji v prakso zelo počasen. Dejstvo je namreč, da je koncept ob svoji nedvomni privlačnosti v praksi zelo redek. Managerji navadno razumejo teoretične osnove koncepta, vendar pa v pomanjkanju praktičnih navodil za njegovo implementacijo koncept le stežka uveljavijo v praksi. Večina preteklih razprav se je namreč ukvarjala predvsem s teoretičnimi opredelitvami koncepta, pri tem pa zanemarjala praktična navodila s podrobnostmi o njegovi implementaciji. Vse skupaj je zato pripeljalo do stanja, ko so bila postavljena številna vprašanja, na katera pa je bilo na voljo zelo malo odgovorov (Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnidaršič, 2005, str. 123).

Akronim FUTURE-O® je sestavljanica besednih zvez Future Organization, kar tvori akronim Focused, Useful, Trained, Unique, Responsible, Empowered in Organized in je zaščiten s strani avtorjev knjige »Učeča se organizacija – ustvarite podjetje znanja« (Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnidaršič, 2005). Tako že sam model izpostavlja lastnosti in sposobnosti zaposlenih v učeči se organizaciji, ki so tako fokusirani, učinkoviti, trenirani, uspešni, razumni, opolnomočeni in organizirani.

Prvi slovenski celovit model, model FUTURE-O®, ki prek sedmih elementov vodi do popolno razvite učeče se organizacije, je bil razvit s ciljem v praksi pomagati managerjem pri udejanjanju učeče se organizacije. Od preteklih praks in tehnik se omenjeni model močno razlikuje, saj zahteva drugačen, molekularni pristop k udejanjanju učeče se organizacije. Model FUTURE-O® sestavlja sedem elementov (glej Sliko 6 na str. 32), ki jih ni potrebno uvajati v fazah, temveč se med seboj vzajemno dopolnjujejo, kar pomeni, da stare prakse, ki so uvajale koncept po korakih, fazah ali zaporednih stopnjah, pošilja na smetišče zgodovine. Model FUTURE-O® namreč temelji na molekularnem mrežnem pristopu, ki ne zahteva zaporednega udejanjanja posameznih korakov, ampak prav nasprotno, medsebojno in hkratno sodelovanje vseh članov učeče se organizacije v vseh procesih (Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnidaršič, 2005, str. 123-124). FUTURE-O® vodi do polno razvite učeče se organizacije.

Slika 6: Konceptualni model udejanjanja učeče se organizacije - MODEL FUTURE-O®



Vir: Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnidaršič, 2005, str.125.

Molekularni način udejanjanja učeče se organizacije je nov trend pri obravnavanju organizacije kot sistema. Celovit konceptualni model sestavlja sedem elementov, ki pomenijo kritične prehode v smislu že implementiranih sprememb na poti k učeči se organizaciji. Model kot tak proučujemo po načelu vzajemnosti, kar pomeni, da njegovih sedem elementov ni potrebno udejanjati postopoma, temveč jih lahko med seboj neodvisno spreminjamo in nadgrajujemo, pri čemer pa vplivamo na celotno strukturo. Tako zasnovan model predstavlja celovit strateški načrt za vodstvo in vse zaposlene v organizaciji, da prek mrežnega sistema sedmih elementov razvijejo in implementirajo koncept učeče se organizacije.

Pri tem pa je treba poudariti, da zaporedje elementov ne pomeni tudi zaporedja uresničevanja elementov. Proces razvoja učeče se organizacije se v organizaciji namreč vedno začne tam, kjer je največ interesa, znanja in volje za razvoj trajne konkurenčne prednosti, temelječe na znanju in stalnem organizacijskem učenju. Preoblikovanje se tako prične v tistem delu oziroma procesu organizacije, kjer je zbrano največ izkušenj in pobud za aktivnosti v smeri širitve organizacijskega znanja in razvoja učeče se organizacije (Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnidaršič, 2005, str. 124-130).

3. Manager v učeči se organizaciji

3.1. Izzivi sodobnega organizacijskega okolja

Večji del 20. stoletja so organizacije poslovale v razmeroma stabilnem poslovnem okolju, tako da so se lahko managerji osredinjili na oblikovanje struktur in sistemov, ki so ohranjali gladko in učinkovito poslovanje organizacije. Potrebe po iskanju novih načinov

spopadanja z naraščajočo konkurenco ali spreminjajočimi se zahtevami kupcev so bile majhne. Današnje organizacije vlagajo veliko napora v uspešno sledenje spremembam.

Managerji se na prelomu 21. stoletja soočajo z novimi izzivi. Ključna vprašanja, ki jih zadevajo, so: kako preoblikovati izredno razdrobljenost organizacij industrijske dobe, kako ohraniti odgovornost v sploščenih, dinamičnih omrežnih organizacijah, kako podpirati usmerjanje in koordinacijo timov z raznovrstnimi, navzkrižnimi nalogami ter kako v organizacijsko strukturo vpeljati kontinuirano učenje in hitro tržno prilagajanje (Dimovski et al., 2003, str. 299).

Sodobno poslovno okolje se je zelo spremenilo, kajti opravka imamo s številnimi izzivi, kot so: izzivi globalizacije in globalne konkurence, izzivi prehoda industrijske dobe v dobo sodobne ekonomije, izzivi novih tehnologij in elektronskega poslovanja, izzivi preoblikovanja tradicionalnih organizacij, izzivi družbene odgovornosti, izzivi etike in raznolikosti in izzivi sodobnih tehnologij masovnega prilagajanja porabniku (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 300).

Bistveni element upravljanja in vodenja je proces reševanja težav, ki so posledica sprememb. Če želimo dobro upravljati, moramo za reševanje teh težav sprejemati kakovostne odločitve in jih tudi učinkovito uresničevati. Če želimo odločitve uveljaviti, potrebujemo dopolnjujočo se skupino, saj posamezniki niso ves čas sposobni sprejemati prvovrstnih odločitev. Še več, če želimo odločitve uresničevati, moramo doseči, da bodo imeli ljudje, ki jih pri tem potrebujemo, dolgoročno skupne interese. Dober management je skupinsko delo, ki temelji na vzajemnem zaupanju, spoštovanju, sodelovanju in sporazumevanju (Adizes, 1996, str. 269).

3.2. Spreminjajoča se paradigma managementa

Danes se mnoge organizacije preusmerjajo k novi paradigmi in želijo postati učeče se organizacije. Razlog za učečo se organizacijo je gotovo hitro se spreminjajoče okolje. Tradicionalne hierarhične organizacije, katerih lastnosti so bile koordinacija in kontrola po navpičnici, moč odločanja na najvišjih ravneh, visoka specializacija dela ter standardizirani postopki nadzora, so odlično krmarile v stabilnem okolju. Danes pa je okolje vse prej kot stabilno, zato tako organizirane organizacije ne morejo več delovati. Globalizacija, raznovrstnost delovne sile, tehnologija in sprememba kot vrednota so tiste ključne sile sodobnega okolja, ki tvorijo novo paradigmo managementa (Kolšek, 2005, str. 3).

Sodobni pogledi na management zadevajo vpletenost, usposobljenost in opolnomočenje nižje ravni managementa in delavcev. Predpostavka sodobnega pogleda je, da managerji in zaposleni vedo, kaj delajo, hočejo trdo delati in uspeti ter verjamejo v cilje podjetja. Naloga vrhnjega managementa je, da zaposlenim omogoča doseganje njihovih lastnih ciljev in ciljev podjetja. Velik del uspeha organizacije, gledano s sodobnega vidika, predstavlja razvoj razumevanja okolja, odprtje organizacije zunanjim vplivom in njeno

splošno prilagajanje sodobnim socialnim in etičnim tendencam (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 300).

Tok informacij, denarja in proizvodov je praktično dostopen vsakomur, ki to želi. Zelo pomembna pa je danes velika skrb za kupca, hitro odzivanje na spremembe, visoka skrb za kakovost poslovanja in medsebojna povezanost podjetij ter nenazadnje inovacije, ki morajo biti že prava stalnica. Vse to pa so razlogi za nove managerske pristope. Literatura navaja »teorijo Z« kot teorijo, ki zagovarja odgovornost vsakega posameznika, poleg tega pa tudi spodbuja odločanje s soglasjem in neformalno kontrolo. Ta teorija stremi k temu, da so tudi zaposleni udeleženi pri odločanju, in sicer na vseh ravneh. Sodobna podjetja poslujejo že skoraj izključno preko elektronske tehnologije in tako je delovna sila usmerjena vse bolj v proizvodnjo informacij. Kako uspešna bo neka organizacija pa je odvisno tako od načinov dela, ki jih uporablja (npr. delo na daljavo, virtualni timi, ...), kot tudi od intelektualnih sposobnosti zaposlenih. Razlog, da lahko zaposleni bolj sodelujejo v procesu odločanja, pa je zagotovo sodobna tehnologija, ki omogoča večjo dostopnost informacij znotraj organizacije. Dejstvo je, da nova paradigma v ospredje postavlja stalno spreminjajoče se okolje oz. stalne spremembe. Ni več dovolj, da podjetje oblikuje zgolj celovito strategijo, temveč potrebuje kadre, ki so inteligentni, opolnomočeni, pripravljeni na eksperimente, prav tako pa je pomembna komunikacija znotraj podjetja ter ustrezna plačilna shema. V novi paradigmi je glavna naloga vrhnjega managementa ustvariti vse možnosti za učenje celotne organizacije, tako da lahko vsak posameznik rešuje probleme, kar nedvomno povečuje sposobnost organizacije. Zelo pomembno je, da lahko tudi zaposleni na najnižjih ravneh sprejemajo določene odločitve. Vrh podjetja mora obvezno zastaviti vizijo za prihodnost, zaposleni pa morajo biti z njo seznanjeni in jo upoštevati pri odločitvah. Tabela 1 kaže razlike med staro in novo paradigmo. (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 67).

Tabela 1: Spreminjajoča se paradigma managementa

	Stara paradigma	Nova paradigma
Sile na organizacijo		
Trgi	Lokalni, domači	Globalni
Delovna sila	Homogena	Raznovrstna
Tehnologija	Mehanska	Elektronska
Vrednote	Stabilnost, učinkovitost	Spremembe, kaos
Pristojnosti managerjev		
Fokus	Dobiček	Stranke, zaposleni
Vodenje	Avtokratsko	Demokratično
Delo	Individualno	Timsko
Odnosi	Konflikt, tekmovanje	Sodelovanje

Vir: Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 67.

Peter Drucker, kot eden vodilnih mož sodobnega managementa, omenja pomembnost znanja in samoiniciative kot temelj za prihodnjega poslovanja. Za posamezno nalogo bo potrebno vedno poiskati drugačno organizacijsko obliko, ki bo najustreznejša za dano nalogo. Delo bo potekalo v timih, ki bodo usmerjeni k posameznim nalogam od začetka pa vse do konca. Organizacije v prihodnosti bodo zahtevale še večjo samodisciplino managementa in individualno odgovornost zaposlenih (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 67).

Z začetkom industrijske dobe se je razvila prva generacija, ki je temeljila na lastništvu. Zatem se je razvila druga generacija, za katero je bila značilna stroga hierarhija, ukazovanje, zaposleni pa naj bi imel le enega nadrejenega. Tej generaciji je sledila tretja, t. i. matrična oblika organizacije, kjer naj bi imel zaposleni več nadrejenih. Za četrto generacijo managementa pa so značilna računalniška omrežja, ki predvsem pospešujejo komunikacijo med oddelki. V omenjenih generacijah so organizacijski resursi zaporedno prehajali iz oddelka v oddelek. Savage pa poleg teh štirih generacij opredeljuje še peto, ki naj bi se oblikovala na podlagi izzivov sodobnega okolja. V ospredju so predvsem vizija, znanje in misli. Pomemben je horizontalni način dela in oblikovanje timov, ki so usmerjeni na točno določeno nalogo (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 68).

Bistvo pete generacije je v učinkovitem vodenju, medsebojnem spodbujanju, izobraževanju ter razvijanju znanja vzdolž celotne organizacije. Gre za pet medsebojno povezanih načel, in sicer: stalno izboljševanje procesov, neposredno mreženje znanja, razumevanje časa kot kritičnega dejavnika, razumevanje dela kot dialoga in nenazadnje tudi virtualnega podjetništva, ki temelji na dinamičnem timskem delu. Za virtualne time je značilno odločanje, interpretiranje, prepoznavanje in sprejemanje odgovornosti. Da pa bi vsi ti dejavniki, ki so značilni za zgodnjo ero znanja učinkovito delovali, je potrebna močna podpora vrhnjega managementa. Le-ta pa se mora preusmeriti iz ukazovanja v vodenje, iz opazovanja v motiviranje zaposlenih in od nadziranja k zaupanju (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 68).

3.3. Ključne naloge managementa v učeči se organizaciji

Izzivi sodobnega okolja zahtevajo povsem drugačne odzive managementa organizacij. Hitre spremembe in stalen proces učenja, kot predpogoj za uspešno odzivanje na te spremembe, predstavljajo managementu največji izziv, s katerim se sooča v sodobnem času. Dimovski meni (Dolenc, 2007, str. 5), da morajo današnji managerji, če želijo uspešno voditi sodobno, učečo se družbo, v organizacije vpeljati povsem nove koncepte, ki v ospredje vse bolj postavljajo probleme obvladovanja informacij, znanja in razvoja intelektualnega kapitala. To pa od managerjev zahteva korenite spremembe na področju vodenja, prenos pooblastil na zaposlene, boljše komunikacije, sodelovalne strategije in prilagodljivo kulturo.

Premik k paradigmi učečega se managementa torej pomeni, da managerji na novo preučijo svoj pristop k organiziranju, usmerjanju in motiviranju zaposlenih. Naloga vrhnjega managementa v učeči se organizaciji je oblikovati vizijo prihodnjega poslovanja in jo posredovati zaposlenim. Pomembno je, da jo poznajo in razumejo vsi člani organizacije, tako da jo bodo upoštevali pri vsakodnevnih odločitvah, saj imajo v učeči se organizaciji večjo moč pri prepoznavanju in reševanju problemov (Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnidaršič, 2005, str. 51).

Najpomembnejše naloge, ki jih mora opraviti učeči se management pri vzpostavljanju učeče se organizacije so oblikovati takšno strategijo družbe, ki bo vključevala vidik različnih držav, okolij in funkcij ter povezovala zaposlene na globalni ravni. V združbi morajo postaviti takšne strukture, ki bodo usmerjale vedenje zaposlenih k postavljenim ciljem. Sodelovati pri mora pri oblikovanju delovnih nalog ter omogočiti vse potrebno, da bodo nove rešitve in ustrezne spremembe tudi izpeljane. Management učeče se organizacije mora združbi vcepiti globalno miselnost, vrednote, ki delujejo kot nekakšno vezivo med različnimi nacionalnimi kulturami in načini dela ter mobilizirati in motivirati ljudi za uresničevanje skupne vizije prihodnosti razvoja organizacije in delovnih dosežkov (Možina, 2002, str. 37-38).

V literaturi prihaja do različnih definicij glede vodenja in managementa. Možina (2002, str. 20) govori, da uspešen manager v glavnem opravlja štiri osnovne naloge: planira, organizira, vodi in kontrolira. Vodenje pa opredeli kot vplivanje, motiviranje in usmerjanje zaposlenih, da bi ustrezno opravljali svoje naloge in dosegali pričakovane cilje.

V okolju učeče se organizacije pa se vodenje in management ne izključujeta, sta medsebojno tesno povezana in prepletena. Manager v učeči se organizaciji mora biti hkrati tudi vodja, saj njegova usmerjenost v ljudi zahteva vodstvene veščine, brez katerih je vsak napor managerja za doseg spremembe brezpredmeten.

Pojmovanje dejavnosti in vlog vodilnega osebja se je zelo spremenilo. Kouzes in Posner (Možina, 1994, str. 15; Petrič, 2004, str. 100) navajata kar nekaj razlik med tradicionalnim in sodobnim pojmovanjem vodenja (glej Tabelo 2 na str. 37).

Tabela 2: Razlike med tradicionalnim in sodobnim načinom vodenja

Tradicionalno pojmovanje vodenja	Sodobno pojmovanje vodenja
Idealna organizacija je urejena in stabilna.	Uspešni vodja se srečuje z neprestanimi spremembami v organizaciji in jih tudi sam izzove.
Vodje so sposobni pritegovati tiste, ki jim sledijo, z ustreznimi aktivnostmi.	Vodja tistih, ki mu sledijo, ne priteguje z namernim izzivanjem, ampak z globokim spoštovanjem njihovih pričakovanj.
Pozornost posvečajo kratkoročnim ciljem.	Učinkoviti vodje imajo dolgoročno vizijo in občutek za smer.
Vodja mora biti hladen, brez čustev, vzvišen in analitičen.	Vodje niso brez čustev, zato naj bi bili tudi navdušeni, skrbni, intenzivni.
Glavna značilnost vodij je karizma.	Pojmovanje vodij kot karizmatičnih osebnosti je škodljivo.
Njihova glavna dejavnost je kontrola.	Vodenje ni kontrola, ampak usposabljanje drugih za akcijo.
Vodja je osamljen, ker ne komunicira z zaposlenimi in z njimi nima pristnih stikov.	Uspešni vodje ne delujejo osamljeno, ampak so v tesnih stikih s sodelavci in skrbijo za druge.
Druge usmerjajo in kontrolirajo z ukazovanjem.	Prepričljivost dejanj je edina pomembna posamična determinanta tega, ali bodo drugi sledili vodji ali ne.
Vodja pomeni položaj, kdor ima položaj, je vodja.	Vodenje ni položaj, ampak proces.

Vir: Možina, 1994, str. 15.

Najpomembnejše naloge, ki jih mora opraviti učeči se management pri vzpostavljanju učeče se organizacije, so oblikovati takšno strategijo družbe, ki bo vključevala vidik različnih držav, okolij in funkcij ter povezovala zaposlene na globalni ravni. V združbi morajo postaviti takšne strukture, ki bodo usmerjale vedenje zaposlenih k postavljenim ciljem. Sodelovati pa mora pri oblikovanju delovnih nalog ter omogočiti vse potrebno, da bodo nove rešitve in ustrezne spremembe tudi izpeljane. Management učeče se organizacije mora združbi vcepiti globalno miselnost, vrednote, ki delujejo kot nekakšno vezivo med različnimi nacionalnimi kulturami in načini dela ter mobilizirati in motivirati ljudi za uresničevanje skupne vizije prihodnosti razvoja organizacije in delovnih dosežkov (Možina, 2002, str. 37-38).

Sprejemanje dobrih nerutinskih odločitev je zahtevna naloga, saj so strateškega pomena za celotno organizacijo, potrebni pa so tudi finančni viri in čas. Ovire pri odločanju managerji učeči se organizacij premagujejo z več pristopi. **Kreativnost** pripomore k oblikovanju izvirnega, neobičajnega odgovora na določen problem. V procesu odločanja je nujna, zlasti

v fazi oblikovanja problema ter iskanja in razvijanja rešitev. **Preverjanje domnev**, s čimer se delno izogne oviram pri odločanju, kot sta sidranje in psihološki niz. **Celostno razmišljanje**: procesna analiza lahko dvigne kreativnost in razumevanje problema. Opredelimo jo kot reševanje problema z razmišljanjem skozi celoten proces, od začetka do konca. Pri vsaki fazi je treba razmisliti o vseh možnih posledicah. **Izobraževanje**: (1) v celotnem procesu odločanja se je treba izobraževati in zbirati informacije, in sicer je teba pri tem imeti v mislih šest glavnih vprašanj: kdo, kaj, kje, kdaj, zakaj in kako. (2) potreben je čim večji nabor izkušenj; (3) raziskovati je treba posledice odločitev; (4) pri sprejemanju odločitev so v pomoč svetovalci, ki odločevalcu v premislek postavijo veliko vprašanj; (5) samoodgovornost za sprejete odločitve. **Uporaba intuicije**: pretirano poudarjanje razumnosti in logike zavira intuicijo, poznavni proces, v katerem se človek nezavedno odloči na osnovi nakopičenega znanja in izkušenj. Nobena odločitev pa ni večna. Managerjeva naloga je, da ugotovi, kdaj je odločitev treba spremeniti (Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnidaršič, 2005, str. 61).

Organizacijsko okolje lahko svoje člane spodbuja k učenju, ne more pa jih h kakovostnemu učenju prisiliti ali jih kakorkoli drugače spremeniti. Ključno vprašanje je, kdo in kako lahko spodbudi posameznika k učenju in kako vodstvo podjetja lahko sproži proces transformacije podjetja v učečo se organizacijo. Pogoji učenja, kamor spada tudi okolje za učenje, so poglobljen faktor uspeha »implementacije« učenja. Stimulativne pogoje učenja lahko v prvi vrsti ustvarjajo managerji. Schein (Furlan, 2003, str. 28) je opredelil osem načinov, s katerimi lahko management v združbi ustvari pogoje učenja kot varnega in zaželenega procesa pri zaposlenemu. Najprej mora management s prijateljsko podporo prepričati učečega se posameznika, da učenje ne bo ogrozilo njegove identitete in občutka o kompetentnosti ter lastni vrednosti. Nato mora prikazati vizijo boljše prihodnosti, za kar je potrebno vložiti napore v učenje ter sprejeti nekatera tveganja. V naslednjem koraku mora management zagotoviti primerno okolje, v katerem je mogoče vaditi, eksperimentirati in občasno tudi omogočati posamezniku, da si vzame nekaj časa za učenje. Nenazadnje pa je vloga managementa zagotoviti usmeritev za učenje, saj učeči se posameznik pogosto ne ve, kje naj začne. Dobro usmerjanje s strani managementa pomeni tudi učenje temeljnih veščin učenja ter zagotavljanja povratnih informacij. Najpomembnejši pogoj za učenje je tudi zagotovitev kulture, v kateri je toleriranje napak in učenje na njih obravnavano kot korak v korist učenja in napredovanja (Furlan, 2003, str. 28).

V Tabeli 3 (na str. 39) so prikazana ključna razlikovanja med stereotipnim starim na eni in novim managerjem na drugi strani, kjer je novi manager opisan kot proaktivni, katerega temeljno vodilo so spremembe.

Tabela 3: Vidik vloge starega in novega managerja

Vloga starega managerja	Vloga novega managerja
Razmišlja o sebi kot o nadrejenem.	Razmišlja o sebi kot o pokrovitelju, vodi tima ali internem svetovalcu.
Deluje v skladu z organizacijsko strukturo.	Spreminja organizacijsko kulturo glede na okolje.
Sledi hierarhiji kontrolnega razpona.	Vzpostavlja delovna razmerja in stike z vsakim članom organizacije, ki želi nalogo končati.
Večino odločitev sprejme sam in zadržuje informacije.	Deli informacije z zaposlenimi, ti imajo možnost soodločanja.
Strmi k obvladovanju ene same poslovne discipline kot sta npr. trženje ali finance.	Stremi k obvladovanju širokega področja managerskih disciplin.
Delo centralizira na vrhu piramide.	Opolnomoči zaposlene, da oblikujejo delo.
Razmišlja pretežno o stroških.	Razmišlja o ustvarjanju dodane vrednosti in odnosov.
Dopušča notranjo konkurenčnost organizacije.	Razvija notranje partnerstvo med zaposlenimi.
Dopušča prikrivanje napak	Ni možnosti za prikrivanje napak.
Zahteva dolge, delovne ure in delovnike.	Zahteva rezultate.

Vir: Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnidaršič, 2005, str. 57

Vsem razdelitvam novih vlog managerja je skupna spretnost ravnanja z ljudmi pri delu. Le-ta je ključnega pomena na vseh organizacijskih ravneh. Nove managerske prakse, ki tako nastajajo, so: visoka stopnja zaupanja, neprikrivanje napak, zaposleni oblikujejo delo, sodelovalni stil vodenja, poudarek na dodani vrednosti, notranje partnerstvo, kontinuirano organizacijsko učenje, spretnost oblikovanja timov ... (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str 87-88).

3.4. Spodbujanje uspešnosti zaposlenih

Da bo podjetje uspešno, mora najprej zagotoviti, da bodo zaposleni pri delu lahko uporabili vse svoje zmožnosti, v nadaljevanju pa je potrebno poskrbeti za primeren način nagrajevanja, saj na ta način postavimo temelj za uspešnost v naslednjem obdobju. Ključno je torej, da zaposleni pri izvajanju dejavnosti za doseganje zastavljenih ciljev čim boljše uporabijo svoje zmožnosti, pri čemer je ključna vloga managerja, ki mora za uresničevanje skupne vizije znati dobro organizirati delo in sodelavce spodbujati k čim boljšim rezultatom. Dober manager bo zaposlenim dodelil takšno mesto in naloge, da bodo lahko čim boljše uveljavili vse svoje prednosti (Klopčič, 2006, str. 33).

Tabela 4: Dejavnosti managementa pri spodbujanju uspešnosti sodelavcev v učeči se organizaciji

Prenos vizije, vrednot in poslovnih ciljev do vseh zaposlenih

Pri tem je zlasti pomembno, da se vsi zaposleni strinjajo s postavljenimi vizijo, vrednotami in cilji, saj je le tako mogoče doseči učinkovit prenos. Orodja za to so komuniciranje, usposabljanje in vodenje z zgledom.

Obsežno komuniciranje z zaposlenimi

Za učinkovito delo so nujne pravočasne in točne informacije, saj med drugim povečujejo možnost pravilnega odločanja.

Učinkovit prenos informacij

Zelo pomemben je prenos informacij z vodstva do nižjih ravni v podjetju.

Timsko delo

Ima več pozitivnih učinkov, lažje obvladovanje poslovnih procesov, česar posameznik zaradi kompleksnosti poslovanja ne bi bil zmožen.

Vključevanje zaposlenih v proces nenehnih izboljšav

Zaposleni, ki poznajo delovne procese ter imajo znanje in izkušnje na svojem delovnem področju, najbolje vedo, kje in kakšne izboljšave so mogoče. Če so vključeni v proces izboljšav ali če so sami njihovi pobudniki, do sprememb nimajo odpora in jih vodstvu ni treba uvajati v novosti, saj jim sledijo sami.

Sistem zagotavljanja uspešnosti

Uspešnost presojava z vidika posameznika ali podjetja. Za ugotavljanje uspešnosti podjetja se najpogosteje uporablja sistem uravnoteženih kazalnikov, na ravni posameznika pa se ugotavlja povezava med njegovim prispevkom ter procesom razvoja in uspešnosti podjetja.

Razvoj sodelavcev ter obsežno usposabljanje in razvoj učeče se organizacije

Lahko se izvajajo v okviru sistema zagotavljanja uspešnosti ali pa je zanj odgovorna strokovna služba. Ključno vlogo pri tem ima vodja učečega se podjetja.

Poleg usposabljanja posameznih zaposlenih je pomembno tudi zagotavljanje prenosa eksplicitnih in implicitnih znanj med sodelavci.

Vir: Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnidaršič, 2005, str. 69-70.

Vodje učeči se organizacij zagotavljajo dolgoročno pripadnost najboljših zaposlenih na različne načine: z možnostjo razvoja ljudi in nadaljnega doseganja uspešnosti, z vključevanjem zaposlenih v lastništvo podjetja, z zagotavljanjem občutka pomembnosti vsakega posameznika ter s prizadevanjem za čim višjo kakovost življenja in dela svojih sodelavcev (Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnidaršič, 2005, str. 71).

Vodja učeče se organizacije pomembno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih tako, da spoštuje vsakega zaposlenega in mu zagotavlja občutek pomembnosti, zlasti z osebno pozornostjo; načrtno gradi kulturo medsebojnega razumevanja; spodbuja pravočasno in neovirano komunikacijo, zlasti med vodstvom in zaposlenimi; spodbuja samoiniciativnost, izziva posameznikove zmožnosti; vsem omogoča enako možnosti za razvoj; s pogovori in anketami spremlja zadovoljstvo zaposlenih; izvaja dejavnosti, ki so usmerjene k povečevanju zadovoljstva; uspešno delo pravično nagradi. (Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnidaršič, 2005, str. 71).

Učeča se organizacija privede do novega pojma pri ravnanju z zaposlenimi. Opolnomočenje zaposlenih pomeni, da le – ti dobijo štiri elemente, ki jim omogočajo svobodnejše ukrepanje pri izpolnjevanju njihovih delovnih nalog, in sicer **informacije**, ki jih zaposleni prejmejo o uspešnosti podjetja. V družbah, kjer so zaposleni popolno opolnomočeni, informacija ni skrivnost. Zaposleni imajo dostop do računovodskih in vseh drugih informacij, vključujoč plače vrhnjega managementa. **Znanje** - zaposleni imajo znanje in veščine za svoj prispevek k ciljem organizacije. Usposabljanje pomaga opolnomočenim zaposlenim, da se uspešneje odločajo in podpirajo druge pri doseganju ciljev organizacije. **Moč** - zaposleni imajo moč za samostojno odločanje. Mnoga današnja najuspešnejša podjetja svojim delavcem dajejo moč, da preko krožkov kakovosti in samousmerjenih timov vplivajo na delovne procedure in usmeritev organizacije. **Nagrada** - zaposleni so nagrajeni glede na uspešnost celotnega podjetja. Dva načina, na katera organizacije lahko finančno nagrajujejo zaposlene glede na uspešnost podjetja, sta udeležba v dobičku in lastništvo delnic (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 275).

Opolnomočenje zaposlenih je bistvenega pomena za neprestane spremembe in učenje. Uspešne družbe pa potrebujejo oboje. Na vseh ravneh se spodbujajo ustvarjalnost in inovacije zaposlenih, organizacijske enote ohranjajo majhnost, s čimer povečujejo občutek pripadnosti in smisel za skupno reševanje problemov (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 83).

Daft in Noe (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 28) definirata opolnomočenje kot delegiranje moči ali avtoritete na podrejene v organizaciji, kar pomeni, da dobijo zaposleni večjo moč, več svobode in informacij, znanja in nagrad, ki jih potrebujejo pri sprejemanju odločitev ter polni vključenosti v organizacijo.

Ljudje se najhitreje naučimo, če čutimo, da smo odgovorni za lastna dejanja. Učinkovitost delegiranja pooblastil zaposlenim zelo močno vpliva na usklajenost dejavnosti v organizaciji; učeča se organizacija tako izboljšuje kakovost presojanja in timsko učenje, zmožnost za oblikovanje skupne vizije, omogoča skupno razumevanje kompleksnih zadev. Odločitve in ravnanje so združene v vseh sodelavcih, pri katerih se oblikuje občutek odgovornosti in občutek avtorstva sprejetih odločitev. Vključevanje le-teh pa ne more biti uspešno, če to ni ena od bistvenih sestavin organizacijske kulture (Svetlik, 2002, str. 192).

Opolnomočenje daje osnovo za doseganje trajne konkurenčne prednosti, saj povečuje celotno moč v organizaciji, zvišuje motivacijo zaposlenih ter nenazadnje pomaga obdržati kakovostne kadre ter njihovo znanje. Managerji morajo tako sprevideti, da je opolnomočenje bistvenega pomena za doseg učee se organizacije, saj sprošča potenciale in ustvarjalnost vseh zaposlenih, jim omogoča dovolj svobode, eksperimentiranja ter učenja. Uporabljati morajo predvsem naslednja načela pri udejanjanju opolnomočenja: ravnaj dobro z zaposlenimi, zagotavljalj varnost zaposlitve in dobre plače, deli delo, da dobijo zaposleni občutek solastništva, skrbi za izobraževanje vseh zaposlenih, ljudje naj napredujejo od znotraj (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str 28-31).

3.5. *Timsko delo*

Timsko delo pomeni povsem novo možnost in kakovost, ki predstavlja skupino ljudi, ki ima pred sabo cilj, ki ga ni mogoče doseči drugače kot s skupnim sodelovanjem, posameznik je danes tem nalogam težko kos. Tim določajo štiri sestavine (Možina et al., 2002, str. 563), in sicer:

- Proces odločanja (večje znanje, večja odgovornost, večja učinkovitost).
- Narava dela (delo in naloge so razdeljeni).
- Velikost teama (5-12 članov).
- Vloga vodje (velika vloga pri nesoglasju med člani).

Za uspešno timsko delo je zelo pomemben dober vodja, ki mora imeti dobro intuicijo in sposobnost, da deli moč ter vizijo, kako naloge najbolje opraviti. Izvajati mora moderen način vodenja tima, ki temelji na managerskem pristopu. Podrejene mora motivirati, usmerjati in na njih prenašati nova znanja. Managerji v učečem se podjetju so spodbujevalci komuniciranja, mentorji, svetovalci in reševalci problemov. Timski način dela v podjetju je pri pridobivanju in prenosu znanja ključnega pomena, vendar pod pogojem, da so timi sestavljeni iz pravih ljudi ter da so pravilno vodeni. Dobro vodeno in

opravljeno timsko delo prinaša podjetju prednosti, ki pomenijo razvoj in nove konkurenčne prednosti na globalnem trgu.

Temeljna sposobnost sodobnega managerja v učeči se organizaciji je po mnogih raziskavah ta, da gradi timsko delo in ustvarja priložnosti za učenje : sestavlja učinkovite skupine, predane ciljem in rezultatom organizacije (Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnidaršič, 2005, str. 58).

Timski način dela postaja danes vse pomembnejši za uspešno poslovanje podjetij. V timu vlada enotnost ciljev, občutek za skupnost, nesebičnost, samostojnost ob tesnem sodelovanju, iniciativa, aktivno in odprto komuniciranje, participativno odločanje, zaupanje, stalno učenje. Manager sedanjosti in prihodnosti je tako timski manager (Kos, 2005, str. 37).

3.6. Kompetence

Dobri managerji so od nekdaj imeli ustrezna znanja, veščine in lastnosti. Danes pa kot vse kaže, vrhunski managerji ne zmorejo več, brez ustreznih kompetenc. Kompetence v poslovnem okolju razumemo kot zmožnost organizacije, da nekaj proizvede, da se nečesa nauči ali se na primer nečemu prilagodi. Kompetence so vse sposobnosti uporabe znanja in druge zmožnosti, ki so potrebne, da nekdo uspešno in učinkovito ter v skladu s standardi delovne uspešnosti, izvrši določeno nalogo, opravi delo, uresniči cilje ali odigra vlogo v poslovnem procesu. Obsegajo tako znanje, kot tudi veščine, spretnosti, osebnostne in vedenjske značilnosti, prepričanja, vrednote, motive, samopodobo ... vse tisto, kar je skupaj precej večje jamstvo za delovni uspeh, kot je to znanje samo po sebi. Še najenostavneje bi kompetence definiral, kot nekakšne vedenjske zapise vlog, ki jih imajo ljudje v delovnih procesih. Modeli kompetenc so sodobna zasnova za upravljanje delovne uspešnosti zaposlenih, saj omogočajo, da ti bolje razumejo svoje delo, kaj se od njih zahteva in pričakuje, kako to lahko uresničijo (potrebna vedenja), na kaj naj se pri svojem delu osredotočijo, da bi lahko dosegli ali presegli zastavljene standarde delovne uspešnosti (Gruban, 2007b).

Najpomembnejše kompetence, kot so jih prikazale tuje raziskave hitro rastočih podjetji, so znanje, kognitivne sposobnosti, sistem samovodenja, administrativne zmožnosti, sposobnost vodenja drugih, sposobnost odločanja, zmožnost prepoznavanja pravih podjetniških priložnosti in inoviranje tehnologij (Berginc, 2006, str. 225).

Ugledni profesor organizacijskega vedenja na London Business School, profesor John Hunt je mnenja, da so managerske kompetence razmeroma stabilne in primerljive med različnimi organizacijami in panogami. Naštel je 11 takšnih kompetenc, ki so iskanje informacij, razvoj konceptov, konceptualna prilagodljivost, medosebno raziskovanje, upravljanje medosebnih odnosov in interakcij, razvojna naravnost, vplivanje,

samozaupanje, javno nastopanje, proaktivna naravnost in samoiniciativa, rezultatna naravnost (Gruban, 2007b).

Hunt (Gruban, 2007b) na področju uvajanja kompetenc še navaja tradicionaliste, inovatorje in znanstvenike. Za razliko od ozkih in rigidnih pogledov tradicionalistov, so kompetence v osnovi nesmiseln koncept, inovatorji "odkrivajo" vedno nove in nove kompetence, nimajo pa nobenega interesa ugotoviti, ali njihovi sezname in katalogi kompetenc imajo kakršnakoli empirična vedenjska "upravičenja" in podlage. Zanima jih zgolj in edino to, da vpeljejo nov, modni strokovni žargon, s katerim se lahko vpliva na izbiro in razvoj kadrov. Samo znanstveniki poskušajo identificirati, meriti in razviti ter validirati kompetence. Prizadevajo si jih realistično povezati z objektivnimi kriteriji delovne uspešnosti posameznikov (povečana prodaja, višja storilnost, zadovoljstvo strank, dobičkonosnost, ipd.), zato je njihov pristop najbližje tistemu, kar bo dolgoročno zares determiniralo in potrdilo uspeh kompetenčnega gibanja.

Le kompetence oprijemljivo opravičujejo visoke naložbe v izobraževanje, omogočajo kakovostnejšo izbiro in razvoj kadrov ter načrtovanje kariere, vzpostavljajo jasnejša merila delovne uspešnosti, omogočajo pravičnejše in objektivnejše nagrajevanje, določajo prave prioritete pri vodenju in ravnanju z ljudmi, hitreje premoščajo vrzeli pri deficitarnih znanjih in veščinah, predvsem pa v prvi vrsti učinkovito povezujejo v potrebno celoto letne razgovore, ocene delovne uspešnosti, sistem nagrajevanja in razvoja kadrov ter na drugi strani vizijo, poslanstvo, vrednote in kulturo podjetja. Našteva pa naslednje štiri ključne kompetence managerja učeče se organizacije in sicer smiselnost (razumevanje konteksta in ljudi), grajenje odnosov (znotraj in navzven), vizioniranje (prepričljiva slika prihodnosti), inventivnost (iskanje novih poti za uresničevanje vizije) (Gruban, 2007b).

3.7. Lastnosti in spretnosti managerja učečega se podjetja

Ekonomija znanja zahteva nove managerje, managerjevo delo postaja vse bolj kompleksno in večdimezionalno ter zahteva širok razpon znanj in sposobnosti. Managerji učeče se organizacije bodo morali biti sposobni ustvariti takšno organizacijsko kulturo, ki bo odsevala lastnosti, kakršne ima internet – to je odprtost, osnovanost na znanju, povezljivost, eksperimentalnost in brezmejnost. Pri tem so ključne vodstvene sposobnosti: sposobnost za kakovostno odločanje, upravljanje z ustvarjalnostjo, obvladovanje paradoksov, globalno in vsestransko predvidevanje prihodnosti, politična modrost, strateško razmišljanje in predvidevanje razvoja dogodkov, vizionarstvo, sposobnost vodenja na daljavo, poveljniške sposobnosti, managerski pogum in sposobnost dobre presoje ljudi. V tabeli 4 (na str. 45) so prikazane najpomembnejše veščine in sposobnosti sodobnega vodje v učeči se organizaciji (Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnidaršič, 2005, str. 55).

Tabela 4: Veščine, sposobnosti in lastnosti uspešnega sodobnega vodje učeče se organizacije

Dimezija vodenja	Opis lastnosti uspešne vodje
Komunikacija	Oskrbuje tim in zagotavlja stalni povratni učinek, zagotavlja pravilno in točno komunikacijo, izdelava jasno, podrobno sliko o nalogah članov, sposoben mora biti učinkovitega komuniciranja s poslovnimi enotami znotraj organizacije in z zunanjimi člani, horizontalna arhitektura omrežij učeče se organizacije odstranjuje vse vmesne člene in omogoča neposredno komunikacijo zaposlenega z vodjo.
Razumevanje	Je razumevajoč in skuša usklajevati časovne termine vseh zaposlenih, upošteva mnenja predloge, izraža skrb in razumevanje za probleme zaposlenih, izkazuje osebni interes za člane organizacije, razvija filozofijo managementa znanja.
Jasnost vloge	Jasno določi odgovornosti, opolnomoči zaposlene in tako zagotovi izvedbo nalog, ni oddaljeni diktator, temveč je v vlogi svetovalca – mentorja, nadarjenim in sposobnim zaposlenim omogoča osebni razvoj.
Vedenje	Vede se samozavestno in jasno, ne zatiralno ali zapovedovalno, sposoben se je spustit na raven članov učečega se tima, tudi po izteku projekta se vede konsistentno, spodbuja uporabo orodij managementa znanja, da bi zagotovil prenos znanj prek vseh zaposlenih, v učeči se dobi aktivnosti opravlja vzporedno, ne več zaporedno, sposoben mora biti sodelovati s timom, zaposlenimi in zunanjimi člani, ki so vse bolj oddaljeni, zato se učijo novih načinov virtualnega sodelovanja.

Vir: Dimovski, Penger, Škerlavaj, Žnidaršič, 2005, str. 56.

V ospredju učeče se organizacije so spretnosti, ki izhajajo neposredno iz petih Sengejevih disciplin, in sicer ustvarjanje skupne vizije, razvijanje miselnih modelov, sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo in delovanje v timu. Tri odločilna področja spretnosti vodij so tako sposobnost ustvarjanja skupne vizije, izzivanje miselnih modelov in spodbujanje systemskega razmišljanja. Ključno pri tem je zavedanje, da jih je potrebno razvijati skozi

vse življenje, ter da te spretnosti niso le stvar posameznika, temveč morajo biti razpršene skozi celotno organizacijo (Senge, 1990a, str. 13–16):

- **Za ustvarjanje skupne vizije** mora imeti vodja naslednje veščine: (1) Vzpodbujanje osebne vizije. Skupna vizija nastane iz osebne vizije. Vizija mora biti tudi osebna, ker jo bodo ljudje samo tako vzeli za svojo in se zavezali, da jo bodo dosegli. Sčasoma pa se osebna vizija lahko razvije v skupno, saj ljudi namreč ne vodijo le osebni interesi, ampak si želijo pripadati neki skupnosti, organizaciji. Ko namreč več ljudi deli vizijo, postane vizija dosegljiva, saj si pridobijo partnerje, soustvarjalce pri doseganju le-te. (2) Komuniciranje in iskanje podpore. Vodja mora nenehno deliti vizijo z ostalimi in mora biti vedno pripravljen vprašati: »Ali se lahko zavezete taki viziji?« Nikakor ne sme delovati kot nekdo, ki zastavlja cilje in pričakuje, da bodo ostali brez ugovaranja nanje pristali. (3) Vizionarstvo kot nenehen proces. Vizija se mora neprestano razvijati, saj je za učečo se organizacijo značilno stalno spreminjajoče se in nepredvidljivo okolje. (4) Razlikovanje med pozitivno in negativno vizijo. V številnih organizacijah ljudje delujejo složno samo takrat, ko je ogrožen njihov obstanek. To je subtilno sporočilo za negativnimi vizijami, ki pa so le kratkoročne. Vodje morajo težiti k pozitivnim vizijam, katerih temelj bo nenehno prizadevanje vseh za doseg vizije – samo v tem primeru je rezultat lahko učenje in rast organizacije.
- **Pri izzivanju obstoječih modelov** so pomembne spretnosti poizvedovanja in premišljevanja. (1) Izogibanje pastem že vsajenih predpostavk. To spretnost najlažje razložimo na konkretnem primeru. Prodajni predstavnik ima vsajeno posplošitev, da kupcem ni mar kvaliteta, ampak le cena, saj trije kupci ne bodo naročali, razen če ne bodo dobili večjega popusta. Prodajni predstavnik obravnava svojo posplošitev kot dejansko dejstvo in ne le kot predpostavko. To mu onemogoča učenje, saj se osredotoča na dajanje popustov, namesto da bi temeljito raziskal razloge za kupčevimi izjavami. Kupec je morda izredno nezadovoljen z izvršeno dobavo ali storitvijo, da je pripravljen naročiti samo v primeru večjega popusta. (2) Uravnotežiti poizvedovanje in zagovarjanje stališč. Večina managerjev je spretnih v artikuliranju in zagovarjanju smiselnosti svojih idej. Čeprav je pomembno, da ima vodja dobre prepričevalne tehnike, lahko to predstavlja oviro pri kompleksnih situacijah, v katerih je potrebno sodelovanje v večfunkcionalnih timih, ki lahko enakovredno prispevajo s svojim znanjem. Vodja v učeči se organizaciji mora torej imeti tako sposobnost zagovarjanja stališč kot tudi sposobnost poizvedovanja. V primeru zagovarjanja določenega stališča, mora vodja: predstaviti argumente in podatke, ki so ga privedli do nekega stališča; vzpodbujati druge, da izzovejo njegovo stališče; vzpodbujati druge, da predstavijo drugačno stališče. Pri poizvedovanju stališč drugih, mora aktivno skušati razumeti druga stališča; dati povratno informacijo, kako si interpretira druga stališča; torej z aktivnim dialogom priti do prave rešitve. (3) Prepoznati

in prekiniti uporabo obrambnih rutin. Obrambne rutine so definirane kot ustaljene navade, ki jih uporabljamo, da nas obvarujejo pred zadregami razkritja svojega razmišljanja. To se recimo zgodi v primeru, ko med delovnim časom razpravljamo o neki temi na povsem drugačen način kot recimo doma, ko se ne počutimo ogroženega. To pa otežuje razkrivanje skritih miselnih modelov in posledično zmanjšuje možnost učenja.

- Poudarjeno je že bilo, da je **sistemske razmišljanje** ključno v učeči se organizaciji, saj omogoča vpogled v celovitost sistemov ter povezovanje vzrokov in posledic. Vodja mora imeti take sposobnosti, da lahko pride do ugotovitev, kako naša dejanja neposredno vplivajo na svet okoli nas in kako posledično uvesti spremembe. (1) Videti medsebojna razmerja, ne stvari, procese in ne trenutnih posnetkov dogodkov. (2) Prenehati iskati krivca v zunanjih okoliščinah. Ljudje so navajeni iskati grešnega kozla za vsak nastal problem. V resnici pa največ organizacijskih problemov ne izhaja iz posameznikov, ampak iz slabo oblikovanega sistema. Sistemsko razmišljanje pomeni, da vidiš sebe in vzrok svojih problemov kot del enotnega sistema. (3) Osredotočiti se na ključno področje problema in konceptualizirati sistemski pogled na organizacijo. Sistemsko razmišljanje nas uči, da najbolj očitna rešitev mnogokrat ne deluje, saj izboljšuje stvari kratkoročno, dolgoročno pa stvari poslabša. Vodje na nek problem namreč velikokrat odgovarjajo z nenehnimi intervencijskimi ukrepi, saj se osredotočajo na posamezne dogodke, delujejo samo v kritičnih trenutkih in poskušajo odstraniti simptome, ne pa tudi pravih vzrokov problema. Po drugi strani pa morajo vodje konceptualizirati svoj sistemski pogled na organizacijo, da bi tudi ostalim omogočili sistemsko razmišljanje. Le tako bodo lahko skupaj našli dolgotrajne rešitve. Koncept sistema mišljenja namreč pravi, da majhno, toda dobro premišljeno dejanje lahko vodi do pomembnih, dolgotrajnih rešitev.

Shein (Vertuš, 2004, str. 40) pravi, da managerji prihodnosti ne bodo več igrali glavne vloge pri vodenju, ampak bodo morali neprekinjeno spoznavati, kdo od zaposlenih je sposoben ljudi v različnih trenutkih spodbuditi in na ta način omogočiti, da se vodstvena funkcija širi in krepi vsepovsod v organizaciji. Oni ne bodo več domnevali, da vse skupine potrebujejo vodenje, ne bodo več trdili, da vodenje pomeni hierarhijo in kontrolo nad zaposlenimi in da mora vedno biti le en vodja. Managerji prihodnosti bodo morali znati voditi in slediti, biti centralni in obrobni, mejni, biti individualisti in timski ljudje ter nadvsem, morali bodo biti »večni učenci«. Po njegovem mnenju bodo managerji prihodnosti morali imeti naslednje lastnosti:

- izredne ravni dojetja in sposobnosti opazovanja ter razumevanja stvarnosti okolja in samih sebe;
- izredne ravni motivacije, ki jih bodo potrebovali na neizogibni in boleči poti učenja in spreminjanja;

- čustveno moč za upravljanje lastnih strahov in strahov njihovih podrejenih, ko postajata učenje in spreminjanje del vsakdanjega življenja;
- nove sposobnosti za analiziranje kulturnih predpostavk, za identificiranje funkcionalnih in nefunkcionalnih predpostavk in za razvijanje procesov, ki bodo bogatili oziroma razširili kulturo s poudarjanjem in dograjevanjem na njenih prednostih in funkcionalnih elementih;
- pripravljenost in sposobnost vključiti ostale zaposlene in jim določiti vloge pri tem, kajti naloge bodo prezahtevne in informacije preobširne, da bi lahko managerji sami samostojno rešili vse probleme;
- pripravljenost in sposobnost porazdeliti moč in kontrolo med posameznike, na podlagi njihovih znanj in sposobnosti, z namenom spodbujanja širitve vodenja vsepovsod v organizaciji.

Dodam lahko še naslednje kvalitete, katere bo moral razviti učeči se manager:

- Usmerjeni so v prihodnost. Pri vodenju in delu uporabljajo najnovejše pristope.
- Poznajo pomen medosebnih odnosov. Obvladajo veščine ravnanja z ljudmi in razvijajo dolgoročne poslovne odnose.
- Obvladajo najnovejšo tehnologijo. Vedo, kako naj jo uporabljajo za doseganje poslovnih ciljev.
- Prispevajo k dodani vrednosti.
- So timsko usmerjeni. Znajo izrabiti vse talente članov tima, da bi uspešno sledili ciljem družbe.
- Ustvarjalnost. Ustvarjalni vodja je radoveden, pogumen in igriv. Kar precej se zanese na svojo intuicijo, je razgledan in dobrovoljen. Predvsem pa je domiseln ali proaktiven.
- Dobro uporablja različne inteligence, predvsem čustveno, logično in jezikovno.
- Postane fleksibilen in prilagodljiv.

3.8. Veščine in znanja managerjev

S formalno izobrazbo managerji pridobijo ekonomska ali druga strokovna znanja, vendar za uspešno opravljanje managerskih nalog to ni dovolj. Vodja mora namreč obvladovati tudi nekatere veščine in imeti nekatere sposobnosti, da lahko iz svojih sodelavcev »izvleče« tisto najboljše. Dober manager, ki vodi učeče se podjetje, mora imeti naslednje prirojene in priučene veščine (Gruban, 2007). Prirojene veščine so prilagajanje situacijam, posluš za okolje, ambicioznost in želja po dosežkih in moči, samozavest, pripravljenost na sodelovanje, odločnost, želja vplivati na druge, dominantnost, energičnost (izrazita aktivnost), vztrajnost, visoka toleranca za stres, sprejemanje negotovosti, pripravljenost prevzemanja tveganj in odgovornosti. Priučene veščine pa so modrost (inteligentnost),

sposobnost koncentracije, kreativnost, diplomatskost in taktičnost, tekoče izražanje, znanje o skupinskem reševanju problemov, organiziranost – prepričljivost, socialnost.

Potrebna znanja managerjev lahko po navedbah Cvetkoviča (2002, str. 13) strnemo v konceptualna znanja, vodstvena znanja in tehnična znanja. Konceptualna znanja obsegajo sposobnosti generiranja posameznih pojavov v celoto in razumevanje le-teh. Omogočajo razumevanje posameznih problemov (pojavov) z vidika celote in povezovanje posameznih pojavov s trendi v okolici. Vodstvena znanja vključujejo vsa potrebna znanja z vidika tehnik in metod vodenja ter temeljna znanja s področja medčloveških odnosov, dela s skupinami in delovnimi timi. Tehnična znanja pa so specifična znanja s posameznih področij in obsegajo poznavanje metod in tehnik na tem strokovnem področju.

Za prehod od tako imenovanega klasičnega managerja do učečega se managerja, je potrebna tudi samoanaliza potrebnih veščin in spretnosti, ki ji le-ta mora imeti. Manager prihodnosti mora preiti od obvladovanja do vrhunske usposobljen za analitičnost, splošni management, prijaznost, osebnost, strategija sprememb, vaditelj/trener, reševanje konfliktov, konceptualizacija, integriteta, slog odločanja, konsistentnost, svetovalske spretnosti, krizni management, energija/motiv, poznavanje globalnih izzivov, odnosi s finančnimi javnostmi, upravljanje problemskih vprašanj, presojanje, funkcionalna znanja, odnosi z zaposlenimi, pravo in zakonodaja, organizacijska kultura, poslovni procesi, vztrajnost, domišljija/inovacije, javno nastopanje, gradnja in izbira timov ter vizijo (Gruban, 2007).

Za učečega se managerja so tako bistvene »mehke« veščine, ki temeljijo na obvladovanju odnosov. Zgolj tehnična podkovanost ni dovolj. Predvsem mora biti radoveden, saj se bo le tako prilagodil drugačnemu okolju. Mora biti pripravljen tvegati, biti prožen in se ne hitro vdati. Vedno mora biti pripravljen se učiti in se prilagajati novemu načinu vedenja. Pripravljen mora biti spremeniti svoja stališča (Možina, 2002, str. 37).

Manager mora razumeti kulturo organizacije, vrednote, tradicijo, prepričanja, razmišljanja in ravnanja, kajti le tako ohranja, kar je dobro, in spreminja, kar mora. Da bi to dosegel, mora opazovati, se pogovarjati z zaposlenimi, jih zalotiti, ko delajo dobro, prisluhniti njihovim vrednotam, pomislekom, težavam in uspehom. Zaposlene mora ceniti in spodbujati njihovo strokovno rast. Kadar se zaposleni ne počutijo del združbe, kadar njihova modrost in odlično opravljeno delo nista cenjeni, postanejo zagrenjeni in se ne odzivajo na spremembe. Zaposlenim mora zaupati, kajti če jim ne bo, bodo tudi sami začeli dvomiti v svoje sposobnosti. Svoje vrednote mora izraziti z besedami in dejanji. To je še posebno pomembno pri spodbujanju sodelovalne kulture, saj mora ravnatelj sam postati zgled. Spodbujati mora sodelovanje, ne pa tekmovanje (Erčulj, 1998, str. 25). Barth (Erčulj, 2001, str. 25) v zvezi s tem sporoča: »Največ smo se naučili, ko smo začutili skupno odgovornost za problem, ki smo ga morali rešiti za vsako ceno.« Pokazati mora pot, ne pa tudi rešitev, saj skupno iskanje in sodelovanje prinaša najboljše rešitve. Zaposlenim mora omogočiti, da sprostitijo svojo ustvarjalnost in talent. Vprašati jih mora za

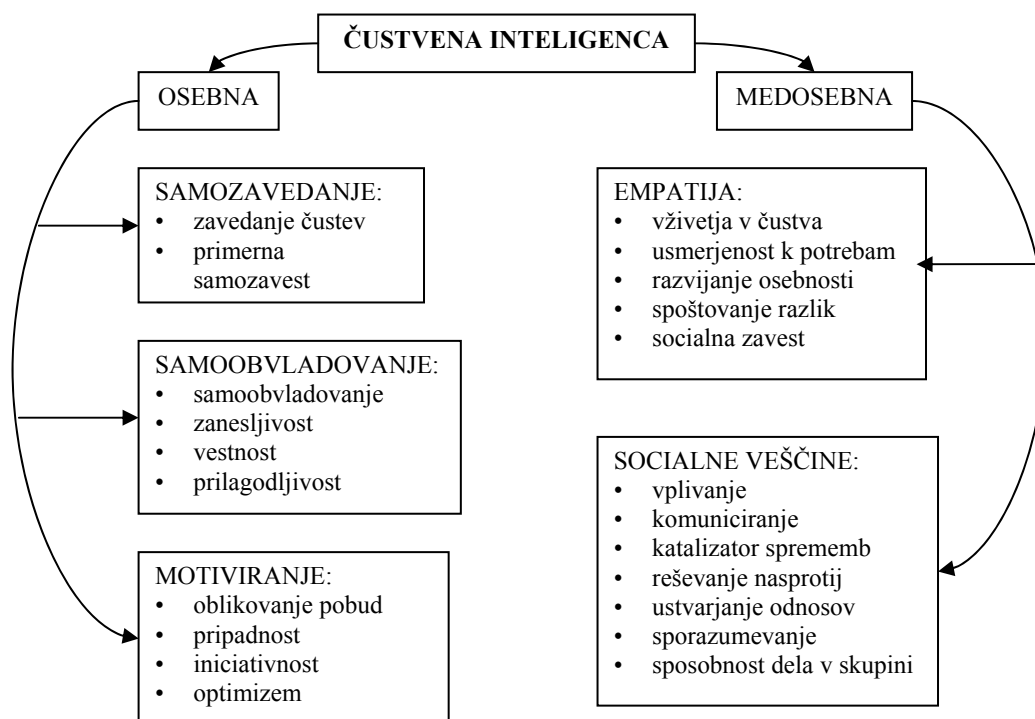
mnenje, nasvete, predloge, ki se nanašajo na določen problem. Tako se bodo počutili pomembne. Dati jim mora več svobode in moči pri opravljanju nalog.

3.9. Čustvena inteligenca

Sposobnosti, kot so vzpostavitev medosebnih odnosov in poznavanje samega sebe, predstavljajo del širšega pojma čustvene inteligence, ki jo nekateri avtorji obravnavajo kot socialno veščino, da so managerji uspešni v ravnanju s samim seboj in v odnosih z drugimi, drugi pa kot zmožnost opazovanja, razumevanja in spremljanja čustev, potreb, motivov, svojih želja in želja drugih (Možina et al., 2002, str. 510).

Čustveno inteligenco lahko razčlenimo na pet sestavin: samozavedanje, samoobvladovanje, motivacija, empatija, socialne veščine. Samozavedanje pomeni sposobnost razumevanja svojih razpoloženj in razumevati njihov vpliv na svoje delo in ostale ljudi. Samoobvladovanje pomeni obvladovati svoja čustva ter tudi pod pritiskom razmišljati jasno in ostati osredotočen na cilj. Motivacija pomeni, da si pripravljen delati trdo in vztrajno. Empatija je sposobnost razumeti čustva drugih ter to znanje uporabiti v odnosu do njih. Socialne veščine pomenijo sposobnost osnovati in graditi na odnosih z drugimi. Slika 7 prikazuje pregled sestavin čustvene inteligence.

Slika 7: Sestavine čustvene inteligence



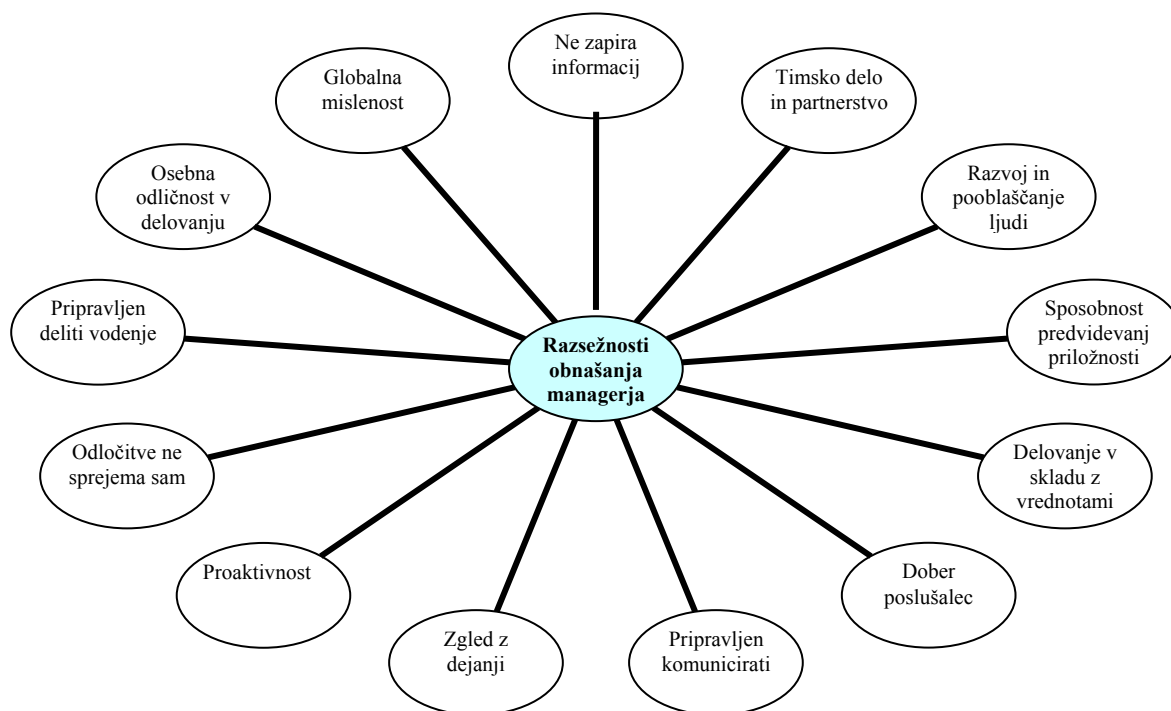
Vir: Možina et al, 2002, str. 510.

Raziskave kažejo, da managerji svoj slog vodenja oblikujejo na podlagi prevladujočega elementa čustvene inteligence, vendar najučinkovitejši vodje uporabljajo zbir različnih

vodstvenih slogov, vsakega za drug namen in ob drugem času. Takšno prilagodljivost vodenja je težko doseči, toda če jo, se to kaže v večji delovni uspešnosti. Vodje uporabljajo šest različnih slogov vodenja (mentorski, perfekcionistični, demokratični, očetovski, avtoritativni slog vodenja in vodenje s prisilo), ki se med seboj razlikujejo po različnih elementih čustvene inteligentnosti. Le malo vodij uporablja vseh šest slogov. Najuspešnejši uporabljajo situacijsko vodenje, ki ni nič drugega kot to, da znamo uporabiti pravi slog ob pravem času. Prav čustvena inteligenca jim pomaga, da razvijejo situacijsko vodenje. Ena možna pot za razširitev repertoarja slogov je, da razvijejo vse elemente in spretnosti čustvene inteligentnosti, kajti šele tako bodo lahko uporabljali vse sloge in razvili sposobnost za situacijsko vodenje. Od čustvene inteligentnosti je namreč odvisna zmogljivost za učenje praktičnih spretnosti, potrebnih za vodenje (Brečko, 2007a).

Ugotovitve o potrebnih značilnostih in sposobnostih managerja v učeči se organizaciji lahko povzamemo s Sliko 8, ki prikazuje 13 ključnih razsežnosti pričakovanega obnašanja managerja, pri čemer je v petnajstih opisnih točkah zajeto bistvo vloge managerja v učeči se organizaciji (Kos, 2005, str, 41).

Slika 8: Razsežnosti obnašanja managerja v učeči se organizaciji

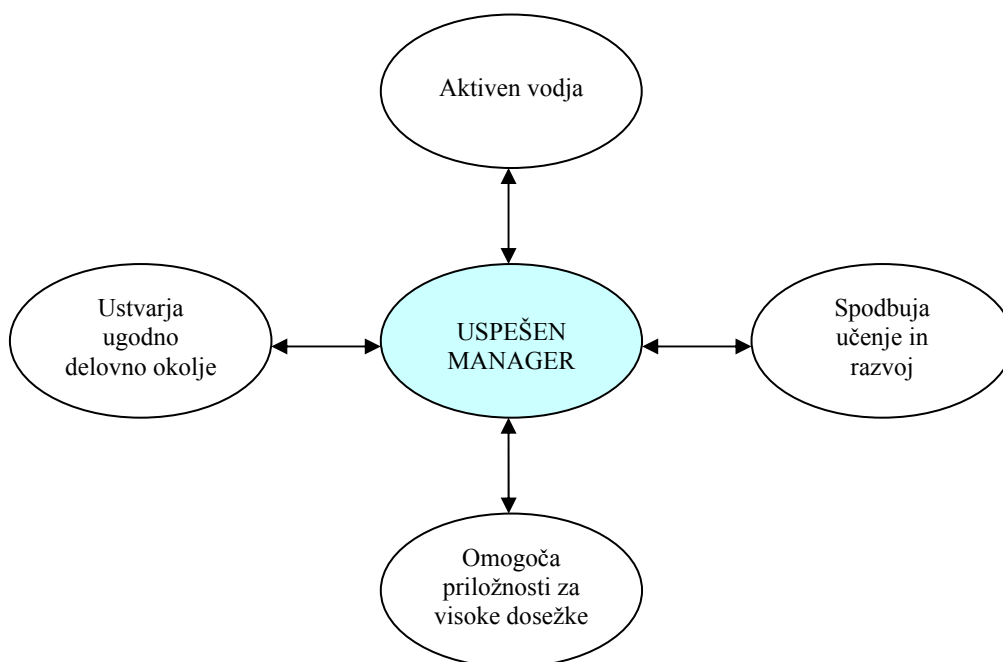


Vir: Kos, 2005, str. 41.

»Novega managerja« v učeči se organizaciji bi lahko povzeli po Možini (2002, str. 31-32). Uspešen manager je aktiven vodja, ki kreira ugodno delovno okolje. Svojim podrejenim omogoča priložnosti ter jih neprestano spodbuja k visokim dosežkom in osebnemu razvoju (glej Slika 9, na str. 52). Manager kot aktivni vodja dela tako, da sodeluje pri vseh dejavnostih, ki se ga tičejo ter ni pasiven ali odmaknjen opazovalec, sedeč v kakem kotu ali pisarni. Poleg tega ustvarja pozitivno delovno okolje, ki ga oblikuje tako, da zaposlene

spodbuja k uspešnosti in visokim dosežkom ter obenem onemogoča napake. Da pa bi te visoke dosežke tudi dosegli, mora manager zaposlene pritegniti k načrtovanju in oblikovanju načina opravljanja dela, s tem da vedo, kako naj bi delo opravljali zdaj in v prihodnje. To sodelovanje pri oblikovanju delovnih nalog je ena tipičnih in uspešnih sestavin sodobnega uspešnega managerja. Uspešen manager naj bi sodelavce tudi oskrbel z vsemi viri (sredstvi, delovnimi razmerami), ki jih potrebujejo za dobro opravljanje nalog in odstranjeval vse ovire, ki se lahko pojavijo pri delu zaposlenih. Poleg tega nenehno pregleduje delovne razmere, išče ustrezne poti in svetuje možne rešitve, spodbuja učenje in osebni razvoj ter išče dejavnike, ki bi motivirali sodelavce in jih vgrajuje v delo in delovno okolje.

Slika 9: Ključne sestavine uspešnega managementa



Vir: Možina et al., 2002, str. 29.

Možina (2006, str. 137-138) kasneje navaja, poleg zgoraj naštetih, še nekaj pomembnih sestavin učečega se managementa. Poleg omogočanja priložnosti mora manager dajati tudi spodbude za visoke dosežke, ki morajo biti tesno povezane s cilji. Manager se mora poglobiti v vedenje sodelavcev, saj vsak od njih dela na svoj način. Mora imeti zmožnost razumeti ljudi s katerimi dela. Mora biti oseba z razvito čustveno inteligenco, ki bo uspešno vodila sebe in delavce v podjetju. Manager ima odgovornost za obveščanje in mora sodelavcem posredovati vse potrebne informacije na način, ki jim najbolj ustreza. Odpravljati mora ovire in slabe navade pri delu in organizaciji. Zaposlene mora obravnavati kot sodelavce in ne kot podrejene. V učečem se podjetju gre za partnerski odnos enakovrednosti, saj zaposlenim ne more ukazovati, ampak jih mora prepričati, da so lastniki neoprijemljivega premoženja podjetja, to je znanja.

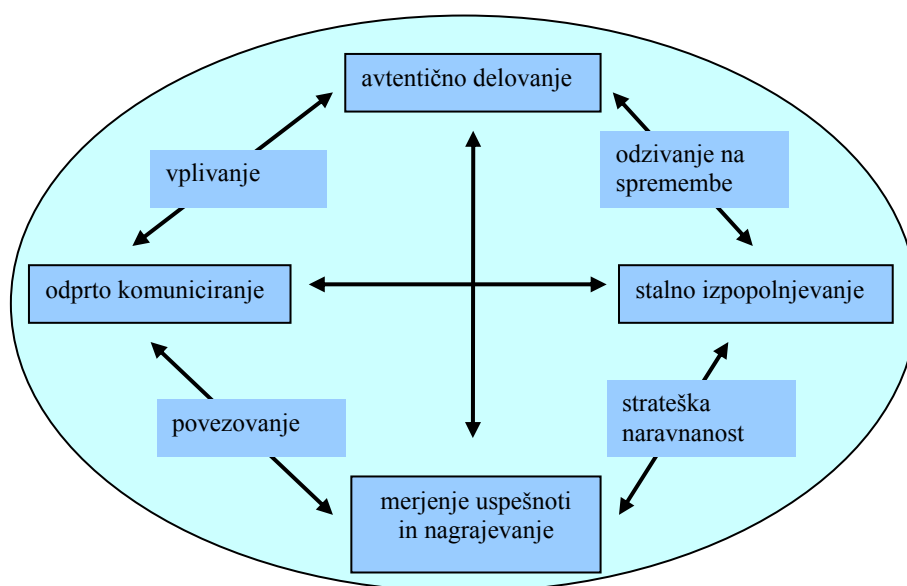
Osnovni namen managementa učečega se podjetja je določitev smeri organizacije, kar se lahko stori s pomočjo poslovnega načrta. Managerji morajo identificirati dejavnike, ki

vplivajo na motivacijo in jih vpeljati v delovno okolje. Pomemben motivator je tudi spodbujanje učenja ter osebnostnega razvoja zaposlenih. Kajti manager mora razumeti, da vsak zaposlen dela na svoj način, ki se nemalokrat razlikuje od načina dela organizacije. Pomembneje je, ali zaposleni delo opravlja uspešno in pri tem dosega zastavljene cilje. Manager je pravzaprav odvisen od zaposlenih, zato je potrebna polna izraba njihovih prednosti, njihovih načinov dela in vrednot. Ali kot je to v enem stavku združil Možina: „Skrivnost uspeha je zmožnost razumeti ljudi, s katerimi delamo” (Možina et al., 2002, str. 31).

Avolio (Peterlin, 2007, str. 34) meni, da uspešno vodene učeče se organizacije najprej oblikujejo zaupanje med voditelji in člani enote oz. organizacije, saj kakovost odnosov pomembno vpliva na to, ali bodo zaposleni sprejeli voditeljev način reševanja strateških izzivov. To zaupanje v veliki meri temelji na avtentičnem delovanju vseh zaposlenih – še posebej voditeljev. Nato osamosvojijo in opolnomočijo člane, da lahko odločajo in si ob podpori voditelja upajo tudi izboljševati delovne prakse in delati malce drugače kot običajno. Nadalje se voditelji nenehno razvijajo in usposablajo, saj člani občutno raje sledijo voditelju, ki ga ocenjujejo kot kompetentnega.

Model Dimovskega (Peterlin, 2007, str. 35) prikazuje pomembne vidike vodenja v učeči se organizaciji (Slika 10). Avtentično delovanje preveva celotno učečo se organizacijo. Zaradi njega je možno odprto komuniciranje in stalno izpopolnjevanje ter merjenje uspešnosti in posledično ustrezno nagrajevanje. Subjektivnosti pri vrednotenju uspešnosti se resda ne moremo popolnoma izogniti, lahko pa z razvojem avtentičnosti v organizaciji poskrbimo za pristno in nepristransko ocenjevanje uspešnosti. Ta nikoli končan krog ovrednotenja in razvoja omogoča napredek vseh zaposlenih v organizaciji.

Slika 10: Model vodenja v učeči se organizaciji



Vir: Peterlin, 2007, str. 35.

Model voditeljstva v učeči se organizaciji je osnovan na ključni ugotovitvi, da ima voditeljstvo smisel le, če ima jasno usmeritev (Tracy, 2000, str. 10) in sredstva za doseg te usmeritve. Pengerjeva (Peterlin, 2007, str. 36) pravi, da avtentični vodje s svojim načinom vodenja vplivajo na zaposlene in tako udeležujejo najvišjo obliko razvoja učeče se organizacije, ki se izraža v pozitivni organizacijski identiteti. Učeča se organizacija s pomočjo izbranega avtentičnega načina vodenja zgradi lastno pozitivno organizacijsko identiteto z razvojem t. i. pozitivnega organizacijskega kapitala, ki ima osnovo v avtentičnem vodenju, ki razvija pozitivne zaposlene in vodje, ki dajejo pozitiven zgled (Peterlin, 2007, str. 36).

4. Vloge managerja po Mintzbergu v učeči se organizaciji

4.1. »Mintzbergov« manager

Henry Mintzberg je profesor na univerzi McGill v Montrealu. Napisal je več kot 13 knjig o managementu, med njimi je najbolj znana *The Rise and Fall of Strategic Planning* iz leta 1994, v kateri ugotavlja, da je strateško načrtovanje oksimoron, ker strategije ni mogoče načrtovati, saj to temelji na analitičnem mišljenju, pri strategiji pa gre za sintezo.

Mintzberg temeljno definira managerja kot osebo »z nalogo ohranjanja organizacije, ki ji predseduje, ki se hitro odziva na pritiske, probleme in priložnosti, katerim je neprestano izpostavljen, in zato deluje neformalno« (Dolenšek, 2005, str. 45). Dela managerjev so si presenetljivo podobna: njihovo delo lahko opiše šest značilnosti managerjevega dela in deset managerjevih vlog (Mintzberg, 1973, str. 4).

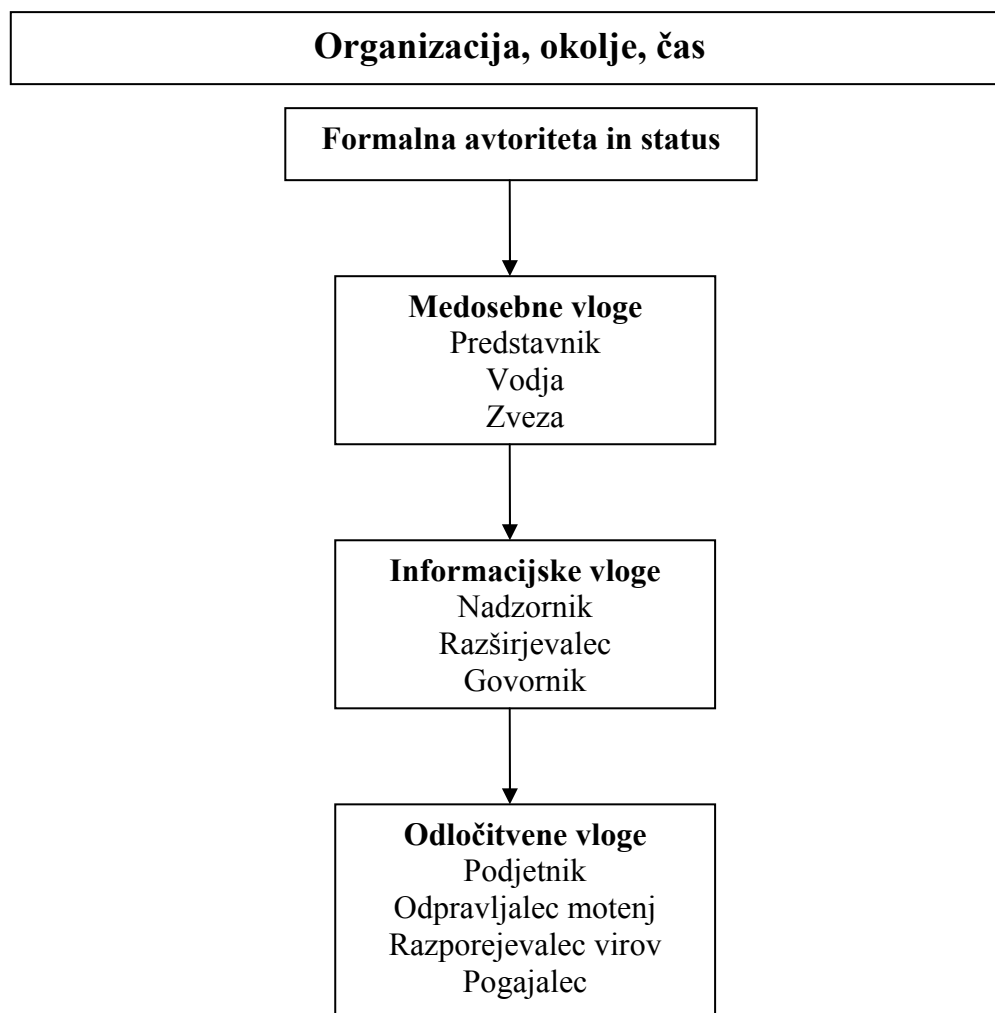
Mintzberg prepozna šest značilnosti managerjevega dela (Mintzberg, 1973, str. 28-53):

1. Manager dela veliko in s hitrim tempom.
2. Managerjeve aktivnosti so kratke, raznovrstne in razpršene.
3. Managerjevo delo ni razmišljajoče, temveč usmerjeno v sprotno odzivanje.
4. V managerjevem delu prevladuje ustno komuniciranje.
5. Manager deluje v stiku s podjetjem in z okolico.
6. Manager ima v vpetosti v tok svojih obveznosti svobodo začetne odločitve večine svojih dolgoročnih obveznosti, nato pa tudi v podrobnostih in posameznostih udejstvovanja v posamezni obveznosti.

Mintzberg prepozna deset vlog managerjev, razdeljenih v tri skupine. Skupino medosebni vlog sestavljajo predstavnik (angl. figurehead), zveza (angl. liaison) in vodja (angl. leader). Skupino informacijskih vlog sestavljajo nadzornik (angl. monitor), razširjevalec (angl. disseminator) in govornik (angl. spokesperson). Skupino odločitvenih vlog sestavljajo podjetnik (angl. entrepreneur), odpravljalec motenj (angl. disturbance handler), razporejevalec virov (angl. resource allocator) in pogajalec (angl. negotiator).

Deset managerskih vlog je povezanih v celoto, kar prikazuje Slika 11 (Mintzberg, 1973, str. 55-58).

Slika 11: Mintzbergov model managerjevega dela, zgodovinsko prva oblika



Vir: Mintzberg, 1973, str. 59.

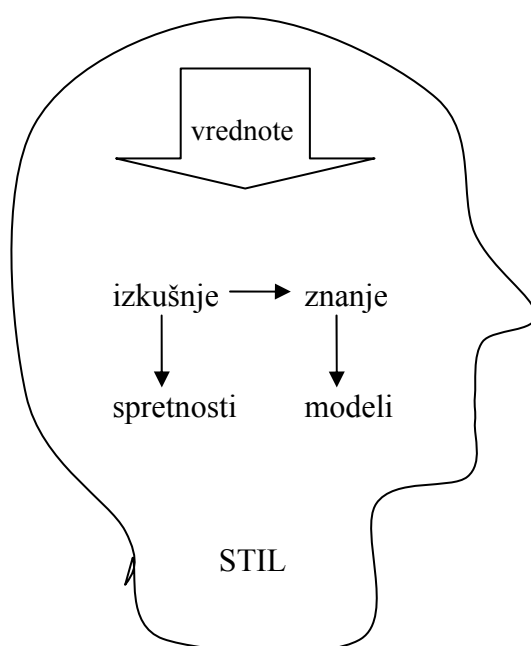
Vse te vloge so med seboj povezane ali pa si nasprotujejo in imajo različen pomen pri managerjih v različnih organizacijah, okolju in času delovanja (Možina, 1994a, str. 21-22). Uspešen manager združuje vseh deset vlog, ki jih opravlja ob različnih priložnostih oziroma okoliščinah. Mintzberg je tako z določitvijo desetih vlog managerjev podal alternativni model managementa splošno priznanemu modelu managementa avtorja Fayola, kateri je med prvimi zapisal, da so vloge manageja planiranje, organiziranje, kontroliranje in koordiniranje.

V nadaljnji analizi narave managerjevega dela je zaokrožil model managerjevega dela. Oblikovanje zaokroženega modela narave managerjevega dela izkazuje pomen razlikovanja med dokazovanim in začetnim Mintzbergovim modelom strateškega managementa. Zaokrožen model narave managerjevega dela je Mintzberg izoblikoval

zaradi neintegriranosti in pristranskosti obstoječih modelov narave managerjevega dela, vključno z modelom desetih vlog managerja. Ugotavlja, da je managerska teorija toliko usmerjena v členitev managerjevega dela, da izgubi pregled nad celoto. Zaokrožen model managerjevega dela izoblikuje pojmovni okvir za analizo managerjevega dela. Zaokrožen model narave managerjevega dela je oblikovan kot niz povezanih koncentričnih krogov: manager podjetja (manager), okvir managerjevega delovanja (okvir), kontekst managerjevega delovanja (kontekst) zaradi treh nivojev delovanja managerja. Manager, okvir in kontekst tvorijo hrbtenico managerjevega delovanja (Dolenšek, 2005, str. 24-25).

Zaokrožen model narave managerjevega dela izhaja iz managerja. Vrednote posameznika in njegove izkušnje predstavljajo osnovo njegovega znanja, na osnovi manager oblikuje miselne modele, skozi katere interpretira okolico in so osnova njegovih spretnosti. Celota vseh teh managerjevih značilnosti določa stil njegovega managementa, ki ga prikazuje Slika 12.

Slika 12: Manager – oseba v podjetju



Vir: Dolenšek, 2005, str. 25.

Zamišljanje okvirja managerjevega delovanja predstavlja prvo vlogo managerja. Zamisli si namen, priložnosti in položaj posamezne enote v določenem obdobju, ki jo managira. Manager lahko ustvari nov ali predhodno že obstoječ oddelek, ohrani oddelek ali ga prilagodi. Zamišljanje je pasivno (zunanje usmerjen in nejasno določen okvir), oportunistično (samostojno usmerjen in nejasno določen okvir), usmerjeno (angl. driven) (zunanje usmerjen in nejasno določen okvir) in odločno (angl. determined) (samostojno usmerjen in jasno določen okvir). S strukturiranjem dela se okvir managerjevega delovanja prevede v posamezne aktivnosti. Razporejanje dela vključuje določitev temeljnih področij

dela in strukture časa, namenjene posameznemu področju. Zadnji notranji (angl. cerebral) krog predstavlja kontekst. Stil managerja in okvir managerjevega delovanja (zamišljanje okvirja in strukturiranje dela) predstavljata jedro managerjevega dela, kontekst predstavlja okolje, v katerem manager deluje. Manager lahko deluje znotraj enote, v podjetju (v preostalem delu podjetja poleg lastne enote) ali zunaj podjetja (Dolenšek, 2005, str. 26-27).

Manager deluje navzven na treh zaporednih nivojih: na nivoju informacij, nivoju ljudi in nivoju dejanj. Managiranje z informacijami poteka s komuniciranjem in kontroliranjem (znotraj enote) in s komuniciranjem (zunaj enote). Managiranje preko ljudi poteka z vodenjem (znotraj enote) in povezovanjem (zunaj enote). Managiranje dejanj poteka z delovanjem (znotraj enote) in dogovarjanjem (zunaj enote) (Dolenšek, 2005, str. 27).

4.2. Deset vlog managerja po Mintzbergu

Vlog, ki jih imajo, opravljajo, izvršujejo managerji, je več vrst. Za vlogo bi lahko rekli, da je ustaljena oblika načina vedenja. Ker vsakodnevno delo managerja nenehno zahteva sposobnosti in spretnosti, je težko reči, kdaj nastopa v eni in kdaj v drugi vlogi. Meje se pogosto zameglijo. Ključno je, da se ravna po načelih etičnega in moralnega vedenja. Pri vlogah, ki jih ima manager je pomembno razumevanje, da (Možina et al, 2004, str. 20-21):

- vsako managerjevo delo sestoji iz kombinacije vlog,
- vloge vplivajo na značilnosti managerjevega dela,
- vloge so med seboj povezane,
- pomembnost vlog se spreminja glede na raven in naloge managerja.

Mintzberg je v letih 1967-1969 podrobno preučeval dejavnosti petih managerjev v srednjih in velikih organizacijah in na podlagi izsledkov svojih raziskovanj leta 1973 definiral deset vlog managerjev (Kavčič, 1991, str. 209), katere razdeli v tri kategorije, pri čemer vsaka vloga predstavlja aktivnosti, ki se jih managerji poslužujejo pri izvajanju temeljnih managerskih funkcij. Vloge v praksi nastopajo v medsebojni interakciji in jih ni mogoče ločeno obravnavati (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, st. 10). V slovenski literaturi obstaja veliko različnih prevod Mintzbergovih vlog, spodaj našteje so povzete po Dimovskem (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 10):

Medosebne vloge. Vsebujejo odnose med ljudmi, med managerji in posamezniki. Managerji se vedejo različno glede na to, ali nastopajo v zastopniški, voditeljski ali povezovalni vlogi.

- **Predstavnik.** Je ena najbolj preprostih. Poudarja skrb managementa za zaposlene in uporabnike (Možina et al, 1994, str. 21). Vodja je simbolični predstavnik organizacije (Kavčič, 1991, str. 209) in tako zastopanje organizacije navzven ob raznih svečanostih, sprejemu obiskovalcev, ob podpisovanju dokumentov ipd. (Kosi, 2006, str. 8). Manager tako kot

predstavnik organizacije mora biti v stiku z vsemi, s kateri ima kot status in avtoriteta podjetja opravka (Mintzberg, 2005).

- **Vodja:** Vloga je povezana z usmerjanjem in vplivanjem managerja na podrejene (Kosi, 2006, str. 9). Manager zaposlene usposablja, jim svetuje, z njimi komunicira, jih koordinira in motivira (Dimovski, 2002a, str. 708). Vodje morajo ustvarjati pogoje za to, da delavci lahko uspešno uresničujejo svoje naloge (Kavčič, 1991, str. 210). Ta vloga se tako nanaša na kadrovanje, uvajanje, usposabljanje, ocenjevanje zaposlenih, njihovo promoviranje ter na dajanje pomoči, reševanje problemov, ustvarjanje vizije, razvoj posameznika in organizacije (Možina et al, 2002, str. 21).
- **Zveza.** Managerjeva naloga je vzdrževanje in oblikovanje povezav ter komunikacijskih mrež med deli organizacije in okoljem (Kosi, 2006, str. 9). Zaveda se, da je za vsak del organizacije za uspešno funkcioniranje potrebna dobra povezava z drugimi deli organizacije in okoljem (Kavčič, 1991, str. 209). Vloga ponazarja stike, ki jih manager vzpostavlja s tistimi, ki niso pod njegovim formalnim vodstvom (drugi menedžerji v organizaciji, posamezniki zunaj nje – kupci, dobavitelji, državni uradniki). Ta vloga vzdržuje stike tako zunaj in znotraj organizacije (Dimovski, 2002a, str. 708).

Informativne vloge. So zgrajene na managerjevih interpersonalnih povezavah, gre pa za načine, na katere manager izmenjuje in ustvarja informacije. S temi vlogami uspešen manager gradi mrežo stikov iz notranjega in zunanjega okolja, da zbere potrebne informacije, ki si jih nato posamezniki in skupine v mrežah izmenjujejo (Kosi, 2006, str. 9). Manager je tako nekakšen živčni center organizacije (Možina et al, 2002, str. 21).

- **Nadzornik.** Iskanje pisnih in ustnih informacij, ki managerja obveščajo o glavnih dogodkih, ki bi lahko vplivali na njegovo podjetje in delo. Manager pregleduje periodiko in poročila ter vzdržuje osebne stike (Dimovski, 2002a, str. 708). Za vodjo so različne informacije pomembne, da bolje spozna svojo organizacijo in okolje (Petrič, 2002, str. 99) in pride do potrebnih ukrepov za neposredno odpravljanje vzrokov neugodnih gibanj (Kavčič, 1991, str. 210). Manager stalno pregleduje delovno okolje, da pridobiva informacije, ki bi bile lahko koristne za organizacijo. Informacije so lahko pridobljene na uradni sestankih ali v pogovorih, manager pa jih mora preverjati in se odločati, ali jih bo uporabil in kako (Možina et al, 2002, str. 21).
- **Razširljevalec.** Manager ne le sprejema informacije, pač pa jih tudi pošilja, gre za informacije, do katerih prejemniki brez njegove pomoči ne bi mogli priti (Dimovski, 2002a, str.708). Nekatere informacije lahko posreduje v originalni obliki, druge pa je potrebno ustrezno predelati, da jih podrejeni razumejo (Kavčič, 1991, str. 210). Posredovanje informacij ni lahko delo in

terja precej časa. Uspešen manager natanko premisli, kaj in koliko informacij potrebujejo zaposleni v določeni situaciji (Možina et al, 2002, str. 21).

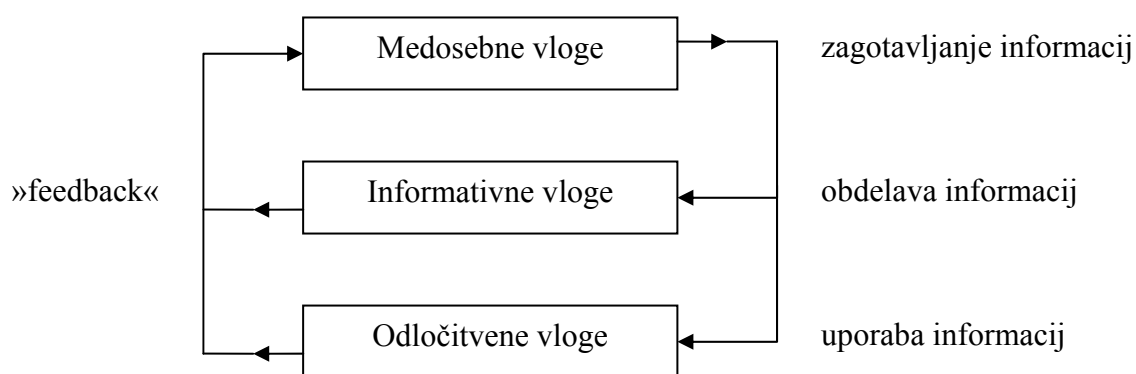
- **Govornik.** Manager nastopa kot poročevalec o dogodkih, ki so povezani z njihovim podjetjem. Informacije prenaša ustno zunanjim osebam s poročili (Dimovski, 2002a, str. 708) in tako nastopa kot zastopnik za stike z javnostjo. Manager je tako posrednik informacij o svojem oddelku navzgor v organizaciji in drugim zainteresiranim (Kavčič, 1991, str. 210). Ta vloga managerja je zelo pomembna, ker veliko informacij terjajo javnost, mediji, institucije in drugi. Velike organizacije imajo poseben oddelek, vodjo za stike z javnostjo, ki daje uradne izjave o položaju in delovanju organizacije (Možina et al, 2002, str. 21).

Odločitvene vloge. So tesno povezane z že naštetimi vlogami, gre torej za način uporabe informacij v procesu odločanja. Pridobljene informacije managerji uporabljajo pri odločanju v vsakodnevnih dejavnostih (Kosi, 2006, str. 9) ter pri pripravi organizacije na nove cilje (Možina et al, 2002, str. 21).

- **Podjetnik.** Managerji ne sprejemajo le rutinskih odločitev, pač pa tudi odločitve, ki prinesejo nove priložnosti in nove projekte. S to vlogo je povezana tudi določena stopnja tveganja. Manager identificira nove ideje in jih posreduje (Dimovski, 2002, str. 708). Pogosto je tisti, ki inicira spremembe ali pa mora podpreti zamisli drugih o koristnih spremembah (Kavčič, 1991, str. 210). Manager pa ne sme samo načrtovati novih idej, sprememb, projektov in nalog, ampak jih mora tudi izvajati (Možina et al, 2002, str. 21).
- **Odpravljalec motenj.** Manager se pogosto znajde v situaciji, kjer postane razsodnik oziroma rešitelj problema, in s tem prepreči, da bi majhni konflikti prerasli v težko obvladljiv nemir. Manager se prilagaja spremembam v okolju. Je predvsem vloga vrhnjega managementa (Dimovski, 2002a, str. 708).
- **Razporejevalec virov.** Resursi so vedno omejeni, zato morajo managerji vedeti, kako jih bodo razporedili (kdo je v organizaciji najpomembnejši, katera aktivnost je prioriteta). Manager določa prednosti, proračun in terminski plan (Dimovski, 2002a, str. 708). Manager je tako eden ključnih mehanizmov za zagotavljanje integracije v podjetju in ima ključno vlogo pri pripravi strategije (Kavčič, 1991, str. 210).
- **Pogajalec.** Managerji se morajo pogosto prilagajati drugim oddelkom ali organizacijam. Manager se srečuje s člani in skupinami, kjer skuša uskladiti različna mnenja (Dimovski, 2002, a str. 708) ter skuša z njimi doseči dogovor (Možina et al, 2002, str. 21).

Vsak manager opravlja vse te vloge, vendar ob različnih priložnostih in v različnih kombinacijah (Možina, 1994, str. 239). Vloge so med seboj povezane ali pa si nasprotujejo in imajo različen pomen pri managerjih v raznih organizacijah, okolju in času delovanja (Možina et al, 2002, str. 21). Vloge pa kažejo na to, da mora biti manager organizacijski specialist kot generalist.

Slika 13: Managerjeve vloge - tok informacij



Vir: Mintzberg, 1973

V kasnejši raziskavi so poskušali preveriti veljavnost Mintzbergovih izsledkov. Izbrali so vzorec 400 managerjev in jim poslali poseben vprašalnik, katerega je vrnilo 23 odstotkov managerjev. Izsledki so pokazali povsem drugačno vrednotenje delovnih nalog kot pri Mintzbergu, obenem pa so opozorili, da povprečja ne dajejo primerne podlage za oceno podobe povprečnega managerja. To pomeni, da gre za veliko raznolikost delovnih vlog in njegovega pomena pri različnih managerjih v različnih podjetjih in različnih časih (Kavčič, 1991, str. 210).

4.3. Nove vloge managementa v učeči se organizaciji

Vodenje je sposobnost, ki ustvarja takšne delovne razmere, ki odražajo človekove vrednote in v večji meri stimulirajo zaposlene. Takšno na vrednotah temelječe vodenje pa je zelo blizu novemu načinu vodenja. Nov način vodenja še zmeraj zahteva veliko lastnosti, ki krasijo najboljše vodje: poštenost, inteligentnost, predanost, energijo in pogum. Velika razlika pa je v tem, da nov način vodenja zahteva enake lastnosti tudi od vseh drugih v organizaciji. Dober vodja najde način, da tudi svoje sodelavce nauči vodenja. In čeprav ima veliko niti v rokah, je v svojih metodah tako nevsiljiv, da bi lahko zanj veljal star kitajski pregovor: »Dober vodja je tisti, o katerem po njegovi smrti podrejeni ne govorijo veliko, ampak pravijo: Sami smo vse naredili.«

Uvajanje sprememb je v sodobnem svetu nujno zlo, na kar ne bi smel pozabiti nihče. Resnici na ljubo pa je zelo težko spremeniti sebe, kaj šele druge (Kolšek, 2005, str. 31).

Managerjeva nenaklonjenosti spremembam ter oklepanje starih metod vodenja v sodobnem svetu, polnem izzivov ne vzdrži dolgo. Vodstvo podjetij lahko opredelimo kot učeče se posameznike, ki ozavestijo poleg odgovornosti zase in za svoje učenje, tudi odgovornost do skupine oziroma organizacije, ki jo vodijo. Obnašanje vodje, njegova intelektualna in čustvena zrelost so kritičnega pomena za vzdrževanje visokih standardov poslovanja (Kos, 2005, str. 16). Tako še mnogo drugi definicij kaže na to, da mora manager v učeči se organizaciji zavzeti nove vloge. Da bi lahko prikazala vloge managerja po Mintzbergu v učeči se organizaciji, sem izhajala iz lastnega razumevanja prikaza sodobnega managerja številnih avtorjev.

Učeče se organizacije morajo uveljaviti spremembe, ki spodbujajo managerje k odprtemu spoprijemanju s tržnimi izzivi, hitrejši podjetniški organizaciji, novi viziji in strateški prenovi procesov, drugačnemu poslovnemu sodelovanju, večji odgovornosti za poslovne rezultate (Kovač, 2002, str. 780).

Kovač (2002, str. 780) še pravi, da nova managerska paradigma, ki je ključna za drugačen položaj managerjev, temelji na treh novih znanstvenih spoznanjih. Podjetja so dinamični kompleksni sistemi, ki temeljijo na principih samoorganiziranosti in učenja ter se podrejajo zakonitostim evolutivnega spontanega razvoja. Podjetja so tržno najbolj stabilna, kadar so ustvarjalna in inovativna in v njih prevladuje ustvarjalni kaos. Sodobna organizacija tako ne potrebuje več klasičnih managerjev. Dejansko se v svetu teh sprememb preoblikujejo vse štiri klasične managerske funkcije. Načrtovanje postaja usmerjanje, učenje, spodbujanje. Organiziranje vse bolj pomeni decantralizacijo, standardizacijo in kakovost. Vodenje nadomeščajo poslovni timi in podjetniška samoiniciativnost. Nadzor se spreminja v obliki samonadzora in splošne odgovornosti za druge.

Pojav novih nalog ter aktivnosti managementa opredeljuje hkrati tudi nove vloge ter ključne sposobnosti in značilnosti učečega se managementa. Manager v učeči se organizaciji igra več med seboj močno prepletenih vlog, ki mu pomagajo pri izvajanju akcij za uresničitev cilja združbe (Kos, 2005, str. 29). Po Kralju (Kos, 2005, str. 29) bi lahko vlogo opredelili kot ustaljeno obliko načina vedenja.

Senge (Kos, 2005, str. 29-30) opredeli vlogo managementa v sodobni organizaciji sledeče: 1) načrtovanje, organiziranje, nadziranje in vodenje se umika viziji, vrednotam in miselnim modelom, 2) manager kot raziskovalec razume organizacijo kot sistem ter razume zunanje in notranje vplive, ki povzročajo spremembe, 3) manager kot snovalec uveljavlja povsod v organizaciji procese učenja za razumevanje trendov in vplivov, 4) managerju kot odločevalcu ostaja obilo pomembnih odločitev, te lahko deloma delegira, snovanje procesov učenja pa ne more prepustiti drugim, 5) manager kot skrbnik vizije črpa smisel svojih prizadevanj in zadovoljstvo iz vizije, le-ta ni njegova last, prizadeva pa si, da bi postala vizija organizacije, ki bi jo prevzelo čim več sodelavcev, 6) manager kot učitelj, katerega temeljna naloga ni učiti, temveč pospeševati učenje, pomaga ljudem v organizaciji, da zmorejo sistemsko razumevanje in da spoznajo, da zaznavanje stvarnosti okoliščin ni omejitev, temveč priložnost.

Iz navedenega Senge izlušči tri značilne vloge ravnatelja v učeči se združbi. To so vloge ravnatelja kot oblikovalca (designer), učitelja (teacher) in služabnika (steward) (Furlan, 2003, str. 31; Kos, 2005, str. 30).

Vloga ravnatelja kot **oblikovalca** vključuje aktivnosti razvijanja idej v skladu s ciljem in vizijo združbe ter vrednot, ki jih zaposleni cenijo. Le-ti morajo spoznati, da so na prvem mestu storitve strankam, nato sledijo storitve zaposlenim in ravnateljstvu ter nazadnje storitve delničarjem. Druga pomembna vloga oblikovalca je oblikovanje politike, strategije in strukture, ki prevedejo glavne ideje v poslovne odločitve. Za ustreznimi politikami in strategijami pa je tretja, ključna oblikovalska vloga ravnateljstva z vidika učeče se združbe, to je oblikovanje učinkovitih procesov učenja (Kos, 2005, str. 30).

Manager mora postaviti na mesto organizacijsko strukturo, vključno s politikami, strategijami in oblikami, ki podpirajo učečo se organizacijo, upoštevajoč vse discipline (ustvarjanje skupne vizije, osebno mojstrstvo, razvoj miselnih modelov, sposobnost učenja v timu in sistemsko mišljenje). Učeča se organizacija mora izkoriščati prednosti horizontalnih odnosov, vključno s timi, delovnimi skupinami in pogostimi sestanki ljudi iz različnih oddelkov podjetja. Struktura prehaja k brezmejnosti, kar pomeni, da ljudje iz različnih oddelkov sodelujejo in tekmujejo (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 266). Novodobni manager se mora naučiti, kako priti preko tradicionalnih odgovornosti za celovito strategijo ter preko oblikovanja hierarhičnih organizacijskih struktur in sistemov nadzora. Manager mora razmišljati o horizontalnih procesih (Kos, 2005, str. 30).

Manager kot **učitelj** ima nalogo pomagati posamezniku v združbi pri prepoznavanju poslovne realnosti. Pri tem je naloga ravnatelja, da poudarja mentalne modele zaposlenih ter jim pomaga prestrukturirati njihove poglede na realnost in videti vzročno-posledične povezave izza dogodkov. Izražanje mentalnih modelov lahko poteka na različnih ravneh, in sicer na ravni dogodkov, vzorcev obnašanja in na sistemski strukturi. Na ravni dogodkov se ravnatelj osredotoči na razlago, kaj se je zgodilo v času dogodka. Na ravni vzorca obnašanja so razlage manj pogoste, kot na ravni dogodka. Najbolj znan primer vzorca obnašanja je analiza trenda. Na ravni sistemskih struktur pa so razlage najbolj podrobne, saj se postavlja vprašanje, kaj so povzročili vzorci obnašanja (Kos, 2005, str. 30).

Zelo pomembna vloga ravnatelja v učeči se združbi je tudi vloga **služabnika**. To vlogo lahko izvedemo iz predpostavke, da se managerji posvečajo služenju drugim in misiji organizacije. Njihovo delovanje se kaže v izpolnitvi potreb in ciljev svojih podrejenih in uresničenju širšega smisla oziroma poslanstva organizacije (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 266). Uslužnost ravnatelja se odraža na dveh ravneh: uslužnost do ljudi, ki jih vodi, in uslužnost za višje cilje in vizije združbe. Prva vloga temelji na poglobitnem vplivu, ki ga ima lahko ravnatelj na druge zaposlene. Le-ti namreč lahko pod slabim ravnateljstvom trpijo v ekonomskem, čustvenem in duhovnem smislu. Uslužnost za višje cilje in vizije združbe pa izhaja iz občutka ravnatelja za osebno uresničevanje in pripadnost

združbi. Managerji, ki sodelujejo pri oblikovanju učeče se združbe, se povsem naravno čutijo bolj pomembne (Kos, 2005, str. 30).

Profil sodobnega managerja je izredno zahteven in večplasten. Vila (Kos, 2005, str. 31) opredeli nove vloge managerja, in sicer ga vidi kot vodjo, učitelja in trenerja.

Vodenja se je sicer težko učiti, vendar je vodstvene veščine mogoče spoznati, osvojiti in razvijati na več načinov. Pri tem je pomembno pet dejavnikov (Kos, 2005, str. 31): 1) potencialni vodja mora imeti možnost za manevriranje, 2) imeti mora možnost spremeniti zadeve, 3) biti mora samoinciativen, 4) biti mora pripravljen na eksperimentiranje, 5) verjeti mora vase in biti odprt za nove ideje, 6) pridobiti mora široko znanje in pestre izkušnje. Priložnosti za učenje vodje se pojavljajo nenehno pri njegovem delovanju.

V učeči se organizaciji prihaja do premaknitve vloge managerja od kontrolorja do trenerja. Mnogi managerji si česa takega preprosto ne želijo, vendar če to sprejmejo potrebujejo dodatno izobrazbo s področij, kot so ustanovitev in vodenje timov, olajšanje izvajanja nalog, učenje ljudi, kako izvajati dela, timsko reševanje problemov. Bennis pravi, da učitelj uči svojega učenca razmišljati in sklepati ter iz njega dela celovito osebnost. Učenca izobražuje, to so naloge vodje. S treningom se skuša utrditi določene rutinske aktivnosti, bodisi da gre za operacije v delavnicah, bodisi v administraciji. To so naloge managerjev (Kos, 2005, str. 32).

V samem procesu učenja na ravni združbe se managerjev pomen kaže v vsaki fazi procesa, vendar v različnih vlogah. V fazi ustvarjanja znanja oziroma učenja se kaže kot vodja, mentor in trener. Njegova vloga se kaže v omogočanju in spodbujanju vključevanja vseh zaposlenih. V fazi kodiranja, ko se znanje preoblikuje v prenosljivo obliko, se kaže njegova vloga arhitekta, ki odseva skozi določitev uporabe primerne tehnologije in s tem izgradnje primerne infrastrukture. V fazi prenašanja znanja nastopi vloga managerja kot svetovalca in koordinatorja, ki pokaže različne možnosti komunikacije za delitev znanja med zaposlenimi in jih tudi med seboj usklajuje. Manager kot oblikovalec znanja se kaže pri sami uporabi znanja (Pirc, 2000, str. 20).

Tracy (2000, str. 245-253) navaja sedem korakov do managerske učinkovitosti, kako manager doseže najboljše, kar zmore. Manager mora uporabljati sposobnosti mišljenja in postavljanja vprašanj. Opredeljevati mora ključna področja, na katerih je potrebno dosegati rezultate. Določiti standarde delovne uspešnosti. Manager mora osredotočiti svojo moč. Povečanje njegove delovne učinkovitosti. Učinkovito mora dodeljevati naloge ter mora biti vzgled.

Kovač (2002, str. 806) vidi sodobnega managerja podjetniško usmerjenega, ki bo izrazito usmerjen v prihodnost, kot dober poznavalec razvojnih trendov na vseh poslovnih področjih; sposoben usklajevati globalne usmeritve z lokalnimi interesi in vrednotami svoje organizacije; sposoben določiti temeljne poslovne sposobnosti in konkurenčne prednosti organizacije; pripravljen na nenehno spreminjanje poslovnih procesov in

razvijanje njihove nove ekonomike; pripravljen decentralizirati moč in strateško odgovornost za razvoj in nove poslovne priložnosti; izrazito naklonjen kompleksnim merilom strateškega razvoja organizacije in poslovni odličnosti; celotno svoje delovanje povezal z managementom znanja, novo vlogo intelektualnega kapitala in poslovnega učenja.

Možina (1994, str. 29) navaja ključne lastnosti uspešnih managerjev: sposobnosti (inteligentnost, pozornost, verbalna sposobnost, originalnost, dobro presojanje), dosežki (znanje, študijski uspeh, atletska nadarjenost), značilnosti (zanesljivost, iniciativnost, vztrajnost, agresivnost, samozaupanje, želja po uspehu), participacija, aktivnost, sociabilnost, sodelovanje, prilagodljivost, humor), status (socialnoekonomski položaj, popularnost), situacija (mentalna raven, status usposobljenost, potrebe in interesi vodenih, cilji, ki se jih mora doseči).

Hitt (Petrič, 2004, str, 101) je v svojem članku »A fully functioning person« predstavil model vodje. S terminom 'model vodje' je označil idealni tip hipotetičnega posameznika, ki vsebuje petindvajset sposobnosti. Hitt izhaja iz lestvice človeških potencialov, ki vsebuje uspešno kosanje z vsakdanjim svetom, razumevanje dejstev in resnic vsakdanjega sveta (vedenje), prepričanje, eksistenca, doseganje avtentične samozavesti ter sklepanje.

Tako prikaže vodstvene sposobnosti glede na pet dimenzij vodenja. Razum (konceptualna sposobnost, logično mišljenje, kreativno mišljenje, holistično mišljenje, komunikacija), vir moči (kadri, informacije, mreže informacij), znanje (poznati sebe, poznati delo, poznati organizacijo, poznati poslovanje, poznati okolje), bistvene vodstvene funkcije (vrednotenje, treniranje, vizija, oblikovanje tima, pooblastitev, promocija kvalitet), karakter (identiteta, neodvisnost, avtentičnost, odgovornost, pogum).

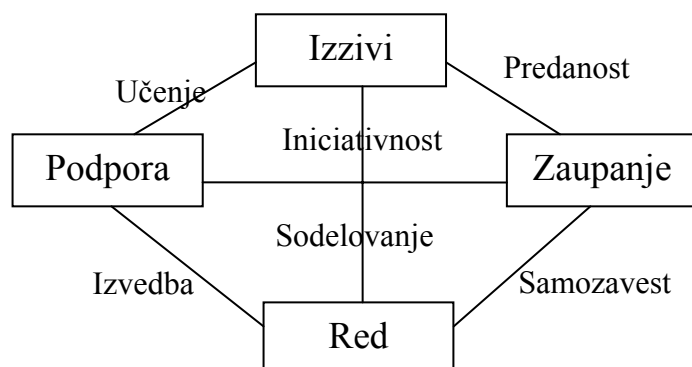
Brajša (1996, str. 141) navaja sedem spretnosti oziroma skrivnosti uspešnega sodobnega managementa:

1. uspešen management temelji na zaposlenemu v središču podjetja;
2. v sodobnem podjetju mora prevladovati brezpogojna in ustvarjalna ljubezen med sodelavci, do zunanjih partnerjev in konkurence;
3. brez pravega in popolnega uporabljanja možganov ni uspešnega managementa;
4. brez motiviranega managerja in motiviranih zaposlenih ni preživetja v poslovnem svetu;
5. sodobni manager je neuresničljiv brez sodelavcev in prilagojenega vodenja;
6. timsko vodenje in razvijanje podjetja;
7. ustvarjalna in uspešna komunikacija.

Nova načela managementa predstavljajo kombinacijo iniciativnosti, sodelovanja, predanosti, učenja, učinkovite izvedbe in samozavesti. V tej kombinaciji srečamo pomembno postavko, in sicer pripadnost. Rada bi poudarila, da brez pripadnosti zaposlenih podjetje ne more priti daleč in da si mora podjetje le-to zaslužiti. Preračunljivost nad

zaposlenimi se gotovo ne izplača, kajti dobri delavci bodo na ta način hitro zapustili delovno mesto in s seboj odnesli več, kot si mislimo (npr. informacije, posle ...). Slika 14 prikazuje nova načela managementa (Zupan, 2001, str. 39).

Slika 14: Nova načela managementa



Vir: Zupan, 2001, str. 39.

4.4. **Karakteristike uspešnih managerjev**

Cimerman (2003, str. 30-128) je v knjigi *Manager*, prvi med enakimi navedel najpomembnejše potrebne karakteristike slovenskega managerja tretjega tisočletja. Le-te je določilo 50 slovenskih vodilnih managerjev in jih lahko razdelimo v štiri skupine:

1. **Strateške karakteristike:** vizionar, ciljno usmerjen, strateg, odločevalec.

Manager kot vizionar prepoznava spremembe v prihodnosti, oblikuje sliko prihodnje organizacije in sodelavce navduši s svojo vizijo. Nagnjen je k predvidevanju poslovne prihodnosti. Hitro prepozna in uspešno izkorišča tržne priložnosti. Sposoben je uporabljati znanja in izsledke drugih organizacij. Pomembna je njegova ciljna usmerjenost, kar pomeni, da na podlagi vizije postavlja jasne, realne in izzivalne cilje. Določa prioritete in daje jasne smernice za delo v skladu s cilji ter vztrajno in smiselno premaguje ovire na poti doseganja ciljev. Ključna je nagnjenost k strateškemu načrtovanju. Kot strateg, manager na podlagi vizije določa smer doseganja srednjeročnih ciljev, pripravlja alternativne poti za doseganje ciljev v različnih situacijah ter pojasnjuje, izvaja in prilagaja pripravljene strategije. Zelo pomembna managerska karakteristika je sposobnost odločanja. To pomeni, da manager identificira probleme in se posveti njihovem reševanju, pravočasno izbira dobre odločitve na temelju informacij in intuicije ter odločitve učinkovito izvršuje. Pomembno je, da je pri sprejemanju odločitev sposoben prevzeti tveganje, ki je neprestano prisotno. Vse odločitve sprejme na osnovi znanja in izkušenj. Sposoben mora biti abstraktnega mišljenja, to pomeni, da ima smisel za globalno razmišljanje in lokalno delovanje.

2. **Organizacijske karakteristike:** organizator, kadrovalec, delegator.

Manager kot organizator vzpostavlja medsebojna razmerja med člani organizacije, usklajuje uporabo sredstev za doseg optimalnih rezultatov ter spremlja potek dela z namenom izvrševanja strategij za doseganje ciljev. Pomembno področje je kadrovanje. Manager načrtuje, pridobiva in uvaja prave ljudi na prava mesta. Spremlja uspešnost sodelavcev in podpira njihov razvoj ter ugotavlja potrebe in skrbi za usposabljanje sodelavcev. Pripravljen je na sodelovanje in razumevanje sodelavcev. V vlogi delegatorja je pomembno, da izbere prave naloge in jih dobro opredeli za prenos ustreznim podrejenim. Posreduje jim svoje zamisli in jih zna pritegniti k akciji. Skozi dialog jim zaupa odgovornosti in pooblastila za delo ter spremlja izvajanje naloge ob upoštevanju razvoja podrejenih.

3. **Operativne vodstvene karakteristike:** komunikator, motivator, pogajalec, timski vodja.

Izrednega pomena so karakteristike, povezane z operativnimi vodstvenimi vidiki. Manager kot komunikator s sogovorniki v dialogu izmenjuje misli, ki jih podaja razumljivo in učinkovito. Ustvarja ozračje enakovrednosti in aktivno posluša in razume sogovornika. Zaradi potreb učeče se organizacije je pomembna sposobnost nenehnega nadgrajevanja z novimi in bolj primernimi učnimi pristopi in metodami. Manager mora biti sposoben prevzeti nove vloge trenerja, mentorja in svetovalca. Pomembna je managerska vloga motivatorja. Manager mora razumeti, da različne ljudi motivirajo različne stvari v različnih trenutkih. Razumeti mora njihova čustva in motive. S postavljanjem ciljev mobilizira energijo sodelavcev ter se z uporabo nagrad in sankcij pravično in dosledno odziva na njihovo vedenje. Sposoben se je poglobiti v vedenje sodelavcev, jih razumeti ter polno izrabiti njihove prednosti, načine dela in vrednote. Ustvarja pozitivno delovno okolje. Takšno okolje obstaja, če razmere dejansko spodbujajo k uspešnosti in onemogočajo napake. Sodelavce namešča na takšna delovna mesta, kjer s svojimi sposobnostmi lahko dosegajo rezultate in so si tudi pripravljeni zanje močno prizadevati. Odlično se pogaja. To pomeni, da ob postavljanju lastnih pogajalskih okvirov in ob oceni teh okvirov pri drugi strani v primeru konflikta interesov dosega za obe strani sprejemljive dogovore. Pri tem pa za doseg ciljev uporablja pogajalske veščine in spoštuje druge pogajalce. Idealen timski vodja se zaveda, da je tim več kot vsota posameznikov. Zato vzpostavlja ozračje zaupanja in pripadnosti med člani tima ter ob sodelovanju vseh in spodbujanjem iniciativnosti vodi tim. Za uspešno sestavo tima mora znati prepoznati in ovrednotiti znanje in sposobnosti zaposlenih. Iz posebnih prednosti in znanj vsakega posameznika v organizaciji mora ustvariti čim večjo produktivnost.

4. **Osebnostne karakteristike:** etičen, karizmatik, odprtih nazorov.

Pomembne osebnostne karakteristike managerja so etičnost, karizmatičnost in odprtost nazorov. Etični manager pozna etična načela, ki izhajajo iz lastne organizacije v okviru širšega okolja. Spoštuje osebne vrednote in se zaveda, kaj je prav in kaj ne v določeni

organizaciji. Odloča se in deluje družbeno odgovorno v skladu z omenjenimi načeli. Zaradi svoje karizme izžareva moč, je samozavesten in prepričljiv. S tem vzbuja zaupanje. Sodelavci mu priznavajo avtoriteto in vidijo v njem posebne sposobnosti. Zaradi njegove močne osebnosti mu lojalno in navdušeno sledijo. Odprtost nazorov je še ena osebna karakteristika, ki jo imajo uspešni voditelji. Manager odprtih nazorov upošteva, da se svoboda človeka konča z začetkom svobode sočloveka. Nepristransko dopušča različnost in sprejema enakovrednost vsakega posameznika. Uspešen manager učinkovito upravlja samega sebe. To pomeni, da pozna in obvladuje lastna čustva. Pomembna managerska sposobnost je tudi učinkovito obvladovanje stresa na delovnem mestu.

Sinergijo vseh karakteristik predstavlja **obvladovalec sprememb**. Manager, ki obvladuje spremembe, se s pozitivnim odnosom do sprememb in poznavanjem okolja nenehno prilagaja, načrtuje in uveljavlja spremembe za dolgoročno rast organizacije. Pri tem s komuniciranjem in spodbujanjem vključuje ljudi ter zmanjšuje odpor do sprememb (Cimerman et al, 2003, str. 29).

Učinkovit vodja zna komunicirati z ljudmi, postavlja stvarne in dosegljive cilje, spremlja zadolžitve podrejenih, zna ravnati s sodelavci, ima široko sliko in širši vpogled, se zna konfrontirati s sodelavci, zna sodelavce motivirati, je strokovno razgledan, trenira svoje sodelavce; je pošten, razumevajoč, toda zahteven ter dobro rešuje probleme.

V raziskavi pa so ugotavljali tudi značilnosti managerjev glede na posamezne karakteristike (Cimerman et. al., 2003).

Vizionar. Kot je bilo ugotovljeno v raziskavi, slovenski managerji niso dobri vizionarji. Svoja predvidevanja gradijo preveč kratkoročno, pa še ta temeljijo bolj na preteklosti kot na upoštevanju sprememb prihodnosti. Pri postavljanju vizije so premalo pripravljeni na tveganje. Predvsem bi morali biti bolj pripravljeni prevzemati nase t. i. kontrolirana tveganja. Oblikovanja vizije se lotevajo preveč pikolovsko. V slovenski praksi se managerji preveč vtikajo v stvari, za katere imajo odgovornost in pooblastila njihovi podrejeni. Problem nastopi pri posredovanju vizije sodelavcem. Zapisana je obširno in zapleteno, zaradi česar je izredno težavna za komuniciranje, torej večina ostaja le v glavi managerja.

Ciljno usmerjen. Managerji zadovoljivo postavljajo kratkoročne cilje in jih znajo prilagajati nenadnim spremembam v okolju. Pri srednje in dolgoročnih ciljeh pa je problem managersko nepoznavanje vizije in usmeritve organizacije. Dolgoročne cilje postavljajo nerealno. Slabost je tudi ta, da se višji management spušča v pretirane podrobnosti pri postavljanju ciljev, srednja raven managementa pa uporablja dokaj nedefinirane cilje, ki so za operativno izvajanje presplošni. Povratne informacije se ne zbirajo in tako je onemogočeno sprotno prilagajanje ciljev, če je to potrebno.

Strateg. V ozkem pomenu besede so slovenski managerji dobri strategji. To pomeni, da znajo poiskati poti za doseganje ciljev in se do določene mere znajo prilagajati

spremenjenim okoliščinam. Ključni problem pa je v slabi povezavi med vizijo, cilji in strategijo. Strategije se pogosto prenašajo iz preteklosti, kjer so bile uporabljene v drugačnih okoliščinah, kot so današnje. Premalo se posvečajo opredeljevanju večjega števila alternativnih strategij. Dogaja se tudi, da iščejo strategije, ki so jih sposobni izvesti z obstoječo organizacijo in obstoječimi sodelavci. S tem pa onemogočajo resničen kvaliteten preskok na novo raven. Delujejo bolj reaktivno kot proaktivno.

Odločevalec. Za slovenske managerje je značilno čakanje na odločitve »od zgoraj«, kar je lahko v današnjem turbulentnem okolju usodno. Managerji na vseh ravneh bi morali imeti dovolj zaupanja sami vase, da bi se pogumno odločali in prevzemali tveganja in posledice svojih odločitev. Uspešni pa so pri sprejemanju vsakdanjih operativnih odločitev. Pri odločitvah, ki imajo strateški pomen, je opazno pomanjkanje odločanja na nižjih ravneh managementa. Nižji managerji preveč prenašajo probleme navzgor in pričakujejo rešitve z vrha.

Organizator. Slovenski managerji so dobri pri doseganju ustreznih učinkov z danimi sredstvi. S tem obvladujejo stroške. Problem pa je pri nerazumevanju vloge managerja kot organizatorja. Managerji gledajo na organizacijo kot statično in ne kot spreminjajoče se orodje za izvrševanje strategij. Zaposleni pogosto ne razumejo svoje vloge in s tem pomena svojega dela v celotni organizaciji. Managerji jim ne razložijo, kako so drugi sodelavci dejansko odvisni prav od njihovega dela. Pri spremljanju uspešnosti delovanja managerji zahajajo v eno ali drugo skrajnost. Ali gledajo le dosežene končne rezultate in ne spremljajo vmesnih aktivnosti ali pa se nenehno vtikajo v vsako malenkost in podrejenim odvzemajo priložnosti za samostojno delo.

Kadrovalec. Slovenski managerji svoje vloge kadrovalca ne opravljajo dobro. V slovenskih organizacijah so povezave in razmejitve med posameznimi managerji kot voditelji ljudi in službami za upravljanje človeških virov nejasno definirane. Zato managerji ne izkoriščajo ustrezne strokovne podpore in tudi kadrovski oddelki se ne morejo uspešno razvijati. Managerji ne prepoznavajo resničnih potreb po ljudeh. Bistveno premalo samoiniciativno težijo k temu, da bi svojo ekipo oblikovali na temelju vizije in ciljev podjetja. Namesto tega postavljanje ciljev prilagajajo obstoječim delavcem. Problem pa je tudi v tem, da sodelavcem ne omogočajo ustreznega razvoja. Nenehno jim primanjkuje časa.

Delegator. Nekateri slovenski managerji delegiranje odlično obvladujejo, drugi pa tej izjemno pomembni vlogi še zdaleč niso kos. Med slovenskimi managerji je problematično pojmovanje delegiranja. Tradicije delegiranja v naši kulturi ni. Nekateri ga pojmujejo kot ukazovanje, kar dobro delegiranje zanesljivo ni. To ni niti predajanje samih nepomembnih nalog, kot je pogosto zaznati pri slovenskih podjetjih. Poseben problem je prenašanje pooblastil z managerja na podrejenega. Slovenski managerji pretirano zadržujejo pooblastila zase in s tem silijo podrejene k nenehnemu obračanju nanje ter hkrati trdijo, da so zaposleni preveč odvisni od njih. Težava je, da managerji premalo zaupajo svojim

podrejenim, da bi jim predajali pooblastila za samostojno delovanje. Nekateri managerji so prepričani, da bodo nalogo hitreje opravili sami kot z zamudnim delegiranjem.

Komunikator. Slovenski managerji so v vlogi komunikatorja slabi. Podrejeni se pogosto pritožujejo, da jih ne znajo poslušati, managerji pa se tega pogosto niti ne zavedajo. Iz tega, da managerji sami ne razumejo resničnih potreb svojih sodelavcev, izhaja tudi v drugo smer obrnjen problem. Namreč, ne znajo predstavljati ciljev, pogledov in dejstev tako, da bi jih podrejeni razumeli. Slabi managerji so marsikdaj vzvišeni.

Motivator. Tudi v vlogi motivatorja so slovenski managerji zelo neuspešni. Ne poznajo temeljnih načel in prijemov motivacije. Plačni sistem štejejo kot skoraj edino sredstvo za motiviranje. Ne zavedajo se pomembnosti nematerialnih nagrad. Managerji povratnih informacij o delu ne znajo posredovati. Ob napaki kritizirajo človeka in prizadenejo njegovo dostojanstvo, ob dobrem delu pa se jim ne zdi vredno tratiti časa in truda, da bi opravljeno delo pohvalili.

Pogajalec. V vlogi pogajalca slovenski managerji ne znajo uporabljati temeljnega pravila pogajalcev, to je ustrezno postavljati lastne pogajalske okvire. Pogosto izpuščajo priložnosti za dosego za vse sprejemljivih rešitev s tem, da nastopajo s svoje formalne pozicije moči, namesto da bi sploh dopustili pogajanja. To v razmerjih znotraj organizacije povzroča rušenje dobrih medsebojnih odnosov. V vlogi pogajalca se ne znajo vživeti v kožo nasprotnika. Ne prepoznavajo nasprotnikovih pogajalskih okvirov in ne znajo prilagoditi lastnega odzivanja nanje in ne predvidijo nasprotnikovih reakcij po sklenitvi dogovora. Popuščanje je sestavni del vsakih pogajanj. Slovenski managerji težko najdejo pravo mero popuščanja in pogosteje srečujemo ene ali druge skrajnosti. Na eni strani imamo opraviti s prehitrim popuščanjem, kar je posledica slabe priprave pogajalskih izhodišč. Po drugi strani pa srečujemo nepripravljenost na popuščanje.

Timski vodja. Managerji, tako kot v vlogi voditeljev ljudi nasploh, tudi v vlogi timskih vodij niso dovolj uspešni. Pri sestavi tima izbirajo napačne ljudi. Izberejo tiste, ki so trenutno na voljo ali si v timu želijo sodelovati. Ne upoštevajo raznolikosti, pogosto iščejo celo ljudi, ki so podobni njim samim. Ko je tim izoblikovan, se prepočasi vzpostavi pripadnost timu. Manager pogosto gleda na tim kot na običajno skupino ljudi, v kateri so odnosi preveč formalni. Niso dovolj občutljivi na razlike med člani tima.

Etičen. Slovenski managerji se po etičnih merilih uvrščajo visoko na mednarodnih lestvicah, ki ocenjujejo ravnanje na različnih, z etiko povezanih, področjih. Značilna je relativna odsotnost korupcije, čeprav ta obstaja. Praviloma ne postavljajo svojih lastnih koristi nad koristi svoje organizacije tako, da bi se zavestno materialno okoriščali na račun interesov organizacije. V uspešnih podjetjih je opazna tudi skrb za socialno varnost ljudi, lokalno skupnost in naravno okolje. Kot neskladno z etičnimi načeli bi lahko označili ravnanje, da se managerji izogibajo izpostavljanju sebe kot voditeljev. Slovenski manager se namreč rad skrije v svojo vlogo strokovnjaka, namesto da bi ravnal kot voditelj ljudi.

Pogosto se niso pripravljene izpostavljati kot zaščitniki interesov svojih ljudi v razmerju do drugih, predvsem svojih nadrejenih.

Karizmatik. Med slovenskimi managerji obstajajo karizmatične izjeme, vendar ta lastnost večinoma ni dovolj izrazita. Na ravni vrhnjih managerjev najdemo večji delež karizmatikov kot na drugih ravneh managementa. Pogosto pa ne uporabljajo niti tiste karizme, katere potencial v njih sicer obstaja. Problem je njihovo prepričanje, da karizme ne smejo preveč izražati. Temeljne slabosti pri slovenskih managerjih kot karizmatikih izhajajo iz komuniciranja, saj lahko ravno z njim v praksi izražajo svojo karizmatičnost. To se nanaša na pomanjkanje komunikacijskih spretnosti tako v neposrednem dialogu s sodelavci kot v javnem nastopanju pred skupinami ljudi. Izžarevanje karizme je povezano z energijo in trdnostjo, ki ju človek nosi v sebi. To pa je delno odvisno od zdravja managerjev, tako telesnega kot duševnega. Managerji so po eni strani športno aktivni in se izogibajo škodljivim razvadam, po drugi strani pa njihovo zdravje ogroža pretiran stres. Ta pa lahko onemogoči tudi sposobnost izžarevanja karizme.

Odprtih nazorov. Tako kot je značilno za slovensko družbo nasploh, po odprtosti nazorov tudi managerji niso izjeme. Čeprav so na splošno bolj odprti kot naša družba, so v svojih nazorih še vedno precej zaprti. Preveč se vmešavajo v svobodo podrejenih, še posebej svobodo delovanja. Preveč je vpletanja v izvajanje določenega dela in naročanja podrobnih načinov, kako naj sodelavci dosegajo zastavljene cilje. To pa je povezano tudi z enim ključnih omenjenih problemov, to je nepoznavanjem vizije organizacije med nezaposlenimi. Managerje je strah pred drugačnostjo in drugačnimi razmišljanji. Zavestno zavračajo tiste ideje, ki niso njihove. Radi posplošujejo in vse podrejene mečejo v isti koš.

Obvladovalec sprememb. Slovenski managerji se zavedajo nujnosti sprememb. Verbalno spodbujajo določene projekte in vedenja. Toda sami se še vedno ne izpostavljajo kot modeli obnašanja in niso odločno na čelu sprememb. Distancirajo se od tega procesa in ga želijo videti predvsem pri svojih nadrejenih. Pogosto menijo, da je za izvedbo spremembe dovolj uvedba npr. novega sistema kakovosti in ohranjanje pridobljenega sistema kakovosti. Managerji se želijo spremeniti tako, da se jim več ne bi bilo treba spreminjati. To pa ni več mogoče. Naravnost na spremembe bi se morala izražati tudi v pripravi različnih strategij za doseganje ciljev, izhajajočih iz vizije organizacije. Primanjkuje jim tudi alternativnih strategij. Nimajo odgovorov na morebitne spremembe oz. na vprašanja, kot so: »Kaj pa če se zgodi ...?« In ko se ta »če« uresniči reagirajo ali z otrplostjo ali pa s hitrimi in včasih tudi slabo preišljenimi ukrepi, ki med zaposlenimi povzročajo zmedo in odpor. Dobri vnaprejšnji scenariji bi namesto tega omogočili več kot dobrodošlo samozavest na poti sprememb. Navedene značilnosti se nanašajo na splošni pregled nad stanjem slovenskega managementa. To pomeni, da je precejšnja verjetnost, da je naključno izbrani slovenski manager tak, kot je opisan zgoraj. Vedno pa se najdejo posamezniki, ki se bolj ali manj ali pa povsem razlikujejo od slovenskega povprečja.

Manager v učeči se organizaciji zastopa veliko več vlog kot pa tradicionalen, Mintzbergov manager. Poleg naštetih še:

1. **Vizionar.** Vodje kreirajo skupno vizijo o prihodnosti organizacije. Pritegnejo vodene, da sodelujejo v viziji. Manager mora navdihovati ter spodbujati zaposlene k skupni viziji o prihodnosti.
2. **Spodbujevalec/obvladovalec sprememb.** Vodja ne čaka, da bo sprememba prišla k njemu. Vodenje spremlja okoliščina negotovosti in tveganje je del te negotovosti. Samo o dveh stvareh smo lahko prepričani, ko načrtujemo spremembe: da na začetku ne bodo nikomur ugajale in če želimo napredovati, jih moramo vpeljati. Vodja mora poiskati odgovore na vprašanja, kot so: Čemu strah pred spremembami? Kaj žene človeka do tega, da se obdaja z okopi in se noče premestiti, kadar se sooča z najnujnejšimi spremembami?

Poleg spodbujevalca sprememb, mora biti manager tudi spodbujevalec učenja, kreativnosti, inovacij, tveganja ...

3. **Vodja kot vir:**
 - vodja kot trener, mentor;
 - vodja kot 'delilec' pohval za uspeh in graj za neuspeh;
 - vodja kot sogovornik.
4. **Vodja kot spodbujevalec čustev** (povzeto po Kavčič, 1991). Vodje morajo spodbujati pozitivna čustva pri vodenih. Imeti morajo radi svoje proizvode, ljudi, stranke. Prav ta čustvena navezanost je pomembna značilnost uspešnega vodje. Zaposlenim mora pokazati, da so lahko uspešni, pokazati mora resnično zavzetost za njihovo delo in proslaviti njihove uspehe.
5. **Vodja kot 'kreator' ugodnega ozračja.** Vodja mora ustvariti takšno ozračje, kjer bodo vodeni preko ciljev organizacije dosegli tudi svoje lastne cilje in s tem zadovoljili svojo najvišjo potrebo, potrebo po samoaktualizaciji. Da delavec postane uspešen, mora vodstvo na delavca gledati kot na bogastvo, to pomeni, da je odgovorno, da sposobnost vsakega delavca naredi uporabno in omogoči takšno ozračje, kjer bo njihova moč najbolj produktivna. Premikamo se od vodje kot dajalca nalog k vodji kot 'olajševalcu' nalog, saj manager rezultatov ne dosega sam, ampak v sodelovanju z zaposlenimi.

Vodje kot izzivalec procesov. Managerji v učeči se organizaciji izzivajo procese, ki vodijo v spremembe ter podpirajo dobre ideje.

Vloge managerja po Mintzbergu v učeči se organizaciji ne obveljajo. Če želi manager voditi novo, učečo se organizacijo, mora opustiti vse vzorce tradicionalnega vodenja.

Tabela 5 prikazuje lastno mnenje, kako se Mintzbergove vloge vodenja spremenijo v učeči se organizaciji.

Tabela 5: Tradicionalno pojmovanje managerja/učeči se manager

Lastnosti managerja po Mintzberg	Lastnosti managerja v učeči se organizaciji
Predstavnik	Osebnostna integriteta
Zveza	Pripadnost organizaciji
Vodja	Sposobnost odločanja in vodenja, mentorstvo
Nadzornik	Delitev informacij in znanja za soodločanje zaposlenih; opolnomočenje
Razširjevalec	
Govornik	
Podjetnik	Ciljna usmerjenost (nagnjenost k strateškemu načrtovanju) in sposobnost učinkovitega organiziranja zaposlenih (oblikovanje timov)
Odpravljalca motenj	Sposobnost hitrega prilagajanja in prevzemanja tveganja
Razporejevalec virov	Sposobnost pridobiti najboljše zaposlene
Pogajalec	Pripravljenost za sodelovanje in razumevanje zaposlenih (usmerjanje tima k ciljem)

Vir: Lastna percepcija.

Manager v učeči se organizaciji mora združevati lastnosti vizionarja in praktika. Zaradi kompleksnosti okolja in učeče se organizaciji potrebuje manager dobre in sposobne sodelavce, katere mora znati uspešno voditi. Predvsem pa je pomembno, da se manager spremembam ne zgolj pasivno prilagaja, temveč da jih tudi aktivno oblikuje.

Slika 15 (na str. 73) prikazuje lastno dožemanje »preseka lastnosti« Mintzbergovega managerja ter managerja v učeči se organizaciji. Za lastnosti managerja v učeči se organizaciji, sem uporabila karakteristike uspešnega managerja, navedene na straneh 62-68. Pri lastnostih učečega se managerja sem izbrala deset, po lastnem mnenju, najpomembnejših karakteristik uspešnega managerja.

Pri »preseku« Mintzbergovih vlog managerja ter novih vlog managerja v učeči se organizaciji (glej Slika 15, str. 73) je vloga z največ skupnimi točkami, vloga vodje. Vloga vodje je v obeh situacijah povezana z usmerjanjem in vplivanjem managerja na podrejene, manager zaposlene usposablja, jim svetuje, z njimi komunicira, jih koordinira in motivira. Vodje morajo ustvarjati pogoje za to, da delavci lahko uspešno uresničujejo svoje naloge. Vloga vodje v učeči se organizaciji je identična vlogi timskega vodje.

Slika 15: Mintzbergov/učeči se manager



Vir: Lastna percepcija.

5. Sklep

Izzivi iz današnjega globalnega okolja narekujejo nenehno spreminjanje organizacij. Organizacije se soočajo s pritiski na spremembe, ki izhajajo tako iz notranjih kot iz zunanjih okolij. Pri spreminjanju organizacij ni dovolj uporaba namišljene strategije oz. načina spreminjanja, če se zaposleni ne zavedajo potrebe po spreminjanju in če ne sprejmejo načina spreminjanja. Zaposleni so za organizacijo, predvsem za storitveno, (največje) gonilno sredstvo, ki ustvarja konkurenčne prednosti. Zato jih je potrebno skozi proces spreminjanja in izboljševanja organizacije nenehno izobraževati in izpopolnjevati. Tako je eden od načinov mehkega spreminjanja organizacije koncept učeče se organizacije, ki v proces uvajanja koncepta zajema vse zaposlene (Muc, 2001, str. 177).

Preobrazba klasičnega v učeče se podjetje je dolgotrajen proces. Ponavadi traja več let. Za uvajanje koncepta učečega se podjetja obstajajo različne poti, vse pa se začnejo z opredelitvijo koncepta učečega se podjetja v viziji, ciljih in strategiji podjetja. To pa se posledično odrazi v spremembah organizacijske kulture in strukture ter procesov. Podjetje mora ustvariti posebno podporno okolje, katero spodbuja nenehno učenje, izmenjavo znanja, inovativnost, timsko delo, sistemsko mišljenje, osebno rast posameznika in ustvarjalno sodelovanje vseh zaposlenih. Preobrazba podjetja v učeče ima preko razvoja in spreminjanja posameznika, za rezultat izboljšane konkurenčne sposobnosti celotnega podjetja. Manager mora ustvariti tok znanja, saj se to najhitreje širi, če so ljudje mobilni in če so pri komuniciranju odstranjene vse ovire. V ospredje je pomembno postaviti zaposlenega, kateremu organizacijsko okolje omogoča, da lahko svoje zmožnosti in potencialne razvije do konca. Kakovost znanja in sposobnosti zaposlenih niso dovolj, pomembno je, da zna podjetje izkoristiti zmožnosti zaposlenih in njihovo znanje. Zato morajo podjetja izbrati najboljšo strategijo ravnanja z njimi. Naložbe v znanje podjetje povečujejo konkurenčnost, na narodni ravni pa zvišuje zaposlenost, dodano vrednost in gospodarsko rast. Inovativnost in učenje postajata ključna dejavnika razvoja podjetja, znanje pa predstavlja izhodišče nove poslovne kulture vodenja.

V kolikor management želi, da bo organizacija finančno uspešna, mora dati visoko prednost nenehnemu, trajnemu učenju. To pomeni konstantno izboljševanje učinkovitosti vseh organizacijskih sistemov in postopkov. Pomeni učenje na podlagi uspeha in neuspeha. Peter Senge je dejal: »Učeča se organizacija je organizacija z vkoreninjeno filozofijo predvidevanja, reagiranja in odgovarjanja na spremembe, zapletenosti in negotovosti.« Zato bodo v času hitrih sprememb tisti, ki se nenehno učijo, preživeli, ostali pa propadli (Vertuš, 2004, str. 42).

Sodobne učeče se organizacije ne potrebujejo le odlične tehnologije, temveč dinamičen, samozavesten management, inteligentne, sposobne, kompetentne zaposlene ter kakovosten in odprt sistem notranjih komunikacij, ki predvideva popolno pripadnost vodstva. V učeči se organizaciji primarna odgovornost managerjev ni sprejemanje odločitev, temveč ustvarjanje sposobnosti učenja v vsej organizaciji in na tej podlagi zagotavljanje

skupinskega odločanja vseh zaposlenih. Učeča se organizacija in vsak zaposleni morata biti pripravljena na stalne spremembe in prilagajanje. Pomembno je nabirati izkušnje, se neprestano učiti in končno služiti organizaciji, skupni viziji in strategiji ter temu nenehno ustrezno prilagajati organiziranost. Oblikovanje kompetenc, pomembnih za organizacijo, izhaja namreč iz njenega bistva – iz vrednot in vizije (Gorišek, 2005, str. 97).

Izziv za bodoče vodje je spoznati potrebo po pomenu in ustvariti okolje, ki bo ljudem omogočilo, da gredo korak naprej od ozko opredeljene vizije in poslanstva podjetja. Takšni vodje so odgovorni za vzpostavitev sistema skupnega pomena ustvariti morajo razmere, ki razkrivajo povezanost osebnih in skupnih ciljev, da ima delo v organizaciji pomen za ljudi, ki ga opravljajo (Možina, 2002, str. 38).

Vodja prihodnosti bo tako (p)ostal prej ali slej tisti, ki bo sposoben udejanjanja vizij in motiviranja sodelavcev. Krasili ga bodo atributi integritete, zaupanja, obvladovanja lastne podobe, sposobnost navdihovanja in inspiracije, dajanja pobud, intelektualne in človeške radovednosti, permanentnega učenja, strasti, analitičnih in ustvarjalnih sposobnosti reševanja problemskih situacij, panoramskega gledanja na prihodnost podjetja, ki ga vodijo in v prvi vrsti sposobnost pritegnitve k sodelovanju kritične mase zaposlenih. Je za to res neizogibna karizma? Se tega da priučiti ali naj bi bilo nekaterim ekskluzivno položeno v zibelko? (Gruban, 2007a). Učeča se organizacija pa od managerja zahteva dramatične spremembe v načinu manageriranja.

Cilj mojega magistrskega dela je bil predstaviti vloge managerja po Mintzbergu v novi, učeči se organizaciji. Skozi ključne naloge, vloge, potrebne sposobnosti in značilnosti managerja za izvajanje le-teh, predstaviti »nove« Mintzbergove vloge. Pri tem sem kot izhodišče vzela okolje, ki je pripomoglo k nastanku učečih se organizacij, na kratko opredelila silnice sprememb ter z njimi povezano managersko paradigmo. Za razumevanje posebnosti delovanja takšnega managerja je potrebno poznati osnovne temelje nove organizacijske strukture ter spremenjeno miselnost, ki prežema organizacijsko kulturo ter nenazadnje tudi temeljna vodila pri udejanjanju novih managerjevih nalog. Učeči se manager v takšni organizaciji se srečuje s številnimi novimi nalogami, ki so posledica drugačne strukture, katerih bistvo je premik od dajanja navodil in usmerjevanja ljudi k dajanju podpore ljudem ter omogočanje doseganje njihovih osebnih ciljev. Zanje postane ključna konkurenčna prednost.

Spremenjena vloga managerjev v učeči se organizaciji zahteva sposobnost vodenja, ki sprosti človeške potenciale s komuniciranjem, spodbujanjem in timskim delom, kar pomeni, da se morajo tradicionalna načela managementa v odnosu do zaposlenih precej spremeniti. Znanja sodelavcev morajo znati »priklicati na površje«, ga dopolnjevati in zaposlene spodbujati k sodelovanju in deljenju z ostalimi. Tako je razvidno, da učeča se organizacija ne more obstajati brez učečih se managerjev, pa tudi vloge managerja po Mintzbergu dobivajo nove razsežnosti. Za »Mintzbergovega učečega se managerja« je pomembno, da spodbuja in obvladuje spremembe, da postane sogovornik, mentor in trener, oblikuje vizijo, spodbuja čustva ter kreira ugodno ozračje.

6. Literatura

1. Adizes Ichak: Obvladovanje sprememb. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 271 str.
2. Berginc Jordan: Podjetniško povezovanje znanja. Možina Stane, Kovač Jure, Menedžement znanja. Maribor : Založba Pivec, 2006, str. 221 - 230.
3. Brajša Pavao: Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 195 str.
4. Brečko Daniela: Nova vloga menedžerjev in delavcev v učeči se organizaciji. Združenje svetov delavcev slovenskih podjetij. [URL: <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID001108.doc>], junij 2007.
5. Brečko Danijela: Slogi vodenja in čustvena inteligentnost. [URL: <http://www.finance-on.net/show.php?id=3666>], junij 2007a.
6. Cimerman Mitja et al.: Manager, prvi med enakimi. Ljubljana : GV založba, 2003. 188 str.
7. Cvetkovič Marjan: Osnove menedžementa podjetij. Novo mesto : Šolski center, Višja strokovna šola, 2002. 92 str.
8. Černelič Marja: Učeča se organizacija in ravnanje z znanjem v organizaciji. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 105 str.
9. Češnovar Tone: Gospodarjenje z znanjem. Inštitut za učeče se podjetje. [URL: <http://www.i-usp.si/slo/clanki/gospodarjenje-znanje>], 2002.
10. Peršak Marjan: Gospodarjenje z znanjem. Poslovni kocept: Kako razumeti gospodarjenje z znanjem? Inštitut za učeče se podjetje. [URL: <http://www.i-usp.si/slo/clanki/gospodarjenje-znanje-persak/>], 2003.
11. Češnovar Tone: Razširjenost koncepta učeče se organizacije v Sloveniji in rezultati raziskave na poti k USP za leto 2000. Inštitut za učeče se podjetje. [URL : <http://www.i-usp.si/slo/clanki/razsirjenost-koncepta>], 2001.
12. Češnovar Tone: Raziskave Na poti k učečemu se podjetju. Možina Stane, Kovač Jure, Menedžment znanja, Maribor : Založba Pivec, 2006, str. 211 - 219
13. Delić Maja: Značilnosti prehoda iz tradicionalne v učečo se organizacijo. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 51 str.

14. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Škerlavaj Miha: Temelji organiziranja in odločanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 336 str.
15. Dimovski Vlado: Management neprofitnih organizacij. Možina, Management - Nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002a, str. 695 – 733.
16. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Žnidaršič Jasna: Sodobni management. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 317 str.
17. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Škerlavaj Miha, Žnidaršič Jasna: Učeča se organizacija: Ustvarite podjetje znanja. Ljubljana : GV založba, 2005. 387 str.
18. Dimovski Vlado, Colnar Tadeja: Organizacijsko učenje. Teorija in praksa, Ljubljana, 36(1999), 5, str. 701 – 722.
19. Dolenc Marko: Model FUTURE-O® kot osnova za udejanjanje učeče se organizacije v podjetju Tomas Sport 2. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2007. 78 str.
20. Dolenšek Jernej: Raziskovalna metoda in oblikovanje Mintzbergovega modela strateškega managementa. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 96 str.
21. Erčulj Justina: Učeča se organizacija – izziv za učiteljev strokovni razvoj. Vzgoja in izobraževanje, Ljubljana, 29(1998), 3, str. 21 - 25.
22. Furlan Janez: Vloga ravnatelja kot ravnatelja znanja v učeči se združbi. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 47 str.
23. Gorišek Karmen: Določitev in razvoj kompetenc na podlagi zahtev standardov za sisteme vodenja. Svetlik Ivan et al., Kompetence v kadrovske praksi. Ljubljana: GV, 2005. Str. 94 – 102.
24. Hutchens David: Kdo se še boji volkov? Kako preživeti in biti odličen v učeči se organizaciji. Ljubljana : Inštitut za psihologijo osebnosti, 2002. 63 str.
25. Jaklič Marko: Pomen znanja v družbi. Možina Stane, Kovač Jure, Menedžment znanja, Maribor : Založba Pivec, 2006, str. 13 - 24.
26. Kavčič Bogdan: Učeča se organizacija. Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 45(1994), 5, str. 424 - 433.
27. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1991. 329 str.

28. Klopčič Jana: Pomen organizacijskega učenja v sodobni organizaciji. Specialistično delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 63 str.
29. Kolšek Tanja: Izzivi sodobnega vodenja pri oblikovanju učeče se organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 50 str.
30. Kos Vida: Vloga managerja v učeči se organizaciji. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 43 str.
31. Kosi Mateja: Management v glasbeni industriji. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 43 str.
32. Kovač Bogomir: Novi izzivi managementa in Slovenski managerji. Možina et al., Management. Nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002, str. 772 - 819.
33. Lipičnik Bogdan: Ali naj znanje kupujemo ali ustvarjamo?. HRM, Ljubljana, 2(2004), 3, str. 6 - 9.
34. Loboda Alenka: Organizacija, ki se nenehno uči. Znanje, Ljubljana, 3(2006), 6, str. 13 -15.
35. Marquardt Michael J.: Building The Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success. New York : McGraw-Hill, 1996. 242 str.
36. Mastrangelo Angelo et al.: The importance of personal and professional leadership. The Leadership and Organization Development Journal, Bradford, 25(2004), 5, str. 435 - 451.
37. Mihalič Renata: Management intelektualnega kapital na prehodu v družbo znanja. Raziskovalno delo podiplomskih študentov v Sloveniji. Ljubljana : Društvo mladih raziskovalcev Slovenije – združenje podiplomskih študentov, 2003, str. 233 - 242.
38. Mintzberg Henry: The Nature Of Managerial Work. Englewood Cliffs. New York : Prentice-Hall, 1973, str. I - XVI, 1 - 217.
39. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
40. Možina Stane: Učeča se organizacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. str. 468 - 471.
41. Možina Stane et al.: Management - Nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002. 867 str.

42. Možina Stane: Management danes. Možina Stane et al.: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 1994a, str. 14 - 39.
43. Možina Stane: Vloga menedžmenta znanja v organizaciji. Možina Stane, Kovač Jure, Menedžment znanja. Maribor : Založba Pivec, 2006, str. 127 - 151.
44. Možina Stane: Vloga zaposlenih v učeči se organizaciji. Združenje svetov delavcev slovenskih podjetji. [URL : <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID041107.doc>], 2007.
45. Muc Barbara Maja: Učeča se organizacija. Management, kakovost, razvoj. Zbornik 2. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru z mednarodno udeležbo. Bernardin : Visoka šola za management, 2001, str. 177 - 184.
46. Peršak Marjan: Gospodarjenje z znanjem. Poslovni kocept: Kako razumeti gospodarjenje z znanjem? Inštitut za učeče se podjetje. [URL : <http://www.i-usp.si/slo/clanki/gospodarjenje-znanje-persak/>], 2003.
47. Peterlin Judita: Razvoj voditeljstva v učeči se organizaciji. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2007. 65 str.
48. Petrič Radovanka: Pomen vodenja v državni upravi (Primer: Ministrstvo za okolje, prostor in energijo). Magistrsko delo. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2002. 240 str.
49. Phillips Bryan T.: A Four-Level Learning Organisation Benchmark Implementation Model. The Learning Organization, Bradford, 10(2003), 2, str. 98-105.
50. Pirc Aleša Saša: Organizational Learning and Knowledge Management. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 169 str.
51. Pirc Aleša Saša: Pomen ravnateljve vloge pri oblikovanj ustrezne kulture za ravnanje z znanjem. Organizacija, Kranj, 2001, 6, str. 344 – 346.
52. Rant Melita: Vpliv organizacije na učenje in uspešnost podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. str. 21.
53. Raos Marija: Učeča se organizacija. Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij. Koper : Fakulteta za management, 2001. str. 80 - 91.
54. Rozman Rudi, Pirc Aleša Saša: Knowledge Management and Organization. Fifth International Conference on Management of Innovative Technologies. Piran, 11- 12 October, 2001. 14 str.

55. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
56. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacij. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2000. 151 str.
57. Selan Miha: Organizacijsko učenje. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 110 str.
58. Senge Peter: The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. New York : Currency Doubleday, 1990. 594 str.
59. Senge Peter: The Leader's New Work: Building Learning Organizations. Sloan Management Review, Cambridge, 32(1990a), 1, str. 7 – 23.
60. Stropnik Jure: Uresničevanje strategije učeče se organizacije, Zara. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 44 str.
61. Svetlik Ivan et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2002. 431 str.
62. Svetlik Ivan et al.: Kompetence v kadrovski praksi. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2005. 97 str.
63. Tracy Brian: Vrhunsko vodenje. Ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju. Bled : Vernar consulting, 2000. 397 str.
64. Urh Irma: Učeča organizacija. Sodobna pedagogika, Ljubljana, 54(2003), 1, str. 122 - 139.
65. Urh Irma: Kriteriji za oceno organizacije/institucije kot učeče se organizacije. Organizacija, Ljubljana, 40(2007), 3, str. 45 - 58.
66. Vertuš Bojan: Management in organizacijska kultura. Diplomsko delo. Maribor : Ekonomsko - poslovna fakulteta, 2004. 53 str.
67. Watkins Karen, Marsick Victoria: In action: Creating the learning organization. Virginia : American Society for Training and Development, 1996. str. 4.
68. Zupan Nada: Nagradite uspešne. Ljubljana : GV založba, 2001. 304 str.

7. Viri:

1. Gruban Brane: Managersko (ne)znanje. Dialogos. [URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/managersko-znanje>] junij 2007.
2. Gruban Brane: Tretja generacija sprememb v managementu. Dialogos. [URL: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/tretja-generacija>] junij 2007a.
3. Gruban Brane: Zakaj kompetence (ni)so družboslovna znanstvena fantastika?. Dialogos. [URL : <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/kompetence>], junij 2007b.
4. Mintzberg Henry: The Managerial Roles. Business Open Learning Archive. [URL: <http://www.bola.biz/mintzberg/mintzberg2.html>], 2005.
5. Managerial roles. [URL: http://telecollege.dcccd.edu/mgmt1374/book_contents/loverview/managerial_roles/mgrl_roles.htm#assignment], september 2007.