UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

TAKSONOMIJA PREHODA FUNKCIJE VODENJA OD VERTIKALNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE K UČEČI SE ORGANIZACIJI

Ljubljana, maj 2005 **META ČIGON**

IZJAVA

Študentka Meta Čigon izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Sandre Penger in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 16.05.2005 Podpis:

KAZALO

UVOD **1**

1. OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV FUNKCIJE VODENJA **4**

1.1. OPREDELITEV FUNKCIJE VODENJA 4
1.2. KONCEPT MOTIVIRANJA 5
1.3. KONCEPT KOMUNICIRANJA 6
1.4. VODENJE TIMSKEGA DELA 7
1.5. KRATEK PREGLED TEORIJ UČINKOVITEGA VODENJA 9

2. PREHOD VERTIKALNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE K UČEČI SE ORGANIZACIJI **9**

2.1. IZZIVI MANAGEMENTA UČEČE SE ORGANIZACIJE 9
2.2. NA ZNANJU OSNOVANA ORGANIZACIJA 13
2.2.1. TRANZICIJA OD STRME HIERARHIJE K MODELU PETE GENERACIJE MANAGEMENTA 14
2.2.2. HORIZONTALNA ORGANIZACIJSKA KOORDINACIJA 16
2.2.3. UČEČA SE ORGANIZACIJA – NAJVIŠJA STOPNJA HORIZONTALNE KOORDINACIJE 19
2.2.4. POGLED NA UČEČO SE ORGANIZACIJO IN ORGANIZACIJSKO UČENJE V T. I. DOBI ZNANJA 22
2.2.5. STANJE UČEČE SE ORGANIZACIJE V SLOVENIJI 24

3. VODENJE V UČEČI SE ORGANIZACIJI **25**

3.1. EVOLUCIJA VODENJA OD MEHANISTIČNE ORGANIZACIJE K OMREŽNI EKONOMIJI IN POJAV E-VODENJA 25
3.2. TRIJE TIPI VODIJ V UČEČI SE ORGANIZACIJI 27
3.3. NOVE VLOGE VODIJ V UČEČI SE ORGANIZACIJI 28
3.4. TRANSFORMACIJSKO VODENJE KOT TIP VODENJA V UČEČI SE ORGANIZACIJI 32
3.5. LASTNOSTI IN SPRETNOSTI USPEŠNEGA VODJE V UČEČI SE ORGANIZACIJI 33
3.6. PARADIGMA GLOBALNIH VIRTUALNIH TIMOV 38
3.6.1. VIRTUALNO PODJETNIŠTVO 38
3.6.2. GLOBALNI VIRTUALNI TIMI 38
3.6.3. VLOGA IN LASTNOSTI VIRTUALNEGA VODJE 40
3.7. DELJENO VODENJE – NAJVIŠJA STOPNJA OPOLNOMOČENJA V TIMIH 41
3.7.1. OPREDELITEV DELJENEGA VODENJA 42
3.7.2. VLOGA VERTIKALNEGA VODJE PRI VZPOSTAVITVI DELJENEGA VODENJA V TIMU 42
3.7.3. PRIMERNOST UPORABE DELJENEGA VODENJA V PRAKSI 45

SKLEP **46**

LITERATURA **49**

VIRI ..... **LIII**

SEZNAM SLIK

Slika 1: Kontinuum avtokratsko-demokratičnega vodenja 5
Slika 2: Komunikacija navzdol, navzgor in horizontalna komunikacija..... 7
Slika 3: Model uspešnega vodje samousmerjajočih se timov 8
Slika 4: Kriteriji učinkovitosti ogrodja nasprotujočih si vrednot 11
Slika 6: Od modela strme hierarhije k modelu mreženja znanja pete generacije managementa 15
Slika 7: Evolucija organizacijskih struktur do učeče se organizacije 19
Slika 8: Mreža interaktivnih elementov v učeči se organizaciji..... 22
Slika 9: Vloga komunikacije pri vzpostavitvi in ohranitvi učeče se organizacije..... 24
Slika 10: Sestavine čustvene inteligence..... 37
Slika 11: Vloga strategij supervodenja in vodenja samega sebe pri vzpostavitvi deljenega vodenja 45

SEZNAM TABEL

Tabela 1: Sestavine timskega dela..... 8
Tabela 2: Stara in nova paradigma organizacijskih razmerij 17
Tabela 3: Evolucija vodenja od industrijske ekonomije k omrežni ekonomiji 25
Tabela 4: Različni tipi vodij v sodobni učeči se organizaciji..... 28
Tabela 5: Vloga vodje v učeči se organizaciji v primerjavi s tradicionalnim 29
Tabela 6: Vloge vodij po Kaye in Farrenu 31
Tabela 7: Primerjava med transakcijskim in transformacijskim vodjo..... 33
Tabela 8: Lastnosti uspešnega vodje virtualnega tima..... 40
Tabela 9: Štirje tipi vodij..... 43

UVOD

V večjem delu 20. stoletja so organizacije poslovale v stabilnem poslovnem okolju, podjetja so se ukvarjala predvsem s problemom zniževanja stroškov in doslednim nadzorom poslovnega procesa (Savage, 1996, str. 99). V ospredju so bili jasnost vlog, specializacija in kontrola. Managerji so naloge dodeljevali predvsem zaposlenim in nadzirali uspešnost njihovega dela. V zadnjih desetletjih pa je svetovno gospodarstvo doživelo veliko sprememb, saj so se podjetja soočila z naraščajočo konkurenco in spreminjajočimi se zahtevami kupcev. Nepredvidljivost in kompleksnost sprememb sta postali del vsakdana organizacij sodobne ekonomije, saj morajo podjetja v turbulentnem, globalnem okolju razviti sposobnost hitrega odzivanja na spremembe v okolju z nenehnim redefiniranjem vizije in poslanstva podjetja (Belasen, 2000, str. 399), ker se v sodobni ekonomiji poudarja hitrost odločitev pred natančnostjo. Tradicionalne organizacije, v katerih je vsak oddelek osredotočen na svoje naloge in izoliran od ostalih oddelkov, se ne morejo spopasti s kompleksnostjo sodobne ekonomije.

V visokokonkurenčnem okolju bo management organizacij vse teže dosegal konkurenčne prednosti (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 311), zato bodo organizacije morale razvijati ključne sposobnosti, ki jim bodo omogočile izpolnjevanje spreminjajočih se potreb in želja potrošnikov. Prednost bodo torej imela tista podjetja, ki bodo sposobna hitreje se učiti. Ključno pri tem je, da se mora v celotno organizacijo vpeljati kultura učenja, ko bodo vsi zaposleni željni neprestano se učiti in deliti znanje, da bodo lahko znova in znova ustvarili novo znanje in tako pomembno prispevali k uspešnem delovanju podjetja. Na takšen način se oblikuje učeča se organizacija. V sodobni ekonomiji se pojavlja nov koncept managementa, to je koncept managementa znanja, ki spodbuja generiranje in pretok idej v organizaciji ter njihovo takojšnjo uresničitev ne glede na njihov izvor. Iz tega sledi, da se v novi strukturni paradigmi poudarja visoka stopnja participacije zaposlenih, saj je mogoče opaziti trend opolnomočenja zaposlenih, ki daje zaposlenim pravico do odločanja pri izvrševanju delovnih nalog, saj imajo ti znanje in veščine za ustrezno reševanje le-teh. Učeča se organizacija tako poudarja hitrost, fleksibilnost, inovacije in masovno prilagajanje potrošniku. Taka sploščena, decentralizirana organizacijska struktura, ki se je rešila okovja birokratskih ovir, posledično prinaša nov način dela. Delo je organizirano v samousmerjajočih se timih, ki se z učinkovitim in hitrim sprejemanjem odločitev hitro odzivajo na spremembe potrošnikovih potreb. Poleg tega pa je napredek v informacijski tehnologiji omogočil elektronsko izmenjavo podatkov in prenos znanja vzdolž celotne organizacije, kar briše meje tako med oddelki kot tudi med organizacijami. Tako lahko opazimo trend mrežnega povezovanja med organizacijami, za katerega je značilna visoka izraba človeških virov, saj se na enem projektu zbere veliko več znanja kot v tradicionalni organizaciji (Možina et al., 2003, str. 426).

Vedno bolj intenzivne spremembe v zunanjem okolju, ki so zaznamovale Slovenijo v zadnjih letih, so bile povod za ustanovitev Inštituta učečega se podjetja, ki daje znanju kot strateškemu in razvojnemu viru ustrezen pomen. Inštitut letno izvaja raziskavo, v kateri

proučuje stopnjo uvajanja koncepta učeče se organizacije. Ugotovljeno je bilo, da ima Slovenija rezerve predvsem v razvoju managementa za opravljanje novih vlog, kot so vloga mentorja, trenerja, vzornika, spodbujevalca učenja in ustvarjalnosti, v inovativnosti zaposlenih, v sistemih motiviranja, ki naj ne bi temeljile le na denarnih oblikah stimuliranja, ampak tudi na bolj neformalnih (Peršak, 2003).

Za novo ekonomijo je torej značilno, da postaja danes znanje največji vir konkurenčne prednosti v podjetju. Prihodnost procesa managementa v novi ekonomiji postavlja v ospredje probleme obvladovanja informacij, znanja in razvijanja intelektualnega kapitala (Penger, 2001, str. 2). Kot odgovor na zgoraj omenjene izzive 21. stoletja in kot odziv na ugotovljene rezerve v uvajanju koncepta učečega se podjetja v slovenskih podjetjih se bo morala funkcija vodenja spremeniti tako, da bodo zaposleni, nosilci znanja primerno motivirani, da bodo lahko pridobivali, obdelovali in prenašali znanje v organizaciji. Le tako bo mogoče izkoristiti potencial t. i. delavcev znanja. Ljudje v učeči se organizaciji namreč niso več obravnavani kot strošek, kar je bilo značilno za staro organizacijsko paradigmo, ampak kot ključni vir premoženja, ki prevzema moč odločanja pri izvrševanju vsakodnevnih nalog, saj managerji dandanes nimajo na voljo vseh informacij, potrebnih za rešitev določenega problema.

Predmet proučevanja diplomskega dela predstavlja pogled, kako prehod od vertikalne organizacijske strukture k učeči se organizaciji, ki predstavlja najvišjo stopnjo horizontalne koordinacije, vpliva na funkcijo vodenja kot eno izmed temeljnih funkcij managementa. Ta diplomska naloga predstavlja taksonomijo tega pogleda, ki se opredeljuje kot urejeno klasifikacijo ali razvrstitev v značilne kategorije po rastoči stopnji podobnosti (Velik slovar tujk, 2002). Diplomska naloga se bo torej osredotočila na celovit, sistematski pregled pojmov in pojavov tako s področja učeče se organizacije, organizacijskega učenja in managementa znanja kot tudi s področja funkcije vodenja v tem okviru. Nova organizacijska paradigma prinaša nove zahteve in vloge vodij, saj nepredvidljivost in kompleksnost sodobne ekonomije zahtevata prehod s strme hierarhije k modelu mreženja znanja, za katerega je značilno stalno izpopolnjevanje procesov, razumevanje dela kot dialoga, razumevanje časa kot kritičnega dejavnika ter virtualno podjetništvo, ki deluje na osnovi dinamičnega timskega dela (Savage, 1996, str. 110). Na podlagi navedenih izhodišč postavljam **osnovno tezo** diplomskega dela, ki pravi, da na znanju osnovana organizacija spreminja in zahteva novo vsebino funkcije vodenja.

Temeljni cilj diplomskega dela je preko teoretičnega raziskovalno-metodološkega pristopa prikazati vpliv prehoda od vertikalne organizacijske strukture k učeči se organizaciji na vsebino funkcije vodenja. Da bi celovito prikazala vpliv oblike organizacijske strukture (vertikalna v primerjavi s horizontalno, sploščeno organizacijsko strukturo) na funkcijo vodenja, je potrebno najprej jasno opredeliti funkcijo vodenja z njenimi dimenzijami in narediti kratek pregled teorij učinkovitega vodenja (prvi pomožni cilj). Nadalje je potrebno prikazati spremembe v poslovnem okolju, ki so botrovale prehodu od vertikalne organizacijske strukture k učeči se organizaciji, in temu dodati razumevanje razlik med

teoretičnimi izhodišči stare in nove organizacijske paradigme (drugi pomožni cilj). Na osnovi opisanih pomožnih ciljev je potrebno prikazati, kakšna je vsebina funkcije vodenja v učeči se organizaciji in jo primerjati s tradicionalnim pogledom (tretji pomožni cilj).

Namen diplomskega dela je strateške narave, saj želim bralca opozoriti na dejstvo, da se Slovenija kot tudi celotno svetovno gospodarstvo sooča z novimi pogoji poslovanja, ki poudarjajo znanje kot vir konkurenčne prednosti, nenehno učenje in prenašanje informacij vzdolž celotne organizacije pa predstavlja pravi odgovor na hitre spremembe. Ti novi pogoji poslovanja tvorijo učeče se organizacije, ki funkciji vodenja kot temeljni funkciji managementa postavljajo nove zahteve, saj morajo vodje v sodobni ekonomiji prevzemati drugačne vloge kot v starih organizacijskih paradigmah, obenem pa morajo razvijati sposobnosti, ki jim bodo pripomogle k širjenju kulture učenja v celotni organizaciji.

Osnovna uporabljena metoda bo splošna raziskovalna metoda spoznavnega procesa, ki jo bom nadgradila s širšim procesom spoznavanja, z uporabo metode deskripcije. Metoda deskripcije bo zlasti uporabljena pri opredelitvah konceptov funkcije vodenja in pojmov v zvezi z učečo se organizacijo. Drugo poglavje prehoda v novo organizacijsko paradigmo in tretje poglavje vsebine funkcije vodenja v učeči se organizaciji bom oblikovala tudi na podlagi metode kompilacije in komparativne metode, ki bo uporabljena pri podajanju primerjave izhodišč med staro in novo organizacijsko paradigmo ter pri izpostavitvi razlik vsebine funkcije vodenja v tradicionalni organizaciji v primerjavi z učečo se organizacijo. Metodo sinteze bom uporabljala predvsem v zadnjem poglavju v procesu spajanja dejavnikov oz. značilnosti, katerih rezultati bodo tudi prikazani v tabelah (tak primer je tabela primerjave transformacijskega tipa vodenja s transakcijskim). Pri poudarjanju ključnih ugotovitev o vsebini funkcije vodenja v učeči se organizaciji bo uporabljena metoda indukcije, saj bom s posameznimi dognanji lahko prišla do zaključka o vplivu prehoda od vertikalne organizacijske strukture k učeči se organizaciji na spremembe v funkciji vodenja. **Omejitve** teoretičnega dela so predvsem vsebinskega tipa. Večina teoretičnih konceptov temelji na izboru tuje literature in virov. Časovne omejitve zadevajo novejši izbor literature. To velja predvsem za obravnavanje funkcije vodenja v učeči se organizaciji, medtem ko koncept učeče se organizacije temelji tudi na malo starejši literaturi, ko ga je v 90. letih uvajal Peter Senge.

Struktura diplomskega dela obsega tri glavna vsebinska poglavja. V prvem poglavju bom obravnavala funkcijo vodenja kot temeljno funkcijo managementa. Tako bom opredelila dimenzije funkcije vodenja v širšem pomenu, vodenje timskega dela in naredila kratek pregled teorij učinkovitega vodenja. V drugem poglavju bom izpostavila spremembe v poslovnem okolju in dejavnike, ki so botrovali prehodu od vertikalne organizacijske strukture k učeči se organizaciji, in primerjala staro in novo organizacijsko paradigmo. Poleg tega bom natančneje opredelila učečo se organizacijo, management znanja in organizacijsko učenje, saj bo razumevanje le-tega v kombinaciji z opredelitvijo funkcije vodenja predstavljalo podlago za tretje poglavje, v katerem se bom osredotočila na vsebino funkcije vodenja v učeči se organizaciji. Predvsem bo tu pozornost usmerjena na razlike med lastnostmi in sposobnostmi

tradicionalnega in sodobnega vodje. Zadnje poglavje bo zaključeno s predstavitvijo najnovejšega pogleda na funkcijo vodenja – deljeno vodenje, ki predstavlja korak naprej v razvoju teorije funkcije vodenja, ko vodenje ni več osredotočeno na posameznika, ampak postane aktivnost oz. proces, ki je deljen med člani tima ali organizacije in torej predstavlja najvišjo stopnjo razvoja opolnomočenja v timih.

1. OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV FUNKCIJE VODENJA

1.1. OPREDELITEV FUNKCIJE VODENJA

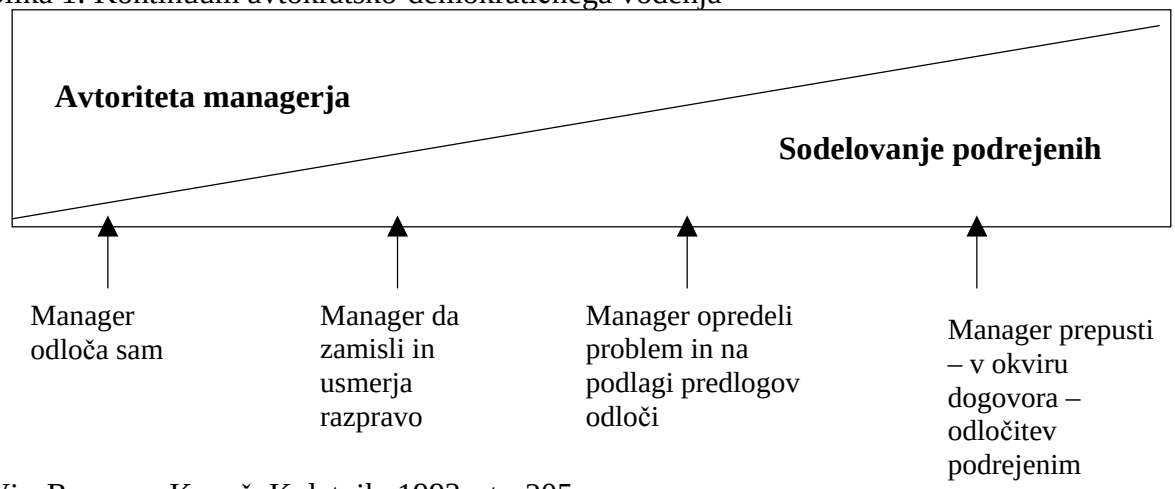
Funkcija vodenja predstavlja eno izmed štirih temeljnih funkcij managementa, poleg funkcije organiziranja, funkcije planiranja in funkcije kontroliranja. Rozman, Kovač, Koletnik (1993, str. 197) vodenje opredeljujejo kot sposobnost vplivanja na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje cilja. ***Vodenje v širšem pomenu*** obsega: 1) vodenje v ožjem pomenu, torej lastnosti in ravnanje vodje, 2) komuniciranje, 3) motiviranje in 4) kadrovanje. Diplomska naloga bo osredotočena predvsem na prve tri, na tem mestu pa naj samo omenim, da kadrovanje obsega iskanje in pridobitve novih sodelavcev, izbiro med njimi, njihovo izpopolnjevanje, ocenjevanje uspešnosti njihovega dela in planiranje njihove kariere. Pri tem je potrebno poudariti, da so nekateri elementi kadrovanja, kot npr. jasno postavljanje razvoja kariere, tesno povezani z motiviranjem zaposlenih in je tako včasih težko postaviti jasno ločnico med njimi. Nasploh je za elemente vodenja v širšem pomenu značilno, da medsebojno vzajemno delujejo. Stogdill (Seers, Keller, Wilkerson, 2003, str. 79) poudarja, da mora vsaj en posameznik delovati v vlogi sledilca/naslednika, vsaj en posameznik pa mora prevzeti vlogo vplivanja oz. vodenja. Pri funkciji vodenja sta ključnega pomena uporaba vpliva za motiviranje zaposlenih, da bi dosegli postavljene cilje organizacije, in zagotavljanje koordiniranega funkcioniranja organizacije, da se primerno odzove na spremembe v poslovnem okolju (Antonakis, Cianciolo, Sternberg, 2004, str. 5). Kouzes in Posner (Penger, 2001, str. 108) vodenje opredeljujeta kot umetnost mobiliziranja drugih, da se želijo boriti za delitev skupnih teženj. Avtorji torej poudarjajo, da je bistveni glagol pri vodenju »želeti si«, saj se vodenje pojavlja med ljudmi.

Iz naslednjih poglavij diplomske naloge bo moč razbrati, da je pri obravnavanju funkcije vodenja v prehodu od vertikalne organizacijske strukture k učeči se organizaciji bistvenega pomena preučevanje kontinuuma avtokratsko-demokratičnega vodenja (glej Sliko 1, na str. 5), saj se s premikom k horizontalni koordinaciji poudarja vedno večji pomen delegiranja pristojnosti drugim, spodbujanja participacije in zanašanja vodje na ekspertno in referenčno pomoč, da vpliva na podrejene (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 222). Ključen pri tem je proces ***opolnomočenja***, ki temelji na ideji, da se zaposleni nahajajo najbliže sržu problema ter imajo znanje in veščine za reševanje le-tega in za doseganje zastavljenih ciljev organizacije (Hughes, Ginnett, Curphy, 1999, str. 593). Opolnomočenje zaposlenih pomeni, da ti dobijo informacije, znanje, moč in nagrade, da lahko svobodno in samostojno odločajo pri izvrševanju vsakodnevnih delovnih nalog. Tako demokratično vodenje zamenjuje

avtokratično vodenje, značilno za vertikalno organizacijsko strukturo, ki teži k centralizaciji avtoritete, zanašajoč se na legitimno in prisilno moč ter moč nagrajevanja.

Pri obravnavanju funkcije vodenja je tudi potrebno razlikovati med vodenjem in managementom, saj ju pogosto neupravičeno enačimo. Managerska moč namreč izhaja iz organizacijske strukture oz. iz pogodbe o delu, saj se zaposleni obveže, da bo v zameno za nagrajeno delo sprejel managerjevo avtoriteto. Managerska moč poudarja stabilnost, red in reševanje problemov znotraj strukture. Tako managerska moč izhaja iz njegove formalne pozicije v organizaciji, tj. ***legitimna moč***, kot tudi managerjeve pristojnosti za kaznovanje ali nagrajevanje, tj. ***prisilna moč*** in ***moč nagrajevanja*** (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 217). Vodstvena moč pa po drugi strani izhaja iz osebnostnih značilnosti vodje, zaradi katerih se lahko zaposleni z njim poistovetijo in mu sledijo, tj. ***referentska moč***, ter iz posebnih znanj in spretnosti vodje, tj. ***ekspertna moč***. Management in vodenje se razlikujeta tudi po tem, da prvi skuša predvideti nadaljni razvoj dogodkov in ocenjevati tekoče delovanje podjetja, medtem ko vodenje skuša definirati vizijo podjetja in navdihniti člane organizacije, da sledijo zastavljenim ciljem in viziji (Ahn, Adamson, Dornbusch, 2004, str. 114). Management in vodenje ne predstavljata dveh nasprotnih polov, ampak sta komplementarna, saj sta oba potrebna za dosego uspešnega delovanja podjetja.

Slika 1: Kontinuum avtokratsko-demokratičnega vodenja



Vir: Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 205.

1.2. KONCEPT MOTIVIRANJA

Pri vodenju kot temeljni funkciji managementa je izrazito pomembno vprašanje, kako doseči, da bodo ljudje v podjetju delovali, da bodo čimbolj izkoristili svoje sposobnosti in da bodo sodelovali usklajeno, saj ljudje v principu delajo zato, da bi zadovoljili neke potrebe (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 237). Motiviranje je z vidika vodje vzbujanje potreb ali pa zavesti v zaposlenih o potrebi in sočasnem nakazovanju možnih rešitev za njihovo zadovoljitev. Da je vodja sposoben motivirati zaposlene, mora razumeti, kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu, razumeti mora motive in potrebe svojih zaposlenih (Vrčko et al., 2004, str. 167). Tako lahko usmerja in ustvarja priložnosti za zaposlene, ko si zaposleni sami želijo delati ter učinkovito

opravljati svoje naloge. Motivirani zaposleni delujejo usklajeno za doseganje skupnega cilja.

Izmed vsebinskih teorij motiviranja, ki skušajo razložiti potrebe, ki ljudi motivirajo, bom izpostavila najbolj znano, to je Maslowovo teorijo hierarhije potreb (glej Tabelo 1.1. v Prilogi 1). Ta temelji na trditvi, da ljudi motivira več potreb in da obstaja neka hierarhija teh potreb. Šele ko človek zadovolji osnovne, fiziološke potrebe, lahko zadovolji potrebo po varnosti, ljubezni, pripadnosti, samospoštovanju in nazadnje potrebo po samopotrjevanju (Hughes, Ginnett, Curphy, 1999, str. 395–396). Vodje morajo preprosto presoditi, kaj ga v danem trenutku motivira. Razumevanje te vsebinske teorije motiviranja pri preučevanju funkcije vodenja od vertikalne organizacijske strukture k učeči se organizaciji je pomembno, saj je transakcijski tip vodenja, značilen predvsem za tradicionalno organizacijsko strukturo, poudarjal zadovoljevanje nižjih potreb, tj. z dajanjem plač, bonusov, zagotavljanjem delovnega mesta, medtem ko transformacijski tip vodenja cilja na višje potrebe kot je samouresničevanje ipd. O tem bo več govora v zadnjem poglavju.

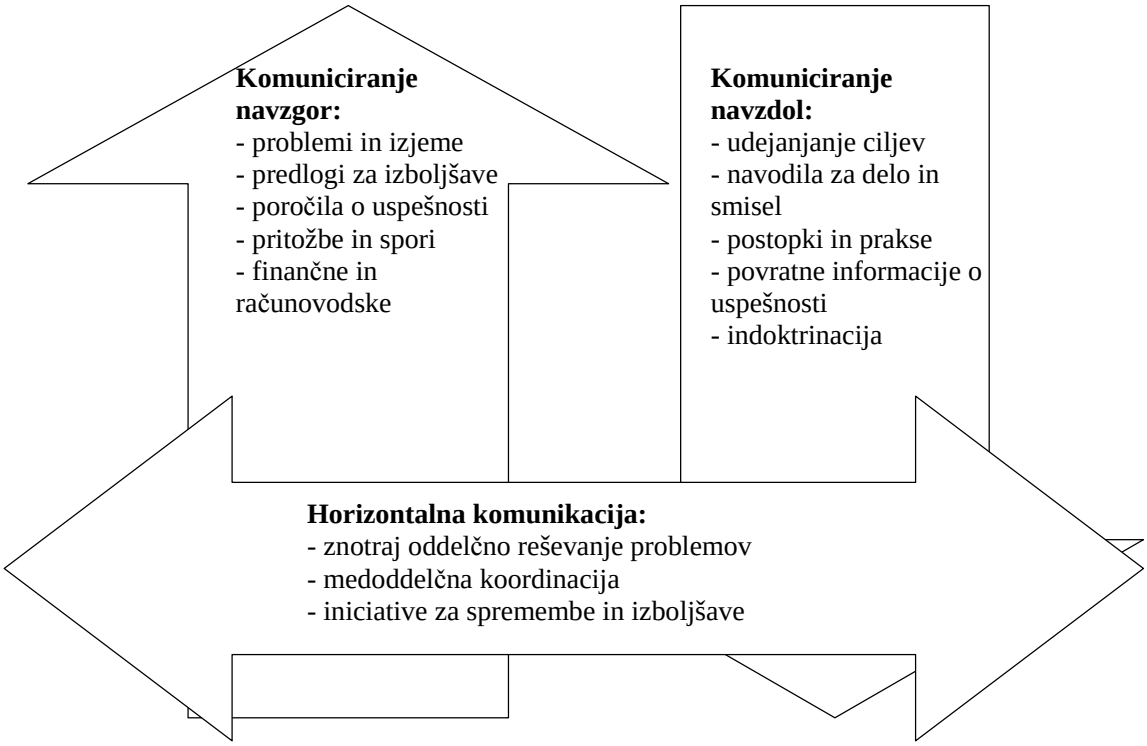
1.3. KONCEPT KOMUNICIRANJA

Če želi vodja uspešno sodelovati z zaposlenimi, si mora z njimi izmenjavati informacije, jim posredovati naloge in zadolžitve ter sporočati, kako so opravili delo. ***Komuniciranje*** je torej orodje, ki ga razumemo kot prenašanje sporočila med oddajniki in sprejemniki po komunikacijskem kanalu (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 227). Komuniciranje ni le izmenjavanje sporočil, ampak pomeni enako razumevanje sporočila tako s strani oddajnika kot tudi s strani sprejemnika, tako da je sprejemnik sposoben dekodirati sporočilo in nanj reagirati z ustreznim odgovorom.

Iz Slike 2 na str. 7 so razvidne vrste komuniciranja, ki potekajo v različnih smereh: 1) ***navzdol***, 2) ***navzgor*** in 3) ***horizontalno*** (Vrčko et al., 2004, str. 174). Pri tem je potrebno poudariti, da so komunikacije navzdol in navzgor značilne za vertikalno organizacijsko strukturo, saj nadrejeni ukazujejo ali sprejemajo povratne informacije od zaposlenih. Zaradi množice komunikacij se sporočila omejujejo le na najpomembnejša. Za te hierarhične komunikacije je značilno, da so praviloma neposredne in le izjemoma se dovoljuje posredne, tj. preskok preko ravni managementa. To je mogoče samo v nujnih primerih. Po drugi strani pa horizontalna komunikacija obsega vodoravno izmenjavo informacij, kar olajša koordiniranje aktivnosti med oddelki in je izrednega pomena pri učečih se organizacijah, kjer se neprestano iščejo rešitve za nastali problem (Barker, Camarata, 1998, str. 444).

Pri komuniciranju je potrebno omeniti še en vidik delitve komunikacij, to je delitev na ***formalne*** in ***neformalne*** komunikacije. Prve se prekrivajo s hierarhijo organizacij, medtem ko druge soobstajajo ob formalnih in lahko preskočijo vse ravni v strukturi (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 247). Slednje so še posebej pomembne pri novih organizacijskih razmerjih, saj krepijo pripadnost skupini, preprečujejo možnost izolacije od informacij in pozitivno vplivajo na uspešnost dela.

Slika 2: Komunikacija navzdol, navzgor in horizontalna komunikacija



Vir: Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 246.

1.4. VODENJE TIMSKEGA DELA

Tim je enota dveh ali več ljudi, ki medsebojno vplivajo eden na drugega in svoje delo koordinirajo, da bi dosegli določen cilj. Uspešno delovanje tima pomeni kvalitetno opravljeno delo v predvidenem času in smotrno rabo razpoložljivih virov (Možina et al., 2003, str. 540). Tim določajo štiri pomembnejše sestavine, in sicer ***proces odločanja v timu***, ***narava dela***, ***velikost tima*** in ***vloga vodje*** (glej Tabelo 1, na str. 8).

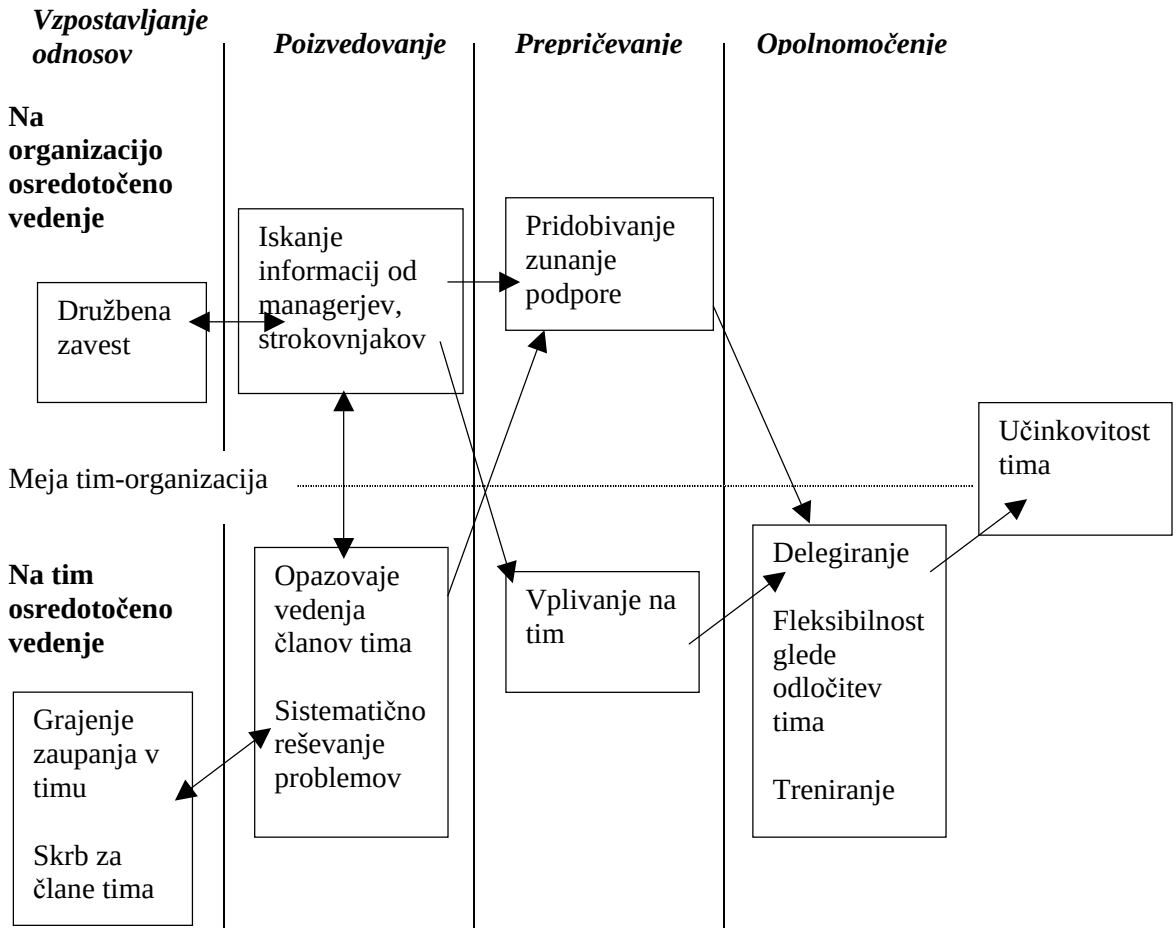
Poznamo različne vrste timov, vendar je za potrebe preučevanja predmeta diplomskega dela pomembna opredelitev ***samousmerjajočih se timov***, saj je učeča se organizacija osnovana na njihovem uspešnem delovanju. Ta tim je stalne narave in vključuje zaposlene z več spretnostmi in funkcijami; ima dostop do virov, ki so potrebni za izvšitev neke naloge; ima moč odločanja, kar pomeni, da lahko sami izbirajo nove člane, rešujejo probleme, razporejajo sredstva, nadzirajo rezultate in planirajo prihodnost (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 255). Za uspešno delovanje samousmerjajočih se timov je potreben vertikalni oz. zunanji vodja, ki predstavlja vezni člen med timom in organizacijo, kar je razvidno iz Slike 3 na str. 8. Vzpostavitev dobrih odnosov tako s timom kot tudi z organizacijo jim omogoča pridobivanje ključnih informacij za definiranje potreb tima in organizacijo ter usklajevanje teh potreb. Tako lahko vodja uporabi informacije, ki so mu na voljo, da prepriča člane tima, da delujejo v skladu s cilji organizacije in prepriča ostale člane v organizaciji, da se obnašajo in razmišljajo na način, ki omogoča povečanje učinkovitosti tima (Druskat, Wheeler, 2003, str. 452).

Tabela 1: Sestavine timskega dela

Proces odločanja	*Narava dela*	*Velikost tima*	*Vloga vodje*
Prednosti: • večje znanje, • nove poti do rešitev, • dovzetnost članov za skupne rešitve, • boljše razumevanje odločitev. **Slabosti:** • konformno vedenje članov, • prevladovanje posameznih članov, • poraba časa.	**Pogoji:** • razpoložljivi viri informacij, • izkoriščanje posameznikovih spretnosti, • strinjanje članov z uvajanjem sprememb, načinom dela, • učinkovita delitev nalog.	**Veliki timi:** • centralizacija, • formaliziranost, • nastanek podtimov. **Majhni timi:** • Sproščenost, • izmenjave mnenj, • inovativnost.	• ravnanje ob nesoglasjih – dovzetnost za razlike v timu, • uspešna izraba časa – ustvarjanje sorazmerja med dopuščanjem svobodnega izražanja in omejevanjem časa, • spreminjanje vlog ob spremembah.

Vir: Možina et al., 2003, str. 566.

Slika 3: Model uspešnega vodje samousmerjajočih se timov



Vir: Druskat, Wheeler, 2003, str. 446; lastna priredba.

1.5. KRATEK PREGLED TEORIJ UČINKOVITEGA VODENJA

Vprašanje učinkovitega vodenja je izredno kompleksno, saj je potrebno pri tem upoštevati dva vidika – to je vidik nadrejenih, ki pričakujejo, da bo vodja dosegel postavljene cilje, njegovi podrejeni pa, da bodo v največji meri prek uresničevanja skupnih ciljev lahko izpolnili svoje osebne ambicije. Prvotne teorije učinkovitega vodenja so poudarjale določene ***osebnostne lastnosti***, na podlagi katerih je veljalo mnenje, da se vodja rodiš in ne postaneš (Kayworth, Leidner, 2001/2002, str. 11). Te teorije so se osredotočale na identifikacijo lastnosti vodij, ki bi predvidela uspeh ali neuspeh potencialnih vodij. Tako so poudarjale, da mora biti vodja energičen, komunikativen, inventiven in podobno. Izkazalo se je, da je povezanost med lastnostmi in uspešnostjo vodje preveč ohlapna, saj niso upoštevale vedenjskih in situacijskih vidikov vodenja.

Vedenjski pristop k razlagi učinkovitega vodenja se osredotoča na prikaz obnašanj uspešnih vodij. Pri tem se je zlasti proučevalo povezanost med ***usmeritvijo v delovne naloge*** (določanje ciljev, koordiniranje aktivnosti tima, podrobno strukturiranje naloge) in ***usmeritvijo v zadovoljstvo delavcev***, ki zajema reševanje konfliktov in oblikovanje odprtega odnosa s sodelavci, oblikovanje občutka pripadnosti timu (Yoo, Alavi, 2004, str. 31). Sprva je veljalo mnenje, da je učinkovit vodja tisti, ki daja prednost zadovoljstvu delavca, vendar se je potem izkazalo, da drži tudi nasprotno, kar je bila že osnova za novo teorijo učinkovitega vodenja – ***situacijski*** ali ***kontingenčni pristop***. Ta pristop predvideva, da je vodenje situacijsko pogojeno, torej je odvisno od naloge in organizacijskih pogojev. Tako je Fiedler, eden izmed najbolj znanih raziskovalcev situacijskega pristopa ugotovil, da je vodenje usmerjeno v delo lahko prav tako uspešno, seveda v odvisnosti od dane situacije. Na primer, ko so odnosi dobri, določljivost del visoka, je usmeritev v delo najustreznejša (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 204). Sposobni vodje so torej tisti, ki se prilagajajo sposobnostim podrejenih, lastnim sposobnostim, ciljem podjetja in razmeram. To je tudi teorija, na kateri bo temeljila razlaga spremembe vsebine funkcije vodenja na prehodu od vertikalne organizacijske strukture k učeči se organizaciji, kar je tudi temeljni cilj te diplomske naloge.

2. PREHOD VERTIKALNE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE K UČEČI SE ORGANIZACIJI

2.1. IZZIVI MANAGEMENTA UČEČE SE ORGANIZACIJE

S prihodom 21. stoletja postaja tržna konkurenca globalna in intenzivna, poslovno okolje pa se spreminja z nadpovprečno hitrostjo. Managerji današnjega časa se morajo spoprijemati z nenehnimi izzivi – globalna konkurenčnost, nenehen napredek informacijske in telekomunikacijske tehnologije, naraščajoča potreba po elektronskem poslovanju, vodenje virtualnih timov, vse večja pomembnost znanja, na katerem temelji konkurenčna prednost podjetja, zahteve zaposlenih, ki stremijo za bolj ustvarjalnim delom, in pričakovanja širše družbe, da se bodo podjetja obnašala družbeno odgovorno ter sledila najvišjim etičnim

standardom. Tem izzivom je lahko kos samo t. i. visokohitrostni management, ki poudarja kakovosten predvsem pa hitrejši odziv na spremembe potreb potrošnikov z namenom prekašati konkurenco (Dimovski, Penger, 2004, str. 810; Belasen, 2000, str. 400; Schermerhorn, 2002, str. 29).

Konkurenčna pozicija ekonomij, predvsem v visoko industrializiranih državah, je že in bo v prihodnosti še toliko bolj determinirana s sposobnostjo ustvariti dodano vrednost skozi znanje (Dimovski, Penger, 2004, str. 815). V ekonomiji, kjer je edina gotovost obstoj negotovosti, predstavlja znanje edini vir trajne konkurenčne prednosti. V visoko konkurenčnem, hitro spreminjajočem se in na visoki tehnologiji temelječem poslovnem okolju je uspeh podjetja v rokah ***intelektualnega kapitala***, to je vsota kritih vrednosti in potencialov v organizaciji, ki ni zajeta v računovodskih izkazih in pomeni največji vir konkurenčnih prednosti. Intelektualni kapital zajema tako osebno znanje, sposobnosti, motivacijo in zadovoljstvo, torej ***človeški kapital,*** kot tudi ***kapital organizacije***, kamor spadajo podatki o organizacijskih procesih (tok informacij, pretok izdelkov in storitev, tehnološki podatki, razvoj ipd.), in ***kapital poslovnih odnosov***, to so informacije o poslovnih odnosih s kupci, dobavitelji, investitorji in poslovnimi partnerji (Možina et al., 2003, str. 19).

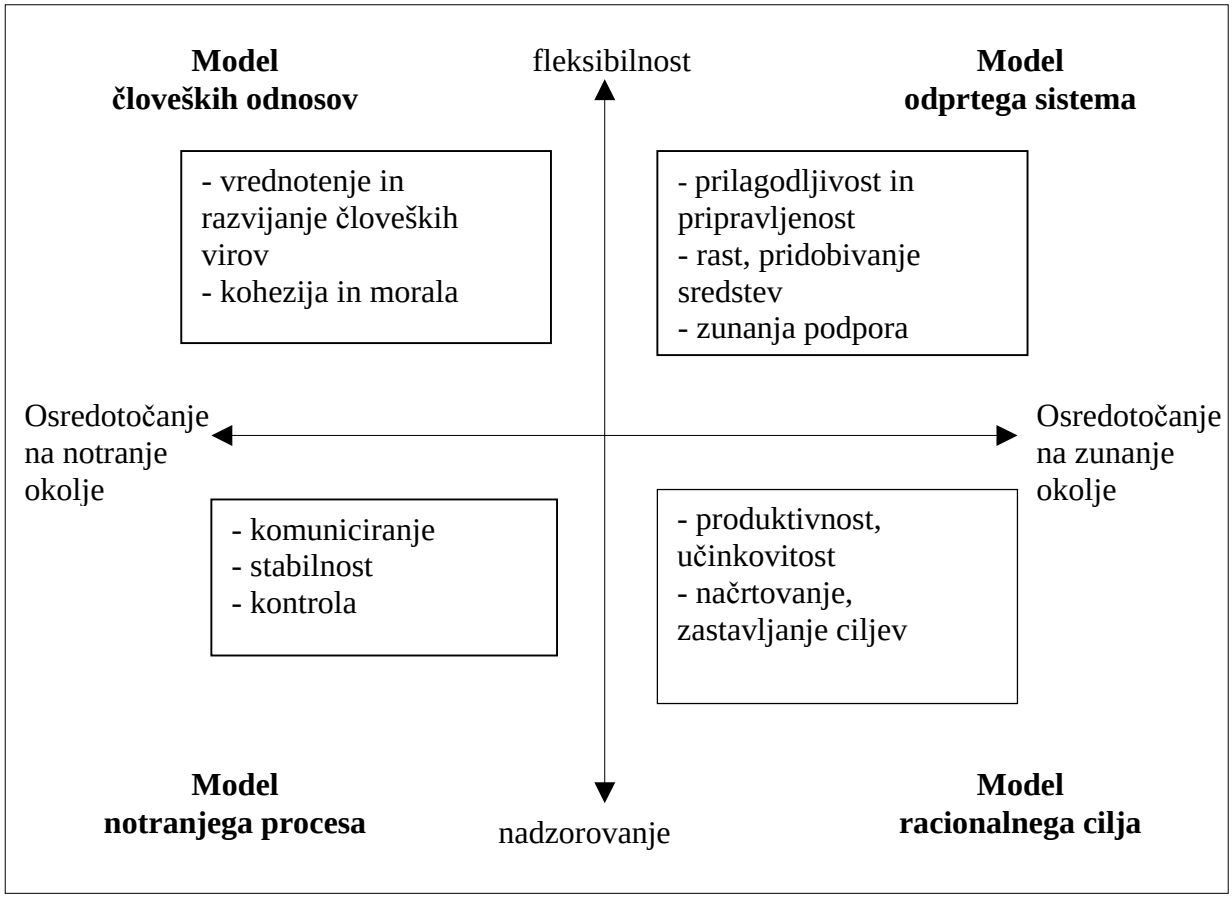
Ljudje – kar znajo, kar se naučijo, kako postopajo s pridobljenim znanjem – predstavljajo torej odločilne temelje uspeha podjetja (Schermerhorn, 2002, str. 5). Po besedah Arie De Geus, predstavnika Royal Dutch/Shell, je sposobnost hitrejšega učenja kot tvoji konkurenti morda edini način za pridobitev konkurenčne prednosti (Senge, 1993, str. 4). Novodobni managerji bodo morali biti sposobni ustvariti organizacijsko kulturo, ki bo odsevala lastnosti, kot jih ima internet sam – odprtost, osnovanost na znanju, povezljivost, eksperimentalnost in brezmejnost (Dimovski, Penger, 2004, str. 809). Kot pravi Senge, stari model, kjer vrh managementa razmišlja, nižje ravni pa izvajajo, se mora umakniti novemu pristopu, ki poudarja razmišljanje in izvajanje na vseh ravneh (Senge, 1990, str. 7). Dinamičen, medsebojno odvisen in nepredvidljiv svet predstavlja izziv, čemur so managerji nove ekonomije lahko kos samo v primeru, ko najdejo način, kako težnjo po nenehnem učenju in razvijanju intelektualnega kapitala vgraditi v srž organizacije.

Managerji se morajo v novi ekonomiji zavedati ter poudarjati pomen učenja in znanja kot konkurenčne prednosti. To pa nikakor ni njihov edini izziv v dobi učeče se organizacije. Managerji v novi ekonomiji namreč svet vidijo kot protisloven sistem, ki zahteva nenehno uravnovešanje medsebojno nasprotujočih si sil. Tako je za današnjega globalnega managerja pomembno, da je sposoben obvladovati paradokse nove ekonomije, ki izhajajo iz same narave dinamičnega in negotovega poslovnega okolja, v katerem se nahajajo današnja podjetja. Stakeholderji po eni strani od vodij pričakujejo stabilizacijo in integracijo sistema, po drugi strani pa hitro odzivnost in prilagodljivost na zunanje okolje ter nenehno dvomljenje o primernosti obstoječih vzorcev delovanja in vrednot podjetja. Uspešen manager v 21. stoletju bo tisti s prilagodljivim načinom razmišljanja. Sposobnost prevzemanja novih idej, izzivanje starih idej in obvladovanje protislovij je tisto, kar se morajo današnji managerji naučiti, da

lahko dosežejo uspešnost (Belasen, 2000, str. 10–11). Vrhnji management podjetja mora znova in znova prilagajati strategijo, nikakor pa si ne sme dovoliti spanja na lovorikah. Takoj ko je ravnotežje doseženo, mora biti ponovno porušeno. Ta način sprejemanja in obvladovanja sprememb je bilo tudi prvo pravilo Jacka Welcha, predsednika GE, ki je trdil, da se je pomembno spoprijeti z realnostjo zdaj in v tem trenutku. Managerji morajo nenehno ukrepati in ponovno definirati položaj podjetja, če želijo obdržati vodilni položaj na trgu (Slater, 2003, str. 9–11).

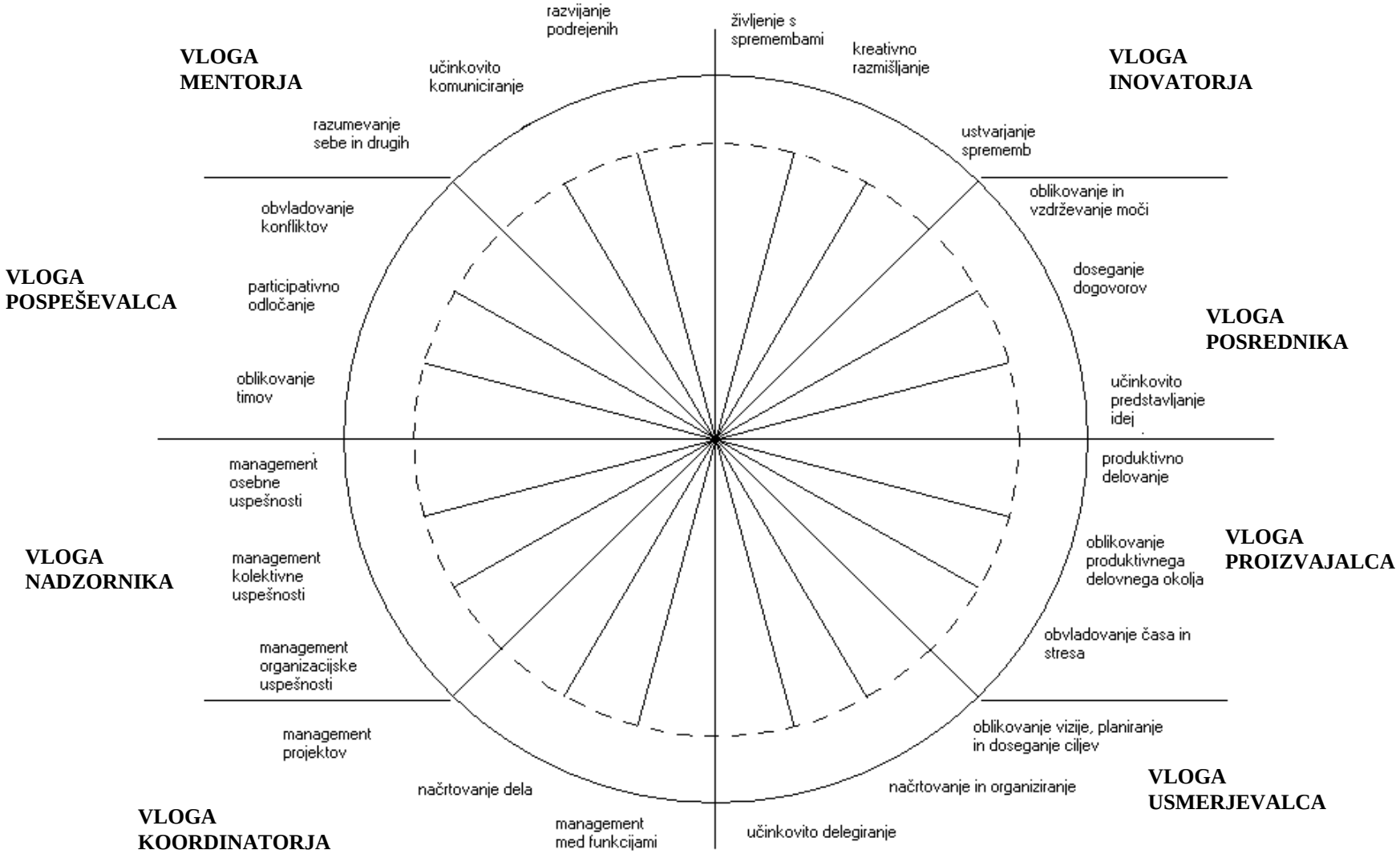
Na tej osnovi je bilo izdelano t. i ***ogrodje nasprotujočih si vrednot***, teoretični konstrukt, ki sta ga v osemdesetih letih razvila Quinn in Rohrbaugh, konec osemdesetih pa dodelal Quinn (Belasen, 2000, str. 29–39). Ključna točka ogrodja nasprotujočih si vrednot je dejstvo, da so organizacije protislovne enote, iz česar sledi, da si kriteriji učinkovitosti v načelu nasprotujejo oz. se izključujejo (glej Sliko 4). Po eni strani pričakujemo, da organizacije z usmerjanjem pozornosti na notranje procese ohranijo stabilnost sistema, po drugi strani pa od njih pričakujemo, da se bodo prilagajale pritiskom iz zunanjega okolja. Ta pristop torej poudarja že prej omenjeno dejstvo, da organizacije delujejo pod bremenom protislovnih, konkurenčnih in konfliktnih pričakovanj. Učinkovitost podjetja je odvisna od tega, kako dobro se bodo managerji na to odzvalim, torej od njihovih sposobnosti (glej Sliko 5, na str. 12).

Slika 4: Kriteriji učinkovitosti ogrodja nasprotujočih si vrednot



Vir: Belasen, 2000, str. 30; lastna priredba.

Slika 5: Managerske sposobnosti in ogrodje nasprotujočih si vrednot



Vir: Belasen, 2000, str. 33; lastna priredba

Ogrodje nasprotujočih si vrednot prikazuje ta neločljivo povezana protislovja na dveh oseh ali dimenzijah. Vodoravna os se nanaša na osredotočenje, bodisi na zunanje bodisi na notranje okolje. Druga os predstavlja nasprotujoča pričakovanja glede fleksibilnosti in nadziranja. Pričakujemo, da so podjetja nadzorovani sistemi, da bi oblikovali predvidljivo in stabilno delovno okolje. Obenem pa pričakujemo, da se podjetja odzivajo na spreminjajoče se potrebe ljudi in prilagodijo zunanjim pritiskom. Ti dve dimenziji razdelita ogrodje na štiri kvadrante z namenom prikazati različne modele kriterijev učinkovitosti in managerske vloge ter sposobnosti, ki sledijo iz tega naslova. V ***modelu notranjega procesa*** je učinkovito tisto podjetje, ki temelji na stabilnosti in tekočem nadzorovanju aktivnosti znotraj podjetja. Manager ima vlogo koordinatorja in nadzornika. ***Model človeških odnosov*** poudarja pomembnost razvijanja človeških virov in osredotočenje na njihove potrebe. Manager ima vlogo pospeševalca in mentorja. ***Model odprtega sistema*** izpostavlja pomembnost potrebe preživeti v turbulentnem in nepredvidljivem okolju. Manager ima vlogo posrednika in inovatorja. Zadnji model, ***model racionalnega cilja***, pa vidi učinkovitost podjetij v njihovem doseganju zastavljenih ciljev. Manager ima vlogo proizvajalca in usmerjevalca.

Hart in Quinn sta se v začetku devetdesetih odločila preveriti razmerje med vlogami, ki jih managerji izvajajo, in uspešnostjo podjetja na podlagi raziskave večjega vzorca managerjev na vodilnih položajih. Njune raziskave so pokazale, da je najuspešnejši manager nove organizacijske paradigme tisti, ki je sposoben simultano uravnovesiti izvajanje vseh osmih vlog. Istočasno so se managerji sposobni osredotočiti na prihodnost z oblikovanjem širše vizije podjetja kot tudi kritično ocenjevati tekoče načrte. V primeru, ko manager igra vlogo usmerjevalca in se osredotoča na izvršitev zadane naloge, mora obenem izvajati tudi vlogo pospeševalca in mentorja (ki se nahaja v nasprotnem kvadrantu ogrodja nasprotujočih si vrednot) z namenom povečati sodelovanje med člani tima in oblikovati odprt odnos z njimi. Samo v takem delovnem okolju bodo člani tima lahko uspešno in pravočasno izvršili zadano nalogo (Belasen, 2000, str. 425–427).

2.2. NA ZNANJU OSNOVANA ORGANIZACIJA

Managementski teoretik Peter Drucker meni, da znanje predstavlja glavno sredstvo konkurenčne družbe in opozarja, da znanje nenehno zastareva, iz česar posledično sledi, da ga je potrebno venomer znova obnavljati in razvijati. Sodobne, na znanju osnovane organizacije, dajejo učenju in ***managementu znanja*** velik pomen (Schermerhorn, 2002, str. 82–83). Koncept managementa znanja se uporablja, ko govorimo o procesih, skozi katere organizacije razvijajo, organizirajo in delijo znanje z namenom pridobivanja konkurenčne prednosti. Gre, preprosto rečeno, za mobilizacijo intelektualnega kapitala. Management znanja mora spremljati taka kultura organizacije, kjer se spodbuja učenje, ustvarjanje znanja in delitev informacij vzdolž celotne organizacije. Ključ udejanjanja managementa znanja v podjetju, po besedah Jacka Welcha, izvira iz spodbujanja generiranja in pretoka idej v organizaciji ter iz takojšnje implementacije le-teh ne glede na njihov izvor. Ta pristop je osrednji člen njegovega »Work-Out programa«, s katerim je spodbujal uresničevanje kulture učenja v celotni

organizaciji (Slater, 2003, str. 48–49).

Uspešen manager na znanju osnovane organizacije je tisti, ki ga vodi naslednjih pet načel (Read, 1996, str. 223–224):

- zasnovati podjetje tako, da se spodbujata iniciativnost in zaupanje,
- ustvariti visoko ovrednoten know-how za pridobitev konkurenčne prednosti,
- organizirati podjetje okoli pretoka informacij,
- produktivno ravnati z delavcem znanja,
- preoblikovati delo z uporabo informacijske tehnologije.

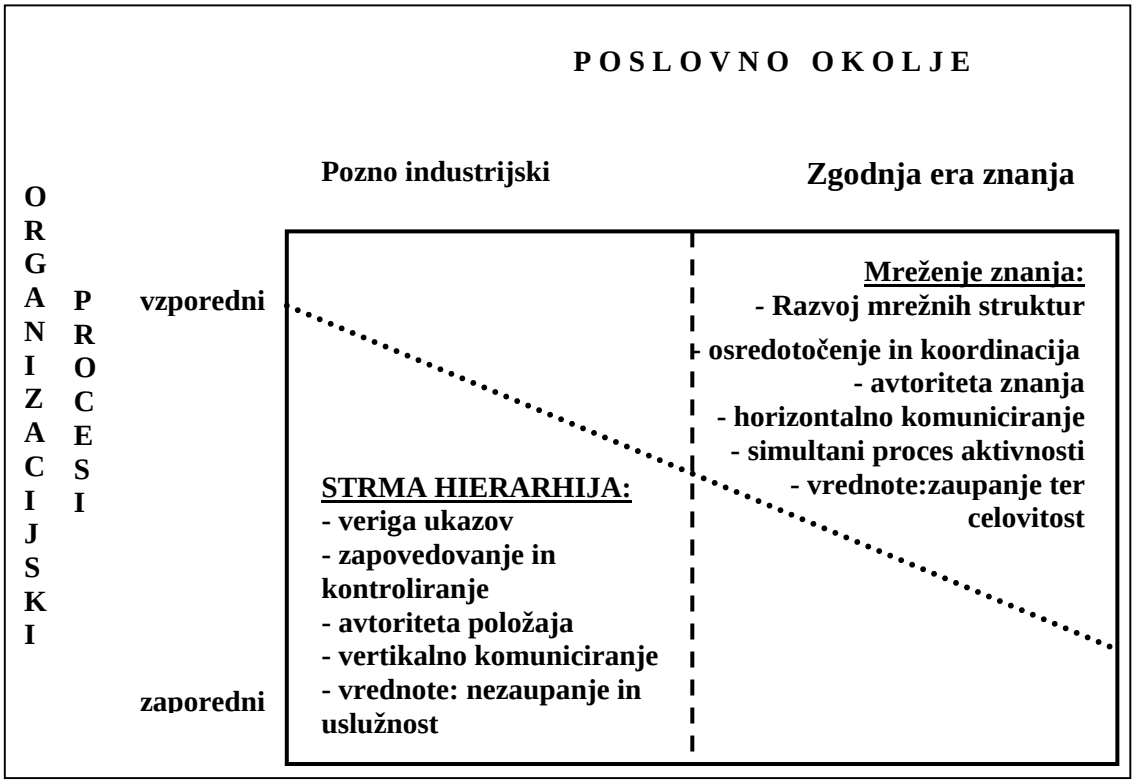
2.2.1. TRANZICIJA OD STRME HIERARHIJE K MODELU PETE GENERACIJE MANAGEMENTA

Savage (1996, str. 99) pravi, da so se podjetja v preteklosti ukvarjala predvsem s problemom zniževanja stroškov in doslednim nadzorom poslovnega procesa. Hierarhična struktura tako definira, kdo je komu odgovoren, kje so postavljene meje odgovornosti in pristojnosti ter na kakšen način se bo odločalo. Vodenje take organizacije je direktivno, kar pomeni, da se manager drži točno določenih postopkov in pravil ter zagotovlja, da podrejeni delajo v skladu s tem (Avolio, Kahai, 2003, str. 326). Tako je bilo delo managerja predvsem dodeliti zaposlenim določeno aktivnost, čemur je sledil skrben nadzor njegove uspešnosti in primerna nagrada oz. kazen. Za tako mehanistično organizacijo je bila značilna specializacija, formalizacija, hierarhija, usmerjenost v delo in vertikalno komuniciranje. Za izvedbo določene naloge, ki je posegala na različna funkcijska področja, je bilo potrebno nenehno medsebojno usklajevanje. Posamezne funkcije pa so delovale samostojno in nepovezano (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 149). Srednji management prevede cilje in strateške načrte vrhnjega managementa v operacijske cilje in načrte ter jasno oblikuje in razdeli naloge nižjim organizacijskim ravnem. Ljudje na nižjih organizacijskih ravneh vidijo managerje kot nadzornike in ocenjevalce, njihov slog vodenja pa obravnavajo kot avtokratski in usmerjevalen (Belasen, 2000, str. 228). Participacija in delegiranje je postranskega pomena. Ključno je nadziranje in usklajevanje z namenom zagotavljanja stabilnosti in predvidljivosti. Sprememba je marginalnega pomena; sprejeta je le, če ne zmoti dnevnega rutinskega dela in stabilnega toka dela. Spremembo vidijo kot nekaj negativnega in se je na vso moč otepajo. Nenaklonjeni so spremembam, saj nočejo tvegati nagrad, statusa, vpliva, občutka varnosti in ugleda. Tako spodbujajo rutino, intenzivno specializacijo, ki onemogoča inoviranje, saj se med funkcijami zgradijo neprebojni zidovi, te pa postanejo samozadostne. Delujejo reaktivno, tako da problem odpravijo šele, ko se pojavi.

Take strme hierarhične strukture se sedaj nahajajo pod izjemnim pritiskom, saj se niso sposobne hitro odzivati na vedno bolj konkurenčne globalne trge. Organizacije, ki delujejo v dinamičnem okolju, se soočajo z nenenehnimi spremembami potreb potrošnikov, s krajšim življenjskim ciklom proizvodov ter hitro spreminjajočima se tehnologijo in znanjem. Nova

strukturna paradigma namreč poudarja pomen hitrosti, fleksibilnosti, integracije preko funkcionalnih meja. Pod takimi pogoji delovanja podjetje ne more predvideti prihodnosti, tako da ne more doseči učinkovitega usklajevanja skozi standardizacijo delovnega procesa (Belasen, 2000, str. 229). Glavna pomanjkljivost tega hierarhičnega oklepa pa Savage vidi v t. i. fragmentaciji. To se zgodi takrat, ko je vsak zaposleni in oddelek prisiljen biti skoncentriran na svoj proizvod/delovni proces. Zdi se, da te organizacije podpirajo tak način razmišljanja, kjer ima vsak dodeljena neka ozko definirana področja odgovornosti, z nezmožnostjo videti širši kontekst svojega delovanja znotraj neke organizacije. Očitno je, da se je te fragmentacije potrebno znebiti, saj taka podjetja nikakor ne morejo biti kos kompleksnosti današnje globalne ekonomije. Managerji so torej postavljeni pred dejstvo – potrebno se je rešiti oklepov birokratske, vertikalne organizacije in to zamenjati z učečo, torej na znanju osnovano organizacijsko strukturo. Potreben je preskok s principa strme hierarhije k modelu mreženja znanja (glej Sliko 6), to je k modelu pete generacije managementa (Savage, 1996, str. 110), za katerega je značilno neposredno mreženje znanja, stalno izpopolnjevanje procesov, razumevanje dela kot dialoga, razumevanje časa kot kritičnega dejavnika ter virtualno podjetništvo, ki deluje na osnovi dinamičnega timskega dela (glej Sliko 2.1. v Prilogi 2).

Slika 6: Od modela strme hierarhije k modelu mreženja znanja pete generacije managementa



Vir: Savage, 1996, str. 243; lastna priredba.

Za preskok iz stare v novo organizacijsko paradigmo je potrebno spremeniti organizacijsko miselnost, prepričanja in način poslovanja. S Slike 6 so razvidne spremembe prehoda

organizacij od pozne industrijske dobe v zgodnjo dobo znanja. Ta nakazuje prehod od rutinskih nalog h kompleksnejšim, od zaporednega k vzporednemu organizacijskemu procesu, od konceptualnih načel industrijskega obdobja k tistim iz dobe znanja. Novi model vnaša zahteve po spremembi managementa v njegovi strukturi, kontroli, avtoriteti in komuniciranju (Savage, 1996, str. 242–244). Diagonalna črta na sliki ni narisana iz kota v kot, kajti organizacije 21. stoletja, ki temeljijo na modelu mreženja znanja, bodo še vedno imele nekaj hierarhične strukture, vendar bodo precej bolj sploščene. Ta hierarhija bo namenjena mentorstvu, usposabljanju in razvijanju sposobnosti znotraj organizacije.

2.2.2. HORIZONTALNA ORGANIZACIJSKA KOORDINACIJA

Iz prejšnjega sestavka je razvidno, da je bilo za staro paradigmo organizacijskih razmerij značilno skromno sodelovanje med funkcijskimi oddelki, pristojnost za odločanje v vertikalni hierarhiji so imeli vrhnji managerji, jedro organizacije so bili posamezniki, kjer je bila spodbujena specializacija znanj. V nepredvidljivem in kompleksnem okolju postane hierarhična struktura preobremenjena, saj se managerji ne morejo dovolj hitro odzivati na spreminjajoče se potrebe, posamezniki pa nimajo dovolj znanja in sposobnosti, da lahko uvedejo hitre in učinkovite poslovne rešitve. Potrebna je alternativna organizacijska struktura – horizontalna organizacijska struktura. Tabela 2 na str. 17 prikazuje, da predstavlja premik z vertikalne v horizontalno organizacijsko strukturo temeljni preobrat novih organizacijskih razmerij. Tu je delo zaposlenih organizirano okrog ključnih procesov, ki združujejo aktivnosti zaposlenih in omogočajo enostavnejše komuniciranje in koordiniranje dela zaposlenih za ustvarjanje vrednosti za stranke. Jedro organizacije predstavljajo samousmerjajoči se timi, ki so osredotočeni na zadovoljevanje kupca v t. i. kameleonski organizaciji, kakor jo poimenuje Miller (1997, str. 123). Mej med funkcijami skoraj ni, ker time tvorijo ljudje z različnih področij.

Ostroff in Smith (1992, str. 151–161) sta definirala 10 vodil za premik od vertikalne organizacijske strukture k horizontalni strukturi. (1) Organiziraj ***delo okrog procesov***, ne okrog funkcij, oddelkov ali nalog. (2) ***Splošči hierarhično strukturo*** z združevanjem sorodnih nalog (kar vodi do preseganja mej med oddelki), ***izloči aktivnosti,*** ki ne soustvarjajo vrednosti. (3) ***Določi skrbnika procesov***, ki je zadolžen za doseganje zadanih ciljev. (4) ***Vzpostavi sistem preverjanja uspešnosti na osnovi kupčevih potreb.*** Gonilna sila postane zadovoljevanje pričakovanj kupcev glede kvalitete, cene, storitve ipd. (5) Jedro organizacije naj postanejo ***medfunkcijski, samousmerjajoči se timi***, saj omogočajo integriranje aktivnosti med funkcijskimi oddelki in medsebojno povezovanje členov verige vrednosti. Ker imajo večjo sposobnost razumevanja kupčevih potreb in pričakovanj, pridejo do boljših in bolj uravnoteženih odločitev glede proizvoda in se posledično hitreje in učinkoviteje odzovejo na spremembe v poslovnem okolju (Belasen, 2000, str. 148–149). (6) ***Opolnomoči*** samousmerjajoče se time. Cenjeni so odprtost, sodelovanje in osredotočenost na izboljšave, ki pa jih je mogoče doseči samo s predajanjem odgovornosti in večje moči odločanja zaposlenim. (7) Poudarjaj potrebo po ***posedovanju različnih sposobnosti***, ki omogočajo večjo

mero fleksibilnosti, ustvarjalnosti in inoviranja. (8) Omogoči ***dostop do informacij*** vsem zaposlenim in jih usposobi, da bodo sposobni samoocenjevanja svoje uspešnosti. (9) Poudarjaj pomembnost ***kontinuiranega sodelovanja s kupci in dobavitelji***, saj so oni tisti, ki vodijo horizontalno organizacijo. (10) ***Nagrajuj uspešno razvijanje posameznikovih sposobnosti in timsko uspešnost,*** in ne le posameznikovo uspešnost. V Motoroli je tako uspešnost članov tima ovrednotena s strani kolegov in temelji na kriterijih, kot so zadovoljstvo strank, tehnične sposobnosti, sodelovanje v timu, sposobnost komuniciranja in učinkovita raba sredstev.

Tabela 2: Stara in nova paradigma organizacijskih razmerij

Ključne dimenzije stare in nove paradigme organizacijskih razmerij	
Stari pogledi na organizacijska razmerja:	***Nova paradigma organizacijskih razmerij:***
vertikalna organizacijska struktura,	horizontalna organizacijska struktura,
ozek kontrolni razpon,	širok kontrolni razpon,
visoka, strma organizacijska hierarhija (piramida),	nizka, sploščena organizacijska hierarhija (piramida),
birokratska, zapletena organizacijska razmerja z veliko ravni v organizacijski piramidi,	nova, prožna, brezmejna, virtualna organizacijska razmerja; organizacijska piramida ima vse manj ravni,
centralizirana organizacijska struktura in razmerja; centralizacija odločanja zgolj na najvišji managerski ravni,	decentralizirana organizacijska razmerja, decentralizacija odločanja in prenos moči odločanja z višjih na nižje managerske ravni,
rutinske naloge,	opolnomočene vloge zaposlenih,
formalni sistemi nadzora in koordiniranja,	delitev informacij vzdolž celotne organizacijske piramide; horizontalna integracija informacij – management deli informacije z zaposlenimi,
konkurenčna medorganizacijska strategija,	strategija sodelovanj in virtualnega povezovanja organizacij preko elektronskega omrežja,
rigidna organizacijska razmerja; stabilna in neprilagodljiva organizacijska kultura,	prilagodljiva organizacijska razmerja in nove dimenzije multikulturnih odnosov,
centralizacija izvajanja dejavnosti znotraj organizacije; strogo določene organizacijske meje,	zunanje izvajanje dejavnosti; mreženje in povezovanje organizacij v virtualni sistem, kjer organizacijskih meja ni mogoče določiti,
jasno določne medorganizacijske meje,	sodobna brezmejna ekonomija povezuje organizacije v virtualni sistem, ki se primarno osredotoča na dodajanje vrednosti v očeh kupcev,
tradicionalne organizacijske strukture: vertikalna funkcijska struktura, divizijska struktura.	novejše organizacijske strukture: dinamična mrežna struktura, hibridna struktura, horizontalna matrična struktura, virtualna mrežna struktura, timska struktura.

Vir: Dimovski, Penger, 2004, str. 814.

Z razvojem organizacijskih struktur se poudarjata horizontalna koordinacija in komunikacija, ki temeljita na širšem kontrolnem razponu, saj spodbujata proces delegiranja in opolnomočenje zaposlenih. Vertikalna organizacijska struktura je sploščena; po

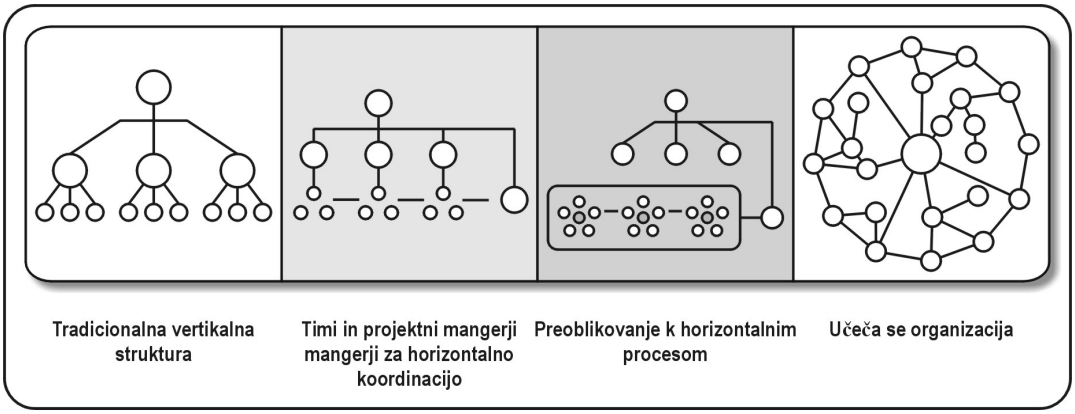
tradicionalnem modelu ostanejo samo še nekatere podporne funkcije kot so finance in človeški viri. V dobi znanja prihaja v ospredje nov prototip organizacije, ***hipertekstovna organizacija***, ki ustvarja znanje, je strateško sposobna za nenehno in ponavljajoče se pridobivanje, izkoriščanje in akumuliranje znanja, ki poteka v krožnem procesu (Možina et al., 2003, str. 21). Osnovna značilnost je sposobnost preklapljanja med različnimi konteksti znanja, kar omogoča prilagajanje spreminjajočim se zahtevam znotraj in izven organizacije ter njihovo reševanje, torej ustrezen odgovor na dinamično okolje. Gre za večslojno organizacijo, ki je sestavljena iz naslednjih ravni (Savage, 1996, str. 139): ***raven, osnovana na znanju***, katere funkcija je arhivska in zajema tako eksplicitno znanje kot tudi znanja, povezana s kulturo in skupno vizijo; ***raven poslovnega sistema***, kjer potekajo normalni rutinski postopki, in ***raven projektnih timov,*** ki imajo ključno vlogo ustvarjanja znanja. Ključnega pomena postajata mreženje znanja in dinamično povezovanje, ki predstavljata temelj hipertekstovne organizacije. Organizacijske strukture v dobi znanja so namreč osnovane na mrežnem povezovanju, v katerem so samostojne organizacije med seboj povezane z namenom proizvesti določen proizvod ali izvesti storitev. Taka mrežna oblika organiziranosti oz. mrežna organizacija se kaže v večji fleksibilnosti, izrabi človeških virov ter poslovni uspešnosti, saj zbere na enem projektu veliko več znanja, kot bi ga v drugih tipih struktur, in to brez dodatnega zaposlovanja. Na mrežno strukturo lahko gledamo kot na centralno osrednjo organizacijo, ki nadzira omrežje zunanjih specialistov (Možina et al., 2003, str. 426). Namesto, da bi celoten proizvoden proces potekal v eni organizaciji, so lahko dejavnosti, kot so konstrukcija, proizvodnja in distribucija določenega proizvoda dane drugim zunanjim izvajalcem.

Nadaljnji korak v mrežni organiziranosti je ***virtualna organizacija***, ki je nastala kot posledica razvoja informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij (Dimovski, Penger, 2002, str. 52) in je označena kot mreža oziroma povezava neodvisnih, geografsko razpršenih organizacij, pri katerih se njihove naloge znotraj mreže delno prekrivajo. Takšna povezava razvije konkurenčne prednosti, ki temeljijo na polstalni povezavi. Proizvodi ali storitve so odvisne od inovacij in so močno prilagojene uporabniku. To se ponavadi zgodi pri nalogah, ki presegajo kompetenčne sposobnosti določenega podjetja in jih podjetje samo ne more kakovostno izpeljati. Taka oblika organiziranosti se razlikuje od tipične mrežne strukture, kjer opazimo asimetrijo moči v prid centralne organizacije, saj se v virtualni organizaciji vsaka enota v določeni meri odpove nadzoru, da začasno postane del nekega novega organizacijskega sistema (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 142). Sestavljen je iz virtualnih timov, ki se oblikujejo in razidejo glede na specifične cilje in potrebe (Shin, 2004, str. 726). Nekateri pa vidijo virtualno mrežno organizacijo kot brezmejno organizacijsko obliko, kjer se popolnoma izbrišejo meje in se omogoča nemoten pretok znanja. Tako virtualna mrežna struktura temelji na učeči se organizaciji, saj predstavlja najvišjo stopnjo horizontalne koordinacije, kjer ni opažena niti sled organizacijske hierarhije.

2.2.3. UČEČA SE ORGANIZACIJA – NAJVIŠJA STOPNJA HORIZONTALNE KOORDINACIJE

Iz Slike 7 je jasno razviden razvoj organizacijskih struktur, pri čemer sta se vedno bolj poudarjali horizontalna komunikacija in koordinacija. Iz tega namreč sledi učeča se organizacija, ki predstavlja najvišjo stopnjo horizontalne koordinacije, saj so povsem zabrisane sledi kakršnekoli organizacijske hierarhije.

Slika 7: Evolucija organizacijskih struktur do učeče se organizacije



Vir: Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2004, str. 149.

Različni avtorji učečo se organizacijo definirajo na različne načine. Peter Senge jo definira kot organizacijo, v kateri zaposleni neprestano izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, kjer se gojijo novi načini vzorcev razmišljanja, kjer so skupne aspiracije svobodne in kjer se ljudje neprestano učijo, kako se učiti skupaj (Senge, 1993, str. 8). Pedlar definira učečo se organizacijo kot organizacijo, ki omogoča učenje vseh svojih članov in ki se nenehno spreminja z namenom doseganja strateških ciljev (Johnson, 2002, str. 242). Po drugi strani pa jo Garvin definira kot tako, ki je izučena izboljševati, pridobivati in prenašati znanje ter modificirati svoje vzorce obnašanja z namenom odsevati nova znanja in poglede (Garvin, 1993, str. 78). Ključno je torej, kot pravi Nonaka, da so vsi člani organizacije ***delavci znanja***. Prav znanje je ključna razlika med tradicionalno, nadzorovano organizacijo in učečo se organizacijo. Kot je vidno iz sestavka o vertikalni organizacijski strukturi, je središče klasične organizacije predstavljal dobiček, ljudje pa so predstavljali predvsem strošek. To je v nasprotju z učečo se organizacijo, katere temelj je aktiven, ustvarjalen človek, vključen v sociokulturni sistem in lastnik ter uporabnik svojega znanja in sposobnosti (Peršak, 2003). Po Sengeju je torej učeča se organizacija organizacija, v kateri poteka proces nenehnega učenja. Za koncept učeče se organizacije je izrednega pomena, da vsebuje naslednje discipline:

- ustvarjanje skupne vizije,
- osebno mojstrstvo (nenehno pridobivanje novih znanj),
- razvoj miselnih modelov,
- sposobnost učenja v timu,
- sistemsko mišljenje.

Izraz disciplina je prevzet po Sengeju, ki gleda nanjo kot na razvojno pot, ki je potrebna, da se pridobi določene spretnosti in kompetence. Organizacija mora te discipline nenehno prakticirati, če želi doseči rezultate (Senge, 1993, str. 6).

Na tem mestu bom samo na kratko opredelila vsebino teh disciplin, saj so, po besedah Sengeja, neposredno povezane s spretnostmi, ki bi jih morali razviti vodje v učeči se organizaciji. Spretnostim, ki izhajajo iz teh elementov, bom namreč posvetila nekaj več prostora v začetnem delu poglavja o vodenju v učeči se organizaciji.

Za prvo disciplino, koncept ***ustvarjanja skupne vizije***, pravzaprav lahko rečemo, da izhaja iz Sengejeve interpretacije učeče se organizacije, ki je organizacija, v kateri ljudje neprestano kolektivno razvijajo svoje sposobnosti, da bi ustvarili rezultate, ki si jih resnično želijo. Da je to mogoče, je nedvomno potrebno, da so vsi v podjetju udeleženi v ustvarjanju skupne vizije, saj se lahko samo na tak način zagotovi predanost k njenemu doseganju. Kjer obstaja prava vizija ljudi (torej ne tista, ki izhaja iz vrha hierarhične strukture), se lahko ljudje odlikujejo in učijo, ne zato, ker jim je bilo tako rečeno, ampak zato, ker to želijo. Ko se skupna vizija razvije, postane tako »moja vizija« kot tudi »naša vizija« (Senge, 1990, str. 13).

Naslednja disciplina je ***osebno mojstrstvo***, ki v osnovi pomeni nenehno razjasnjevanje in poglabljanje osebne vizije, usmerjanje energije in objektivno gledanje na realnost. Organizacijska sposobnost in zavezanost k učenju mora kot prvo izhajati iz članov organizacije. Prvotnega pomena je torej razvijanje posameznika in njegove odličnosti z namenom nujnega doseganja sprostitve njegovih potencialov (Peršak, 2003). Disciplina osebnega mojstrstva tako ustvarja medsebojno povezanost med osebnim in organizacijskim učenjem, iz česar sledi vzajemna zavezanost med posameznikom in organizacijo (Senge, 1993, str. 7). Tako je učeča se organizacija sposobna izkoristiti najboljše izkušnje in znanje, v njej se zaposleni učijo drug od drugega in od članov v drugih organizacijah.

Pomemben del koncepta učeče se organizacije je nedvomno ***razvijanje miselnih modelov***. Definicija miselnih modelov zajema domneve in posploševanja, ki vplivajo na to, kako razumemo svet in kako ukrepamo; njihovih vplivov na svoje obnašanje pa se zavedajo le redki. Udeleženci učeče se organizacije se morajo naučiti prepoznati in natančno pregledati svoje notranje poglede na svet ter jih izpostaviti ostali udeležencem. Sposobnost razvijati miselne modele se je izkazalo za izredno pomembno v kompleksnem poslovnem okolju, saj, kot pravi Welch, mora biti manager sposoben nenehno ukrepati in ponovno definirati položaj podjetja, če želi obdržati vodilni položaj na trgu (Slater, 2003, str. 9–11). To spreminjanje miselnih modelov o podjetju nekdanji koordinator skupinskega planiranja v Shell opredeljuje kot institucionalno učenje – planiranje je učenje, korporacijsko planiranje pa institucionalno učenje (Senge, 1993, str. 8–9).

Marjan Peršak, predsednik Inštituta za učeče se podjetje (IUP), razlaga ***timsko učenje***, naslednjo disciplino učeče se organizacije, kot najintenzivnejšo možnost za sodelovanje,

razvoj komunikacije in prenos znanja (Peršak, 2003). Timsko učenje je izrednega pomena, saj je tim ključna učeča se enota učeče se organizacije, kar dokazuje dejstvo, da prihaja do večine odločitev na ravni tima zaradi nezmožnosti posameznika obvladati kompleksno poslovno okolje. Individualno učenje namreč ni dovolj, da to prerase v organizacijsko učenje. Eden večjih izzivov vzpostavitve modela managementa znanja v učeči se organizaciji je namreč transformacija individualnega in tacitnega znanja v organizacijsko znanje. Timsko učenje to omogoča skozi dialog in razpravo, ko imajo člani tima možnost predstaviti in braniti svoja stališča ter ko tim kolektivno išče najbolj primerno rešitev (Senge, 1993, str. 237). Kot se bo izkazalo kasneje, bo potreba po učenju in delovanju v timu glavni razlog za premik k novemu stilu vodenja – deljeno vodenje.

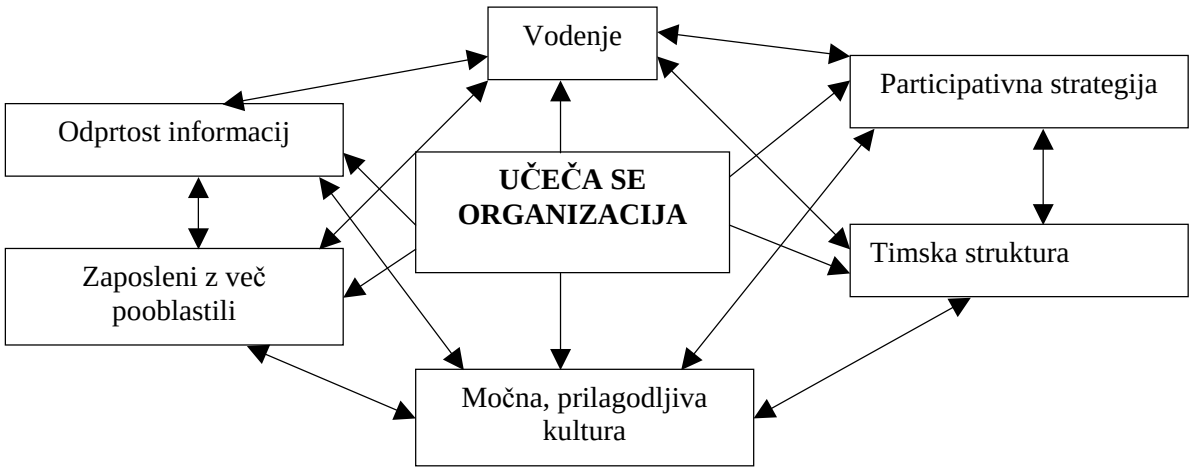
Sistemsko mišljenje je osnovni temelj učeče se organizacije, saj integrira ostale discipline ter jih pretvori v skladno telo teorije in prakse. Sistemski pristop je pomemben, saj omogoča vpogled v celovitost sistemov ter povezovanje vzrokov in posledic. Senge pravi, da je središče učeče se organizacije t. i. premik v mišljenju. Potrebno se je naučiti prepoznati, kako naša dejanja neposredno vplivajo na svet okoli nas in kako posledično uvesti spremembe. Ta disciplina nikakor ne bi morala delovati sama zase, ampak v sožitju z ostalimi, saj se ljudje brez npr. želje po razvijanju miselnih modelov ne bi želeli rešiti okovja svojih dosedanjih pogledov na svet, brez timskega učenja ne bi bili zmožni ustvariti podobe onstran individualnih pogledov, brez osebnega mojstrstva pa ne bi imeli motivacije učiti se medsebojnih povezav med našimi dejanji in njihovimi posledicami, odsotnost skupne vizije pa bi timu onemogočila doseči zadane cilje.

Mreža interaktivnih elementov v učeči se organizaciji je model (glej Sliko 8 na str. 22), ki najceloviteje povzame spremembe, ki jih je na šestih področjih uvedla učeča se organizacija (Garvin, 1993, str. 78–79; Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 74–75): na področju vodenja, strukture, dajanja večjih pooblastil zaposlenim, komunikacij, participativne strategije in prilagodljive kulture.

(1) Najpomembnejša funkcija vodje v učeči se organizaciji je organizacijo naučiti oblikovanja ***skupne vizije***. (2) ***Decentralizirano odločanje in participativna strategija*** – ključni vidik pri tem je, da imajo ljudje, ki so najbliže problemu tudi ključno odgovornost in pristojnost za reševanje tega problema. Učeča se organizacija ima propustne meje, tako da je povezana tako z ostalimi organizacijami kot tudi dobavitelji in kupci, kar omogoča večji dostop do informacij o potrebnih strateških usmeritvah, tako da lahko strategija velikokrat izvira od drugod in ni nujno plod vodij in zaposlenih. (3) ***Opolnomočenje zaposlenih in deljena odgovornost***. Učeča se organizacija zaposlene opolnomoči, torej jim daje moč odločanja, tako pristojnosti kot odgovornosti, saj zaupa v njihovo znanje in jih v nasprotju s tradicionalno organizacijo obravnava kot glavni vir premoženja, ne strošek. (4) Učeča se organizacija temelji na samousmerjajočih se timih, ki tvorijo ***timsko strukturo***. (5) ***Odprtost informacij***. Učeča se organizacija je poplavljena z informacijami, ki so dostopne vsem zaposlenim v podjetju preko različnih medijev, zajemajoč vse od baz podatkov do

elektronskega komuniciranja. (6) ***Močna, prilagodljiva kultura*** daje občutek pripadnosti neki skupnosti in posledično zavezanosti doseganju njenih ciljev. Nikakor pa kultura ni statična, stremi za nenehnimi izboljšavami in spremembami.

Slika 8: Mreža interaktivnih elementov v učeči se organizaciji



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

2.2.4. POGLED NA UČEČO SE ORGANIZACIJO IN ORGANIZACIJSKO UČENJE V T. I. DOBI ZNANJA

Ključni vidik učeče se organizacije je v povečani prilagodljivosti, saj se večina strokovnjakov strinja z dejstvom, da bo najuspešnejše podjetje v 21. stoletju tisto, ki se bo sposobno prilagoditi spreminjajočim se potrebam potrošnikov. Povečana prilagodljivost pa je po besedah Sengeja šele prvi korak k učeči se organizaciji, saj težnja po učenju v osnovi presega željo učinkovito se odzvati spremembam okolja. Težnja po učenju pomeni željo neprestano učiti se in povečati sposobnost učenja. Učeča se organizacija pa je tista, ki priskrbi stimulativno okolje, da si člani nenehno prizadevajo za nove pristope do pridobivanja znanja.

Organizacijsko učenje lahko definiramo kot razvijanje novega znanja, ki spremeni sedanje vedenje z namenom izboljšati prihodnjo uspešnost podjetja. Organizacijsko učenje je lahko ***adaptivno***, ki se nanaša na osnovne predpostavke o organizaciji in njenem okolju, in ***generativno***, ki se nanaša na sposobnost organizacije, da izzove te obstoječe predpostavke o organizaciji (Barker, Camarata, 1998, str. 443). Razlike med njima so razvidne iz primera težnje k zagotavljanju celovite kakovosti pri Japoncih, ki so sprva poudarjali zanesljivost kakovosti svojih izdelkov. V tem primeru je šlo samo za adaptivno učenje, saj so kupcem dali kakovost, ki so jim jo obljubili. V učeči se organizaciji pa je potreben korak naprej – ključno pri tem je, da je podjetje sposobno razumeti potrebe in želje potrošnikov in jim posledično priskrbeti proizvode oz. storitve, ki bi potešile te potrebe. Še več, najuspešnejša podjetja 21. stoletja poskušajo prepoznati »prikrite potrebe« kupcev. To pa je možno samo ob prisotnosti

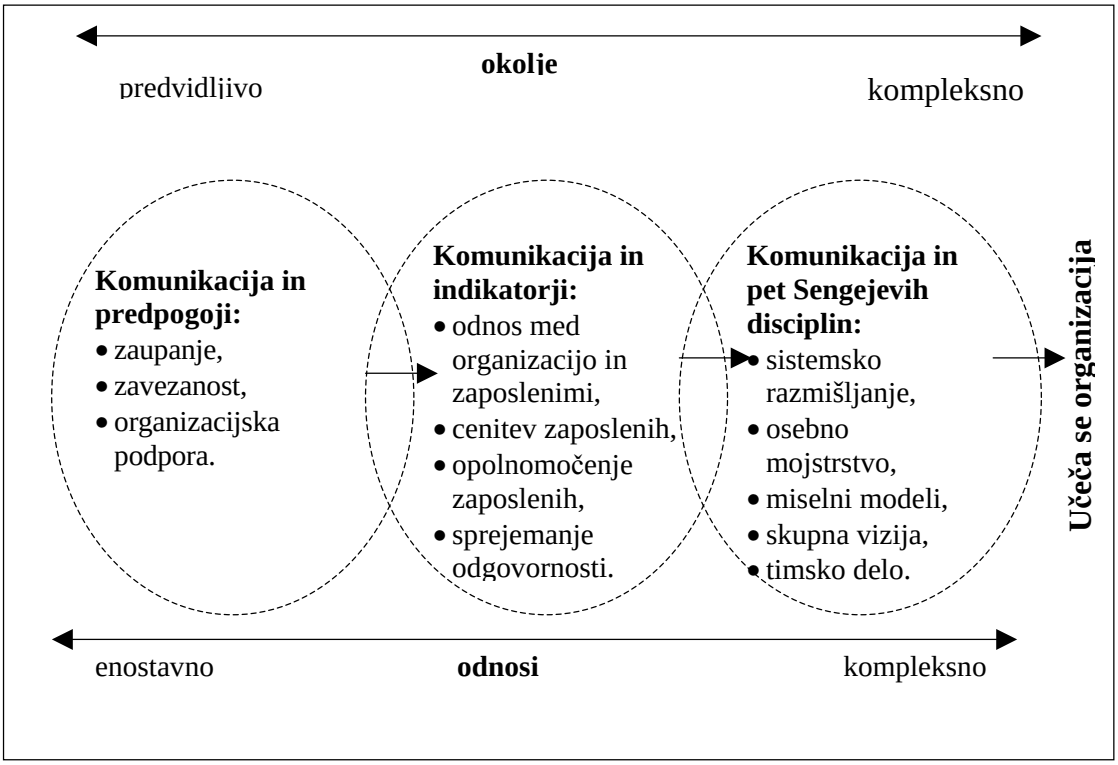
generativnega učenja, ko je potreben izrazit preskok v domišljiji z namenom ugotoviti, kaj bi si pravzaprav kupec lahko želel (Senge, 1990, str. 8).

Organizacija se je sposobna učiti, ko lahko z novim znanjem nadgradi staro znanje (Belasen, 2000, str. 293). Znanje namreč hitro zastareva, zato Peter Drucker govori o inventurah, kjer naj bi zastarelo znanje načrtno odstranili iz organizacije – tako iz njene zavesti kot tudi iz njenih dokumentov. S primerjavo novega in starega znanja je organizacija sposobna prepoznati razlike med njima in se zavedati celotnega procesa učenja. Potrebno pa je poudariti, da znanje ni le tisto, ki ga najdemo v dokumentih in informacijskih bazah, torej ***eksplicitno znanje,*** ampak tisto ponotranjeno, skrito v glavah ljudi, ki ga strokovnjaki imenujejo ***tacitno znanje***. Slednje temelji na izkušnjah, intuiciji in presoji. Gre torej za individualne poglede in izkušnje ter kreativne rešitve, ki jih je običajno težko izraziti in prenesti na druge. To je tudi razlog, da velik del literature o učeči se organizaciji poudarja, da je ključni izziv danes transformacija individualnega in tacitnega znanja v ***organizacijsko znanje***, ki je definirano kot skupen zbir načel, dejstev, spretnosti in pravil, ki podpirajo organizacijski proces odločanja, vedenja organizacije ter njeno delovanje. Drugi izziv se nanaša na oblikovanje organizacijske miselnosti, ki spodbuja in pospešuje razvoj novega znanja skozi proces organizacijskega učenja. Pri oblikovanju učeče se organizacije je znanje eno izmed tistih maloštevilnih sredstev, ki narašča po eksponentni stopnji, kadar ga prenašamo (delimo) znotraj organizacije (Dimovski, Penger, 2004, str. 818).

Vprašanje je, kako ljudje pridobivajo in na novo pregledajo ter popravijo svoje znanje. Razlikujemo štiri faze nepretrganega organizacijskega cikla učenja: 1) akcija na ravni posameznika, 2) akcija na ravni organizacije, 3) akcija oz. odziv okolja ter 4) prepričanja (mišljenje) posameznikov oz. njihovo poznavanje (prepoznavanja), ki se povezuje v cikel. Ta koncept temelji na predpostavki, da se organizacija lahko uči samo tako, da se učijo posamezniki. Tako je organizacijsko učenje kumulacija učenja posameznikov. V primeru, da imajo organizacije slabše znanje kot njihovi posamezniki, to namiguje na težave v komunikaciji (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 213). Komunikacija v učeči se organizaciji pa je ključna (glej Sliko 9 na str. 24), saj je nujna širitev in skupna interpretacija informacije (Barker, Camarata, 1998, str. 444–446).

Z naraščanjem nepredvidljivosti in kompleksnosti okolja se krajša čas, ki ostaja na voljo, da informacijo pridobimo, interpretiramo, razdelimo in pretvorimo v poslovne rešitve, ki so bistvene za preživetje podjetja. Kompleksno okolje in časovni pritisk ustvarita potrebo po organizaciji, katere člani so medsebojno povezani, torej organizacijo, ki oblikuje svojo prihodnost skozi komunikacijo in širitev znanja. Komunikacija je torej pomembna, da se lahko učenje na ravni posameznika pretvori v organizacijsko učenje. Kot bomo videli kasneje v poglavju o vodenju, je slednje bistvenega pomena pri obravnavanju funkcije vodenja in vloge vodje v učeči se organizaciji.

Slika 9: Vloga komunikacije pri vzpostavitvi in ohranitvi učeče se organizacije



Vir: Barker, Camarata, 1998, str. 445.

2.2.5. STANJE UČEČE SE ORGANIZACIJE V SLOVENIJI

Slovenija je po vstopu v EU 1. maja 2004 postavljena v okolje intenzivnih sprememb. Kot priprava na izzive poslovnega okolja, ki jih članstvo prinaša, je bil 18. oktobra 2000 ustanovljen Inštitut za učeča se podjetja. Ustanovilo ga je 18 vrhunskih slovenskih podjetij, predvsem z namenom povečati lastno poslovno uspešnost in prispevati k družbenim, kulturnim, ekonomskim in znanstveno-tehnološkim koristim širše družbene skupnosti (Peršak, 2002, str. 8). Na podlagi sprejete Strategije gospodarskega razvoja Slovenije do leta 2006, zlasti kar zadeva smernice uvajanja na znanju temelječe ekonomije, bo Inštitut v skladu s svojim poslanstvom nastopal kot institucionalni dejavnik uvajanja elementov učeče se družbe. Kot član Evropskega združenja za učečo se družbo bo Inštitut gradil na razvoju inovativnosti, podjetništva in integracije znanja različnih akterjev ter skrbel za intenziven razvoj slovenskega gospodarstva (Dimovski, Penger, 2004, str. 824).

V Inštitutu za učeča se podjetja vsako leto izvajajo raziskavo, ki je leta 2003 zajela 500 srednje in velikih podjetij, imenovana »Na poti k učečemu se podjetju« (Peršak, 2003). Na podlagi teh raziskav so ugotovili, da podjetja največ vlagajo v pridobivanje znanja, kar je posledica tako stalnega povečanja naložb v zaposlene, vedno bolj dovršenih sistemov informiranja kot tudi vedno bolj izražene vloge, ki jo imajo zaposleni v podjetju. Pri tem so bile ugotovljene največje rezerve v razvoju managementa za opravljanje novih vlog v ekonomiji znanja (mentor, trener, vzornik, spodbujevalec učenja in ustvarjalnosti), nizki stopnji izrabe obstoječega znanja, nizki stopnji inovativnosti, nizki stopnji sistemov

motiviranja, ki bodo temeljili na neformalnih oblikah, in načrtnem razvoju organizacijske kulture sprememb. To torej pomeni, da management še ni našel pravih orodij za popolno izkoriščanje potencialov delavcev znanja, zato se bom v naslednjem poglavju osredotočila na spremembe v načinu vodenja, ki lahko korenito pripomorejo k implementaciji učeče se družbe v celotni organizaciji.

3. VODENJE V UČEČI SE ORGANIZACIJI

3.1. EVOLUCIJA VODENJA OD MEHANISTIČNE ORGANIZACIJE K OMREŽNI EKONOMIJI IN POJAV E-VODENJA

Koncept funkcije vodenja se neprestano razvija v odvisnosti od organizacijskih potreb in poslovnega okolja. Iz prejšnjega poglavja je razvidno, da so vodje v novi ekonomiji postavljeni v povsem drugačne okoliščine kot tradicionalni vodje, saj morajo delovati v turbulentnem in torej povsem nepredvidljivem okolju. To pa posledično pomeni, da bodo podjetja v 21. stoletju potrebovala novo generacijo vodij, ki jih bodo odlikovale sposobnosti in spretnosti, drugačne od tistih v starih, tradicionalnih organizacijskih razmerjih (glej Tabelo 3). Senge namreč poudarja (Senge, 1996, str. 36–37), da je izziv vodenja v učeči se organizaciji vprašanje, kako se skupnosti, ne glede ali gre za učečo se družbo ali multinacionalno podjetje, produktivno soočajo s kompleksnim, sistemskim okoljem, saj hierarhična avtoriteta nikakor ne more biti prava rešitev za spopad z nenehnimi spremembami.

Tabela 3: Evolucija vodenja od industrijske ekonomije k omrežni ekonomiji

	INDUSTRIJSKA EKONOMIJA	OMREŽNA EKONOMIJA
Organizacijska struktura	Mehanistična: • **zaprte meje,** • **monolitna poslovna, strategija,** • **statična in stabilna struktura.**	Omrežje E-podjetja: • **strategija hiperpartnerstev,** • **propustne meje organizacij,** • **fluidna in prilagodljiva poslovna struktura.**
Kontrola	Moč in zadrževanje informacij: • **formalna avtoriteta,** • **stroga hierarhija,** • **ukazi.**	Deljenje moči in informacij: • **neformalno vplivanje,** • **hiperpovezanost,** • **razgovori.**
Dejanja	Počasna in nadzorovana: • **zasluženo zaupanje,** • **dolgoročno planiranje.**	Hitre in približne poslovne taktike: • **hitro zaupanje,** • **interaktivno učenje in planiranje.**
Osredotočenje	Individualne značilnosti: • **vodenje posameznika,** • **individualne poteze.**	Kolektivnost in timska naravnanost: • **vodenje znotraj omrežja,** • **spretnosti medčloveških odnosov.**

Vir: Penger, 2001, str. 109.

Za uspešno delujočo organizacijo bo potrebna kreativnost, horizontalna organizacijska razmerja, intenziven dialog in sodelovanje med zaposlenimi ter doseganje ciljev skozi samousmerjajoče se time – potrebno je torej graditi učečo se organizacijo, ki pa nedvomno ne bo temeljila le na izoliranih junaških vodjih. Junaški vodje so velikokrat lahko prvotni razlog za vzdrževanje spremembam in kreativnosti nenaklonjene organizacije (Senge, 2002, str. 5). Kotter poudarja, da bo uspešen vodja prihodnosti tisti, ki bo deloval dinamično, toda ne vsemogočno, kot del kohezivnega in odločnega tima ljudi (Belasen, 2000, str. 1).

Poleg tega pa nove tehnologije omogočajo bogatejše in kompleksnejše komuniciranje ter odstranjujejo časovne in geografske ovire, ki so definirale tradicionalne organizacijske strukture. Tako so se pojavili virtualni timi, ki so sestavljeni iz članov s celega sveta; ti lahko komunicirajo preko intraneta ali mreže. Podjetje lahko virtualne time uporablja tudi v partnerstvih z dobavitelji ali celo tekmeci, da združijo najboljše strokovnajake in izvedejo določen projekt ali plasirajo nov proizvod na tržišče. Organizacijska struktura, ki je naredila ta virtualni korak naprej, je dinamična mrežna struktura. Taka dinamična mrežna struktura pa v funkcijo vodenja vnaša novo dimenzijo. Govorimo namreč lahko o ***e-vodenju***. E-vodenje lahko definiramo kot proces vplivanja na druge ljudi preko naprednega informacijskega sistema z namenom doseči spremembo v vedenju, razmišljanju ali uspešnosti posameznikov, skupin ali organizacij (Avolio, Dodge, 2000, str. 617). Na e-vodenje lahko naletimo na katerikoli organizacijski ravni in lahko zajema interakcije znotraj in med organizacijskimi enotami ali organizacijami. Napredni informacijski sistem so orodja, tehnike in znanja, ki omogočijo večstrankarsko sodelovanje v organizacijskih in medorganizacijskih aktivnostih s pomočjo sofisticiranega procesiranja, ravnanja, pridobitve, prenosa ter prikaza podatkov in znanja.

Higgins, Jones in Paddock so primerjali biografije 41 vodij e-podjetij s 50 vodji tradicionalnih podjetij (London, Maurer, 2004, str. 227). Okolje v teh tehnoloških, na elektronskem poslovanju osnovanih podjetij se spreminja z neverjetno hitrostjo. Delo v teh podjetjih je osredotočeno na nenehno napredujočo tehnologijo. Trg je izredno konkurenčen in pogosto kaotičen in nepredvidljiv. Kot odgovor na tako stanje se morajo podjetja izredno hitro prilagajati. Hiter odgovor na spreminjajoče se okolje je, kot je že bilo rečeno, ključnega pomena za vse dinamične mrežne strukture. Če recimo primerjamo samo uvajanje marketinške kampanje v e-podjetjih in mehanističnih podjetjih (Brown, Gioia, 2002, str. 402). V tradicionalnih organizacijah so za izvedbo in načrtovanje marketinške strategije potrebni meseci, medtem ko je v e-podjetjih to stvar nekaj ur. Marketinška kampanja, ki je bila uvedena zjutraj, se lahko popolnoma modificira popoldne na podlagi povratnih informacij, ki jih omogoča internetni splet. Hitro sprejeta odločitev ima prednost pred natančnostjo – časa za preučevanje alternativ ni na voljo. Tako je Higginsova analiza pokazala, da so e-vodje vizionarski in ustvarjalni, medtem ko si tradicionalni vodje postavijo strateške cilje. E-vodje so intuitivni, medtem ko so tradicionalni vodje analitiki. E-vodje zbirajo informacije in jih delijo z ostalimi člani ter hitro odgovorijo na spreminjajoče pogoje, medtem ko tradicionalni vodje podrobno analizirajo situacijo in ukrepajo šele ko je bil izveden natančno izdelan

strateški plan, saj je njihov moto »počasi se daleč pride«. Pravo nasprotje e-vodjem, ki, kot je že bilo rečeno, dajo prednost hitrosti pred natančnostjo.

E-vodenje temelji na pomoči timom in partnerjem pri razumevanju bistva sprememb in doseganju soglasja o tem, kako bi bilo najbolje delovati v danih okoliščinah (Penger, 2001, str. 109). E-vodenje je torej rezultat skupinskih procesov in ne individualnih značilnosti posameznikov, kot je bilo moč videti pri tradicionalnih vodjih. Kissler (2001, str. 122-129) poudarja, da bo uspešen e-vodja tisti, ki se bo hitro prilagodil na spremembe ter ga bosta gnali radovednost in želja po razkrivanju čimveč informacij ostalim članom tima, da se bo spodbudila zavezanost članov tima k doseganju rezultatov ter hkrati vzpostavilo organizacijsko kulturo s poudarkom na nenehnem učenju in deljenju informacij z drugimi. Uspešen e-vodja tudi ni specializiran za eno področje, ampak poseduje izkušnje z različnih funkcionalnih področij in sposobnost prenašati znanja z enega na drugo področje. Ključnega pomena pa je nedvomno njegovo aktivno sodelovanje pri razvijanju potenciala ljudi, ki jih obravnava kot vir premoženja in nikakor ne kot strošek. Kot bomo videli kasneje, je čustvena inteligenca, torej sposobnost razumeti sebe in druge in uporaba tega znanja pri svojem delu, ključna v omrežni ekonomiji, ko so kolektivnost, zaupanje in pripadnost nekemu timu vrednote. Timska naravnanost, skupna vizija in skupne vrednote so namreč pomembne prav zaradi nove oblike samousmerjajočih se timov – virtualnih timov, katerih člani so geografsko razpršeni.

3.2. TRIJE TIPI VODIJ V UČEČI SE ORGANIZACIJI

Iz prejšnjega sestavka je bilo jasno, da mit o junaškem vodji organizacije ne obvelja v dobi omrežne ekonomije. V novi ekonomiji uspešno delujoča organizacija namreč potrebuje različne ljudi, ki bodo vodili na različnih pozicijah ter na različne načine. Senge tako razlikuje tri tipe vodij: ***vodje na lokalni ravni, graditelji skupnosti*** *in* ***izvršne vodje***. Njihov pomen v učeči se organizaciji je razviden iz Tabele 4 na str. 28. Bistvo take razdelitve leži v dejstvu, da so vodje ljudje, ki težijo k radikalnim spremembam v delovanju svoje organizacije s pomočjo razvijanja svojih sposobnosti in spretnosti z namenom rešiti se okovja globoko vsajenih miselnih modelov o hierarhiji.

V učeči se organizaciji je torej razviden trend, in sicer, da se funkcija vodenja širi tudi na nižje hierarhične nivoje z namenom zagotavljanja sodelovanja pri sprejemanju odločitev kot tudi pri načinu doseganja ciljev. Govorimo lahko o ***opolnomočenju zaposlenih***. Gre za delegiranje pristojnosti in odgovornosti zaposlenim z namenom dajati jim priložnosti, da sami osebno vplivajo na sadove svojega dela. Skozi opolnomočenje so zaposleni soočeni z izzivom postati samoiniciativni in nadzirati svojo lastno usodo. Belasen (2000, str. 3) jih tako npr. primerja z lokalnimi podjetniki, ki so občutljivi na potrošnikove potrebe in lahko hitro in kreativno odgovorijo na spremembe na trgu.

Tabela 4: Različni tipi vodij v sodobni učeči se organizaciji

Tip vodje	***Njegov širši pomen v organizaciji***
Vodja na lokalni ravni	Igranje ključne vloge v načrtovanju in implementaciji novih učečih procesov; spodbujanje učenja v vlogi učitelja; osredotočenje na poslovni rezultat jih stimulira k uporabi novih pristopov, iz česar posledično sledi kontinuirano učenje tudi na lokalni ravni.
Graditelj skupnosti	Prosto premikanje v organizaciji; avtoriteta ne izhaja iz njihovega položaja v organizaciji, temveč iz trdnosti prepričanj in jasnosti idej; delovanje v vlogi veznega člena med tistimi, ki želijo doprinesti k spremembam v organizaciji skozi učenje; odlikovani po zagnanosti in izobraženosti.
Izvršni vodja	Podpora vodij na lokalnih ravneh; oblikovanje vodil in norm, ki vzpodbujajo učečo kulturo v podjetju; razvijanje svojih sposobnosti ter s svojim zgledom delovati v vlogi vzornika z namenom oblikovanja pristopa nenehnega učenja na vseh ravneh organizacije.

Vir: Senge, 1996, str. 36–37; Senge, 2002, str. 5–6; lastna priredba.

3.3. NOVE VLOGE VODIJ V UČEČI SE ORGANIZACIJI

Ko govorimo o funkciji vodenja v učeči se organizaciji se moramo zavedati dejstva, da se tradicionalni načini vodenja, za katere sta bila značilna avtokratizem ter velevanje podrejenim, torej ***kaj***, ***kako*** in ***kdaj*** početi (brez odgovora na vprašanje ***čemu*** oz. ***zakaj*** nekaj početi), umika demokratičnemu, bolj participativnemu načinu vodenja. Razlog za to je nedvomno dejstvo, da so v ospredju učeče se organizacije ljudje s svojim znanjem in sposobnostmi ter željo po razvijanju le-teh. Ker so ljudje ključ uspešnega podjetja, se torej umetnost vodenja nahaja v dejstvu, kako najti sinergijo v različnosti subjektivnih in organizacijskih interesov. To pa je možno le takrat, ko ljudje sodelujejo pri projektih, kjer bodo imeli možnost tako razvijati svoje sposobnosti kot tudi slediti strateški viziji podjetja, ki pa mora biti, kot bomo videli v nadaljevanju, tudi skupna vizija vseh soudeleženih. Žarišče umetnosti vodenja mora torej predstavljati premik od ***dajanja navodil*** in ***usmerjevanja ljudi***, kar je bilo glavno vodilo v klasični organizaciji, k ***dajanju podpore ljudem*** ter ***omogočanju doseganja njihovih osebnih ciljev*** (Farren, Kaye, 1996, str. 178). Iz Tabele 5 na str. 29 je razviden natančnejši pogled na vsebino omenjenega premika funkcije vodenja. Savage (1996, str. 236) pravi, da se je v dobi znanja vloga vodje premaknila od ***nadzornika*** in ***zapovedovalca*** k ***trenerju***, ***pospeševalcu*** in ***mentorju***. Tako je njegova vodilna naloga privleči talente zaposlenih na dan, graditi in razviti njihove sposobnosti in samozavest.

Če še enkrat usmerimo pozornost na Tabelo 2 na str. 17, potem iz nje sledi, da je širši pomen vseh treh tipov vodij v razvijanju kulture učenja v vseh soudeleženih organizacije. Prav zato Senge poudarja, da imajo vodje v podjetju tri vloge, in sicer vlogo ***oblikovalca strukture***, ***učitelja*** in ***uslužnega vodje***.

Vloga oblikovalca strukture predstavlja eno izmed ključnih vlog vodje v učeči se organizacije, česar se je zavedal tudi filozof Lao-tzu tisočletja nazaj, ko je dejal, da je dober vodja tisti, ki ga ljudje hvalijo. Najboljši vodja pa je tisti, ko ljudje rečejo: »To smo dosegli sami.« (Senge, 1993, str. 341). Prva naloga pri zasnovi organizacije predstavlja oblikovanje vizije, namena obstoja in ključnih vrednot, po katerih naj bi zaposleni v organizaciji živeli in ki podpirajo model učeče se organizacije. Pomembno pri tem je zavedanje vodij, da implementacija vizije kulture učenja v podjetju ne bo možna, če ljudje ne bodo razumeli ali se strinjali z njenim smislom. Vodja tako izvršuje vlogo oblikovalca strukture z integracijo vseh disciplin (ustvarjanje skupne vizije, osebno mojstrstvo, razvoj miselnih modelov, sposobnost učenja v timu in sistemsko mišljenje) in izvršuje tako politiko, ki bi to podpirala. Učeča se organizacija izkorišča prednosti horizontalnih odnosov, vključno s timi in pogostimi sestanki ljudi z različnih oddelkov podjetja. Struktura prehaja k brezmejnosti, kar pomeni, da ljudje z različnih oddelkov sodelujejo in tekmujejo (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 266). Tako ta politika delovanja nedvomno vzpodbuja sistemsko mišljenje, saj oddelki ne delujejo ločeno, ampak v medsebojni odvisnosti. Obenem pa vsi udeleženi sledijo viziji, ki je skupna in lastna vsem v podjetju, saj se samo tako omogoča zavezanost zaposlenih. Vodja tudi pomaga razumeti, da je reorganizacija stalen proces, tako kot pridobivanje novih vlog in učenje novih spretnosti, s tem pa pomaga ljudem razviti ne le nove načine videnja in razumevanja realnosti, ki so naklonjene prilagodljivemu okolju, ampak tudi osebno mojstrstvo.

Tabela 5: Vloga vodje v učeči se organizaciji v primerjavi s tradicionalnim

Vloga tradicionalnega vodje	***Vloga vodje učeče se organizacije***
razmišlja o sebi kot o nadrejenem,	razmišlja o sebi kot o pokrovitelju, vodji tima ali internem svetovalcu,
upošteva verigo komand in ukazov, sledi hierarhiji kontrolnega razpona,	vzpostavlja delovna razmerja in stike z vsakim članom organizacije, ki želi nalogo končati,
deluje v skladu z organizacijsko strukturo,	spreminja organizacijsko strukturo glede na okolje,
večino odločitev sprejme sam in zadržuje informacije,	povabi ostale člane, da se pridružijo odločanju, in deli informacije z zaposlenimi,
zahteva dolge delovne ure, delavnike,	zahteva rezultate,
ima nizko stopnjo zaupanja.	goji visoko stopnjo zaupanja,
dopušča prikrivanje napak,	ni možnosti za prikrivanje napak,
delo centralizira na vrhu piramide,	opolnomoči zaposlene, da oblikujejo delo,
ima hierarhični stil vodenja z vrha navzdol,	ima lateralni, sodelovalni stil vodenja,
razmišlja pretežno o stroških,	razmišlja o ustvarjanju dodane vrednosti in odnosov,
spodbuja individualno izobraževanje,	spodbuja kontinuirano organizacijsko učenje.
dopušča notranjo konkurenčnost organizacije.	Razvija notranje partnerstvo med zaposlenimi.

Vir: Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 87–88.

Vloga učitelja nikakor ne predstavlja vodjo kot avtoritarnega strokovnjaka, čigar naloga je naučiti ljudi, kaj je »pravo« videnje in razumevanje realnosti. Nasprotno, vloga vodje je pomagati ljudem razviti sposobnost boljšega vpogleda v realnost – to je naučiti ljudi videti svet kot celoto medsebojno odvisnih in nikakor ne eden od drugega izoliranih delov. Večina ljudi v današnjih organizacijah je namreč ujeta v pasti svojih miselnih modelov (temeljne predpostavke, prepričanja, norme in predstave), saj dojemajo realnost kot pritiske, s katerimi se morajo spopasti, krize, na katere reagirajo in omejitve, ki jih morajo sprejeti. Ljudje delujejo reaktivno in se spopadajo s trenutnimi problemi, nikakor pa ne poskušajo videti pravih vzrokov problema, torej celotne slike. S svojimi besedami in dejanji lahko vodja nauči ljudi gledati na svet predvsem s sistemske in ne razdrobljene perspektive, torej, kako različni deli vzajemno delujejo, kako imajo ukrepi na nižjih ravneh lahko dolgoročne in širše, mnogim udeleženim nepredstavljive, posledice v podjetju.

Vloga uslužnega vodje temelji na predpostavki, da se vodja posveča služenju drugim in misiji organizacije. Uslužni vodje torej delujejo na dveh področjih: izpolnitev ciljev in potreb svojih podrejenih in uresničevanje širšega smisla oz. poslanstva organizacije (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 266). Sodobni vodja ne gleda nase kot na nadrejenega, zaslužnega za dosežene rezultate, ampak deluje kot partner z ostalimi člani tima, z namenom združeno doseči rezultate. Poudarjajo namreč horizontalna organizacijska razmerja ter odstranjujejo managerske prakse vertikalnih organizacijskih razmerij od zgoraj navzdol. Ti vodje delijo svoje znanje, ideje in moč z ostalimi člani organizacije. Opolnomočijo druge ljudi, jim spodbujajo občutek samozavesti ter s svojim zgledom vzpodbujajo njihovo kreativnost, polno pripadnost in zavezanost podjetju ter naravni impulz učiti se. To je v skladu z Welchovim pristopom, ki pravi, da morajo vodje oblikovati tako vzdušje, kjer so ljudem na voljo vsa razpoložljiva sredstva za njihovo rast, kjer lahko razširijo svoja obzorja; dana jim mora biti možnost izkazati se – potrebno je ljudem pokazati, da se ceni njihovo znanje ter se zaupa njihovim odločitvam (Slater, 2003, str. 17). Vsebina vloge uslužnega vodenja, ki izvira iz Sengejevega pogleda na vodenje, je podobna vsebini kategorične razporeditve vlog po Farren in Kayu (Farren, Kaye, 1996, str. 178–180), saj je osnovana predvsem na področju izpolnitve ciljev in potreb svojih podrejenih, iz česar pa nedvomno sledi sledenje zaposlenih širšemu poslanstvu organizacije. Ta vloga je razvidna iz njune Tabele 6 na str. 31. Ta vloga vodenja je nedvomno ključna pri motiviranju zaposlenih za dosego organizacijskih ciljev, saj, kot je že bilo rečeno v prvem poglavju, vodenje v širšem pomenu med drugim obsega tudi motiviranje zaposlenih. Motiviranje zaposlenih je izrednega pomena v moderni organizacijski paradigmi, saj decentralizirana organizacijska struktura zmanjšuje možnost napredovanja po hierarhični strukturi navzgor zaradi manjšega števila organizacijskih ravni. Potrebno je torej poiskati nove vire motiviranja zaposlenih. Zaposlene danes žene želja prispevati, vplivati na proces odločanja, imeti svobodo ustvarjati nove stvari, biti cenjeni in spoštovani med sodelavci, imeti popoln nadzor nad svojim nalogami in projekti. Predvsem si želijo izpopolnjevanja na svojem področju, ki bi pozitivno vplivalo na razvoj njihove kariere.

Tabela 6: Vloge vodij po Kaye in Farrenu

1. Pospeševalec
- ljudem pomaga identificirati njihove vrednote, interese in spretnosti, - ljudem pomaga prepoznati pomembnost daljnoročnega planiranja kariere, - pripomore k odprtemu in prijaznemu vzdušju, v katerem lahko posamezniki, razpravljajo o svojih težavah nanašajočih se na kariero, - ljudem pomaga razumeti in artikulirati, kaj si želijo od svoje kariere.
2. Ocenjevalec
- članom tima priskrbi nepristranske povratne informacije glede njihove uspešnosti in ugleda, - pojasni standarde in pričakovanja, po katerih kasneje ocene uspešnost ljudi, - ljudi posluša z namenom ugotoviti, kaj jim je pomembno pri njihovem trenutnem delu ter kakšne so njihove želje pri izboljšanju le-tega, - opozori na odnose med uspešnostjo, ugledom ter cilji v karieri, - predlaga specifične ukrepe, ki jih lahko posamezniki izvedejo z namenom izboljšave svoje uspešnosti in ugleda.
3. Napovedovalec
- priskrbi informacije o organizaciji, poklicih in industriji, - ljudem pomaga locirati in dobiti dostop do dodatnih virov informacij, - opozori na nastale trende in okoliščine, ki bi lahko vplivali na njihovo kariero, - ljudem pomaga razumeti kulturno in politično stvarnost o organizaciji, - timu sporoči strateške usmeritve organizacije.
4. Svetovalec
- ljudem pomaga identificirati potencialno zaželene cilje v karieri, - posameznikom pomaga pri izbiri realističnih ciljev v karieri, - potencialne cilje v karieri poveže s poslovnimi potrebami in strateškimi usmeritvami podjetja, - opozori na možne vire podpore in ovire pri dosegi ciljev.
5. Podpornik
- posameznikom pomaga razviti natančen načrt ukrepov pri doseganju ciljev, - ljudem pomaga doseči njihove cilje s kontaktiranjem pravih ljudi v drugih delih organizacije, - razpravljati o sposobnostih in ciljih članov z ostalimi ljudmi, ki bi jim priskrbeli priložnosti v prihodnosti, - ljudi poveže s potrebnimi sredstvi, ki jih potrebujejo pri izvedbi svojih načrtov in ukrepov.

Vir: Farren, Kaye, 1996, str. 179–180; lastna priredba.

3.4. TRANSFORMACIJSKO VODENJE KOT TIP VODENJA V UČEČI SE ORGANIZACIJI

Nova ekonomija od vodij zahteva obvladovanje sprememb in paradoksov, o katerih je že bilo govora v prejšnjem poglavju. Burns, eden najvplivnejših strokovnjakov teorije transformacijskega tipa vodenja je transformacijskega vodjo definiral kot vodjo, ki svoje naslednike motivira, poskuša zadostiti njihovim višjim potrebam (avtor tu najbrž cilja na potrebe določene po znani Maslowovi motivacijski teoriji hierarhije potreb, ki na vrh lestvice postavlja možnost kreativnosti, usposabljanja, profesionalni in osebni rasti) in zaposli posameznika kot celovito osebnost. Rezultat takega sodelovanja je odnos vzajemne stimulacije, ki naslednike preoblikuje v vodje, vodje pa lahko postanejo moralni agentje (Sashkin, 2004, str. 173).

Za lažje razumevanje transformacijskega tipa vodenja ga je potrebno primerjati s tradicionalnim tipom funkcije vodenja, imenovanim tudi transakcijsko vodenje, pri čemer gre v osnovi za pogodbeno razmerje med vodjo in nasledniki. To namreč pomeni naslednje: zaposleni pristane, da bo izpolnil določeno nalogo po navodilih vodje, v zameno pa pridobi določene nagrade, kot so plačilo, bonusi, zagotovljeno delovno mesto ipd. (Bass, 1990, str. 20). V primeru nezadovoljivo opravljene naloge, transakcijski vodja svoje podrejene kaznuje. Če to recimo primerjamo z že prej omenjeno Maslowovo hierarhijo potreb (glej Tabelo 1.1. v Prilogi 1), potem lahko ugotovimo, da poskuša transakcijski vodja zadovoljiti osnovne potrebe ter obdržati status quo organizacije (Deluga, 1988, str. 458). Lahko rečemo, da tu pride predvsem do pogodbene izmenjave med vodjo in zaposlenimi oz. z drugimi besedami do transakcije med vloženim naporom in nagrado. Iz tega naslova izhaja tudi ime transakcijski vodja. Ti vodje pogosto poudarjajo plane, urnike in predračune ter v ospredje postavljajo oprijemljiva pravila in spodbude (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 265). Po drugi strani pa transformacijski vodja svoje naslednike transformira, preobrazi. To stori na različne načine, od katerih se izpostavljajo predvsem tiste dimenzije, ki omogočajo, da se vase zagledani posameznik spremeni/preobrazi v zavezanega člana tima.

Karizma je ključnega pomena, saj omogoča, da se lahko zaposleni identificirajo z vodjo z visoko stopnjo zaupanja in spoštovanja. Karizmatični ljudje navdihujejo in navdušujejo svoje naslednike z idejo, da lahko dosežejo velike stvari z dodatno vloženim naporom (Bryant, 2003, str. 36). Nadalje, transformacijski vodje se posvečajo posamezniku in njegovim potrebam, ki se nedvomno razlikujejo od zaposlenega do zaposlenega, nastopajo kot mentorji tistim, ki potrebujejo pomoč pri osebnem razvoju in rasti. Intelektualna stimulacija je tretja dimenzija, kateri Bass pripisuje velik pomen (Sashkin, 2004, str. 176), saj so vodje svojim naslednikom željni in sposobni pokazati nove načine gledanja na stare probleme ter iskanje novih rešitev, razmišljati izven vnaprej določenih miselnih modelov. Zadnja dimenzija Bassovega vidika transformacijskega vodenja je artikuliranje vizije in razkrivanje optimističnega prepričanja vodje, da bo vizija dosežena.

Avtorjev raziskav na temo transformacijsko vodenje je veliko, toda Sashkin (2004, str. 195) je skušal priti do ugotovitev, ki bi določile, kateri elementi so bili najpogostejši pri zaključkih teh raziskav. Nedvomno sta tu dva – jasna artikulacija vizije in opolnomočenje zaposlenih. V novejši študiji, ki je zajela 1450 vrhnjih managerjev v izbranih globalnih podjetjih, velja sposobnost izraziti oprijemljivo vizijo, vrednote in strategijo za najpomembnejšo kompetenco globalnih vodij. Opolnomočenje zaposlenih izhaja prav iz te artikulacije vizije, saj v tistem trenutku, ko vodje jasno definirajo vizijo in svoja visoka pričakovanja, sami poudarijo svoje zaupanje do sposobnosti zaposlenih, da lahko te cilje dosežejo z njihovim opolnomočenjem. Daft poleg teh dveh elementov poudarja tudi mobiliziranje zavezanosti vseh zaposlenih k preobrazbi, torej spremembam in institucionalizacijo kulture sprememb z razbitjem že prej mnogokrat omenjenih vsajenih miselnih modelov (Penger, 2001, str. 110–111). V Tabeli 7 je prikazana primerjava med transakcijskim in transformacijskim vodjo.

Tabela 7: Primerjava med transakcijskim in transformacijskim vodjo

Elementi transakcijskega vodenja	***Elementi transformacijskega vodenja***
Stabilno okolje,	Nestabilno okolje,
glavne značilnosti vodje: garaški, pošteni,	glavne značilnosti vodje: samozavesten, pozoren na posameznikove želje,
Vodjo je strah neuspeha,	vodja je pripravljen tvegati za doseg uspeha,
zanašanje na oprijemljiva pravila in spodbude – pogodbena izmenjava nagrad za vložen napor,	zanašanje na neoprijemljive vire spodbud – skupna vizija, vrednote in poslanstvo; navdihovanje in motiviranje ljudi s svojo karizmo,
pojasnjevanje vlog in zahtev, ki morajo biti zadovoljene,	opolnomočenje zaposlenih,
mobiliziranje zavezanosti zaposlenih poslanstvu podjetja z nagradami in kaznimi,	mobiliziranje zavezanosti zaposlenih z aktivnim vključevanjem vseh k inoviranju in procesu uvajanja sprememb,
ukrepanje v primeru odklonov od vnaprej določenih pravil in standardov,	iskanje skupnih točk z zaposlenimi z namenom vključiti jih v proces sprememb,
deloven odnos do zaposlenih,	osebno posvečanje posamezniku,
delovanje znotraj že vnaprej določene kulture podjetja.	izzivanje obstoječe kulture podjetja.

Viri: Deluga, 1988, str. 456–458; Sashkin, 2004, str. 180–182; Pearce et al., 2003, str. 280–290; Bryant, 2003, str. 36–37; lastna priredba.

3.5. LASTNOSTI IN SPRETNOSTI USPEŠNEGA VODJE V UČEČI SE ORGANIZACIJI

Doba znanja torej, na podlagi zgoraj povedanega, zahteva managerje, ki bodo morali biti sposobni ustvariti takšno organizacijsko kulturo, ki bo odsevala lastnosti, kot jih ima internet – to je odprtost, osnovanost na znanju, povezljivost, eksperimentalnost in brezmejnost. Uspešen vodja bo tisti, ki bo sposoben ustvariti organizacijo, v kateri bodo ljudje željni sodelovati v procesu sprememb z vsemi svojimi potenciali, veseljem ter veliko mero

produktivnosti (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 264). Taki vodje bodo morali posedovati naslednje ključne sposobnosti: obvladovanje paradoksov, sposobnost predvidevanja razvoja dogodkov in razumevanje posledic tekočih dejanj, intuitivno odločanje, vizionarstvo, vzpostavitev pristnih medosebnih odnosov z zaposlenimi, učinkovito komuniciranje, opolnomočenje zaposlenih skozi svetovanje, dajanje podpore, treniranje, sprejemanje in razumevanje drugačnosti, prepoznavanje svojih prednosti in pomanjkljivosti, sistemsko razmišljanje (Belasen, 2000, str. 410–412; McCauley, 2004, str. 209; Alexander, Wilson, 1997, str. 292).

V ospredju učeče se organizacije so spretnosti, ki izhajajo neposredno iz petih Sengejevih disciplin, ki jo okarakterizirajo: ustvarjanje skupne vizije, razvijanje miselnih modelov, sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo in delovanje v timu. Tri odločilna področja spretnosti vodij so sposobnost ustvarjanja skupne vizije, izzivanje miselnih modelov in spodbujanje sistemskega razmišljanja. Ključno pri tem je zavedanje, da jih je potrebno razvijati skozi vse življenje, ter da te spretnosti niso le stvar posameznika, temveč morajo biti razpršene skozi celotno organizacijo (Senge, 1990, str. 13–16).

Oblikovanje vizije je pomembna sposobnost današnjega vodje. Vizija pomeni sposobnost predstavljati si drugačno, boljše stanje in poti za doseganje le-tega (Možina et al., 2003, str. 503). Posedovati vizijo pa ni dovolj, saj je to vizijo potrebno posredovati ostalim na tak način, da se bodo člani organizacije s svojim trdim delom zavezali, da jo bodo dosegli. Tako je v General Electric dober vodja tisti, ki ima vizijo in ki jo je sposobne artikulirati svojemu timu tako energično in zavzeto, da vizija postane last vseh (Schermerhorn, 2002, str. 337). Za ustvarjanje skupne vizije mora vodja imeti naslednje veščine: (1) ***Vzpodbujanje osebne vizije.*** Skupna vizija nastane iz osebne vizije. Vizija mora biti tudi osebna, ker jo bodo ljudje samo tako vzeli za svojo in se zavezali, da jo bodo dosegli. Sčasoma pa se osebna vizija lahko razvije v skupno, saj ljudi namreč ne vodijo le osebni interesi, ampak si želijo pripadati neki skupnosti, organizaciji. Ko namreč več ljudi deli vizijo, postane vizija dosegljiva, saj si pridobijo partnerje, soustvarjalce pri doseganju le-te. (2) ***Komuniciranje in iskanje podpore.*** Vodja mora nenehno deliti vizijo z ostalimi in mora biti vedno pripravljen vprašati: »Ali se lahko zavežete taki viziji?« Nikakor ne sme delovati kot nekdo, ki zastavlja cilje in pričakuje, da bodo ostali brez ugovarjanja nanje pristali. (3) ***Vizionarstvo kot nenehen proces***. Vizija se mora neprestano razvijati, saj je za učečo se organizacijo značilno stalno spreminjajoče se in nepredvidljivo okolje. (4) ***Razlikovanje med pozitivno in negativno vizijo.*** V številnih organizacijah ljudje delujejo složno samo takrat, ko je ogrožen njihov obstanek. To je subtilno sporočilo za negativnimi vizijami, ki pa so le kratkoročne. Vodje morajo težiti k pozitivnim vizijam, katerih temelj bo nenehno prizadevanje vseh za dosego vizije – samo v tem primeru je rezultat lahko učenje in rast organizacije.

Pri izzivanju obstoječih modelov so pomembne ***spretnosti poizvedovanja*** in ***premišljevanja.*** (1) ***Izogibanje pastem že vsajenih predpostavk.*** To spretnost najlaže razložimo na konkretnem primeru. Prodajni predstavnik ima vsajeno posplošitev, da kupcem ni mar

kvaliteta, ampak le cena, saj trije kupci ne bodo naročali, razen če ne bodo dobili večjega popusta. Prodajni predstavnik obravnava svojo posplošitev kot dejansko dejstvo in ne le kot predpostavko. To mu onemogoča učenje, saj se osredotoča na dajanje popustov, namesto da bi temeljito raziskal razloge za kupčevimi izjavami. Kupec je morda izredno nezadovoljen z izvršeno dobavo ali storitvijo, da je pripravljen naročati samo v primeru večjega popusta. (2) ***Uravnotežiti poizvedovanje in zagovarjanje stališč.*** Večina managerjev je spretnih v artikuliranju in zagovarjanju smiselnosti svojih idej. Čeprav je pomembno, da ima vodja dobre prepričevalne tehnike, lahko to predstavlja oviro pri kompleksnih situacijah, v katerih je potrebno sodelovanje v večfunkcionalnih timih, ki lahko enakovredno prispevajo s svojim znanjem. Vodja v učeči se organizaciji mora torej imeti tako sposobnost zagovarjanja stališč kot tudi sposobnost poizvedovanja. V primeru zagovarjanja določenega stališča, mora vodja: predstaviti argumente in podatke, ki so ga privedli do nekega stališča; vzpodbujati druge, da izzovejo njegovo stališče; vzpodbujati druge, da predstavijo drugačno stališče. Pri poizvedovanju stališč drugih, mora aktivno skušati razumeti druga stališča; dati povratno informacijo, kako si interpretira druga stališča; torej z aktivnim dialogom priti do prave rešitve. (3) ***Prepoznati in prekiniti uporabo obrambnih rutin.*** Obrambne rutine so definirane kot ustaljene navade, ki jih uporabljamo, da nas obvarujejo pred zadregami razkritja svojega razmišljanja. To se recimo zgodi v primeru, ko med delovnim časom razpravljamo o neki temi na povsem drugačen način kot recimo doma, ko se ne počutimo ogroženega. To pa otežuje razkrivanje skritih miselnih modelov in posledično zmanjšuje možnost učenja.

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

Poleg na Sengejevem modelu učeče se organizacije temelječih spretnosti nekateri drugi tuji avtorji dajo še posebej velik poudarek na sposobnost prepoznavanja svojih pomanjkljivosti in

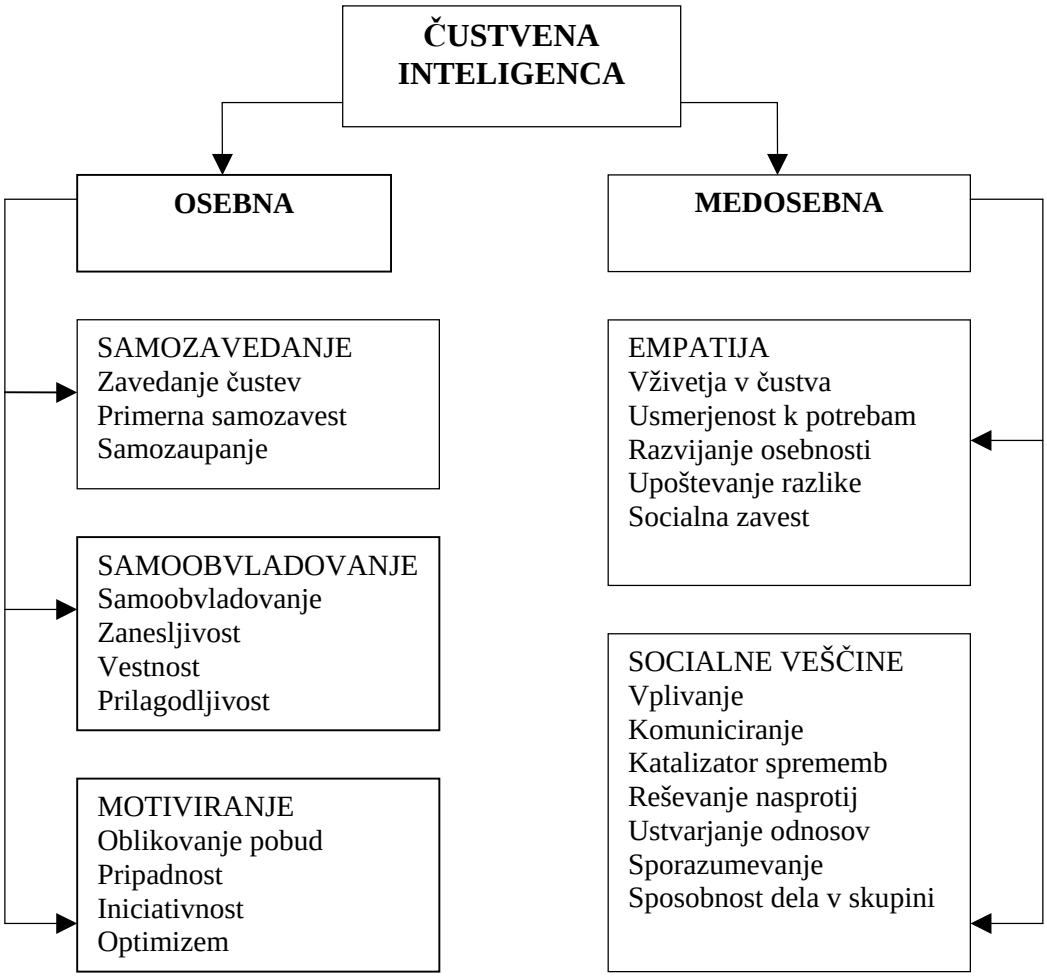
prednosti. Tako med drugimi McCauley (2004, str. 208), avtorja Alexander in Wilson (1997, str. 289) ter London in Maurer (2004, str. 230) obravnavajo ***sposobnost opazovanja in poznavanja samega sebe*** kot kritičen dejavnik prepoznavanja potrebe po spremembah, po določanju ciljev učenja in vrednotenju dosedanjega napredka. To poznavanje sebe namreč vodji v osnovi omogoča, da spremeni vedenja, ki ovirajo učinkovitost, ojača vedenja, ki ga izboljšujejo, ter oblikuje načrt osebne rasti in razvoja, ki ga bo izvršil v obdobju nekaj mesecev ali let. Alexander in Wilson, člana Centra za ustvarjalno vodenje, poudarjata v okviru poznavanja samega sebe ***sposobnost sprejemanja in dajanje konstruktivne kritike***. McCauley to imenuje tudi usmerjenost k pridobivanju povratnih informacij (feedback orientation), ki ga obravnava kot multidimenzionalen konstrukt, sestavljen iz naslednjih elementov: (1) splošen pozitiven odnos do povratnih informacij; (2) naklonjenost iskanju povratnih informacij; (3) naklonjenost pozornemu predelovanju informacije; (4) občutljivost in zanimanje za drugačen pogled na lastno uspešnost; (5) zaupanje v vrednost take informacije; (6) odgovornost ravnati se po teh povratnih informacijah. Sposobnost sprejemanja kritike je izrednega pomena, saj pomaga vodjem identificirati prednosti in pomanjkljivosti, ki se jih vodja sam ne zaveda. Zavedanje tega vodjem omogoča zapolniti vrzel med tistim, kar organizacija je, in tistim, kar bi lahko bila. To pa zato, ker šele, ko se vodje naučijo tega, so sposobni voditi ostale sodelavce, člane tima, saj jim pomagajo sprevideti svoje prednosti in pomanjkljivosti, ki so jim bile do takrat neznanka, ter ta nova spoznanja uporabiti pri svojem delovanju.

Ta sposobnost poznavanja samega sebe je tesno povezana s ***sposobnostjo vzpostavitve pristnih medosebnih odnosov z zaposlenimi*** (McCauley, 2004, str. 210). Pri tem je v prvem planu poudarjena zmožnost opazovanja, spremljanja in razumevanja čustev, potreb in problemov drugih ljudi. Poleg tega pa avtor omenja niz sposobnosti, ki povečajo verjetnost sprožitve želenih odgovorov v drugih. To vključuje sposobnost jasnega in prepričevalnega komuniciranja, reševanje konfliktov, grajenje trdnih osebnih vezi, razvijanje in navdihovanje drugih z namenom delovati proti skupnemu cilju ter spodbujanje ostalih k sprejemanju iniciativ.

Zgoraj navedene sposobnosti (sposobnost vzpostavitve medosebnih odnosov in poznavanje samega sebe) predstavljajo del širšega pojma ***čustvene inteligence,*** ki jo nekateri avtorji obravnavajo kot socialno veščino, da smo uspešni v ravnanju s samim seboj in v odnosih z drugimi, drugi pa kot zmožnost opazovanja, razumevanja in spremljanja čustev, potreb, motivov, svojih želja in želja drugih (Zaccaro, Kemp, Bader, 2004, str. 116; Možina et al., 2003, str. 510). Goleman, eden najbolj znanih raziskovalcev čustvene inteligence, trdi, da ima ta pomemben vpliv na uspešnost vodje, še posebej v vrhnjem managementu, saj je namreč ugotovil, da višji kot je položaj vodje v organizaciji, večja je pomembnost čustvene inteligence pri njegovi uspešnosti (Schermerhorn, 2002, str. 352). Odsotnost teh sposobnosti pri vodji ima namreč lahko za posledico to, da je vodja nezmožen uvideti, kako prekomeren stres prispeva k negativnemu vedenju znotraj tima. Kot vodja tima bi lahko s svojo neizprosnostjo še bolj otežil situacijo. V nasprotnem primeru bi se vodja z visoko stopnjo

čustvene inteligence hitreje odzval in ukrepal z namenom pomagati članom tima soočiti se z dano situacijo. Izrednega pomena za razvoj današnjega vodje pa je tudi njegova trditev, da se to sposobnost čustvene inteligence lahko razvije pri katerikoli starosti. Goleman razčleni čustveno inteligenco na pet sestavin: samozavedanje, samoobvladovanje, motivacija, empatija, socialne veščine. ***Samozavedanje*** pomeni sposobnost razumevanja svojih razpoloženj in razumevati njihov vpliv na svoje delo in ostale ljudi. ***Samoobvladovanje*** pomeni obvladovati svoja čustva ter tudi pod pritiskom razmišljati jasno in ostati osredotočen na cilj. ***Motivacija*** pomeni, da si pripravljen delati trdo in vztrajno. ***Empatija*** je sposobnost razumeti čustva drugih ter to znanje uporabiti v odnosu do njih. ***Socialne veščine*** pomenijo sposobnost osnovati in graditi na odnosih z drugimi. Na Sliki 10 je pregled sestavin čustvene inteligence.

Slika 10: Sestavine čustvene inteligence



Vir: Možina et al., 2003, str. 510.

Poleg tega pa se vedno bolj poudarja pomembnost spoštovanja drugačnosti. To med drugim zajema občutljivost na kulturne razlike in navade, ki nedvomno predstavlja široko področje na ravni vodenja, saj se mora globalni vodja zavedati tudi dejstva, da različne kulture različno dojemajo vodjo kot uspešno. Primer tega bi bila »agresivnost«, ki ima pri Američanih

pozitivno konotacijo, medtem ko bi se Švedi pri takem vodenju počutili ogrožene. Z občutljivostjo na drugačnost pa imam v mislih tudi sposobnost poiskati komplementarnost med različnimi pogledi na problem in dovoliti ostalim izraziti drugačne vrednote in poglede na svet (Alexander, Wilson, 1997, str. 293).

Na koncu sestavka o sposobnostih, ki jih mora razviti sodobni vodja je potrebno poudariti, da raziskave kažejo, da se vodje ne zanašajo le na en stil vodenja. To izhaja tako iz ogrodja nasprotujočih si vrednot, omenjenega v prejšnjem poglavju, in managerskih sposobnosti, ki sledijo iz tega, kot tudi Golemanove teze, da obstaja šest slogov vodenja, ki izhajajo iz čustvene inteligence: ukazovalni vodja, avtoritativni vodja, očetovski vodja, demokratični vodja, narekovalni vodja ter mentorski vodja. Sodobni vodja mora stil vodenja prilagoditi spreminjajoči se dinamiki hitrega okolja (Penger, 2001, str. 110).

3.6. PARADIGMA GLOBALNIH VIRTUALNIH TIMOV

3.6.1. VIRTUALNO PODJETNIŠTVO

Sodobna ekonomija vnaša v funkcijo vodenja nove dimenzije, saj vključuje vsebino virtualnega podjetništva, temelječega na globalnih virtualnih timih. Savage ***virtualno podjetništvo*** definira kot proces, v katerem organizacije združijo svoje sposobnosti in vzpostavijo večrazsežne medfunkcijske time (Savage, 1996, str. 231–232; Penger, 2001, str. 111). Glavni namen virtualnega podjetništva leži v dejstvu, da dovoljuje večjemu številu organizacij hitro razviti skupno delovno okolje in doseči zastavljene cilje z učinkovitim ravnanjem sredstev, priskrbljenih s strani sodelujočih organizacij. Virtualno podjetništvo se bolj opira na znanje in sposobnosti ljudi kot na njihove funkcije v organizaciji. Managerji, strokovnjaki z različnih področij in delavci lahko združijo svoje moči pri različnih večrazsežnih projektih. V nekem določenem trenutku se ukvarjajo z operacijskimi vprašanji, potem svojo pozornost usmerijo na načrtovanje projekta in na koncu na njegovo izvedbo. Pri virtualnem podjetništvu je nedvomno treba poudariti dejstvo, da za delovanje teh timov ni potrebno, da so locirani skupaj. Dokazano je bilo namreč, da geografsko razpršeni timi lahko pogosto delujejo še učinkoviteje kot tradicionalni timi, katerih člani so locirani skupaj. Razpršeni tim je namreč prisiljen eksplicitno komunicirati, torej jasno razložiti svoje misli, medtem ko skupaj locirani člani tima komunicirajo le slučajno. Ključni vidik virtualnega podjetništva ni v tem, da se delovni proces razdeli na aktivnosti in da se izvedba le-teh dodeli posameznikom. Ravno nasprotno, skupina aktivnosti se obravnava kot projekt, ki se je člani tima lotijo paralelno in iterativno. Naloga managementa takih timov je dajanje podpore takemu virtualnemu, timskemu delu.

3.6.2. GLOBALNI VIRTUALNI TIMI

Globalni virtualni timi so se pojavili kot odziv na spreminjajoče se okolje 21. stoletja. Organizacije v obdobju omrežne ekonomije težijo k sploščenosti organizacijske strukture

zaradi vedno večje globalne konkurence, in k naraščajoči priljubljenosti medorganizacijskih povezav in napredkov v informacijski tehnologiji, kar je povečalo potrebo po koordiniranju kompleksnih aktivnosti, ki premostijo geografske in organizacijske meje vzdolž razpršenih omrežij. Poleg tega pa je premik od proizvodnih k storitvenim podjetjem ustvaril potrebo po novi generaciji delavca znanja, ki ni omejen na fizično določeno lokacijo. Tradicionalni samousmerjajoči se timi so se znašli pod pritiskom delovanja v virtualnem okolju in koordiniranja aktivnosti med člani geografsko razpršenih članov tima (Kayworth, Leidner, 2000, str. 183). Posledično se je pojavil nov tip samousmerjajočih se timov – ***globalni virtualni tim*** oz. ***e-tim***, kot ga poimenujeta Zaccaro in Bader (2003, str. 377).

Globalni virtualni tim večina avtorjev (Kayworth, Leidner, 2000, str. 184; Zigurs, 2003, str. 340) definira kot tim, ki je sestavljen iz geografsko razpršenih sodelavcev, ki so povezani preko telekomunikacijske ali informacijske tehnologije z namenom doseči nalogo organizacije. Definicija virtualnega tima obsega različne vrste timov, ne glede na to, ali gre za začasne projektne time ali za odbore, ki se srečujejo tudi več let. Virtualni timi lahko opravljajo različne vrste aktivnosti, in sicer ovrednotenje prošenj za pridobitev posojila, preučevanje možnosti združitev dveh multinacionalk ali razvijanje nove programske opreme. Virtualnost se kot značilnost pojavlja v več oblikah oziroma dimenzijah, zato govorimo o različnih dimenzijah virtualnih timov. Virtualnost se torej ne kaže le v geografski, temveč tudi v časovni, kulturni in organizacijski razpršenosti (Shin, 2004, str. 726). Več dimenzij kot jih tim zajema, bolj virtualen je. Virtualni tim prikazuje različne dimenzije virtualnosti kot krog, pri katerem ni zaznati vpletenosti vrstnega reda dimenzij. Razširjen krog tudi pomeni, da bolj kot je tim virtualen, bolj je njegov rezultat kompleksen. V središču kroga se nahaja tradicionalni tim, ki deluje skupaj oziroma povezano (glej Sliko 3.1. v Prilogi 3). Ko pa se pomikamo iz središča kroga, vstopamo na nova področja (Zigurs, 2003, str. 340–341).

Virtualni timi so lahko oblikovani iz različnih razlogov. Predvsem gre tu za zmanjševanje transportnih stroškov; skrajševanje delovnega cikla, saj člani virtualnega tima, ki so locirani v različnih časovnih pasovih, delajo na projektu tudi 24 ur na dan; zmanjšanje potrebe po delovni sili vzdolž organizacijskih enot; rekrutiranje ljudi z zaželenimi spretnostmi, ki pa se iz osebnih razlogov ne želijo seliti; in način integriranja sposobnosti in znanj zaposlenih iz različnih organizacij za izvedbo določenega projekta (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 256; Cascio, Shurygailo, 2003, str. 362).

Preučevanje delovanja globalnih timov je pomembno, saj se zaradi narave dela – pretežno komuniciranje preko informacijske tehnologije – pojavljajo novi izzivi, ki so drugačni od tradicionalnih timov, kjer je večinoma prisoten osebni stik med člani. Tako pri tradicionalnih kot tudi virtualnih timih sta ključnega pomena za njihovo uspešno delovanje dve stvari: (1) ugotoviti, kateri izmed članov ima pravo znanje in sredstva za izvršitev določene naloge in (2) koordinirati delo članov tima za zagotavljanje učinkovite in hitre izvedbe projekta. Če je tim nezmožen izvajati projekt, prihaja do ***procesnih izgub***, ko tim ni sposoben uspešno delovati zaradi nezadostne interakcije med člani tima (Zaccaro, Bader, 2003, str. 378–379). To se

zgodi v primeru, ko člani tima informacij, ki so odločilnega pomena v določeni fazi projekta, ne delijo z ostalimi člani, kar negativno prispeva k vzdušju v timu. Ostali člani se počutijo zapostavljene, manj motivirane, kar ima za posledico konfliktno situacijo. Vodja tima in ostali člani bodo morali reševanju takih konfliktov posvečati svoj čas in pozornost, kar privede do procesnih izgub. Ta pojav je še posebej prisoten pri virtualnih timih, katerih geografska razpršenost poveča kompleksnost vzpostavljanja pristnih odnosov med člani tima zaradi nizke kohezije, nizkega zaupanja, pomanjkanja pravil dela, pomanjkanja jasnosti vloge in odgovornosti članov tima. Kayworth in Leidner (Kayworth, Leidner, 2000, str. 190) sta tako opredelila komunikacijo, kulturo, tehnologijo in projektni management ter proces vodenja kot kritične faktorje uspeha učinkovitih globalnih virtualnih timov (glej Tabelo 4.1. v Prilogi 4).

3.6.3. VLOGA IN LASTNOSTI VIRTUALNEGA VODJE

Vodenje tima v virtualnem timskem okolju se zaradi geografske in časovne razpršenosti članov tima razlikuje od tradicionalnega. Kayworth in Leidner (2000) sta izvedla raziskavo o ključnih lastnostih učinkovitega vodje virtualnih timov, ki je obsegala dvanajst kulturno raznolikih timov iz Mehike, ZDA in Evrope (glej Tabelo 8). Uspešen vodja virtualnega tima izkazuje razumevanje do članov virtualnega tima, tako da se spušča na njihovo raven in prisluhne njihovim zahtevam. Uspešen virtualni vodja ne zapoveduje, ampak svetuje. Sposoben je prevzemati in obvladati navidezno nasprotujoče si zadeve, saj je npr. sposoben braniti avtoriteto, ne da bi se občutila gospodovalnost ali neprilagodljivost (Dimovski, Penger, 2002, str. 56).

Tabela 8: Lastnosti uspešnega vodje virtualnega tima

Dimenzija vodenja	***Opis lastnosti uspešnega vodje virtualnega tima***
Komunikacija	• Vodja oskrbuje in zagotavlja stalni povratni učinek, • vodja zagotavlja pravilno in točno komunikacijo, • vodja tvori jasno, podrobno sliko o zadolžitvah,
Razumevanje	• vodja je razumevajoč do usklajevanja časovnih terminov vseh članov tima, • vodja upošteva mnenja in predloge članov tima, • vodja izraža skrb in razumevanje za probleme članov tima, • vodja izkazuje osebni interes do članov tima,
Jasnost vloge	• vodja jasno določi odgovornosti vseh članov tima, • vodja zna uveljavljati avtoriteto za zagotovitev izvedbe zadolžitev, • vodja ni oddaljeni diktator, temveč prevzema vlogo svetovalca,
Vedenje vodje	• samozavestno, jasno vedenje vodje in ne zatiralno ali zapovedovalno, • sposobnost vodje spustiti se na raven članov tima, • konsistentno vedenje vodje tudi po preteku projekta.

Vir: Dimovski, Penger, 2002, str. 58.

Zaccaro in Bader (2003, str. 345–350) se strinjata z ugotovitvijo avtorjev, da igra učinkovita komunikacija med člani tima ključno vlogo pri uspešnosti delovanja tima, tako v začetni fazi kot tudi v ostalih fazah razvoja. Komunikacija namreč zviša sodelovanje in s tem zaupanje. Zato ima pomembno in samosvojo vlogo v virtualnih timih. Posledica zaupanja je dobra koordinacija znotraj virtualnega tima. Komunikacija mora biti jasna, točna in se mora nanašati na raven uporabnika. Tako mora vodja vztrajati in spodbujati ostale člane tima, da si delijo informacije in ideje, da dobijo občutek pripadnosti nekemu timu, kar je še najbolj pomembno v začetni fazi, saj se člani tima med sabo ne poznajo. Tako je naloga vodje, da na začetku določi »pravila igre«, po katerim naj bi igral cel tim in mednje vključi tudi zahtevo o pogosti interakciji med člani tima, s katerimi se lahko premaga začetno oviro nezaupljivosti, vendar je za vzpostavitev visoke stopnje zaupanja pomembno tudi to, da niso interakcije med člani tima usmerjene le na nalogo, ampak tudi na spoznavanje osebnostnih lastnosti ostalih članov tima. To namreč poveča občutek pripadnosti nekemu kolektivu.

3.7. DELJENO VODENJE – NAJVIŠJA STOPNJA OPOLNOMOČENJA V TIMIH

Že v prejšnjih sestavkih tega poglavja je bilo moč videti, da je večina dela v dobi znanja osnovana na timskem delu. Razlog je jasen. Za posameznika je praktično nemogoče posedovati vso potrebno znanje, spretnosti in sposobnosti, da lahko izvede projekt. Do tega je prišlo zaradi zunanjih in notranjih pritiskov. Zunanji pritiski izvirajo iz bolj konkurenčnega in globalnega okolja, kar sili podjetja, da zmanjšujejo stroške in izboljšujejo učinkovitost z namenom postati bolj konkurenčni. Taki ukrepi so povečali potrebo po bolj fleksibilni delovni sili, zmanjševanju časa odziva na spreminjajoče se pogoje, polnem izkoristku organizacijskega znanja, ki se lahko doseže z večrazsežnimi funkcijskimi timi, katerih člani doprinesejo k doseganju zadanega cilja z različnim strokovnim znanjem. Notranji pritiski pa izhajajo iz drugačnih potreb današnje delovne sile – delavcev znanja, saj si poleg plačila želijo bolj ustvarjalnega dela, obenem pa s svojim delom želijo pomembno prispevati k uspešnosti podjetja (Pearce, 2004, str. 47). Prav taki pogoji dela so postavili pod vprašaj tradicionalni vidik vodenja, ki ga opredeljujemo kot sposobnost vplivanja na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanju za doseganje skupnih ciljev (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 217). Bralca je potrebno opozoriti, da v sestavkih o deljenem vodenju s tradicionalnim vidikom vodenja opredeljujem vodenje, ki se vrti okoli enega posameznika – ***vodje*** in njegovega odnosa do naslednikov. Kot rezultat takega pristopa je področje raziskovanja vodenja svojo pozornost usmerilo na vedenja, načine razmišljanja in dejanja vodje v timu ali organizaciji. Tak vidik je bilo mogoče opaziti tudi v prejšnjih sestavkih tega poglavja, ko je bilo govora o transformacijskem vodenju in sposobnostih vodje. Čeprav se je spremenil odnos do naslednikov z opolnomočenjem, so vodja in njegove lastnosti še vedno ostali v središču pozornosti. V zadnjih letih pa so strokovnjaki izzvali tak pogled na vodenje z zatrjevanjem, da je funkcija vodenja ***aktivnost*** oz. ***proces***, ki je distribuiran ali deljen med člani tima ali organizacije (Pearce, Conger, 2003, str. 1–2). Tako lahko govorimo o ***deljenem vodenju***. V naslednjih sestavkih bo moč videti, da je deljeno vodenje korak naprej v razvoju funkcije

vodenja, saj predstavlja manifestacijo najvišje stopnje razvoja opolnomočenja v timih (Pearce, 2004, str. 48).

3.7.1. OPREDELITEV DELJENEGA VODENJA

Deljeno vodenje lahko definiramo kot proces vzajemnega vplivanja med člani tima, ki se odraža v prenosu funkcije vodenja med člani z namenom izkoristiti njihove prednosti (znanja, spretnosti, poznanstva itd.), kot ga narekujejo organizacijske potrebe v določeni razvojni fazi tima (Pearce, 2004, str. 48). Funkcija vodenja torej kroži med člani tima v odvisnosti od ključnih spretnosti, ki so potrebne v določenem trenutku razvoja tima. To se lahko zgodi večkrat v obdobju delovanja tima oz. do dosega zastavljenega cilja. Pri deljenem vodenju lahko torej ista oseba v različnih obdobjih delovanja tima igra vlogo vodje ali naslednika – torej je lahko tarča vpliva ali pa sam vpliva na druge z namenom maksimirati potencial tima kot celote.

Koncept deljenega vodenja je osnovan na ideji, da je vodenje lahko deljeno, ker mora vodja igrati različne vloge v obdobju razvoja delovanja tima. Kozlowski (Burke, Fiore, Salas, 2003, str. 106) na primer trdi, da gre tim v obdobju delovanja skozi štiri razvojne faze, saj se zahteve vodenja spreminjajo. Vloge vodje tima namreč segajo od vloge mentorja do vloge inštruktorja, trenerja in pospeševalca v odvisnosti od faze razvoja tima. Glede na to, da vsaka izmed teh vlog zahteva različne sposobnosti, lahko trdimo, da se člani tima verjetno razlikujejo v zmožnosti izvajanja vsake izmed teh vlog – kar oblikuje temelj koncepta deljenega vodenja. Primer takega deljenega vodenja bi lahko bil naslednji. Vloga mentorja npr. zahteva dvigovanje pripadnosti članov tima, razjasnjevanje poslanstva in ciljev tima in oblikovanje in pojasnjevanje pravil obnašanja. Po drugi strani pa vloga trenerja ali inštruktorja zajema razvijanje spretnosti in znanja posameznih članov tima. Glede na to, da te vloge zahtevajo različne sposobnosti in znanja kot tudi različne metode za dosego namena vsake izmed teh vlog, bodo nekateri člani tima bolj primerni za prevzem ene izmed teh vlog v določeni razvojni fazi tima. Na tak način bo omogočena večja prilagodljivost na zunanje in notranje potrebe tima.

3.7.2. VLOGA VERTIKALNEGA VODJE PRI VZPOSTAVITVI DELJENEGA VODENJA V TIMU

Čeprav je iz definicije deljenega vodenja razvidno, da je funkcija vodenja distribuirana med člani tima, igra vertikalni vodja (vodja, ki izvira iz višje organizacijske ravni) ključno vlogo pri vzpostavitvi uspešnega delovanja deljenega vodenja v timu. Njegova naloga je predvsem v vodenju drugih, da lahko vodijo same sebe. Tako vertikalno vodenje nekateri avtorji obravnavajo kot ***supervodenje*** (Houghton, Neck, Manz, 2003, str. 133; Manz, Sims, 1991, str. 18). Iz Tabele 9 na str. 43 je moč razvideti ključne razlike med supervodjo in ostalimi tipi vodij.

Tabela 9: Štirje tipi vodij

	Direktivni vodja	***Transakcijski vodja***	***Transformacijski vodja – vizionar***	***Supervodja***
Osredotočenost	Ukazi	Nagrade	Vizije	Vodenje samega sebe
Vir modrosti in usmerjanja	Vodja	Vodja	Vodja	Nasledniki (vodje samega sebe) in vodje
Odgovor naslednikov	Na strahu osnovana uslužnost	Preračunljiva uslužnost	Zavezanost osnovan na viziji vodje	Zavezanost osnovana na lastništvu
Tipično vedenje vodje	Usmerjanje/ukazi Dodeljeni cilji Ustrahovanje Graja	Skupno določanje ciljev Dajanje oprijemljivih nagrad Kaznovanje	Komunikacija vizije vodje Poudarek na vrednotah vodje Navdihujoče prepričevanje	Postati učinkovit vodja samega sebe Biti za zgled članom pri vodenju samega sebe Razvijanje vodenja samega sebe z nagradami in konstruktivno kritiko Podpirati samousmerjajoče se time Pospeševati kulturo vodenja samega sebe

Vir: Manz, Sims, 1991, str. 22; lastna priredba.

O transakcijskem in transformacijskem vodji je bilo govora že v sestavku o transformacijskem vodenju, medtem ko se tu omenja še en tip najvišje stopnje avtokratičnega vodje, to je direktivni vodja. Bistvenega pomena pri tej tabeli je dejstvo, da je supervodenje osredotočeno na naslednike, ki postanejo vodje samih sebe. Ti vodje niso »super« zaradi poveličevanja pomembnosti njihove vloge ali zaradi njihove vsevednosti. Ti vodje postanejo »super« – torej imajo sposobnosti in znanja mnogih oseb – s pomaganjem naslednikom, da razvijejo svoje spretnosti in sami postanejo vodje.

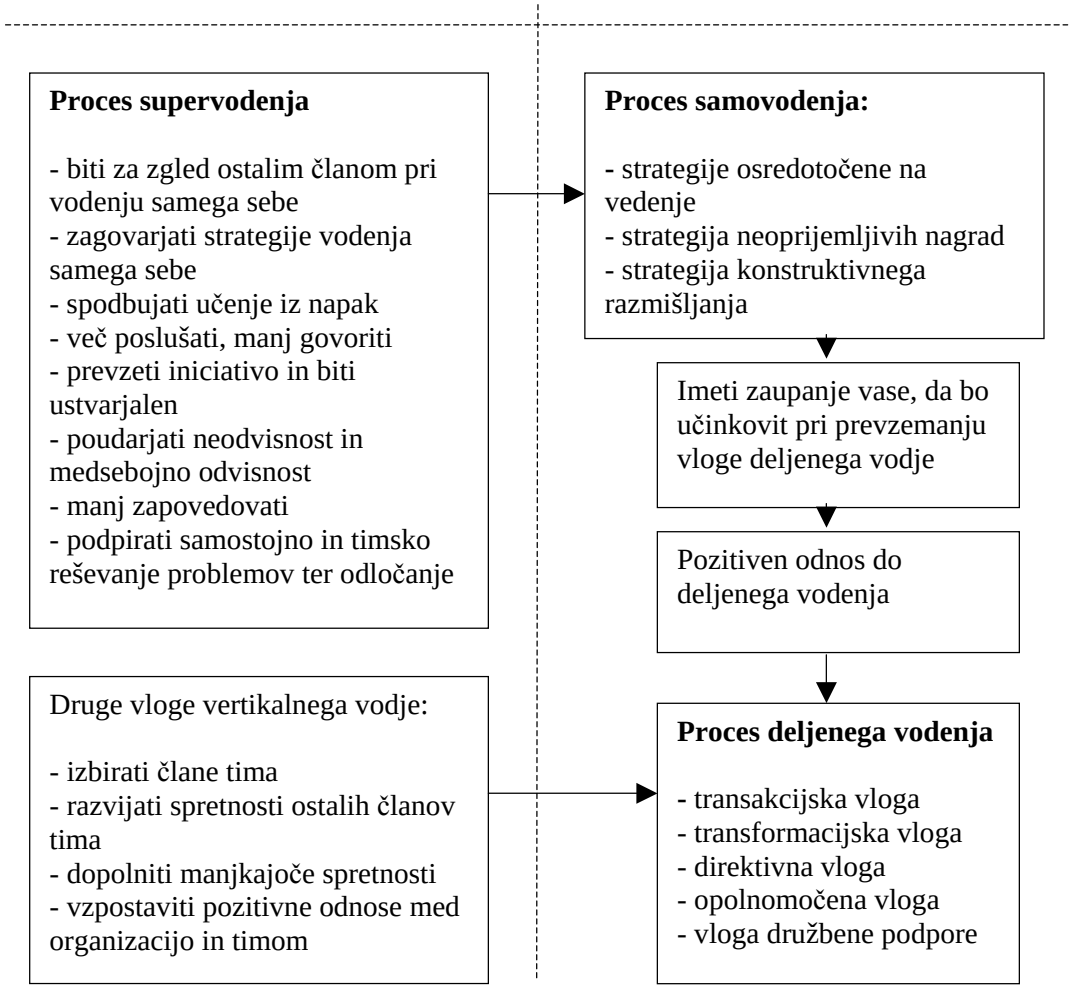
Vertikalni vodja prevzema različne vloge pri razvijanju deljenega vodenja v timu (Houghton, Neck, Manz, 2003, str. 125). Kot prvo mora izbrati člane tima s primernim nizom tehničnih

spretnosti, sposobnosti vodenja in timskega dela. Poleg tega mora aktivno sodelovati pri razvijanju manjkajočih spretnosti vodij. V primeru pomanjkanja ključnih spretnosti v timu priskoči na pomoč s svojim strokovnim znanjem. Izrednega pomena pa je za vertikalnega vodjo oblikovati tako okolje, kjer se bo lahko deljeno vodenje razvijalo in krepilo, to pa je možno samo, če je vertikalni vodja sposoben timu pridobiti potrebna sredstva in hkrati razviti pozitvne odnose s širšo organizacijo. Predvsem pa mora vertikalni vodja izkazati zaupanje v ljudi, da lahko slednji razvijejo svoj potencial (Pearce, 2004, str. 54). Tako mora vertikalni vodja opolnomočiti naslednike s spodbujanjem prevzemanja lastne iniciative, dajanjem polne avtoritete pri odločanju, reševanju problemov, določanju ciljev in poslanstva tima ter metode za doseganje le-tega. Do tega premika od transformacijskega, transakcijskega in direktivnega vodenja k supervodenju pride zato, ker naj bi te tradicionalne vloge prevzeli in odigrali sami člani tima, medtem ko je glavna odgovornost vertikalnega vodje omogočiti in spodbuditi distribucijo vlog vodenja med člani tima (glej Tabelo 9 na str. 43).

Opolnomočenje in razvijanje spretnosti naslednikov je potrebno, da lahko slednji razvijejo samozavest in željo po prevzemanju vlog deljenega vodenja, vendar je potrebno pri tem poudariti, da vidijo različni avtorji (Houghton, Neck, Manz, 2003, str. 135; Pearce, 2004, str. 54; Neck, Nouri, Godwin, 2003, str. 692; Leider, 1996, str. 192) sposobnost samovodenja kot integralno sestavino, ki je potrebna za omogočanje deljenega vodenja. To je osnovano na konceptu, da se morajo člani tima najprej naučiti voditi same sebe preden lahko učinkovito vplivajo na druge člane tima in jih vodijo. ***Samovodenje*** definiramo kot proces, s pomočjo katerega ljudje vplivajo nase za usmerjanje in motiviranje samega sebe (Manz, Sims, 1991, str. 23). Proces samovodenja je sestavljen iz različnih kognitivnih in vedenjskih strategij z namenom povečati osebno učinkovitost. Te strategije samovodenja so globoko ukoreninjene v teorije samoobvladovanja in samonadzora, saj zajemajo predvsem ***samoopazovanje, samostojno določanje ciljev, samonagrajevanje, konstruktivno samokritičnost, tako oblikovanje nalog, katere uspešna izvedba bo že samo po sebi nagrada, vzpostavitev pozitivnega razmišljanja*** (tj. obravnavanje izzivov kot priložnosti, ne kot ovir). To obliko vodenja lahko vertikalni vodja razvija v svojih naslednikih na različne načine, predvsem s svojim lastnim zgledom ter nagrajevanjem samoinicitivnega vedenja (glej Sliko 11, na str. 45).

Izrednega pomena pa je tudi vzpostavitev kulture v celotni organizaciji, ki bo namerno spodbujala, podpirala in okrepila razvijanje procesa vodenja samega sebe ter članom tima tudi omogočila potrebne programe usposabljanja za delovanje v timu (Pearce, 2004, str. 51): (1) usposabljanje, kako se lotiti odgovornega in konstruktivnega vodenja, vključno z različnimi načini vplivanja na ljudi in razumevanja potencialnih reakcij na slednje, (2) usposabljanje, kako sprejemati vplivanje, (3) usposabljanje v osnovnih spretnostih timskega dela. Primer podjetja, ki teži k vzpostavitvi kulture samovodenja v celotnem sistemu je Xerox, ki je uvedel »družinske skupine«, ki delujejo z malo neposrednega nadzorstva in podpira visoko stopnjo udeležbe zaposlenih v funkciji vodenja.

Slika 11: Vloga strategij supervodenja in vodenja samega sebe pri vzpostavitvi deljenega vodenja



Vir: Houghton, Neck, Manz, 2003, str. 132; lastna priredba.

3.7.3. PRIMERNOST UPORABE DELJENEGA VODENJA V PRAKSI

Ključnega pomena pri konceptu deljenega vodenja je vprašanje o primernosti le-tega pri posameznih nalogah, saj je v primerjavi s tradicionalnim vodenjem bolj kompleksne narave ter zavzema veliko več časa za njegovo vzpostavitev. Pearce (2004, str. 48–50) je določil tri karakteristike nalog, pri katerih je deljeno vodenje zaželeno, in sicer: naloge, ki so ***medsebojno odvisne,*** ki potrebujejo ***večjo mero ustvarjalnosti*** in ki so ***izredno kompleksne.***

Uvajanje novega modela avtomobila je primer projekta, kjer so posamezne naloge medsebojno odvisne, saj je potrebno obsežno koordiniranje in razvijanje posameznih komponent avtomobila, torej posledično tudi koordiniranja dela med delavci znanja, ki skupaj soustvarjajo model. Vodenje takega tipa projekta do njegove uspešne izvedbe predpostavlja dinamično naravo dela, komplementarne spretnosti članov tima, povratne informacije, spodbujanje in navdihovanje med ljudmi s potrebnim strokovnim znanjem – z drugimi besedami sodelovanje v procesu deljenega vodenja (Pearce, 2004, str. 48).

Naloge, ki zahtevajo visoko mero ustvarjalnosti, lahko izkoristijo prednosti deljenega vodenja. Ustvarjalno delo že po naravi potrebuje sodelovanje večjega števila ljudi. Dokazano je namreč, da timi s participativnim vodjo generirajo več alternativnih rešitev za določen problem kot timi z direktivnim vodjo, iz česar sledi, da je participativno vodenje pomembno pri ustvarjalnih nalogah. Če se zavedamo še dejstva, da je deljeno vodenje v bistvu najvišja oblika participativnega vodenja, potem je nedvomno deljeno vodenje pravi odgovor na ustvarjalne naloge. V neposredni povezavi z deljenim vodenjem je bila izvedena študija raziskav in razvoja v visoki tehnologiji, v kateri je bila ugotovljena povezanost med ustvarjalnostjo in deljenim vodenjem (Hooker, Csikszentmihalyi, 2003, str. 231). To izhaja iz prepričanja, da je najučinkovitejša organizacija tista, ki vsem članom dovoljuje, da so kar najbolj ustvarjalni, kar pa je nemogoče doseči, če so ljudje prisiljeni delovati pod strogimi pravili in vedenjskimi vzorci ter posledično nimajo prave svobode izražanja. Predvsem pa je deljeno vodenje pomembno, ker omogoča ujemanje med danimi izzivi in potrebnimi spretnostmi. Pri deljenem vodenju se tako laže ugotovijo specifične prednosti in sposobnosti posameznika ter se jim posledično priskrbijo priložnosti za njihovo uveljavljanje.

S povečanjem kompleksnosti naloge se poveča tudi potreba po deljenem vodenju: bolj kot je naloga kompleksna, manjša je verjetnost, da posameznik poseduje vse spretnosti, da se lahko spopade z različnimi vidiki naloge. Timi se namreč morajo soočiti z ogromno količino nejasnih in pogosto nasprotujočih si informacij glede notranjega in zunanjega okolja. Če vzamemo za primer vrhnji management, potem je izvršni direktor pod izjemnim pritiskom, da poseduje vsa potrebna znanja in spretnosti za delovanje v kompleksnem in izrazito dinamičnem okolju. V odgovor na to dilemo je korporacija Dell Computer uspešno prevzela pristop deljenega vodenja z oblikovanjem »urada izvršnega direktorja« (CEO office), kjer so odgovornosti izvršilnega direktorja razdeljene med več direktorji (Pearce, Conger, 2003, str. 2).

Poleg tega se je potrebno zavedati dejstva, da je razvijanje deljenega vodenja primerno v dolgoročnem smislu, saj je za uspešno vzpostavitev procesa deljenega vodenja v timu potreben čas za razvijanje spretnosti samovodenja v naslednikih (Houghton, Neck, Manz, 2003, str. 134–135). Za organizacije, ki v svojih timih še niso vzpostavile deljenega vodenja in so soočene s problemom, ki zahteva hitro in učinkovito rešitev, je priporočljivo, da se poslužijo drugih tipov vodenja (glej Tabelo 9, na str. 43).

SKLEP

Temeljni cilj diplomskega dela je bil prikazati vpliv prehoda od vertikalne organizacijske strukture k učeči se organizaciji na vsebino funkcije vodenja. Podjetja se v 21. stoletju soočajo z dinamičnim in nepredvidljivim svetom, ki zahteva spremembe v organizacijski paradigmi. Tradicionalna vertikalna organizacijska struktura tako ne ustreza več zahtevam sodobnega kompleksnega okolja. Za prehod iz stare v novo organizacijsko paradigmo morajo

organizacije spremeniti tako način poslovanja kot tudi celotno organizacijsko miselnost, da se lahko rešijo birokratskih ovir, formaliziranosti in specializacije. Takšna vertikalna organizacijska struktura namreč ni zmožna zadovoljiti zahtev sodobnega poslovnega okolja, ki temelji na hitrosti, informacijski tehnologiji, masovnem prilagajanju končnemu potrošniku, integraciji preko funkcionalnih in drugih meja organizacij. Nova organizacijska paradigma – učeča se organizacija je izučena izboljševati, pridobivati in prenašati znanje ter modificirati svoje vzorce obnašanja z namenom odsevati nova znanja in poglede. Učeča se organizacija je najvišja stopnja horizontalne koordinacije, za katero je značilna organizacija dela okrog procesov, sploščanje hierarhične strukture s preseganjem mej med oddelki, osredotočenost na zadovoljitev kupčevih zahtev, samousmerjajoči se timi kot jedro organizacije, dajanje večjih pooblastil zaposlenim skozi opolnomočenje, poudarek na nenehnem učenju in razvijanju sposobnosti zaposlenih, prilagodljiva kultura. Iz navedenega je očitno, da se mora stari model, za katerega je značilno, da vrhnji managementa razmišlja, nižje ravni pa izvajajo, umakniti novemu pristopu, ki poudarja razmišljanje in izvajanje na vseh ravneh – potreben je premik k bolj participativni strategiji.

Iz diplomskega dela je razvidno tudi, da je v učeči se organizaciji ključnega pomena interakcija osebnega znanja in izkušenj zaposlenih in managerjev v strukturno organizacijsko znanje ter transformacija tacitnega znanja v eksplicitno znanje. Znanje torej predstavlja vir konkurenčne prednosti, nosilci tega znanja pa so zaposleni, torej delavci znanja. V učeči se organizaciji bo za uspešen spopad z nenehnimi spremembami potrebna kreativnost, intenziven dialog in sodelovanje z zaposlenimi. Bistveno pri vodenju pa je dejstvo, da uspešen vodja nove ekonomije ne bo izoliran junaški vodja, saj bi to oskrunilo ustvarjalnost organizacije. V vodjih je potrebno razviti take sposobnosti, da bodo lahko delovali kot del kohezivnega in odločnega tima. Potreben je premik od dajanja navodil in usmerjevanja ljudi, kar je bilo glavno vodilo v klasični organizaciji, k dajanju podpore ljudem ter omogočanju doseganja njihovih osebnih ciljev. V dobi znanja se je tako vloga vodje premaknila od nadzornika in zapovedovalca k trenerju, pospeševalcu in mentorju. Prav tu pa imajo na podlagi raziskave, ki jo je izpeljal Inštitut za učeče se podjetje, slovenska podjetja še veliko rezerve.

Glavne lastnosti vodij na podlagi diplomskega dela so predvsem tiste, ki v organizaciji omogočajo ustvarjanje skupne vizije, razvijanje miselnih modelov, sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo in uspešno delovanje v timu. To bo mogoče, če se bo vodja poslužil štirih ključnih načel transformacijskega vodenja: jasno definiranje vizije, mobiliziranje zavezanosti, opolnomočenje zaposlenih, institucionalizacija kulture sprememb. Vse to z namenom usmerjati podjetje k vedno novim načinom razmišljanja in delovanja.

V diplomski nalogi je bilo omenjeno vodenje virtualnih timov, ki zahteva večjo pozornost vodje, saj se mora zavedati geografskih in časovnih ovir. Navkljub tem razlikam pa je potrebno poudariti, da je obnašanje vodje v osnovi podobno tradicionalnemu (člani tima se redno srečujejo) – pri tem se poudarja nenehna horizontalna komunikacija z namenom dajanja povratnih informacij zaposlenim, čustvena inteligenca – torej zmožnost opazovanja,

razumevanja potreb in čustev samega sebe in ostalih ter uporaba tega znanja pri interakciji z ljudmi. V odvisnosti od dinamike razmer se mora vodja posluževati različnih stilov vodenja.

V zadnjem delu diplomske naloge pa sem predstavila koncept deljenega vodenja kot najvišjo stopnjo opolnomočenja zaposlenih, saj prekinja s tradicionalnim vidikom vodenja, ki se osredotoča na lastnosti vodje in na njegov odnos do naslednikov ter se usmerja v preučevanje funkcije vodenja kot aktivnosti oz. procesa, ki je distribuiran med člani tima ali organizacije. Tako funkcija vodenja kroži, vsi člani tima postanejo potencialni vodje, ključnega pomena pri tem pa je, da člani tima razvijejo sposobnost samovodenja, ki jo je mogoče doseči skozi samoopazovanje, samostojno določanje ciljev, samonagrajevanje, konstruktivno samokritičnost, tako oblikovanje nalog, katerega uspešna izvedba bo že sama po sebi nagrada, vzpostavitev pozitivnega razmišljanja o timu v odvisnosti od spretnosti, ki so potrebne v določeni razvojni fazi tima. Vertikalni vodja pri tem članom tima nudi podporo, da lahko razvijejo zgoraj navedene sposobnosti. Tako bo namreč vsak posameznik lahko postal vodja glede na zahteve v določeni fazi razvoja tima.

LITERATURA

1. Alexander John, Wilson Meena S.: Leading Across Cultures: Five Vital Capabilities. Hesselbein Frances, Goldsmith Marshall, Richard Beckhard, ed., The Organization of the Future, 1st edition. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1997, str. 287–294.

2. Ahn Mark J., Adamson S.A., Dornbusch Daniel: From Leaders to Leadership: Managing Change. The Journal of Leadership and Organizational Studies, Flint, 10(2004), 4, str. 112–123.

3. Antonakis John, Cianciolo Anna T., Sternberg Robert J.: Leadership: Past, Present, Future. Antonakis John, Cianciolo Anna T., Sternberg Robert J., ed., The Nature of Leadership. London : Sage Publications, 2004, str. 3–15.

4. Avolio Bruce J., Dodge George E.: E-Leadership: Implications for Theory, Research, and Practice. Leadership Quarterly, New York, 11(2000), 4, str. 615–668.

5. Avolio Bruce J., Kahai Surinder S.: Adding the »E« to E-Leadership: How it May Impact Your Leadership. Organizational Dynamics, New York, 31(2003), 4, str. 325–338.

6. Barker Randolph T., Camarata Martin R.: The Role of Communication in Creating and Maintaining a Learning Organization: Preconditions, Indicators, and Disciplines. The Journal of Business Communication, Urbana, 35(1998), 4, str. 443–467.

7. Bass Bernard M.: From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics, Randallstown, 18(1990), 3, str. 19–36.

8. Belasen Alen T.: Leading the Learning Organization. New York : State University of New York Press, 2000. 429 str.

9. Brown Michael E., Gioia Dennis A.: Making Things Click: Distributive Leadership in an Online Division of an Offline Organization. The Leadership Quarterly, New York, 13(2002), 3, str. 397–419.

10. Bryant Scott E.: The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. Journal of Leadership and Organizational Studies, Flint, 9(2003), 4, str. 32–45.

11. Burke Shawn, Fiore Stephen M., Salas Eduardo: The Role of Shared Cognition in Enabling Shared Leadership and Team Adaptability. Pearce Craig L., Conger Jay A., ed., Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership. London : Sage Publications, 2003, str. 103–122.

12. Cascio Wayne F., Shurygailo Stan: E-Leadership and Virtual Teams. Organizational Dynamics, New York, 31(2003), 4, str. 362–376.

13. Deluga Ronald J.: Relationship of Transformational and Transactional Leadership with Employee Influencing Strategies. Group and Organization Studies, Newbury Park, 13(1988), 4, str. 456–468.

14. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Žnidaršič Jana: Sodobni management. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 328 str.

15. Dimovski Vlado, Penger Sandra: Učeča se organizacija: Transformacija k horizontalni organizacijski strukturi v dobi ekonomije znanja. Teorija in praksa, Ljubljana, 41(2004), 5/6, str. 806–825.

16. Dimovski Vlado, Penger Sandra: Virtualno managiranje: Proces poslovanja v virtualni organizaciji nove ekonomije. Strokovno posvetovanje Obvladovanje sprememb – magične besede v sodobni konkurenci, Portorož, 21. in 22. september 2002. Ljubljana : Društvo ekonomistov Ljubljana, 2002, str. 49–58.

17. Druskat Vanessa, Wheeler Jane V.: Managing from the Boundary: The Effective Leadership of Self-Managing Work Teams. Academy of Management Journal, Mississippi State, 46(2003), 4, str. 435–457.

18. Farren Caela, Kaye Beverly L.: New Skills for New Leadership Roles. Hesselbein Frances, Goldsmith Marshall, Beckhard Richard, ed., The Leader of the Future. San Francisco : Jossey-Bass Publications, 1996, str. 175–187.

19. Garvin David A.: Building a Learning Organization. Harvard Business Review, Boston, 71(1993), 4, str. 78–91.

20. Houghton Jeffrey D., Neck Christopher P., Manz Charles C.: Self-leadership and SuperLeadership: The Heart and Art of Creating Shared Leadership in Teams. Pearce Craig L., Conger Jay A., ed., Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership, London : Sage Publications, 2003, str. 123–140.

21. Hooker Charles, Csikszentmihalyi Mihaly: Flow, Creativity and Shared Leadership: Rethinking the Motivation and Structuring of Knowledge Work. Pearce Craig L., Conger Jay A., ed., Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership. London : Sage Publications, 2003, str. 217–234.

22. Hughes Richard L., Ginnett Robert C., Curphy Gordon J.: Leadership: Enhancing the Lessons of Experience. Boston : McGraw-Hill, 1999. 651 str.

23. Johnson James R.: Leading the Learning Organization: Portrait of Four Leaders. Leadership and Organization Development Journal, Bradford, 23(2002), 5/6, str. 241–249.

24. Kayworth Timothy R., Leidner Dorothy E.: The Global Virtual Manager: A Perscription for Success. European Management Journal, B.k., 18(2000), 2, str. 183–194.

25. Kayworth Timothy R., Leidner Dorothy E.: Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams. Journal of Management Information System, 18(2001/2002), 3, str. 7–41.

26. Kissler Gary D.: E-Leadership. Organizational Dynamics, New York, 31(2001), 2, str. 121–133.

27. Leider Richard J.: The Ultimate Leadership Task: Self-Leadership. Hesselbein Frances, Goldsmith Marshall, Beckhard Richard, ed., The Leader of the Future. San Francisco : Jossey-Bass Publications, 1996, str. 189–198.

28. London Manuel, Maurer Todd J.: Leadership Development: A Diagnostic Model for Continous Learning in Dynamic Organizations. Antonakis John, Cianciolo Anna T., Sternberg Robert J., ed., The Nature of Leadership. London : Sage Publications, 2004, str. 222–245.

29. Manz Charles C., Sims Henry P.: Superleadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership. Organizational Dynamics, New York, 19(1991), 3, str. 18–35.

30. McCauley Cynthia D.: Successful and Unsuccessful Leadership. Antonakis John, Cianciolo Anna T., Sternberg Robert J., ed., The Nature of Leadership. London : Sage Publications, 2004, str. 199–222.

31. Možina Stane et al.: Management – nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2003. 867 str.

32. Miller Doug: The Future Organization: A Chameleon in All Its Glory. Hesselbein Frances, Goldsmith Marshall, Richard Beckhard, ed., The Organization of the Future, 1st edition. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1997, str. 119–127.

33. Neck Christopher P., Hossein Nouri, Godwin Jeffrey L.: How Self-Leadership Affects the Goal-Setting Process. Human Resource Management Review, Greenwich, 13(2003), str. 691–707.

34. Ostroff Frank, Smith Douglas: The Horizontal Organization. The McKinsey Quarterly, B.k., 1992, 1, str. 148–168.

35. Pearce Craig L.: The Future of Leadership: Combining Vertical and Shared Leadership to Transform Knowledge Work. Academy of Management Executive, Mississippi State, 18(2004), 1, str. 47–57.

36. Pearce Craig L. et al.: Transactors, Transformers and Beyond. The Journal of Management Development, Bradford, 22(2003), 4, str. 273–307.

37. Pearce Craig L., Conger Jay A.: All Those Years Ago: The Historical Underpinnings of Shared Leadership. Pearce Craig L., Conger Jay A., ed., Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership. London : Sage Publications, 2003, str. 1–19.

38. Penger Sandra: Vpliv nove ekonomije na temeljne funkcije managementa v organizaciji 21. stoletja: Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 143 str.

39. Peršak Marjan: Učeče se podjetje – ena avantura več. [URL:http://www.i-usp.si/slo/clanki/avantura-vec/], september 2003.

40. Peršak Marjan: Tudi tako boste spremenili svoj poslovni svet. Ljubljana : Socius, 2002. 54 str.

41. Read William H.: Managing the Knowledge-based Organization: Five Principles Every Manager Can Use. Technology Analysis and Strategic Management, Abingdon, 8(1996), 3, str. 223–232.

42. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 300 str.

43. Sashkin Marshall: Transformational Leadership Approaches: A Review and Synthesis. Antonakis John, Cianciolo Anna T., Sternberg Robert J., ed., The Nature of Leadership. London : Sage Publications, 2004, str. 171–196.

44. Savage Charles M.: Fifth Generation Management: Co-creating Through Virtual Enterprising, Dynamic Teaming, and Knowledge Networking. Boston : Butterworth-Heinemann, 1996. 341 str.

45. Schermerhorn J. R.: Management, 7th edition. New York : John Wiley and Sons, 2002. str. 501.

46. Seers Anson, Keller Tiffany, Wilkerson James M.: Can Team Members Share Leadership? Pearce Craig L., Conger Jay A., ed., Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership. London : Sage Publications, 2003, str. 77–97.

47. Senge Peter M.: The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. London : Century Business, 1993. 424 str.

48. Senge Peter M.: The Leader's New Work: Building Learning Organizations. Sloan Management Review, Cambridge, 32(1990), 1, str. 7–23.

49. Senge Peter M.: Leading Learning Organizations. Training and Development, Alexandria, 50(1996), 12, str. 36–37.

50. Senge Peter: Three Leaders. Executive Excellence, B.k., 19(2002), 2, str. 5–6.

51. Shin Yuhyung: A Person-Environment Fit Model for Virtual Organizations. Journal of Management, New York, 30(2004), 5, str. 725–743.

52. Slater Robert: 29 Leadership Secrets from Jack Welch. New York : McGraw-Hill, 2003. 134 str.

53. Vrčko et al.: Poslovno sporazumevanje in vodenje. Ljubljana : Biro Praxis, 2004. 360 str.

54. Yoo Youngyin, Alavi Maryam: Emergent Leadership in Virtual Teams: What Do Emergent Leaders Do? Information and Organization, New York, 14(2004), str. 27–58.

55. Zaccaro Stephen J., Bader Paige: E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good. Organizactional Dynamics, New York, 31(2003), 4, str. 377–387.

56. Zaccaro Stephen J., Kemp Cary, Bader Paige: Leader Traits and Attributes. Antonakis John, Cianciolo Anna T., Sternberg Robert J., ed., The Nature of Leadership. London : Sage Publications, 2004, str. 101–125

57. Zigurs Ilze: Leadership in Virtual Teams: Oxymoron or Opportunity? Organizational Dynamics, New York, 31(2003), 4, str. 339–351.

VIRI

1. Tavtes Miloš: Veliki slovar tujk, 1. izdaja. Ljubljana : Cankarjeva založba, 2002. str. 1303.

PRILOGE

SEZNAM PRILOG

PRILOGA 1 III
Tabela 1.1.: Maslowova motivacijska hierarhija potreb III

PRILOGA 2 IV
Slika 2.1.: Pet generacij managementa po Savageu IV

PRILOGA 3 V
Slika 3.1.: Dimenzije virtualnega tima V

PRILOGA 4 VI
Tabela 4.1.: Kritični faktorji uspeha učinkovitih globalnih virtualnih timov VI

PRILOGA 5 VII
Tabela 5.1.: Slovar angleških izrazov VII

PRILOGA 1

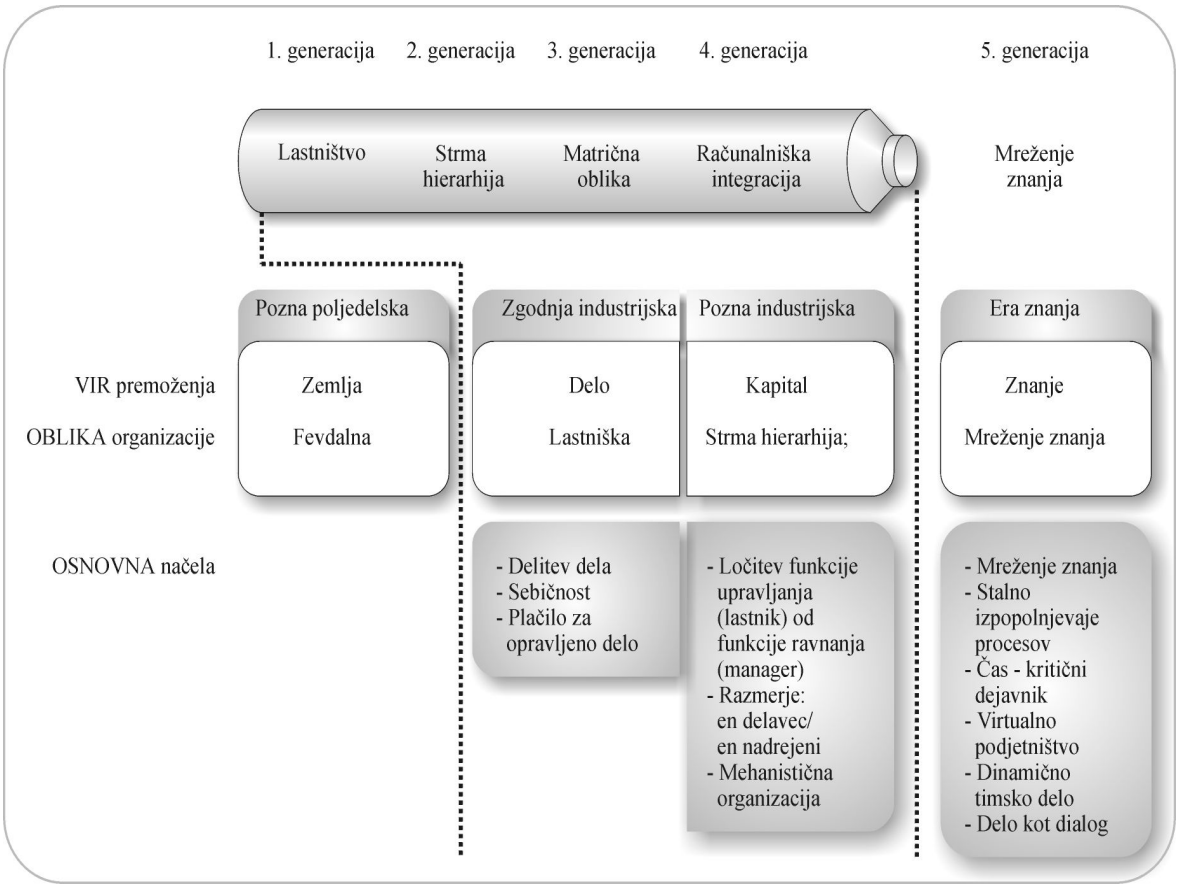
Tabela 1.1.: Maslowova motivacijska hierarhija potreb

Izpolnitev izven delovnega mesta	**Hierarhija potreb**	**Izpolnitev na delovnem mestu**
Izobraževanje, vera, hobiji, osebna rast		Možnost usposabljanja, rasti in kreativnosti
Odobravanje družine, prijateljev in skupnosti		Priznanje, visok status, povečane odgovornosti
Družina, prijatelji, skupnost		Delovne skupine, stranke, sodelavci, nadzorniki
Odsotnost vojne, onesnaženja in nasilja		Varno delo, dodatni bonusi, zagotovljeno delovno mesto
Hrana, voda, spolni odnosi		Gretje, zrak, osnovna plača

Vir: Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 234.

PRILOGA 2

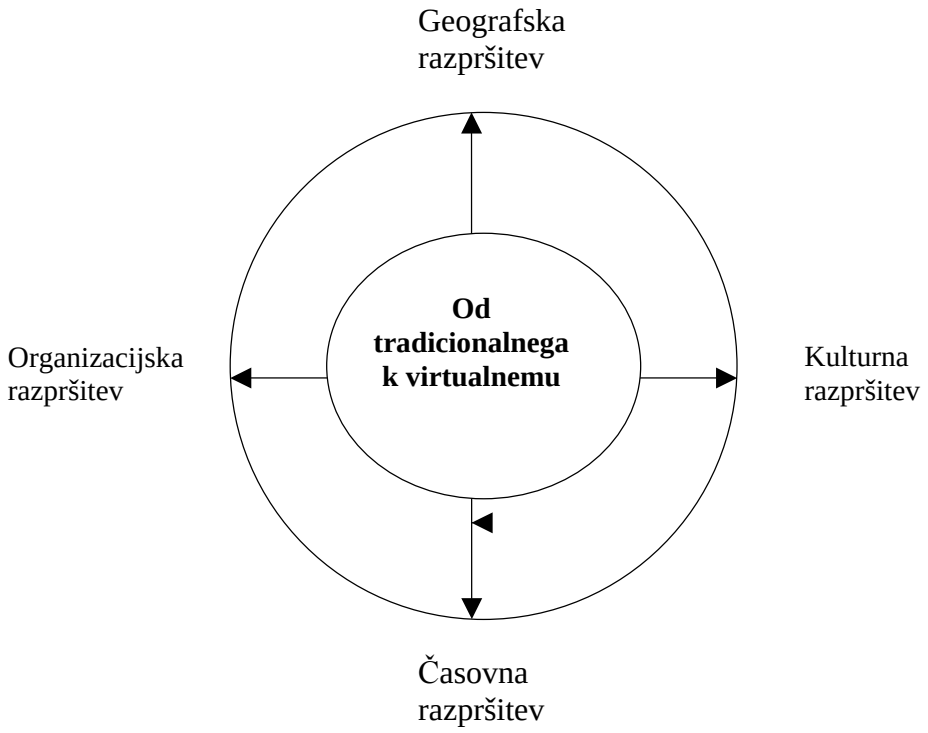
Slika 2.1.: Pet generacij managementa po Savageu



Vir: Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 69.

PRILOGA 3

Slika 3.1.: Dimenzije virtualnega tima



Vir: Zigurs, 2003, str. 341; lastna priredba.

PRILOGA 4

Tabela 4.1.: Kritični faktorji uspeha učinkovitih globalnih virtualnih timov

Izziv virtualnega tima	*Kritični faktor uspeha učinkovitega globalnega virtualnega tima*
Komunikacija	• poudarek na sprotnem komuniciranju, • določanje časovnih terminov sestankov in oblikovanje pravil dela, • izvajanje periodičnih osebnih srečanj, • dvigovanje pripadnosti in učinkovite komunikacije med člani tima, z občasnimi osebnimi srečanji članov tima,
Kultura	• vgrajevanje občutka za kulturne razlike, • oblikovanje timov iz komplementarnih kultur,
Tehnologija	• uporabla različnih računalniško vodenih komunikacijskih sistemov (RVKS), • usposabljanje članov tima za uporabo RVKS, • zagotavljanje infrastrukturne kompatibilnosti med različnimi geografskimi lokacijami, • ocena političnih in ekonomskih ovir pri mednarodnemu komuniciranju,
Projektni management, proces vodenja	• določanje jasnih ciljev tima in zagotovljanje sprotnih povratnih informacij glede doseganja rezultatov, • izgradnja timske pripadnosti, • izražanje prilagodljvosti in razumevanja do članov tima, • izražanje multikulturnega zavedanja.

Vir: Kayworth, Leidner, 2000, str. 190; lastna priredba.

PRILOGA 5

Tabela 5.1.: Slovar angleških izrazov

Angleško	**Slovensko**
Ability	Zmožnost Sposobnost
Adaptability	Prilagodljivost
Adaptive learning	Adaptivno učenje
Appraiser	Ocenjevalec
Assignment	Naloga
Awareness	Zavest
Behaviour approach	Vedenjski pristop
Broker	Posrednik
CEO Office	Urad izvršnega direktorja
Competing values framework	Ogrodje nasprotujočih si vrednot
Contingency approach	Situacijski pristop
Cross-functional team	Večrazsežni funkcijski tim
Decision Making	Odločanje
Development	Razvoj, razvijanje
Direction	Usmerjanje, usmerjevanje
Directive leadership	Direktivno vodenje
Director role	Vloga usmerjevalca
E-leader	E-vodja
E-leadership	E-vodenje
Effective Team	Učinkovit tim
Effectiveness	Učinkovitost, uspešnost
Emotional intelligence	Čustvena inteligenca
Empowerment	Opolnomočenje
Enabler	Podpornik
Facilitate	Pospešiti, omogočiti
Facilitator	Pospeševalec
Follower	Naslednik, sledilec
Generative learning	Generativno učenje
Geographical Dispersion	Geografska razpršenost
Human relations model	Model človeških odnosov
Human Resource	Človeški viri
Hypertext organization	Hipertekstovna organizacija
Internal process model	Model notranjih procesov
Leadership	Vodenje, vodstvo

Learning organization	Učeča se organizacija
Management Skills	Spretnosti, sposobnosti menedžerjev
Mental models	Miselni modeli
Mission	Poslanstvo
Monitor role	Vloga nadzornika
Network	Omrežje
Open systems model	Model odprtega sistema
Organizational learning	Organizacijsko učenje
Outcome	Rezultat
Ownership	Lastništvo
Personal mastery	Osebno mojstrstvo
Rational goal model	Model racionalnega cilja
Role	Vloga
Routine tasks	Rutinske naloge
Self-Leadership	Samovodenje
Servant leadership	Uslužno vodenje
Shared leadership	Deljeno vodenje
Shared Values	Skupne vrednote
Shared vision	Skupna vizija
Skills	Spretnosti, veščine
Superleadership	Supervodenje
System thinking	Sistemsko razmišljanje
Tacit knowledge	Tacitno znanje, tiho znanje
Task	Naloga
Team	Tim
Teamwork	Timsko delo
Top Management	Vrhnji menedžment
Vertical leader	Vertikalni vodja, zunanji vodja
Virtual enterprise	Virtualno podjetništvo
Virtual Organization	Virtualna organizacija