

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**STALIŠČA VODIJ V ZVEZI S SODOBNIMI ORGANIZACIJSKIMI
PRISTOPI: PRIMER HOLAKRACIJE**

Ljubljana, november 2020

TINA ZAFRED

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tina Zafred, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Stališča vodij v zvezi s sodobnimi organizacijskimi pristopi: Primer holakracije, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Katarino Katjo Mihelič

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 SPREMEMBE V POSLOVNEM SVETU ORGANIZACIJ IN PREVZEM NOVE VLOGE VODIJ	3
1.1 Sodelovanje človeka s strojem.....	3
1.2 Prihod novih generacij na trg delovne sile.....	9
1.3 Družbene posledice avtomatizacije.....	13
2 HOLAKRACIJA – SODOBNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETIJ	14
2.1 Holakracija – sodobna organizacijska struktura.....	15
2.2 Stopnje prehoda iz hierarhije v holakracijo	18
2.2.1 Hierarhična struktura.....	19
2.2.2 Sploščena struktura	20
2.2.3 Ploščata struktura	21
2.2.4 Flatarhije	21
2.2.5 Holakracija	22
2.3 Primerjava različnih organizacijskih struktur	23
2.3.1 Sprejemanje odločitev v organizaciji	23
2.3.2 Naziv delovnih mest.....	24
2.3.3 Interno spodbujanje inovativnosti	26
2.3.4 Pozitivni in negativni učinki uvedbe holakracije	26
2.4 Primeri holakratičnih organizacij	28
2.4.1 Zappos.com	28
2.4.2 Voys	29
2.4.3 ARCA.....	31
3 KOMPETENCE VODIJ V ČASU NOVIH ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR	32
3.1 Vodja včasih in danes.....	33
3.1.1 Čustvena inteligentnost vodje	34
3.1.2 Agilnost v vodenju	36
3.2 Coaching kot sodobna tehnika vodenja	37
3.3 Trenerstvo – tehnika za razvoj potenciala.....	40
3.4 Mentorstvo – motivacijska vloga vodje.....	41
4 EMPIRIČNA RAZISKAVA: STALIŠČA V ZVEZI S HOLAKRACIJO	42
4.1 Namen raziskave in raziskovalna vprašanja	43
4.2 Metodologija in zbiranje podatkov.....	44
4.3 Predstavitev udeležencev	45
4.4 Protokol intervjujev	45

5	PREDSTAVITEV REZULTATOV	46
5.1	Vzroki za potrebo po spremembi organizacijskih struktur.....	47
5.2	Holakracija – stališča vodij.....	49
5.3	Kompetence za holakratične oblike	51
6	DISKUSIJA	53
6.1	Priporočila za prakso.....	56
6.2	Omejitve dela in prihodnje raziskovanje.....	58
	SKLEP	59
	LITERATURA IN VIRI.....	60
	PRILOGE	66

KAZALO TABEL

Tabela 1: Učinek umetne inteligence na pisarniška dela	7
Tabela 2: Fuzijske spretnosti (angl. Fusion skills) hibridnega sodelovanja med človekom in strojem.....	8
Tabela 3: Zgradba čustvene inteligentnosti	35
Tabela 4: Predstavitev korakov empirične analize	43
Tabela 5: Predstavitev udeležencev intervjuja.....	45
Tabela 6: Povzetek rezultatov – glavne ugotovitve	56

KAZALO SLIK

Slika 1: Razlika med hierarhijo in holakracijo	15
Slika 2: Struktura krogov	16
Slika 3: Procesiranje napetosti.....	18
Slika 4: Hierarhična struktura	20
Slika 5: Sploščena struktura.....	20
Slika 6: Ploščata struktura.....	21
Slika 7: Flatarhije.....	22
Slika 8: Holakracija.....	23
Slika 9: Povezava med vlogami in krogi	25

UVOD

Dogajanje v letu 2020 je samo pika na i spremembam, ki se dogajajo in počasi, a vztrajno spreminjajo naše delovno okolje. Odpira se nam veliko vprašanj, kako bodo te spremembe vplivale na delovanje posameznika in posledično spremenile način poslovanja in strukturiranosti podjetij. Spreminjajoče se socialno okolje in potrebe po novih specifičnih znanjih ter mehkih veščinah z že znanim prihodom novih tehnologij ter nove generacije mladih, ki so jim le-te dobro znane, silijo podjetja k spremembam. Vodstva podjetij se sprememb zavedajo, vendar še iščejo prave odgovore na vprašanje, kaj narediti, da bi ostali konkurenčni tudi v prihodnje.

Vzpostavitev holakracije, kot nove oblike organiziranosti podjetij, je lahko eden izmed pravih odgovorov. Holakracija je ena izmed novodobnih organizacijskih oblik, lahko trdimo, da je čisto nasprotje hierarhični organiziranosti. Je metoda decentraliziranega organizacijskega upravljanja, pri kateri se avtoriteta in odločanje porazdeli po celotni hierarhiji samoorganizirajočih se ekip, ki zamenjajo strog hierarhični management (Kamp, 2014, str. 14). Podjetja, kot so Zappos.com, Burtzoorg Netherland, Hypoport AG, so novo obliko organiziranosti uspešno vpeljala v svoj način delovanja – se lahko slovenska podjetja od njih kaj naučijo?

Vse delovne naloge, ki so ponavljajoče, bodo v bližnji prihodnosti zamenjali računalniki ali roboti. Napovedi pravijo, da bodo v naslednjih petnajstih letih 40 % naših del zamenjali stroji. Ta napoved ne velja samo za ljudi v modrih delovnih oblekah, temveč tudi za poklice v storitvah, kjer bo denimo poklic voznika v 25. letih popolnoma izumrl (Klopčič, 2019, str. 1).

Hitrosti avtomatizacije, strojnega učenja, uporabe umetne inteligence ne moremo omejiti ali upočasniti. Ne govorimo več o daljni prihodnosti, to se dogaja sedaj, in strah pred izgubo služb je v določenih panogah že mogoče zaznati.

Če govorimo o avtomatizaciji delovnih mest, se je smiselno vprašati, katera delovna mesta in posledično katera znanja bodo potemtakem potrebna in zaželeni v prihodnje. Kreativnost, čustvena in socialna inteligenca, odlična komunikacija, timsko delo ter prevzemanje odgovornosti so veščine 21. stoletja (Brackett & Rivers, 2013).

Spremembe so tukaj in se že dogajajo, vrzel v znanju in veščinah pri generacijah, ki so že vstopile ali še bodo vstopile na trg, bo treba premostiti. Govorimo predvsem o generaciji Y in Z, kot ju mnogi poimenujejo. Specifičnost prvih generacij, ki so zrastle z internetom in posledično z neomejenim dostopom do informacij, podjetij, posameznikov, se kažejo na več področjih. Njihovo delovanje v podjetjih, način komunikacije, vzvodi motivacije, način razmišljanja, odzivanja so drugačni. Ob vstopu teh mladih na trg delovne sile bodo spremembe v razmišljanju vodile nujne. Nekateri omenjajo novo vlogo, ki jo bodo vodje

morale prevzeti, drugi le o transformaciji vloge managementa v organizaciji (Notter & Grant, 2015, str. 18). Današnja delovna sila pričakuje drugačno delovno izkušnjo, kot jo trenutno ponujajo hierarhično usmerjene organizacije. Samoupravljanje na ravni posameznika in organizacije je prednostni način dela omenjenih generacij. V literaturi holakratične organizacije pogosto poimenujemo tudi organizacije brez »šefov«. Pot k popolnoma nasprotnemu načinu delovanja in razmišljanja, kot ga imamo trenutno v večini hierarhično rigidnih organizacijah, je postopna. Prednosti le-teh se kažejo v hitri prilagoditvi na spremembe, visoki stopnji pretočnosti informacij ter podelitvi odgovornosti vlogam.

Namen magistrskega dela je prispevati k razumevanju holakracije kot organizacijske strukture, jo smiselno umestiti v trenutno dogajanje na trgu ter razumeti, ali je lahko le-ta eden izmed odgovorov na aktualna vprašanja o odzivanju na spremembe, ki se dogajajo. Poleg tega želimo razumeti vlogo vodje v takšni organiziranosti in veščin, ki bodo potrebne za odlično vodenje v prihodnosti.

Glavni cilj je raziskati, kako vodje zaznavajo vzroke za potrebo po spremembi organiziranosti v slovenskih podjetjih ter ali verjamejo v uspešnost holakratične organiziranosti podjetij in kako posledično gledajo na svojo vlogo v taki organizaciji. Cilj dela je tudi raziskati, katera so nova znanja in veščine, ki jih potrebuje novodoben vodja, da bi se lažje sam prilagodil na spremembe in obenem bil vodja sprememb v podjetju, ter prepoznati nove metodologije in orodja, ki lahko vodjem pri uvajanju sprememb v podjetjih pomagajo do hitrejšje prilagoditve in posledično poslovne rasti.

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh delov. Prvi del je teoretični, sestavljen iz sekundarnih podatkov, zbranih iz knjig, znanstvenih in strokovnih člankov, ki opisujejo praktične primere. Pristop v teoretičnem delu je deskriptiven, kjer opisujemo teoretične vidike dogajanja na trgu ter spremembe, ki bodo sledile v prihodnje. Uporabili smo tudi metodo kompilacije, kjer povzemamo spoznanja, stališča, sklepe in priporočila domačih in tujih strokovnjakov na področju novodobnih metod, ki lahko vodjem pomagajo pri vodenju v času umetne inteligence.

Empirični del sestavljajo poglobljeni intervjuji z vodstvenim kadrom različno velikih slovenskih podjetij na temo raziskovanja njihovih stališč v zvezi s sodobnimi organizacijskimi pristopi. Prav tako nas je zanimalo, ali poznajo termin holakracija ter kaj menijo o taki strukturiranosti v svoji organizaciji. Temeljno vprašanje pa je, katere kompetence in metode naj bi uporabljal vodja v 21. stoletju.

Temeljna raziskovalna vprašanja so:

RV1: Kateri so vzroki za potrebo po spremembi organiziranosti podjetij?

RV2: Kakšna so stališča vodij v zvezi s holakracijo?

RV3: Katere kompetence potrebuje vodja za uspešno vodenje holakratično organiziranega podjetja?

Z izsledki dela bodo vodje v slovenskih podjetjih dobili vpogled v stališča vodij v povezavi s sodobnimi pristopi vodenja ter spoznali predlagane nove metode, ki jih lahko uporabljajo pri vodenju in uvajanju sprememb.

1 SPREMEMBE V POSLOVNEM SVETU ORGANIZACIJ IN PREVZEM NOVE VLOGE VODIJ

Da bi lahko pridobili holistični pogled na delovanje trga in posledično potreb po spremembi v podjetjih, smo se v spodnjem poglavju dotaknili področij, ki se v tem času spreminjajo. Kako različne spremembe vplivajo na strukturiranost organizacij in načina vodenja, navajamo v nadaljevanju. Skupaj z vsemi izzivi nas je v tem letu presenetil še vpliv epidemije na poslovanje podjetij. Omenjeno je pospešilo digitalizacijske procese in izzvalo vodje, ki so morali čez noč prevzeti nov način dela in vodenja ljudi. Kar je trenutno vidno na trgu, se dobro zlija z vsebino v nadaljevanju. Agilno odzivanje in hitro prilagajanje ter odločanje bo ključno v prihodnje. Za boljše razumevanje ozadij posameznih dejavnikov sprememb, se v spodnjem poglavju bolj poglobljeno dotaknem le-teh.

1.1 Sodelovanje človeka s strojem

Če je bila sposobnost branja ključnega pomena za razvoj posameznika in napredek človeške družbe v preteklosti, potem je danes to postalo reinoviranje ali sposobnost zaznavanja, prilagajanja in uresničevanja sprememb. Reinoviranje je naša odgovornost in ključna veščina obstoja. Sposobnosti reinoviranja moramo ozavestiti, vaditi in ji nameniti čas, denar in konkretne korake (Kukovič Borovnik, 2018, str. 1).

Osebnostne spremembe pri vodjih in profesionalne spremembe v organizacijah vodijo k ohranjanju konkurenčnosti. Po številkah sodeč, bi se morali spreminjati vsake tri leta in pol, če želimo ostati na konkurenčni krivulji (Zhexembayeva, 2020 str. 5). Če pogledamo širšo sliko delovanja profesionalnega okolja, vidimo, da se je začelo v zadnjem desetletju veliko spreminjati. Nova tehnologija, nove generacije, zastarel izobraževalni sistem, globalizacija in ostali hitro spreminjajoči dejavniki silijo podjetja k razmisleku, kako se na spremembe odzvati.

Da bi situacijo na trgu lažje razumeli, pogledajmo številke. V zadnjih 60. letih je obstalo oziroma prenehalo delovati več kot 80 % najboljših podjetij na svetu in v naslednjih desetih letih bo predvidoma prenehalo delovati več kot 50 % trenutno najboljših podjetij na svetu. To, kar je pomembno vedeti in razumeti kot potrebo za reinoviranje pa je ugotovitev, da je bilo v smislu poslovanja 87 % razlogov za propad omenjenih podjetij obvladljivih. Vendar jih niso znali pravočasno zaznati, niso se znali odzvati ali jih implementirati. Slavni primeri velikih, ki so potonili, so bili Kodak, Nokia Corporation, Blockbuster LLC, Sears Holdings. Vsi že vemo, da ni bilo krivo pomanjkanje prave tehnologije, ampak kultura podjetja, ki ni

dopustila, da bi lahko pravočasno izkoristili konkurenčno prednost (Kukovič Borovnik, 2018, str. 3).

Širše, izzivi, ki nas silijo k spremembi delovanja organizacij ali vsaj k razmišljanju o novem načinu pristopa k delovanju, so (Towers-Clark, 2018, str. 11):

- tehnološke spremembe,
- poslovni izzivi,
- družbene spremembe,
- izzivi izobraževalnega sistema.

Da bi lahko preživel v času, ko bodo prevladovali stroji, moramo spremeniti našo miselnost in pristop k delu.

Tehnološke spremembe se dogajajo z eksponentno rastjo. Če so se prejšnje industrijske revolucije dogajale na ravni spreminjanja in nadomeščanja predvsem ročnih del s stroji, potem bodo le-ti po napovedih v naslednjem obdobju prevzemali tudi naloge intelektualne narave. Umetna inteligenca je že med nami – gre za programsko opremo, ki zna razumeti, kaj potrebujemo, dobavne verige, ki razmišljajo v realnem času in robote, ki se hitro odzovejo na spremembe v svojem okolju. Vse to bo zahtevalo transformacijo poslovnih procesov znotraj organizacij – spremembo pri procesu inoviranja, vsakodnevne interakcije s strankami in poslovnimi partnerji ter spremembo načina dela in s tem produktivnosti vsakega zaposlenega.

S prihodom novih tehnologij lahko posledično govorimo o novih **poslovnih izzivih**. Današnja delovna sila pričakuje od podjetij drugačno izkušnjo na delovnem mestu, kot so jo pričakovale prejšnje generacije v večinoma hierarhično usmerjenih organizacijah. Izkušnjo lahko opredelimo kot željo, da delovno mesto postane okolje, v katerem se posameznik razvija, napreduje, vzpostavlja dobre odnose. Generacija Y in Z večkrat poudari tudi "željo se imeti dobro" na delovnem mestu. Da bi podjetje lahko zadostilo pričakovanjem, se mora soočiti z reorganizacijo načina dela, vodenja, komunikacije, predvsem pa prilagodljivostjo poslovnih enot in ekip znotraj podjetja (Dwyer, 2009).

Industrijske in tehnološke spremembe v povezavi s socialnimi spremembami so v zadnjih desetletjih korenito spremenile naš način življenja in dela. Pričakovati je lahko, da bodo nove generacije še veliko bolj stremele k svobodi in povezavi poslovnega ter zasebnega dela svojega življenja. Tehnologija nam bo to omogočala – vendar je vprašanje, kako bo to posledično vplivalo na **družbene spremembe**. Direktor Softbank, Masayoshi Son je poudaril: "Tisti, ki bo upravljal s podatki, tisti bo vladal svetu." (Towers-Clark, 2018, str. 82). Veliko vprašanje prihodnosti bo zagotavljanje zasebnosti podatkov, obvarovanje zlorab in posledično večje manipulacije družbe in posameznikov s strani tistih, ki bodo lastniki podatkov – vendar kdo sploh to bo?

Z vsem zgoraj naštetim hitro ugotovimo, da trenutni **izobraževalni sistem**, kjer se grajenje posameznika začne, ne zadošča ali ni kos prihajajočim izzivom. Potreba po veliko bolj individualiziranem izobraževanju ter prilagoditvi izobraževanja kompetencam prihodnosti bo strateško pomembna za posameznika, podjetja in družbo kot celoto (Bulger, 2016). Towers-Clark (2018, str. 107) obravnava tri možne načine personaliziranega učenja v prihodnosti: učenje po stopnjah in na priporočilo programske opreme, ki izobraževanje izvaja (angl. Driven Learning), programska oprema, ki zazna in identificira področja, potrebna za razvoj posameznika (angl. Adaptive Learning), kombinacija izkušenega mentorja ter umetne inteligence (angl. Intelligent Tutoring).

Pogled v zgodovino umetne inteligence nam postreže s podatkom, da je področje nastalo leta 1956 na konferenci v Darmouth Collegeu v organizaciji Johna McCarthyja. V tistem obdobju so se pojavili tudi prvi zapisi o nevronskih mrežah in ekspertnih računalniških sistemih, ko lahko računalnik shranjuje velike zaloge "znanja" za določene namene in jih je mogoče spremljati do dogodka natančno. "Zdaj je strojno učenje končno izbruhnilo iz raziskovalnega laboratorija in hitro postaja "temelj motenj poslovanja"", pravi Danny Lange, nekdanji vodja strojnega učenja v Uberju (Daugherty & Wilson, 2018, str. 5).

V enciklopediji Britannica opredeljujejo umetno inteligenco kot sposobnost digitalnega računalnika ali robota, ki ga usmerja računalnik, za opravljanje nalog, ki so običajno povezane z inteligentnimi bitji (Copeland, 2019, str. 1). Andreas Kaplan in Michael Haenlein pa sta v članku za Business Horizons zapisala, da je umetna inteligenca sposobnost sistema, da pravilno obdela zunanje podatke, se iz njih uči, ter pridobljeno znanje uporabi za doseganje določenega cilja s prilagajanjem svojega ravnanja (Kaplan & Haenlein, 2018, str. 6).

Ob omembi razvoja tehnologije govorimo o več terminih – telematika (angl. Telematics), povezava med stroji (angl. Machine to Machine – M2M) ter njegova nadgradnja v internet stvari (angl. Internet of Things – IoT) (Avsystem, 2019). Na strani podatkov pa poznamo izrazoslovje, kot je velika količina podatkov (angl. Big data), strojno učenje (angl. Machine learning) in globoko učenje (angl. Deep Learning). Vse naštetu zajemamo z izrazom umetna inteligenca (angl. Artificial Intelligence, v nadaljevanju AI).

S povezljivostjo strojev in drugih naprav iz različnih segmentov našega življenja se generirajo podatki, velike količine podatkov. Te poimenujemo Big data. Po statistikah sodeč, je bilo 90 % podatkov proizvedenih v zadnjih treh letih. Proizvajanje teh podatkov in njihova obdelava sta danes tako pomembna, da je strošek shranjevanja za podjetja zanemarljivega pomena (Towers-Clark, 2018, str. 45). Prava vrednost podatkov pa se pokaže šele z načinom njihovega analiziranja. Z generiranjem in obdelovanjem podatkov zagotovimo osnovo za strojno učenje ter poglobljeno učenje strojev.

Kot primer, podjetje Unilever povezuje podatke, prejete iz socialnih omrežij ter fokusnih skupin z različnih trgov, in na ta način testira potencialno uspešnost novih produktov na

različnih trgov. S kombinacijo globalnega sistema pozicioniranja (angl. Global Positioning System) ter analitične programske opreme je podjetje Amazon skrajšalo dostavo v mestu London na eno uro iz prejšnjih osem ur (Towers-Clark, 2018, str. 47).

V prav vseh segmentih podjetja so že zaznani primeri uporabe umetne inteligence. Dober primer, kako se je umetna inteligenca preusmerila v procese raziskav in razvoja, je podjetje Tesla. Umetno inteligenco so vgradili v svojo platformo za avtonomno vožnjo. "Avtomobili" se bodo tako od voznika učili, dokler ne bodo dosledno opravljali boljših operacij kot voznik sam. Ko se bo to zgodilo, bo umetna inteligenca pripravljena prevzeti vožnjo avtomobila in govorili bomo lahko o "samovozečih" prevoznih sredstvih.

V proizvodih podjetij govorimo o zamenjavi človeka s strojem, vendar bo v drugi fazi avtomatizacije prišlo najprej do sodelovanja človeka s strojem. Z novimi roboti, ki imajo senzorje in so programirani za zaznavanje in izogibanje ljudem, je sodelovanje s človekom veliko bolj zanesljivo. Varnost in učinkovitost sta glavna dejavnika avtomatizacije v tovarnah.

Prav tako bo umetna inteligenca v veliko pomoč v prihodnje prodaji in trženju, kjer lahko uporaba umetne inteligence neposredno vpliva na dobiček in dobičkonosnost. Coca-Cola uporablja Einstein-AI, ki temelji na sistemu za upravljanje odnosov s strankami (angl. Customer relationship management) tehnologiji podjetja Salesforce, za upravljanje hladilnikov pri svojih partnerjih. Za pravilno priporočilo naročila uporablja prepoznavanje slik, vremensko napoved, promocijske ponudbe, ravni zalog in pretekle podatke s sezonskimi vplivi in drugimi dejavniki (Kaplan & Haenlain, 2020). Tri glavne funkcije interakcij s strankami so prodaja, trženje in izkušnje s strankami. Novi načini interakcij med človekom in strojem spreminjajo način zagotavljanja blaga in storitev podjetij (Daugherty & Wilson, 2018, str. 45).

Da bi bolje razumeli interakcijo človeških možganov z računalnikom, je podjetje Elona Muska – Neuralink, poskušalo razložiti komplementarnost računalnika in človeških možganov (ScienceBlogs, 2017, str. 3):

- Možgani imajo vgrajen iskalni system, kateri lahko išče preko celotnega spomina z nekaj znaki. Stroji potrebujejo za to enormne količine podatkov in skladiščenja ter iskalne kapacitete, da pridejo do enakega rezultata.
- Možgani niso omejeni na omejen kratkoročni pomnilnik ali RAM.
- Nevroni v možganih so elektrokemični – kemični del signala doda raven moči, ki je računalniki nimajo samo z električnimi signali.
- Obdelava podatkov in pomnjenje se izvajata skupaj v možganih, vendar ločeno v računalniku.
- Možgani imajo telesa, ki zagotavljajo čustva in ostale prednosti.
- Možgani so večji kot trenutno kateri koli standardni računalnik.

Lista razlik med človeškimi možgani in strojem nam pokaže, zakaj so možgani veliko naprednejši od računalnika. Računalnik bo sicer s časom postal veliko bolj procesorsko močan, vendar bodo imeli možgani hitrejšo možnost iskanja, čutenja in organiziranja, saj bo računalnik vedno omejen le na število podatkov ter procesorsko moč, dano v določenem trenutku. Nove vrste sodelovalnih strojev so opremljene s sposobnostjo zaznavanja svojega okolja, razumevanja, delovanja in učenja, zahvaljujoč strojni programski opremini in drugim sorodnim tehnologijam umetne inteligence. Zaradi tega je delovni proces bolj (samo)prilagodljiv, ekipe strojev in ljudje pa se lahko postavijo hitreje in z veliko prilagodljivostjo.

Stroji so najboljši pri:

- ponavljajočih se opravilih,
- analiziranju ogromnih naborov podatkov,
- ravnanju z rutinskimi primeri.

Ljudje so najboljši pri:

- reševanju dvoumnih informacij,
- presojanju v težkih primerih in ravnanju z nezadovoljnimi strankami,
- kreativni.

V tabeli 1 je prikaz vpliva umetne inteligence na naloge v različnih poklicih.

Tabela 1: Učinek umetne inteligence na pisarniška dela

Pisarniško delo	Učinek Umetne inteligence
Programer	Računalniki so začeli razvijati kode, ki bodo zamenjale vlogo programerja. Z izumom umetno inteligentnih programov bodo programerji zamenjali sami sebe. Tisti, ki bodo razumeli tudi poslovne zahteve pa bodo še vedno potrebni za razvijanje testnih kod.
Agent v klicnem centru	Programska oprema za prepoznavanje glasu, nenehno učenje baz podatkov in samodejni glasovni odzivi bodo odpravili potrebo po agentih za podporo strankam.
Računovodja	Veliko finančnih nalog bo avtomatiziranih. Srednji management računovodstva pa bo potreben, da bo podatke iz različnih virov sestavljal v smiselno celotoj in jih obogatil z emocionalno inteligenco.
Odvetnik	Že sedaj veliko odvetniških primerov analizira in odgovarja umetna inteligenca. Pametne pogodbe ter blockchain tehnologija bo odvetnikov zelo olajšala delo.
Poslovni razvijalec	Težko zamenljiv kader saj je vsaka poslovna priložnost drugačna. Uporaba umetne inteligence se kaže pri tem poklicu kot pomoč pri pridobivanju podatkov iz različnih virov.
Prodajalec, Nabavnik	Prodaji bo umetna inteligenca v pomoč pri zbiranju različnih vrst podatkov strank. Nabava se bo v večini avtomatizirala in se izvajala preko različnih nabavnih platform.
Tržnik	Marketinške iniciative bodo morale uporabljati nove metode in ideje. Določene službe znotraj trženja bodo avtomatizirane.
Vodja operative	Vloga operative je kreiranje in izvajanje procesov - to bo avtomatizirano. Njihova vloga ostaja za potrebe avtomatizacije novih procesov.
Kadrovnik	Večina HR procesov bo avtomatiziranih (plače, zaposlovanje, itd.). Vloga odličnega vodje kadrovanja bo vzpostavljanje in ohranjanje pozitivne kulture v podjetju.
Direktor	Umetna inteligenca bo vodstvu pomagala pri strateških odločitvah. Glavna vloga vodje bo delo z ljudmi in vzpostavljanje zavedanja odgovornosti in lastništva določenih nalog pri posameznikih.

Vir: Towers-Clark (2018).

Takšno sodelovanje človeka in stroja lahko predstavimo kot tretji val preoblikovanja podjetij. Prva dva vala sta bila standardizacija in avtomatizacija. Tretji val preoblikovanja procesov v podjetjih vključuje prilagodljive procese. So prožnejši, hitrejši in prilagodljivi vedenju, preferencam in potrebam delavcev podjetja v danem trenutku. To sposobnost prilagajanja poganjajo podatki v realnem času (Daugherty & Wilson, 2018, str. 5). V tabeli 1 je prikaz vpliva umetne inteligence na naloge v različnih poklicih

V grobem, službe, ki bodo težje zamenljive vsebujejo naslednja področja:

- kreativnost (znanstveniki, poslovni strategji ...),
- človeške odnose (kadrovniki, poslovni razvijalci ...),
- upravljanje nepredvidenih nalog (vodstvo).

Pri delovanju človeka s strojem manjka srednje polje aktivnosti, kjer človek in stroj sodelujeta. Fuzija ali sinteza je združevanje več različnih entitet v novo celoto. Tako sta Daugherty in Wilson (2018) s tabelo 2 želela prikazati, na katerih področjih in s pomočjo katerih fuzijskih veščin bosta človek in stroj lažje sodelovala.

Tabela 2: Fuzijske spretnosti (angl. Fusion skills) hibridnega sodelovanja med človekom in strojem

Človeške in strojne hibridne aktivnosti	
Človek dopolnjuje stroj	Umetna inteligenca doda človeku supermoč
TRENING, RAZLAGA, VZDRŽLIVOST	NADGRADNJA, INTERAKCIJA, UTELEŠENJE
Preoblikovanje časa	Inteligentno zasliševanje
Odgovorno normaliziranje	Opolnomočenje človeka z robotom
Razsodno odločanje	Holakratično povezovanje
Vzajemno vajeništvo	
Nenehno reinoviranje	

Vir: Daugherty & Wilson (2018).

Da bi lahko iz interakcije človeka in stroja največ odnesli ter uspešneje preoblikovali procese Daugherty in Wilson (2018) priporočata razvoj naslednjih veščin:

- **Preoblikovanje komponente časa:** sposobnost povečanja razpoložljivega časa za izrazito človeške naloge, kot so medosebne interakcije, kreativnost in odločanje v vnovično zasnovanem poslovnem procesu.
- **Odgovorno normaliziranje:** dejanje odgovornega oblikovanja namena in dojetanja medsebojnega človeško-strojnega povezovanja v povezavi s posamezniki, podjetjem in družbo.
- **Razsodno odločanje:** zmožnost razsodnega odločanja o poteku in smeri nadaljevanja, kadar je stroj negotov o nadaljevanju.
- **Inteligentno zasliševanje:** znanje o spraševanju umetne inteligence, da bi s pomočjo vprašanj prišli do najboljših možnih odgovorov s strani stroja.

- **Opolnomočenje človeka z robotom:** sposobnost odličnega sodelovanja z AI-agenti, da bi na tak način povečali posameznikove sposobnosti in kreirali supermoč poslovnih procesov in posameznikovega razvoja.
- **Holakratično povezovanje:** zmožnost razvoja močnih miselnih modelov AI-agentov za izboljšanje rezultatov posameznih procesov.
- **Vzajemno mentorstvo:** opravljanje nalog poleg AI-agentov, da se lahko naučijo novih veščin, ter treniranje zaposlenih, da lahko skupaj z AI-agenti odlično opravljajo svoje delo.
- **Nenehno reinoviranje:** stroga disciplina ustvarjanja novih procesov in poslovnih modelov iz nič, ne pa zgolj avtomatizacija starih procesov.

Podjetja, ki že danes uspešno uporabljajo umetno inteligenco in so presegla samo avtomatizacijo, sledijo petim načelom, ki so povezana z njihovo organizacijsko miselnostjo, eksperimentiranjem, vodenjem, podatki in veščinami (Daugherty & Wilson, 2018, str. 140).

Načela imenujemo MELDS:

- **Miselnost:** vzpostavljanje novega pristop z uporabo manjkajoče sredine s predpostavko, da ljudje izboljšujejo umetno inteligenco, stroji pa dajejo ljudem večjo moč.
- **Eksperimentiranje:** aktivno iskanje potenciala za testiranje umetne inteligence in aktivna uporaba vnovičnega postopka z uporabo manjkajoče sredine.
- **Vodenje:** zavezovanje vodstva odgovorni uporabi umetne inteligence.
- **Podatki:** vzpostavljanje podatkovnih verig za opolnomočenje inteligentnih sistemov.
- **Veščine:** razvijanje "fuzijskih veščin", da bi omogočili preoblikovanje procesov.

Glavna naloga vodij v dobi umetne inteligence bo vzpostavitev kulture, ki sloni na odgovorni uporabi umetne inteligence. Pomemben bo pozitiven odnos vodilnih do tehnologije, saj so ljudje do nje večinoma skeptični. Ljudje odpuščajo človeške napake lažje kot napake strojev. Vodje bi morali spodbujati premišljeno ravnanje s skepse in sprejemanja zapletenih sprememb pri vnašanju umetne inteligence v delovna okolja. Vzrok je v opažanju, da je večja verjetnost, da bodo ljudje zaupali človeški presoji kot priporočilom algoritma.

1.2 Prihod novih generacij na trg delovne sile

Generacija milenijcev velja za najbolj izobraženo in ozaveščeno generacijo do sedaj. Skoraj tri četrtine jih ima visoko izobrazbo v primerjavi z generacijo X, kjer je ta delež dve tretjini. Gre za generacijo, ki že od otroštva doživlja hitrost informacij in razvoj informacijske komunikacijske tehnologije, kar jim je dalo širino, zato so njeni pripadniki prilagodljivejši od starejših generacij (Vindišman, 2018).

Za generacijo Y pa prihaja generacija Z – gre za generacijo, rojeno sredi devetdesetih let, ki je prva generacija v celoti, rojena v digitalni dobi. Člani te generacije ne poznajo časa brez interneta, brez aplikacij ali brez takojšnje komunikacije z razširjeno mrežo vrstnikov, ki

vplovajo na njihovo mnenje (Naim & Lenka, 2018). So samostojni digitalni domorodci; se družijo, se učijo in zabavajo v digitalnem svetu – takšnem, kjer se meje med njihovim spletnim in zasebnim zabrišejo do te mere, da jih skoraj ne prepoznamo. Pripadniki generacije imajo točno določene ideje o tem, kaj si želijo, kako si želijo in kako bi vse to uresničili. Pričakujejo podrobno prilagojeno pozornost in želijo biti del ustvarjanja izdelkov in storitev, ki si jih želijo (IBM Institute for Business Value, 2017, str. 1).

V letu 2020 bo generacija milenijcev zajemala glavnino delovne sile na trgu, prav tako pa bodo začeli vstopati na vodilne položaje. Za njimi prihaja še zahtevnejša generacija Z, ki bo zahtevala nadgradnjo v tem času postavljenih novih temeljev vodenja. Da bi bolje razumeli, kako jih voditi, moramo najprej razumeti, kaj jih oblikuje (Notter & Grant, 2015, str. 27):

- internet in socialna omrežja,
- izobilje,
- raznolikost,
- poseben status v otroštvu.

To, da so generacija, ki je zrastle skupaj z **internetom**, nam lahko pove, da je zanje iskanje informacij na Googlu normalno, da so socialna omrežja del vsakdana in da razumejo, da s svojo aktivnostjo na internetu ustvarjajo vsebino, ki jim jo "internet" predlaga nazaj (Jimenez, 2009). Posledično je njihovo obnašanje drugačno – ko potrebujejo informacije, se znajdejo sami ali najdejo človeka, ki jih lahko v tistem trenutku pomaga ne glede na to, kje v hierarhiji se nahaja ta posameznik. Prav tako, ko si nekaj zaželi, odprejo internet in najdejo tisto, kar si želijo v tistem trenutku. Ko to obnašanje prenesemo na podjetja, lahko razumemo, da ta generacija nima potrpljenja s hierarhijami, birokracijo in mikro managementom. So prva generacija, ki ima v svojih rokah orodja, da birokracijo, hierarhije zaobide (Notter & Grant, 2015, str. 28).

So generacija, ki je od otroštva živela v **izobilju** – tako materialnem kot informativnem – posledično so generacija, ki ima višje standarde, višja pričakovanja. Pričakujejo, da so jim viri in orodja na delovnem mestu dani. Posledično težko razumejo, da morajo na delovnem mestu slediti ukazom, čakati na odobritve, ne imeti vseh informacij ...

Raznolikost v vseh segmentih življenja ni nekaj novega, vendar lahko prepoznamo, da je pri generaciji milenijcev dodatno razširjena. Že dejstvo, da je lahko ena programska koda javna, uporabna vsem, napisana za eno aplikacijo prilagojena pa za več različnih aplikacij, nam lahko pokaže raznolikost v vrednotah, načinih delovanja in razmišljanja milenijcev v primerjavi z generacijami pred njimi.

Poseben ali povišan status, ki so ga nevede posamezniki generacije pridobili že v času otroštva, zelo oblikuje to generacijo. Milenijci so v večini odrasli z veliko pozornosti s strani staršev, starih staršev ... kot posledico pomanjkanja obilja in pozornosti, ki so jo njihovi starši prejeli v svojem otroštvu. Prav tako jim veliko pozornosti staršev prinaša zamegljenost pri prepoznavanju avtoritet in hierarhične usmerjenosti. Svoje starše in starejše obravnavajo

kot "prijatelje" oziroma "vrstnike" – temu primerno pa to izkazujejo tudi na delovnem mestu, kar je za generacije pred njimi skorajda nepredstavljivo (Notter & Grant, 2015, str. 29).

Visoka pričakovanja generacije milenijcev in zgoraj omenjene lastnosti dajejo jasno vedeti, da se bodo vodje srečevale z generacijo ali generacijami, ki so drugačne. Notter in Grant (2015, str. 41) sta tako poudarila štiri smernice delovanja, ki jih predstavniki generacije Y sprejemajo za soumevne, in jih je pri vodenju treba upoštevati:

- digitalizacija,
- jasnost,
- pretočnost sistema,
- hitrost.

Digitalizacija je beseda, okoli katere se poslovni svet vrti že desetletje. Vzpostavitev digitalnega okolja in delovanja v podjetjih se dogaja po korakih in ne tako zelo pospešeno, kot bi marsikdo pričakoval. Vsaj generacija Y je tista, ki v podjetjih spodbuja digitalizacijo. So pripadniki, ki jim je ta svet znan, vendar ga obravnavajo kot "nikoli zaključen proces". Tako kot se digitalna orodja nenehno nadgrajujejo, milenijci vidijo njihovo stalno nadgradnjo v delovnem procesu. Težnjo imajo po tem, da je spletno stran, interne procese, e-mail trženjske programe in druga orodja treba nenehno nadgrajevati. Ter seveda stalno iskati novo digitalno orodje oziroma njegovo nadgradnjo – primerno za izvajanje procesa, ki ga v tistem trenutku v delovnem procesu potrebujejo. Pri vpeljavi digitalnega se pokaže tudi njihova močna vrednota – stalno inoviranje in nadgrajevanje – sebe, procesov, delovnega okolja, družbe ...

Digitalna miselnost je usmerjena v uporabnika – tako notranjega – v zaposlenega, kot zunanjega – v stranko, z namenom personalizirati njegovo uporabniško izkušnjo in vzpostaviti neprekinjen krog inoviranja (Notter & Grant, 2015, str. 43).

Internet in nenehna dostopnost do vseh informacij nas tako pripelje do želje generacije Y po **jasnosti**, širjenju informacij med ravnmi v podjetju ter posledično večji usmerjenosti v timsko delo. To je nasprotje temu, na čemer je vodenje temeljilo zadnjih 100 let – na nadzoru informacij. Generacija Y verjame, da je v iskrenosti in transparentnosti ključ do večje zavzetosti, boljše uporabniške izkušnje, hitrih odločitev, predvsem pa izboljššanemu timskemu delu (Notter & Grant, 2015, str. 44). Končni rezultat vzpostavitve jasnega, odprtega sistema je agilno okolje, v katerem se lahko hitro odzivamo na spremembe na trgu. Transparentnost, prepletena z zaupanjem med zaposlenimi in vodjem, z zmanjšanim nadzorom vodi do boljših odločitev.

Ob vzpostavitvi digitalnega okolja, omogočanju dostopa do informacij, jasnosti in **pretočnosti delovanja** se vzpostavi tudi **hitrost**. Glede na to, da so predstavniki generacije Y navajeni v istem trenutku, ko nečesa ne razumejo, to raziskati na Googlu, je logično, da počasnost težko sprejemajo. "V kolikor izgleda, da imamo vse pod kontrolo, to samo pomeni, da se ne premikamo dovolj hitro.", je stavek, ki zelo dobro opiše delovanje,

samoumevno za generacijo Y. Zaupanje pa je ključ do hitrosti. Ko v podjetju vzpostavimo kulturo, slonečo na zaupanju, smo posledično lahko hitrejši pri podajanju informacij, odločanju, preizkušanju novih modelov delovanja ipd. (Kimmel, 2020, str. 1).

Gilbert pa je v svojem članku dodal še dve pomembni in zelo izraziti lastnosti delovanja novodobne organizacije po meri predstavnika generacije Y (Gilbert, 2011, str. 3):

- pogosta povratna informacija o delu,
- zavzetost.

Milenijca zanimajo **povratne informacije** o njegovem delovanju. Toda tradicionalni polletni razgovori niso dovolj. Povratno informacijo o delu si želijo takoj, večkrat, po posameznem projektu ali zaključeni nalogi. Pomembni so ne le čas in pogostost, ampak tudi način oblikovanja in posredovanja povratnih informacij. Ne glede na to, ali so pozitivne ali negativne, povratne informacije morajo biti strukturirane tako, da ne puščajo prostora za nesporazume, kar je povezano tudi z že prej omenjeno vrednoto jasnosti. Za učinkovito delovanje morajo biti povratne informacije jasne in natančne (Gilbert, 2011, str. 4).

Ugled delodajalca je najpogostejša grožnja **zavzetosti**. Raziskave kažejo, da so visoko angažirani zaposleni ponosni na organizacije, za katere delajo. Ko se dojemanje ugleda delodajalca zmanjša, se podobno zmanjša tudi zavzetost posameznikov v podjetju. Globlja ugotovitev nam pove, da so angažirani zaposleni čustveno navezani na svoje organizacije in kadar se ugled delodajalca spremeni, se tako spremenijo odnosi zaposlenih do delodajalcev (Gilbert, 2011, str. 3). Ko bo v podjetju vzpostavljeno vse zgornje, lahko pričakujemo zavzetega posameznika generacije Y, prav tako pa bodo vse zgornje lastnosti osnova za izbor podjetja in delovnega mesta milenijca.

Poudariti pa moramo tudi, da prvič do sedaj morajo štiri različne generacije zaposlenih delati ena ob drugi ali še bolje z roko v roki. Kot ugotovljeno, ima vsaka generacija za vodilo različne vrednote, morale, sanje, želje, ambicije in stile dela. To je nov pojav in lahko trdimo, da ne obstaja še noben ustrezen model za upravljanje te raznolikosti na strateški ravni (Bennett, Pitt & Price, 2012, str. 2).

Further (2019, str. 21) je ugotovil, da večina delovnih mest ni zasnovana tako, da bi vključevala potrebe in predstave več različnih generacij zaposlenih. Generacijski konflikti na delovnem mestu lahko zmanjšajo dobičkonosnost, predstavljajo izzive pri zaposlovanju, povečajo stopnjo fluktuacije zaposlenih in zmanjšajo motivacijo vsem generacijam zaposlenih v organizaciji. Pomanjkanje razumevanja generacijskih značilnosti in vzrokov, ki so vplivali na njihov vrednostni sistem, lahko povzroči zmedenost pri vzpostavljanju kulture podjetja in negativno vpliva na skupna prizadevanja.

1.3 Družbene posledice avtomatizacije

Ko je govora o umetni inteligenci in drugih informacijskih tehnologijah, se večina pogovorov usmeri v strah pred izgubo služb ter dejstvo, da bi lahko računalniki in roboti prevzeli svet. Že danes raziskave kažejo, da se zaradi razvoja informacijske tehnologije 61 % aktivnosti v podjetjih opravlja drugače. To dejstvo se največkrat pokaže pri preoblikovanju procesov, delovnih nalog in delovnih mest. Posamezniki pa morajo k temu pristopiti s prekvalifikacijo in dodatnimi izobraževanji – potreba po novih znanjih nikoli ni bila močnejša.

Napačno vodenje procesa avtomatizacije lahko vodi do drugačne razdelitve družbe. Tako bi lahko iz novih usmeritev veliko potegnili lastniki kapitala in visoko izobraženi delavci, veliko manj pa nižji kadri, kar bi vodilo do še večjih razlik v družbi, ugotavlja Inštitut za raziskave javne politike (Balakrishnan, 2017, str. 3).

IPPR (angl. Institute for Public Policy Research) raziskava kaže, da poleg avtomatizacije obstajajo še drugi dejavniki, povezani z avtomatizacijo, ki bi lahko prinesli razdelitev družbe (Balakrishnan, 2017, str. 4):

- Rast nižje kvalificiranih delovnih mest (zaradi večjega števila brezposelnih, kateri se bodo potegovali za nižje kvalificirana dela, bi se lahko plačilo za nižje kvalificirana dela zmanjšalo).
- Zaradi daljše življenjske dobe posameznika dobimo več manj delovno zmožnih ljudi, posledično več ljudi na stroških javnega sistema.
- Večja sprememba v mesečnih dohodkih, kar vodi v negotovost.
- Večje število ljudi na "brezurnih" pogodbah – kar omogoča delodajalcem, da se odločajo kdaj in če sploh potrebujejo delavce.
- Čas pri iskanju nove/druge službe se poveča – kar prinese več manj motivirane in premalo izobražene delovne sile.

Če ne najdemo odgovorov na zgoraj izpostavljene dejavnike, bodo posledice dramatične – veliko število brezposelnih, ogorčenih nad umetno inteligenco, ter na drugi strani velik del razočarane družbe na zaščitениh delovnih mestih. Tista delovna mesta, za katera bo potrebna dodana vrednost nad tehnologijo, bodo obstala. Pogled na to, da bodo lastniki kapitala in podjetij tisti, ki bodo v tem času najbolj obogateli, lahko predrugačimo. Vsako podjetje potrebuje tudi kupce. Če bo srednji razred izbrisan, bo tudi kupna moč padla – komu bodo tako podjetja prodajala? Brez prodaje, z ničnim profitom in neplačani davki s strani podjetij bo tudi javna blagajna prazna. Tako bo država težko preskrbela brezposelne (Towers-Clark, 2018, str. 95).

Drugo pereče vprašanje, ki bo imelo vpliv na družbo, je lastništvo podatkov – tistih, ki so zbrani preko informacijske tehnologije. Harari (2017, str. 75) podaja primer, kako nas Facebook bolje pozna kot kdorkoli v naši realnosti. Naredili so raziskavo na 86.220 prostovoljcih in jim postavili 100 vprašanj o sebi. Ugotovili so, da na podlagi analize naših

samo 10 "všečkov" lahko Facebook napove odgovore na vprašanja bolje kot naši sodelavci. Po 70 "všečkih" bolje kot naši prijatelji, po 150 bolje od naših družinskih članov, po 300 "všečkih" pa bolje od našega partnerja. Če imamo na računu Facebook več kot 300 všečkov, lahko to družabno omrežje napove naše obnašanje bolje kot človek.

Ko bodo vse naprave oddajale podatke, bomo govorili o velikanskem številu podatkov posameznikov. Kdo bo lastnik teh podatkov in kako bomo posameznika zaščitili pred njihovo izrabo?

Skrb o tem, da bi lahko lastniki naših podatkov nadzirali naša življenja in jih usmerjali, je upravičen (Towers-Clark, 2018, str. 86). Januarja 2017 je v Kaliforniji več kot 1.200 znanstvenikov, ki se ukvarjajo z umetno inteligenco, podpisalo načela Asilomar. Najpomembnejša načela, ki pomembno vplivajo na ureditev področja, so (Bartosch in drugi, 2018, str. 15–20):

- Povezava med znanostjo in zakonodajo: treba je vzpostaviti konstruktivno in močno povezavo med znanstveniki, ki se ukvarjajo z umetno inteligenco, in oblikovalci zakonov.
- Raziskovalna kultura: vzpostavljena mora biti kultura sodelovanja, zaupanja in transparentnosti med raziskovalci in razvijalci umetne inteligence.
- Izogibanje dirki: ekipe, ki razvijajo umetno inteligenco, morajo aktivno sodelovati in tako ohranjati varnostno kulturo.
- Pomembno: napredna umetna inteligenca lahko globlje spremeni naš način življenja, zato je pomembno, da je rast nadzorovana s sorazmernimi sredstvi in oskrbo.
- Tveganje: tveganja, povzročena z umetno inteligenco, morajo biti načrtovana ter uravnavana sorazmerno s pričakovanim učinkom.

To so prvi koraki ureditve področja varovanja osebnih podatkov v povezavi z umetno inteligenco, ki poglobljuje vplivajo na večje družbene spremembe.

2 HOLAKRACIJA – SODOBNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETIJ

Nove organizacijske strukture so odgovor na razvoj novih idej v podjetju, potrebo po vse večji prilagodljivosti in odziv na pritiske iz okolja. Skupek globalizacije, močnega vpliva konkurence, hitrih tehnoloških sprememb, prihoda novih generacij ter okoljske in tržne turbulence usmerjajo podjetja k večji prilagodljivosti in novim načinom dela, ne samo v okviru tega kaj in kako proizvajajo, ampak kako delujejo (Morgan, 2014). Prilagodljivost ne vpliva samo na oblikovanje poslovnih procesov ter osnovnih kompetenc in načinov delovanja, vpliva predvsem na veliko učinkovitejšo strukturno fluidnost (Banasiewicz, 2019, str. 217). Posledično to pomeni večji premik od formalnih hierarhij v smer neformalnih struktur oziroma premik od specializiranih oddelkov v podjetju do improviziranih procesov ter začasnih projektnih ekip.

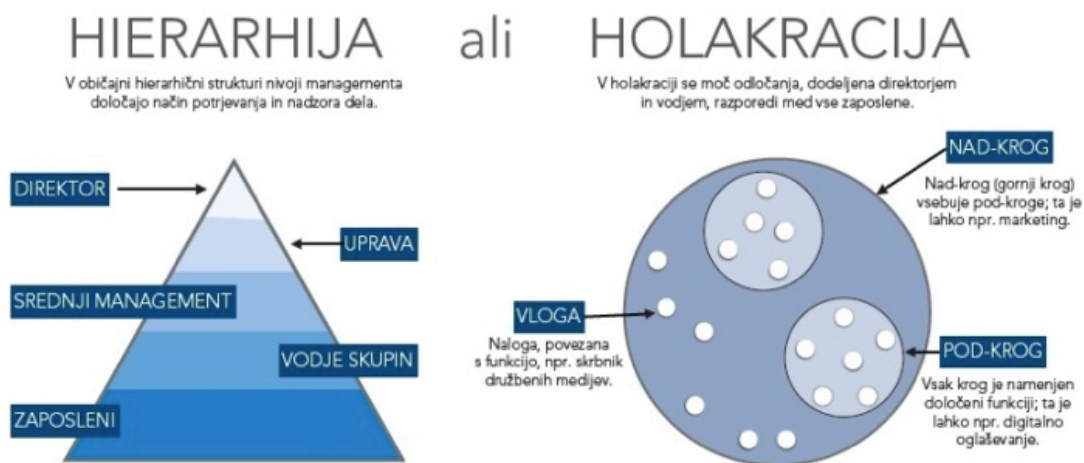
Holakracija je okvir strukturiranosti organizacije, ki radikalno nadomešča najbolj uporabljene prakse v preteklem stoletju: »top down« hierarhijo ter potrebo po upravljanju.

2.1 Holakracija – sodobna organizacijska struktura

Holakracija obljublja vitko in prilagodljivo organizacijo, zelo učinkovito izvajane sestanke, porazdeljeno avtoriteto in namensko delo (Kamp, 2014, str. 13).

Na uradni spletni strani je holakracija opredeljena kot (Holacracy, <https://www.holacracy.org/explore/why-practice-holacracy>) v realnosti preizkušena socialna tehnologija za prožno in namensko organizacijo. Holakracija korenito spreminja strukturo organizacije, način sprejemanja odločitev in porazdelitev moči. Holakracija je nov način organizacije podjetja, kjer hierarhijo posameznikov zamenjuje hierarhija nalog, piramidalno strukturo pa celična organska forma nalog in ljudi, ki jih opravljajo (Robertson, 2015, str. 12). Na sliki 1, za lažjo predstavbo slikovni prikaz razlike med hierarhijo in holakracijo.

Slika 1: Razlika med hierarhijo in holakracijo



Vir: Majer (2018).

V osnovi holakratična organiziranost zajema naslednje elemente (Robertson, 2015, str. 12):

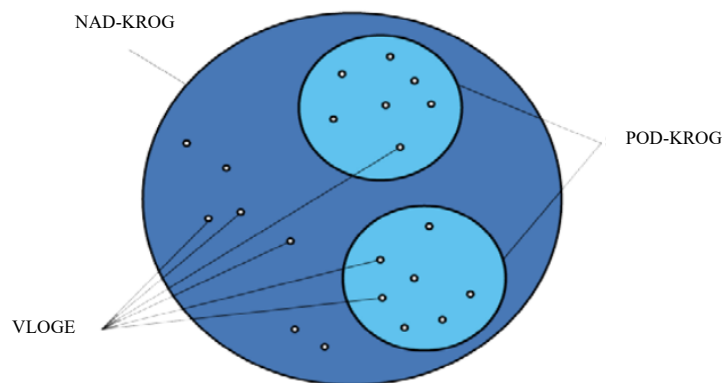
- Ustavo, ki zajema pravila in usmeritve ter porazdeljuje avtoriteto.
- Nov način strukturiranja organizacije, definiranja posameznikovih vlog in avtoritete znotraj organizacije.
- Unikaten odločevalni sistem za nenehno posodabljanje vlog in avtoritet posameznika.
- Unikaten proces organizacije sestankov, da bi ekipe delovale sinhronizirano.

Ustava je osnovni dokument holakratične ureditve, ki je uporaben za vsako organizacijo, katera želi biti holakratično organizirana. Pred vsako reorganizacijo podjetja pride do

podpisa ustave, ta pa služi kot osnovni dokument, v katerem so postavljena pravila holakratične ureditve, ki so osnova za delovanje po novi ureditvi.

Tako Robertson (2015, str. 15) razlaga holakracijo kot organizacijsko strukturo, ki jo sestavljajo samoorganizirajoče se ekipe, imenovane "**krogi**" ali "**holoni**", ki ustvarjajo splošno holarhijo, ki se vedno razvija, kar vodi k temu, kar on imenuje "naravna hierarhija", osredotočena na delo namesto na posameznike. Holoni se oblikujejo, ko obstaja potreba, odvisno od naloge, ki jo organizacija izvaja v danem trenutku. Tako se ustvari naravna in resnično potrebna hierarhija, ki je usmerjena v delo in procese ne pa v posameznika. Holon je ločena entiteta, hkrati pa je del večje entitete. Izraz je prvi uvedel avtor Arthur Koestler, izvira pa iz grške besede "holos", ki v prevodu pomeni "celota". Sodobni filozof Ken Wilber opredeljuje holon kot identiteto v fazi nenehnega razvoja in širjenja (Krasulja, Radojević & Janjušić, 2016, str. 188). Primer strukture krogov prikazan v sliki 2.

Slika 2: Struktura krogov



Vir: Robertson (2015).

Holakratska organizacija je sestavljena iz hierarhije samoorganizirajočih se krogov, v katerih zaposleni pridobivajo več vlog. Vsaka skupina/posameznik znotraj kroga ima določen namen, izrecni opis dela, ki ga je treba opraviti, ter potrebne pristojnosti in pooblastila za opravljanje določene vloge. V krogu je tudi nekdo, ki mu rečemo **vodilna povezava** (angl. lead link), ter drugi, ki ga imenujemo **reprezentativna povezava** (angl. representative link). Vodilna povezava v krogu je izbrana s strani nadkroga (angl. super circle) in je odgovorna za prenašanje potreb med krogoma. Odgovorna je tudi za dodeljevanje drugih vlog in dodeljevanje sredstev. Vodilna povezava ima nekatere značilnosti tradicionalnega upravitelja, vendar je podvržena postopku upravljanja kroga. Reprezentativna povezava je pa izbrana s strani članov pod kroga (angl. sub circle) in zastopa interese svojega kroga znotraj super kroga.

S podeljevanjem **vlog** (angl. roles) se odločitve porazdelijo po vsej organizaciji, zaposleni pa dobijo možnost, da vplivajo na situacije, s katerimi se srečujejo na svoji ravni organizacije – kroga. Holakracija tako temelji na hitrih povratnih informacijah iz okolja in hitri odzivnosti

posameznikov znotraj organizacije (Kamp, 2014, str. 24). To spodbuja agilnost same organizacije, kar je v hitro razvijajočem se okolju ključnega pomena za ohranjanje konkurenčnosti.

S porazdelitvijo avtoritete/odgovornosti po vsej organizaciji si holakracija prizadeva postati bolj odprt sistem, kjer so njeni zaposleni bolj v stiku s spreminjajočim se okoljem. Robertson (2015, str. 75) poudarja, da je človeška narava izjemno občutljiva in da deluje na odličen način, ko gre za prilagajanje in spreminjanje. Ko pride do sprememb, se ljudje počutijo nelagodno, so živčni, a tudi živi in ustvarjalni. Razkorak med resničnim stanjem in tistim, ki ga pričakujejo, povzroči občutek frustracije, ki sproži dožemanje spremembe na vse mogoče načine. To stanje avtor imenuje "**napetost**" (angl. tension) – s pojavom težave (ki po njegovem mnenju lahko predstavlja grožnjo ali priložnost) napetost v njih vzbudi reakcijo, posledica le-te pa je, da ljudje vložijo veliko truda za njeno rešitev (Robertson, 2015).

Holakracija deli "napetosti" na dve kategoriji (Kamp, 2014, str. 17): **napetosti pri poslovanju** (obdelava dela) in **napetosti v upravljanju** (struktura organizacije).

Da bi si olajšali učinkovito izvajanje napetosti, imajo člani posameznega kroga sestanke z različnim obsegom in v različnih časovnih presledkih. Člani krogov se tudi redno srečujejo, da bi razvijali in dosledno izvajali upravljanje kroga, da bi razumeli, katere vloge so potrebne za uspešno delovanje kroga ter si jih pravočasno razdelili. Tako v holakraciji poznamo dve vrsti sestankov, imenovani (Robertson, 2015, str. 27):

- taktični sestanki,
- sestanki o upravljanju.

Taktični sestanki (angl. tactical meetings) so namenjeni usklajevanju naslednjih akcij, ki so potrebne za izpeljavo naloge in doseg cilja kroga. **Upravljalni sestanki** (angl. governance meetings) pa so namenjeni spremljanju, upravljanju in nadgrajevanju strukture kroga. Namen stalnega spremljanja delovanja kroga in razdelitev vlog je uresničevanje cilja posameznega kroga. Različni krogi sinhronizirajo svoje informacije z uporabo koncepta dvojnega povezovanja.

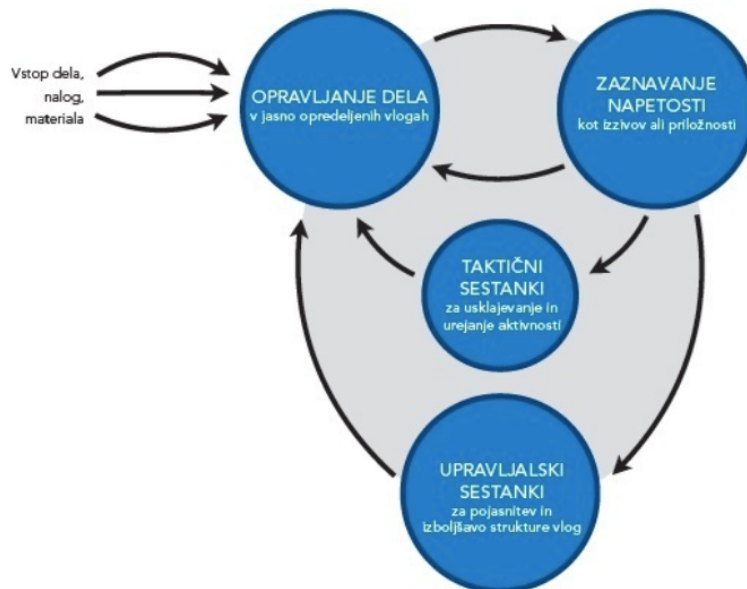
Dvojno povezovanje pomeni, da je v vsakem krogu prisoten en izvoljen član iz "super kroga" in en izvoljeni član iz vsakega podkroga – vodilna in reprezentativna povezava. Namen je zagotoviti, da so odločitve posameznih krogov usklajene s potrebami "super kroga" in perspektivami "podkrogov". Odločitve v krogih se sprejemajo na podlagi privolitve in bi morale voditi k dejanjem, ki omogočajo hitro povratno informacijo in ne temeljito analizo vzrokov. Ta koncept hitrega sprejemanja odločitev in pridobitve hitre povratne informacije v holakraciji imenujemo dinamično usmerjanje (Kamp, 2014, str. 19).

V večini podjetij holakracija spodbuja prožnost in individualizacijo. Vendar pa je obseg, v katerem je takšen pristop sprejemljiv in učinkovit, odvisen od njegovega procesa izvajanja in prilagodljivosti članov organizacije. Holakracija je lahko učinkovita, če ti člani cenijo

samostojnost, zavzetost, tveganje in ustvarjalnost. Povezovanje holakracije s takimi lastnostmi zaposlenih lahko ohranja in oživlja podjetniško kulturo.

S sliko 3 slikovno ponazarjamo procesiranje napetosti in izvedbo sestankov.

Slika 3: Procesiranje napetosti



Vir: Majer (2018).

Verjetno je pre zgodaj, da bi razglašali pogubo tradicionalne, fiksne in toge organizacijske strukture, usmerjene v nadzor, podobnost in idealne kompetence. Je pa vsekakor čas, da predlagamo premik v holakracijo, kjer postopoma novo naraščajoča organizacijska strukturiranost podpira raznolikost kompetenc, prilagodljivost in sposobnosti improvizacije (Banasiewicz, 2019, str. 218).

2.2 Stopnje prehoda iz hierarhije v holakracijo

Za organizacijo je značilno, da ima poleg formaliziranih ciljev formalizirano tudi organizacijsko strukturo, ki daje organizaciji "obliko". Znotraj organizacijske strukture so vzpostavljeni procesi in pravila, ki opredeljujejo, na kakšen način se bodo izvedle aktivnosti za doseg ciljev. Beseda struktura je latinskega izvora in pomeni sklop, sestav, ustroj, način graditve (Lipičnik, 2002, str. 44). Organizacijsko strukturo razumemo kot sestav razmerij med ljudmi, kot mrežo, ki jo spletejo ljudje v določeni združbi. Po Lipičniku (2002, str. 44) je organizacijska struktura ali zgradba sredstvo za uresničevanje ciljev organizacije in je v vsaki združbi nepogrešljiv element. Ker se cilji spreminjajo v času, se jim mora prilagajati tudi organizacijska struktura.

Organizacijsko strukturo predstavljajo dejavnosti, ki so usmerjene k doseganju organizacijskih ciljev. To so dodeljevanje nalog, koordinacija in nadzor (Pugh, 1990, str. 23). Pri tem sta dve nasprotno delujoči obliki strukture:

- Centralizacija – naloga se opravlja na enem mestu. Prednosti centralizacije so specializacija, ugoden vpliv na stroške, enotna poslovna politika in enoten nastop na trgu.
- Decentralizacija – ista naloga se opravlja na več mestih. Njene značilnosti se kažejo v večji svobodi posameznikov in skupin, večji odgovornosti pri delu in višjih stroških poslovanja.

2.2.1 Hierarhična struktura

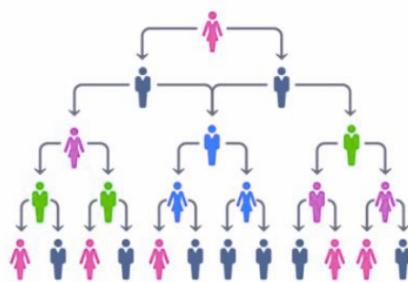
Tradicionalna organizacijska struktura je hierarhična. Hierarhijo ali centralizacijsko usmerjeno strukturo si lahko predstavljamo kot trikotnik. Najpomembnejši člen je na vrhu, pod njim pa si po pomembnosti sledijo še ostali. Za hierarhično organizacijsko strukturo sta značilna dva temeljna elementa: centralizacija lastništva in organizacija nadzora (Morgan, 2014, str. 175). Pristop k delu v taki strukturi je na podlagi predvidevanja in nadzora. S pomočjo predvidevanja, nadzora in vnaprej določenega načrtovanja se skuša doseči stabilnost. Porazdelitev moči je dobro predstavljena s piramido, kjer je poveljevanje del nalog vodilnih, vsi ostali nižji člani pa izvajajo povelja.

Moč vodje v hierarhiji izhaja iz njegovega položaja. Moč položaja pa mu omogoča, da njegovo vodenje in dajanje navodil temelji na ukazovanju, kaj mora kdo storiti in na kakšen način. Ukazovanje izhaja iz pooblastil in moči vodje. Vodja na osnovi pooblastil, ki jih dobil od lastnikov, in na osnovi svoje moči, ki izhaja iz položaja samega, na katerega so ga lastniki postavili, izvajalcem preko ukazov daje navodila za opravljanje dela. Pooblastila in moč vodje so v hierarhiji ponavadi tako veliki, da navodila dejansko postanejo ukazi (Možina in drugi, 2002, str. 519).

Vodja v hierarhični ureditvi ne izpostavlja sebe ali posameznikov, v ospredju so skupni interesi in upoštevanje navodil, kar omogoča doseganje zastavljenih ciljev. Priznanja in nagrade za uspešno delo so vnaprej predpisani in vodja se z njimi ne obremenjuje. Zanj je najpomembnejše, da podrejeni upoštevajo navodila, da odkriva nepravilnosti in jih tudi popravi (Možina in drugi, 2002, str. 527).

Primer hierarhične strukture prikazuje slika 4. V njej slikovno prikažemo strukturno porazdelitev po organizaciji in prenos nalog iz zgoraj navzdol.

Slika 4: Hierarhična struktura (angl. hierarchical structure)

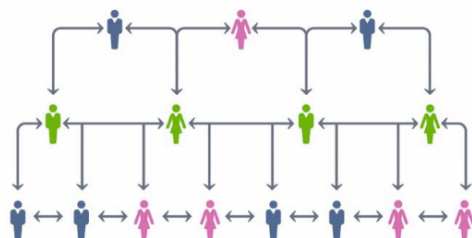


Vir: Morgan (2014).

2.2.2 Sploščena struktura

Bolj sploščena organizacijska struktura je način, kako tradicionalno hierarhijo narediti bolj učinkovito. Kakšna bo raven te sploščitve, je odvisno od tega, kolikšno sploščitev je organizacija sposobna sprejeti in prenesti v danem trenutku, da bo še naprej lahko normalno delovala (Morgan, 2014, str. 177). Osredotoča se na zmanjšanje birokracije in ustvarjanje bolj angažiranega delovnega okolja. Le-ta omogoča bolj učinkovito in hitro komunikacijo. Sploščena struktura nastopi takrat, ko je manj različnih ravni nadzora med različnimi vlogami v organizaciji. V bistvu gre za hierarhično strukturo z globokim premislekom o pristopih in vlogah. Vrhnji management je tako prepoznan kot temeljno in ključno sredstvo za poslovni uspeh, srednji management pa deluje kot njihova podpora in ustvarja spodbudno ter poenostavljeno okolje. Ključnega pomena je tudi prisotnost razširjene tehnološke mreže, ki deluje kot osrednji živčni sistem podjetja in omogoča kapilarno komunikacijo ter olajša razpršen in učinkovit pretok informacij znotraj celotnega podjetja. Potreben vzpostavljen vidik pa mora tudi biti, da organizacija v celoti sprejme idejo o stalno spreminjajočem se delovanju. Posledično mora tako odobriti in vzdrževati miselnost prožne delovne ureditve. Na sliki 5 prikažemo primer sploščene strukture.

Slika 5: Sploščena struktura (angl. flatter structure)

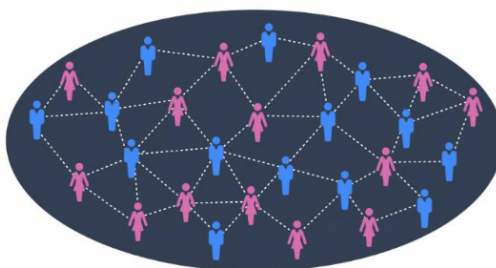


Vir: Morgan (2014).

2.2.3 Ploščata struktura

Za ploščato organizacijo je značilno, da ima manj slojev upravljanja ali jih sploh nima. Odlikuje jo kratka veriga vodenja in širok razpon nadzora, pri čemer se razpon nadzora nanaša na število ljudi, ki so odgovorni enemu managerju. Vsebina modela sloni na bistveno zmanjšanem nadzoru nad zaposlenimi ter hkrati spodbuja njihovo večje sodelovanje v procesu sprejemanja odločitev. Običajno taki modeli ne poznajo več delovnih mest, delovne dobe, direktorjev ali vodij. Enakost je razširjena po vsej organizaciji in vsi veljajo za vrstnike. Zaposleni so preprosto samoupravljalni ter delajo na katerem koli projektu, za katerega mislijo, da bi lahko najbolj ustrezal njihovi bazi znanja. Tako se oblikujejo prožne meje med delovnimi mesti in enotami, z močnim poudarkom na skupinah in zadovoljstvu strank. Tak način organizacije je največkrat viden pri zagonskih in manjših podjetjih, saj si večja podjetja s tako strukturo težko predstavljamo (Robertson, 2015, str. 178). Slika 6 nam ponazarja primer ploščate strukture.

Slika 6: Ploščata struktura (angl. flat structure)

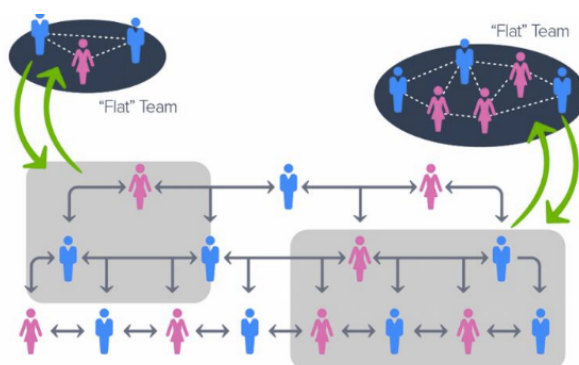


Vir: Morgan (2014).

2.2.4 Flatarhije

Flatarhije so vrsta organizacijske oblike, ki jo uvrščamo nekje med hierarhičnimi in ravnimi strukturami. Ta podjetja imajo elemente obeh struktur: lahko so ravno organizirane organizacije, vendar imajo ad hoc skupine, ki so po naravi bolj strukturirane. Lahko pa so hierarhično strukturirane z ad hoc skupinami, ki imajo ravno strukturo. Eden najpogostejših primerov flatarhije je podjetje z internim inovacijskim programom ali inkubatorjem (Morgan, 2014, str. 180). V tem primeru podjetje posluje z obstoječo strukturo in spodbuja zaposlene k zorenju inovativnih idej in jih, če jih odobri, uresniči v praksi. Projekt je nato v celoti samoupravljan in sprejme ravno strukturo. Ustvari se lahko več kot ena ploščata ekipa, ki skupaj delujejo hkrati, vendar neodvisno. Tak tip organiziranosti je zelo dobro uporaben v srednjih in večjih podjetjih, ki se na tak način hitreje odzovejo na spremembe in lahko bolj spodbujajo inovativnost. Slika 7 nam prikazuje slikovni primer flatarhije.

Slika 7: Flatarhije (angl. flatarchies)



Vir: Morgan (2014).

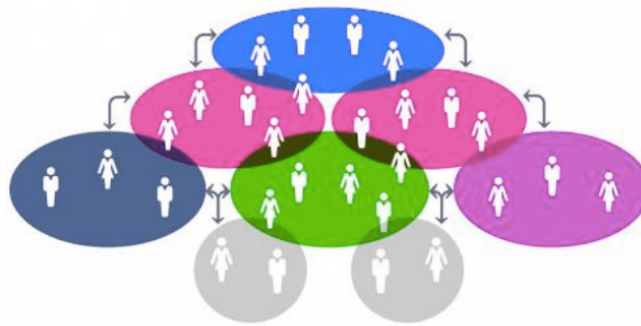
2.2.5 Holakracija

Cilj holakracije je ustvariti bolj prilagodljiv in odziven način upravljanja organizacije, ki je sposobna zajeti inovacije iz svoje notranje strukture, dokazati učinkovito strukturo, ki bi lahko hitro in učinkovito sprejemala odločitve in kjer bi imeli vsi zaposleni osrednjo ter odločilno vlogo v organizaciji. Rezultat tega je samoupravna praksa, ki pooblašča zaposlene, opredeljene kot »vrstniki«, da se smiselno odločijo za zasledovanje namena organizacije (Kolkitchaiwan & Chantuk, 2018). Samoupravljalne ekipe so organizirane in združene v kroge, zato holakratska struktura izgleda kot niz ugnezenih krogov, ki so med seboj povezani in so hkrati del večjega kroga, ne da bi bili podrejeni zgoraj navedenim. Celoten postopek je kodificiran v ustavi, osnovnem dokumentu, ki velja za niz temeljnih pravil za določanje, razvoj in uresničevanje poslovnih procesov.

Pri holakraciji ali decentralizacijsko usmerjeni strukturi posamezniki nimajo več delovnih nazivov, torej tudi nazivov na ravni managementa ni. V holakraciji se pogosto razume, da so nazivi delovnih mest povezani s statusom in tako pogosto nejasno povezani z delom, ki ga dnevno opravljajo posamezniki. Naziv se določi le, ko vloga posameznika služi organizacijskemu namenu in jasnemu cilju posameznega kroga. Ko vloga več temu ne služi, se jo umakne. V takem sistemu so vsi voditelji odgovorni za svoje delo in vlogo, ki jo imajo v danem trenutku. Pomembno je poudariti, da v holakraciji ni vnaprej določenih pravil – pojavljajo se in se postavljajo hkrati z izvajanjem dela. Tako vsi člani organizacije jasno razumejo, kaj se od njih pričakuje, tudi mešanja odgovornosti in dolžnosti ni več.

Posamezniki lahko imajo več vlog hkrati, prav tako pa je vloga namenjena prevzemanju odgovornosti ter avtoritete. Ko odstranite delovne nazive in dodelite vloge posameznikom, se odločanje in prevzemanje odgovornosti porazdeli po celotni organizaciji (Kamp, 2014, str. 17). Če odgovornosti, povezane z določeno vlogo, presegajo sposobnosti posameznika, lahko vlogo razdelimo na več manjših in tako nastane nov krog. S slikovnim prikazom holakracije v sliki 8 prikažemo porazdelitev vlog in odgovornosti po celotni organizaciji.

Slika 8: Holakracija



Vir: Morgan (2014).

2.3 Primerjava različnih organizacijskih struktur

Nobena organizacijska struktura ni slaba in nobena najboljša. Pomembno je, da se podjetje odloča, v kakšni strukturi bo delovalo glede na njegovo velikost, interno kulturo, strateške usmeritve, panogo itd. Da bi bolje razumeli razliko med strukturami, smo jih analizirali s treh vidikov:

- sprejemanje odločitev v organizaciji,
- nazivi delovnih mest,
- interno spodbujanje inovativnosti.

Izbrane vidike smo določili na podlagi glavnih dejavnikov, ki jih holakracija najbolj obsežno določa in spreminja.

2.3.1 Sprejemanje odločitev v organizaciji

Za razliko od tradicionalnih struktur, kjer se upravljanje izvaja po sistemu od zgoraj navzdol, v holakraciji obstaja na vseh ravneh organizacije. To pomeni, da položaj klasičnega direktorja postane nepotreben. Namesto tega obstaja medsebojno sodelovanje, pri katerem imajo vsi pravico sodelovati. V trenutku, ko kateri koli član ekipe opazi razkorak med resničnim stanjem in tistim, kakršno bi morali biti, se skliče sestanek vseh zaposlenih, ki naj bi prispevali k reševanju težave. Po mnenju Robertsona (2015, str. 76) se zdi povsem logično, da se en človek, vodja, ne more odločiti bolje od vseh ljudi, ki so vključeni v delo.

Očitno je, da ima holakracija vse značilnosti organske strukture in da je odprt sistem. Zaposleni niso omejeni s pravili hierarhije, ampak so stalno v stiku s spremembami v okolju. Delo holakratskega kroga, ki opravlja določeno nalogo, nima možnosti "zapiranja", ampak ravno obratno – da bi nalogo opravili na najboljši možni način, je treba vsak dan spoštovati možnosti in grožnje s trga. Člani krožka organizirajo sestanke sami in na ta način izmenjujejo informacije ter oblikujejo mnenja (Robertson, 2015, str. 56).

S centralizacijo postopka sprejemanja odločitev nastaja togo vodenje verige, ki potrebuje čas za učinkovito odločanje in njihovo izvajanje. Poleg tega so tisti, ki sprejemajo odločitve, najbolj oddaljeni od realnosti na trgu. Pravzaprav oddaljenost od realnosti trga tistih, ki sprejemajo odločitve, pomeni, da se v organizaciji sprejema odločitve na napačnih osnovah. Nekateri raziskovalci so videli omejitve hierarhičnega pristopa tudi v tem, da zaradi omenjenih izzivov prenašamo ali pooblastimo druge za odločanje. Tako namesto da bi se zaposleni vključevali v sprejemanje avtonomnih odločitev, prepuščajo odgovornost vodji (Morgan, 2014, str. 195).

Centraliziranost odločitev ne ogroža samo sposobnosti zaposlenih, da se učijo in izboljšujejo, vpliva tudi na stopnjo produktivnosti. Če ne sodelujejo v postopku odločanja, lahko pride do padca motivacije podrejenih, če odločitve ne bodo videli in prepoznali kot koristne (Serrini, 2018, str. 17).

Na drugi strani imamo pristop, ki vsakemu posamezniku podeljuje moč odločanja ali podajanja soglasja. Če se to na prvi pogled zdi vznemirljivo, kmalu ugotovimo, da obstaja razlika med imeti možnost podajanja glasu pri odločanju in imeti moč spremeniti in besedo prenesti v dejanje. Če ne pustimo posameznikom moči prenesti besede v dejanje in to pravilno usmerjati, bo taka struktura prinesla le frustracije in izgubo motivacije (Majer, 2018). Prav tako je treba v tem primeru vzpostaviti strukturo in pravila. Vsekakor ni dovolj, da le prenesemo moč odločanja na vse zaposlene in s tem porazdelimo avtoriteto, treba je vzpostaviti strukturo in pravila ter tako zmogljivost za hitro in učinkovito odzivanje na različne potrebe, ki se pojavljajo v vsakdanjem poslovanju. Ta radikalni in transformativni premik prinaša ljudem resnično moč in s tem tudi odgovornost za odločitve znotraj svoje vloge (Morgan, 2014, str. 196).

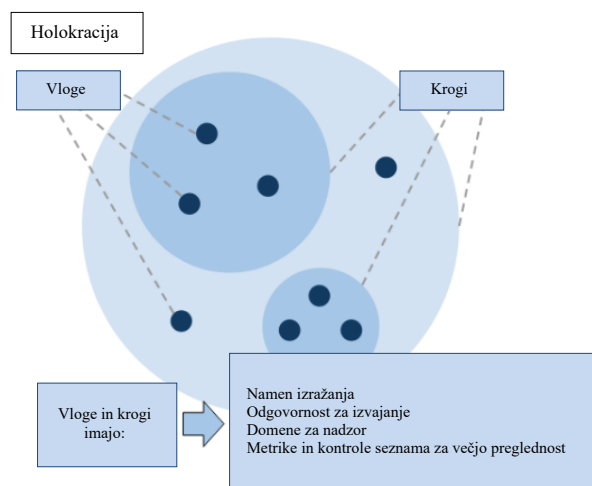
Gallup-ova raziskava, ki je bila izvedena v 142 državah in je bila razdeljena med skoraj 230.000 zaposlenih, prinaša pomembna razkritja v korist holakraciji. Razkriva povezavo med angažiranostjo zaposlenih in ključnimi poslovnimi rezultati. Angažirana delovna mesta kažejo bistveno višjo raven dobičkonosnosti, ocene kupcev in produktivnosti, medtem ko nižja raven angažiranosti vpliva na odsotnost, pomanjkljivosti v kakovosti in nižjem prometu (Crabtree, 2013, str. 10).

2.3.2 Naziv delovnih mest

Opis delovnega mesta je uradni okvir, ki določa obseg, naloge in odgovornosti, povezane s posamezno funkcijo v organizaciji. Tradicionalni opis delovnega mesta, ki velja za večino današnjih organizacij, lahko privede do negativnega rezultata v smislu stresa, produktivnosti in zadovoljstva z delom. V organizacijah, ki temeljijo na holakraciji, se tradicionalni opisi delovnih mest nadomestijo z vlogami. Vloge so organizacijska enota, ki se uporablja za določanje funkcij v organizaciji, so elementi tradicionalnega opisa dela, razčlenjenega v nalogo. Ko odgovornosti in naloge vloge postanejo preveč naporne za posamezno osebo, se vloga razdeli na nove vloge, s čimer se ustvari nov krog. Opis vloge vključuje natančen opis

ter namen dela in odgovornosti, ki jih mora posameznik doseči (Serrini, 2018, str. 22). Povezava med vlogami in krogi v sliki 9.

Slika 9: Povezava med vlogami in krogi



Vir: Serrini (2018).

Holakratska struktura briše jasno opredeljene meje, ki obstajajo med več organizacijami s tradicionalno strukturo. Torej, če več njih sprejme podobne strukture – holakratske, lahko delujejo kot ena organizacija z več subjekti. Ko je mreža dovolj velika, njeni potenciali rastejo v vseh pogledih in se tako pojavi možnost nemotenega delovanja na globalni ravni. Tak sistem bi omogočil lažji način obvladovanja vseh geopolitičnih in okoljskih vplivov, stopnja humanizacije dela znotraj organizacije pa bi bila na ravni, ki še nikoli ni obstajala (Serrini, 2018, str. 67).

Potreba po vlogah izhaja iz potrebe po preseganju konflikta med sodelavci. Trki pričakovani so neposredna posledica pomanjkanja jasnosti, ki izhaja iz neusklajenosti našega razumevanja, kaj morajo drugi storiti in za kaj je kdo odgovoren. Pojavi se tudi, ko obstajajo različna razmišljanja o tem, kako opraviti določeno nalogo, in posledično o tem, za kateri del naloge bi moral biti posameznik odgovoren. Ko pride do trka pričakovanj, številne naloge ostajajo neizpolnjene in med posamezniki se pojavlja nezadovoljstvo. Tako je v holakraciji velika jasnost dosežena, kadar so vloge in pričakovanja izrecno izraženi in pojasnjeni. Tamara Erickson (2013) je izvedla študijo o dinamiki ekipe in ugotovila, da je sodelovanje v timu uspešnejše, ko je vloga vsakega zaposlenega jasno določena. Brez jasno določenih vlog in opisov dela zaposleni veliko časa porabijo za medsebojno pogajanje o tem, kaj je v njihovi pristojnosti. Prav jasnost omogoča, da se veliko dela opravi samostojno, seveda ob razumevanju in upoštevanju mej drugih vlog v istem krogu.

2.3.3 Interno spodbujanje inovativnosti

Že leta 1986 sta Nadler in Tushman (1990, str. 35) zapisala, da so vizionarsko vodstvo, ljudje, prave strukture in vrednote pomembni dejavniki, ki vplivajo na sposobnost organizacije, da izkoristi inovacije. Tako inovacije še vedno ostajajo ključnega pomena za gospodarsko uspešnost.

Hierarhične strukture, za katere je značilno veliko pravil in predpisov, ki pomenijo formalizacijo dejavnosti, pretirano avtoriteto in slabo sodelovanje zaposlenih pri odločanju, močno omejuje sposobnost posameznikov, da prevzamejo tveganja za inovacije (Krupa, 2016).

Veliko pravil vodi v splošno togost sistema, ki je običajno ujet v postopke in ne dovoljuje ad hoc situacij in hitrega odziva na njih. To je pa ravno nasprotno spodbujanju inovativnosti.

Namesto tega prilagodljiva struktura in kultura daje prednost inovativnosti, medtem ko je stabilnost vedno usmerjena in toga. Prožnost, zmanjšanje formalnosti in fleksibilne organske strukture kažejo na proaktivno strateško usmeritev, so poudarili Matsuno, Mentzer in Ozsomer (2002, str. 87). Svoboda in neodvisnost spodbujata ustvarjalnost, kar je ključ za razvoj pionirskih inovacij.

Ustvarjalnost zaposlenih je opredeljena kot ključni dejavnik, ki prinaša inovacije, zlasti če je usmerjena v kupce in prinaša dodano vrednost. Ustvarjalnost je mišljena kot zmožnost ustvarjanja novih idej ali upravljanja dela na nov in primeren način (McLean, 2005, str. 226).

Študije so pokazale, da so posamezniki v strukturi z nizko stopnjo centralizacije izpostavljeni bolj raznolikim mnenjem in informacijam, posledica tega je ustvarjalna kombinacija različnih perspektiv. Tako lahko zaključimo, da decentralizacija bolj verjetno spodbuja ustvarjalnost (Krasulja, Radojević & Janjušić, 2016). Razlog za to je tudi v tem, da se medsebojno veliko sodeluje in izmenjuje informacije, ki vodijo k smiselnim zaključkom. Prilagodljivo in decentralizirano okolje zato vodi do večje kreativnosti in odkritosti razmišljanja. Tako se kaže težava tradicionalnih organizacij v birokraciji in počasnosti, kar slabi posameznikovo samoizražanje in ustvarjalnost.

2.3.4 Pozitivni in negativni učinki uvedbe holakracije

Po svetu sedaj poznamo že kar nekaj primerov vzpostavitve holakracije v različno velikih organizacijah. Podjetja v hitro rastočih panogah, npr. v informacijski tehnologiji (v nadaljevanju IT) se za to odločajo hitreje in lažje, saj že sama dinamika panoge od njih zahteva hitre prilagoditve in spremembe. V določenih primerih pa je "prisiljeno" uvajanje holakracije v tradicionalna okolja večkrat neproduktivno, kar vodi do velike neučinkovitosti zaradi odpora posameznikov. Posamezniki se večkrat otepajo odgovornosti in sprejemanje tveganja, kar močno poseže v produktivnost podjetja.

Da dosežemo pozitivne učinke holakracije, morajo biti najprej v organizaciji vzpostavljene naslednje lastnosti, ki vplivajo na njeno učinkovitost (Coughlan, 2016, str. 14):

- vzpostavljena mora biti hitra komunikacija na vseh ravneh,
- skupine in organizacije morajo izmenjati informacije na način, da je tradicionalnim vodjem neprijetno,
- raznolikost mišljenja posameznikov je ključna za postopek odločanja,
- obstajati morajo strukture, zasnovane za hitro združevanje/implementacijo idej,
- nove ideje morajo temeljiti na delu ekipe,
- časi agilnosti in odzivnosti so pomembnejši od učinkovite rabe virov ali kakovosti odziva, ko se za oboje doseže najnižja kakovostna raven.

Velinov, Vassilev in Denisov (2018, str. 56) so izvedli svetovno raziskavo z več kot 50 podjetji, ki imajo "lastnosti holakracije". Opazovala sta njihovo delovanje 3 leta in ugotovila, da holakracija pozitivno vpliva na uspešnost podjetja. Z uvedbo inovativnih pristopov komunikacije do zaposlenih in s tem dviga zadovoljstva zaposlenih se tudi poveča prožnost in odprtost posameznikov do spremembe organizacijske strukture.

Glede na raziskavo, ki jo je izvedla univerza Stanford, so se zaposleni počutili varnejše pri delu v organizacijah, ki so bile ustanovljene na ta hierarhičen način. Po njihovih navedbah nikoli niso imeli težav glede natančnosti in jasnosti naloge, ki bi jo morali opraviti. Točno so vedeli, koliko je vsak od njih naredil in koga je treba nagraditi.

V literaturi največkrat zasledimo naslednje dvome (Bernstein, Bunch, Canner & Lee, 2016):

- odstranjevanje skupin in krogov, ki ne delujejo uspešno,
- konsenzualno, demokratično odločanje je kaotično in zahteva preveč truda,
- delo s skupinami in ljudmi je težavno,
- ni veliko posameznikov pripravljenih prevzeti odgovornost in biti proaktiven,
- vzpostavljanje samoučeče organizacije in kulture je dolgotrajno in tvegano.

Strokovnjaki s področja organizacije menijo, da je najboljši način najti »zlato sredino«, da bi izkoristili najboljše iz obeh struktur (Coughlan, 2016). Čeprav mnogi managerji menijo, da so prisiljeni izbrati eno ali drugo ureditev – hierarhijo ali popolno pomanjkanje le-te. Bill Pelster, svetovalec podjetja Deloitte, meni, da se skupine lahko oblikujejo tudi v formalnih strukturah. Po Pelsterjevem mnenju je zaposleni lahko hkrati član skupine in član formalne organizacije. Tudi Maurice Schweitzer, profesor na Univerzi v Pensilvaniji, pravi, da ima hierarhija veliko dobrih strani in je izredno pomembna, ko je treba zaposlene hitro uskladiti in usmeriti – takrat pride do izraza višja avtoriteta. Poleg zgoraj naštetih izjav je veliko ljudi, ki menijo, da uvedba holakracije in pomanjkanje hierarhije vodi v ustvarjanje kaosa in zmede (Society for Human Resource Management, 2016).

2.4 Primeri holakratičnih organizacij

Na svetu je že več kot tisoč organizacij, ki so holakracijo sprejele za svojo. Nekatere so holakratično strukturirane že od samega začetka, pri ostalih je sledila reorganizacija v različnih obdobjih njihove rasti. V nadaljevanju so predstavljeni trije primeri holakratičnih organizacij iz različnih panog, Zappos.com je velikan spletne trgovine s čevlji iz Združenih držav Amerike, Voys je srednje veliko nizozemsko podjetje v telekomunikacijski panogi ter mednarodno podjetje ARCA, ki se ukvarja z elektroniko.

2.4.1 Zappos.com

Zappos.com je velikan spletne trgovine s čevlji in oblačili s sedežem v Las Vegasu. Podjetje zaposluje več kot 1.500 ljudi, svojo strategijo pa je od samega začetka gradil na trženju odnosov in poslovnem modelu zvestobe. Zapposov osrednji produkt je prodaja čevljev, ki predstavljajo približno 80 % poslovanja. Trenutno njegova e-trgovina šteje več kot 500.000 različnih vrst čevljev, med katerimi so tudi odmevne blagovne znamke, kot so škornji Ugg, Nike, pete Steve Madden in ALDO ... Od začetka je Zappos.com gradil svojo zgodbo na odlični izkušnji potrošnika – kar je pomenilo, da je ponujal dostavo brez stroškov v najkrajšem možnem času. Imajo nadpovprečno visoko zvestobo svojih kupcev, saj se kar 75 % kupcev k njim vrača (Kapitanovič, 2016).

Leta 2009 je Zappos.com kupil Amazon, vendar mu za razliko od ostalih kupljenih podjetij pustil možnost samostojnega razvoja. Direktor Tony Hsieh je tako kmalu prepoznal potrebo po inovacijah in novih produktih, ki bi jih svojim strankam lahko ponudili. Znašli so se na točki izbire med izpopolnjevanjem obstoječega poslovnega modela ali odpovedjo absolutne učinkovitosti, da bi se odprli nadaljnjim priložnostim. Zappos pa se je odločil za drugo možnost – revolucionirati svojo notranjo organizacijo s holakracijo in se tako odpirati priložnostim (Kumar & Mukherjee, 2018).

Razlogi za pristop k holakratičnem modelu

Tony Hsieh je vodja, ki ga je od vedno zanimalo iskanje novega in revolucionarnega. Gre za človeka, ki ima inovativnost v krvi. Ker je njegovo podjetje še naprej doživljalo vrtoglavo rast, je spoznal, da obstoječa in tradicionalna organizacijska struktura ne bi bila sposobna ohraniti rasti družbe Zappos, hkrati pa ohraniti učinkovitost svojega temeljnega izdelka, zadovoljstvo kupcev, ki je bil dosežen z ustvarjalnostjo in inovacijami. Kompromis, s katerim se je soočal, je bil med povečanjem tržnega deleža in prisotnosti na njem ali preprečevanjem rasti, da bi zaščitili sistem, ki že zelo dobro deluje. Ker pa je bil inovator, se ni mogel odločiti drugače kot za spremembe. Na ta način je pristopil k holakraciji.

Prehod na holakracijo

Čeprav stranke ostajajo v središču vizije Zapposa, je njen prehod na holakracijo temeljil na tristranskem pristopu, ki v nobeni točki niti ni omenil uporabniške izkušnje. Želeli so:

- izboljšati učinkovitost sestankov,
- izboljšati pravila in z njimi povezano dokumentacijo o politikah in odgovornostih na ravni,
- ustvariti postopek, ki vsem v organizaciji omogoča spremembe in občutek pooblaščenosti za inovacije.

Pri reorganizaciji jim je na pomoč pristopilo zunanje svetovalno podjetje s področja holakracije – zunanji svetovalci so jim tako svetovali na več ravneh. Začeli so s pilotnim projektom na oddelku za kadre – nekaj čez 100 ljudi, nadaljevali pa s celotnim podjetjem. Kmalu so prejšnjih 150 oddelkov Zapposa spremenili v 500 krogov. Večina jih je nastala spontano, ko so se pojavili novi cilji, naloge in pobude (Kapitanovič, 2017).

Ker je šlo za veliko spremembo in so želeli, da v podjetju ostanejo samo tisti, ki res verjamejo vanjo, so delavcem ponudili tudi možnost odhoda. V obdobju prehoda na holakracijo je 18 % ljudi odšlo iz podjetja. Tranzicija je traja skoraj pet let zaradi velikosti podjetja, prav tako pa so želeli ob spremembi pravilno vzpostaviti novo kulturo in način razmišljanja ter delovanja zaposlenih.

Pozitivni učinki holakracije

Največja sprememba se je pojavila ravno pri ljudeh. Posamezniki so postali odgovorni za izvajanje nalog in uživali svobodo pri odločanju. Posledično so pridobili veliko bolj aktivne, angažirane in zavzete zaposlene.

Odprava birokracije in hiter napredek pri odzivanju na potrebe trga ter hitrem odločanju je prinesel kmalu tudi izboljšane rezultate. Ta novi pogoj je Zapposu omogočal, da je hitreje uvažal novosti in s tem pomembno vplival na zadovoljstvo strank. Stranke lahko pod novimi pogoji tudi neposredno sodelujejo s posameznikom na strani podjetja, ki je takoj sposoben rešiti njihove težave.

Novi okviri opravljanja sestankov so dopustili zaposlenim izražanje lastnega mnenja in soodločanje. To se je izkazalo za zelo osvobajajoče. Dodatne koristi le-tega pa zadevajo visoko preglednost in jasnost delovanja. Pri svojem delu uporabljajo tudi spletno platformo Glass Frog, ki natančno spremlja stanje opravljenega dela ter navede tiste, ki so odgovorni za določeno odgovornost in nalogo. Tako je transparentnost in jasnost na voljo v realnem času vsem zaposlenim.

2.4.2 Voys

Družba Voys je nastala v Groningenu na severu Nizozemske z idejo o revoluciji na trgu telekomunikacij za podjetja. Podjetje ponuja najnaprednejšo, a hkrati enostavno storitev v oblaku za telekomunikacije. Zaposluje približno 70 ljudi in ima vsakoletno rast. Njegov direktor in solastnik podjetja Mark Vletter je svoje vrednote – enakost, poštenost in iskrenost – želel prenesti na podjetje in vzpostaviti kulturo, ki bi temeljila na tem.

Voys je od samega začetka, pred prehodom na holakracijo uporabljal paradigmo brez upravljanja. Njihove glavne usmeritve so bile že od vsega začetka: verjeti v vsako osebo v podjetju, omogočati svobodo znotraj vlog in omogočati zaposlenim, da spodbujajo razvoj najboljšega ponudnika telekomunikacijskih storitev na trgu.

Razlogi za pristop k holakratičnem modelu

Leta 2015 so se po anketi z zaposlenimi določili dva ključna izziva podjetja – prevzem odgovornosti in sistem za hitrejši prenos povratnih informacij. Odločili so se za reorganizacijo in izbrali holakracijo. Prizadevali so si izboljšati organizacijski model, predvsem pa se osredotočiti na naslednje teme:

- interna transparentnost ter jasnost prevzema odgovornosti,
- večja usmerjenost dela v njegov namen,
- hiter pretok povratnih informacij, tako znotraj kot zunaj organizacije.

Prehod na holakracijo

V načinu, ki je bil značilen za njihovo delovanje pred uvedbo holakracije, je manjkalo jasnosti. Velikokrat so se spraševali – na primer, kdo je odgovoren za kaj in s kom mora sodelovati. V tem stanju so zapravili veliko energije, zaposleni niso vedeli, kaj lahko pričakujejo od delovnih odnosov, vodstvo pa kdo je dejansko sposoben sprejemati odločitve in kakšne.

Pri prehodu na holakracijo jim je bil v pomoč zunanji svetovalec, sama transformacija pa je trajala 6 mesecev.

Pozitivni učinki holakracije

V glavnem opažajo, da jim je holakracija prinesla več jasnosti. Daje boljši občutek enakosti, saj lahko vsakdo spremeni svoje napetosti v akcije. Tako lahko vsakdo deluje v organizaciji (na procesih) in v upravljanju. Njihovi sestanki so bolj učinkoviti, ljudje imajo večjo možnost izražanja mnenja in idej, kar vodi tudi v uspešnejše in hitrejše delovanje.

Največ pozitivnih učinkov so opazili na treh področjih:

- opolnomočenje ljudi,
- hitrejši razvoj,
- učinkovitost.

Največje izzive so imeli pri razvoju podjetniškega razmišljanja posameznikov, saj je bil potreben razvoj proaktivnosti. Delo z ljudmi so označili tudi kot enega najtežjih dejavnikov reorganizacije. Da bi bila Voysova holakratična organizacijska struktura jasnejša smo s slikovnim prikazom na sliki 10 prikazali kako so v podjetju organizirali delovanje oni.

Holakracija danes omogoča Voysu in njegovim poslovnim procesom, da se razvijajo hitreje in so na ta način bolj odzivni do hitro spreminjajočega se trga telekomunikacij (Beltman, 2015).

2.4.3 ARCA

Podjetje ARCA je vodilno v panogi proizvodnje elektronike. Izdelujejo rešitve za pomoč ljudem pri nadzoru in racionalizaciji gotovinskega poslovanja v finančnih institucijah, samopostrežnih kioskih in maloprodajnih trgovinah po vsem svetu.

Razlogi za pristop k holakratičnem modelu

ARCA je že od nekdaj delovala po tradicionalnem hierarhičnem pristopu z dobro opredeljeno verigo poveljevanja in piramidno razdelitvijo voditeljev. Kot celotni niz hierarhičnih podjetij je tudi ARCA vedno delovala brez jasnega in natančno opredeljenega okvira upravljanja. Prav tako ni imela vzpostavljenega nabora pravil in vlog, ki pojasnjujejo delovanje podjetja. Leta 2002 je italijanski vodilni proizvajalec tehnologije za avtomatizacijo gotovine CTS, izbral ARCO za svojega severnoameriškega partnerja in nastalo je uspešno zavezništvo. Za tem je ARCA kupila še nekaj drugih podjetij po svetu, da bi svojo prisotnost internacionalizirala.

Že pred nakupom skupine CTS se je pojavila bojazen, da bodo novi zaposleni, ki bodo prišli s prevzemom, brez prave združitve kultur, kar je vodilo v globok razmislek o nadaljnji organiziranosti podjetja. Prav tako je z nakupom ostalih podjetij prišlo do potrebe, da podjetje ARCA ostane prožno in učinkovito, tako znotraj kot zunaj (Ravarini & Martinez, 2019).

Prehod na holakracijo

Julija 2014 je ARCA prevzela prakso holakracije in tako ustvarila temeljite in korenite spremembe za več kot 600 zaposlenih in podjetje. Prehod se je začel v pisarnah v Združenih državah Amerike in Veliki Britaniji. Kasneje so reorganizacijo izvedli tudi v drugih izpostavah – s posebnim poudarkom pri novih podjetjih, da bi se le-ta najhitreje in najbolje vpeljala v nov način delovanja in razmišljanja. Tudi oni so reorganizacijo izvedli s pomočjo zunanje svetovalne organizacije. Reorganizacija je trajala približno eno leto, preden so v celoti pričeli delovati po novih smernicah.

Razvoj je šel po korakih, najprej je 6 mesecev po holakratičnih načelih delovalo podjetje v Ameriki, kasneje se je to preselilo tudi v druga ARCINA podjetja po svetu. Prehod so zaznali celo na jezikovni ravni, saj so morali sprejeti drugačen besedni zaklad, ki je temeljil na holakratičnih pojmih.

Med izvajanjem holakracije se je ARCA soočila z dvema glavnima izzivoma:

- Ljudje so morali razumeti, da vodilne povezave niso managerji. Zaposleni so se počutili zmedeno, saj so težko sprejeli, da nimajo vodilnih, ki bi jih vodili in jim določali naloge.
- Struktura sestankov: nov način "taktičnih sestankov" je bil zaposlenim nenaraven, tako so kar nekaj časa potrebovali, da je nova struktura sestankov postala učinkovita.

Pozitivni učinki holakracije

Na drugi strani je holakracija ARCI prinesla pomembne koristi. Ena glavnih prednosti je jasnost. Jasnost prinašajo natančna pravila in napotki, ki zaposlenim razložijo vse. Nova praksa je oblikovala sistem, ki vsem omogoča, da nenehno vedo, kako deluje operativna struktura, kakšne so njihove naloge in naloge njihovih sodelavcev, kdo prevzema odgovornost in kakšen je napredek projektov. Ta izjemna stopnja jasnosti omogoča veliko učinkovitejše uskladitve in lažje sprejemanje odločitev.

Druga moč holakracije je videti v spremembi načina delovanja zaposlenih. Jasno je, katere so posameznikove vloge in kaj vključujejo. Zaposleni tako natančno vedo, kdo je odgovoren za kaj in komunikacija med njimi je veliko boljša, povratne informacije pa dosegajo svoj namen.

3 KOMPETENCE VODIJ V ČASU NOVIH ORGANIZACIJSKIH STRUKTUR

Kompetence so vse sposobnosti in zmožnosti, ki so potrebne, da nekdo uspešno in učinkovito opravi določeno delo ali vlogo. Obsegajo znanja, veščine, spretnosti, lastnosti, vedenja, motive, stališča in vrednote (Svetlik, 2005, str. 17).

Na delovnem mestu razlikujemo med kompetencami, ki jih na delovnem mestu pričakujemo, ter dejanskimi kompetencami, ki jih posameznik ima. Kompetenca ni neka absolutna zmožnost, ki je neodvisna od razmer, v katerih se posameznik nahaja, pri kompetencah gre za zmožnost uporabe in povezovanja le-teh v različnih situacijah.

Kohont (2005, str. 27) navaja, da so temeljne sestavine kompetenc – znanje, osebnostne lastnosti, sposobnosti, motivacija, samopodoba in vrednote – v medsebojni povezanosti glede na kontekst kompetence.

Glede na bodočo usmerjenost organizacij v nove organizacijske oblike, bo potrebna v organizacijah tudi sprememba kulture ter delovanja vodilnih. Poleg dobro premišljenega in odlično izpeljanega procesa reorganizacije je to ključno za uspešno dolgoročno uvajanje spremembe. Iz kulture vodenja na podlagi avtoritete in moči pri organizacijski strukturi, kot je holakracija, govorimo o kulturi vodenja na podlagi zaupanja. Ker je po raziskavah sodeč najbolj uspešno izvajanje spremembe po principu "top down", kar pomeni, da se vsaka sprememba začne pri vodstvu, so najprej vodje tisti, ki morajo osvojiti nova znanja in veščine, da bi lahko sprememba v organizaciji zaživela.

3.1 Vodja včasih in danes

Zadnje raziskave organizacijske mikrokline, organizacijske energije in zavzetosti, kompetentnosti slovenskih managerjev so pokazale sedaj že obče znano empirično dejstvo, da mikroklima – kako se ljudje počutijo v svojem podjetju, kar z 20 do 30 % prispeva k poslovni uspešnosti (Gruban, 2007). K neugodni mikroklimi namreč v največji meri prispevajo vodje (53 do 72 %), in sicer ne njihova poslovna znanja ali klasična inteligenca, ampak kompetence njihove čustvene inteligence.

Pravzaprav vodje usmerjajo dve različni, pogosto povsem protislovni in nasprotujoči si sili: želje srca in disciplina razuma. Prva usmerja vodje k doseganju visokih ciljev, inoviranju, prevzemanju tveganj. Druga, disciplina razuma, pa zagotavlja osredotočanje na praktične in pragmatične vidike poslovanja, na tisto, kar je nujno, potrebno ali uresničljivo (Gruban, 2007).

Če povezujemo način vodenja s strukturo organizacije, potem lahko s hierarhijo povežemo avtorski slog vodenja. Ta poudarja moč in avtoriteto, ubogljivost zaposlenih in njihovo odvisnost od vodje. Vodja tako podrejenim predaja navodila in ukaze, komunicira navzdol z delegiranjem, je usmerjen vase, odločitve sprejema v večini sam. Ugovarjanje, spraševanje in kreativnost v tem modelu ni zaželeno.

Če avtorsko vodenje razumemo kot eno izmed razvojnih stopenj vodenja, kar pomeni, da vodja uporablja le to obliko vodenja, lahko trdimo, da so v prejšnjih časih "vodje raje kontrolirali kot organizirali, da so raje urejali s prisilo kot z izražanjem in da so svoje sledilce raje držali za zapahi kot jih razvijali" (Bennis & Nanus, 1985, str. 16). Kontrola oziroma nadzor pa je le en od vidikov avtorskega vodenja.

Pri demokratičnem ali participativnem načinu vodenja, pod katerega štejemo tudi holakracijo, so v proces upravljanja vpleteni tudi podrejeni. Tradicionalni odnos med vodjo in podrejenim je spremenjen. Demokratičen tip vodenja je primeren v okoliščinah oziroma pri nalogah, ko podrejeni lahko nosijo odgovornosti svojih odločitev. Takšno vodenje je v veliki meri odvisno od zrelosti podrejenih. Vodja podrejenim predstavi razmere, skupaj s podrejenimi prediskutira probleme. Člani skupine sprejmejo odločitve, vodja jih pri tem spodbuja in postane nekakšen koordinator med njimi in končnimi odločitvami (Spruk, 2004, str. 46).

Ko demokratičen način vodenja povežemo s holakracijo, opazimo, da je ključnega pomena za vzpostavitev holakratičnega načina delovanja to, da v podjetju vzpostavimo organizacijsko kulturo, ki bo temeljila na zaupanju, odprti komunikaciji, samomotivaciji zaposlenih. Ključne povezave morajo tako v organizaciji vzpostaviti in razviti pripadnost posameznikov podjetju, jih znati razumeti, motivirati ... Dejstvo je, da največji uspeh pri vodenju dosega tisti vodja, ki uživa zaupanje zaposlenih. Temu primerno pa mora novodobni vodja ali vodja, ki vodi ekipe v decentralizirani strukturi imeti razvite drugačne veščine. Voditi v taki strukturi vsekakor ne more z močjo, vendar z zaupanjem. Da bi to vzpostavili,

je Towers-Clark govoril o naslednjih karakteristikah vodje in posledično osnovah organizacijske kulture v holakratično oblikovanih organizacijah (Towers-Clark, 2018, str. 23):

- modrost,
- čustvena inteligenca,
- pobuda,
- odgovornost,
- (samo)razvoj.

Modrost vodje se kaže v tem, da pusti svojim zaposlenim učenje in delovanje na podlagi izkušenj. Tako mora razviti zavedanje pri sebi, prav tako pa dati možnost tudi zaposlenim, da razumejo, da je edini način napredka zavedanje, da ne vemo vsega, in možnosti delovanja na podlagi napak. To, da omogočimo nekomu delovanje na podlagi napak, pa pomeni, da mu omogočimo svobodo, ki temelji na zaupanju. Tako se posamezniki začnejo zavedati prevzema odgovornosti in ne čakajo samo, da so jim delovne naloge podeljene. Ko posamezniki začnejo prevzemati pobude, vodja izgubi nadzor. Vodja ne more pričakovati, da bi posamezniki prevzemali pobude in le-ta imel nadzor. S prevzemanjem pobude posameznik lažje prevzema odgovornost, kar pomeni večjo pripadnost podjetju (Towers-Clark, 2018, str. 26). Samorazvoj posameznika pomeni posledično tudi razvoj podjetja. Vodja je tisti, ki zagotovi okolje za razvoj posameznikov ter motivacijsko spodbuja k izvedbi.

3.1.1 Čustvena inteligentnost vodje

Čustvena inteligentnost, to so človekove čustvene potrebe, pobude in resnične vrednote, ki oblikujejo človekovo javno vedenje. Čustvena inteligentnost določi, kaj posameznik dela in kako bo delal. Od čustvene inteligentnosti je v dobršni meri odvisno, kako uspešni bomo v odnosih do drugih in na delovnem mestu (Plevel, 2011, str. 2).

Čustvena inteligenca združuje dve glavni sposobnosti: osebne in družbene. Slikovno prikazane tudi v tabeli 3. Med osebne spadajo sposobnosti samozavedanja in samoupravljanja. To so zmožnosti, da ohranjamo zavedanje o svojih čustvih in upravljamo svoje vedenje ter nagnjenja. Družbene spretnosti so vsota sposobnosti družbenega zavedanja in upravljanja medosebnih odnosov (Goleman, 2010, str. 34).

Tabela 3: Zgradba čustvene inteligentnosti

OSEBNE SPRETNOSTI	
Zavedanje	Prepoznavanje svojih čustev, zmogljivosti in razvit čut za lastne vrednote
Obvladovanje sebe	Nadzorovanje sebe, zanesljivost, vestnost, prilagodljivost, dojemljivost za novosti
Motivacija	Težnja k izpolnitvi cilja, zavezanost, pobuda, optimizem
DRUŽBENE SPRETNOSTI	
Empatija	Razumevanje drugih, razvojna rast drugih, ustrežljivost, zavzemanje za različnosti, poslovodna zavest
Družbene spretnosti	Vplivnost, sporazumevanje, obvladovanje sporov, vodenje, spodbujanje sprememb, navezovanje stikov, pridruženost in sodelovanje, timske sposobnosti

Vir: Goleman (2010).

S pojmom čustvena inteligenca označujemo način, kako razumemo in obvladujemo svoja čustva in čustva drugih ljudi. Gruban (2007) navaja naslednje kompetence čustvene inteligence:

- Samozavedanje: zmožnost razumevanja čustev posameznikov, njihovih prednosti in šibkosti.
- Samoobvladovanje: zmožnost učinkovito obvladati motive posameznikov in usmerjati ter regulirati vedenja.
- Socialno zavedanje: zmožnost razumeti kaj pravijo drugi, kaj čutijo in zakaj tako čutijo oz. ravnaajo.
- Obvladovanje odnosov: zmožnost delovati na način, da dosežemo pričakovane rezultate pri drugih in uresničimo osebne cilje.

V organizacijah vedno najdemo nekaj posameznikov z zelo razvito čustveno inteligenco, vendar sodobne razmere na trgu zahtevajo, da se čustvena inteligenca pri vseh posameznikih v podjetju razvija načrtno. Ko so posamezniki spodbujeni s strani vodij za uporabo čustvene inteligence, bodo želeli razumeti počutje sodelavcev, kdo potrebuje pomoč in kdaj je treba koga dodatno motivirati. S takim načinom delovanja bo delo ekipe veliko bolj učinkovito (Towers-Clark, 2018, str. 25).

Samozavedanje pomeni predelovanje podatkov o svojih čustvih, zaznavah, ocenah, dejanjih in namenih, ki nam pomagajo razumeti, kako se odzivamo, vedemo, sporazumevamo ter ravnamo v različnih situacijah. Visoka stopnja samozavedanja nam omogoča, da si prisluhnemo in se opazujemo pri delovanju (Plevel, 2011, str. 10). Če hočemo voditi druge, je nujno najprej poznati sebe.

Delovna organizacija je povezan sistem, ki je odvisen od medsebojnih odnosov med posamezniki, ki ga sestavljajo. Vsak zaposleni na delovnem mestu v taki organizaciji mora

prevzeti odgovornost za rast lastne čustvene inteligence, tako da razvija visoko stopnjo samozavedanja, obvladovanje čustev in samomotivacijo. Vsak zaposleni tudi prevzame odgovornost za uporabo čustvene inteligence v odnosih z drugimi, tako da razvija učinkovite komunikacijske sposobnosti in znanje o medosebnih odnosih ter pomaga drugim. Čustvena inteligenca se začne z vsakim posameznikom (Weisinger & Zgonik, 2001, str. 260).

Čustvena inteligenca je del človeka, ki ga stroji vsaj zaenkrat ne bodo mogli nadomestiti, prav tako ne prepoznati. Je kompetenca vodje, ki bo v dobi umetne inteligence še toliko bolj pomembna in izražena (Caruso & Salovey, 2004). Če bodo rutinska dela prevzeli stroji, bo delo z ljudmi toliko bolj izraženo. Da bi vodja znal motivirati, razumeti, usmerjati in voditi v dobi, ko bo v organizacijah večja potreba po svobodi in ne nadzoru, po samoorganiziranosti, prevzemanju odgovornosti in spodbujanju iniciativnosti, bo potreba prepoznati čustva posameznikov še toliko bolj izražena.

Čustvena inteligenca tako vpliva na uspešnost vodje in drugih posameznikov v organizaciji, prav tako pa nam omogoča agilnejše vodenje in spretnejše odločanje (Goleman, 1995, str. 35).

3.1.2 Agilnost v vodenju

Zaradi hitrih sprememb, uporabe umetne inteligence, ki nam bo v veliko pomoč pri odločanju in nenehnem spremljanju dogajanja, bo agilnost prišla do izraza. Tako agilnost posameznika, vodje, kot celotne organizacije. Agilnost predstavlja spremembo v miselnosti, ki organizaciji omogoča, da se hitreje odzove na zunanje spremembe, hkrati pa spodbuja odpornost, odzivnost in učenje od znotraj (Dolenc, 2018).

Izraz "agilnost" se nanaša na ponavljajočo se, postopno metodo načrtovanja in razvoja dejavnosti, njen namen pa je, da se novi izdelki uporabljajo na prilagodljiv in interaktiven način. Izdelek je lahko kakršen koli izziv agilne ekipe (to je lahko npr. nova programska oprema, izdelek stranke, izboljšanje postopka, tržna akcija itd.). V agilnih organizacijah so pomembne štiri vrednote (Kroll in drugi, 2017):

- interakcija med zaposlenimi ter upoštevanje vsakega posameznika sta pomembnejša od standardnih postopkov in orodij,
- oblikovanje končnega izdelka je pomembnejše od obsežne dokumentacije,
- spodbujanje večjega sodelovanja s strankami je pomembnejše od sklicevanja na pogajanja o pogodbah,
- odprtost do sprememb je pomembnejša kot prvotni načrt projekta.

Da bi se agilnost v organizaciji vzpostavila, je pomembna želja po učenju in pripravljenost na spremembe. To sta tudi ključni kompetenci novega vodje ter lastnosti novih organizacijskih struktur. Če želimo vzpostaviti agilnost v organizaciji, je pomembno, da najprej zagotovimo pravo organizacijsko kulturo, ki bo spodbujala komunikacijo in razvoj

vrednot ne samo »top down«, torej od vrhnjega managementa navzdol ampak tudi "bottom up", torej od vsakega zaposlenega do vrhnjega managementa. Agilni vodje so tako bolj odprti za povratno informacijo, so mentorji in coachi. Agilno vodenje je podprto z digitalno tehnologijo, s katero omogoča dodatno transparentnost in komunikacijo.

Predvideni rezultati agilnega upravljanja so jasni. Gre za sposobnost organizacije, da se hitro obnovi, prilagodi, spremeni, če je treba in uspe v hitro spreminjajočem se, dvoumnem, burnem okolju. Agilno vodenje je tudi osnova za zmožnost hitrega spreminjanja strategije, strukture, procesov, ljudi in tehnologije za ustvarjanje vrednosti (Denning, 2019, str. 1).

Biti agilen vodja torej pomeni (Reese, 2018, str. 1):

- biti navzoč in pridobiti vpogled v situacijo v trenutku,
- spodbujati inovativnost in kreativnost pri zaposlenih,
- biti zmožen hitrega spreminjanja,
- biti zmožen hitro prilagoditve na situacijo,
- imeti sposobnost hitrega odzivanja in sprejemanja odločitev,
- biti odporen in kreativen,
- biti čustveno inteligenten,
- nenehno se učiti in uresničevati in imeti miselnost, usmerjeno v rast,
- hitro opuščati nekaj, kar ne gre/ni uspešno,
- biti sposoben povezovati,
- biti sposoben vzpostaviti psihološko varnost.

Pod agilnostjo razumemo kar nekaj metod, s katerimi lahko interne procese, naloge, načine dela spremenimo. Metode agilnega delovanja so se pred 15 leti najprej uveljavile pri razvoju programske opreme, nato pa so se preselile tudi na druga področja delovanja v podjetjih. Najbolj uporabljene so metoda Scrum, Kanban, Canvas ... pri vseh gre za način dela, pri katerem projekt razdelimo na manjše dele ter jih razvrstimo glede na pomembnost. Razvoj poteka v sodelovanju z uporabniki oziroma naročnikom.

3.2 Coaching kot sodobna tehnika vodenja

V zadnjih letih se zaradi vseh že omenjenih sprememb v podjetjih vedno bolj izraža potreba po delu z ljudmi in na ljudeh. Vedno več je zavedanja, da je človeški kapital v podjetjih še zelo neizkoriščen. Ker si podjetij brez ljudi (še) ne predstavljamo, je poleg tega, da vzpostavimo pravo organizacijsko strukturo, da uporabljamo agilne metode dela pri razvoju produktov in na procesih, treba poskrbeti tudi za ljudi. In predvsem zanje. Nove strukturne oblike organizacij dajejo ljudem vedno več svobode, odgovornosti, tehnologija pa nanje prenaša ravno upravljanje s tistim, česar ona nima, s čustveno inteligenco. Tako hitro ugotovimo, da bo v prihodnje razvoj posameznika ključno vplival na razvoj podjetja. V novi dobi bo management človeških virov imel predvsem dve pomembni nalogi. Prva se osredotoča na dejstvo, da zaposleni predstavljajo strateško pomemben vir doseganja

konkurenčne prednosti, druga naloga pa se osredotoča na dejstvo, da je uspešnost posameznika pogoj za uspešnost organizacije in obratno (Ulrich, 1997).

Pomembno je, da se vodje tega zavedajo in tako poleg sebe razvijajo tudi svoje zaposlene. Da bi svojim zaposlenim nudil, kar potrebujejo, jih moraš poznati. Da bi jih lahko spoznal, pa jim moraš nameniti čas, le-tega je v poslovnem okolju vedno premalo. Tako so sodobnemu vodji v pomoč tehnike za lažje vodenje in usmerjanje zaposlenih (Ladyszewski, 2010).

Začetki coachinga segajo dobro desetletje v preteklost. Beseda coach izvira iz stare francoske besede "coche", kar pomeni kočija. Beseda coaching je v starem angleškem jeziku pomenila potovanje s kočijo, coach pa je "vozilo", ki pelje posameznika ali skupino oseb iz kraja odhoda proti želenemu cilju (Pegan, 2008).

Tako je coaching proces, ki se izvaja med coachem in coachee-jem, pri katerem coach s pomočjo pravih vprašanj in ostalih uporabljenih tehnik ter metod spremlja, usmerja, spodbuja, motivira razvojni proces coachee-ja do zastavljenega cilja.

Coaching kot interaktivni proces posameznikom in organizacijam pomaga, da se lahko hitreje razvijajo in tako dosegajo boljše rezultate. Na osnovi coachinga posamezniki dosegajo boljše rezultate, pridobijo znanje in sposobnosti, obenem so bolj učinkoviti pri delu (Dragovič, 2010).

Večkrat se coaching primerja s športnim trenerstvom – tako kot tekmovalec ne more biti brez trenerja, tako posameznik v poslovnem svetu ali v življenju ne more biti brez coacha.

Poklicni coachi so izurjeni v tem smislu, da znajo poslušati, opazovati, prilagajati svoj pristop potrebam posameznikov oziroma podjetij in jim pomagajo odkriti lastne rešitve ter strategije. Coaching spodbuja sodelovanja in partnerstva, ki so znatno učinkovitejša od usmerjanja in nadzorovanja. Zavaljo coachinga so zaposleni manj odvisni od usmeritev vodij. Tako se vodja lahko bolj posveti razvoju zunanjih povezav, preučevanju tržnih razmer in trendov. Poleg tega coaching prinaša vodjem notranje zadovoljstvo, saj pomaga iz ljudi izvabiti njihove najboljše sposobnosti in talente ter jih usmeriti k skupnemu cilju in večjemu napredku (Crane, 2012, str. 17).

Jarvis (2006 str. 55) je opredelil naslednje koristi coachinga za organizacijo:

- razvoj zaposlenih,
- je del širšega programa vodenja podjetja,
- je odličen pri okoliščinah, kjer zaposleni niso učinkoviti,
- je odličen pri okoliščinah, ki zahtevajo posebno obnašanje,
- je odlična podpora v situacijah, ko se več podjetij med seboj združuje,
- ko morajo vodje postati močnejši in sposobnejši,
- odlična podpora srednjemu managementu,

- odlična podpora za potrebe organizacijskih in kulturnih sprememb v podjetju,
- za doseganje specifičnih podjetniških ciljev,
- za zagotovitev taktičnih rešitev.

Ko v posamezniku s pomočjo coaching metode razvijemo možnost samorazvoja ter spodbudimo razvoj proaktivnosti, je pripravljen delovati v novo nastalih organizacijskih strukturah, kjer je odločanje, prevzemanje odgovornosti, reševanje tenzij v njegovem dometu. Razvoj coaching kompetenc pri vodjih je ključnega pomena za vodenje v novih organizacijskih strukturah.

Coaching kot kompetenca dobrega voditelja prihodnosti je za lažje delo posameznika, tako vodje kot sodelavcev v njegovi ekipi, ena izmed pomembnejših kompetenc prihodnosti.

Sonesh in drugi (2015, str. 23) so ugotovili, da je coaching izboljšal vodenjske sposobnosti voditelja, uspešnost zaposlitve in razvoj veščin, kot tudi njegov osebni odnos in odnos do delovnega mesta. Natančneje, vodje so kot rezultat coachinga pokazali povečanje lastne učinkovitosti, motivacijo za prenos veščin coachinga na delovno mesto in organizacijsko zavzetost, prav tako pa zmanjšali stresne situacije. Navaja tudi, da so voditelji zaradi svojih izkušenj s coachingom spoznali več zaupanja v svojo sposobnost modeliranja ustreznega vedenja in delovnih stilov, izboljšali svojo sposobnost prepričevalnega komuniciranja ter mentorstva in podpiranja njihovih zaposlenih.

Različne študije kažejo, da s coachingom vodje dobijo razumevanje svojih ciljev in dosežkov ter identificirajo področja, ki zahtevajo nadaljnjo rast in razvoj. Ko to naredijo pri sebi, lahko s pomočjo coaching metode dosežejo tudi pri svojih zaposlenih. Ko se torej vodje osredotočijo na razvoj zaposlenih, se tudi sami vključijo v programe, kot so mentorstvo, coaching, delijo karijerne nasvete, vsebinsko usposablajo svoj tim in spremljajo njihov napredek. Ko svojim zaposlenim zagotavljajo individualizirano upoštevanje, povečujejo sposobnost in motivacijo posameznikov za pridobivanje dodatnih znanj in s tem posledično pozitivni vpliv na celotno organizacijo (Anthony, 2017, str. 33).

Pri uporabi vodenjskega coachinga moramo upoštevati dve veji veščin odličnega vodenja, in sicer, vodenjske veščine in coaching veščine. V praksi to velikokrat mešamo. Vodja, ki želi odlično uporabljati coaching tehnike pri vodenju, mora najprej dobro poznati vodenjske veščine. Ko govorimo o vodenjskih veščinah, se v osnovi osredotočamo predvsem na odlično razvite komunikacijske veščine, veščine timskega dela, delegiranja, motiviranja, upravljanja s časom, vodenja sestankov itd. Z uporabo coaching veščin pri izvajanju vseh naštetih in drugih vodenjskih veščin pa lahko naredimo odločilno razliko, ki bo pokazala dodano vrednost uporabe coachinga. Gre za nadgradnjo vodenja, usmerjenost le-tega v ljudi in z upoštevanjem ljudi ter njihove povratne informacije, izboljševanje sebe kot vodje ter procesa, ki ga izvajamo.

Naloga vodje je, da ima vse odgovore na vprašanja in razmišljanja zaposlenih. Ob vseh spremembah managerji novodobnega časa preprosto ne morejo imeti vseh pravih

odgovorov. Da bi se spoprijeli s to novo resničnostjo, se podjetja oddaljijo od tradicionalnih praks vodenja in nadzora ter se usmerijo na svoje zaposlene, jim dajejo podporo in jih usmerjajo, namesto da jim dajejo navodila. Zaposleni pa se naučijo, kako se na različne načine prilagajati nenehno spreminjajočim se okoljem, ki sproščajo svežo energijo, inovacije in zavzetost (Ibarra & Scoular, 2019, str. 2).

3.3 Trenerstvo – tehnika za razvoj potenciala

Doslej smo se osredotočali na coaching kot eno izmed novejših kompetenc novodobnih vodij. Da bi pa lahko pridobili znanje mehkih veščin tako vodje kot posamezniki v organizacijah, uporabimo metodo trenerstva. Največkrat v tem primeru gre za zunanje svetovalce podjetjem, ki z razvojem svojega znanja na specifičnih področjih uspešno pomagajo organizacijam rasti. Razlikovanje med coachingom, trenerstvom in mentorstvom je ključno, da bi razumeli, kako vzpostaviti v organizaciji pravo okolje za samorazvoj zaposlenih.

Trening je organizirana dejavnost, katere namen je spreminjati znanje v veščino ter dvigovanje ravni veščin. Trener išče pri posamezniku odstopanja in jih s treningom odpravlja. Trening je metoda aktivnega učenja – poizkus – napaka – poizkus, dokler ni zelena raven veščin dosežena. Treninge mehkih veščin lahko izvajamo individualno ali skupinsko. S posameznikom največkrat odigramo igro vlog, da se le-ta najbolj približa realni situaciji.

Trening preko igranja vlog poimenujemo tudi trening vedenjskega modeliranja. V tujini je to ena izmed najbolj uporabljenih metod za usposabljanje ali razvoj specifičnih spretnosti. Posebnost metode je v načinu, kako združuje "znanje o" ter "izkušnje z". Oba elementa sta namreč bistvenega pomena za učinkovito usposabljanje zaposlenih, saj morajo ti najprej pridobiti določeno znanje, potem pa ga še preizkusijo v praksi (Fox, 2009).

Najosnovnejša metoda uporabe treningov vedenjskega modeliranja je ta, da se trenerji srečajo z zaposlenimi in jih fizično pokažejo ustrezne načine opravljanja nalog. Tako zaposleni zavedno in nezavedno ponovijo obnašanje, ki ga prejmejo kot model. Trening se začne z natančno razlago in opisom veščin, ki jih bodo morali udeleženci obvladati oziroma se jih bodo naučili na treningu.

Teorijo o želenem vedenju se razdeli v serijo učnih točk, imenovanih tudi ključnih vedenj, ki skupaj sestavljajo celotno želeno vedenje. Učne točke so tako opisi posameznih delov vedenj, ki udeležencu pomagajo razumeti, iz katerih elementov je vedenje sestavljeno in kaj je pri uporabi vedenja najpomembnejše. Poleg tega je učinkovito, če učne točke predstavimo v obliki pravil, ki jim morajo udeleženci slediti (Decker, 1980, str. 56). Učne točke so torej pomembne za končno izvedbo želenega vedenja. V treningu vedenjskega modeliranja se izvajajo po točno določenem zaporedju, saj ima tako trening največji učinek. Oblikujejo pa se na podlagi natančnega raziskovanja spretnosti in vedenj oziroma opazovanja zaposlenih,

ki so z uporabo vedenja učinkoviti pri opravljanju svojega dela (Noe, 2006, str. 15). Po teoretični razlagi pomembnih lastnosti vedenja se udeležencem treninga predstavi model (lahko tudi več modelov). Tako se v fazi modeliranja udeležencem pokaže video posnetek, kjer model izvaja želeno vedenje, lahko pa udeleženci model opazujejo tudi v realni situaciji (Werner & DeSimone, 2009, str. 76).

Nato udeleženci svoje znanje uporabijo v praksi, z izvajanjem igre vlog. Ko se sami preizkusijo v vlogi in uporabljajo ciljno vedenje, jim v spominu bolj ostane to, kar so se naučili. Po odigrani vlogi sledi povratna informacija udeleženca, trenerja ter ostalih opazovalcev ali skupine. Na koncu je pomembno, da se naučeno znanje in vedenje prenese tudi v prakso, v realno situacijo. V tem delu pa nam je metoda coachinga lahko v veliko pomoč. Ključna razlika med trenerstvom in coachingom je v tem, da je coaching podporni proces pri prenosu naučenih znanj na treningih v prakso. Trener nas uči specifičnih znanj, coach pa nas na to spremlja v procesu prenosa v prakso s pomočjo coaching tehnik, kjer gre za vodenje posameznika s tehniko vprašanj.

3.4 Mentorstvo – motivacijska vloga vodje

Mentorstvo je pomoč ene osebe drugi, ki pripomore k napredovanju v znanju, izboljšanju kakovosti dela in spremembi mišljenja (Megginson & Clutterbuck, 2005, str. 8).

Mentor je oseba, vredna zaupanja, ki svetuje in prenaša svoje znanje in izkušnje na manj izkušenega posameznika. Bistvo mentorstva je učenje praktične narave, torej učenje o aktualnih področjih za posameznika. Danes je mentor človek z osebnimi, poslovnimi in strokovnimi izkušnjami in znanjem, ki skozi mentorski proces prenaša svoje izkušnje in znanje na tiste, ki jih nimajo in bi le-te radi pridobili. Mentorski proces je za razliko od trenerskega in coaching procesa usmerjen na svetovanje in podporo mentoriranca.

Pojem mentorstvo in mentorski program so vse bolj prisotni v podjetniškem okolju in na drugih družbenih področjih. Prenos znanja in podpora drugim posameznikom je temeljna vrednota socialnega okolja, za to je to več kot dobrodošlo. Razlogi za takšen razmah so predvsem naslednji (Klasen & Clutterbuck, 2003, str. 1):

- naraščajoč poudarek na razvoju ljudi v podjetjih,
- večji pomen voditeljstva in s tem odgovornosti za ljudi v vseh segmentih poslovanja in ne samo v okviru kadrovske funkcije,
- razvoj organizacijskih struktur, ki podpirajo timsko delo in dajejo poudarek na izgradnji pozitivnih in konstruktivnih odnosov,
- vedno večja potreba po zadržanju znanja in s tem nadarjenih ljudi,
- poudarek na ustvarjanju stalno učeče se kulture.

Mentorstvo je primerno za večino podjetij, ne glede na velikost, kulturo, področje dela. Omogoča boljše komunikacijo med zaposlenimi, ne glede na kompleksnost in široko paleto

proizvodov podjetja, bolj kot kateri koli drugi trening ali pisna navodila (Klasen & Clutterbuck, 2003, str. 23). Glavni cilj mentorstva je vsekakor doseganje želene učinkovitosti podjetja, katero omogoča na več načinov, tako z izboljšanjem sposobnosti posameznikov in delovanja podjetja kot celote, kakor tudi s povečanjem motivacije, podporo spremembam in zagotovitvijo zadržanja ključnih zaposlenih (Passmore, 2007). Mentorstvo izboljša sposobnosti tako mentorja kot mentoriranca in s tem pomeni to pridobitev večje učinkovitosti organizacije. Podjetja z dolgoletno vpeljanimi formalnimi programi mentorstva govorijo o vidni rasti tako produktivnosti kot učinkovitosti poslovanja. Zaposlenim omogoča pridobitev potrebne odgovornosti za lastno učenje. Tako pridobijo potrebna nova znanja, sposobnosti in posledično povečajo svoje kompetentne prednosti. Prav tako stimulira mentorirance, da sprejmejo učenje kot stalni proces in spoznajo pomembnost stalnega razvoja. Kjer je mentorstvo sprejeto, se zaposleni razvijajo tudi po končanem mentorstvu (Stone, 2004, str. 13).

Pripravljeni in oblikovati obetavnega, mladega sodelavca je izziv in stimulatívna izkušnja za mentorja – vodjo, še posebej, če je njegova kariera v obdobju vse manjše vključenosti v delo. Mentorji pridobijo veliko osebnega zadovoljstva s spoznanjem, da so veliko prispevali k razvoju in rasti drugega posameznika. Prav tako povzroča zadovoljstvo mentorjem zavedanje, da prenašajo svoje dragoceno znanje in izkušnje ter tako nadalje prispevajo k izboljšanju organizacije. Mentorji se lahko veliko naučijo od svojega mentoriranca – sveže ideje, nove tehnike in tehnologije ter povratne informacije. Njihovo učenje je povezano tudi z dejstvom, da za uspešnost izvajanja procesa potrebujejo nova znanja. Znana je trditev – najboljši način učenja je poučevanje (Kitel, 2007, str. 23).

Postati mentor pomeni pridobivanje in usvojitev novih znanj ter s tem stimuliranje lastnega razvoja tudi na drugih področjih svoje kariere in osebnega življenja (Klasen & Clutterbuck, 2003, str. 35).

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA: STALIŠČA V ZVEZI S HOLAKRACIJO

V nadaljevanju izvedemo empirično raziskavo o pogledu slovenskih vodij na holakracijo. Iz nje želimo dobiti realno sliko trenutne situacije na trgu, povezane s spremembami, ki smo jih omenili v teoretičnem delu. Celotno poglavje poteka po sosledju, kakor je potekala empirična raziskava. Najprej izpostavimo namen in cilje raziskave, nato predstavimo posameznike, s katerimi smo raziskavo izvedli, ter potek same izvedbe. V raziskavi nas zanima predvsem pogled iz prakse, poznavanje tematike med slovenskimi vodji ter sprejemanja organizacijskih sprememb in posledično potencialnih izzivov, s katerimi bi se srečevala. Ker je tematika novejša in verjamemo, da zapisani izzivi v slovenski prostor šele prihajajo, bo pogled iz prakse dal odlično osnovo za kasnejša priporočila podjetjem.

4.1 Namen raziskave in raziskovalna vprašanja

Namen empirične raziskave je dobiti dejanski pogled slovenskih vodij o trenutnem dogajanju v organizacijah, povezanim z omenjenimi vzroki za morebitne organizacijske spremembe. Ker se naenkrat dogaja več sprememb, nas zanima, kako vodje le-te zaznavajo, kaj to pomeni za njihovo organizacijo in zanje same. Zanima nas tudi, koliko jim je v pomoč njihova trenutna organizacijska struktura in ali že poznajo holakracijo ter kakšno je njihovo mnenje o njej. Prav tako si želimo izvedeti, ali se zavedajo, katere kompetence jim bodo v prihodnosti služile za lažje vodenje ljudi. Na podlagi zbranih odgovorov bomo oblikovali stališča za priporočila podjetjem, kako naj se z izzivi v praksi srečujejo v prihodnje in ali je lahko sprememba organizacijske strukture pravi odgovor na izzive.

S pomočjo intervjujev želimo pridobiti odgovore na tri temeljna raziskovalna vprašanja:

RV1: Kateri so vzroki za potrebo po spremembi organiziranosti podjetij?

RV2: Kakšna so stališča vodij v zvezi s holakracijo?

RV3: Katere kompetence potrebuje vodja za uspešno vodenje holakratično organiziranega podjetja?

Empirična analiza je izvedena s pomočjo interpretacije odgovorov na vprašanja v intervjuju, v katerem sodeluje šest posameznikov iz različno velikih slovenskih podjetij. Tabela 4 predstavlja korake raziskovalnega procesa.

Tabela 4: Predstavitev korakov empirične analize

Korak 1	Izbor vsebine za empirično raziskavo.
Korak 2	Izbor primernih posameznikov za izpeljavo empirične raziskave.
Korak 3	Izbor vprašanj za intervju.
Korak 4	Predstavitev namena in ciljev raziskave izbranim posameznikom.
Korak 5	Intervju z izbranimi sodelujočimi.
Korak 6	Analiza odgovorov na vprašanja.
Korak 7	Interpretacija odgovorov ter primerjava z teoretičnimi usmeritvami.

Vir: Lastno delo.

Koraki raziskovalnega procesa si med seboj sledijo po smiselnem, konsistentnem vrstnem redu. Za vsako izvedbo naslednjega koraka v raziskavi je treba korak pred tem temeljito opraviti in ga razumeti, da bi lahko tako raziskavo pripeljali uspešno do smiselnih zaključkov. Koraki empirične analize so izbrani v tem vrstnem redu, da so za vse udeležence jasni, ter imajo izoblikovan cilj in namen.

4.2 Metodologija in zbiranje podatkov

V raziskovalni metodologiji v osnovi ločimo strukturirane in nestrukturirane intervjuje. Strukturirani intervju se pojavlja takrat, ko želimo iz njega potrditi ali ovreči vnaprej postavljene teze. Izvajalca strukturiranega intervjuja največkrat ne zanimajo nova in dodatna odkritja s področja izvajanja intervjuja, vendar se posveča bolj dejstvu, s katerimi lahko postavljene teze preverja. Tako so pri strukturiranem intervjuju vnaprej določena vprašanja. Podajajo pa se tudi točno specifični odgovori v obliki izbranih možnosti, dihotomnih ali večstopenjskih odgovorov.

Nestrukturirani intervju je nasprotje strukturiranega. Gre za najbolj prilagodljiv način intervjujev, ki ga je zaradi odprtosti vprašanj ter manjšega usmerjanja s strani izvajalca intervjujev mnogo težje načrtovati, kot je to značilno za strukturirani in polstrukturirani intervju. Ena od slabosti nestrukturiranega intervjuja je izjemno zahtevna analiza (Wilkinson & Birmingham, 2003, str. 45). Izvedemo ga s pomočjo neformalnega pogovora, ki omogoča spontano postavljanje vprašanj, nevarnost le-tega pa je, da tako pogovor vodimo v smer, ki nam ne bo omogočala izbora in analize pravih podatkov.

Za namen naše raziskave smo izbrali polstrukturirani intervju. Uporablja se ga takrat, kadar želimo zbrati tudi nekatere dodatne informacije in priti do dodatnih spoznanj, pri čemer je stopnja obvladljivosti tovrstnega intervjuja zadostna. V primerjavi z nestrukturiranim je pri polstrukturiranem intervjuju večina vprašanj vnaprej določenih. Kljub temu je pri vsakem vprašanju prostor za podrobnejši odgovor oziroma misel (Wilkinson & Birmingham, 2003, str. 45).

Polstrukturirani intervjuji so bili izvedeni za namen odgovarjanja na raziskovalna vprašanja in za doseg ciljev magistrskega dela. Za intervjuje smo se odločili, saj lahko ob skrbnem izboru vprašanj ter sodelujočih v intervjuju dobimo najbolj poglobljeno podajanje stališč zaposlenih. Intervju kot metoda analize namreč omogoča kvalitativno raziskavo, kjer skozi pogovor s sodelujočimi pridobivamo želene informacije na zastavljena vprašanja v zvezi z izbrano tematiko (Weiss, 1994, str. 123). Vodje so k intervjuju pristopili posamično, s tem smo jim pa omogočili bolj temeljito razmišljanje o izbrani tematiki ter prosto možnost odgovorov na vsako izmed postavljenih vprašanj.

S pomočjo odgovorov na vnaprej postavljena vprašanja bomo dobili bolj jasno sliko različnih vodij o stališčih, ki smo jih obravnavali v teoretičnem delu. Že v osnovi se namreč predvideva, da ima vsaka organizacija in vsak posameznik, glede na vlogo v njej, drugačno stališče glede obravnavane tematike.

Odgovore na vsa tri raziskovalna vprašanja bomo pridobili s pomočjo interpretacije odgovorov na vprašanja v intervjuju. Vsako raziskovalno vprašanje se deli na več bolj specifičnih podvprašanj, kar nam omogoča boljši vpogled na resnično dogajanje ter boljšo

interpretacijo odgovorov. Prav tako vežemo vsa temeljna raziskovalna vprašanja, tako kot podvprašanja na specifične, ki smo jih obravnavali v teoretičnem delu.

4.3 Predstavitev udeležencev

Izbrani posamezniki prihajajo iz različno velikih slovenskih podjetij, prav tako iz različnih industrij. Osnova izbora posameznika je bila, da je le-ta v vlogi vodje ter da ima v svoji ekipi tudi predstavnike nove generacije, saj lahko tako boljše oceni tudi pogled in delovanje nove generacije posameznikov, katerih razmišljanje in delovanje bo ključno prispevalo k dinamiki poslovanja v prihodnje. Stremeli smo k temu, da posameznike izberemo iz različno velikih slovenskih podjetij, da bi lažje ocenili razmišljanja o tem, kako bi holakratična organiziranost vplivala na različno velika podjetja. To prikazuje tudi tabela 5.

Tabela 5: Predstavitev udeležencev intervjuja

A	Ženska	32	Višješolska	vodja kadrovskega oddelka
B	Moški	39	Visokošolska	vodja oddelka za informatiko
C	Ženska	38	Visokošolska	vodja kadrovskega oddelka
D	Moški	42	Visokošolska	direktor družbe
E	Moški	37	Višješolska	vodja ekipe za razvoj programske opreme
F	Ženska	45	Višješolska	direktor operativnega delovanja podjetja

Vir: Lastno delo.

Izbrani posamezniki v intervjuju so vodje oddelkov ali predstavniki vodilnega kadra v družbah. Kot vodje se srečujejo z različnimi zunanjimi dejavniki, ki vplivajo tako na njihov način vodenja kot oblikovanja strategij znotraj podjetja, v katerem delujejo. Prav tako morajo zaradi svoje narave dela biti neprestano v stiku z dogajanjem na trgu. Tako menimo, da nam bodo lahko prikazali realno sliko razmišljanja vodij, ki jo lahko razširimo tudi na ostale vodje v Sloveniji v isti starostni ali izobrazbeni skupini.

V delu posamezniki, s katerimi smo intervju opravili, niso imensko izpostavljeni. Željo vseh sodelujočih v intervjuju po anonimnosti smo upoštevali, saj bi lahko odkriti odgovori vplivali na njihovo vlogo znotraj organizacije.

4.4 Protokol intervjujev

Intervju se je z vsakim posameznikom izvedlo na podoben način. Najprej mu je bila na kratko predstavljena teoretična vsebina magistrskega dela in obrazložen pogled na holakracijo. Opaziti je, da posamezniki s samim izrazom holakracija niso domači, ko pa smo jim obrazložili, kaj to je, je zaznati okvirno poznavanje področja. Nato je bila tudi na kratko razložena njihova vloga v intervjuju in potek samega intervjuja ter razlog izbora prav tega posameznika.

Intervju je bil izveden v delovnem času, v večini na delovnem mestu posameznika. Na tak način si tudi z izborom okolja intervjuja posamezniki lažje predstavljajo, kaj bi spremembe organizacijske strukture pomenile za njihovo podjetje. Vsak intervju je v povprečju trajal eno uro, skupaj z uvodnim delom predstavitve tematike. Sama vprašanja so v intervjuju bila razdeljena na tri sklope, pod vsakim sklopom je bilo nekaj podvprašanj, za lažje povezovanje tematike z različnimi podtemami.

Intervju začnemo z bolj splošnimi vprašanji o njihovem trenutnem delovanju v okolju, kjer so zaposleni, ter opaznanju sprememb na trgu. Na ta način skušamo posameznike vpeljati v tematiko in jim odpreti področja razmišljanja, ki jih bodo potrebovali tudi v nadaljevanju intervjuja. Tako jih pripravimo na bolj kompleksna in osredotočena vprašanja v nadaljevanju, kjer bo treba razmisliti tudi o povezavah med vzroki in morebitnimi posledicami sprememb.

V drugem sklopu vprašanj preidemo neposredno na tematiko, povezano s holakracijo. Predvsem nas zanima poznavanje področja ter njihov pogled na pozitivne ali negativne učinke takšne organiziranosti. Učinke sprememb poskušamo povezati z odzivi zaposlenih v organizaciji, da bi bolje razumeli obsežnost sprememb, ki jih je treba narediti ob spremembi organizacijske strukture. Prav tako pa v nadaljevanju želimo razumeti njihov vidik na prevzemanje odgovornosti in proaktivnost pri zaposlenih kot kompetenci, ki sta v holakratičnem okolju veliko bolj potrebni.

Tretji sklop vprašanj se osredotoča na kompetence pri vodenju, saj zaznavamo, da je z vpeljavo novih organizacijskih struktur potreben tudi drugačen pristop k vodenju posameznikov. Realna ocena trenutne situacije v podjetju glede potrebnih kompetenc vodij je del, ki lahko zagotovi osnovo za uspešno izpeljavo morebitnih sprememb.

Namen analize odgovorov vseh treh sklopov je izoblikovati priporočila podjetjem ob zaznavanju potreb po spremembah in morebitnih posledicah le-teh. Prav tako želimo z analizo zaznati trenutno stanje podjetij in vodij v njih pri zaznavanju novih oblik organizacijskih struktur in potrebnih kompetenc posameznikov za vpeljavo le-teh ter uspešno vodenje v prihodnje. Struktura intervjuja je v prilogi magistrskega dela.

5 PREDSTAVITEV REZULTATOV

Naslednje poglavje je namenjeno predvsem razmisleku o empirični raziskavi. Najprej sledi analiza intervjujev ter interpretacija rezultatov, v nadaljevanju pa še konkretni odgovori na tri raziskovalna vprašanja in priporočila za prakso, ki temeljijo na ugotovljenem v magistrskem delu. Ugotovljeno bomo poskušali povezati z ugotovitvami, pridobljenimi iz teorije, in nato ocenili odstopanja.

V nadaljevanju sledi analiza vseh treh sklopov vprašanj v intervjuju. S pomočjo interpretacije odgovorov bomo odgovorili na vsa tri raziskovalna vprašanja. Vprašanja

intervjuja so bila zastavljena tako, da nam njihovi odgovori pomagajo odgovoriti na temeljna raziskovalna vprašanja, obenem pa pomagajo ugotoviti trenutno stanje na trgu, povezano s spremembami, ki se dogajajo v organizacijah – tako na individualni ravni kot na ravni organizacije, povezane z njeno organizacijsko strukturo.

5.1 Vzroki za potrebo po spremembi organizacijskih struktur

V prvem sklopu vprašanj smo intervjuvance spraševali o vzrokih za potrebo po spremembi organizacijske strukture v podjetjih. Zanimalo nas je, kako posamezniki vidijo trenutno stanje v svojem podjetju ter različne dejavnike, ki vplivajo na potrebo po spremembah. Predvsem, ali te dejavnike sploh zaznajo in v kolikšni meri. Prvo vprašanje se je nanašalo na trenutno organizacijsko strukturo v podjetju posameznika. Glede na heterogeno velikost podjetij intervjuvancev smo želeli pridobiti splošno stanje poznavanja, predvsem pa vpeljave različnih organizacijskih struktur podjetij. Ugotovljeno je bilo, da večina podjetij še vedno deluje centralizirano. "Naša organizacijska struktura je centralizirana. Lahko bi rekli sicer bolj ploščata, prejšnja je bila pa tipično hierarhična.", "Struktura je hierarhična, oddelčna."

"V prejšnjem letu smo izvedli reorganizacijo na "middle management" nivoju – tako lahko rečemo, da je trenutna organizacijska struktura še vedno hierarhična, vendar smo jo na "middle management" nivoju že zelo sploščili. Sedaj nimamo več toliko nivojev." Manjša podjetja so sicer bolj ploščata, decentralizirana, z manj nivoji med posameznimi segmenti. Presenetilo nas je dejstvo, da so se v preteklih dveh letih, še bolj pa v tem letu 2020, po Covid-19 situaciji, večja podjetja odločila na določenih segmentih bolj decentralizirati, sploščiti in temu primerno zagotoviti večjo učinkovitost in produktivnost. "Pred Covid-19 situacijo smo o tem govorili, takoj v juniju, ko smo prišli nazaj v pisarne, pa smo začeli vpeljevati manjše spremembe znotraj mojega oddelka. Zaznali smo, da potrebujemo več komunikacije med oddelki, predvsem pa hitrejše odločitve znotraj posameznih projektnih skupin.", "Ker smo manjše podjetje, imamo le tri nivoje, sedaj razmišljamo, da bi iz treh naredili le dva."

Pri naslednjem vprašanju smo se osredotočili na agilnost delovanja in hitrost odzivanja na spremembe v organizacijskih strukturah, v katerih trenutno delujejo naši intervjuvanci. Ocenimo lahko, da so pričakovano hierarhično usmerjene strukture počasnejše, kot pa tiste bolj ploščate in z manj nivoji, preko katerih se prenašajo informacije in odločitve. "Hitrost odzivanja na spremembe ocenjujem kot srednje hitro. Predvsem imamo izziv v komunikaciji med nivoji in prevzemanju odgovornosti za odločitve. Vedno je vprašanje, kateri nivo bo sprejel odločitev, in tako velikokrat pridejo "brezvezne" odločitve na mojo mizo." "Ker se je ravno po uvedbi nove organizacijske strukture začelo na trgu zaradi Covid-19 situacije dogajati veliko sprememb, lahko ocenim, da smo s sploščeno strukturo vsekakor veliko pripomogli k doseganju rezultatov med tem obdobjem in hitremu prilagajanju na spremembe."

Sogovorniki, ki so v vlogi direktorjev ali članov uprave, bi si v večini želeli, da bi se več odločitev sprejelo na nižjih ravneh. "V večjih sistemih je hitrost vedno izziv, zato smo sploščili organizacijsko strukturo ravno na srednjem managementu in jasno določili odgovornosti posameznikom, ki so vodje posameznih oddelkov. To je bil tudi razlog za reorganizacijo – večja agilnost." Posamezniki se zavedajo, da vodi organizacijska sploščenost v veliko učinkovitejšo strukturo. Vodje v večjih podjetjih poskušajo reorganizirati delovanje v svojih oddelkih, izziv imajo z reorganizacijo na ravni podjetja.

Kot enega izmed vzrokov za potrebo po reorganizaciji organizacijske strukture v podjetjih smo skozi delo navajali tudi prihod novih generacij na trg. Zanimalo nas je, kako vodje v podjetjih vidijo vpliv novih generacij in kako le-te vplivajo na dinamiko ekip in delovanja podjetja.

"Vpliv postaja vedno večji, motivacija mlajših generacij je velikokrat vezana bolj na smisel kot na stabilnost, kar je bila motivacija prejšnjih generacij, temu primerno bomo morali reorganizirati dinamiko dela in poslovanje.", "Nove generacije želijo imeti več svobode pri svojem delovanju in pri organiziranosti delovnega okolja. Prepoznati je, da želijo jasna navodila, kakšne delovne naloge imajo in kaj se od njih pričakuje. Jasno želijo imeti v podjetju načrtano karierno napredovanje, večkrat potrebujejo povratno informacijo o delovanju ter tudi o postavljeni strategiji in doseganju ciljev. V kolikor organizacijska kultura ni temu naklonjena, odidejo. Temu primerno smo v podjetju začeli prilagajati tudi organizacijski kulturo. Da bi pa samo zaradi njih uvajali spremembe, to pa ne."

"V podjetju imamo večinoma zaposlenih generacije Y, zato si drugačne kulture, kot jo imamo – odprte, ki temelji na zaupanju, sploh ne znamo predstavljati. Definitivno menim, da bodo generacije, ki še prihajajo, naredile še močnejši preskok pri razmišljanju in delovanju podjetij." Vodje zagotovo zaznavajo spremembe, ki se dogajajo s prihodom novih generacij. V večjih podjetjih, kjer je treba usklajevati delovanje več generacij naenkrat, to izpostavljajo kot izziv. Vsi pa večkrat poudarijo, da je to le eden od izzivov trenutno na trgu in ne poglobitni, da bi se spremembe organizacijske strukture izvajale

"Večji izziv kot z novimi generacijami imamo trenutno s Covid-19 situacijo in nepredvideno prihodnostjo. Opažamo pa, da so mladi delo od doma kar vzeli za svoje in so veliko bolj produktivni, ko jim je omogočena svoboda."

Eden od vzrokov, ki so jih vodje prepoznali za relevantnega za potrebo po spremembi organizacijske kulture, je tudi digitalizacija. Zanimalo nas je, kako vpliva proces digitalizacije na njihovo trenutno organizacijsko strukturo. "Trenutno se vpliv digitalizacije kaže v določenih procesih in na določenih delih naše organiziranosti. Komunikacija postaja bolj vseobsegajoča. Zaradi večjega dostopa do podatkov se počasi izboljšuje tudi vpogled v poslovanje. Procesi pa so še vedno močno pod vplivom tradicionalnih pristopov.", "Je povezana in ni povezana – ne pogojujeta ena druge. Digitalizacija je nekaj, kar je v podjetju

dandanes osnova. Vse spremembe morajo biti podprte z digitalizacijo in digitalizacija nas sili v spremembe."

Vsi posamezniki so proces digitalizacije v podjetju videli kot pomemben del podpore spremembam, ki se v njihovih podjetjih dogajajo. Digitalna orodja jim v njihovi organizacijski strukturi trenutno pomagajo predvsem pri komunikaciji, nadgradnji procesov, boljšem odločanju, večji transparentnosti. "V trenutni organizacijski strukturi so digitalna orodja nadgradnja našega načina poslovanja.", "Glede na to, da smo podjetje, ki deluje v IT panogi, imamo interno vse procese, podprte z digitalnimi orodji. Sedaj nas čaka še korak naprej, kako zaradi podprtosti z digitalnimi orodji začeti delati na reorganizaciji strukture, saj smo z uvedbo orodij spreminjali tudi procese."

Analiza odgovorov prvega sklopa nam je jasno pokazala, da se vodje zavedajo več vplivov na potrebe po spremembah znotraj podjetij. Vplive novih generacij, digitalizacije, Covid-19 situacije že močno čutijo v svojih podjetjih in temu primerno se znotraj podjetij dnevno pogovarjajo in sprejemajo spremembe. Večina meni, da je Covid-19 potrebe po spremembah še okrepil in pohitril. "Zaradi Covid-19 situacije smo letos sprejeli kar nekaj sprememb, reorganizirali kar nekaj procesov, preoblikovali način delovanja ekip. Tudi delo od doma je pomembno vplivalo na način razmišljanja in potrebo po spremembi kulture podjetja. Novo kulturo podjetja gradimo na zaupanju."

Presenetljivo je že kar nekaj podjetij razmišljalo o spremembi organizacijske strukture. Nekatera so med tem časom spremembe že uvedla znotraj ekip ali nivojev. V večini imajo z reorganizacijami izziv večja in bolj tradicionalno usmerjena podjetja, tam je v večini organizacijska struktura še strogo hierarhična.

5.2 Holakracija – stališča vodij

V drugem sklopu vprašanj smo se dotaknili teme holakracija. Zanimalo nas je, koliko holakracijo poznajo, kje vidijo pozitivne/negativne učinke take strukturiranosti na delovanje podjetja ter kakšni pogoji bi morali biti vzpostavljeni, da bi bila holakracija uspešna. Večina za holakracijo kot organizacijsko strukturo ni še slišala in je ne pozna. Tisti, ki so se z reorganizacijo že ukvarjali, pa jo poznajo le bežno. Ugotavljamo, da je sama beseda zelo neznana v slovenskem prostoru. "Slišal sem zanjo in jo grobo poznam. Vendar sem slišal zanjo v povezavi s start-up podjetji.", "Prvič slišim za holakracijo, povej mi prosim več o tem." Po tem, ko smo posameznikom povedali nekaj več o tem pristopu in tudi vseh ostalih organizacijskih strukturah, jim je bila holakracija bolj jasna in so jo povezovali s čistim nasprotjem hierarhičnega organizacijskega pristopa.

Več raznolikih odgovorov in prave poglede slovenskih vodij na tak tip organizacijske smo prejeli pri naslednjem vprašanju – kje vidijo izzive in kje prednosti take organizacijske strukture. "Največji izziv vidim pri vprašanju, kako spremljati učinkovitost posameznika, ki je prisoten in deluje v več različnih krogih. S tako organiziranostjo verjamem, da pridemo

hitreje do cilja. Vprašanje, ki se mi poraja, pa je, ali so tej cilji dovolj učinkoviti.", "Največji izziv vidim pri vidiku demokracije. Le-ta je pri sprejemanju strateških odločitev lahko izziv."

"Če pogledamo, da je v podjetju le približno 20 % proaktivnih ljudi, težko verjamem, da bi taka strukturna oblika delovala. Vsekakor pa ponuja raznolikost učenja, saj verjamem, da z vsako vlogo, ki jo imaš znotraj kroga, lahko pridobiš raznolika znanja." Pri analizi odgovorov vidijo posamezniki največje izzive pri učinkovitosti takega načina delovanja v sprejemanju odgovornosti posameznikov. "Potencialno skrivanje pred odgovornostjo, ker ni jasnih struktur, predvsem na mejnih področjih, je sigurno eden od največjih izzivov, ki jih zaznavam." Prav vsi pa so pri odgovorih tudi omenili, da je treba vzporedno s tako organizacijo vzpostaviti tudi novo organizacijsko kulturo in tukaj izpostavili nov dvom, da je to dolgotrajen proces, zato tudi dvom o sami učinkovitosti holakracije.

Izpostavljen največji pozitivni vidik take organiziranosti pa je definitivno vključenost širše skupine ljudi v več različnih nalog, možnosti prenosa znanj in večjega ter boljšega sodelovanja ter komunikacije med oddelki. "Pozitivna večja angažiranost širšega kroga zaposlenih je sigurno velik plus.", "Verjamem, da zaposlene tak način "prisili" v večjo proaktivnost ter sprejemanje odgovornosti."

Glede na veliko izpostavljenih izzivov take strukturiranosti v podjetjih intervjuvancev smo z naslednjim vprašanjem želeli izvedeti, kateri pogoji bi morali biti po njihovem mnenju izpolnjeni, da bi taka struktura delovala. Ker so predstavniki različno velikih podjetij, so bili odgovori, ki smo jih dobili, pričakovano raznoliki. Predstavniki večjih podjetij dvomijo o uspešnosti reorganizacije celotnega podjetja v holakracijo.

"Težko, da bi podjetje reorganizirali na generalnem nivoju. Ne verjamem v učinkovitost holakratične strukturiranosti v našem podjetju. Smo le največji zaposlovalec v Sloveniji in temu primerno je naša struktura zelo zapletena."

Kljub vsemu pa predstavniki večjih podjetij vidijo možnost vpeljave takega načina organiziranosti znotraj oddelkov ali pri posameznih projektih. "Če bi dobro definirali naloge in vloge znotraj oddelka, potem bi lahko poskušali tak način delovanja uvesti znotraj posameznih oddelkov v podjetju. Na tak način bi zagotovili večjo agilnost ter več sodelovanja med zaposlenimi.", "Kultura v podjetju bi morala sloneti na transparentni komunikaciji, razmišljam pa tudi o tem, da bi morala biti delovna zakonodaja bolj odprta, manj osnovana na sistematizaciji."

V srednje velikih podjetjih vidijo več možnosti za reorganizacijo, obenem pa lahko tudi jasneje določijo pogoje za uspešno izpeljavo. "Močna ustava, detajlno dogovorjena, podprta s strani lastniške strukture. Takoj za tem verjamem, da bi morali veliko delati na spremembi organizacijske kulture. To pa se ne zgodi iz danes na jutri.", "Sigurno bi morala biti ustava najprej zelo jasno dorečena. In reorganizacija bi morala potekati top-down z odobritvijo managementa." Največjo možnost za uspešnost take strukture v praksi vidijo predstavniki

manjših podjetij. "Mislim, da če bi se lastnik odločil, bi pri nas to šlo. Seveda pod pogojem, da bi reorganizacijo naredili po korakih, s pomočjo zunanje podpore, predvsem pa s točno določenim namenom, da vemo, zakaj to počnemo.", "Glede na to, da smo manjše podjetje, bi lahko rekla, da delujemo že zelo podobno. Med seboj si pomagamo, več zaposlenih opravlja več vlog. Tudi sama poleg vodenja kadrovske službe pomagam še vedno pri podpori strankam, kar je bilo moje prejšnje delovno mesto."

Zanimivo pa je dejstvo, da so skoraj vsi omenili, da bi v primeru take organiziranosti moralo podjetje poskrbeti tudi za večjo usmerjenost v ljudi. "Poleg vseh izpolnjenih pogojev, ki sem jih že omenil, pa mislim, da bi bilo potrebno delati več z ljudmi in vzpostaviti tako kulturo, ki bi temeljila na zaupanju in vodenju.", "Menim, da bi morali v taki strukturiranosti veliko več časa nameniti komunikaciji, transparentnemu dialogu, ki pa je lahko vzpostavljen le takrat, ko ima podjetje zdrave temelje."

Zanimivo je, da je pri odgovorih le nekaj posameznikov izpostavilo kot izziv holakratične strukturiranosti proaktivnost – reaktivnost zaposlenih. "Ko vlada v podjetju holakracija, bi rekel, da bi morali biti zaposleni proaktivni. Ocenjujem, da jih imamo v podjetju 60 %. Kar je odlična osnova za izpeljavo reorganizacije.", "Pri nas jih je kar nekaj, ko smo izbirali vodje, smo izbirali proaktivno usmerjene ljudi, temu primerno so povlekli s seboj še ostale posameznike."

"Lahko rečem, da verjamem v pravilo ali potrjujem pravilo 80 : 20. Torej 20 % ljudi dela za 80 %. Ocenjujem, da smo povprečno učinkoviti.", "To je moj večni izziv, v našem podjetju jih je 10 %. Žal. Za to pa verjetno ne verjamem v uspešnost holakracije."

Ko je govora o proaktivnosti zaposlenih in posledično prevzemu odgovornosti za opravljanje posamezne naloge oziroma vloge, so posamezniki skeptični glede delovanja holakracije. Iz odgovorov razberemo, da je le malo ljudi, predvsem v večjih podjetjih, proaktivnih in temu primerno je vodje strah neprevzema odgovornosti s strani zaposlenih. Vendar kljub vsemu lahko zaključimo, da posamezniki tega izziva niso izpostavili kot prvega ali največjega pri vpeljavi holakracije.

5.3 Kompetence za holakratične oblike

V tretjem sklopu vprašanj pa smo se dotaknili vloge vodje v prihodnosti, posledično povezane tudi s holakratično strukturiranostjo organizacij, saj lahko glede na izpostavljena dejstva znotraj naloge sklepamo, da bomo v prihodnje v podjetjih videli vedno več sploščenih organizacijskih struktur. Vodje so bili pri vprašanju o razvoju in potrebnih kompetencah vodje v prihodnosti enotni. "Čustvena inteligenca, komunikacijske veščine, znanje tehnologije, multidisciplinarnost.", "Zelo visoko razvito čustveno inteligenco. Dobro mora imeti razvite komunikacijske veščine, velik poudarek dajem tudi poslušanju. Vsekakor bo moral obvladati ali imeti vsaj nagnjenje k učenju novih tehnologij, delno tudi znanje različnih psiholoških vrlin.". "Novodoben vodja bo moral poznati veščine coachinga, imeti

mentorja in biti mentor, veliko več časa bo moral posvečati ljudem. Kar opažam, je tudi to, da te nove generacije kar malo izzivajo – zato menim, da bo vodenje z zgledom nujno.", "IT znanje, emocionalna in socialna inteligenca, komunikacija, avtentičnost, integriteta."

Iz odgovorov povzamemo, da se vodje zavedajo potrebe po razvoju svojih veščin, kot odgovor na nenehno spreminjajoče se okolje, nove generacije kot novo delovno silo ter vse večjo digitaliziranost okolij.

Glede na dobro poznavanje kompetenc, ki bodo potrebne za prihodnost, smo želeli od vodij izvedeti, kako ocenjujejo raven razvitosti le-teh v njihovih podjetjih. "Dobro do prav dobro. V to se precej vlaga v podjetju in verjamem, da se to kaže kot napredek.", "Več imamo vodij s slabše razvitimi navedenimi kompetencami kot tiste z boljšimi. Še moramo delati na tem, razvoj kompetenc je povezan tudi s kulturo v podjetju. Mi jo počasi spreminjamo."

"Lahko rečem, da srednje dobro. Tisti, ki imajo že iz osnove bolj razvito čustveno inteligenco, so boljši vodje, saj so bolj usmerjeni v ljudi in manj v naloge.", "V zadnjih dveh letih veliko več vlagamo v izobraževanja vodstvenih veščin, začeli smo tudi z vzpostavljanjem coaching platforme." Stanje v slovenskih podjetjih bi tako lahko ocenili kot srednje, kar se tiče razvoja vodstvenih veščin in usmerjenosti k ljudem.

Vse naštetе veščine so potrebne tudi pri vodjih holakratično strukturiranih organizacij, saj je v le-teh potrebna odlična komunikacija, vzpostavljena coaching kultura, spodbujanje motiviranosti ljudi, prevzemanje odgovornosti ter zaupanje med deležniki posameznih krogov. Vse naštetо lahko dosežemo le z zdravimi temelji podjetja.

Agilnost organizacije bo v prihodnosti ključna osnova za uspešno delovanje podjetij. Posledično nas je zanimalo, kako podjetja v trenutni fazi zaznavajo agilne metodologije delovanja in katere v praksi tudi uporabljajo. "Nekatere res uporabljamo. Na primer Design thinking metodo uporabljamo na različnih workshopih, predvsem ko ustanavljamo nov brand ali delamo re-branding za določene blagovne znamke. To največkrat izvedemo kar s pomočjo zunanjega izvajalca. Metodo Agile in Scrum pa večkrat uporabljamo na sestankih na nivoju srednjega managementa.", "Pri projektih uporabljamo predvsem Scrum metodo". Pri manjših oziroma srednjih podjetjih je opažena veliko večja uporaba agilnih metod kot pri velikih.

"Ne direktno, sam pristop je agilen, predvsem pri reakcijah na dogodke na trgu in pri reševanju težav.", "Ne poznamo in ne uporabljamo agilnih metod. Željo jih imam vpeljati, ampak trenutno ni časa za to, bi si pa želel delavnice na to temo."

Ker smo večkrat omenili, da je v organizacijah za izpeljavo reorganizacije v holakratično usmerjenost pomembna dobro vzpostavljena kultura zaupanja in usmerjenosti v ljudi, nas je zanimalo, ali imajo podjetja za to vzpostavljene temelje. Eden izmed prvih korakov k taki kulturi je tudi dobro razvit program mentorstva, coachinga, trenerstva ipd. – skratka program, ki zagotavlja stalen razvoj zaposlenih. "Mentorstvo imamo zelo dobro razvito, tudi

sam sem mentor. Coaching počasi razvijamo, na management nivoju se večkrat poslužujemo zunanjih coachev. Trenerstvo pa imamo razvito le v prodaji – torej vzpostavljeno imamo majhno ekipo prodajnih trenerjev, ki trenirajo naše prodajalce.", "Ja, pri nas imamo vse našteto, torej interne coache, interne trenerje za prodajno usmerjene funkcije ter sistem mentorstva. Mislim, da kar super funkcioniira."

"Pri nas imamo zelo dobro razvit "buddy sistem" – torej, ko posameznik vstopi v podjetje, dobi mentorja, ki mu pomaga pri onboardingu in ga potem spremlja tudi v nadaljevanju". Presenetljivo imajo večje organizacije že zelo dobro vzpostavljene naštete sisteme. Pri manjših podjetjih se pa večkrat poslužujejo zunanjih delavnic na te tematike ali zunanjih coachev.

Največji razkorak v razmišljanjih je pri posameznikih zaznati pri razvoju zaposlenih in višini vložka, ki ga podjetja namenijo za to področje. Vsi se zavedajo, da je v zaposlene treba vlagati, vendar se sprašujejo, kako bolje meriti zastavljene KPI-je posameznih izobraževanj ter kako vzpostaviti tak sistem, ki bo stalen, namenjen osredotočenemu razvoju posameznika ter merljiv. "Kot član uprave za področje se vedno sprašujem, koliko vložka nameniti razvoju svojih sodelavcev, saj imam vedno občutek, da naredimo izobraževanje, po tem pa se vse skupaj vrne v stare tirnice.", "Lahko rečem, da smo šele v zadnjem letu, ob vzpostavitvi coaching platforme v podjetju, začeli o razvoju posameznikov razmišljati dolgoročno in postavljati temu primerne KPI-je. Sedaj toliko lažje zagovarjam vloške v področje nadgrajevanja mehkih vodenjskih veščin."

6 DISKUSIJA

Z raziskovalno nalogo smo odgovarjali na tri ključna raziskovalna vprašanja, s katerimi smo želeli izvedeti stališča slovenskih vodij v različno velikih podjetjih na temo holakracije ter potrebne veščine za vodenje strateško usmerjenih podjetij v bolj sploščene strukture. Opažanja na trgu nam povedo, da so slovenska podjetja še vedno v večini strogo hierarhično usmerjena.

Večja sploščenost struktur se pričakovano kaže v manjših podjetjih. Temu primerno je tudi poznavanje vodij samega izraza holakracija ali ostalih omenjenih sploščenih struktur v nalogi. Vodje holakratični pristop slabo poznajo, večina za njega še ni slišala. Predvsem pa niso vedeli nič o holakratični ureditvi, ustavi ter načinu delovanja tako strukturiranega podjetja. To dejstvo nam da vedeti, da je slovenski trg, kar se novih pristopov delovanja tiče, še vedno konservativen. Lahko povzamemo, da so manjša in zagonska podjetja še najbolj odprta za nove pristope in razmišljanja o možnostih reorganizacij. Pohvalno je, da se vodje zavedajo vzrokov za potrebo po spremembi organiziranosti v podjetjih.

Trenutna situacija na trgu, povezana s Covid-19, je vse naštete vzroke še potrdila in nam še bolj odprla sliko delovanja podjetij in posameznikov v prihodnosti. Prav tako so se odprla

nova vprašanja dela na daljavo, večje potrebe po reorganizaciji podjetij zaradi večje fleksibilnosti na nenehno spreminjajoči se trg ter večje digitalne usmerjenosti. Temu primerno so se podjetja odzvala z razmišljanjem o novih načinih delovanja, kar je spodbudno. Verjamemo, da bo ta val skupaj z dobro ozaveščenostjo vodij pozitivno vplival na prihajajoče spremembe pri organiziranosti podjetij, pri vzpostavljanju kulture zaupanja ter pri naravnosti delovanja na ljudi.

Vodje v podjetjih opažajo potrebe po spremembah, zavedajo se prednosti in slabosti trenutnih organizacijskih struktur v podjetjih, kjer so zaposleni. Ob poznavanju vzrokov za spremembo prav vsi stremijo k novim tehnikam in metodam delovanja in posledično uvajanja sprememb. Konkretni, že izpeljani procesi, povezani z reorganizacijo organizacijskih struktur v podjetjih, se nanašajo večinoma na potrebo po boljši, hitrejši komunikaciji ali že vpeljeni digitalizaciji v podjetje in temu primerno potrebi po spremembi procesov delovanja. Večinoma vsi intervjuvanci navajajo naslednje vzroke za potrebo po spremembi:

- hitrejša odzivnost na spremembe na trgu,
- vedno večji vnos digitalnih orodij in digitalizacije procesov v podjetjih,
- zmanjševanje stroškov, vstop na nove trge,
- vstop novih generacij na trg,
- boljša komunikacija, potreba po večji proaktivnosti zaposlenih.

Glede na kulturo podjetja in trenutno organiziranost so posledično tudi podjetja bolj ali manj odprta za nove načine delovanja, uporabo novih agilnih metod ter bolj sploščenih organizacijskih struktur.

Holakratična organizacijska struktura je v slovenskih podjetjih in pri vodjih precej neznana. Ob razlagi pojma večina vodij tako organizacijsko strukturo prepozna v manjših in zagonskih podjetjih, vodje v večjih podjetjih si težko predstavljajo tak način delovanja. Pripravljenost podjetij za reorganizacijo ocenjujemo kot srednje močno. Presenetljivo so nekatera večja podjetja že pričela s sploščitvijo organizacijskih struktur, predvsem s potrebo po hitrejši odzivnosti na spremembe na trgu ali zaradi nižjih stroškov poslovanja. Podjetja reorganizacijo v večini uvajajo znotraj posameznih oddelkov ali na ravni srednjega managementa. V večini večjih podjetij je potreba po reorganizaciji izhajala iz digitalizacije procesov, s katero posledično niso imeli več potrebe po toliko ravneh menedžiranja v podjetju. Hkrati pa so znotraj oddelkov zaradi boljše organizacije dela in hitrejšega prenosa informacij uvedli bolj sploščne strukture. Vodje ocenjujejo srednjo raven proaktivnosti svojih zaposlenih. Vodje v manjših podjetjih proaktivnost svojih zaposlenih veliko bolje ocenjujejo. V večjih podjetjih, kjer sami povedo, da je možnost neprevzemanja odgovornosti zaradi takšne strukture večja, enačijo število proaktivnih posameznikov s formulo $80 : 20$. Temu primerno izražajo skrb, povezano s holakratično organiziranostjo. Da bi torej holakracija v večjih podjetjih zaživela, menijo, da bi najprej bilo treba spremeniti

organizacijsko kulturo, ki bi bolj podpirala in tudi spodbujala proaktivnost zaposlenih. V nasprotnem primeru, si takega načina organiziranosti ne predstavljajo, saj ga enačijo s "kaosom".

Poleg vsega že naštetega vidijo vodje potencialne ovire v holakratično organiziranem podjetju v načinu nagrajevanja in merjenja učinkovitosti, ki bi moral biti postavljen drugače, kot je postavljen v večini podjetij danes. Kultura podjetja pa bi morala temeljiti na zaupanju in transparentnosti, kar ni najpogostejši primer trenutnih organizacijskih kultur v slovenskem prostoru.

Presenetljivo pa prav vsi v takšni strukturiranosti vidijo veliko možnosti rasti vsakega posameznika in posledično organizacije, predvsem pri vzpostavljanju širšega pogleda na delovanje podjetja, saj je vsak posameznik vključen v več različnih delovnih krogov. Temu primerno se spodbuja rast v podjetju, kar vodi v boljše rezultate in pripravljenost na spremembe. Da bi vzpostavili takšen način organizacije v podjetjih, pa bi morali prav vsi stremeti k transparentnosti. Najprej na ravni takšne organiziranosti, ki bi morala biti zelo dobro opredeljena v holakratični ustavi. Nato pa tudi v komunikaciji med krogi in nadkrogi ter transparentnem deljenju nalog in vzpostavljanju novih krogov. Jasna komunikacija ciljev podjetja in citev vsakega posameznega kroga in posameznika bi morala biti v ospredju.

Sploščene strukture in vsi našeti izzivi prihodnosti odražajo tudi potrebo po spremembi načina vodenja slovenskih vodij. Predvsem govorimo o večjem deležu vodenja ljudi in manj manegiranju – torej o vodenju, usmerjenem k ljudem, in ne k nalogam. Ta izziv je bil dodatno izpostavljen letos, ko je izziv Covid-19 virusa ustavil gospodarstvo in zaščitil zaposlene. V tej točki se je v veliko podjetjih odprla "Pandorina skrinja" in pokazala, kaj je v njej. Predvsem smo lahko zasledili na eni strani potrebo po večjem poudarku na delu z ljudmi in izboljšanju organizacijske kulture ter procesov. Na drugi strani pa so bila podjetja, ki so imela vse našteto, že zelo dobro strukturirana in temu primerno se je v tem času njihovo poslovanje še izboljšalo, ljudje pa so dobili še večjo potrditev, da delajo v podjetjih, ki so naravnana v prihodnost.

Ob pogovoru z vodji v tem času je veliko njih izpostavilo ravno to novo situacijo kot vzrok ali le potrditev potrebe po spremembah. Večina podjetij je uvedla že kar nekaj sprememb – predvsem povezanih z večjo stopnjo digitaliziranosti in reorganizacije načina dela. V prav vseh pogovorih z vodji smo se dotaknili tudi tematike oteženega vodenja v prihodnje, prav zaradi nenehnih sprememb, ki se dogajajo, vstopa novih generacij, potrebe po sodelovanju različnih generacij in uporabe novih načinov delovanja in sodelovanja, povezanega tudi z digitalnimi orodji. Vodje pri sebi zaznavajo potrebo po boljšem razvoju novih kompetenc in veščin, ki bi jim pri vsem tem pomagal. Predvsem si vsi želijo več časa nameniti ljudem, ob podpori tehnologije. Zato vsi omenjajo, da je razvoj digitalnega področja v prihodnje nujen, obenem pa bi želeli razvijati svoje veščine v smeri boljšega povezovanja različnih

karakterjev v ekipi, boljše komunikacije, večjega prenosa informacij med ljudmi in boljšega sodelovanja.

Zavedajo se, da je prvi pogoj za odlično vodenje v prihodnje razvoj socialne in čustvene inteligence, ki bo vodji pomagala usmerjati posameznike različnih generacij v isto smer in jih povezovati. Večina podjetij že vlaga v razvoj mehkih veščin vodstvenih kadrov, prav tako pa imajo v vseh večjih podjetjih oblikovan program internega coachinga, mentorstva in celo trenerstva. Tako za prihodnost kot za delovanje v holakratično ali sploščeno strukturiranih podjetij bo pri vodjih potreben holistični pogled, sposobnost razumevanja človeškega delovanja, digitalna opremljenost. Za lažjo predstavlo glavnih ugotovitev, smo v tabeli 6 le te povzeli.

Tabela 6: Povzetek rezultatov – glavne ugotovitve

Raziskovalno vprašanje	Glavne ugotovitve
RV1	Večina podjetij je še vedno hierarhično strukturirana.
	V večini podjetij je hitrost odzivanja na spremembe srednje hitra.
	Intervjuvanci se zavedajo vzrokov za potrebo po spremembi organizacijske strukture.
RV2	Pojem holakracija je slabo poznan med intervjuvanci.
	Pozitivni učinek holakracije: širša vključenost zaposlenih v več različnih področjih.
	Pozitivni učinek holakracije: širjenje znanja med področji, boljša komunikacija.
	Negativni učinek holakracije: dvom v prevzem odgovornosti.
RV3	Negativni učinek holakracije: dvom v jasnost strukture in načinov merjenja uspešnosti.
	Poznavanje vodenjskih kompetenc za prihodnost je med intervjuvanci na visoki ravni.
	Nivo znanja vodenjskih kompetenc pri vodjih je nizek.
	Agilne metode so intervjuvancem poznane a jih slabo uporabljajo.
	V podjetjih so sistemi kot so: coaching, mentorstvo, trenerstvo poznani in v fazi uvajanj.

Vir: Lastno delo.

6.1 Priporočila za prakso

V poglavju se osredotočamo na priporočila organizacijam v povezavi z novimi organizacijskimi strukturami in posledično delovanjem vodij v njih. Glede na spreminjajoče se okolje in potrebo po hitrem prilagajanju novim razmeram se je skozi delo in intervjuje potrdila potreba po spremembah, tako v povezavi z razvojem vodenjskih veščin kot tudi po reorganizaciji v podjetjih. Lahko trdimo, da je dodatno potrebo po spremembi letos spodbudil tudi Covid-19, ki je marsikateremu podjetju razkril njihove pozitivne oziroma negativne plati. Največjo potrebo opazimo pri uvajanju dela na daljavo, kjer potrebujejo vodje razvoj novih vodenjskih veščin, povezanih z motiviranjem, ozaveščanjem, postavljanjem pisnih standardov ter novega načina merjenja učinkovitosti zaposlenih.

Glede na našeto, podjetjem in vodjem priporočamo, da se na to odzovejo z nadgrajevanjem in učenjem novih veščin, omenjenih tudi v magistrskem delu. Prav tako pa naj nove vloge vodje in nove oblike dela na daljavo ne obravnavajo kot samoumevne, predvsem pa ne kot znane zaposlenim. Da, vodenja na daljavo se je treba priučiti, tako kot tudi odličnega vodenja v živo.

Glede na širino ponudbe zunanjih izvajalcev in podjetij, ki se ukvarjajo z razvojem poslovnih veščin, priporočamo, da pred izborom izvajalcev preverijo njihovo kompetentnost in poznavanje novodobnih tem, predvsem povezanih s coachingom, vodenjem na daljavo, uporabo različnih tehnologij za komunikacijo na daljavo.

Če se z vpeljavo novih metod srečujejo prvič, je treba najprej narediti analizo, katere metode glede na njihov način dela, organizacijsko strukturo ter strateške usmeritve razvoja zaposlenih in podjetij bodo v največji meri zadostile njihovi trenutni situaciji. Pri sami vpeljavi pa naj bodo pozorni, da je vpeljava novih metod in veščin ter orodij podprta z pozitivno komunikacijo in motivacijsko noto.

Ocenjujemo, da so slovenski vodje, zajeti v raziskavo, zelo dobro ozaveščeni o vseh vzrokih, ki smo jih navedli za potrebo po spremembi organizacijske strukture. Tudi sami opažajo, da se trg in delovanje podjetij spreminja, da na trg vstopajo nove generacije, ki imajo drugačne potrebe in pričakovanja od vodij in posledično delodajalcev in sistema. Pri razumevanju medgeneracijskega delovanja priporočamo veliko več poudarka na načrtnem sodelovanju med generacijami – predvsem z uvedbo mentorskih sistemov in mešanih timov.

Razumevanje prihoda novih tehnologij v poslovanje podjetij bo ključno v prihodnje. Vodjem in podjetjem tako priporočamo usmerjanje veliko več usmerjene pozornosti na razumevanje prihajajočih sprememb na njihovo delovanje in delovanje njihovih zaposlenih.

Oblikovanje organizacijske kulture, usmerjene v ljudi, bo ključno v prihodnje. Ljudi postaviti v osrčje delovanja podjetij in temo primerno oblikovati načine vodenja z razvojem novih vodenjskih veščin je nekaj, kar bo tistim podjetjem, ki bodo to vzeli resno, prineslo konkurenčno prednost. Prav tako se zdi poudarek na izobraževanju obstoječih kadrov, predvsem pa vodij, ključnega pomena. Vodje morajo biti dobro pripravljeni na prevzemanje novih odgovornosti in razumevanje interdisciplinarnosti na vseh področjih. Postavitve izkušnje zaposlenega v središče delovanja in stalen razvoj posameznikov se bo odražal tudi na izboljšanju izkušnje stranke in posledično dvigu poslovnih rezultatov. Da bi lahko oblikovali kulturo podjetij z izkušnjo zaposlenega v središču, je treba v podjetju kontinuirano razvijati nove programe, kot so mentorstva, "buddy sistem", coaching sistem ipd. Spodbudno je, da so predvsem v tem letu podjetja zaznala, da morajo svoje vodje in zaposlene dati v ospredje – celo gospodarstvo smo za nekaj časa "zaprli", da bi bili ljudje varni. Kar nam lahko slikovito prikaže, da so ljudje pomembni.

Holakracija je v slovenskem prostoru dokaj neznan pojem. Razlogi za to so verjetno večplastni, dejstvo pa je, da je le malo podjetij na trgu strogo holakratično strukturiranih. V manjših ali zagonskih podjetjih lahko najdemo zametke podobne sploščene strukturiranosti, vendar nikjer strogo holakratično usmerjenih. Tako podjetjem priporočamo, da ob razmisleku, kako podjetje reorganizirati, da bi povečali njegovo učinkovitost in prilagoditev trenutnim in prihodnjim razmeram na trgu, razmislijo tudi o primeru holakratične strukture.

Problematika, ki se pojavlja v vezi s holakracijo, je predvsem povezana z razpoložljivo literaturo in primeri iz prakse, ki jih ni veliko. Večina podjetij se poslužuje tujih zunanjih svetovalcev, ki imajo pridobljene certifikate in so strokovno usposobljeni za izvedbo holakratične reorganizacije. To tudi mi priporočamo podjetjem, torej, da se v primeru potrebe ali želje po holakraciji obrnejo k za to usposobljenim podjetjem/posameznikom.

Kljub pomanjkanju znanja in slabi ozaveščenosti trga, povezanega s holakracijo, je pri vodjih zaznati, da so odprti za spremembo organizacijskih struktur v bolj ploščate. Torej, da sledijo trendom odprtosti do sploščenih struktur ter tako uvajajo nova orodja in tehnologije za zблиževanje takega načina dela v njihovih podjetjih. Priporočilo je, da poskušajo z uvedbo sploščenih struktur znotraj posameznih oddelkov ali ravni v podjetju in na ta način ocenijo, kakšni bi bili morebitni pozitivni ali negativni učinki takšne reorganizacije čez celotno podjetje. Tudi reorganizacije znotraj ravni v podjetju ali oddelkov naj pričnejo sistematično, najprej z analizami trenutnega stanja in z zavedanjem, kje izzive imajo in zakaj bi reorganizacijo izvedli ter kakšni so cilji le-te. Priporočamo, da se za pomoč pri svetovanju obrnejo na zunanje partnerje, ki jim bodo v pomoč pri uvedbi novih struktur in načinov delovanja.

6.2 Omejitve dela in prihodnje raziskovanje

Poglavje se osredotoča na omejitve oz. težave, ki jih zaznavamo ob empirični analizi intervjujev na temo holakratičnega pristopa. Naslednje omejitve izhajajo iz omejitev pri sami empirični analizi, kakor tudi že pri sami pripravi nanjo. Z izpostavitvijo omejitev lahko bolje razumemo trenutno situacijo ter prihodnje raziskovanje tega področja.

Omejitve pri bolj poglobljenem ter širšem raziskovanju vidimo tudi pri omejenosti pri iskanju literature. Ker je tematika novejša narave, je tujih znanstvenih člankov omejeno. Prav tako je število primerov, ki bi bili že implementirani v praksi, omejeno.

Omejitev pri pridobivanju kakovostnih odgovorov od vodij izhaja iz nepoznavanja pojma in modela holakracije. Večina vodilnih ni predhodno poznala teoretičnega modela holakracije, kar otežuje globinsko obravnavo pojma in povezavo s primeri iz prakse. To sicer ni predstavljalo omejitev za samo nadaljevanje empirične analize, vendar samo pri pripravi sodelujočih na bolj poglobljen intervju, ki temelji na teoretičnem poznavanju strukture.

Osebna vpletenost raziskovalke ter osebno mišljenje in navdušenje nad holakratičnim modelom strukturiranosti podjetja lahko prav tako onemogoča interpretacijo realnih rezultatov, saj lahko čustva precej zameglijo resnično stanje ob pogovorih s posamezniki. Tako je na primer nekdo, ki je navdušen na samo tematiko, veliko bolj naklonjen temi in obliki organizacijske strukture, ne vidi pa realno negativnih učinkov le-te. In obratno, nekdo, ki o temi ni vedel ničesar, lahko zaradi osebne vpletenosti raziskovalke bolj ali manj navdušeno vidi tematiko in njeno možnost vpeljave v prakso.

Da bi bolje razumeli situacijo na trgu in potrebo po večji ozaveščenosti trga s tega področja, bi morali raziskavo še razširiti ali uporabiti več različnih metod za pridobitev mnenj vodij in posameznikov v različno velikih slovenskih podjetjih. Tako bi pridobili vpogled v potrebe na trgu in temu primerno oblikovali naslednje korake ter potrebe po nadaljnjih analizah.

SKLEP

Skozi delo preučujemo teorijo, povezano s stališčem vodij o novejših organizacijskih pristopih in vzrokih za potrebo po uvajanju le-teh v prakso. Prav tako se dotaknemo metod in tehnik za učinkovito vodenje v prihodnosti, saj prepoznamo, da na trgu obstaja vedno večja potreba po poznavanju širših vodenjskih veščin in drugačne usmerjenosti vodenja – iz delovnih nalog v ljudi. Temu primerno se slog vodenja spreminja in vodje morajo spremembi slediti, da bi lahko učinkovito opravljali delo v prihodnje. Ob spremembi organizacijskih struktur je vpeljava sprememb na vseh ravneh ključnega pomena. Tukaj je opazna močna vloga vrhnjega managementa, kako se reorganizacij poslužuje in kako pripravi posameznike in organizacijo na izpeljavo le-teh. Prav tako je ključnega pomena, kar so izpostavili prav vsi naši sogovorniki, da se ob spremembi organiziranosti opravi tudi sprememba organizacijske kulture, kar je dolgoročni proces in potrebuje veliko angažiranosti prav vseh deležnikov v podjetju.

Skozi delo odgovarjamo na tri krovna raziskovalna vprašanja. Sprašujemo po poznavanju vzrokov za potrebo po spremembi organiziranosti podjetij. Našteti vzroki, kot je vstop novih tehnologij, novih generacij, digitalizacije, hitrih sprememb na trg, zahtevajo od podjetij zaznavanje in prilagajanje situaciji. Vodje vzroke za spremembo dobro poznajo in iščejo rešitve, kako se na njih čim bolje odzvati. Podjetja zaznavajo in že delajo prve spremembe strukturiranosti, ukvarjajo se z digitalizacijo procesov ter vključevanjem medgeneracijskih sil v skupno delovanje.

Drugo raziskovalno vprašanje je bilo osredotočeno na novejši organizacijski pristop k strukturiranosti podjetij – poznavanje pojma holakracija ter pogled vodij nanjo. Njihova stališča so dokaj enotna; holakracijo slabo poznajo, če so zanjo že slišali, v praksi takšnega pristopa še nikoli niso srečali. To le pomeni, da je slovenski trg na začetku reorganizacijskih sprememb v podjetjih, ki se tako pogosto že izpeljujejo v podjetjih na zahodnih trgih. Holakracija je vodjem zanimiva, predvsem so zelo hitro ob omembi pričeli razmišljati o vpeljavi le-te v prakso in kakšen bi imela vpliv na njihovo podjetje – kaj bi bilo uspešno in kje bodo lahko morebitne zavore. Transparentna komunikacija, odlično postavljena struktura, pravila delovanja in spodbujanje proaktivnosti zaposlenih so po njihovem mnenju kriteriji za odlično poslovanje holakratično usmerjenega podjetja.

Da bi podjetje v splošeni organizacijski strukturi lahko dosegalo dobre rezultate, je pomembna vpeljava nove organizacijske kulture in stila vodenja. Tega se v okviru tretjega raziskovalnega vprašanja vodje dobro zavedajo. Večkrat tudi poudarijo, da poznajo podjetja, ki so reorganizacije izpeljala, pozabili so pa na ljudi – in tako tudi sama reorganizacija ni

dosegla pričakovanih vplivov. Kompetence vodij se nanašajo predvsem na stil vodenja, usmerjen v ljudi.

Z vpeljavo metod, kot so coaching, mentorstvo, trenerstvo, in posledično z razvojem čustvene in socialne inteligence pri vodjih ter razvojem interdisciplinarnosti in poznavanjem tehnologije, bodo vodje lažje dosegali angažiranost različnih generacij in posledično boljše poslovne rezultate. Lahko trdimo, da bi morale podjetje najprej poskrbeti za svoje ljudi in odlično izkušnjo zaposlenega, oni pa naj nato poskrbijo za stranke in izboljšanje izkušnje zunanjih deležnikov, ki imajo s podjetjem poslovni odnos.

Verjamemo, da bo prihodnost prinesla izzive na več področjih, a verjamemo tudi, da bomo z agilno miselnostjo, odprtostjo do sprememb, usmeritvijo v trajnostno poslovanje, predvsem pa z osredotočenostjo na ljudi, lahko sooblikovali drugačno, a svetlo prihodnost.

LITERATURA IN VIRI

1. Anthony, E. L. (2017). The impact of leadership coaching on leadership behaviors. *Journal of Management Development*, 36(7), 930–939.
2. Avsystem. (2019, 16. januar). *IoT vs M2M – What is the difference?* [objava na blogu] Pridobljeno 27. januarja 2020 iz <https://www.avsystem.com/blog/iot-and-m2m-what-is-the-difference/>
3. Balakrishnan, A. (2017, 22. maj). *Self-driving cars could cost America's professional drivers up to 25.000 jobs a month, Goldman Sachs says*. Pridobljeno 3. junija 2020 iz <https://www.cnbc.com/2017/05/22/goldman-sachs-analysis-of-autonomous-vehicle-job-loss.html>
4. Banasiewicz, A. D. (2019). *Evidence-Based Decision Making: How to Leverage Available Data and Avoid Cognitive Biases*. New York: Routledge.
5. Damm, T., Reihbein, M., Schmiedcehn, F., Stapf-Fine, H. & Sulzen, A. (2018). *Policy Paper on the Asilomar Principles on Artificial Intelligence*. Berlin: Federation of German Scientists e.V.
6. Beltman J., 2015, 23. oktober). *Interview: Six months holacracy*. [Voys]. Pridobljeno 3. julija 2020 iz <https://www.voys.nl/weblog/interview-six-months-holacracy/>
7. Brackett, M. A. & Rivers, S. E. (2013, 17. maj). *Transforming Students' Lives with Social and Emotional Learning*. Yale University. Pridobljeno 13. oktobra 2019 iz <http://ei.yale.edu/wp-content/uploads/2013/09/Transforming-Students%E2%80%99Lives-with-Social-and-Emotional-Learning.pdf>
8. Bennett, J., Pitt, M. & Price, S. (2012). Understanding the impact of generational issues in the workplace. *Facilities*, 30(7/8), 278–288.
9. Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies of taking charge*. New York: Harper and Row.
10. Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N. & Lee, M. (2016). Beyond the Holacracy Hype. *Harvard Business Review*, 94(7/8), 38–49.

11. Bulger, M. (2016, 22. julij). *Personalized Learning: The Conversations We're Not Having*. Data&Society. Pridobljeno 3. februarja 2020 iz https://datasociety.net/pubs/ecl/PersonalizedLearning_primer_2016.pdf
12. Caruso, D. R. & Salovey, P. (2004). *The emotionally intelligent manager: How to develop and use the four key emotional skills of leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
13. Crane, T. G. (2012). *The heart of coaching: Using Transformational Coaching to Create a High-Performance Coaching Culture*. FTA Press.
14. Copeland, B. J. (2019, 27. april). Artificial intelligence. V *Encyclopaedia Britannica Online*. Pridobljeno 11. julija 2020 iz <https://www.britannica.com/technology/artificial-intelligence>
15. Coughlan, T. (2016). Structured for success: How the structure of today's professional organizations are changing. *Journal of Management and Innovation*, 2(1), 1–18.
16. Crabtree, S. (2013, 8. oktober). *Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work*. Gallup. Pridobljeno 17. marca 2020 iz <https://news.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>
17. Daugherty, P. R & Wilson, H. J. (2018). *Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI*. Boston: Harvard Business Review Press.
18. Decker, P. J. (1980). Effects of symbolic coding and rehearsal in behavior modeling training. *Journal of Applied Psychology*, 65(6), 627–634.
19. Denning, S. (2019). The ten stages of the Agile transformation journey. *Strategy&Leadership*, 47(1), 3–10.
20. Dolenc, D. (2018, 8. avgust). *Kaj so agilne organizacije?* Psihologija dela. Pridobljeno 4. marca 2020 iz <https://psihologijadela.com/2018/08/08/kaj-so-agilne-organizacije/>
21. Dragovič, T. (2010, 6. julij). *Coaching – kaj, zakaj in kako potem*. Karierni center. Pridobljeno 15. oktobra 2019 iz http://www.kariernicenter.si/tl_files/2010/Coaching-kaj-zakaj-in-kako-potem.pdf
22. Dwyer, J. R. (2009). Prepare for the impact of the multi-generational workforce! *Transforming Government: People, Process and Policy*, 3(2), 101–110.
23. Erickson, T. (2013, 8. januar). *4 keys to successful enterprise collaboration*. Tammy Erickson Associates. Pridobljeno 9. februarja 2020 iz http://tammyerickson.com/publications/White_Paper/4-keys-to-successful-enterprise-collaboration
24. Naim, M. F. & Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework. *Employee Relations*, 40(2), 433–455.
25. Fox, W. M. (2009). *Behavior Modeling Training for Developing Supervisory Skills: Trainee Manual*. Charlotte, North Carolina: Information Age Publishing Inc.
26. Gilbert, J. (2011, 9. september). *The Millennials: A new generation of employees, a new set of engagement policies*. Ivey Business Journal. Pridobljeno 8. oktobra 2019 iz <https://iveybusinessjournal.com/publication/the-millennials-a-new-generation-of-employees-a-new-set-of-engagement-policies/>
27. Goleman, D. (1995). *Čustvena inteligenca*. Ljubljana: Mladinska knjiga Založba, d. d.
28. Goleman, D. (2010). *Socialna inteligenca*. Ljubljana: Mladinska knjiga Založba, d. d.

29. Gruban, B. (2007). *Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija?* Pridobljeno 14. avgusta 2020 iz <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/zavzetost/>
30. Kaplan, A. & Haenlein, M. (2020, 15. januar). *Rulers of the world, unite! The challenges and opportunities of artificial intelligence*. Business Horizons. Pridobljeno 16. junija 2020 iz <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681319301260?via%3Dihub>
31. Harari, Y. N. (2017). *Homo Deus: A Brief History of Tomorrow*. London: Harvill Secker.
32. Hesselning, Y. (2016, 27. marec). *Voys learns to play Holacracy game*. InfoQ. Pridobljeno 26. maja 2020 iz <https://www.infoq.com/articles/Voys-holacracy/>
33. Ibarra, H. & Scoular, A. (2019). The Leader as Coach. *Harvard Business Review*, (November–December 2019).
34. IBM Institute for Business Value. (2017, 3. december). *Gen Z brand relationships*. IBM. Pridobljeno 17. maja 2020 iz <https://www.ibm.com/downloads/cas/LRYQAY2V>
35. Jarvis, J. (2006, 23. marec). *Insider Knowledge: Coaching at Work*. Coaching at work. Pridobljeno 30. julija 2020 iz <https://www.coaching-at-work.com/2006/03/03/insider-knowledge/>
36. Jimenez, L. (2009). Management implications of the multi-generational workforce. *Profiles in Diversity Journalism*, 1(3), 50.
37. Kamp, P. (2014). Holacracy – A radical approach to organizational design. *Researchgate*, 2, 13–26.
38. Kapitanovič, P. (2016, 28. april). *Zappos eksperiment – sreča v zelenomodrem poslovnem krogu*. Delo. Pridobljeno 22. maja 2020 iz <https://old.delo.si/gospodarstvo/podjetja/zappos-eksperiment-ndash-sreca-v-zelenomodrem-poslovnem-krogu.html>
39. Kapitanovič, P. (2017, 27. februar). *Holakracija, organizacija brez šefov*. Svet kapitala. Pridobljeno 17. aprila 2020 iz <https://svetkapitala.delo.si/ikonomija/holakracija-organizacija-brez-sefov-126379>
40. Klasen, N. & Clutterbuck, D. (2003). *Implementing mentoring schemes*. Oxford: Butterworth-Heinemann, New York: Routledge.
41. Kimmel, B. (2020, 12. maj). *Creating a High Trust Culture: Who is Responsible?* Human Synergistics International. Pridobljeno 25. junija 2020 iz <https://www.humansynergistics.com/blog/culture-university/details/culture-university/2020/05/12/creating-a-high-trust-culture-who-is-responsible?fbclid=IwAR1HWyuYvsJ7XD4yQwGcOX5eZfQzOrgZHtEgzTpTBnGjpD2qMX8u3P1CQog>
42. Kitel, M. (2007). *Pomen mentorstva v podjetjih* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
43. Klopčič, S. (2019, 3. april). *Nove organizacijske oblike temeljijo na odnosih*. HRM revija. Pridobljeno 7. februarja 2020 iz https://www.hrm-revija.si/nove-organizacijske-oblike-temeljijo-naodnosih?fbclid=IwAR2_9mWe7vZt4oXfpr6i7ii2YiYYD_DUHgr4SH8fDC09N3wI05MIEDGCiWQ

44. Kohont, A. (2005). *Razvrščanje kompetenc v Kompetence v kadrovske praksi*. Ljubljana: Planet GV Izobraževanje.
45. Kolkitchaiwan, P. & Chantuk, T. (2018). Holacracy – new flexible management system for 2020. *Journal of Pacific Institute of Management Science*, 4(1).
46. Krasulja, N., Radojević, I. & Janjušić, N. (2016). *Holacracy – the new management system*. Niš: Faculty of Economics.
47. Kroll, C., Boeing, L., Schmidt, T., Vogg, M., Thole, B. & Lengfeld, C. (2017, 23. junij). *Agile Organizations: An Approach for a successful journey towards more agility in daily business*. Capgemini Consulting. Pridobljeno 15. oktobra 2019 iz https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/08/cc_agile_organization_pov_20170508.pdf
48. Kuković Borovnik, I. (2018, 7. avgust). *Reinoviranje je pismenost 21. stoletja*. HRM-revija. Pridobljeno 14. julija 2019 iz https://www.hrm-revija.si/reinoviranje-je-pismenost-21stoletja?fbclid=IwAR19DOOb3FIoV7PKVjFQ3pBhT1DSRWys9X3W_t67fcSB9muIAEt75Sivsak
49. Kumar, S. V. & Mukherjee, S. (2018). *Holacracy – the future of organizing? The case of Zappos*. Department of Organizational Behavior. Kozhikode: Indian Institute of Management Kozhikode.
50. Krupa, E. (2016, 27. avgust). *Holacracy has brought us accountability, entrepreneurship, and faster evolution*. Medium Corporation. Pridobljeno 5. septembra 2019 iz <https://medium.com/@Energized/holacracy-has-brought-us-accountability-entrepreneurship-and-faster-evolution-7678534c99ad>
51. Ladyshevski, R. K. (2010). Manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(4), 292–306.
52. Lipičnik, B. (2002). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. Majer, M. (2018, 15. marec). *Holakracija: uspešna organizacija brez šefa*. MQ. Pridobljeno 17. marca 2020 iz <https://www.mqportal.si/holakracija-uspesna-organizacija-brez-sefa>
54. Matsuno, K., Mentzer, J. T. & Ozsomer, A. (2002). The Effects of Entrepreneurial Proclivity and MO on Business Performance. *Journal of Marketing*, 66(3).
55. McLean, L. D. (2005). Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 7(2), 226–246.
56. Megginson, D. & Clatterbuck, D. (2005). *Techniques for coaching and mentoring*. Elsevier Butterworth Heinemann.
57. Morgan, J. (2014). *The future of work, Attract New Talent, Build Better Leaders and Create a Competitive Organization*. New Jersey: Wiley.
58. Morgan, J. (2014, 6. julij). *The 5 Types Of Organizational Structures: Part 1, The Hierarchy*. Forbes. Pridobljeno 17. marca 2020 iz <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/07/06/the-5-types-of-organizational-structures-part-1-the-hierarchy/#395e99865252>

59. Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M., I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002). *Management, nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
60. Nadler, D. & Tushman, M. (1990). Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change. *California Management Review*, 32(2), 77–97.
61. Noe, A. R. (2006). *Employee training and development*. New York: McGraw.
62. Notter, J. & Grant, M. (2015). *When Millennials Take Over*. New York: IdeaPress Publishing.
63. Passmore, J. (2007). Coaching and mentoring – the role of experience and sector knowledge. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Summer, 10–16.
64. Pegan, J. (2008, 6. junij). *Coaching in NLP*. Pridobljeno 7. novembra 2019 iz http://www.inti.si/images/stories/Vseved/coaching/1_coaching_in_nlp.pdf
65. Plevel, I. (2011). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu* (diplomsko delo). Ljubljana: B&B višja strokovna šola.
66. Pugh, D. S. (ur.). (1990). *Organization Theory: Selected Readings* (3.izd.) Harmondsworth: Penguin Books.
67. Ravarini, A. & Martinez, M. (2019). Lost in Holacracy? The Possible Role of e-HRM in Dealing with the Deconstruction of Hierarchy. *HRM 4.0 For Human-Centered Organizations*, 23, 63–79.
68. Reese, L. (2018, 29. junij). *What does it mean to be an agile leader?* Forbes. Pridobljeno 17. julija 2020 iz <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/06/29/what-does-it-mean-to-be-an-agile-leader/#43dd34cf4db4>
69. Robertson, B. J. (2007). *Organization at the Leading Edge: Introducing Holacracy*. New York: Henry Holt and Co.
70. Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*. New York: Henry Holt and Co.
71. ScienceBlogs. (2017, 27. marec). *10 Important Differences Between Brains and Computers* [objava na blogu] Science Blogs. Pridobljeno 13. aprila 2020 iz <https://scienceblogs.com/developingintelligence/2007/03/27/why-the-brain-is-not-like-a-co>
72. Serrini, L. (2018). *Rethinking organizations: the Holacracy practice An empirical analysis to assess the performability of the practice for small-medium and large-sized companies: ARCA and Zappos cases* (magistrsko delo). Tesi di Laurea in Corporate strategies, LUISS Guido Carli.
73. Society for Human Resource management. (2016, 18. april). *Employee job satisfaction and management*. SHRM. Pridobljeno 15. maja 2020 iz <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/pages/job-satisfaction-and-engagement-report-revitalizing-changing-workforce.aspx>

74. Sonesh, C., S., Coultas, C. W., Lacerencia, C. & Marlow, L., S. (2015). The power of coaching: a meta-analytic investigation. *Coaching an International Journal of Theory Research and Practise*, 8(2), 1–23.
75. Spruk, D. (2004). *Slogi vodenja in avtoritete vodje* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
76. Stone, F. (2004). *The Mentoring advantage: Creating the next generation of leaders*. Chicago: Kaplan Business.
77. Svetlik, I. (2005). *O kompetencah v Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: Planet GV Izobraževanje.
78. Towers-Clark, C. (2018). *W.E.I.R.D CEO: How to lead in a world dominated by AI*. New York: Weird Group Publishing.
79. Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
80. Velinov, E., Vassilev, V. & Denisov, I. (2018). Holacracy and Obliquity: contingency management approaches inorganizing companies. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), 330–335.
81. Vindišman, J. (2018). *Nakupno obnašanje milenjicev: primer potrošnje vina v Sloveniji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
82. Zhexembayeva, N. (2020). *The Chief Reinvention officer Handbook: How to thrive in Chaos*. IdeaPress Publishing.
83. Weisinger, H. & Zgonik, A. (2001). *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi: neizkoriščen vir uspeha*. Ljubljana: Tangram.
84. Weiss, R. (1994). *Learning from Strangers: The Art and Method of Qualitative Interview Studies*. New York: The Free Press.
85. Werner, J. M. & DeSimone, R. L. (2009). *Human resource development* (5. izd.). Mason Oh: SouthWestern Cengage Learning.
86. Wilkinson, D. & Birmingham, P. (2003). *Using Research Instruments: A Guide for Researchers*. London: RoutledgeFalmer.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik

1. Vzroki za potrebo po spremembi organiziranosti podjetij

- Kakšna je vaša trenutna organizacijska struktura v podjetju in kako bi ocenili učinkovitost le-te?
- Kako hitro in agilno se v trenutni organizacijski strukturi odzivate na spremembe okolja, trga?
- Kako ocenjujete vpliv novih generacij delovne sile (generaciji Y, Z) na potrebe po spremembi organizacijske strukture?
- Kako ocenjujete vpliv digitalizacije na vašo trenutno organizacijsko strukturo?

2. Stališča vodij v zvezi s holakracijo

- Koliko poznate holakracijo kot enega izmed organizacijskih pristopov v podjetjih?
- Kje vidite pozitivne in kje negativne vidike takšne organiziranosti podjetja?
- Kateri pogoji bi morali biti izpolnjeni, da bi holakracija delovala v vašem podjetju?
- Kako ocenjujete proaktivnost vaših zaposlenih in prevzemanje odgovornosti za delo?

3. Kompetence vodje za uspešno vodenje holakratično organiziranega podjetja

- Katere kompetence bi po vašem mnenju moral imeti vodja prihodnosti?
- Kako ocenjujete nivo teh kompetenc pri vodjih v vašem podjetju?
- Ali uporabljate katero izmed agilnih metod pri vodenju vaših zaposlenih in če da, katero?
- Ali imate v vašem podjetju vzpostavljenega katerega od naslednjih sistemov: coaching, mentorstvo, trenerstvo?

Priloga 2: Transkript enega intervjuja

1. Vzroki za potrebo po spremembi organiziranosti podjetij

- Kakšna je vaša trenutna organizacijska struktura v podjetju in kako bi ocenili učinkovitost le-te?

Organizacijska struktura v našem podjetju je centralizirana. Lahko bi jo umestili pod sploščeno strukturo. Moram poudariti, da smo to strukturo uvedli v začetku leta 2020, ravno pred krizo imenovano Covid-19. Prejšnja struktura je bila hierarhično strukturirana, vendar smo zaradi različnih vzrokov začutili potrebo po reorganizaciji in jo tudi uvedli. Lahko rečem, da smo sedaj za 30 % bolj učinkoviti. Predvsem zaradi boljše in hitrejše komunikacije, hitrejšega prenosa nalog in odzivnosti na spremembe.

- Kako hitro in agilno se v trenutni organizacijski strukturi odzivate na spremembe okolja, trga?

Ker se je ravno po uvedbi nove organizacijske strukture začelo na trgu zaradi Covid-19 situacije dogajati veliko sprememb, lahko ocenim, da smo s sploščeno strukturo vsekakor veliko pripomogli k doseganju rezultatov med tem obdobjem in hitremu prilagajanju na spremembe.

- Kako ocenjujete vpliv novih generacij delovne sile (generaciji Y, Z) na potrebe po spremembi organizacijske strukture?

Nove generacije želijo imeti več svobode pri svojem delovanju in pri organiziranosti delovnega okolja. Prepoznati je, da želijo jasna navodila, kakšne delovne naloge imajo in kaj se od njih pričakuje. Jasno želijo imeti v podjetju načrtano karierno napredovanje, večkrat potrebujejo povratno informacijo o delovanju ter tudi o postavljeni strategiji in doseganju ciljev. V kolikor organizacijska kultura ni temu naklonjena, odidejo. Temu primerno smo v podjetju začeli prilagajati tudi organizacijsko kulturo. Da bi pa samo zaradi njih uvajali spremembe, to ne.

- Kako ocenjujete vpliv digitalizacije na vašo trenutno organizacijsko strukturo?

Je povezana in ni povezana – ne pogojujeta ena druge. Digitalizacija je nekaj, kar je v podjetju dandanes osnova. Vse spremembe morajo biti podprte z digitalizacijo in digitalizacija nas sili v spremembe. Karkoli strateškega spreminjamo, je vedno zraven tudi vidik digitalizacije. Ponuja nam globalno usmerjenost. Po drugi strani zahteva od nas vodij nove načine vodenja. Predvsem vidim izziv pri merjenju učinkovitosti dela na daljavo ali dela mednarodnih timov. Organizacija, ki je fizično razpršena, mora imeti še toliko bolj transparentno postavljene cilje, načine merjenja, procese. Le tej pa morajo podpirati globalno strategijo podjetja.

2. Stališča vodij v zvezi s holakracijo

- Koliko poznate holakracijo kot enega izmed organizacijskih pristopov v podjetjih?

Holakracije ne poznam. Šele sedaj, ko si mi jo razložila, sem razumel koncept te strukturiranosti. Veliko sem prebral na to temo, da gredo potrebe v smer bolj sploščenih struktur. Ne poznam pa še nobenega podjetja, razen kakšnega startupa, ki bi deloval tako zelo decentralizirano.

- Kje vidite pozitivne in kje negativne vidike takšne organiziranosti podjetja?

Največji izziv vidim pri vprašanju, kako spremljati učinkovitost posameznika, ki je prisoten in deluje v več različnih krogih. Pa tudi v demokratični usmeritvi – vemo, da je demokracija pri sprejemanju strateških odločitev lahko izziv. S tako organiziranostjo verjamem, da pridemo hitreje do cilja. Vprašanje, ki se mi poraja, pa je, ali so tej cilji dovolj učinkoviti. Rad bi bolje razumel, kako KPI-je postaviš posameznikom v določenem krogu in kako se izključujejo med seboj v različnih krogih. Pozitiven vidik take organiziranosti pa je zagotovo hitrost – komunikacije, odzivanja na spremembe. Ko so posamezniki vključeni v več vlog, pomeni to za posameznika tudi več raznovrstnega učenja. Priložnosti za učenje in rast je tako veliko.

- Kateri pogoji bi morali biti izpolnjeni, da bi holakracija delovala v vašem podjetju?

Močna ustava, detajlno dogovorjena, podprta s strani lastniške strukture. Takoj za tem verjamem, da bi morali veliko delati na spremembi organizacijske kulture. To pa se ne zgodi iz danes na jutri. Take spremembe zahtevajo čas, predvsem pa premišljene in strukturane korake.

- Kako ocenjujete proaktivnost vaših zaposlenih in prevzemanje odgovornosti za delo?

Lahko rečem, da verjamem v pravilo ali potrjujem pravilo 80 : 20. Torej 20 % ljudi dela za 80 %. Ocenjujem, da smo povprečno učinkoviti. Pri nas, ki delujemo v 21 državah, je zelo opaziti učinek posamezne kulture k proaktivnosti. Lahko rečem, da imamo 21 kultur in vsaj 21 različnih pristopov k delu.

3. Kompetence vodje za uspešno vodenje holakratično organiziranega podjetja

- Katere kompetence bi po vašem mnenju moral imeti vodja prihodnosti?

Zelo visoko razvito čustveno inteligenco. Dobro mora imeti razvite komunikacijske veščine, velik poudarek dajem tudi poslušanju. Vsekakor bo moral obvladati ali imeti vsaj nagnjenje k učenju novih tehnologij, delno tudi znanje različnih psiholoških vrlin. To menim zato, ker bo nujno razumeti različne generacije, različne kulture, jih med seboj povezovati in ustvarjati ob enem okolje, ki temelji na zaupanju. Novodoben vodja bo moral poznati veščine coachinga, imeti mentorja in biti mentor, veliko več časa bo moral posvečati ljudem. Kar

opažam, je tudi to, da te nove generacije kar malo izzivajo – zato menim, da bo vodenje z zgledom nujno.

- Kako ocenjujete nivo teh kompetenc pri vodjih v vašem podjetju?

Dobro do prav dobro. V to se precej vlaga v podjetju in verjamem, da se to kaže kot napredek.

- Ali uporabljate katero izmed agilnih metod pri vodenju vaših zaposlenih in če da, katero?

Nekatere res uporabljamo. Na primer Design thinking metodo uporabljamo na različnih workshopih, predvsem ko ustanavljamo nov brand ali delamo re-branding za določene blagovne znamke. To največkrat izvedemo kar s pomočjo zunanjega izvajalca. Metodo Agile in Scrum pa večkrat uporabljamo na sestankih na ravni srednjega managementa. Na primer v IT razvoju na dvotedenski ravni razvijamo s pomočjo metode Scrum. Metodologije se držimo v 80 % natančno, zelo nam pomaga pri strukturiranem in hitrem razvoju.

- Ali imate v vašem podjetju vzpostavljenega katerega od naslednjih sistemov: coaching, mentorstvo, trenerstvo?

Mentorstvo imamo zelo dobro razvito, tudi sam sem mentor. Coaching počasi razvijamo, na ravni managementa se večkrat poslužujemo zunanjih coachev. Trenerstvo pa imamo razvito le v prodaji – torej vzpostavljeno imamo majhno ekipo prodajnih trenerjev, ki trenirajo naše prodajalce.