

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

JANEZ FURLAN

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**VLOGA
RAVNATELJA KOT RAVNATELJA ZNANJA
V UČEČI SE ZDRUŽBI**

Ljubljana, junij 2003

JANEZ FURLAN

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela,
ki sem ga

napisal/a pod mentorstvom _____, in dovolim objavo
diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. RAVNATELJEVANJE (MANAGEMENT).....	3
2.1. Opredelitev ravnateljstva.....	3
2.2. Ravnatelj in njegove vloge	6
3. UČEČA SE ZDRUŽBA.....	9
3.1. Opredelitev učeče se združbe	10
3.2. Učenje na ravni združbe kot pogoj za oblikovanje učeče se združbe	11
3.3. Proces učenja na ravni združbe	13
3.4. Znanje združbe	15
3.5. Usmeritve učenja na ravni združbe	17
3.6. Spodbujevalci učenja na ravni združbe	18
3.7. Ovire uspešnega razvoja učenja na ravni združbe.....	20
3.8. Kultura učeče se združbe.....	22
4. RAVNATELJ V UČEČI SE ZDRUŽBI	23
4.1. Učeče se ravnateljstvo	24
4.2. Vloga ravnateljstva pri ustvarjanju ustreznega okolja za učenje.....	25
4.3. Ravnateljstvo z znanjem	27
4.4. Nove vloge ravnatelja v učeči se združbi	31
4.5. Ravnatelj znanja kot samostojna funkcija v združbi	32
4.6. Učeče se ravnateljstvo ali ravnatelj znanja.....	35
5. PRAKTIČNI POGLED NA RAVNATELJEVANJE V UČEČIH SE ZDRUŽBAH.....	36
5.1. Samsung	37
5.2. Ernst & Young.....	38
5.3. Microsoft	39
5.4. Trimo Trebnje.....	40
5.5. Zavarovalnica Triglav - OE Murska Sobota	41
6. SKLEP	43
LITERATURA	45
VIRI	47
ANGLEŠKO-SLOVENSKE SLOVAR UPORABLJENIH BESED	48

1. UVOD

Povečano zanimanje in povpraševanje po znanju kot novi obliki konkurenčne prednosti je za sodobne združbe pomenilo prelomni trenutek – vstop v dobo znanja in učenja. Kar je edinstvenega v dobi znanja, je ugotovitev, da je znanje postalo primarni vir konkurenčne prednosti za mnoge gospodarske sektorje in industrije. S tem se je v podjetjih pojavila potreba po čimbolj smotrnem ravnateljevanju z znanjem.

V praksi ravnateljevanje z znanjem pogosto obsega identificiranje, popis intelektualne lastnine v združbi in pa spodbujanje procesa oblikovanja novega znanja; procesa učenja na ravni združbe kot celote. Ravnatelji imajo pri tem ključno vlogo. Omogočiti morajo, da bo proces pridobivanja, kodiranja, prenosa in uporabe novega znanja na ravni združbe čimbolj smotrno potekal.

V ta namen se ravnatelji v podjetju pogosto znajdejo v dvojni vlogi, v vlogi ravnatelja in vlogi ravnatelja znanja. V nekaterih primerih se podjetja odločajo, da zaposlijo ravnatelja znanja kot samostojno funkcijo v podjetju. Izbor primerne osebe je zelo pomemben, saj bo le-ta vpeljala ravnateljevanje z znanjem v prakso združbe in bo odgovorna za izpeljavo številnih potrebnih sprememb. Pri tem pa se postavi ključno vprašanje oziroma problem ali ne pride s tem do izogibanja odgovornosti ostalih (tudi glavnega) ravnateljev, in zakaj ne bi funkcijo ravnatelja znanja opravljal kar glavni ravnatelj sam, lahko s pomočjo zunanje svetovalec s področja ravnateljevanja z znanjem?

Predmet preučevanja v diplomskem delu je tako področje učenja v združbah in znotraj tega procesa funkcija ravnatelja združbe na eni ter ravnatelja znanja na drugi strani. Področje učenja združbe torej vključuje in opredeljuje proces učenja v združbi in okolje, ki je potrebno za vpeljavo tega procesa. Področje ravnateljevanja z znanjem pa zajema proces ravnateljevanja z znanjem in okoliščinami, ki so potrebne zanj. Mnogi avtorji ugotavljajo, da sta obe področji tesno povezani.

Učenje na ravni združbe moramo razumeti kot proces, ki zajema posameznika, to je njegovo osebnost, znanje in izkušnje, kot tudi skupino, kjer vlada duh kolegalnosti, zaupanja in harmonije. Učenje na ravni združbe je nadgradnja individualnega in skupinskega učenja, ter zajema združbo kot sistemsko celoto. Učeča se združba je združba temelječa na kontinuiranem izobraževanju, posredovanju novega znanja in sistemskemu razmišljanju. Ko »tradicionalna«
združba postane učeča se združba, izpolnjuje vse pogoje za vpeljavo ravnateljevanja z znanjem.

V novejši literaturi s področja učenja v združbah avtorji utemeljujejo, da je učenje učinkovito takrat, kadar gre za vzajemno kombinacijo osredotočanja naporov učenja, okoliščin, ki vzpodbujajo učenje, in tehnik, ki omogočajo, da je takšno učenje učinkovito. Torej, ko združba prične z intenzivnim procesom učenja, morajo ravnatelji točno vedeti, zakaj se uči, kaj se mora

naučiti in kako se lahko uči. Uspeh lahko kaj hitro skopni, če nima vrhnje ravnateljstvo že vnaprej oblikovanih pričakovanj o rezultatih takšnega procesa učenja. Eden izmed najpomembnejših pogojev, ki mora biti izpolnjen za uspešno uveljavitev učeče se združbe, je torej vključenost vrhnjega ravnateljstva združbe. Le-to mora biti tudi prvi promotor, ki bo širilo idejo in koncept učenja na ravni združbe. Zato je zelo pomembno, da ga pravilno razume. Ravnateljstvo si mora prizadevati za oblikovanje odprte kulture, kjer bodo tudi drugi promotorji učenja oziroma posamezniki postali del pozitivnega gibanja, ne pa tujki, ki ogrožajo položaje prvih ljudi združbe. V ravnateljstvu mora biti vizionar, ki bo spregledal prednosti organizacijskega učenja in bo uporabil svojo moč in avtoriteto za vzpodbujanje teh aktivnosti. Brez njega ali njemu podobnih bodo vsi napori za oblikovanje učeče se združbe zaman. V diplomskem delu torej nameravam proučiti vlogo ravnatelja kot ravnatelja znanja v učeči se združbi z namenom koristiti podjetjem, ki se bodo lotila uvajanja.

Na podlagi rezultatov proučevanja bom podal odgovor, ali sta za ti dve vlogi v združbi potrebni dve osebi, ravnatelj in ravnatelj znanja, ali samo ena, ravnatelj kot ravnatelj znanja. Cilji diplomskega delo so še:

- primerjati vlogo ravnatelja in ravnatelja kot ravnatelja znanja znotraj učeče se združbe,
- analizirati pomen obeh vlog v povezavi s strukturo in kulturo združbe ter procesom organizacijskega učenja,
- ugotoviti vpliv učenja zaposlenih in celotne združbe na vedenje zaposlenih ter kulturo v procesu uvajanja učeče se združbe,

V teoretičnem delu sem se skliceval na znanstvena dela, pri čemer sem povzemal spoznanja, stališča, sklepe in rezultate drugih avtorjev, pri opredeljevanju funkcije ravnatelja in procesa ravnateljstva v učeči se združbi. V praktičnem delu pa sem se skliceval na uporabljeno prakso podjetij.

Poleg uvoda je naloga sestavljena še iz štirih delov. V prvem poglavju najprej opredelim pojem ravnateljstva in ravnatelja ter povzamem po Rozmanu, zakaj je za tuj (v slovenskem prostoru zelo pogosto uporabljen) izraz manager v slovenskem prostoru najbolj ustrezen prevod izraz ravnatelj. V drugem poglavju obravnavam pojem učeče se združbe v povezavi z učenjem na ravni združbe, podrobno razložim sam proces učenja na ravni združbe ter navedem poglobitne usmeritve in spodbujevalce učenja v procesu uvajanja učeče se združbe. Sledi kratka predstavitev poglobitnih ovir pri razvijanju učeče se združbe ter prikaz pomena kulture za sam proces uvajanja učeče se združbe.

Nadaljujem s tretjim poglavjem, v katerem posebej opredelim učeče se ravnateljstvo in obravnavam vlogo vrhnjega ravnateljstva pri ustvarjanju ustreznega okolja za učenje na ravni združbe. Sledi opredelitev ravnateljstva z znanjem, nato pa se posvetim vlogam ravnatelja kot eni ključnih točk pri uvajanju učeče se združbe. Poglavje zaključim z opredelitvijo prednosti in slabosti funkcije ravnatelja kot ravnatelja znanja v učeči se združbi ter nenazadnje

skozi naloge učečega se ravnateljstva nakažem potrebe združb po prisotnosti vloge ravnatelja znanja na vseh ravneh združbe.

V četrtem delu predstavim pet praktičnih primerov uvedbe učeče se združbe v prakso podjetij, predvsem se osredotočim na odnos vrhnjega ravnateljstva do konsistentnega ravnateljstva z znanjem zaposlenih in združbe kot celote. Vsebinski del diplomskega dela zaključim s sklepom. Seznamu uporabljene literature in virov pa na koncu sledi še angleško-slovenski slovar uporabljenih besed.

2. RAVNATELJEVANJE (MANAGEMENT)

Zaradi svojega vplivanja na uspešnost združb, s tem pa na razvijanje in uspešnost celotne družbe ter blaginjo ljudi, je dejavnost ravnateljstva in preučevanje le-tega izjemnega pomena. Pojav ravnateljstva v 20. stoletju je eden izmed ključnih trenutkov v novejši človeški zgodovini. Sporoča nam veliko preobrazbo združbe posameznikov v družbo združb, ki jih uravnava ravnatelj. Le-ti se srečujejo z vedno novimi izzivi in priložnostmi. Pojavljajo se nove storitve in izdelki, konkurenca na tržišču, izgube in stečaji, inovacije v informacijski tehnologiji, čedalje bolj usposobljeni kandidati za zaposlitev, podjetniške zamisli, pričakovanje po participativnem načinu vodenja in nenazadnje težnja k učeči se združbi. Vse to se med seboj prepleta in ustvarja globalizacijsko okolje, v katerem družbe tekmujejo za kar najboljše uspehe. Vendar združbe niso zgolj seštevki posameznih članov. Ti se z vstopom vanje spreminjajo in se jim prilagajajo ter v njih prevzemajo določene vloge.

Prav ti izzivi in priložnosti so osnova, da se ravnatelj vedno bolj osredotočajo na inovativnost, učenje na delovnem mestu ter na pridobivanje novega znanja. Poudariti gre, da ravnatelj danes deluje v množici določljivk v združbi, ki se, četudi so morda natančno opredeljene, hitro spreminjajo.

2.1. Opredelitev ravnateljstva

Ravnateljstvo (»management«) avtorji pogosto ne opredeljujejo enotno. Zanimivo pri tem je dejstvo, da tuji avtorji pišejo o ravnateljstvu večinoma kot o ravnanju, domači avtorji pa ravnanje povežejo še z upravljanjem, vodenjem in administriranjem ter opredelijo, da med njimi ne poznajo jasne razmejitev. Tuji avtorji vidijo razliko med vodenjem (»leadership«) in ravnanjem med drugim v tem, da se vodenje »uporablja« za preskok v novo paradigmo, kamor uvrščamo vizijo, skupne vrednote, spremembe v vedenju in učinkovitosti, t.i. mehke dejavnike, ravnanje pa omogoča rast v okvirih znane paradigme, vključuje politiko, postopke, procese in zmogljivost, kar lahko označimo kot trde dejavnike (Ložar, 2002, str. 4). Domači avtorji ugotavljajo razlike tudi v razločevanju pojma organizacija, ki je vezan na ravnanje (ravnateljstvo), in pojma član organizacije, ki je vezan na vodenje ljudi (Možina et al., 2002, str. 52-55).

Vodenje kot vodenje ljudi je tako sestavni del ravnateljstva združbe oziroma podjetja. Nenazadnje je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja sodelavcev k želenim ciljem. Ravnateljstvo je torej praviloma bolj usmerjeno k stabilnosti, vodenje pa k inovativnosti. Poglejmo si v nadaljevanju tehnično, družbeno-ekonomsko in procesno opredelitev ravnateljstva.

Po Rozmanu je ravnateljstvo (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 17-18) »*funkcija in proces usklajevanja tehnično razdeljenega dela.*« Tehnična delitev dela omogoča, da ljudje opravijo svoje delo, ki ga sicer kot posamezniki ne bi zmogli. Omogoča povečanje storilnosti dela, izboljšanje kakovosti proizvodov in storitev ter nenazadnje tudi znižanje stroškov proizvodnje. Vendar pa so deli razdeljenega dela med seboj v določenih razmerjih, soodvisni. Zato z delitvijo dela nastane nova, prej nepoznana težava: nevarnost neusklajenosti med deli razčlenjenega dela. Z večanjem tehnične delitve dela pa pridemo do stopnje, ko postane usklajevanje ne samo nujno, marveč tudi vse bolj zahtevno. Hkrati postaja učinkovitost dela, s tem pa tudi uspešnost delovanja, odvisna od usklajevanja. Šele tehnično razdeljeno in ponovno v celoto povezano, usklajeno delo je osnova za rast učinkovitosti in uspešnosti podjetja.

Po Lipovcu (1997, str. 16) »*je ravnateljstvo planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji oziroma vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Cilji organizacije dajejo pobude in vodila za te naloge in aktivnosti. Ravnateljstvo je v bistvu usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg postavljenih ciljev.*«

Misel, da je usklajevanje ali koordinacija bistvo ravnateljstva, je danes splošno sprejeta. Večina avtorjev opredeljuje ravnateljstvo kot koordinacijo razdeljenih delovnih nalog ali procesov. Navedimo le nekaj opredelitev znanih piscev. Donnelly in soavtorja označujejo »*ravnateljstvo kot proces, ki ga izvaja ena ali več oseb, da uskladijo aktivnosti drugih članov, da bi dosegli učinke, ki jih posameznik ne bi mogel doseči.*« Hellriegel in Slocum opredelita koordinacijo kot »*povezovanje vseh aktivnosti, ki jih izvajajo posamezniki, skupine ali oddelki.*« (Možina et al., 2002, str. 55-60).

Ravnateljstvo tako lahko opredelimo kot usklajevanje tehnično razdeljenega dela v celoto, kot usklajevanje posameznikov in skupin. Zato mora ravnatelj v določenem obsegu poznati dele razčlenjenega dela oziroma delo posameznikov, ki jih vodi. Predvsem pa mora vedeti, kako so ti deli povezani med seboj in kako jih uskladiti v celoto. Naj navedem še opredelitev ravnateljstva, kot si ga razlaga Drucker (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 20): »*Naloga ravnateljstva je ustvariti celoto, ki bo več kot vsota delov, celoto, ki bo dajala več kot vsota naporov, vloženih vanjo. Ravnatelj je pri tem podoben dirigentu simfoničnega orkestra. Z njegovim delom, vizijo in vodenjem zazvenijo posamezni instrumenti, ki vsak zase povzročajo toliko hrupa kot celota glasbe. Toda dirigent ima skladbo, je samo njen izvajalec. Ravnatelj pa je skladatelj in izvajalec hkrati.*«

Doseganje cilja združbe in obenem ciljev posameznih članov združbe je možno doseči le, če bo delovanje članov združbe usklajeno, uravnvano. Prav nenehno zagotavljanje smotrnega prilagajanja članov združbe pa je glavna naloga posameznikov, ki te združbe uravnava, torej ravnatelj. *»V vseh družbah, primitivnih ali razvitih, kapitalističnih ali socialističnih, je potrebno usklajevati ali uravnati proizvodne procese. Zato ni vprašanje, ali je ravnateljstvo potrebno ali ne, marveč le, kakšno ali katero ravnateljstvo«* (Možina et al., 2002, str. 47-48). Pomembno je poudariti, da je ravnateljstvo vedno povezano z združbo. Mnoge dejavnosti ravnateljstva, na primer; planiranje, tehnično organiziranje in podobne dejavnosti, potekajo tudi pri posameznikih, vendar v teh primerih ne govorimo o ravnateljstvu, saj le-to namreč ni le tehnično, marveč tudi in predvsem družbeni pojav.

Vse to so bolj ali manj različne opredelitve ravnateljstva. Pri vseh pa smo ves čas poudarjali usklajevanje tehnično razdeljenega dela, da bo spet postalo del celote. To počnejo ravnatelji. Usklajevanje je bistvo oziroma vsebina njihovega dela in prav v tem se razlikujejo od drugih zaposlenih v združbi. Schein pravi: *»Usklajevanje z odločanjem, ki ga opravljajo nekateri člani združbe, je opredeljeno kot proces ravnateljstva«* (Vinazza, 2001, str. 31).

Nekateri avtorji s področja ravnateljstva štejejo usklajevanje ali koordinacijo za eno ključnih nalog, vlog in funkcij ravnateljstva. Vendar razumevanje usklajevanja kot posebne naloge ravnateljstva lahko pomeni, da druge naloge niso usklajevalne. To pa seveda ne drži, zato novejši avtorji na tem področju usklajevanja ne štejejo več kot posebne ravnateljeve naloge, temveč kot način oziroma vsebino dela pri vseh njegovih nalogah.

Ne glede na način usklajevanja ostaja dejstvo, da je ravnateljstvo v svojem bistvu usklajevanje aktivnosti kot tudi ciljev, interesov, razmerij in procesov, da bi v čim večji meri dosegli cilje združbe. Iz doslej povedanega sledi tudi opredelitev, ki je še bolj jasna in nedvoumno označuje ravnateljstvo kot dejavnost ravnateljstva, da dosežejo cilje združbe z učinkovitim in smotrnim delovanjem njenih članov. In nenazadnje, delo ravnateljstva se razlikuje od dela drugih tudi v tem, da so ravnatelji ocenjevani z vidika, kako uspešno opravljajo delo njihovi podrejeni.

Ravnateljstvo bi lahko opredelili tudi kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavljajo pri planiranju, organiziranju, vodenju in pregledovanju razpoložljivih virov (resursov) pri doseganju ciljev poslanstva in razvoja organizacije. Pri tem je ustvarjalno reševanje problemov proces spoznavanja in analize problemov, ugotavljanje vzrokov, opredeljevanje in izbira alternativ za ustrezne rešitve, načrtovanje izvedbe in spremljanje ter ugotavljanje dosežkov. Pomembni del tega procesa je odločanje o izbiri najprimernejše odločitve, velikokrat takšne, ki dotlej še ni bila znana. Reševanje problemov je tako pomembna zadeva ravnateljstva, ker nastopa v vseh njegovih nalogah in dejavnostih (Rant, 2001, str. 348).

Z razvojem gospodarjenja in s spreminjanjem okolja pa se spreminja tudi ravnateljstvo, čeprav njegovo bistvo večinoma ostaja nespremenjeno. Spreminja se le način dela

ravnateljstva, njegove metode ali tehnike, raste torej raznolikost ravnateljstva. Pomembno je tudi spreminjanje načina ravnateljstva, ki je povezano s spreminjanjem kulture združbe in vedenja posameznikov v njej, zaradi česar ima velik pomen poznavanje ravnateljskih tehnik in vsekakor razumevanje bistva ravnateljstva. Zaradi svojega vplivanja na uspešnost gospodarskih in drugih družb, s tem pa na razvijanje in uspešnost celotne družbe ter blaginjo ljudi, je proces ravnateljstva izjemnega pomena.

2.2. Ravnatelj in njegove vloge

Preden preidemo na opredelitev ravnatelja in njegovih vlog moram opozoriti na pravilno razumevanje pojmov ravnatelj in vodja kot najpogostejša slovenska izraza za prevod angleške besede manager. Pojma sta nedvomno povezana, vendar pa ju ne moremo kar enačiti. Razlika je v razločevanju pojma organizacija, ki je vezan na ravnateljstvo, in pojma član združbe, ki je vezan na vodenje ljudi. Ravnatelj usklajuje tehnično razdeljeno delo v celoto, usklajuje delovanje ljudi, njihove interese in cilje, kot vodja pa vpliva na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v podjetju in s tem usmerja njihovo delovanje k postavljenim ciljem. Nekateri avtorji tako pripisujejo vodji določene širše naloge znotraj vloge ravnatelja, a je najbolj pravilno pojmovanje, da je ravnatelj širši pojem od vodje, saj je vodenje le ena izmed štirih funkcij ravnateljstva (planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola) (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 71-74).

Ljudje v združbah, ki večji del svojega časa opravljajo funkcijo ravnateljstva, so torej ravnatelji. Marsikdo misli, da so ravnatelji najbolj sposobni in izobraženi ljudje z najboljšimi lastnostmi, a ni nujno tako. Delo ravnateljev zahteva le drugačne sposobnosti in drugačno znanje kot delo drugih članov združbe. Medtem ko ne-ravnatelji oziroma izvajalci ali specialisti, opravljajo svoje delo, ustvarjajo proizvode in storitve, ravnatelji s svojim usklajevanjem in uravnavanjem dosežajo, da ne-ravnatelji to opravijo kar najbolj učinkovito in medsebojno usklajeno in s tem zagotavljajo, da združba najbolj smotrno doseže svoj cilj. Ravnatelji torej ne opravljajo po vsebini in namenu enakega dela kot drugi člani združb, temveč s svojim delom dosežajo, da delajo drugi. Od tod tudi najbolj poenostavljena, vendar natančna opredelitev ravnateljev; ravnatelji so ljudje, ki z usmerjanjem in usklajevanjem dela drugih skupaj z njimi dosežajo cilje združbe (Možina et al., 2002, str. 15-18).

Prav zaradi vplivanja na delovanje drugih, ki s tem postanejo od ravnateljev odvisni, menim, da je ravnateljstvo najpomembnejše za doseganje uspešnosti delovanja združb, zlasti gospodarskih združb ali podjetij. Od njihovega dela je odvisna uspešnost delovanja združb v vse bolj zahtevnem, spreminjajočem se okolju delovanja. Prav to okolje postavlja pred ravnatelje vedno nove izzive, kot pravi Harris (Možina et al., 2002, str. 48), *»ti izzivi zahtevajo dobro izobražene ljudi, polne znanja, ki so pripravljene trdo delati in ki jim kariera ravnatelja veliko pomeni.«*

Ravnatelj v združbi vedno igra več med seboj močno prepletenih vlog, ki mu pomagajo pri izvajanju akcij za uresničitev cilja združbe, podrejanju drugih zaposlenih in ravnateljevanju z njihovo pomočjo. V nadaljevanju prikazujem dve različni delitvi vlog ravnatelja, preko katerih bomo prišli do celovite opredelitve pojma ravnatelja (Ložar, 2002, str. 12-15). Najprej navajam vloge ravnatelja povezane s strateškim vidikom ravnateljevanja, kot so: organizator, kadrovalec in delegator.

Ravnatelj kot *organizator*: (i) vzpostavlja medsebojna razmerja med člani združbe, (ii) usklajuje uporabo sredstev za doseg optimalnih rezultatov ter (iii) spremlja potek dela z namenom izvrševanja strategij za doseganje ciljev.

Delo, ki ga izvaja ravnatelj v vlogi organizatorja, lahko temelji le na celotni usmeritvi združbe. Tako organiziranost izhaja iz vizije, ciljev in strategij ter se z njihovo spremembo spreminja. S tem ravnatelj vzpostavlja ravno taka medsebojna razmerja med sabo in svojimi sodelavci, da se zagotavlja najučinkovitejše izvrševanje strategij. Med drugim to pomeni razdelitev nekega delovnega procesa na manjše sestavne dele, iz tega izhajajoča organizacijska shema pa je le en vidik delovanja ravnatelja kot organizatorja. V proces organiziranja sodijo tudi sredstva, potrebna za uresničevanje zastavljenih nalog. Naloga ravnatelja je, da najprej planira in nato tudi pridobiva ta sredstva s strani virov, ki so mu dostopni. Dober ravnatelj razmišlja o vseh možnih virih, torej tudi novih in ne le tistih omejenih virih, ki so najlažje dosegljivi. Gre za sredstva kot so denar, material ali delovni prostori, pa tudi za posebne vire sredstev kot so sodelavci ali informacije.

Ravnatelj kot *kadrovalec*: (i) planira, pridobiva in uvaja prave ljudi na prava mesta, (ii) spremlja uspešnost sodelavcev in podpira njihov razvoj ter (iii) ugotavlja potrebe in skrbi za usposabljanje sodelavcev.

Ravnatelj v svoji vlogi kadrovalca se zaveda predvsem tega, da temeljnih odgovornosti in pooblastil v zvezi s svojimi sodelavci ne prenaša na nikogar drugega. Ukvarjanje s svojimi podrejenimi je ena od ključnih pravic in dolžnosti vsakega ravnatelja kot voditelja ljudi. Ob tem pa zna dober kadrovalec, za dragoceno pomoč in oporo pri svojem delovanju, učinkovito uporabljati tudi strokovno službo za ravnanje z ljudmi pri delu (HRM – Human Resources Management), v kolikor je le-ta v združbi že vzpostavljena.

Ravnatelj kot *delegator*: (i) izbira prave naloge in jih dobro opredeli za prenos ustreznim podrejenim, (ii) podrejenim skozi dialog poverja odgovornosti in pooblastila za delo ter (iii) spremlja izvajanje naloge ob upoštevanju razvoja podrejenih.

Ravnatelj kot delegator v praksi izvršuje svojo osnovno vlogo, to je doseganje ciljev s pomočjo drugih ljudi. Ravnatelj, ki ne delegira, ne opravlja svojega dela. Z delegiranjem si pravzaprav omogoča čas za svoje delo, ki ga njegovi sodelavci ne morejo opravljati. Delegira opravila, ki so rutinska in se pogosto pojavljajo. Pri njih je postopek odločanja in delovanja zaradi obsežnih

preteklih izkušenj jasen. Nadalje delegira stvari, ki jih lahko nekdo drug opravi enako dobro ali celo bolje kot ravnatelj sam. Uspešen ravnatelj pa delegira tudi naloge, ki sodelavce obogatijo z novimi izkušnjami oziroma jim popestrijo rutinsko delo. In nenazadnje s pravilnim delegiranjem povečuje število ljudi, ki so sposobni opravljati ključna dela v primeru odsotnosti določenega sodelavca.

V skupino karakteristik ravnatelja, povezanih z ožjimi vodstvenimi vidiki, sem izmed pomembnejših vlog izdvojil sledeče: komunikator, motivator, timski vodja in pogajalec (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 20-25).

Ravnatelj kot *komunikator*: (i) s sogovorniki v dialogu izmenjuje misli, (ii) ustvarjajoč vzdušje enakovrednosti jih podaja razumljivo in učinkovito ter (iii) z aktivnim poslušanjem razume sogovornika.

Vloga komunikatorja je nedvomno ena najpomembnejših ravnateljevih vlog. Ravnatelj kot komunikator obvladuje dialog in se izogiba monologu. Pri tem s sodelavci ažurno izmenjuje mnogo misli, informacij, mnenj in odločitev. Pogovora ne pričakuje pasivno v smislu »bodo že sami povedali, če bodo imeli kaj povedati«. Stalno aktivno spodbujanje dialoga je ravnateljeva obvezna naloga. Izpolnjuje jo predvsem z jasnim spraševanjem sogovornika po njegovih mislih ter z zavestnimi premori v lastnem govorjenju. S tem sogovorniku daje priložnost in spodbudo za ustvarjanje resničnega dialoga.

Ravnatelj kot *motivator*: (i) upošteva, da različne ljudi motivirajo različne stvari v različnih trenutkih, (ii) s postavljanjem ciljev mobilizira energijo sodelavcev ter (iii) se z uporabo nagrad in sankcij pravično in dosledno odziva na njihovo vedenje.

Ravnatelj kot motivator se zaveda potreb svojih podrejenih in jim olajšuje njihovo zadovoljevanje. Pri tem razume, da vsakega posameznika motivirajo temu posamezniku lastne stvari. Te so sicer lahko enake kot za druge sodelavce, vendar se ljudje med seboj tudi zelo razlikujejo. In da je zgodba še bolj zapletena, se človek v različnih trenutkih različno odziva na isto stvar. To pomeni, da bi bila premestitev na določeno novo delovno mesto v nekem trenutku za nekoga velika motivacija in za nekoga drugega morda celo kazen. V drugačnih okoliščinah pa bi bil odnos teh dveh sodelavcev do premestitve lahko dobredno obrnjen. Uspešen ravnatelj se zato intenzivno posveča svojim sodelavcem, jih spoznava in sledi njihovim specifičnim potrebam.

Ravnatelj kot *timski vodja*: (i) se zaveda, da je tim več kot vsota posameznikov, (ii) vzpostavlja ozračje zaupanja in pripadnosti med člani tima ter (iii) s participacijo vseh in spodbujanjem iniciativnosti vodi tim.

Tim sestavlja omejeno število ljudi, ki imajo skupen namen, njihovo delo je medsebojno močno odvisno in nosijo neke vrste skupno odgovornost za doseg določenih ciljev. Uspešen

tim ne nastane kar sam od sebe, vloga ravnatelja kot timskega vodje pri njegovi vzpostavitvi je izjemno pomembna. Kot timski vodja ravnatelj intenzivno spodbuja participacijo vsakega posameznega člana tima in člane usmerja v delo v pristnem timskem duhu. Sodelavcev v timu ne deli na različne bloke, saj se zaveda, da bi s tem razbil povezanost tima. Timsko delovanje se tako odraža v vrsti pozitivnih posledic – večji produktivnosti, višji kakovosti, zmanjšanju odsotnosti z dela ali lažjem uvajanju novih sodelavcev. Ravnatelj kot vodja tima pa nenazadnje skrbi tudi za uspešno povezovanje in sodelovanje z drugimi timi v združbi.

Ravnatelj kot *pogajalec*: (i) postavi lastne pogajalske okvire in oceni okvirje druge strani, (ii) v primeru konflikta interesov dosega za obe strani sprejemljive dogovore in (iii) za doseg svojih ciljev uporablja pogajalske veščine in spoštuje druge pogajalce.

Ravnatelj nastopa kot pogajalec tako znotraj kot tudi zunaj svoje združbe. Najbolj izpostavljeno delovanje znotraj združbe so kolektivna pogajanja med delodajalci in sindikati – vendar se relativno redki ravnatelji ukvarjajo s to tematiko. Precej bolj skrita, a kljub temu najpogostejša, pa je pogajalska vloga ravnatelja v relacijah nasproti svojim sodelavcem. Uspešen ravnatelj se zna pogajati za uporabo omejenih sredstev, ki so na razpolago znotraj združbe in jih potrebuje za doseganje svojih ciljev.

Poleg vseh naštetih vlog, ki so se v času spreminjale in prilagajale razmeram, pa lahko kot eno od osrednjih vlog današnjega ravnatelja dodamo izgradnjo generativne učeče se združbe. Taka združba bo lahko odkrivala in razvijala nove poglede na svet, bodisi v smeri razumevanja strank oziroma poslovnih partnerjev bodisi razumevanja, kako bolje in uspešneje delovati. Kljub zahtevam sodobnega sveta je še vedno globoko zakoreninjena klasična oblika ravnateljstva, ki ravnatelja opredeljuje kot človeka, ki oblikuje usmeritve podjetja, sprejema ključne odločitve in vzpodbuja podrejene (Baruch, 2002, str. 36-38). Dokler bo prevladoval ta mit, se bodo ravnatelji namesto systemskega pristopa in organizacijskega učenja raje osredotočali na kratkoročno dogajanje ter ohranjanje svoje karizmatičnosti.

3. UČEČA SE ZDRUŽBA

Življenjsko in poslovno okolje je vedno bolj podvrženo spremembam. V času hitrih sprememb se mora ravnateljstvo v gospodarskih družbah hitro prilagajati razmeram v okolju. Ustvarjati mora nove ideje, ki so boljše od najnovejših konkurenčnih podvigov. V zadnjih petdesetih letih so bile te spremembe tako korenite, da so bili potrebni veliki preskoki v organiziranosti, tehniki učenja, načinu razmišljanja in obnašanja. Iz enostavnih oblik družb so nastale kompleksne, večnivojske in izjemno strukturirane družbe. Nepričakovano hiter razvoj informacijske tehnologije in eksponentno povečevanje znanja in informacij dosegljivih tudi prek svetovnega spleta, silita okorele, birokratsko zasnovane družbe k oblikovanju takšne organiziranosti, ki bo omogočala hitro, vsaj dvosmerno in direktno komunikacijo med vrhnjim ravnateljstvom in zaposlenimi, obenem pa samostojnejše in odgovornejše delo zaposlenih, tako pri sprejemanju

poslovnih odločitev na delovnem mestu kot razvoju lastne osebnosti in znanja. Torej, okolje združbe sili podjetja, da postanejo učeče se združbe.

Takšne združbe se pomena znanja, s katerim razpolagajo, čedalje bolj zavedajo. Tako le združba, ki je usmerjena v nenehno učenje in jo imenujemo učeča se združba («learning organization»), vzdrži vse trše konkurenčne pogoje. Nenehno učenje zagotovo pomaga združbi, da ustvari zaposlene, ki so prilagodljivi in pri delu razmišljajo. Že Senge (Možina, 2001, str. 351) je ugotovil, da je nesposobnost za učenje tragična za posameznika in pogubna za združbo. Pri tem morajo ljudje in združbe, ki se učijo, priznavati napake ter jih odpravljati. Dokler se ljudje (ravnatelji) v združbah pretvarjajo, da napake ne obstajajo, ne morejo priti do napredka, ki je posledica novega znanja, pridobljenega skozi učenje.

3.1. Opredelitev učeče se združbe

Za lažje razumevanje dogajanja znotraj učeče se združbe je potrebno najprej opredeliti pojem učeče se združbe. V tuji literaturi zasledimo opredelitve različnih avtorjev. Moj izbor temelji na opredelitvah, ki poudarjajo predvsem pomembnost učenja in znanja posameznikov, timov ter združbe kot celote. Učenje in znanje sta namreč sestavini, brez katerih združba v prihodnosti ne bo mogla delovati.

Garvin (1998, str. 47-80) definira učečo se združbo kot *»združbo, ki je sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje ter modificirati vedenje, ki odseva nova znanja in nova razumevanja.«* Senge (2003, str. 2) pravi, da je učeča se združba *»združba, kjer ljudje kontinuirano širijo svoje zmogljivosti za ustvarjanje rezultatov, ki jih resnično želijo doseči, kjer se gojijo novi in ekspanzivni vzorci mišljenja, kjer so sproščene kolektivne aspiracije in kjer se ljudje neprestano učijo skupnega učenja.«* Nonaka (1998, str. 21-46), ki učečo se združbo imenuje *»združba ustvarjanja znanja«*, je postavil naslednjo definicijo: *»V združbi ustvarjanja znanja izumljanje novega znanja ni specializirana aktivnost – domena razvojnih oddelkov ali marketinga ali strateškega planiranja. To je način obnašanja, dejansko način obstoja, v katerem je vsak delavec delavec znanja.«*

Če skupaj povzamem vse tri definicije, lahko trdim, da je učeča se združba dinamična celota, ki se neprestano prilagaja spremembam v okolju ter je skupek učečih se posameznikov, ki kontinuirano kreirajo, osvajajo in prenašajo nove ideje in znanje znotraj ter zunaj združbe.

Skupina slovenskih strokovnjakov pa opredeljuje učečo se združbo na naslednji način (Možina et al., 2002, str. 22): *»Učeča se združba je stanje, kjer zavladava perfektna komunikacija med zaposlenimi in enotami, kjer so vzpostavljeni vsaj dvosmerni informacijski tokovi, kjer inovativnost in kreativnost nadvlada omejenost posameznikovih pogledov in notranjih pravil organizacije.«*

Vzpostavitev učeče se združbe pomeni veliko spremembo. Učeča se združba je združba, ki odpravlja kaos in neodločenost, ki zmanjšuje več-nivojskost združb, povečuje decentralizacijo, vzpodbuja zaposlene, poudarja skupinsko delo, teži k oblikovanju med-sektorskih (med-oddelčnih) delovnih skupin, uvaja mrežne odnose, poudarja nove tehnologije in nove oblike vodenja ter svetovanja (Penger, 2002, str. 18).

Osnovne karakteristike učeče se združbe so kontinuirano učenje na ravni celotnega sistema, generiranje in posredovanje znanja, zmožnost systemskega razmišljanja, večje neposredno sodelovanje zaposlenih, večja percepcija njihovih idej in predlogov ter nenazadnje tudi kultura in struktura, ki omogoča hitrejšo komuniciranje in učenje (Davis, 1998, str. 12). Učeča se združba je torej tista, katere institucionalne strukture in rutine so nenehno podvržene dvomom, vprašanjem in spremembam. Gre za percepcijo posameznika, skupin in združbe, saj je potrebno sočasno s spremljanjem internega in zunanega dogajanja spremljati tudi ustreznost in učinkovitost organizacijskih struktur in jih po potrebi spreminjati oziroma prilagajati. Pomembno je, da iz okorele strukture ustvarimo dinamično združbo.

Učenje je v učeči se združbi aktivnost sistema kot celote. Zaposleni se čutijo odgovorne za ohranjanje nenehnega učenja in sicer s ciljem doseganja sedanjega in prihodnjega uspeha združbe. Systemsko razmišljanje pa je ključ za zagotavljanje aktivnosti procesa učenja na vseh organizacijskih nivojih (Čater, 2000a, str. 514-516).

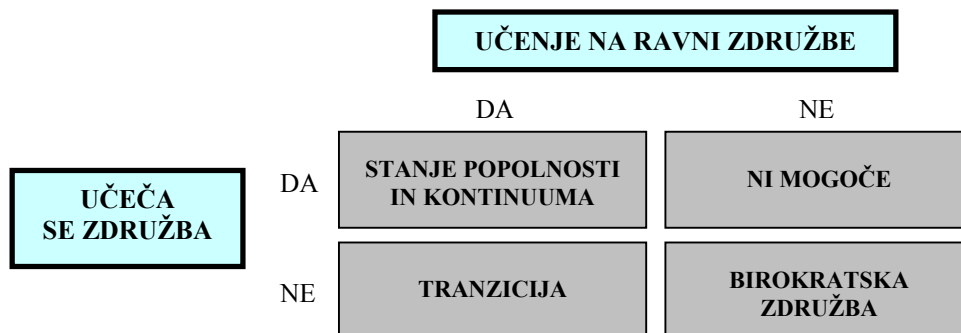
Zaposleni v učeči se združbi imajo dostop do informacij in podatkov, ki so ključni za poslovni uspeh podjetja. Pretekle izkušnje kažejo, da zaposleni funkcionirajo mnogo bolje, če imajo dostop do informacij, ki jih zadevajo, če so obveščeni o dogajanju in problematiki znotraj ter zunaj podjetja. Tako ne dosežemo samo večje kreativnosti in sproščenosti v združbi (ustvariti odprto kulturo je eden najtrših orehov na tej poti), temveč izjemno okrepimo pripadnost zaposlenih. Učeča se združba temelji na principu tima, s čimer poudarja predvsem mrežno sodelovanje. Ena izmed najpomembnejših lastnosti učeče se združbe je torej sposobnost nenehnega prilagajanja dogajanju v poslovnem okolju, sposobnost obnavljanja in ponovnega oživljanja. Je torej tista vrsta združbe, ki korenito posega v temelje psihologije in sociologije. Poudarja težo in globino skupnega delovanja, namena, vizije in predvsem – vrača svežino in veselje do dela.

3.2. Učenje na ravni združbe kot pogoj za oblikovanje učeče se združbe

Proces učenja na ravni združbe in učeča se združba predstavljata dva zelo podobna koncepta. V strokovni literaturi oba pojma nemalokrat uporabljajo kot sinonima, kar kaže na zmedenost pri jasnem opredeljevanju obeh. Ko govorimo o učeči se združbi imamo v mislih takšno združbo, ki ima razvito sposobnost hitrega prilagajanja spremembam poslovnega okolja in hkrati odzivanja na izkušnje s spreminjanjem obnašanja na ravni združbe. Učenje na ravni združbe je na drugi strani določena oblika ali tip aktivnosti oziroma procesov, ki se lahko pojavijo na kateremkoli nivoju analize ali pa kot del procesa spremembe na ravni združbe. Učenje na ravni

zdržbe je torej nekaj, kar je lahko prisotno v vsaki organizacijski strukturi, učeča se zdržba pa je posebna oblika zdržbe, kjer je takšna kultura zdržbe že vzpostavljena in je prisotno obnašanje, ki vključuje in sprejema učenje na ravni zdržbe kot samoumevni del vseh procesov, ki potekajo v zdržbi (Nonaka, Takeuchi, 1995, str. 25).

Slika 1: Odnos med učenjem na ravni zdržbe in učečo se zdržbo



Vir: Selan, 2002, str. 10.

Učenje na ravni zdržbe je pot k oblikovanju učeče se zdržbe. Je velika sprememba za vsako zdržbo. To idejo lahko primerjamo z revolucionarno inovacijo, ki v zdržbo vnese veliko nemira in začetnega nezaupanja, a dolgoročno prinese harmonijo ter blagostanje. Večina inovacij in prebojev se rodi iz napak, slabih začetkov, napačnih pristopov in uporabe. Mnogo inovacij je neplaniranih in nepričakovanih. Učenje na ravni zdržbe je torej inovacija, h kateri bi morali pristopiti brez strahu. Kakorkoli se podjetje zanj odloči, to ni nazadovanje, pač pa napredek. Vsaka izkušnja, dobra ali slaba, je priložnost za učenje in tako je potrebno to filozofijo, ki jo propagira učenje na ravni zdržbe, tudi jemati. Neobremenjeno, a kljub temu z veliko mero resnosti in optimizma (Pirc, 2000, str. 20).

Pri opredeljevanju meje med učenjem na ravni zdržbe in učečo se zdržbo so teoretiki nemalokrat v zadregi. Večina definicij poudarja pomembnost pridobivanja, izboljševanja, dopolnjevanja in prenašanja znanja; vzpodbujanje in izvajanje individualnega učenja in preoblikovanje navad obnašanja, ki zadevajo učenje. Tjepken in Wognum definirata ločnico med učenjem na ravni zdržbe in učečo se zdržbo na naslednji način (Argyris, Schön, 1996, str. 26):

»Učeča se zdržba se odziva na spremembe v okolju s pomočjo proaktivnega učenja na ravni zdržbe; celo več, namenoma razvija in izboljšuje sposobnost učenja.«

in

»Da bi uresničevali učenje na nivoju zdržbe, učeča se zdržba izrablja učenje vseh zaposlenih, pri čemer stremi k oblikovanju takšnega delovnega okolja, ki vzpodbuja in podpira učenje na ravni celotne zdržbe.«

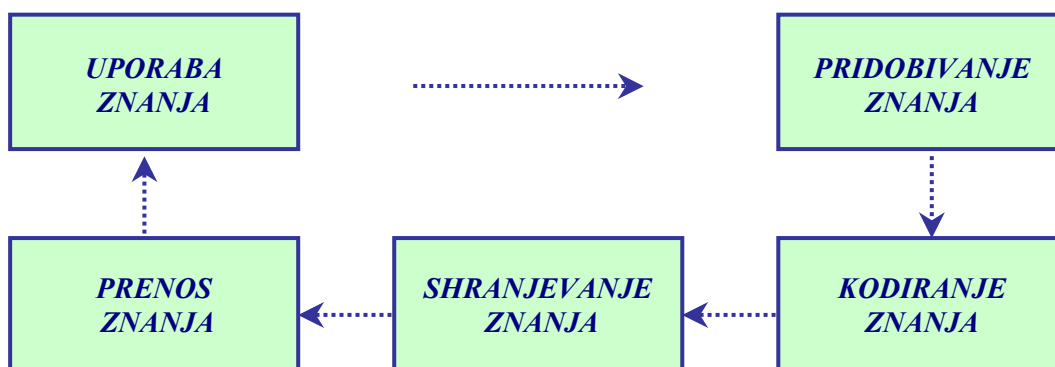
Definiciji potrjujeta trditev, da je učenje na ravni združbe stopnica, ki jo mora vsaka združba premagati, če želi doseči stanje učeče se združbe. Bistvo učenja na ravni združbe je torej, da znanje, ki se ustvari z učenjem posameznikov in timov, ni shranjeno le v glavah posameznikov, temveč je to znanje skupno za celotno združbo in da je le-to večje kot bi bilo vsota znanja posameznikov in timov. V veliki meri je učenje združbe odvisno od posameznih članov združbe in predvsem njihovih medsebojnih razmerij. V trenutku, ko učenje na ravni združbe postane samoumeven del razmišljanja in obnašanja v podjetju, lahko tudi začnemo govoriti o učeči se združbi. To je o združbi, kjer so napake, negotovost in spremembe priložnosti za učenje.

V povezavi z učenjem na ravni združbe gre za dva procesa: proces neprestanega učenja, ki poteka kot pridobivanje znanja, njegovo spreminjanje in uporaba znanja s ciljem spremembe vedenja ter proces uravnavanja omenjenega procesa, ki poteka kot planiranje znanja, njegovo uveljavljanje in kontroliranje. V prvem procesu sodelujejo vsi zaposleni, v drugem pa predvsem ravnatelj (Pirc, 2002, str. 371-373).

3.3. Proces učenja na ravni združbe

Proces učenja združbe, katerega številni avtorji imenujejo kar ravnateljstvo z znanjem, sestoji iz štirih značilnih faz in sicer: pridobivanje znanja, kodiranje znanja (ki vsebuje tudi shranjevanje znanja), prenos znanja in uporaba znanja (Pirc, 2002a, str. 2-7).

Slika 2: Proces učenja na ravni združbe



Vir: Pirc, 2002a, str. 2-9.

Prva faza, *pridobivanje znanja*, vsebuje različne načine namernega in nenamernega povečevanja »zalog« znanja posameznika in združbe. Izvaja se lahko skozi učenje iz lastnih izkušenj, izposoj, nakup, najem ali pa preko uporabe že obstoječega znanja (znanje konkurence). Združbe se v glavnem odločajo za »izposoj« znanja takrat, kadar je le-to predrago, da bi ga lahko same ustvarile. Najhitrejši način kako pridobiti potrebne vire za novo znanje, je zaposlovanje ljudi z ustreznim znanjem, povezovanje z združbo, ki tako znanje poseduje ali pa sodelovanje z zunanjo združbo (storitvenim servisom), ki zbira najrazličnejše

informacije in pozitivne izkušnje iz pretekle prakse podjetij. Kadar je učenje le začasno, se združbe v glavnem odločajo za »izposoj« znanja preko zaposlitve svetovalca ali pa predajo problema v reševanje neki drugi združbi. Takšna rešitev je začasna in pomeni le trenutno razrešitev problema. Ko pa se združbe odločajo za učenje, osvajanje novega znanja na dolgi rok, je bolj primeren drugi način za pridobivanje znanja; to je ustvarjanje razvojnih ali raziskovalnih oddelkov oziroma ustanovitev posebnih strokovnih knjižnic. Njihova osnovna funkcija je neprestano osvajanje novega znanja.

Druga faza, *kodiranje znanja*, je aktivnost, ki spreminja znanje na ravni združbe v obliko, da je dostopna tistim, ki ga potrebujejo. Dobesedno se znanje pretvori v kodo, kjer je znanje predstavljeno kot urejeno, eksplicitno, prenosno in enostavno za razumevanje. Da bi uspešno izvedli fazo kodiranja znanja, se morajo ravnatelji najprej odločiti, za kakšen namen jim bo služilo prekodirano znanje, na tej podlagi pa naj bi bilo nato znanje ovrednoteno glede uporabnosti in primernosti za kodiranje. Ravnatelji morajo tudi določiti primeren minimum »paketa znanja« za kodiranje ter nadaljnjo distribucijo le-tega. Ko je znanje enkrat prekodirano se ga lahko shrani za kasnejši prenos.

Shranjevanje znanja je zelo pomemben del, ki omogoča kasnejšo lažjo ponovno uporabo »zakodiranega« paketa znanja. Zato mora biti znanje shranjeno na takšen način, da je enostavno in hitro dostopno, ter da je seveda ažurno. Nekatero znanje v združbah je veliko lažje kodirati, saj je veliko bolj strukturirano in ima eksplicitno vsebino, kot znanje, ki je v glavah posameznikov in ga je zato delno ali v celoti zelo težko izraziti oziroma eksplicitno predstaviti. V takšnih primerih lahko kodiranje odstrani posebne lastnosti znanja in ga spremeni v informacijo ali podatek brez vrednosti za naše delo. Zaradi tega je lahko lažji dostop do zaposlenih s takšnim znanjem veliko bolj uporaben, kot pa kodiranje in shranjevanje tega znanja v elektronski obliki ali na papirju. Pomembna aktivnost, ki pomaga pri razporejanju znanja, ki ga poseduje združba, so tudi zemljevidi znanja. Le-ti predstavljajo povezavo med znanjem združbe ter njenim virom. Ti zemljevidi znanja ne vsebujejo konkretnega znanja, temveč le usmerjajo k le-temu. Ustvarjanje zemljevidov znanja pomaga pri lociranju pomembnega znanja v združbi, saj le-ti predstavljajo dejansko urejen seznam vseh znanj združbe in sliko poti do teh znanj.

Tretja faza, *prenos znanja*, je del aktivnosti znotraj združbe ne glede na to ali ta prenos kontroliramo ali ne. Pogosto se tretja faza odvija podzavestno in neprestano, še zlasti med pogovori zaposlenih o tekočih problemih znotraj združbe. Ob takšnih priložnostih delijo svoje »tiho znanje« s svojimi sodelavci. Pri prenosu tega tihega znanja je zato ključnega pomena mentorstvo oziroma partnerstvo, s čimer prihaja do intenzivnejše medosebne komunikacije in s tem hitrejšega prenosa tihega znanja zaposlenih. Pomemben dejavnik pri prenosu znanja znotraj združbe je tudi informacijska tehnologija. Bolj kot je znanje vredno in pomembno, več orodij informacijske tehnologije bi bilo potrebno uporabljati, da bi lahko zaposleni direktno prenašali ustrezno znanje. Pri eksplicitnem znanju pa je pomembno, da informacijska

tehnologija omogoča zaposlenim uporabo določenih orodij, katera jim nato pomagajo locirati ustrezno znanje, ki ga potrebujejo.

Nadalje omenjam še dva načina prenosa znanja znotraj združbe. Pasivno pridobivanje znanja od drugod, drugega (»the push knowledge transfer«) pomeni, da posameznik oziroma skupina pridobiva (izvleče) znanje ali informacije od drugih zaposlenih znotraj združbe. Aktivno pridobivanje znanja od drugod, drugega (»the pull knowledge transfer«) pa je prenos znanja, kjer pripravnik (iskalec znanja) usmerja prenos znanja, saj aktivno išče znanje, ki ga potrebuje. Najpomembnejši faktorji za katerikoli način prenosa znanja pa so zagotovo skupen jezik zaposlenih, zaupanje ter vzajemno spoštovanje.

Četrta faza, *uporaba znanja*, se navezuje na količino znanja, ki kroži znotraj združbe, se dejansko uporablja pri delu in pomaga pri ustvarjanju novega znanja v združbi. Ključnega pomena je namreč, da so zaposleni motivirani za uporabo tega znanja za izboljšanje kvalitete svojega dela. Znanje na ravni združbe preko zaposlenih tako postane del novih izdelkov, storitev ali sistemov. Skozi uporabo znanja se torej zaposleni učijo in s tem pridobivajo dragocene nove izkušnje, ki jih nato lahko spet delijo s sodelavci. Tako se kroženje pozitivnih in negativnih izkušenj ponavlja ter vedno znova generira novo znanje na ravni združbe.

3.4. Znanje združbe

Sedaj ko smo natančno opredelili proces, kako znanje nastane, pa je nujno, da opredelimo, kaj znanje sploh je. Točno definicijo znanja je težko opredeliti. V nekem smislu je znanje pojem, ki smo si ga ustvarili v naših glavah. Brez pravega pomena je znanje statično in neučinkovito. Je le neurejena informacija. Pogosto tako teoretiki kot praktiki z znanjem razumejo predvsem informacije in ravnanje z njimi. Vendar pa so znanje tiste informacije, ki smo jih pri svojem delu koristno uporabili. V nadaljevanju navajam nekaj opredelitev znanja tujih in domačih avtorjev.

Začenjam z opredelitvijo Davenporta in Prusaka (1998, str. 100), ki pravita, *»da je znanje nekakšna gibljiva celota izkušenj, vrednot, relevantnih informacij in strokovnih vpogledov v določeno področje, ki nam omogoča ocenjevanje in razvijanje novih izkušenj in znanj«*. Lahko ga obravnavamo kot predmet oziroma stvar, ki jo je potrebno hraniti in prenašati, ali kot proces vedenja in delovanja posameznikov in skupin. Razumemo ga tudi kot množico prepletajočih se upravičenih (utemeljenih) resničnih mnenj, zato si ga najlažje predstavljamo na ravni posameznika, ko je le-to skrito v glavah zaposlenih.

Drucker omenja, *»da je znanje osnovni kapital podjetja in pomemben vir prihodkov«* (Bernik, Florjančič, Rajkovič, 2002, str. 473), po Bhattu (2001, str. 70-72) *»je znanje organizirana kombinacija idej, pravil, postopkov in informacij«*, Nonaka (Bhatt, 2001, str. 73) pa zatrjuje, *»da je znanje upravičen sistem verovanja, vendar je ta podvržen zunanjim spremembam v poslovnem okolju.«* Tako v dinamičnem, a hkrati kompleksnem okolju znanje ne more biti in

ostati statično. Konstantno se spreminja in dopolnjuje v procesu socialnih interakcij in informacijskih izmenjav. Socialne interakcije ves čas potekajo med člani skupin, med skupinami v podjetju ter med podjetjem in eksternim okoljem. Tokovi izmenjave informacij pa lahko potekajo tako na verbalnem nivoju kot v pisani obliki ali v kodiranem med-osebnem jeziku. Znanje je tisto bogastvo, ki ga tako posamezniki kot združbe najbolj skrivajo in je tudi najdragocenejša dobrina v ekonomiji.

Znanje je torej spreminjajoča se stvarnost, ki je vseskozi podvržena procesu oblikovanja in se nikoli ne zaključi. Večplastne interakcije so zelo pomembne, saj vzpodbujajo proces »vedenja«, ki dovoljuje članom združbe, da si vsak izmed njih izgradi svojo verzijo realnosti. To je tiste realnosti, ki se giba v mejah hitro spreminjajočega se okolja. Združbe morajo spremljati dogajanje v okolju in pri sebi, saj je to edini način, da osvojeno znanje posodablajo in hkrati pridobivajo novosti. Jasno je, da znanje ni vakuumsko zaprto v prostor ali komoro, ki jih podjetje shranjuje v svojih arhivih. Znanje je tekočina, ki se pretaka iz prostora v prostor, ki priteka in odteka. Kakšna pa je intenzivnost izmenjave znanja znotraj združbe, med posamezniki in timi, ter z zunanjim okoljem, je odvisno od organizacijske kulture in organizacijske klime. Znanje se lahko kreira in rojeva v združbi le, če prihaja do interakcije in komunikacije med njegovimi deli in če so se njeni člani pripravljani učiti. Zato je na vrhnjem ravnateljstvu, da ustvari takšno kulturo sodelovanja in zaupanja, ki bo vzpodbudila nastajanje novega znanja (Bernik, Florjančič, Rajkovič, 2002, str. 473-474).

V literaturi se navaja tri oblike znanja na ravni združbe: tiho znanje, znanje pravil in osnovno znanje. *Tiho znanje* združuje ročne sposobnosti, specialni know-how, iznajdljivost, intuitivnost in zadovoljstvo, ki ga ljudje doživljajo ob opravljanju svojih delovnih nalog in ostalih aktivnosti. Je globoko zakoreninjeno v aktivnostih, to je znanje, ki se rodi kot kombinacija uma in telesa. Nenazadnje je to osebno znanje, katerega lastnik je vsak posameznik. Zelo težko ga je odkriti, še težje pa formalizirati in utemeljiti. Tiho znanje se prenaša edino prek mentorstva, to je takrat, ko prihaja do prenosa osebnih izkušenj starejših na pripravnika. Je tisto znanje, ki omogoča učinkovito izpolnjevanje delovnih nalog in s tem doseganje zastavljenih poslovnih ciljev. S tovrstnim znanjem lahko v podjetju rešujejo najtežje probleme, kjer tehnično znanje, pravilniki in ostalo zapisano znanje odpove. Gre za okoliščine, kjer je potrebna iznajdljivost in intuicija (Češnovar, 2003, str. 1).

Če je tiho znanje interno, potem je *znanje pravil* eksterno. Z vidika posameznika z njim natančno opredelimo posamezne, večkrat ponavljajoče se situacije in okoliščine. S pravilniki, ki opisujejo takšne okoliščine in hkrati predpisujejo navodila za ukrepanje, je znanje dostopno vsakomur v združbi. Gre za zapis rutinskih aktivnosti, standardnih postopkov in za strukturiranje podatkovnih zapisov. To znanje zagotavlja združbi doseganje le določene mere učinkovitosti in kontrole, nikakor pa ni samozadostno za doseganje izjemnih rezultatov in ciljev (Čater, 2000, str. 78-79).

Osnovno znanje pa je znanje, ki je del organizacijske kulture in obnašanja. Je pravilo, ki opisuje način internega komuniciranja, so izjave združbe o njenem poslanstvu in viziji. To znanje opredeljuje in razkriva razloge določenih aktivnosti in poslovnih potez, za katere se združba odloča. Je nekakšen prevajalec, ki zunanjemu svetu prevaja odločitve in aktivnosti združbe. To znanje promovira predanost članov združbe ravno preko oblikovanja skupnih vrednot. Vse tri oblike znanja je moč zaznati v vsaki združbi, v kakšnem obsegu so ta znanja zajeta in izkoriščena, pa je odvisno od kulture in klime v posamezni združbi (Čater, 2000a, str. 506-507). Poznamo pa še druge delitve znanja, kot na primer osnovno delitev znanja na tiho in eksplicitno, delitev znanja na formalno in intuitivno znanje, Nonaka pa poleg formalnega in intuitivnega znanja definira še zajemanje konceptualnega in zajemanje rutinskega znanja (Bernik, Florjančič, Rajkovič, 2002, str. 474).

Uspešno zajemanje in definiranje znanja je odvisno predvsem od prekodiranja znanja znotraj združbe, in povezave velike količine informacij, ki so nestrukturirane v različnih dokumentih znotraj informacijskih sistemov, v neko splošno dostopno in strukturirano znanje na način, da bo dostopno posameznikom v združbi (glej predhodno poglavje). Nužen proces za pridobivanje novega znanja na ravni združbe pa je učenje. Vendar pa učenje samo ne zagotavlja, da je znanje, ki je pridobljeno, koristno in prilagojeno poslovnemu okolju. Namreč, dokler se samo okolje ne spreminja in informacijske tehnologije ostajajo nespremenjene, je učenje pozitiven doprinos znanju. Kakor hitro pa pride do sprememb (inovacij), se mora z njimi spremeniti tudi način učenja. Ker je znanje podvrženo procesu sprememb, postane opuščanje obstoječih učnih programov in osvajanje novih sposobnosti ključnega pomena za obstoj združbe v prihodnosti (Davis, 1998, str. 2-3).

3.5. Usmeritve učenja na ravni združbe

Usmeritve učenja predstavljajo aktivnosti, s katerimi prihaja do pridobivanja, kodiranja, shranjevanja, posredovanja in uporabe znanja. So deskriptivni elementi učenja na ravni združbe, pri čemer naj bi bilo v vsaki združbi vsaj sedem usmeritev učenja in sicer (Selan, 2002, str. 29-32): (a) *vir znanja*, ki ponuja odgovor na vprašanje, do katere mere združba razvija svoje lastno znanje in v kolikšni meri navdih ter ideje išče v zunanjem okolju, razlikovanje nakazuje delitev med inovacijo, adaptacijo in posnemanjem znanja, (b) *osredotočenost proizvod-proces*, kjer se zastavlja vprašanje, ali združba raje akumulira znanje, povezano z rezultati proizvodov in storitev, ali pa raje zbira znanje o osnovnih procesih, ki omogočajo in podpirajo proizvodnjo različnih proizvodov in storitev, (c) *rezerve znanja*, pri čemer se v podjetju najverjetneje kažejo različni odnosi do tega, kje nastaja znanje in kdo z njim razpolaga, nenazadnje se na enem polu kaže bolj tisto znanje, ki ga poseduje posameznik s svojo izobrazbo in izkušnjami, na drugi strani pa je tisto znanje, ki je bolj objektivne narave, opisano s poljudnimi izrazi in podprto z informacijsko tehnologijo, (d) *posredovanje znanja*, pri kateri je pomembno da združba vzpostavi kulturo, ki bi omogočala razvoj učenja oziroma bi dopuščala bolj strukturiran in kontroliran pristop k procesu učenja, (e) *obseg učenja*, pri čemer gre za učenje osredotočeno na metode in orodja, s katerimi bi združba lahko izboljšala

sedanji način dela (inkrementalno učenje), ali pa gre za testiranje predpostavk (transformativno učenje), s katerimi je bilo delo opravljeno, (f) *veriga vrednosti*, pri kateri so z investiranjem v učenje mišljene vse alokacije zaposlenih in denarja, da razvijejo znanje in veščine, vključno z usposabljanjem in izobraževanjem, pilotnimi projekti, razvojnimi nalogami, razpoložljivimi viri in drugim, (g) *osredotočenost učenja*, pri čemer združba lahko razvija tako individualne kot skupinske veščine in spretnosti, a gre v tem primeru bolj za izbiro stila in manj za normativni pogled na problematiko.

Glavne značilnosti usmeritev učenja lahko strnemo v naslednjih nekaj vrstic (French, Bell, 1995, str. 28-30): (i) odsevajo kraj in način, kako je znanje pridobljeno, razširjeno in uporabljeno, (ii) predstavljajo vse tisto, kar je bilo naučeno oziroma je pomembno, da se v združbi naučijo, (iii) nakazuje, kje timsko delo potrebuje investicije v učenje, (iv) so bipolarni kontinuumi dveh nasprotnih si pristopov ter (v) določajo in opredeljujejo stil učenja.

Kombinacija vseh sedmih usmeritev učenja nam omogoča, da identificiramo stil učenja, ki ga združba trenutno uporablja. Ti stili učenja so lahko neke vrste ogledala, ki odsevajo podobo združbe, njeno velikost, gospodarski sektor, v katerem združba deluje, celo starost združbe. V nadaljevanju si oglejmo še najpomembnejše spodbujevalce organizacijskega učenja v združbi.

3.6. Spodbujevalci učenja na ravni združbe

Spodbujevalci učenja vzpodbujajo in krepijo aktivnosti učenja v združbi. So normativne narave. To pomeni, da bolj ko so pristni in prevladujoči v organizacijski enoti, več je priložnosti za učenje. Stopnja zahtevnosti in obseg učenja pa sta odvisna od moči teh faktorjev. Spodbujevalci učenja so pogoji, ki promovirajo učenje v najrazličnejših združbah. Prisotnost teh faktorjev določa učinkovitost cikla ali kroga učenja na ravni združbe. Nanje je potrebno gledati kot na dele, ki gradijo in sestavljajo potencial učenja na ravni združbe. Ne zagotavljajo, da bo aktivnost učenja, ki se realizira v združbi, koristne narave, toda če v združbi niso prisotni, je zelo verjetno, da se ne bo moglo učinkovito in dovolj hitro prilagoditi spremembam v poslovnem okolju (Selan, 2002, str. 32-37). Spodbujevalci učenja so naslednji: *vključenost ravnateljstva, skeniranje poslovnega okolja, razkorak v učinkovitosti, skrb za merjenje, organizacijska radovednost, kultura odprtosti, kontinuirano izobraževanje, operativna raznolikost, odvetniki učenja in sistemska perspektiva*.

Vključenost ravnateljstva je ključni dejavnik pri procesu zbiranja in pridobivanja znanja, saj se lahko s kateregakoli nivoja združbe pošlje obvestilo ali sporočilo, kaj je pomembno, da se naučimo, in kaj ne. Dobri ravnatelji delajo to intuitivno in načeloma vedo, kako pristopiti do zaposlenih in jih motivirati. Vendar pa ravnatelji praviloma težko razumejo, kako pomembna je njihova vpletenost, ko gre za proces širjenja in uporabe pridobljenega znanja. Če želimo doseči stanje, ko bo učenje postalo praksa, morajo biti torej ravnatelji tisti prvi razvijalci znanja. Vključenost ravnateljstva pa ne pomeni samo učenje ravnateljev kot vodij, pač pa tudi, da ti poskrbijo in ustrezno stimulirajo druge, da se pričnejo učiti.

Skeniranje poslovnega okolja je osnovni proces povečevanja zavedanja, ki lahko pripelje do učenja na ravni združbe. Združba, ki ne vrednoti dogajanja v zunanjem okolju in nima vzpostavljenega prilagodljivega sistema, omejuje obseg in globino svojega znanja.

Razkorak v učinkovitosti pomeni, da obstajajo razkoraki med tistim, kar združba želi doseči, in tistim, kar združba doseže. Ravnatelji, ki imajo izkušnje pri ugotavljanju razlik med planiranim in doseženim, dejansko analizirajo tovrstna odstopanja. Ko povratna informacija opozarja na razkorak, še posebej, če s tem nakaže napako v sistemu, analiza ravnateljev pogosto zaide v procese eksperimentiranja in razvijanja novih vpogledov ter veščin.

Skrb za merjenje pomaga ravnateljem sprejemati odločitve o tem, ali so na pravi poti ali pa so pri aktivnostih potrebni kakšni popravki. Za uspešnost združbe ni toliko pomembna prepričanost ravnateljev v pravilnost in pomembnost merjenja; pomembnejša je motivacija za spoznavanje in sprejemanje odprtega pristopa pri razreševanju konkretnih problemov. Svojo vlogo morajo iskati predvsem v tem, kaj je potrebno izmeriti in kako njihova vpletenost ter udeležba pri razvoju meritvenega sistema pripomore k intenzivnosti učenja.

Organizacijska radovednost podpira pristop k razvijanju novih proizvodov, k uresničevanju novih idej, vzpodbujanju radovednosti o tem, kako se odvijajo delovne aktivnosti, ter k razvijanju sposobnosti dobesedno »igranja« in kombiniranja s poslovno politiko, metodami in postopki. Organizacijska radovednost ustvarja okolje, v katerem so ljudje motivirani za testiranje novih idej za dolgoročnejšo rabo in prakso.

Pri *kulturi odprtosti* se porajajo vprašanja, ali so meje okoli informacijskega toka dovolj prepustne, da lahko ljudje na podlagi opažanj sprejemajo svoje lastne odločitve. Kadar je v združbi vzpostavljen sistem tesne in ostre kontrole nad informacijami, je posredno zaposlenim onemogočen tudi dostop do bogatih priložnosti za učenje. Kultura je v tem primeru zelo zaprta. S tem se ravnateljstvo združbe samo oropa dobrih idej in samo-kritičnosti, ki opozarja na lastne napake. V praksi je žal največkrat prisotno tisto stanje, ki zavira oblikovanje in obstoj odprte kulture v združbi.

S pojmom *kontinuirano izobraževanje* je zajeta interna predanost neprestanemu učenju na vseh ravneh združbe. Če združba želi razviti sposobnost učenja na ravni združbe kot celote, morajo ravnatelji v združbi pripraviti sheme, v katerih bodo zaposleni našli svojo priložnost za razvoj in pridobitev izkušenj ter znanja. Nenazadnje bodo postali osebno odgovorni za proces učenja na ravni združbe (Dixon, 1999, str. 22).

Operativna raznolikost predvideva, da ravnatelji združb podpirajo različnost strategij, politik, procesov, struktur in zaposlenih, saj s tem ohranjajo fleksibilnost prilagajanja poslovnemu okolju. Operativna raznolikost je izjemno pomemben dejavnik učenja na ravni združbe, saj nudi priložnosti, da ravnatelji razumejo implikacije in posledice posameznega pristopa ali rešitve.

Razen aktivnega vrhnjega ravnateljstva, ki mora biti vključen v proces učenja v združbi, so ali bi morali biti v združbi tudi t.i. *odvetniki učenja*. Velja ugotovitev, da združba ne more doseči in vzpodbuditi splošnih sprememb v procesu učenja, če so ravnatelji v tej ideji osamljeni. Večje, kot je število odvetnikov učenja, ki podpirajo nove ideje, hitreje se bo ukoreninil proces učenja na ravni združbe. Pri tem ni nujno, da je tudi ravnatelj združbe odvetnik učenja. Mnogokrat so zelo vplivni ravno zaposleni z nižjih nivojev združbe, in to ne zaradi njihovega položaja in avtoritete, pač pa zaradi lastnega znanja in strokovnosti, ki jo uživajo med kolegi.

Sistemska perspektiva je povezana s sposobnostjo razmišljanja ravnateljev o sistemu kot celoti, a tudi o medsebojnih povezavah med posameznimi deli tega sistema. Ravnatelji se ne morejo učiti, če so osredotočeni le na kratkoročne rezultate, ignorirajo pa dolgoročne posledice današnjih aktivnosti. Pomanjkanje sistemske perspektive predstavlja lahko precejšnjo oviro za uspešno posredovanje in uporabljanje znanja.

Deset dejavnikov, to je spodbujevalcev učenja na ravni združbe, naj bi predstavljalo pogoje, ki omogočajo izvajanje procesa učenja v združbi. So razlogi za razvoj učenja na ravni združbe. Kaj točno in koliko se v procesu učenja na ravni združbe zaposleni dejansko nauči, je odvisno od tega, kako močno se prepletajo spodbujevalci učenja z usmeritvami, pri čemer se pri vseh kaže velik pomen ravnateljstva učeče se združbe. Obe skupini predstavljenih elementov sta nujno potrebni za vsebinsko razumevanje procesa učenja na ravni združbe ter vloge ravnateljstva pri razvoju koncepta učeče se združbe.

3.7. Ovire uspešnega razvoja učenja na ravni združbe

Na poti k vzpostavitvi okolja, ki vzpodbuja učenje na ravni združbe in v končni fazi privede do stanja učeče se združbe, je mnogo ovir, ki lahko preprečijo uresničitev idealne združbe. Med najpogostejšimi ovirami se navaja predvsem (Senge, 2003, str. 4-6): (i) *preveliko ukvarjanje z reševanjem operativnih problemov* ali kot pravijo z gašenjem požarov: združbe si ne vzamejo dovolj časa za trezen in strateško naravnani premislek, (ii) *združbe so preveč osredotočene na sisteme in procese* (pridobivanje različnih certifikatov), s čimer nehote izključujejo precej pomembnejše dejavnike, ki odločno vplivajo na organizacijsko učenje (birokratizacija napram razmišljanju), (iii) *pomanjkanje usposabljanja*, razen seveda na tistih področjih, kjer se trenutno kažejo največje potrebe, (iv) *preveč zasebnega delovanja znotraj posamezne združbe* in (v) *prevelik in pretesen nadzor od zgoraj navzdol*; ta se predvsem kaže v pomanjkanju pristojnosti, ki bi jih lahko podelili zaposlenim na različnih organizacijskih nivojih.

Resna ovira, ki lahko ogrozi proces organizacijskega učenja v združbi, je tudi *nedostopnost ali pomanjkanje podatkov*, ki bi bili lahko podlaga učinkovitemu učenju. Včasih so lahko razlogi za takšno stanje problemi, ki so se pojavili prvič. Ob tem pa tako v združbi kot zunaj nje ne obstajajo nikakršni relevantni podatki, ki bi lahko prispevali k njegovemu uspešnemu reševanju. Še največkrat so pravi vzrok takšnih situacij ravnatelji, ki sicer imajo t.i. relevantne podatke, vendar jih ne ponudijo v uporabo. Nesodelovanje zaposlenih pri reševanju določenega

problema izvira tudi iz tega, da večina le-teh ne pozna širšega konteksta poslovanja združbe ali celo še več, da ne verjame, da njihove izkušnje ali znanje lahko koristijo združbi in sodelavcem (Lipičnik, 2001, str. 339-340).

Tudi *organizacijska kultura* se lahko pojavi kot ena od ovir pri posredovanju in izmenjavanju podatkov. Mnoge združbe se srečujejo s kompleksom »not-invented-here¹«, torej da se tujega znanja in izkušenj ne bodo posluževala. To pomeni, da štejejo le rešitve, ki so rezultat lastnih internih naporov in raziskav. Takšna trmoglava usmerjenost lahko nemalokrat terja zelo velik davek, ki lahko v najslabšem primeru pomeni tudi zaprtje enote.

Najtežje pa je odkriti in posredovati znanje, ki ga ni, t.i. »skrito« znanje. To znanje je zelo težko zajeti in ga shraniti v skladišča podatkov, saj temelji na osebnih izkušnjah in intuiciji ter se ga zato ne da na enostavno predstaviti in zapisati v pisni ali elektronski obliki. Edini kanal prenašanja tovrstnega znanja so medsebojni pogovori, srečanja in diskusije. Čeprav je v vsaki združbi nekaj takih ljudi, ki slovijo kot veliki strokovnjaki in so zaradi svoje strokovnosti visoko spoštovani, pa slednji predvsem zaradi organizacijske kulture in klime niso pripravljeni posredovati svojega dragocenega znanja drugim. Zaradi nezaupanja se rojeva bojazen, da jim bo to znanje ukradeno, zato ga raje »skrivajo« pred radovednimi vsiljivci. Dejstvo je tudi, da je znanje danes edino zagotovilo, da kot zaposleni postaneš nepogrešljiv. Je način, s katerim ljudje dosegajo varnost svoje zaposlitve (Možina, 2001, str. 341-342).

Skrite ovire ne samo učenja, temveč tudi same strategije implementiranja učenja na ravni združbe obstajajo domala v vseh združbah, vendar se jim večina ravnateljev spretno izogiba. Ravnatelji združb se morajo zato nujno soočiti s temi dejavniki, če želijo, da bodo njihove združbe še naprej uspešne. Beer navaja šest razlogov, zakaj so združbe in njihovo učenje tako močno ogroženi: (i) *vodenje od zgoraj navzdol oziroma »laissez-faire« ravnateljstvo*, kjer gre za idejo, da se ravnatelj preveč izogiba konfliktnim situacijam ter da svojo najbližji delovni tim izrablja za administrativna dela namesto za postavljanje in oblikovanje strateških okvirov, (ii) *konfliktnost prioritete in (iii) posledično slaba koordinacija*, (iv) *neučinkovito vrhnje ravnateljstvo*; to pomeni, da vsak član uprave vodi neko svojo poslovno politiko, odbijajoč kakršnokoli usklajevanje z ostalimi člani, pri čemer gre za dejanje iz strahu pred izgubo moči, ki mu jo daje položaj in funkcija, (v) *slaba vertikalna komunikacija*; to pomeni, da podrejeni ne želijo izpostavljati težav in problemov, s katerimi se srečujejo v svoji delovni enoti, saj se bojijo, da ravnatelji ne želijo odprte komunikacije o tem, (vi) *neustrezne vodstvene sposobnosti in razvoj na nižjih, operativnih organizacijskih nivojih*: vrhnje ravnateljstvo daje premajhen poudarek izobraževanju linijskih vodij, zato zaradi pomanjkanja znanja o vodenju prihaja do neuspešnih poskusov implementiranja strategij, ki jih je oblikovalo ravnateljstvo.

Vsi naštetih razlogi so »skrite ovire« zato, ker se o njih le redko javno spregovori. Slabo vertikalno komuniciranje zato tudi odločilno vpliva na končni uspeh. Ne samo, da zavira

¹ Zaposleni se kot podjetje počutijo manjvredni, če nekega proizvoda ali metode niso dognali sami, z lastnim trudom. Posnemati nekoga drugega se jim zdi izpod časti.

implementacijo strategije, ampak celo preprečuje diskusijo o ovirah samih. Torej je prvi korak, ki ga je potrebno storiti, izboljšanje komunikacije v združbi. Spet pa se tudi kaže, da veliko ovir izhaja iz neustreznega ravnateljstva, ki je nenazadnje osnova za vzpostavitev učenja na ravni združbe in v končni fazi oblikovanja učeče se združbe.

3.8. Kultura učeče se združbe

Kot je omenjeno že zgoraj je kultura pomemben spodbujevalec oziroma zaviralec učenja na ravni združbe, zato bom na tem mestu njen pomen podrobneje predstavil. Kultura združbe je celovit sistem vrednot, norm in osnovnih pravil obnašanja posameznikov, pri čemer gre največkrat za sestavo vidnih predmetov, vrednot in osnovnih predpostavk. *Vidne predmete* sestavljajo simboli, ceremonije, zgodbe, slogani, vidno vedenje zaposlenih, letna poročila itd. To so stvari, ki se jih najprej opazi. Druga sestavina kulture so *vrednote*, ki se kažejo skozi intervjuje, vprašalnike in ankete. Vključujejo norme, verovanja, obnašanje, občutke, ideologije in filozofije. Omogočajo združbi konkurenčno prednost na trgu ter vplivajo na obnašanje zaposlenih. Zadnja sestavina pa so *predpostavke*, ki se kažejo skozi zaznavanje, miselne procese, občutke in obnašanje. Razvijejo se predvsem takrat, ko vrednote postanejo del razmišljanja posameznika (Pirc, 2001, str. 442-443).

Vsaka združba ima oblikovano kulturo po svoji meri. Toda za kulturo združbe, ki bo omogočala izboljšanje učenja in ustvarjanja znanja je potrebno, da se osnovne tri sestavine v določeni meri spremenijo. Vidni predmeti (odprte pisarne) naj bi predvsem omogočali hitro komuniciranje in prenos znanja, visoko stopnjo neformalnosti, soočanja in konfliktov. Poleg tega naj združba ne bi imela statusnih simbolov in kar je še najbolj pomembno, naj bi predstavljala skupnost, kjer je vsak zaposleni obravnavan kot posameznik, ki je za svoje delo nagrajen. Vse to spodbuja vrednote kot so zavzetost za trdo delo, inovacije, pozitivno mišljenje, optimistično obnašanje, pomembnost hitrih rešitev in maksimalno prispevanje k rezultatom združbe. Iz vrednot se bo počasi oblikovala predpostavka učeče se združbe, ki vsakega posameznika prepozna kot vir inovacij in produktivnosti, kar za združbo ustvarja konkurenčno prednost (Perez-Bustamante, 1999, str. 6-9).

Pri vsem tem pa je pomembna vloga ravnateljev. Ravnatelji naj bi omogočali oblikovati kulturo združbe primerno za učenje in s tem ustvarjanja znanja skozi svoje akcije, obveze, dialoge in izjave. Tako naj bi postale informacija, znanje in učenje glavne sestavine njihovega razmišljanja. Poleg tega naj bi v združbi oblikovali določena pravila, ki bi podpirala znanje, inovacije in tako oblikovala kulturo, kjer so napake oproščene (Pirc, 2002, str. 371).

Vrhnje ravnateljstvo v organizacijski kulturi postavi svoje lastne standarde in vgradi lastne navade. Vendar je pretekla poslovna politika takšna, da je ravnatelje učila nesodelovanja ter pretiranega tekmovanja v zadovoljevanju nikoli omejenih kariernih apetitov. Ravnatelji opažajo šest ključnih organizacijskih procesov ali »vzvodov kulture«, ki omogočajo ohranjanje in spreminjanje kulture v združbi. Ti so (Young, 2000, str. 4-5): (i) opredelitev strategije, (ii)

avtoriteta in vpliv, (iii) motivacija, (iv) kontrola ravnateljstva, (v) ravnanje konfliktov in (vi) ravnanje kupcev. Vseh šest vzvodov mora biti med seboj povezanih tako, da skupaj dosegajo sinergijske učinke.

Torej si mora ravnateljstvo združbe, da bi se izognilo zgoraj naštetim težavam in problemom, prizadevati za ustvarjanje pozitivnega ozračja, ki bo krepilo učenje v združbi. To pomeni, da bodo zaposleni doumeli potrebo po nenehnem učenju, s katerim bodo lahko izboljšali svojo učinkovitost in kvaliteto dela. To tudi pomeni, da bo kultura podjetja dopuščala odprto izmenjevanje znanja in idej ter da bo podjetje omogočilo zaposlenim dovolj priložnosti za različne oblike izobraževalnih aktivnosti. Kateri tip kulture je značilen za posamezno združbo, je največkrat odvisno od ravnateljstva in njegovih sposobnosti. Praksa v zahodnem svetu namreč kaže, da se prav pri ravnateljstvu združbe začne oblikovati kultura združbe, saj se njegove lastnosti sprejmejo kot splošno pravilne, a večinoma le v primeru, če so pripeljale do uspešnega poslovanja združbe.

4. RAVNATELJ V UČEČI SE ZDRUŽBI

Do sedaj smo spoznali značilnosti, po katerih spoznamo učečo se združbo ter ravni učenja in znanja na ravni združbe. Izboljšanje procesa učenja in ustvarjanje ustreznega okolja za ustvarjanje novega znanja v združbi pa je v prvi vrsti naloga ravnateljstva. Nekateri avtorji imenujejo ravnateljstvo znanja kar ravnanje z znanjem. *Ravnateljstvo znanja je namreč proces uravnavanja procesa učenja (pridobivanja, prenašanja, ažuriranja znanja) torej proces planiranja, uveljavljanja in kontroliranja znanja* (Rozman, 2001, str. 351). Seveda se pri tem postavlja vprašanje, kako lahko ravnateljstvo združbe pomaga ustvariti oziroma pospešiti ta proces učenja na ravni združbe.

Za uspešno izvajanje učenja znotraj učeče se združbe ni dovolj, da je združba samo seznanjena s temeljnimi ravnmi učenja znotraj učeče se združbe, temveč imajo pri oblikovanju učeče se združbe posebno vlogo tudi ravnatelji združbe. To so učeči se posamezniki, ki nosijo poleg odgovornosti zase in za svoje učenje tudi odgovornost do skupine ljudi oziroma združbe, ki jo vodijo. Vodenje je delo, ki je neprestano povezano z vplivanjem na druge ljudi, kontrolo in prerazporeditvijo virov znotraj združbe (Čater, 2000a, str. 512-513). Od ravnatelja pa je odvisno, kakšna bo kultura v združbi ter kakšne metode učenja bodo uporabljali posamezniki. Dolžnost ravnatelja je namreč, da ustvari pogoje, ki spodbujajo in podpirajo zaposlene pri celovitem osebnostnem razvoju, ki vključuje tudi spoznavanje pomembnosti nenehnega spreminjanja in učenja. Prevezamejo tudi vodilno vlogo in odgovornost za podpiranje učenja, ki poteka v njihovi združbi. Ravnatelj lahko celo sam s svojim zgledom postavi model obnašanja za druge. Ravnateljstvo je torej kritični dejavnik uspešnosti učeče se združbe, saj ima neučinkovitost ravnateljstva neposreden vpliv na strateško usmeritev združbe in njeno uspešnost (Yahya, Goh, 2002, str. 458-461). Iz povedanega sledi, da morajo biti vsi ravnatelji hkrati tudi ravnatelji znanja. Nekateri avtorji jih imenujejo kar učeče se ravnateljstvo.

4.1. Učeče se ravnateljstvo

Osrednja vloga današnjega ravnateljstva je torej, da izgradi generativno učečo se združbo, ki bo lahko odkrivala in razvijala nove poglede na svet, bodisi v smeri razumevanja strank oziroma kupcev bodisi razumevanja, kako bolje in uspešneje poslovati. Kljub zahtevam sodobnega sveta je še vedno globoko zakoreninjena klasična oblika ravnateljstva, ki ravnatelja opredeljuje kot človeka, ki oblikuje usmeritve podjetja, sprejema ključne odločitve in vzpodbuja podrejene, vse v smeri doseganja čim večjega dobička podjetja. Dokler bo prevladoval ta mit, se bodo ravnatelji namesto sistemskega pristopa in učenja na ravni združbe raje osredotočali na kratkoročno doseganje čimboljših poslovnih rezultatov.

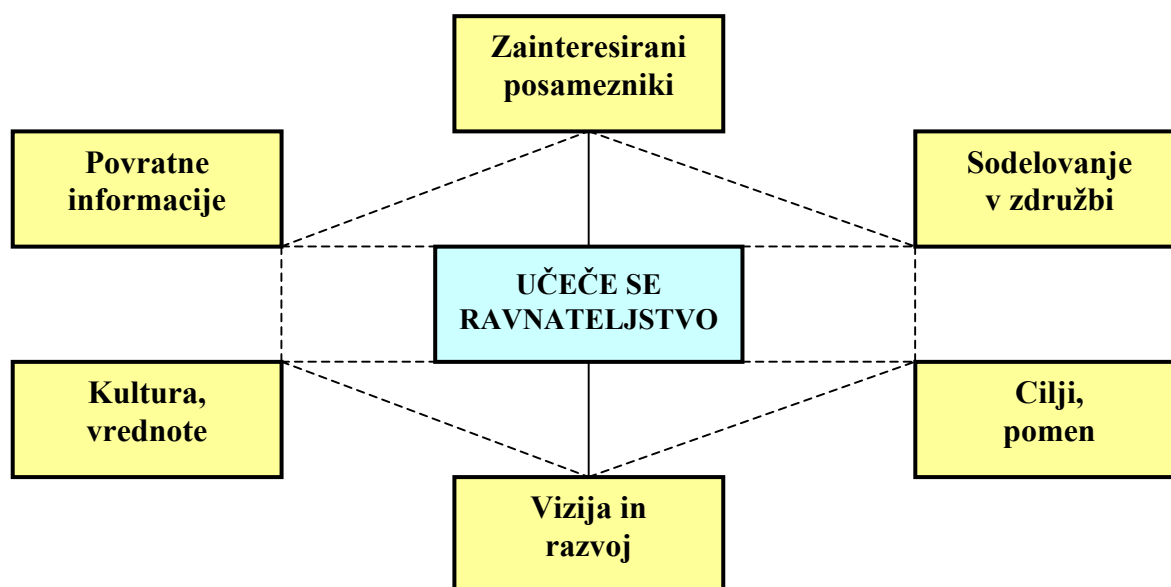
Ravnatelji prihodnosti bodo morali biti radovedni. To je vrlina, ki jim bo pomagala prilagoditi se tujemu okolju. To bodo ljudje s pozitivnim gledanjem na življenje. Pripravljene bodo tvegati, biti prožni in se ne vdati, tudi če ne kaže najbolje. Vedno se bodo pripravljene učiti in se prilagajati novemu načinu vedenja. Pripravljene bodo spremeniti svoja stališča, bodo prilagodljivi in sposobni mirno živeti tudi v precej nejasnih okoliščinah (Možina et al., 2002, str. 33-34).

Ravnatelji, ki so že stopili na vlak učenja na ravni združbe in postavljanja temeljev učeče se združbe, se počutijo kot del nekega večjega poslanstva, ki presega meje združbe. So del spreminjanja dosedanjih poslovnih praks, saj so prepričani, da bodo njihovi naporji rodili učinkovitejše oblike združbe, ki bodo sposobne dosegati višje nivoje organizacijskih uspehov in osebnega zadovoljstva, kot so jih lahko v tradicionalni združbi. Zanje lahko uporabimo izraz učeče se ravnateljstvo.

Najpomembnejše naloge, ki jih bo učeče se ravnateljstvo moralo opraviti v prihodnje, bodo (Možina et al., 2002, str. 37-38):

- oblikovati takšno strategijo združbe, ki bo vključevala vidik različnih držav, okolij in funkcij ter povezovala zaposlene na globalni ravni,
- v združbi postaviti takšne strukture, ki bodo usmerjale vedenje zaposlenih k postavljenim ciljem,
- sodelovati pri oblikovanju delovnih nalog ter omogočiti vse potrebno, da bodo nove rešitve in ustrezne spremembe tudi izpeljane,
- združbi vcepiti globalno miselnost-vrednote, ki delujejo kot nekakšno vezivo med različnimi nacionalnimi kulturami in načini dela,
- mobilizirati in motivirati ljudi za uresničevanje skupne vizije prihodnosti razvoja organizacije in delovnih dosežkov.

Slika 3: Učeče se ravnateljstvo v spreminjajočem se okolju



Vir: Možina et al., 2002, str. 38.

Delo v združbi, ki bo usmerjena k doseganju skupnih ciljev, daje ljudem občutek, da so koristni. Kaj pomeni biti koristen, je zelo subjektivno določeno, vendar povezano s cilji in pobudami, ki posameznika ženejo k preseganju svojih običajnih sposobnosti. Iskanje svojega pomena določa življenjsko pot posameznika, zato vpliva tudi na življenje v združbi. To pa pred bodoče ravnatelje postavlja izziv, kako najti pomen oziroma cilj, ki ga bodo posamezniki iz različnih kulturnih okolij sprejeli za pomembnega in jih bo za delo motiviral bolj kot preproste formule donosnosti naložb ali zgolj ustvarjanje čim večjega dobička.

Kot del iskanja pomena mora učeče se ravnateljstvo spodbujati občutek skupnosti in varnosti v združbi, dovoliti ljudem igro, jim dajati priložnost, da se ustvarjalno izražajo, in osvetliti pomen možnih dosežkov na ravni združbe. Zaposleni morajo uživati v prepričanju, da so cenjeni kot posamezniki in da je njihov prispevek pomemben. Takšna povezanost notranjega in zunanjega sveta pripomore tako k osebnem kot k zdravju na ravni združbe in postavlja temelje za nastanek novih odnosov v združbah.

Združbe že danes iščejo kompetentne ljudi, vodje, ki izžarevajo zaupanje in ki lahko zahtevajo spoštovanje in zvestobo zato, ker vedo, o čem govorijo, in se tudi vedejo v skladu s svojim prepričanjem. Lahko bi rekli, da gre za ravnatelje, ki se učijo pri svojem delu, ki novo znanje prenašajo na sodelavce in ga uresničujejo v praksi.

4.2. Vloga ravnateljstva pri ustvarjanju ustreznega okolja za učenje

Pogoji učenja, kamor spada tudi okolje za učenje, so poglavitni faktor uspeha »implementacije« učenja na ravni združbe. Stimulativne pogoje učenja lahko v prvi vrsti

ustvarjajo ravnatelji. Koncept okolja učenja predstavlja ducat pogojev, h katerim lahko ravnatelj prispeva z implementiranjem točno določenih poslovnih politik in procesov. Gre pravzaprav za areno in ne za številčno omejeno skupino posameznikov ali aktivnosti, ki podpirajo učenje. Okolje za učenje poudarja okoliščine, ki so potrebne za samorazvoj posameznika, vendar pa hkrati poudarja tudi potrebo po dialogu, ki razkriva in sprejema različne poglede, tudi kritične, in kjer je omogočena in vzpodbujena želja posameznikov po posredovanju svojega »skritega« znanja preostalim kolegom (Soliman, Spooner, 2000, str. 340-341).

Nobena bistvena aktivnost ali sprememba v združbi se ne zgodi, če ta ni vodena z vrha združbe. Zato je nesmiselno začeti proces spreminjanja, če te poti ne podpira predsednik uprave oziroma glavni ravnatelj združbe.

Vloga ravnateljstva v učeči se združbi se bistveno razlikuje od tiste v tradicionalni združbi. V tradicionalnem smislu so ravnatelji tisti, ki postavljajo osnovne usmeritve združbe, sprejemajo ključne odločitve in vzpodbujajo podrejene. V učeči se združbi igrajo ravnatelji predvsem nove vloge, ki jih bom opredelil nekoliko kasneje. Odgovorni so za oblikovanje takšne združbe, kjer bodo zaposleni neprestano širili in bogatili svoje izkušnje, znanje in veščine, ki jim bodo pomagale pri razumevanju kompleksnih problemov in situacij ter oblikovanju prave vizije. V združbi se praviloma pojavljajo trije ključni tipi ravnateljev kot voditeljev, ki gradijo učečo se združbo (Senge, 2003, str. 9):

- *lokalno-linijski ravnatelji*, ki lahko izpeljejo zelo pomembne eksperimente o tem, ali novo pridobljene sposobnosti učenja resnično prispevajo in vplivajo na končni poslovni rezultat združbe,
- *izvršni ravnatelji*, ki nudijo podporo linijskim ravnateljem, razvijajo infrastrukturo učenja in dajejo zgled razvijajočih se norm in obnašanja, ki opredeljujejo kulturo učenja; ti tipi se mnogokrat prekrivajo s položajem, ki ga ravnatelji zavzemajo v hierarhični strukturi združbe.
- *interni medmrežniki ali arhitekti združbe*, ki se gibljejo vzdolž cele združbe s ciljem poiskati tiste, ki imajo predispozicijo za spreminjanje, ki pomagajo pri izvrševanju eksperimentov na ravni združbe in širjenju novih oblik učenja in novega znanja.

Največji vpliv v združbah imajo kljub vsemu vrhni ravnatelji. Mnogi izmed njih so se morali precej truditi, da so se povzpeli po hierarhični lestvici na mesto, ki ga zasedajo. To je tudi razlog, da so precej togi in skopi, ko se postavlja vprašanje delitve moči in odgovornosti. Ker se zavedajo moči znanja, podrejenim dajo le toliko, da lahko opravljajo potrebne dnevne zadolžitve in naloge. Če pa želijo, da je program sprememb uspešen, morajo pomagati vzpostaviti takšno okolje, ki bo odprto novim znanjem in bo vzpodbujalo širjenje informacij ter znanja med podrejenimi. Dobri ravnatelji zaposlujejo ljudi, ki so pametnejši od njih, hkrati pa pomagajo zaposlenim, da postajajo pametnejši. Svoje delo prilagajajo ciljem združbe, ljudem pa omogočajo spregledati celotno sliko združbe. Ravno zaradi tega so ravnatelji

najpomembnejši dejavnik pri ustvarjanju ustreznega okolja za vzpostavitev učeče se združbe (Rant, 2001, str. 348-349).

4.3. Ravnateljstvo z znanjem

Pogosto v literaturi ni jasno ločeno ravnateljstvo z znanjem od samega procesa ustvarjanja in uporabljanja znanja, poleg tega tudi ni izvedena povezava med »splošnim« ravnateljstvom (»management«) in ravnateljstvom znanja (»knowledge management«). Proces ravnateljstva nasploh pomeni zagotavljanje smotrnega doseganja cilja združbe. Preneseno na znanje bi to pomenilo zagotavljanje smotrnega ustvarjanja in uporabe znanja (Rowley, 1999, str. 416). V nadaljevanju navajam dve opredelitvi ravnateljstva z znanja, pri čemer bo druga osnova za podrobno razčlenitev samega procesa ravnateljstva z znanjem. *»V praksi ravnateljstvo z znanjem pogostokrat obsega identificiranje in popis intelektualne lastnine v organizaciji ob tem, da prihaja do procesa oblikovanja novega znanja kot novodobne oblike konkurenčne prednosti organizacije«* (Čater, 2000a, str. 514). Rozman (2001, str. 350) pa ravnateljstvo z znanjem opredeli kot *»proces uravnavanja procesa učenja na ravni združbe (pridobivanje, kodiranje, prenašanja in uporaba znanja) ter proces planiranja, uveljavljanja (organiziranja, vodenja) in kontroliranja znanja«*.

Glavne vsebine ravnateljstva z znanjem so identifikacija potreb in sredstev znanja, problemov in priložnosti za pridobitev znanja ter oblikovanje, razvoj in implementacija strategij in rešitev za ravnateljstvo z znanjem. Pristop, ki bi aktivnosti ravnateljstva analiziral še bolj sistematično in konsistentno, je analiza skozi posamezne faze procesa učenja na ravni združbe, kar je podrobneje prikazano v spodnji tabeli.

Iz tabele je razvidno, da mora biti ravnateljstvo prisotno prav v vseh fazah procesa učenja združbe. Vsako fazo je potrebno planirati, nato organizirati, voditi zaposlene do ustreznih sprememb in le te kontrolirati. Le tako bo podjetje v celoti lahko izkoristilo potencial svojega znanja in ustvarilo ustrezne rezultate.

Tabela 1: *Proces učenja (proces ravnateljstva z znanjem) in vloga ravnateljstva*

		PROCES UČENJA - CIKEL ZNANJA			
		<i>USTVARJANJE ZNANJA</i>	<i>KODIRANJE ZNANJA</i>	<i>PRENOS ZNANJA</i>	<i>UPORABA ZNANJA</i>
P L A N I R A	<i>Cilje</i>	Znanje, ki ga imamo Znanje, ki ga potrebujemo	Nekodirano znanje Spremeniti v kodirani znanje	Kako se znanje prenaša? Kako bi se lahko prenašalo?	Ali se znanje uporablja? Kako bi se lahko uporabljalo
	<i>Strategije</i>	VRZEL V ZNANJU Strategija: - pridobiti znanje (zunaj) - ustvariti znanje (znotraj)	VRZEL V TEHNOLOGIJI ORODJIH Strategija: - spremeniti znanje v želeno obliko	VRZEL V KULTURI IN ZAVESTI Strategija: - spremeniti kulturo in vodenje	VRZEL V REZULTATIH Strategija: - izboljšati uporabo znanja
	<i>Razmerja</i>	Kultura, ki spodbuja učenje in pridobivanje znanja.	Informacijska tehnologija	Informacijska tehnologija, ki omogoča prenos eksplicitnega znanja in neposredno komun., za prenos tihega znanja	Kultura, ki dovoljuje napake in tveganje Organizacijska struktura (organska)
	<i>Strukture</i>	Organizacijska struktura (organska)	Organizacijska struktura (elementi mehanskosti)	Kultura, ki spodbuja delitev znanja	
O R G A N I Z A C I J S K O S T R U K T U R A	<i>Motiviranje</i>	Motivirati in nagraditi zaposlene	Nove zaposlitve: ravnatelj znanja, povezovalci znanja, knjižničarji	Motivirati in nagraditi zaposlene za prenos znanja	Nagrajevanje za uporabljanje novega znanja pri delu
	<i>Komuniciranje</i>	Izobraževanje, timsko delo	Pridobiti prave ljudi	Spodbujati komunikacijo, timsko delo	
	<i>Zaposlovanje</i>	Zaposeliti prave ljudi			
K O N T R O L I R A	<i>Merjenje rezultatov,</i>	Kontrola zapolnitve vrzeli	Kontrola zapolnitve vrzeli	Kontrola zapolnitve vrzeli	Kontrola zapolnitve vrzeli
	<i>zapolnitev vrzeli</i>	Kontrola povečanja znanja posameznikov in organizacije	Povečanje baze znanja združbe	Kontrola prenosa znanja med zaposlenimi	Kontrola koristi: - povečanje dobička - povečanje tržne vrednosti združbe
		Število novih proizvodov, inovacije	Oblikovanje zemljevida znanja		
Kdo je odgovoren?		NAJVIŠJE RAVNATELJSTVO	RAVNATELJ ZNANJA	SREDNJE RAVNATELJSTVO	NAJVIŠJE RAVNATELJSTVO

Vir: Rozman, Sitar, 2001, str. 7.

Da bi lahko najvišje ravnateljstvo zagotovilo osnovo za dejansko ravnateljstvo z znanjem v združbi, mora le-to začeti z *ustvarjanjem pogojev za razvoj učenja na ravni združbe*. Schein je opredelil osem načinov, s katerimi lahko ravnateljstvo v združbi ustvari pogoje učenja kot varnega in zaželenega procesa pri zaposlenemu. Najprej mora ravnateljstvo s prijateljsko podporo prepričati učečega se posameznika, da učenje ne bo ogrozilo njegove identitete in občutka o kompetentnosti ter lastne vrednosti. Nato mora prikazati vizijo boljše prihodnosti, za kar je vredno vložiti napore v učenje, sprejeti nekatera tveganja in tolerirati bolečino. V naslednjem koraku mora ravnateljstvo zagotoviti primerno okolje, v katerem je mogoče vaditi, eksperimentirati in občasno tudi omogočati učečemu se posamezniku, da si vzame nekaj časa

za učenje. Poleg tega je naloga ravnateljstva zagotoviti usmeritev za učenje, saj učeči se posameznik pogosto ne ve, kje naj začne. Koristno je poiskati tudi podobne učeče se posameznike in združbe ter z njimi izmenjati izkušnje. Dobro usmerjanje s strani ravnateljstva pomeni tudi učenje temeljnih veščin učenja in zagotavljanje povratnih informacij. Nenazadnje pa mora ravnateljstvo nagraditi tudi majhne korake v smeri učenja na ravni združbe. Poleg tega je najpomembnejši pogoj za učenje zagotovitev kulture, v kateri je toleriranje napak in učenje na njih obravnavano kot korak v korist učenja in napredovanja.

Nekatere združbe, ki so že prevzele idejo ravnateljstva z znanjem kot poslovne filozofije, se pri uveljavljanju odločajo bodisi za t.i. »kodificirano« strategijo ali pa za »personifikacijo«. Svetovalni podjetji, kakršni sta Andersen Consulting in Ernst&Young, sledita usmeritvam *kodificirane strategije*. To pomeni, da so tekom petih let uspeli razviti načine, *kako kodificirati in shraniti znanje* na način, da ga je pozneje možno v hitrem času priklicati nazaj. Gre za vzpostavitev sistema, ki omogoča shraniti velik obseg znanja in dostop do le-tega v najkrajšem možnem času. Cilj takšnega pristopa je, da se znanje posameznika, ki se pojavlja v obliki dokumentov, zapisov ali kaki drugi obliki, oddvoji od te osebe in sicer tako, da je pozneje to specifično znanje dostopno tudi drugim osebam v združbi. Seveda to ni edini način delitve znanja. V omenjenih združbah prihaja tudi do pogovorov in izmenjave informacij ter znanja prek manj formalnih srečanj (Davenport, 1997, str. 187-190).

Znanje, ki ga zaradi njegove specifične narave ni mogoče kodificirati, se prenaša na ostale člane združbe prek »brainstorming« delavnic in pogovorov na štiri oči. Gre za strategijo *personifikacije znanja*. Tega pristopa se med drugim poslužujejo svetovalne združbe, kot so Bain, Boston Consulting Group in McKinsey. Te združbe so izvedle precejšnja investicijska vlaganja v izgradnjo omrežja med zaposlenimi. Znanje se tako ne izmenjuje le osebno na štiri oči, pač pa se prenaša tudi prek telefonov, e-mailov in videokonferenc. V podjetju McKinsey zaposlene celo premeščajo iz oddelka v oddelk in tako podpirajo kulturo, kjer se pričakuje, da se zaposleni tekoče odzivajo na zgrešene telefonske klice svojih kolegov. Organizacijsko kulturo dodatno krepijo z obnavljanjem *t.i. direktorjev strokovnjakov*. Te združbe so med drugim razvile celo sistem elektronskih dokumentov, katerih namen ni oblikovanje objektov znanja (kot je to značilno pri kodificiranem pristopu), ampak so s skeniranjem dokumenta s kratko vsebino zaposleni obveščeni o tem, kdo je na določenem projektu oziroma problemskem in svetovalnem področju že delal; potem pa sami poiščejo oziroma ogovorijo izbrano osebo in si neposredno prek pogovora na štiri oči izmenjajo želene podatke.

Pri praktični vpeljavi ravnateljstva z znanjem v združbe se ravnateljstvo srečuje s številnimi ovirami predvsem v povezavi s *prenašanjem znanja na sodelavce*. Problemi, ki največkrat nastopijo in onemogočijo prenos znanja med zaposlenimi ter njegovo uporabo, so pomanjkanje časa, pomanjkanje komunikacijskih spretnosti, nerazumevanje pomena širjenja znanja in njegove izmenjave, pomanjkanje motivacije, skrivanje znanja, saj to predstavlja temelj moči zaposlenih, s čimer si povečajo svojo konkurenčno prednost znotraj neustrezne kulture

združbe. Zato je v večini primerov v združbah potrebno najprej spremeniti kulturo, pri čemer imajo najpomembnejšo vlogo prav ravnateljji (Pirc, 2000, str. 20).

Motivacijski in nagrajevalni sistem združbe jasno pokaže, kakšno obnašanje je v združbi sprejemljivo ali celo zaželeno. Motivacijski sistem, ki naj bi spodbudil zaposlene k delitvi znanja s sodelavci, je lahko finančne ali zgolj simbolne narave. Pri finančnih nagradah gre za izplačilo v denarju, financiranje udeležbe na sejnih, konferencah in drugih oblikah izobraževanja, pri simbolih pa za pohvale, priznanja in podobno. Smisel obojih je, da se promovira delitev znanja preko prepoznavanja dosežkov posameznikov in oblikovanje skupinske identitete skozi skupno praznovanje uspehov. Motiviranje in sistem nagrajevanja sta trdno povezana s kulturo združbe. Zelo pomembno za združbo je, da sta v ravnovesju. Če je določeno vedenje zaželeno in je kot tako zahtevano od zaposlenih, potem mora biti nagrajeno. Najslabše je, kadar ravnateljstvo pošilja mešane nekonsistentne signale med zaposlene v združbi. Primer takšne nekonsistentnosti je, kadar se od zaposlenih pričakuje, da bodo svoje znanje delili, napredovanje pa dobi nekdo, ki je namenoma skrival svoje znanje, da bi lahko nato povečal svojo vrednost. V tem primeru ni nagrajeno prenašanje in deljenje znanja med zaposlenimi, pač pa skrivanje znanja pred ostalimi potencialnimi konkurenti.

Komuniciranje znotraj učeče se združbe je zelo pomembno, saj omogoča prenos znanja. Poleg tega je znano, da ljudje v združbi komunicirajo s tistimi, ki imajo znanje in izkušnje. Člani združbe torej vedno komunicirajo takrat, kadar si želijo izboljšati svoj položaj oziroma vedo, da je cilj komuniciranja širjenje znanja in s tem ustvarjanje dodatne vrednosti za združbo. Za združbo je najbolj pomembno komuniciranje na medosebni ravni in čeprav neosebno komuniciranje s pomočjo razvoja informacijske tehnologije pridobiva na pomenu, pa je osebni stik nenadomestljiv (Von Krogh et al., 2000, str. 34). Informacijska tehnologija postaja vse pomembnejša, toda le-ta se ne more razvijati brez ustrezne podpore učečega se ravnateljstva.

Ravnateljstvo združbe mora izvajati tudi kontroliranje znanja združbe in prenosa znanja med zaposlenimi s pomočjo različnih kazalnikov (pri posameznikih je kontroliranje lahko vključeno v ocenjevanje njihove uspešnosti). Pri kontroliranju (srednje) ravnateljstvo ugotavlja znanje združbe kot celote in njenih posameznih delov.

Cilj ravnateljstva (znanja) je vsekakor doseči preko celotnega procesa učenja na ravni združbe, da *znanje postane uporabno* za namene ustvarjanja vrednosti združbe. Zato se na samem koncu cikla procesa učenja osredotoči na uporabo znanja in odkrivanju tega, kako se znanje med zaposlenimi dejansko uporablja. Na podlagi tega se učeče se ravnateljstvo združbe odloči za strategijo, ki bo izboljšala uporabo znanja in tako istočasno pozitivno vplivala na rezultate združbe. In nenazadnje, ravnateljstvo združbe mora razviti takšno kulturo, ki bo dovoljevala napake in tveganja v učno-delovnem procesu, in ki bo nagradila zaposlene za uporabo najboljših preteklih izkušenj ter najnovejšega pridobljenega znanja pri svojem delu.

4.4. Nove vloge ravnatelja v učeči se združbi

Novi izzivi za ravnateljstvo prihajajo iz notranjega in zunanjega okolja, iz razvoja informacijske tehnologije, nastajanja novih tržnih niš, zahtev po čim večji kakovosti izdelkov in storitev ter po izboljšanju delovnega in socialnega okolja. Ti izzivi se soočajo z obstoječimi načini razmišljanja, načrtovanja in delovanja. Ravnatelji bodo zato morali najti ustrezne odgovore na to novo realnost, da bodo združbe uspešno tekmovali z drugimi in ne bodo zaostajale. Uspešen ravnatelj mora biti torej v prvi vrsti *aktiven vodja*, ki ustvarja pozitivno delovno okolje, v katerem zaposleni dobivajo priložnosti ter spodbude za visoke dosežke in svoj osebni razvoj v procesu učenja na ravni združbe (Možina et al., 2002, str. 29-30).

V samem procesu učenja na ravni združbe se ravnateljev pomen kaže prav v vsaki fazi procesa, in sicer v različnih vlogah. V fazi ustvarjanja znanja oziroma učenja kot *vodja*, *mentor* in *trener* omogoča ter spodbuja vključevanje prav vseh zaposlenih. V fazi kodiranja, ko se znanje preoblikuje v prenosljivo obliko, se njegova vloga kot *arhitekta* odseva skozi odločitve uporabe primerne tehnologije in s tem izgradnje potrebne infrastrukture. V fazi prenašanja znanja je predvsem *svetovalec* in *koordinator*, ki pokaže različne možnosti komunikacije za delitev znanja med zaposlenimi in jih med seboj usklajuje. Pri sami uporabi znanja pa ga vidimo predvsem kot uspešnega *oblikovalca* novega znanja (Pirc, 2000, str. 20).

Senge opozarja na tri značilne vloge ravnatelja v učeči se združbi (2003, str. 8-10). To so vloge ravnatelja kot oblikovalca (designer), učitelja (teacher) in služabnika (steward). Boljše razlikovanje ene vloge od druge pa nam bo omogočil nadaljnji opis vsake izmed vlog.

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

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

Zelo pomembna vloga ravnatelja v učeči se združbi je tudi vloga *služabnika*. Uslužnost ravnatelja se odraža na dveh ravneh: uslužnost do ljudi, ki jih vodi, in uslužnost za višje cilje in vizije združbe. Prva vloga temelji na poglavitnem vplivu, ki ga ima lahko ravnatelj na druge zaposlene. Le-ti namreč lahko pod slabim ravnateljstvom trpijo v ekonomskem, čustvenem in duhovnem smislu. Uslužnost za višje cilje in vizije združbe pa izhaja iz občutka ravnatelja za osebno uresničevanje in pripadnost združbi. Ravnatelji, ki sodelujejo pri oblikovanju učeče se združbe, se povsem naravno čutijo bolj pomembne.

Ravnatelj pa mora nastopati tudi kot *trener* in *mentor* svojim podrejenim (v fazi ustvarjanja znanja). To pomeni, da bo zaposlenim moral pomagati pri poglobitvi znanja o delovanju in organizaciji združbe. Zaposlene bo vzpodbujal k izražanju in razkrivanju lastnih idej, predpostavk in modelov, po katerih naj bi se podjetje pri poslovanju ravnalo. Nenazadnje, zaposlenim bo moral pomagati pri premagovanju ovir praznoverja, da bodo zaposleni sami začeli iskati nove možnosti in priložnosti.

4.5. Ravnatelj znanja kot samostojna funkcija v združbi

Učenje v združbah tako na ravni posameznikov, skupin ali združbe, ustvarja torej novo znanje v združbi. Za združbo, ki ravna z znanjem, je zaradi pomembnosti kontinuitete v procesu učenja in razvijanja koncepta učeče se združbe v prakso podjetja pomembno, da določi, kdo bo prevzel naloge ravnatelja znanja (»chief knowledge officer«). Ta bo vpeljal ravnateljstvo z znanjem v prakso združbe in bo odgovoren za izpeljavo vseh potrebnih sprememb.

Ravnatelj znanja (»knowledge manager«) torej ravna z znanjem v združbah in je človek, ki je zapisan novi filozofiji združbe. Primarna naloga ravnatelja znanja je spreminjanje znanja združbe v dobiček preko ravnateljstva z njenim znanjem. Druga pomembna naloga ravnatelja znanja pa je zgraditi novo, učečo se združbo in razviti infrastrukturo za skladiščenje in posredovanje znanja med zaposlenimi v združbi. Pri prvi je bolj pomemben človeški dejavnik v združbi, pri drugi pa gre bolj za vprašanje uporabe tehnoloških zmogljivosti v združbi. Vsekakor je potrebno ravnatežje med »mehkim in trdim« delom združbe, vendar večina ravnateljev znanja tega ravnatežja do danes še ni ujela v celoti (Guns, 1998, str. 315).

Ključne sposobnosti, ki jih mora razvijati ravnatelj kot ravnatelj znanja so (Guns, 1998, str. 316-317): (i) postavljanje lastnih pogajalskih okvirov in izhodišč za pogajanja z ravnateljem združbe (če ti dve vlogi v združbi ne »igra« ista oseba) ter v primeru konflikta interesov doseganje sprejemljivega dogovora za obe strani, (ii) dobre medosebne komunikacijske sposobnosti, (iii) strastni, vizionarski slog vodenja, (iv) poslovna ostroumnost, (v) strateško razmišljanje, (vi) pionirstvo pri uvajanju sprememb v združbi ter (vii) tesno sodelovanje z vsemi zaposlenimi v združbi.

Kot pomanjkljiva sposobnost ravnatelja kot ravnatelja znanja je možnost povezovanja znanja zaposlenih in tehnoloških zmogljivosti združbe s poslovno strategijo združbe, na katero ima

največji vpliv prav sam ravnatelj združbe. Zato lahko ugotovimo, da je za učinkovit proces uvajanja koncepta učeče se združbe najbolj koristno združiti obe vlogi – ravnatelja znanja in ravnatelja združbe – v eno funkcijo, funkcijo učečega se ravnateljstva.

Ključna odgovornost ravnatelja kot ravnatelja znanja v združbi je vzpostaviti proces spreminjanja znanja (zaposlenih) v končne rezultate združbe, pri čemer pa je pomembno omeniti tudi druge bolj specifične odgovornosti ravnatelja znanja kot samostojne vloge v združbi (Guns, 1998, str. 317):

- razvijanje in uvajanje novih zmogljivosti oziroma kapacitet (neprestano izboljševanje poslovnega načrta preko stopnjevanja intelektualnih sposobnosti zaposlenih in tehničnih zmogljivosti združbe, uporabljati najboljše prakse v kontaktu s strankami in ostalimi poslovnimi partnerji),
- zagotavljati ustrezno izrabo moderne tehnologije (kot je intranet, internet ali skladišča podatkov),
- upravljanje s patenti združbe preko ovrednotenja le-teh in aktivno vplivanje na neizkoriščena sredstva podjetja,
- uskladiščenje podatkov, sledenje informacijam ter plemenitenje zalog znanja v združbi,
- povezovanje zaposlenih preko notranjega informacijskega sistema, telekomunikacij in poslovno funkcijo ravnateljstva z znanjem,
- ovrednotenje izkušenj, sposobnosti, znanja in strokovnega znanja v sami združbi,
- zbiranje najboljših praks v poslovanju združbe,
- predvidevanje potreb po človeških kapacitetah za podporo vzdrževanja sistema ravnateljstva z znanjem.

To lahko pomeni, da ravnateljem znanja včasih niso priznane zasluge za njihovo trdo delo. Vendar je dober ravnatelj znanja pripravljen na to: ne potrebuje zaslug, zadostuje mu spoznanje, da je naredil spremembo.

Pomembno je tudi, s katerimi nalogami se bo ravnatelj znanja srečeval v prihodnosti pri ustvarjanju učeče se združbe. V nadaljevanju navajam pomembnejše med njimi kot jih navaja Guns (2001, str. 12-16) na podlagi raziskave med ravnatelji 25 podjetij v ZDA, ki so uvedla stanje učeče se združbe v svoje podjetje.

Prva naloga ravnatelja kot ravnatelja znanja je nedvomno *postavitev strateških prioritet pri ravnateljstvu z znanjem*. Pri tem gre za tesno sodelovanje med vrhnjim ravnateljstvom in postavljanje splošne strateške usmeritve tako na ravni združbe kot celote kot s tem povezanih prioritet ravnateljstva z znanjem. Med te aktivnosti uvrščamo (i) razvoj strateško usmerjenega ravnateljstva z znanjem, (ii) uporabo najboljših preteklih praktičnih izkušenj pri sklepanju novih poslov ter (iii) nenehno nadgrajevanje pristojnosti, spretnosti in veščin zaposlenih. Vsekakor se mora ravnateljstvo združbe odločiti za temeljito spremembo poslovnega programa, pri tem pa so orodja ravnateljstva znanja (on-line) postala vodilna in ključ do uspeha za doseg vseh treh ciljev.

Naslednja naloga, s katero se sooča ravnatelj znanja, je *vzpostavitev skladišča znanja (najboljših praks) in učinkovito delovanje le-tega*. To pomeni postaviti skladišče znanja iz polja nejasne avtoritete, saj zaposleni, ki vzpostavljajo bazo v strogem tehničnem smislu, niso neposredno podrejeni glavnemu ravnatelju. Skladišče znanja mora biti zgrajeno v sozvočju s poslovno strategijo združbe in najboljšimi praktičnimi izkušnjami v procesu delovanja združbe. Te najboljše praktične izkušnje so shranjene v skladišču znanja in na podlagi predelave le-teh sledijo različni učni programi, ki zagotavljajo kontinuiran kvalitetni razvoj intelektualnega potenciala združbe. Za vzpostavitev klasifikacije in implementacije preteklih praktičnih izkušenj pa je potrebno v združbi najti tudi poti oziroma načine za prepoznavanje delitve in implementacije teh najboljših praks.

Pridobivanje zaupanja glavnih ravnateljev in s tem razvijanja okolja za učni proces na ravni združbe postavlja v ospredje številne dogodke in procese, s katerimi ravnatelj znanja privablja pozornost ostalih ravnateljev v združbi. Med le-te aktivnosti sodijo (O'Dell, Grayson, 1998, str. 116):

- vzpostavitev učno-svetovalnih tabel v posameznih oddelkih,
- umestitev učnega dela v program dogodka, na katerem so predstavljeni najboljši dosežki združbe, vselej na očeh najvišjih ravnateljev združbe,
- zagotovitev mesta v timu za strateško planiranje,
- vzpostavitev merljivega, »just in time« treninga zaposlenih,
- povezovanje programov treningov s poslovnimi strategijami in potrebami združbe.

Pri *spreminjanju centrov za delitev mnenj in izkušenj v posvetovalne centre vseh udeležениh* je najbolj pomembno akumuliranje znanja notranjih in zunanjih udeležencev na eni strani, kot tudi preteklih in sedanjih izkušenj udeležencev v procesu delovanja združbe na drugi strani. Ravnatelj znanja pomaga ravnateljem iz različnih oddelkov (lahko tudi iz različnih združb) določiti, kaj v resnici želijo izvedeti v centru za delitev mnenj. S pomočjo različnih orodij raziskav lahko raziskovancem postavijo boljša, bolj inteligentna vprašanja, in s tem omogočajo kvalitetnejše izsledke iz različnih raziskav. Oddelek lahko vključi tudi ostale člane združbe oziroma partnerskih združb (če so le-te seveda že sodelovale v podobnih projektih), ali pa napoti naročnike v razne storitvene (združbe) servise, ali pa nenazadnje sam izpelje raziskavo za naročnika. Na koncu je pomembno, da ta oddelek zaprosi udeležene, da delijo svoje znanje z ostalimi v timu preko predaje lastnega končnega poročila ali z nasveti za naročnike s podobnimi težavami. Na takšen način se oddelek razvija in širi svoje interno znanje.

Vzpostaviti proces nadzora nad intelektualnim premoženjem pomeni za ravnatelja znanja vzpostavitev procesa za ocenjevanje, kako naj se nadzoruje intelektualna lastnina v združbi. V sklopu tega procesa so pomembne naslednje aktivnosti ravnatelja znanja:

- določiti, kakšen je trenutni nadzor nad intelektualno lastnino združbe,
- sodelovanje z vrhnjim ravnateljstvom, v smislu določanja kako naj bo intelektualna lastnina nadzorovana,
- planirati, kako ravnati z le-to lastnino,

- ugotoviti, kako razvijati novo in implementirati obstoječo intelektualno lastnino.

Nadalje je za ravnatelja znanja pomembno *pridobiti informacije o zadovoljstvu strank in partnerjev v čim krajšem odzivnem času*. To se lahko izvede preko standardiziranih vprašalnikov za stranke, ki so za sodelovanje v anketi ustrezno nagrajene. Informacije se zbirajo in obdelajo v oddelku ravnatelja znanja, nato sledi povratna informacija osebju, ki je v neposrednem stiku s strankami. Na tak način se razvije nenehno obnavljajoča se baza podatkov, ki sledi odnosu do strank na različnih stopnjah organizacijskega procesa. To omogoča tudi opredelitev »najboljših praktičnih izkušenj«, ki jo lahko posredujejo med druge enote v združbi. S temi dejanji oddelk pripravljajo podporo pri strateškem odločanju vrhnjega ravnateljstva, saj le-to lažje opredeli dejavnike, ki bodo vplivali na zgornjo oziroma spodnjo mejo poslovnih pričakovanj.

Izziv za ravnatelja znanja pa je nenazadnje *razširiti proces ravnateljstva z znanjem po vseh enotah decentralizirane združbe*, kljub dejstvu, da so lahko nekatere izmed njih locirane na različnih geografskih, jezikovnih ali kulturoloških področjih. V začetni fazi lahko prihaja do problemov v komuniciranju, saj predstavniki področij, ki ne govorijo jezika matične združbe, ne morejo slediti komunikaciji »on-line«, še zlasti ne, kadar se uvaja način delovanja združbe. Zato je bolje ločiti posamezne enote po področjih in postopno vpeljati ravnateljstvo z znanjem ter šele nato, nekajkrat letno, omogočiti »on-line« forum vseh enot ravnateljstva z znanjem.

4.6. Učeče se ravnateljstvo ali ravnatelj znanja

Proces učenja in ravnateljstva z znanjem vsekakor nima ustreznih rezultatov brez podpore s strani učečega se ravnateljstva. Ta mora razumeti potrebo po uporabi znanja, saj le tako lahko združba zagotovi ustrezno kreiranje, zbiranje, kodiranje, dostop in uporabo znanja. Ravnateljstvo mora oblikovati primerno organizacijsko strukturo, procese in kulturo. To se odraža v ustreznih sistemih nagrajevanja prenosa znanja, v odprtih komunikacijah in ustreznem stilu vodenja. Ustrezno ravnateljstvo se kaže v usmerjanju ljudi k skupni viziji ter oblikovanju združbe, kjer bodo ljudje neprestano širili svoje znanje in izkušnje. Tako se mora ravnatelj ne le naučiti, kako ravnati z znanjem in ga pridobiti, temveč tudi kako ravnati z ljudmi, ki to znanje imajo. Le tako lahko govorimo o učinkovitem in uspešnem procesu učenja ter ravnateljstvom z znanjem.

Pri vsem tem pa je potrebno izpostaviti pomanjkljivost ravnatelja znanja kot samostojne funkcije v združbi, zaradi česar je v nekaterih primerih bolje, da se vlogo ravnatelja znanja vključi v funkcijo ravnatelja združbe. Vsekakor gre pri ravnatelju združbe za intenzivnejši skupek integracijskih sposobnosti, ki mu omogočajo lažje planiranje, uveljavljanje in kontroliranje znanja na ravni združbe kot celote. Kakor ravnateljstvo združbe, tudi ravnateljstvo znanja nadzoruje širok spekter poslovanja in integrira vse pomembne dele v ta spekter z namenom, da bi uspešno izrabljali intelektualni kapital v poslovnih rezultatih. Na

primer, oddelek ravnanja z zmožnostmi ljudmi mora tesno sodelovati z oddelkom za informacijsko tehnologijo, predvsem v vzpostavljanju primerne baze podatkov ravnateljstva znanja, kar pa ni enostavna naloga. V bistvu se veliko število ravnateljev znanja še ni spoprijelo s to pomembno, integracijsko nalogo. Večina jih še vedno operira v starem delovnem okviru brez intenzivnejšega vključevanja v strateške usmeritve združbe. Velikokrat tudi zaradi izogibanja obveznosti in odgovornosti ostalih ravnateljev, bodisi na srednji ali najvišji ravni, ki premalo intenzivno pomagajo pri ustvarjanju primernih pogojev za vpeljavo učeče se kulture združbe v prakso podjetja.

V nekaterih primerih pa tudi zasledimo, da vrhnje ravnateljstvo le začasno najame zunanje svetovalce, za pomoč pri vzpostavitvi pogojev za ravnateljstvo z znanjem, nato pa sami prevzamejo kontrolno nad izvajanjem procesa na ravni združbe. Tako se v podjetjih le občasno pojavi potreba po vlogi ravnatelja znanja kot samostojni funkciji, za njeno stalnost je največkrat ključnega pomena velikost podjetja, preko katere raste tudi delovno področje ravnatelja znanja. Da pa ravnatelj znanja lahko kontrolira in uravnava zapleten proces ravnateljstva z znanjem, so mu tu v veliko pomoč številne nove tehnologije, kot so spletne tehnologije (internet ali intranet), tehnologije poslovne inteligence (skladiščenje podatkov – data warehousing, rudarjenje – data mining), tehnologije kot podpora sodelovanju (groupware – Lotus Notes) in tehnologije za odkrivanje ter urejanje znanja (sistem za podporo odločanja, sistem za upravljanje dokumentov) (Pirc, 2000, str. 20).

Vsekakor pa je pri dilemi samo učeče se ravnateljstvo ali ravnateljstvo znanja kot samostojna funkcija bistveno spoznanje, da ravnateljstvo z znanjem ne glede na obliko izbirska na površje najboljši v zaposlenih in se jim nato umakne – pusti jim, da postanejo še boljši.

5. PRAKTIČNI POGLED NA RAVNATELJEVANJE V UČEČIH SE ZDRUŽBAH

Temelj preobrazbe podjetja predstavlja zavedanje ravnateljstva o pomembnosti znanja za konkurenčno soočenje podjetja z izzivi globalizacije. Transformacija klasične vloge ravnatelja omogoči spremembo struktur, procesov in kulture združbe v učeče se podjetje. Pogoj je zaveza ravnateljstva v strateških dokumentih, ki se na praktični ravni odraža z opredelitvijo potrebnih znanj in njihovih nosilcev, v uporabi raznovrstnih načinov pridobivanja, hranjenja in distribucije znanja ter v razvoju potrebnih podpornih okolij.

Preobrazba klasičnega podjetja v učeče se podjetje je proces, ki traja več let. Za uvajanje koncepta učeče se združbe obstajajo različne poti. Za vse pa je značilno, da se mora preobrazba začeti na strateškem nivoju z opredelitvijo koncepta učeče se združbe v viziji, ciljih in strategiji podjetja, kar se posledično odrazi v spremembah organizacijske strukture, procesov in organizacijske kulture. Na izvedbeni ravni mora podjetje ustvariti potrebna podporna okolja, ki vzpodbujajo tako neprestano učenje kot izmenjavo znanja, timsko delo, inovativnost, sistemsko

mišljenje, osebno rast posameznika ali ustvarjalno sodelovanje vseh zaposlenih (Pfeffer, Sutton, 2000, str. 262).

V nadaljevanju predstavljam tako nekaj praktičnih vidikov vpeljevanja koncepta učeče se združbe v prakso podjetja in vlogo ravnateljevanja pri tem. V *Samsungu* so konstantni inovacijski proces na podlagi izkoriščanja znanja znotraj in zunaj podjetja v prakso podjetja vpeljali zunanji svetovalci v tesnem sodelovanju z ravnateljstvom podjetja. *Ernst & Young* je primer mednarodnega storitvenega podjetja, ki ima jasno opredeljeno nalogo samostojne funkcije ravnatelja znanja, *Microsoft* pa nam bo služil kot primer proizvodnega podjetja, kjer predstavlja ravnateljevanje z znanjem že dvajset let osnovo za prednost pred tekmeci. Med slovenskimi podjetji sem se odločil za predstavitev *Trima* iz Trebnjega (proizvodno podjetje) in *Zavarovalnice Triglav – Območne enote Murska Sobota* (storitveno podjetje). Slednja izstopata v slovenskem prostoru, saj sta med pionirji uvajanja koncepta učeče se združbe v prakso podjetja in med najboljšimi na tem področju.

5.1. Samsung

Podjetje *Samsung* je veliko mednarodno proizvodno podjetje (v letu 2002 je njegov letni prihodek znašal 40 mrd. USD) (Investor relations: Financial Summary, 2003, str. 1), katerega osnovna dejavnost je proizvodnja zabavne elektronike in drugih najrazličnejših elektronskih naprav. Zaradi ostre konkurence, ki vlada v tej panogi, je že relativno zgodaj (v začetku devetdesetih) začelo z ravnateljevanjem znanja baziranim na konstantnem inovacijskem procesu. Le-ta za podjetje predstavlja središčno orožje proti konkurenci, kar se izkaže za lepo prednost, saj druge družbe ne morejo posnemati njihovih izdelkov v realnem času. Že od začetne stopnje (1990) vpeljevanja tega procesa je ravnateljstvo podjetja obdržalo privzeto napredno uporabo najsodobnejših informacijskih orodij (SAP R3) namesto vpeljave lastnega sistema oziroma procesa akumuliranja inovacij v podjetju. Poleg tega je ravnateljstvo podjetja upoštevalo naslednje pomembne dejavnike, ko je vzpostavljalo ravnateljevanje z znanjem osredotočeno na neprestanih inovacijah: (i) značilnosti učnega procesa na ravni združbe pri implementaciji ravnateljevanja z znanjem, (ii) socio-kulturne dejavnike in organizacijsko kulturo pri pridobivanju in shranjevanju novega znanja (Jang et al., 2002, str. 480-482).

Učni proces je za podjetje predstavljal znanje in informacije, ki so hkrati vložek inovativnega procesa samega ter temelj inovativne prakse procesa. Vrednost učnega procesa se v podjetju kaže kot skupek povišane ravnateljeve učinkovitosti, skrajšanje časa namenjenega vodenju (»reduction of lead-time«) in zmanjšanje stroškov iskanja informacij, s čimer vsekakor naraste konkurenčnost podjetja.

V podjetju je velika zaloga informacij in znanja generirana kot rezultat vpeljave inovacijskega procesa v prakso podjetja na vseh ravneh. Rezultat inovacijskega procesa tako vključuje različne vrste znanja, kot na primer znanje o samem procesu, znanje o vsebini in tehnikah poslovanja, znanje o odnosu med naravo poslov in ljudmi, ki skrbijo za posel, vedeti kaj, vedeti

kje, vedeti kako, in tako naprej. Te vrste znanja se istočasno avtomatsko ažurirajo. V podjetju prav tako znanja ne hranijo na papirju, temveč se avtomatsko shranjuje v elektronskem sistemu shranjevanja znanja. Toda znanje, ki ne more biti shranjeno v tem sistemu, tako kot rezultati inovacijskega procesa v povezavi z vedeti-kako, je selektivno registrirano preko sistema znanja »monitor«. Znanje shranjeno v skladišču znanja je »on-line« dostopno vsem zaposlenim, ki ga želijo uporabljati. Pri tem je potrebno opozoriti, da za celoten proces ravnanja z znanjem skrbi najvišje ravnateljstvo v podjetju v sodelovanju z zunanjimi svetovalci. V podjetju tako nimajo specifično opredeljene funkcije ravnatelja znanja, pač je njegova vloga del delovnih nalog ravnateljstva v podjetju.

Ravnateljstvo podjetja prav tako organizira številne forume prenosa znanja, na primer forum delitve znanja in forum najboljše izkušnje iz prakse, kjer so predstavljene nove oblike znanja v podjetju in prikazane pozitivne izkušnje iz prakse podjetja. Na teh forumih se znanje, ki je povezano z inovativnim ravnanjem z znanjem, deli med vse ravnatelje v različnih podružnicah multinacionalke, ki so aktivni na različnih lokacijah preko celotne države ali celo sveta. Delujejo pa seveda v podobnih funkcijah in imajo podobne naloge v podružnici. Še več, s to interaktivno prakso v bistvu povečujejo svojo produktivnost in nenehno iščejo razloge za inovativno ravnanje z znanjem podjetja kot celote.

5.2. Ernst & Young

Podjetje *Ernst & Young* je eno izmed »velikih šest« (v letu 2002 je njegov letni prihodek znašal 10 mrd. USD) (A Commitment to Quality, 2003, str. 1), ki ponujajo svetovanje v zvezi s finančnim, računovodskim in davčnim svetovanjem. Svetovalna praksa v podjetju zajema štiri ključne procese: prodajo, usluge dostave, ravnanje z zaposlenimi in znanjem. Do leta 1995 je ta strategija znanja bila formalizirana v t.i. sistemu prodajnih izkušenj in pristopov do strank (»Accelerated Solutions Environment«), ki je zajemal aplikacijo znanja, modelov in pristopov do strank ter situacij, v katerih so se prodajalci pogosto nahajali. Proces ravnanja z znanjem se izvaja s pomočjo različnih centrov, in sicer skozi »Center za Poslovne inovacije«, kjer se ustvarja novo znanje, skozi »Center za Poslovno tehnologijo«, v katerem poteka prekodiranje znanja v metode in avtomatizirano orodje primerno za nadaljnje učenje. Nazadnje pa se v »Centru za Poslovno znanje« zbira in shranjuje informacije in znanje, ki se nahaja v podjetju. Zaradi ravnanja z omenjenimi centri je najvišje ravnateljstvo podjetja ustvarilo samostojno delovno mesto vodilnega ravnatelja znanja z naslednjo jasno opredeljeno nalogo: pregled nad procesom in tehnologijami povezanimi s prenosom in kodiranjem znanja. Prav tako je bilo ustvarjenih tudi nekaj visoko rangiranih timov, ki so imeli pregled nad pretokom znanja v podjetju (McCambell et al., 1999, str. 176). Da pa bi lahko ravnatelj znanja sledil spremembam pri konceptu ravnanja z znanjem, so ravnatelji v podjetju ocenjeni, podatki pa se shranjujejo v skladišču znanja kot pomembne izkušnje iz prakse podjetja.

Zaradi široke geografske distribucije baze znanja podjetja in njenih poslovnih enot, je morala informacijska tehnologija omogočati vsem zaposlenim uporabo uskladiščenega znanja. Lotus

Notes je bil izbran kot primarna tehnološka platforma za zajemanje in razslojevanje internega znanja, s tem pa so postale dostopne za različne delovne skupine posameznikov baze podatkov, kakor tudi ključne (prekoderane) pretekle izkušnje podjetja.

Pri podjetju Ernest & Young torej lahko zaznamo nenehen napredek v ravnanju z znanjem, toda še vedo ostajajo pred ravnanjem podjetja naslednji izzivi: (a) vgraditi znanje v nenehno spreminjajočo se tehnološko okolje in (b) vzpostavljati podporo bazi znanja z večanjem njene uporabnosti.

5.3. Microsoft

Že več kot dvajset let je *Microsoft* v prednosti pred konkurenco (v letu 2002 je njegov letni prihodek znašal 33 mrd. USD) (MSFT Investor relations: Annual Reports, 2003. str. 1), predvsem zaradi znanja in sposobnosti inovativnega razmišljanja zaposlenih. Slednji posedujejo visoko stopnjo sposobnosti absorbiranja hitrih sprememb na trgu tehnologije. Microsoftova IT skupina je tako veliko investirala v definiranje in način ohranjanja pridobljenega znanja v podjetju.

V Microsoftu za reševanje vprašanj v zvezi z ravnanjem z znanjem skrbijo programski ravnatelji (lahko bi jim rekli ravnatelji znanja). Cilj teh ravnateljev je ustvariti »on-line« bazo preteklih izkušenj in znanja za različne oddelke in zaposlene. Projekt vzpostavitve »on-line« baze preteklih izkušenj (»skills planning development« - SPUD) se ni osredotočal le na vstopno količino podatkov, temveč na informacije in znanje, ki so potrebne za ohranjanje konkurenčnosti na določenem delovnem mestu. Pet glavnih značilnosti projekta je bilo: (i) razvoj strukture tipov in nivojev pristojnosti, (ii) definiranje sposobnosti potrebnih za določeno delovno mesto, (iii) ocenjevanje posameznikov na določenih delovnih mestih, ki bazirajo na specifičnih značilnostih, (iv) implementacija pristojnosti v »on-line« model pristojnosti povezan z razpoložljivo količino znanja. V nadaljevanju so našteje komponente še podrobneje opisane (McCambell et al., 1999, str. 175-177):

- *razvoj strukture tipov in nivojev pristojnosti*: v razvoju te strukture je Microsoft razvil 4-nivojski tip hierarhije, in sicer: (i) nivo osnovne spretnosti, (ii) nivo lokalnih spretnosti, potrebnih za določeno delovno mesto, (iii) nivo globalne spretnosti, ki so prisotne v vseh zaposlenih na določenem delovnem mestu in (iv) nivo univerzalne spretnosti, ki so prisotne v vseh zaposlenih znotraj določenega podjetja.
- *definiranje pristojnosti potrebnih za določeno delovno mesto*: v zbiranju pristojnosti ter delovnih mest je Microsoft razvil vzorec za merjenje pristojnosti, po katerem povprečni zaposleni vsebuje določeno število pristojnosti pri opravljanju svojega dela.
- *ocenjevanje posameznikov na določenih delovnih mestih, ki bazirajo na specifičnih pristojnostih*: cilj tega procesa je bil oblikovanje paketa pristojnosti za vsako delovno

mesto, ki bi ga lahko uporabljali v celotnem podjetju, z namenom izbiranja članov za delo na projektih.

- *implementacija pristojnosti »on-line« sistema:* SPUD zajema izgradnjo »on-line« sistema, ki bi vseboval strukturo pristojnosti, ocenjevanje sistema samega in baz podatkov ter nivoje pristojnosti za zaposlene.
- *implementacija pristojnosti v »on-line« model pristojnosti povezan z razpoložljivo količino znanja:* Microsoftov cilj je bil zmožnost priporočati ne samo specifičen seminar, temveč tudi specifičen material ali segment seminarja, ki bi merila na določeno stopnjo pristojnosti.

V primeru Microsofta je očitno, da uspešnost procesa ravnateljevanja z znanjem zahteva timsko delo vseh zaposlenih v podjetju. Za uspešno reševanje tekočih vprašanj pri vpeljevanju procesa ravnateljevanja znanja pa je posebej zadolženo ravnateljstvo znanja, za katere čas in viri za zbiranje znanja pomenijo osnovo za primeren model ocenjevanje dela zaposlenih v podjetju.

5.4. Trimo Trebnje

Trimo je sodobno organizirana in visoko tehnološko usposobljena delniška družba s sedežem v Trebnjem. Ukvarja se z inženiringom in montažo gradbenih objektov. Med najpomembnejše proizvode podjetja sodijo jeklene montažne zgradbe, jeklene konstrukcije, fasade, strehe, kontejnerji in zvočno-izolacijski sistemi. Njegov prihodek na letni ravni je v letu 2001 znašal 14,5 mrd SIT (Info točka, 2003, str. 1).

Ravnateljstvo v podjetju razmišlja celovito in se zaveda, da so prav odlično usposobljeni in prizadevni strokovnjaki pripeljali podjetje med priznana in razpoznavna evropska podjetja, zato razvija potencialne vsakega zaposlenega, mu omogoča pridobitev novih znanj in mu nudi ugodne razmere za razvoj in kreativnost. Na podlagi osebnih intervjujev zaposlenih s kadrovske službe in vodij posameznih oddelkov, kjer zaposleni povejo, katerih znanj jim primanjkuje, strokovne službe pa, katera znanja bodo zanje prednostna, pripravijo letne načrte izobraževanja. Izobraževanje je vezano na konkretne projekte, več kot polovico se ga izvede v prostem času. Znanje in inovativnost, izpolnjevanje zahtev kupcev in doseženi rezultati dela so tudi bistveni dejavniki za napredovanje.

Tako visoka izobrazbena struktura predstavlja strošek, ki ga je možno povrniti le, če se vse znanje v podjetju usmeri v doseganje glavnega cilja podjetja. Zato je ravnateljstvo v podjetju jasno definiralo, kakšne zaposlene želi imeti in ključnih 15 definicij pravega »trimovca« tudi zapisalo v Trimo standardih. Pravi »trimovec« ima naslednje lastnosti: (a) je zaposlen v Trimu, ker mu je to izziv za poklicno in osebno rast, (b) je osebno odgovoren za uspeh in neuspeh podjetja, (c) prevzema pobudo za osebni razvoj, razvoj oddelka in podjetja, (d) je dovzeten za spremembe, ki mu pomenijo izziv, ne ovire, (e) je točen in se drži dogovorov, (e) ne zapravlja časa in denarja, je občutljiv za stroške, (f) je strokoven in odgovoren za svoje delo, (g) je

vztrajen in discipliniran, (h) je osebno urejen, (i) je vključen do sodelavcev, strank in podjetja in ne širi govorice, (j) je pošten, (k) je samozavesten in verjame v svoje sodelavce, (l) je dober organizator lastnega dela, (m) je pobudnik vsaj ene izboljšave na leto, (n) je ponosen, da je »trimovec« (Trimo dobil priznanje na poti k učečemu se podjetju, 2003, str. 1).

Za učinkovit prenos informacij v podjetju skrbijo stalne in začasne delovne skupine. Stalne delovne skupine so kolegij glavne direktorice, strokovni svet za razvoj izdelkov in tehnologij, koordinacijski svet za proizvodnjo ter svet za trženje, ki se sestajajo vsak teden. Ta skupina predstavlja tudi učeče se ravnateljstvo podjetja, ki skrbi za nemoten proces ravnateljstva z znanjem združbe. Pri tem lahko izpostavim, da vlogo ravnatelja znanja igrajo glavna direktorica, kadrovski direktor ter vodja strokovnega sveta. Po drugi strani je v podjetju veliko več začasnih delovnih skupin, ki se določajo v okviru razvojnih nalog.

Leta 1995 so v podjetju začeli izvajati projekt, ki so ga poimenovali proces kontinuiranih izboljšav (PKI) in naj bi zaposlene spodbudil k dajanju pobud in predlogov za izboljšave. Od zaposlenih na strokovnih delovnih mestih, teh pa je v podjetju večina, se pričakuje, da vsaj enkrat letno predstavijo novo idejo, predlog ali projekt. Vsak predlog potrdi kolegij direktorice, nato pa zaposleni sami oblikujejo tim pet do osem članov, ki obvladajo različna, idejno povezana področja. Na koncu predlagane rešitve v obliki projektne naloge predstavijo ravnateljstvu podjetja. S tem se tudi zaposleni neposredno vključijo v proces ravnateljstva z znanjem, predvsem sodelujejo pri ustvarjanju novega znanja v podjetju. Za prenos in kontrolo znanja v podjetju pa skrbi prej omenjena skupina.

Mnoga podjetja imajo v svoji strategiji napisano, da so zaposleni njihova glavna konkurenčna prednost, pa tega v praksi ne izkazujejo. Primer Trima kaže, da strategije, vizije in ciljev ni dovolj samo zapisati, ampak je treba na njihovi osnovi postaviti ključne sisteme in principe, ki bodo omogočali, da se strategija udejanji tudi v praksi. Te sisteme je nato potrebno pripeljati do vsakega zaposlenega v podjetju ter jih usmeriti h ključnemu cilju podjetja. Potrebno se je zavedati, da se v zaposlenih skrivajo neizčrpne rezerve v znanju podjetja, zato so vsi sistemi v podjetju usmerjeni k izkoriščanju znanja (ravnateljstvo z znanjem) in stalnem izobraževanju vseh zaposlenih.

5.5. Zavarovalnica Triglav – OE Murska Sobota

Stopnjevanje konkurence, vedno bolj kompleksen način našega življenja in s tem povezana tveganja so narekovali tudi zavarovalnicam organizacijsko kulturo, kjer hitro prilagajanje okolju in spremembe znotraj podjetja postanejo stalnica. Tudi v najmanj razvitem okolju, kot je pomurska regija, se je bilo potrebno lotevati najsodobnejših metod za ravnateljstvo v podjetju, še posebno, če so želeli preživeti in biti uspešni. Pri tem so še posebno ponosni na t.i. ravnateljstvo z znanjem, ki ima ključni pomen za podjetje.

Osnovno vodilo ravnateljstva v poslovni enoti je odprtost v okolje. To pomeni, da ravna družbeno odgovorno in je občutljivo za dogajanja v okolici. V ospredju so vedno ljudje. Poudarek dajejo graditvi partnerskih odnosov in si s svojimi zaposlenimi prizadevajo prisluhniti potrebam strank. Za spremembo podjetja v učečo se združbo so bile ključne organizacijske spremembe in spremembe kulture, ki so bile tudi podprte z ustreznimi spremembami v stilu ravnateljstva. Najpomembnejša je bila reorganizacija za popoln servis v letu 1999, njen cilj pa je bil zmanjšanje stroškov poslovanja in hkrati izpolnjevanje servisiranja strank z optimalnimi obremenitvami prodajnih zastopnikov. Povečanje števila prodajnih zastopnikov za polovico, je pripomoglo k temu, da so zaposleni v internih podpornih službah bili boljše usposobljeni za trženje. Nenehno pa je bila pozornost usmerjena tudi na usposabljanje zaposlenih. Tako se je v letu 2000 vsak posameznik v povprečju usposabljal 37 ur. Za doseženo stopnjo razvoja učečega se podjetja in nadpovprečne poslovne rezultate je Zavarovalnica Triglav d.d. OE Murska Sobota v letu 2000 prejela tudi priznanje »Na poti k učečemu se podjetju« (Češnovar, 2003a, str. 1).

V poslovni enoti je za ravnateljstvo z znanjem odgovorno učeče se ravnateljstvo, seveda v sodelovanju z vsemi zaposlenimi v podjetju. Torej je vloga ravnatelja znanja vsebovana v funkciji ravnatelja poslovne enote. Značilno za poslovno enoto je spoznanje, da ne skrbi za povezovanje znanja samo svojih zaposlenih temveč celotne regije. V nekem smislu ravnateljstvo z znanjem celotne regije. Vse informacije o »lokaciji« znanja se zbirajo na njihovi spletni strani in so dostopne vsem zainteresiranim (ravnateljem) v pomurski regiji (Hierarhija v podjetjih ne omogoča rasti, 2003, str. 1).

Ključne ugotovitve praktičnih primerov so, da je pri prenosu znanja v prakso ključna vloga ravnateljstva, ki mora preko elementov strateškega ravnateljstva oblikovati temu primerno organizacijsko strukturo, procese in kulturo. V praksi se to odraža v ustreznih sistemih nagrajevanja prenosa znanja in v odprtih komunikacijah, na kar poleg ustreznih procesov odločilno vpliva tudi stil ravnateljstva. Kot ključne oblike prenosa znanja lahko navedem različne oblike obveznih poročil s seminarjev, redne sestanke in zapisnike, interne trenerje usposobljene za prenos znanja, različne oblike internih knjižnic in spodbujanje ter evidentiranje samoizobraževanja. Končujem z ugotovitvijo, da so za slovenska podjetja, ki uvajajo koncept učeče se združbe v prakso podjetja, značilni interni trenerji (lahko ravnatelji združbe ali vodje kadrovskega oddelka), ki nekako uveljavljajo ravnateljstvo z znanjem, za planiranje in kontrolo le-tega pa v večini primerov skrbi učeče se ravnateljstvo podjetja.

6. SKLEP

Danes v času hitrih sprememb je sposobnost preživetja združbe odvisna predvsem od relativne kakovosti znanja v njej glede na konkurenco. S podjetniškega vidika je pomembno predvsem znanje, katerega cilj ni ugotavljanje, kaj je prav, temveč, kaj deluje bolje v konkurenčnem smislu. Vse večji pomen znanja v združbah seveda sproža potrebo po sistematičnem pristopu k ravnanju z znanjem. V kolikšni meri bo ta nova paradigma v združbo uspešno uvedena, je odvisno predvsem od učečega se ravnanja združbe. Poleg tega bo le-to moralo prilagoditi organizacijsko strukturo združbe in ustvariti ustrezno kulturo v združbi. Nenazadnje pa bo dolgoročno v podjetjih potrebno organizirati samostojno funkcijo ravnanja z znanjem, ki bo lahko še bolj sistematično in dosledno planiralo, organiziralo, vodilo in kontroliralo znanje na ravni združbe.

Ravnatelji prihodnjega obdobja bodo imeli drugačno paleto sposobnosti – tako, ki se bo lahko merila z vse močnejšo svetovno konkurenco. Poleg tega, da bodo ravnatelji v prihodnosti dobri organizatorji, kadrovalci, delegatorji, komunikatorji, motivatorji, timski vodje in pogajalci, bodo za nove ravnatelje v prihodnosti bistvene tudi »mehke« veščine, ki temeljijo na obvladovanju odnosov. Zgolj tehnična podkovanost ne bo več dovolj. Da bodo ravnatelji v globalnem gospodarstvu lahko uspešni, bodo morali dobro poznati socialno-ekonomsko in politično ozračje. Da bi lahko razumeli, kaj se dogaja okoli njih, pa bodo morali poznati vsakovrstno komunikacijo. Ravnatelji prihodnjih združb se bodo morali znati odpovedati udobju in se prilagoditi drugačni realnosti. Eno od znamenj te sposobnosti je znanje več kot enega jezika.

Najpomembnejše odgovornosti, ki jih bodo nosili bodisi ravnatelji kot ravnatelji znanja bodisi ravnatelji znanja kot samostojna funkcija v združbi, bodo: (i) razvijanje in uvajanje novih zmogljivosti oziroma kapacitet, (ii) zagotavljanje ustrezno izrabo moderne tehnologije (kot je intranet, internet ali skladišča podatkov), (iii) upravljanje s patenti združbe in aktivno vplivanje na neizkoriščena sredstva podjetja, (iv) uskladičenje podatkov, sledenje informacijam ter plemenitenje zalog znanja v združbi, (v) povezovanje zaposlenih preko notranjega informacijskega sistema, telekomunikacij in poslovno funkcijo ravnanja z znanjem, (vi) ovrednotenje izkušenj, sposobnosti, znanja in strokovnega znanja v sami združbi, (vii) zbiranje najboljših praks v poslovanju združbe, (viii) predvidevanje potreb po človeških kapacitetah za podporo vzdrževanja sistema ravnanja z znanjem.

Glavna ugotovitev moje diplomske naloge je ta, da bo v prihodnosti učeče se ravnanje združbe nujno potrebno za obstoj gospodarske družbe, pri tem pa si bo lahko pomagalo z ravnateljem znanja kot samostojno funkcijo. Vzpostavljati koncept učenja na ravni združbe pomeni vračati se k osnovnim vrednotam zdrave združbe, kjer je najpomembnejši človek. Marsikje so meje tehnične in tehnološke racionalizacije že tako močno presežene, da je ustvarjanje dodatne prednosti pred konkurenti možno le z vzpostavljanjem takšne kulture podjetja, ki bo omogočala odprto in sproščeno komunikacijo med zaposlenimi in ravnateljstvom, kjer bo

odkritost, zaupanje in timsko delo nadvladalo osebne ambicije posameznikov. Zato se v literaturi vse bolj pojavlja in širi ideja o prenašanju odgovornosti in pristojnosti odločanja na nižje nivoje. Praktični primeri v tem diplomskem delu nazorno opisujejo ta način razmišljanja. Nujno je, da zaposleni postanejo del velikega kolektiva oziroma tima in da ta cilj ne ostane le strategija, temveč postane resničnost. Delo v združbi, ki bo usmerjena k doseganju skupnih ciljev, daje ljudem tudi občutek, da so koristni. Kaj pomeni biti koristen, je zelo subjektivno določeno, vendar povezano s cilji in pobudami, ki posameznika ženejo k preseganju svojih običajnih sposobnosti. Iskanje svoje koristnosti – in pomena – določa življenjsko pot posameznika, zato vpliva tudi na življenje v združbi. To pa pred učeče se ravnatelje postavlja izziv: kako najti pomen oziroma cilj, ki ga bodo posamezniki iz različnih kulturnih okolij sprejeli za pomembnega in jih bo za delo motiviral bolj kot zgolj ustvarjanje čim večjega dobička tako na ravni posameznika kot združbe.

LITERATURA

1. Argyris Chris, Schön Donald A.: Organizational Learning II. Reading : Addison-Wesley Publishing, 1996. 205 str.
2. Baruch Yackley.: No Such Thing as a Global Manager. Business Horizons, Cheltenham, 45 (2002), 1, str. 36-42.
3. Bernik Mojca, Florjančič Jože, Rajkovič Vladislav: Upravljanje z znanjem in uporaba informacijskih tehnologij. Organizacija, Ljubljana, 35 (2002), 8, str. 473-477.
4. Bhatt Ganesh D.: Knowledge Management in Organizations : Examining the Interaction Between Technologies, Tehniques and People. Journal of Knowledge Management, Chichester, 5 (2001), 1, str. 68-75.
5. Čater Tomaž: Management znanja kot pripomoček za razvijanje konkurenčne prednosti podjetja. IB revija, Ljubljana, 35 (2000), 1, str. 76-85.
6. Čater Tomaž: Znanje kot vir konkurenčne prednosti in managementa znanja. Naše gospodarstvo, Maribor, 46 (2000a), 4, str. 505-520.
7. Češnovar Tone: Tiho znanje – velik kapital v podjetju. Ljubljana : Inštitut za učeče se podjetje, 2003. 2 str.
8. Češnovar Tone: Stili vodenja v učečem se podjetju. Ljubljana : Inštitut za učeče se podjetje, 2003a. 2 str.
9. Davenport Thomas H.: Ten Principles of Knowledge Management and Four Case Studies. Knowledge & Process management, Cheltenham, 4 (1997), 3, str. 187-208.
10. Davenport Thomas. H. in Prusak Laurence: Working Knowledge : How Organizatios Manage What They Know. Boston (Massachusetts): Harward Business School Press, 1998. 199 str.
11. Dixon Nancy M.: The Organizational Learning Cycle : How We Can Learn Collectively. Cambridge : McGraw-Hill Book Company, 1999. 240 str.
12. Davis M. C.: Knowledge Management : Information Strategy. The Executive's Journal, Oxford, 15 (1998), 1, str. 11-22.
13. French Wendell L., Bell Cecil H. Jr.: Organization Development. New Jersey: Prentice-Hall, 1995. 368 str.
14. Garvin David A.: Building a Learning Organization. Harvard Business Review, Boston, 65 (1998), 4, str. 47-80.
15. Guns Bob: The Chief Knowledge Officer's Role. Journal of Knowledge Management, kraj, 1 (1998), 4, str. 315-319.
16. Jang Seungkwon et al.: Knowledge Management and Process Innovation : The Knowledge Transformation Path in Samsung SDI. Journal of Knowledge Management, Chichester, 6 (2002), 5, str. 479-485.
17. Lipičnik Bogdan: Učenje hitrejše od izobraževanja. Organizacija, Ljubljana, 34 (2001), 6, str. 338-340.
18. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 367 str.

19. Ložar Borut: Značilnosti slovenskega managerja kot voditelja ljudi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 91 str.
20. McCambell Atefeh S., Clare M. Linda, Gitters Scott H.: Knowledge Management : The New Challenge for the 21st Century. Journal of Knowledge Management, Chichester, 3 (1999), 3, 172-179 str.
21. Možina Stane: Organizacija, ki ustvarja, akumulira in uporablja znanje. Organizacija, Ljubljana, 34 (2001), 6, str. 341-343.
22. Možina Stane et. al.: Management : nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002. 872 str.
23. Nonaka Ikujiro: The Knowledge-Creating Company. Harvard Business Review, Boston, 65 (1998), 5 str. 21-46.
24. Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka: The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York : Oxford University Press, 1995. 284 str.
25. O'Dell Carla, Grayson Jackson C. J., Jr.: If Only We Knew What We Know : The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice. New York : The Free Press, 1998. 238 str.
26. Penger Sandra: Učeče se podjetje – koncept prihodnosti tudi za manjša podjetja. Finance, Ljubljana, 8 (2002), 115, str. 18.
27. Perez-Bustamante G.: Knowledge Management in Agile Innovative Organizations. Journal of Knowledge Management, Chichester, 3 (1999), 1, str. 6-17.
28. Pfeffer Jeffrey, Sutton Robert I.: The Knowing-Doing Gap : How Smart Companies Turn Knowledge into Action. Boston : Harvard Business School Press, 2000. 314 str.
29. Pirc Aleša S.: Učenje združbe in ravnanje z znanjem. Finance, Ljubljana, 6 (2000), 147, str. 20.
30. Pirc Aleša S.: Pomen ravnateljeve vloge pri oblikovanju ustrezne kulture za ravnanje z znanjem. Organizacija, Ljubljana, 34 (2001), 6, str. 344-346.
31. Pirc Aleša S.: Učenje združbe v procesu sodelovanja z zunanjimi udeleženci. Organizacija, Ljubljana, 35 (2002), 6, str. 371-373.
32. Pirc Aleša S.: How Leaders Can Create Knowledge Supporting Culture. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002a. 10 str.
33. Rant Melita: Sposobnost uspešnega učenja – jedro konkurenčne prednosti podjetja v negotovem okolju. Organizacija, Ljubljana, 34 (2001), 6, str. 347-349.
34. Rozman Rudi: Ravnanje z znanjem in organizacija. Organizacija, Ljubljana, 34 (2001), 6, str. 350-352.
35. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
36. Rozman Rudi, Sitar Aleša Saša: Knowledge Management and Organization. Fifth International Conference on Management of Innovative Technologies (MIT), Piran : Založba, 2001. 14 str.
37. Rowley Jennifer.: What is Knowledge Management. Library Management, Homewood, 20 (1999), 8, str. 416-419.

38. Selan Miha: Organizacijsko učenje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 110 str.
39. Soliman Fawzy, Spooner Keri: Strategies for Implementing Knowledge Management : Role of Human Resources Management. Journal of Knowledge Management, Chichester, 4 (2000), 4, str. 337-345.
40. Vinazza Andrejka: Pomen učenja in znanja v združbah. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001, 44 str.
41. Von Krogh George, Ichijo Kazuo, Nonaka Ikujiro: Enabling Knowledge Creation. Oxford : Oxford University Press, 2000. 292 str.
42. Yahya Salleh, Goh Wea-Keat.: Managing Human Resources Toward Achieving Knowledge Management. Journal of Knowledge Management, Chichester, 6 (2002), 5, str. 457-468.
43. Young David W.: The Six Levers for Managing Organizational Culture Business Horizons. Journal of Knowledge Management, Chichester, 4 (2000), 9, str. 2-13.

VIRI

1. Hierarhija v podjetjih ne omogoča rasti. [URL: <http://www.pomurje.net/triglav/press/>], 5.5.2003.
2. Infed.org : Peter Senge and the Learning Organization. [URL: <http://www.infed.org/thinkers/senge.htm>], 1.2.2003.
3. Info točka. [URL: <http://www.trimo.si/client/index.php>], 5.5.2003.
4. Spletne strani Inštituta za učeče se podjetje. [URL: <http://www.i-usp.si/slo/clanki/>], 5.5.2003.
5. Trimo dobil priznanje na poti k učečemu se podjetju. [URL: <http://www.trimo.si/client/index.php>], 5.5.2003.
6. Zavarovalnica, ki ji stranke zaupajo. [URL: <http://www.pomurje.net/triglav/press/>], 5.5.2003.
7. Investor relations: Financial Summary. [URL: <http://www.samsung.com/AboutSAMSUNG/InvestorRelations/FinancialInformation/index.htm/>], 2.6.2003.
8. MSFT Investor relations: Annual Reports. [URL: <http://www.microsoft.com/msft/ar.mspx/>], 2.6.2003.
9. A Commitment to Quality. [URL: http://www.ey.com/global/content.nsf/US/About_Ernst_Young_-_Overview], 2.6.2003.

ANGLEŠKO-SLOVENSKI SLOVAR UPORABLJENIH IZRAZOV

A

Accelerated Solutions Environment - sistem prodajnih izkušenj in pristopov do strank

C

Chief Knowledge Officer - ravnatelj znanja

Chief Learning Officer - ravnatelj znanja

D

Data Warehousing - skladiščenje podatkov

H

Human Resources Management (HRM) – ravnanje z zmožnostmi ljudi, ravnanje z ljudmi pri delu

K

Knowledge Management - ravnateljjevanje z znanjem

Knowledge Manager - ravnatelj z znanjem

L

Learning Organization - učeča se združba

M

Management – ravnateljjevanje, ravnanje

R

Reduction of lead-time - zmanjšanje časa za vodenje podrejenih

S

Skills planning development - projekt vzpostavljanja »on-line« baze preteklih izkušenj

T

The Pull Knowledge Transfer - aktivno pridobivanje znanja od drugod (drugega)

The Push Knowledge Transfer - pasivno pridobivanje znanja od drugod (drugega)