

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**VLOGA MANAGERJA V UČEČI SE ORGANIZACIJI**

**Ljubljana, julij 2005**

**VIDA KOS**

## **IZJAVA**

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

V Ljubljani, dne 08.07.2005

Podpis

# KAZALO

|                                                                                       |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>UVOD.....</b>                                                                      | <b>1</b>  |
| <b>1. OPREDELITEV OSNOVNIH TEMELJEV POJAVA UČEČEGA SE MANAGERJA 3</b>                 |           |
| 1.1. OPREDELITEV MANAGERSKE PARADIGME .....                                           | 3         |
| 1.2. SILNICE NASTOPA IN ODZIVI NA NOVE MANAGERSKE PARADIGME.....                      | 4         |
| <b>2. UČEČA SE ORGANIZACIJA.....</b>                                                  | <b>5</b>  |
| 2.1. OPREDELITEV KONCEPTA UČEČE SE ORGANIZACIJE .....                                 | 5         |
| 2.2. USTVARJANJE ZNANJA SKOZI UČEČO SE ORGANIZACIJO .....                             | 6         |
| 2.3. KLJUČNE RAZLIKE MED »STARO« IN UČEČO SE ORGANIZACIJO .....                       | 9         |
| <b>3. MANAGER PRIHODNOSTI - UČEČI SE MANAGER.....</b>                                 | <b>12</b> |
| 3.1. MANAGER ALI VODJA.....                                                           | 12        |
| 3.2. KLJUČNE NALOGE MANAGEMENTA V UČEČI SE ORGANIZACIJI.....                          | 12        |
| 3.2.1. OBVLADOVANJE SPREMEMB IN USTVARJANJE USTREZNEGA OKOLJA .....                   | 14        |
| 3.2.2. VODENJE UČEČE SE ORGANIZACIJE .....                                            | 16        |
| 3.2.3. TRANSFORMACIJSKO VODENJE KOT TIP VODENJA V UČEČI SE ORGANIZACIJI.....          | 16        |
| 3.2.3.1 SUPERVODENJE.....                                                             | 18        |
| 3.2.3.2 OPOLNOMOČENJE ZAPOSLENIH.....                                                 | 19        |
| 3.2.4. GOSPODARJENJE Z ZNANJEM .....                                                  | 20        |
| 3.2.5. OBLIKOVANJE VIZIJE .....                                                       | 22        |
| 3.2.6. OBLIKOVANJE STRATEGIJE.....                                                    | 23        |
| 3.2.7. OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE.....                                        | 24        |
| 3.2.7.1 POMEN VZPOSTAVLJANJA ZAUPANJA.....                                            | 26        |
| 3.3. NOVE VLOGE MANAGEMENTA V UČEČI SE ORGANIZACIJI.....                              | 29        |
| 3.3.1. MANAGER KOT VODJA .....                                                        | 31        |
| 3.3.2. MANAGER KOT TRENER IN UČITELJ .....                                            | 32        |
| 3.3.2.1 VLOGE MANAGERJA V PROCESU UČENJA.....                                         | 33        |
| 3.4. POTREBNE SPOSOBNOSTI IN LASTNOSTI MANAGERJEV.....                                | 34        |
| 3.4.1. VEŠČINE IN ZNANJA MANAGERJEV .....                                             | 36        |
| 3.4.2. TIMSKO DELO IN KOMUNICIRANJE KOT NAČIN DELOVANJA UČEČEGA SE<br>MANAGERJA ..... | 37        |
| 3.4.2.1 KOMUNIKACIJE TRETJE GENERACIJE.....                                           | 38        |
| 3.4.3. ČUSTVENA INTELIGENCA KOT ZNAČILNOST UČEČEGA SE MANAGERJA .....                 | 39        |
| 3.4.3.1 VPLIV ČUSTVENE INTELIGENCE NA SLOGE VODENJA.....                              | 40        |
| <b>SKLEP .....</b>                                                                    | <b>41</b> |
| <b>LITERATURA.....</b>                                                                | <b>43</b> |
| <b>PRILOGE</b>                                                                        |           |

## KAZALO SLIK

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| Slika 1: Nivoji in stopnje učenja .....                                    | 7  |
| Slika 2: Sestavine ustvarjanja znanja po Nonaki .....                      | 9  |
| Slika 3: Evolucija organizacijskih struktur do učeče se organizacije ..... | 11 |
| Slika 4: Mreža interaktivnih elementov v učeči se organizaciji.....        | 13 |
| Slika 5: Potek »odučenja« starega znanja .....                             | 15 |
| Slika 6: Temeljne sposobnosti za vodenje .....                             | 19 |
| Slika 7: Dejavnost upravljanja znanja .....                                | 21 |
| Slika 8: Uglaševanje osebnih in organizacijskih ciljev .....               | 29 |
| Slika 9: Shematski proces učenja vodje .....                               | 32 |
| Slika 10: Model internega komuniciranja .....                              | 39 |

## KAZALO TABEL

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1: Razlike med starim konceptom izobraževanja in učečo se organizacijo ..... | 10 |
| Tabela 2: Vidik vloge starega in novega managerja .....                             | 34 |

## UVOD

Med vsemi modreci prihodnosti, avtorji in guruji, kot so Naisbith, Drucker, Savage, Senge, Handy, je konsenza o »megatrendih« 21. stoletja malo, ostaja le eden, ki pa mu vsi našeti pripisujejo odločilen pomen, znanje. Le-ta se prebija v ospredje kot temeljni »produkcijski dejavnik« tretjega tisočletja. V nasprotju s kapitalom se ga ne da več preprosto upravljati »od zgoraj«, saj je individualizirano v glavah posameznikov. Prav ta »megatrend«, po presoji mnogih, narekuje oziroma zahteva največji miselni, strateški, organizacijski in managerski preobrat. In prav spremembe miselnosti so, kot vse kaže, bistveno trši oreh kot vse spremembe tehnologij, struktur ali strategij. V tem se izrisuje tudi največji izziv za organizacije, podjetja ter managerje, kako do nove paradigme podjetij kot družbenih institucij, zasnovanih na odnosu med ljudmi in ne le podjetij kot tradicionalnih organizacijskih sistemov, ki obravnavajo zaposlene kot nadomestljiv strošek. Vse bolj smo priča rasti podjetij, ki temeljijo na znanju (Brooking, 1997, str. 364), temeljni izziv pa je, kako znanje organizirati in ga izrabiti, saj samo po sebi nič ne pomeni. Tako družba znanja postaja tudi družba organizacij. Spremembe managementa in vodenja sledijo prehodu iz industrijske družbe v družbo znanja. Podjetja so se znašla sredi visoko turbulentnega okolja, nuja je pritegniti čim bolj raznolika znanja in veščine ter jih uporabiti na nove načine. Vse te spremembe zahtevajo nove pristope managerjev. Potrebujemo strokovne, podjetniške, inovativne, pozitivno orientirane, visoko-poslovne, etične managerje (Peršak, 2000, str. 1). Osebna širina managementa usodno določa tudi širino in kulturo organizacije, ki jo vodi.

Prenoviti podjetje v smeri nenehno učečega se podjetja je dejansko ideal, h kateremu težijo vsa vodilna podjetja. Kot vsak ideal pa je tudi tega težko doseči, saj je potrebno prehoditi trnovo pot po postopnih ali revolucijskih spremembah, kriznih in uspešnih obdobjih, vendar pa se s približevanjem temu idealu podjetje vse bolj odmika od možnosti nastopa krize ter povečuje uspešnost svojega delovanja (Dubrovski, 2004, str. 335). Spremenjena vloga managerjev v učeči se organizaciji zahteva sposobnost vodenja (leadership), ki sprostijo človeške potenciale s komuniciranjem, spodbujanjem in timskim delom, kar pomeni, da se morajo tradicionalna načela managementa v odnosu do zaposlenih precej spremeniti (Zupan, 2001, str. 38). Žal še vedno velja, da je komuniciranje vizije, poslanstva, vrednot in ciljev primerno le za vodilne delavce, za druge pa zadošča sporočanje informacij, ki so vezane na njihovo delo. Takšna podjetja se ne zavedajo velike mobilizacijske moči, s katero dobro zamišljena in komunicirana vizija in poslanstvo vplivata na vse zaposlene in jih spodbujata k nadpovprečnim dosežkom.

**Predmet** preučevanja diplomskega dela predstavlja pogled na novo organizacijsko in managersko paradigmo, katere bistvo se odraža v uvajanju kulture učenja, v kateri bodo vsi zaposleni željni neprestano se učiti in deliti znanje ter s tem ponovno ustvariti novo znanje. Kot odziv se oblikujejo nove naloge in vloge managerjev, za odlično izvajanje le-teh pa so potrebne nekatere ključne značilnosti, sposobnosti ter veščine učečih se managerjev.

**Namen** diplomskega dela je opozoriti na pomen potrebnega spreminjanja oziroma oblikovanja novih, sodobnih, učečih se managerjev za zagotavljanje osnovnih temeljev in konceptov učečega se podjetja, saj morajo managerji v sodobni ekonomiji prevzemati drugačne vloge kot v starih managerskih paradigmah, obenem pa razvijati sposobnosti ter pridobivati znanja za širjenje kulture učenja po celotni organizaciji. Bralcem želim približati kompleksnost udejanjanja koncepta učeče se organizacije skozi pogled managerja, saj se bodo mnogi izmed njih tudi v slovenskem prostoru srečevali z novimi silnicami, ki poudarjajo znanje kot vir konkurenčne prednosti in učeče se podjetje kot možno strukturno obliko, v kateri nastaja znanje. Glede na navedbe Inštituta učečega se podjetja, ki deluje v slovenskem okolju, število preobrazb tradicionalnih podjetij v učeče se in število novo nastajajočih učečih se podjetij skozi leta narašča, kar vodi do spoznanja, da se mnogi bralci lahko znajdejo v vlogi, ki narekuje učečega se managerja.

**Cilj** diplomskega dela je preko ugotavljanja ključnih silnic in izzivov nove managerske in organizacijske paradigme, katere odraz je nastanek prilagodljivih in hitro učečih se podjetij, izdvojiti ključne naloge, vloge in potrebne sposobnosti ter lastnosti vodje. Za celovit prikaz vpliva nove organizacijske oblike na potrebne aktivnosti managerja, le-te opredelim skozi ključne gradnike učeče se organizacije.

**Osnovna uporabljena metoda** je splošno raziskovalna metoda spoznavnega procesa, ki sem jo v določenih poglavjih za podrobnejšo predstavitev dopolnila z metodo diskripcije. V večjem delu je uporabljena pri podajanju osnovnih pojmov v zvezi z učečo se organizacijo. V nekaterih delih sem se osredotočila na sistematičen pregled pojmov ter tako podala primerjavo med različnimi avtorji, pri čemer je uporabljena komparativna in kompilacijska metoda, v zaključnem delu pa sem uporabila metodo indukcije, pri čemer me je vodila podana teoretična osnova. Poglavja so oblikovana na podlagi teoretičnega preučevanja in spoznanj domačih in tujih avtorjev, moja pozornost pa je bila usmerjena k novejši literaturi, pri čemer naj poudarim, da so osnovni pojmi koncepta učeče se organizacije starejšega izvora zaradi samega časovnega okvirja pojava pojma.

**Struktura** diplomskega dela obsega tri glavna vsebinska poglavja. V prvem poglavju sem kot temelj, na katerega postavim učečo se organizacijo in učeče se managerje, opredelila osnovne pojme ter izhodišča nastanka managerske paradigme. Drugo poglavje je v celoti namenjeno konceptu učeče se organizacije, s čimer ponazorim okolje v katerem deluje učeči se manager. Pri tem naj opozorim, da diplomsko delo ne obravnava vseh procesov za vzpostavitev učeče se organizacije, izpostavljeni so samo ključni. Tako opredelim učečo se organizacijo ter z njo povezane ključne pojme, kot so aktivnosti takšne organizacije, vrste znanja in procesi povezani z njim, in ponazorim ključne razlike med tradicionalno ter učečo se organizacijo. Namen poglavja je postaviti temelje, na katerih sem v tretjem, najobsežnejšem poglavju utemeljila ključne naloge managerjev, na osnovi katerih se »rojevajo« nove vloge, za »igro« katerih sodobni manager potrebuje paleto potrebnih sposobnosti, lastnosti, veščin in znanj.

# **1. OPREDELITEV OSNOVNIH TEMELJEV POJAVA UČEČEGA SE MANAGERJA**

## **1.1. OPREDELITEV MANAGERSKE PARADIGME**

Kaj sploh je paradigma? Prvi, ki je uporabil ta pojem, je bil Thomas Kuhn, po katerem je paradigma dominantna teorija, konstelacija prepričanj, vrednot, tehničnih procedur, standardnih rešitev in predstavlja prevladujoče stanje znanosti. Paradigmatski prelom po Kuhnu pomeni zmago nove nad staro paradigmo (Korošak, 2004, str. 431).

Glede na to lahko svet managerskih paradig opredelimo kot sistem napisanih managerskih usmeritev in nenapisanih poslovnih praks uspešnih organizacij, ki povedo kako ravnati ob določenih problemih in kako doseči želene poslovne cilje. Temelje nove managerske paradigme lahko najdemo v t.i. družbi znanja. Družba znanja, kot logična posledica informacijske dobe, vse bolj vpliva na to, kako se posamezni sistemi prilagajajo obstoječim potrebam družbe v celoti. Tako se v ospredje vse bolj postavlja pomen človeških virov ter njihovih sposobnosti in kompetenc, kot konkurenčne prednosti organizacije, v skladu s tem pa tudi znanja kot osnove za oblikovanje in razvoj slednjih (Nadoh, 2004, str. 51). Zato bo ključno, kako povečati njegovo količino in dostopnost. V ospredje tako stopa, poleg uradnega šolskega in zapisanega znanja, tudi neuradno, implicitno znanje<sup>1</sup>, ki ga ljudje pridobivajo skozi življenjsko in delovno izkustvo, samoizobraževanje in krajše oblike neformalnega izobraževanja, katerega prenašajo na druge v procesih socializacije, dela in neformalnega druženja (Svetlik, Pavlin, 2004, str. 200-201). »Nova družba bo družba izobraženih. Znanje bo njen ključni vir in izobraženci oziroma delavci znanja bodo prevladujoči, čeprav ne večinski del delovne sile. Družba znanja se rojeva v okviru »nove ekonomije«, ki po mnenju Granta postaja nova ekonomija znanja« (Svetlik, Pavlin, 2004, str. 201).

V sodobni paradigmi procesa managementa primarna odgovornost managementa ni sprejemanje odločitev, temveč ustvarjanje sposobnosti učenja po celotni organizaciji (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. xii). To pomeni, da morajo managerji ponovno preučiti svoj pristop k oblikovanju organizacije, usmerjanju in motiviranju zaposlenih. Vpeljati bodo morali managerske koncepte, ki bodo povezovali vse managerske funkcije ter poskrbeli za njihovo celostno implementacijo. Prihodnost procesa managementa postavlja v ospredje probleme obvladovanja informacij, znanja, razvijanje intelektualnega kapitala ter sposobnost ustvarjanja prilagodljive organizacijske kulture. Iz navedenega sledi, da bo spoprijemanje managerjev s hitrimi spremembami in procesom učenja predstavljalo največji izziv prihajajočega časa. Drucker je že pred leti trdil, da vstopamo v družbo znanja, kjer osnovni ekonomski vir ne bodo več kapital, naravni viri in delovna sila, temveč znanje, in kjer bodo nosilci znanja odigrali ključno vlogo, uspešnejša pa podjetja, ki bodo bolje upravljala z znanjem. Vloga managementa v novi paradigmi je torej sodelovanje, mobiliziranje, iniciiranje, vzpodbujanje in sodelovanje s člani organizacije (Merkač Skok, 2005, str. 51).

---

<sup>1</sup> Več o pojmu kaj implicitno znanje je, v poglavju 2.2.

## 1.2. SILNICE NASTOPA IN ODZIVI NA NOVE MANAGERSKE PARADIGME

Izzivi v današnjem okolju, ki so pripeljali do pojava nove managerske paradigme, povzeti po Decenzu, Robbinsu, Coulterju in Sanchezu (Dimovski, Penger, 2004a, str. 807), so predvsem globalna konkurenčnost, skrb za etiko, skokovit napredek v informacijski in telekomunikacijski tehnologiji, prehod v digitalno ekonomijo (Bavec, 2003, str. 15), naraščajoča uporaba elektronskega poslovanja, znanje in informacije kot najpomembnejši organizacijski kapital, naraščajoče zahteve zaposlenih po ustvarjalnem delu ter priložnostih za osebni in profesionalni razvoj. Le-to zahteva povsem drugačne odzive organizacij, kot so jih bile vajene doslej. Znanje predstavlja edini vir trajne konkurenčne prednosti (Nonaka, Takeuchi, 1995, str. 22). Peršak (2000, str. 5) te izzive dopolni še z izzivi, ki jih povzame v takojšnji anticipaciji trendov in sposobnosti prilagajanja spremembam, uporabi novih vzvodov, odlične komunikacijske in motivacijske sposobnosti ter jasni opredelitvi strategije za doseg cilja. Izhodišče sprememb je človek, njegovi interesi, znanje, vrednote, poslovna energija in želja po uveljavljanju. Sodobna managerska revolucija je zato utemeljena na drugačnem razumevanju ljudi in njihove vloge v organizaciji. Spreminja se vse, mišljenje in teoretski pristopi, tehnologije in poslovni procesi, organizacije in ravnanje z ljudmi pri delu, proizvodi in storitve, prodajne poti in trgi. Vse te spremembe zahtevajo poseg v zakoreninjene predstave o managementu in managerskih sistemih. Praksa kaže, da je kljub izjemno hitremu tehnološkemu razvoju, večina težav managerjev predvsem netehnoloških in še vedno povezanih s strategijo poslovanja, organizacijo, kadrovskim managementom in drugimi tradicionalnimi področji (Bavec, 2003, str. 15).

Robey in Salesova (1994, str. 449) navajata predvsem tri dejavnike okolja, ki bistveno vplivajo na oblikovanje in delovanje organizacije, in sicer vse večji pomen globalizacije poslovanja, vse večja raznolikost delovne sile ter vse večja ozaveščenost ljudi o pomenu naravnega okolja. Kot odziv na izzive okolja, lahko management za spreminjanje podjetja in svojih funkcij ter delovanja, uporabi številne pristope. Vsak od njih je optimalen v drugačnih okoliščinah in na njegov izbor vplivajo mnogi dejavniki v notranjem in zunanjem okolju podjetja (Češnovar, 2003). V nadaljevanju se bom osredotočila na t.i. mehak pristop spreminjanja podjetja s pomočjo koncepta učeče se organizacije, ki temelji na izboljševanju sposobnosti podjetja skozi nenehen osebni razvoj in permanentno učenje posameznika in organizacije. Peršak pravi (2000, str. 5): »Organizacija prihodnosti je organizacija znanja, učeče se podjetje, kjer sta sposobnost zavestnega, širokega in organiziranega koncentriranja znanja ter pretvarjanje le-tega v inovativne poslovne rešitve, pomembni vrednoti organizacijske kulture podjetja«.

Organizacija v prihodnosti bo tako po navedbah Senga (Ferjan, 1999, str. 124) temeljila predvsem na naslednjih podmenah: 1) preučevanje in reševanje problemov bo temeljilo na sodelovanju in kolektivnem delu, 2) ljudje bodo stalno izpopolnjevali svojo izobrazbo in pridobivali nove veščine, 3) ljudje bodo postali bolj ekstrovertirani, 4) ljudje bodo bolj usmerjeni v prihodnost, 5) delo z organizacijo bo timsko, s čimer prisila in vsiljevanje mnenj ne bosta dopustna.



## 2. UČEČA SE ORGANIZACIJA

*»Učeče se organizacije so organizacije, ki so že zdavnaj zavrgle iluzijo, da bodo kdaj dosegle končne cilje. Njihov cilj je pot«. Andrej Korošak*

Moj namen v nadaljevanju je orisati ključne značilnosti omenjenega koncepta in postavitev osnovnih temeljev, na osnovi katerih bom v nadaljevanju opredelila naloge, ki izhajajo iz nove oblike organizacije, na teh nalogah osnovane ključne vloge ter na osnovi le-teh izvedene potrebne karakteristike managerja. Več informacij o samem pristopu in implementaciji koncepta učeče se organizacije si lahko preberete v drugih delih.<sup>2</sup>

### 2.1. OPREDELITEV KONCEPTA UČEČE SE ORGANIZACIJE

Hellriegel, Jackson in Slocum (1999, str. 430) navajajo, da v dinamičnem in spreminjajočem se okolju postajajo inovacije in spremembe ključnega pomena za obstoječe in novo nastajajoče organizacije. Te uspešne organizacije, v katerih postajajo inovacije in spremembe rutina, so znane kot učeče se organizacije. Koncept učeče se organizacije, kot mehak pristop k spreminjanju organizacije, je primeren v razmerah, ko ima organizacija za prilagajanje spremembam še dovolj časa, ko je ogroženost ciljev podjetja nizka ali zmerna, ko so pričakovani odpori vplivnih udeležencev organizacije proti spremembam nizki ali zmerni, kar pomeni, da bo v oblikovanje in izvajanje sprememb vključen širši krog zaposlenih (Češnovar, 2003).

V literaturi je navedenih več definicij učeče se združbe, ki kažejo, da strokovnjaki niso popolnoma enotni in da poudarjajo različne elemente. Senge (Treven, 1998, str. 18) meni: *»Klasične, na virih zasnovane organizacije iz preteklosti, se hitro umikajo na znanju osnovanim organizacijam. Ne spreminja se samo delovno mesto in oblika organiziranosti, temveč tudi okolje, ki povzroča vse te spremembe«*. Učeča se organizacija po Sengu je torej organizacija, v kateri poteka proces nenehnega učenja, ki zajema vse dele organizacije, pri čemer jo odlikujejo naslednje značilnosti oziroma zmožnosti, kot so (Tavčar, 2005, str. 171; Sriča, 1999, str. 31): 1) sistemsko mišljenje (gre za celovit pristop k spoznavanju in premagovanju problemov s sodelovanjem in kooperativnim duhom), 2) osebno mojstrstvo oziroma odličnost posameznika, ki se odraža v nenehnem pridobivanju novih znanj, 3) sposobnost spreminjanja mentalnih modelov posameznikov (v novih, miselnih modelih konflikt in usmerjenost k sebi nadomestita sodelovanje in usmerjenost drugam), 4) sposobnost ustvariti skupno vizijo, 5) sposobnost učenja v timu (delo v skupini brez vsiljevanja mišljenja ali hierarhične avtoritativnosti).

Pri tem je pomembno pregledovanje tudi dotedanjih spoznanj in izkušenj (angl. Lessons Learned). Dimovski in Colnar (1999, str. 708) povzameta in modificirata definicijo Senga: *»So organizacije, kjer ljudje neprestano izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si*

---

<sup>2</sup> Utemeljitelj učeče se organizacije Peter Senge svoje poglede predstavi v knjigi Peta disciplina (angl. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization).

jih resnično želijo, kjer gojijo nove načine mišljenja, kjer so skupne aspiracije svobodne in kjer se ljudje neprestano učijo, kako se učiti skupaj«. Učeča se organizacija je torej celota učečih se posameznikov, ki nenehno razvija sposobnosti (Peršak, 2003), njeno jedro predstavlja učeči se posameznik (Dimovski, Colnar, 1999, str. 716) in temelji na kompetencah<sup>3</sup> (Korošak, 2004, str. 434).

Po Garvinu (1993, str. 78) je učeča se organizacija (angl. Learning, Knowledge–Enabled, Knowledge–Creating Organisation) *tista organizacija, ki je sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje, poleg tega pa tudi spreminjati vedenje tako, da odseva novo znanje in razumevanje stvari in pojavov*. Učenje mora po Garvinu doseči vse ravni organizacije, ne samo managementa, nesposobnost za učenje pa je tragična za posameznike in pogubna za organizacijo. Organizacije in posamezniki bi brez učenja preprosto ponavljali preteklo prakso, vsaka sprememba pa bi se pojavila zgolj naključno in kratkoročno.

Nonaka postavi naslednjo definicijo (1995, str. 97): »V združbi ustvarjanja znanja, izumljanje novega znanja ni specializirana aktivnost oziroma domena razvojnih oddelkov ali marketinga ali strateškega planiranja. To je način obnašanja, dejansko način obstoja, v katerem je vsak delavec, delavec znanja«. Učečo se združbo imenuje »združba ustvarjanja znanja«. Izmenjava znanja med posamezniki in oddelki omogoča ustvarjanje novega znanja oziroma njegovo nadgradnjo.

Vsem navedenim definicijam so skupne nekatere značilnosti, ki ločujejo organizacijo od drugih vrst organizacij (Kavčič, 1994, str. 425): 1) pridobivanje znanja je stalno, je proces in ne posamična akcija, 2) organizacija kot celota je nenehno podvržena učenju, 3) organizacija ima razvite mehanizme prenosa individualnega učenja na skupino, 4) pridobljeno novo znanje je podlaga za spreminjanje dejavnosti organizacije, 5) organizacija sistematično vzpodbuja učenje, individualno in skupinsko, na vseh ravneh, 6) učenje v organizaciji ustvarja novo skupno videnje razvoja organizacije v prihodnje, 7) organizacija je odprta do okolja.

Če iz vsega navedenega poskušam povzeti in izdvojiti skupno definicijo, lahko trdim, da je učeča se organizacija dinamična celota učečih se posameznikov, ki se neprestano prilagaja spremembam v okolju skozi kontinuum učenja, usvajanja in prenašanja novih idej znotraj ter zunaj organizacije, in sicer skozi procese ustvarjalnega snovanja novih zamisli, obvladovanja teoretičnih znanj, pridobivanja in luščenja informacij, zaupanja in ustvarjalnega delovanja v skupinah, zatem pa spet na ravni sodelavca internaliziranje skupaj ustvarjenega znanja.

## **2.2. USTVARJANJE ZNANJA SKOZI UČEČO SE ORGANIZACIJO**

V učečem se podjetju zaposleni predstavljajo enega najpomembnejših virov podjetja, ki ga je potrebno razumeti, spoštovati in načrtno razvijati. Pri tem je ključna vloga managementa, da

---

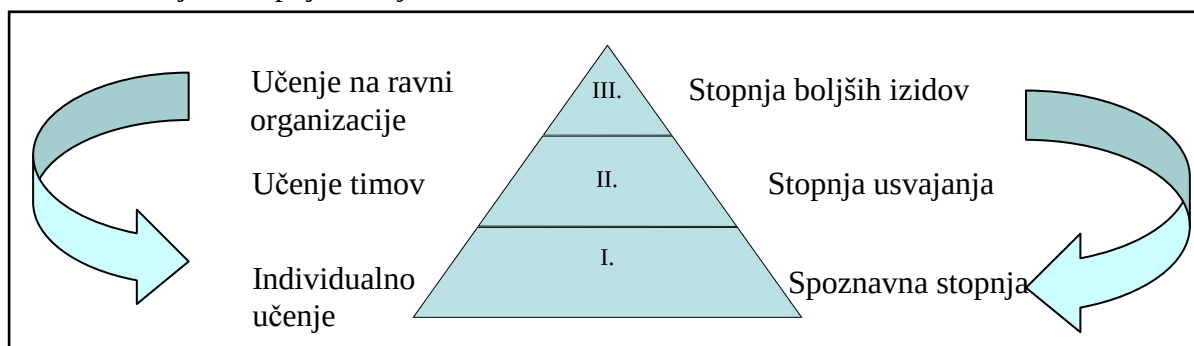
<sup>3</sup> Svetlik, Pavlin (2004, str. 203) menita, da kompetence predstavljajo posebno znanje, znanje o uporabi znanja. Kompetence nadgrajujejo znanje. Euidyce in Tacitkey (Svetlik, Pavlin, 2004, str. 203) koncept ključnih kompetenc opredelita skozi informacijsko komunikacijsko pismenost, socialne veščine, učenje učenja, metode upravljanja s časom in odločanja, podjetništvo in podobno.

pri zaposlenih razvija sposobnost pridobivanja in uporabe novih znanj. Tega Davenport in Prusak (1998, str. 5) opredelita: »Znanje je mešanica izkušenj, vrednot, usklajenih notranjih informacij in strokovnih vpogledov, ki priskrbi okvir za ocenjevanje in vključevanje novih izkušenj in informacij. Izvira iz in je aplicirana v misli poznavalcev. V podjetjih je znanje pogosto shranjeno ne samo v dokumentih, ampak tudi v organizacijskih rutinah, procesih, praksah in normah«.

Najpogostejša delitev znanja v literaturi, je delitev na tiho in eksplicitno znanje. V sodobni teoriji in praksi se pogosto uporablja klasifikacija znanja po madžarskem filozofu Polanyju (Nonaka, 1995, str. 59): **Tacitno ali tiho znanje** (angl. Tacit Knowledge) je osebno obarvano in ga je zato težko formalizirati in posredovati. Oseba ga pridobi iz neposredne izkušnje na nekem področju. Tacitno znanje je globoko zakoreninjeno v posameznikovih dejanjih, izkušnjah, idealih, vrednotah, čustvih. **Eksplicitno ali kodirano znanje** (angl. Explicit Knowledge) je prenosljivo v formalnem, sistematičnem jeziku in je kodirano<sup>4</sup> na objektivni način. Najdemo ga v priporočnikih, patentnih dokumentih, tehničnih navodilih, računalniških programih.

Mnogi avtorji menijo, da je eksplicitno znanje le vrh ledene gore, ki predstavlja celoto znanja. V ospredje postavljajo tacitno znanje, ki ga posameznik pridobi z lastnimi izkušnjami. Znanje posameznikov, skrito v tihem znanju, postane za podjetje resničen vir šele, ko ga je mogoče integrirati v procese poslovanja. Tako za pospešen in prost prenos znanja, tiho znanje ni dovolj, ampak se je potrebno potruditi, da se ga spremeni v eksplicitno (kodirano oziroma formalno) znanje. Če se da tiho znanje zapisati, že lahko govorimo o eksplicitnem znanju. Tega se da prepoznati, definirati in spraviti v pisno obliko. Znotraj učeče se organizacije lahko prepoznamo tudi več nivojev in hkrati tudi stopenj učenja. Slednje Tavčar povzema po Garvinu (2005, str. 172).

Slika 1: Nivoji in stopnje učenja



Vir: Tavčar, 2005, str. 172; Lastna priredba.

Na stopnji učenja so sodelavci sprva izpostavljeni novim zamislim, gre za **spoznavno stopnjo**. Širijo svoja znanja in začnejo drugače razmišljati. Na **stopnji usvajanja** se na osnovi drugačnega razmišljanja prične tudi drugačno obnašanje, novi pogledi se internalizirajo. **Stopnja boljših izidov** pa pokaže merljive rezultate (kakovost, tržni delež)

<sup>4</sup> Več o kodiranju znanja v nadaljevanju.

spremenjenega obnašanja zaposlenih, ki so bili vključeni v proces učenja. Kljub temu, da so stopnje učenja prikazane hierarhično s povratnim vplivom, velja poudariti, da mnogokrat potekajo istočasno.

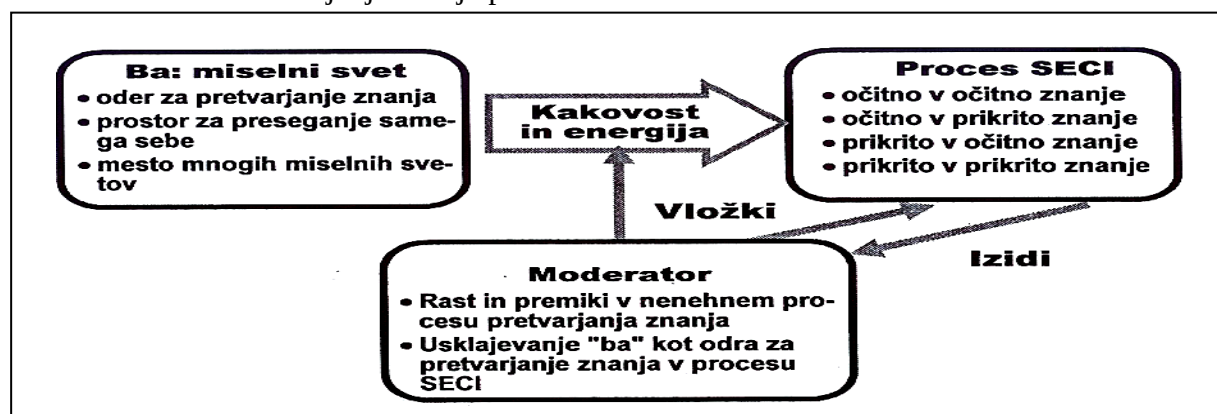
Učenje poteka na treh ravneh (Glej Slika 1, str. 7): **učenje posameznika, učenje timov ter učenje združbe**. Argyris in Schön sta pri učenju posameznika opredelila **učenje z enojno in učenje z dvojno zanko**. Učenje z enojno zanko sproži presenečenje nad odstopom dejanskega rezultata od pričakovanega. Enojna zanka pomeni, da podjetje na podlagi učenja posameznika spremeni strategije in pravila, v okviru obstoječih vrednot. Tako učenje je zadovoljivo takrat, ko bi sicer lahko prišlo do napak, če bi se spreminjale strategije v okviru vrednot. Učenje z dvojno zanko doseže, da posameznik podvomi v sistem kot tak in se vpraša, zakaj se napake sploh pojavijo (Argyris, Schön, 1996, str. 20-22). S takšnim učenjem se tako prilagodijo tudi strategije in vrednote, saj prikaže rezultate med njimi in rezultate dejavnosti. Učenje z dvojno zanko nadgradita Swieringa in Wierdsma (1994, str. 37-42) v učenje s trojno zanko, kjer se spremenijo osnovna načela na katerih temelji organizacija. Učenje v dvojni zanki (globinsko učenje) in učenje v enojni zanki (v področju delovanja) je najbolj tipična karakteristika vseh učečih se organizacij (Ferjan, 1999, str. 130).

Po Sengu je temeljni nivo učenja učenje timov. Toda timi oziroma organizacije se vsekakor učijo preko učenja posameznikov. Individualno učenje je torej kljub temu osnova učenju v organizaciji, hkrati pa ima učenje na ravni organizacije s svojimi novimi znanji in pridobljenimi izkušnjami povratni vpliv na učenje na individualni ravni. Proces učenja na ravni organizacije imenujemo tudi cikel učenja združbe in je sestavljen iz faz (Pirc, 2002, str. 2-9) pridobivanja znanja, kodiranja znanja, shranjevanja znanja, prenosa ter uporabe znanja (Glej Priloga 1). Znanje, ki se na različne načine nabira v organizaciji, je potrebno urediti oziroma kodirati. Je faza, ki je namenjena zapisovanju oz. preoblikovanju znanja v obliko, ki je lahko dostopna vsem, predvsem pa urejena in prenosljiva. Pri tem so danes temeljnega pomena najnovejša odkritja na področju informacijske tehnologije. Ko je znanje kodirano, ga je potrebno shraniti in določiti medij shranjevanja, ki omogoča dostop do znanja tudi kasneje. To so lahko poslovni ali organizacijski dokumenti, poročila, plani. V naslednji fazi, prenosu znanja, gre za prenašanje znanja na vse člane organizacije. Pogosto se odvija podzavestno in neprestano, še zlasti med pogovori zaposlenih o tekočih problemih znotraj organizacije, s tem pa pride do delitve t.i. tihega znanja. Če preneseno znanje ni absorbirano, je prenos neuspešen. Proces se mora zaključiti z uporabo znanja in novo znanje mora voditi do sprememb vedenja (Davenport, Prusak, 1998, str. 101), lažjega izvajanja nalog in iskanja izboljšav ter inovacij. Gre za znanje, ki se dejansko uporablja in pomaga pri ustvarjanju novega znanja v organizaciji. Cikel se nikoli ne zaključi. Ustvarjanje znanja poteka v dinamičnem procesu, ki obsega tri sestavine (Tavčar, 2005, str. 157): **SECI**, ki vključuje eksternalizacijo, kombiniranje, internaliziranje in socializiranje (angl. Socialization, Externalization, Combination, Internalization). Le-ta obsega pretvarjanje očitnega v prikrito in prikrita v očitno znanje. »**Ba**«, skupno miselno okolje, v katerem nastaja znanje ter **sredstva za znanje** (vložki, izložki ter moderator v procesu nastajanja znanja). Proces

ustvarjanja znanja tako poteka med prikritim in očitnim znanjem, znanjem posameznika in skupin:

- Iz prikritega v očitno znanje (eksternalizacija): primer na dolgoletnih izkušnjah zasnovan sistem.
- Iz očitnega v očitno znanje (kombiniranje): človek lahko povezuje drobce očitnega znanja v novo celoto, vendar to znanje ne more širiti obstoječega znanja podjetja.
- Iz očitnega v prikrito znanje (internaliziranje): ko očitno znanje prežema podjetje, ga začenejo vsi sodelavci usvajati, z njim širijo lastno znanje, mu dajejo drugačne razsežnosti.
- Iz prikritega v prikrito znanje (socializiranje): zgledi, posnemanje, vajeništvo, znanje ostaja prikrito, organizacija ga težko uporablja.

Slika 2: Sestavine ustvarjanja znanja po Nonaki



Vir: Tavčar, 2005, str. 157.

»Ba« je mesto v času in prostoru, kjer tolmačimo informacije, da postanejo znanje, je torej skupni kontekst, v katerem znanje ustvarjamo, delimo in ga uporabljamo. Vloga moderatorja pripada managerju, ki aktivno sodeluje pri ustvarjanju znanja.

### 2.3. KLJUČNE RAZLIKE MED »STARO« IN UČEČO SE ORGANIZACIJO

Temeljna razlika med obema je predvsem v miselnosti, duhu in kulturi obeh. Medtem ko klasično podjetje v središče postavi organizacijo in dobiček, ljudje pa ji predstavljajo predvsem strošek, razume učeče se podjetje kot temelj svoje biti aktivnega, ustvarjalnega človeka, vključenega v sociokulturni sistem, kot lastnika in uporabnika svojih možganov, znanj in sposobnosti (kompetenc). Temeljni procesi so procesi učenja, temeljni produkti so produkti znanja. Umetnost vodenja je iskanje sinergij v različnosti subjektivnih in organizacijskih interesov. Glavni cilj je večanje intelektualnega kapitala<sup>5</sup> (Peršak, 2003a).

<sup>5</sup> Intelektualni kapital je sestavljen iz (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 18-19): človeškega (osebno znanje, sposobnosti opravljanja nalog, motivacija in zadovoljstvo), organizacijskega (pretok izdelkov in storitev, tehnološki procesi in razvoj) in kapitala poslovnih odnosov (informacije o poslovnih odnosih s kupci, dobavitelji, investitorji ter ostalimi interesnimi udeleženci).

Tabela 1: Razlike med starim konceptom izobraževanja in učečo se organizacijo

| Tradicionalna organizacija                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | »Organizacija, ki se uči«                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• izbrani uslužbenci</li> <li>• učenje z razumevanjem</li> <li>• večanje individualnega znanja</li> <li>• učenje dejstev in veščin</li> <li>• usvajanje znanj in stališč</li> <li>• racionalno in strogo znanstvene metode reševanja problemov</li> <li>• dosledna in sistemska uporaba teoretičnih znanj</li> <li>• tehniška znanja, znanja o managementu</li> <li>• zagotoviti možnosti za uspešno delo</li> <li>• optimizacija in uporaba znanih algoritmov</li> <li>• »recept« in »pravi način«</li> <li>• črno–bele resnice, pravila</li> <li>• spoštovanje avtoritete, znanstvenih in strokovnih resnic</li> <li>• začetek zaposlitve</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• celotno osebje</li> <li>• učenje z akcijo (Learning by Doing)</li> <li>• večanje sposobnosti reševanja problemov</li> <li>• razumevanje in osebna izkušnja</li> <li>• raziskovanje in eksperimentiranje</li> <li>• alternativne metode, upoštevajoč subjektivno in »iracionalno«</li> <li>• razlike v stališčih, kritika teoretičnih stališč</li> <li>• multidisciplinarna znanja</li> <li>• zagotoviti kreativnost kot konkurenčno prednost</li> <li>• »zadovoljive« rešitve boljše od znanih načinov</li> <li>• praksa, eksperiment, testiranje</li> <li>• odprt duh, upoštevanje izjem</li> <li>• zdrava sumničavost, nič se ne sprejema kot »samo po sebi umevno«</li> <li>• vseživljenjsko učenje</li> </ul> |

Vir: Ferjan, 1999, str. 125; Sriča, 1999, str. 32; Lastna priredba.

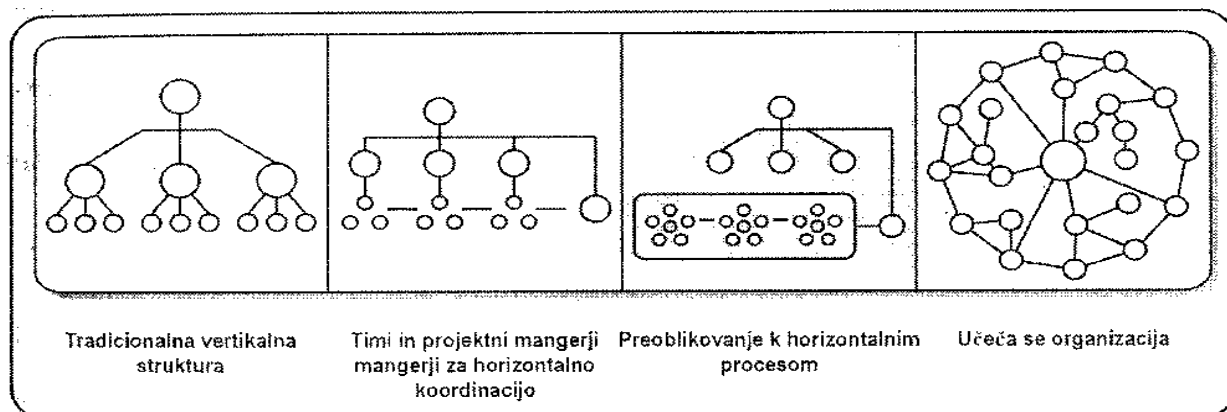
Poleg petih veščin, ki jih je opredelil Senge, se učeče se organizacije od klasične razlikujejo po Garvinu (Klep, 1998, str. 9) predvsem po aktivnostih, ki se kažejo v sistematičnem reševanju problemov, sistematičnem iskanju, pridobivanju in preizkušanju novih znanj v praksi, učenju iz lastnih preteklih uspehov in napak, učenju iz tujih izkušenj in hitrem ter učinkovitem transferju znanja skozi organizacijo.

**Sistematično reševanje problemov** je tesno povezano z metodami za uveljavitev kakovosti (Garvin, 1998, str. 53). Vključuje obvladovanje znanstvenih metod za opredelitev problemov, utemeljevanje odločitev na informacijah, in ne na predvidevanjih, ter uporabo statističnih orodij za urejanje podatkov in vzpostavljanje povezav. **Eksperimentiranje** vključuje sistemsko raziskovanje in preizkušanje novega znanja z uporabo znanstvenih metod. Običajno ga motivirajo priložnosti in širjenje obzorij ter ne toliko trenutne težave. Pojavlja se v dveh oblikah, in sicer kot stalni in demonstracijski (enkratni) projekti. Stalni običajno vključujejo serije manjših eksperimentov, ki so namenjeni postopnemu pridobivanju znanja, demonstracijski pa so običajno večji in zahtevajo sistemske spremembe. Tretja aktivnost je **učenje iz svojih izkušenj in preteklih dogodkov**. Tako učenje je dragocen vir znanja, zato bi

morala podjetja več pozornosti namenjati preučevanju uspehov in neuspehov (Garvin, 1998, str. 61). Podjetja se lahko **učijo tudi od drugih podjetij**. Celo podjetja iz drugih panog lahko postanejo vir idej in ustvarjalnega mišljenja. **Prenos znanja** kot zadnjo večščino pa obravnavam v poglavju 3.2.4.1.

Za učečo se organizacijo je torej bistveno, da učenje vključuje ne samo spoznavno fazo, ampak tudi vedenjsko, torej spremembo vedenja članov organizacije. Pri tem mislim na tako spremembo vedenja, ki vodi k izboljšanim poslovnim rezultatom. Še eno dejstvo, katerega pomen ne gre zanemariti, se skriva v sami strukturi učeče se organizacije. V nasprotju s tradicionalno organizacijo, ki temelji na vertikalni, hierarhični strukturi, ki poudarja velikost, jasnost vlog, formalizacijo, specializacijo in kontrolo, je iz Slike 3 jasno razviden razvoj organizacijskih struktur, pri čemer sta vedno bolj poudarjeni horizontalna komunikacija in koordinacija. Vidimo, da učeča se organizacija predstavlja najvišjo stopnjo horizontalne koordinacije, saj so povsem zabrisane sledi kakršnekoli hierarhije.

Slika 3: Evolucija organizacijskih struktur do učeče se organizacije



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

Nove strukture poudarjajo pomen učenja, hitrosti, fleksibilnosti, inovacij in integracij preko funkcionalnih in drugih meja. Organizacije se soočajo z vprašanji, kako preiti iz generacije strme hierarhije v generacijo, ki temelji na mreženju znanja znotraj in med organizacijami. Novo organizacijo, temelječo na znanju, je potrebno vzpostaviti okoli mrežne organizacijske strukture. Sodobne organizacije pa bodo kljub temu imele še nekaj hierarhične strukture, ki pa bo veliko bolj sploščena in bo namenjena svetovanju, usposabljanju ter razvijanju medsebojnih spretnosti (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 187-188). Tudi Drucker (2001, str. 21) meni, da je nesmiselno govoriti o »koncu hierarhije«. Vsaka organizacija mora namreč še vedno imeti oblast, nekoga ki je pristojen za sprejemanje odločitev.

Kot skupno značilnost novih organizacijskih oblik lahko izpostavimo sploščenost, katere namen je razviti sistem pooblaščenja in odgovornosti, mrežno povezovanje za doseg osrednjih sposobnosti ter skupinsko povezovanje oziroma time. Prehod od hierarhične k horizontalni organizaciji in k obrnjeni piramidi pomeni, da ni več najpomembnejši človek v organizaciji tisti, ki je na vrhu, temveč vsi zaposleni.

### **3. MANAGER PRIHODNOSTI - UČEČI SE MANAGER**

#### **3.1. MANAGER ALI VODJA**

V literaturi lahko najdemo poplavo različnih opredelitev vodje in managerja, ki predstavljajo dve skrajni plati kontinuiranega obnašanja in lastnosti posameznikov. Gre za vodjo nasproti tradicionalnemu managerju. Nekateri učenjaki menijo, da sta vodenje in management tako različna procesa, da posameznik ne more biti dober vodja ter dober manager hkrati. Definicijo, ki kaže razliko med vodenjem in managementom, navaja Možina po Herseyu in Blanchardu (1992, str. 10): *»Vodenje kot management ostaja zaradi zagotavljanja ciljev organizacije, medtem ko se vodenje kot leadership pojavi vedno, ko nekdo želi vplivati na vedenje posameznika ali skupine ne glede na razlog, saj gre lahko za cilje posameznika, ki niso nujno skladni s cilji organizacije«*. Kot pravi Možina (1992, str. 15), je manager tisti, ki usmerja človeške in materialne vire ter vodi delo oddelka ali organizacije. V nasprotju s tem Kralj meni, (2003, str. 183) da je management vodenje, vodenje ljudi in poslov ter da je za uspešno vodenje poslov potrebno voditi ljudi. Za uspešno vodenje ljudi pa je potrebno tudi voditeljstvo kot posebna sposobnost tistih, ki vodijo ljudi. Tudi Covey (Merkač Skok, 2005, str. 54) meni, da je vodenje pravzaprav le najvišja sestavina managementa.

V okolju učeče se organizacije se vodenje in management ne izključujeta, sta medsebojno tesno povezana in prepletena. Manager v učeči se organizaciji mora biti hkrati tudi vodja, saj njegova usmerjenost v ljudi zahteva vodstvene veščine, brez katerih je vsak napor managerja za doseg spremembe brezpredmeten. Zaradi pojava vloge managerja kot vodje v sodobnih organizacijah oziroma v učeči se organizaciji, v nadaljevanju navedena pojma uporabljam kot sinonim. Poudarek vendarle dajem na področjih, ki so najbolj povezana z vodenjem ljudi (glede na definicijo voditelja za razliko od managerja).

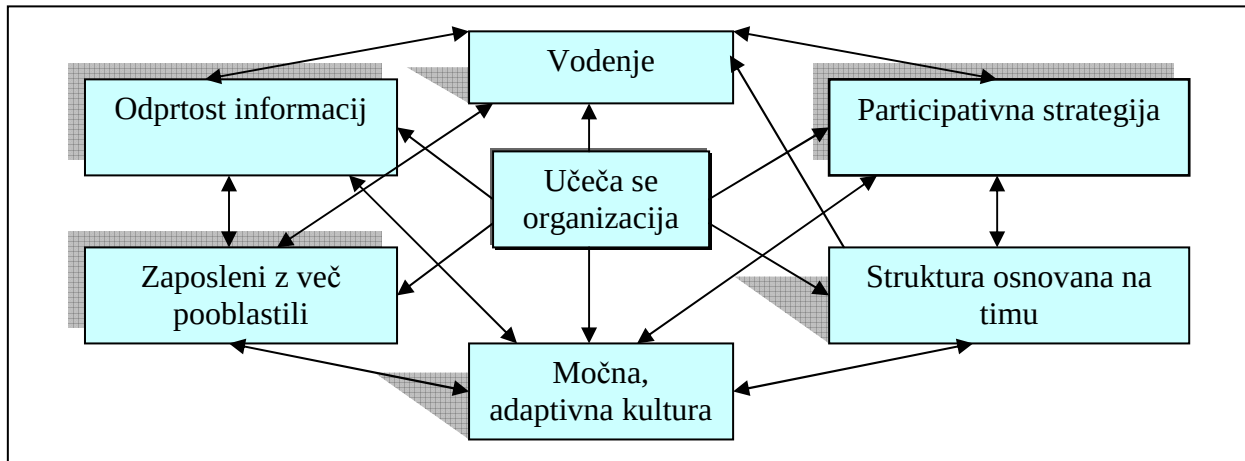
#### **3.2. KLJUČNE NALOGE MANAGEMENTA V UČEČI SE ORGANIZACIJI**

Najpomembnejše naloge, ki jih mora opraviti učeči se management pri vzpostavljanju učeče se organizacije (Možina, 2002, str. 37-38) so: 1) oblikovati takšno strategijo družbe, ki bo vključevala vidik različnih držav, okolij in funkcij ter povezovala zaposlene na globalni ravni, 2) v združbi postaviti takšne strukture, ki bodo usmerjale vedenje zaposlenih k postavljenim ciljem, 3) sodelovati pri oblikovanju delovnih nalog ter omogočiti vse potrebno, da bodo nove rešitve in ustrezne spremembe tudi izpeljane, 3) združbi vcepiti globalno miselnost, vrednote, ki delujejo kot nekakšno vezivo med različnimi nacionalnimi kulturami in načini dela, 4) mobilizirati in motivirati ljudi za uresničevanje skupne vizije prihodnosti razvoja organizacije in delovnih dosežkov.

Model interaktivnih elementov v učeči se organizaciji je model, ki najceloviteje povzema spremembe in prednostne naloge, ki jih je na šestih področjih uvedla učeča se organizacija (Garvin, 1993, str. 78-79; Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 74-75), in sicer na področju vodenja, strukture, dajanja večjega pooblastila zaposlenim, komunikacij, participativne strategije in prilagodljive kulture.



Slika 4: Mreža interaktivnih elementov v učeči se organizaciji



Vir: Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 75.

V slovenskem okolju se z implementacijo koncepta učeče se organizacije ukvarja Inštitut učečega se podjetja, ki je razvil t.i. krovni standard USP-S-10<sup>6</sup>, katerega temeljne vsebine so sledeče (Turk, 2005, str. 26): 1) vizija znanja in učenje kot središče poslovne vizije, 2) vodenje (mentorstvo, ustvarjalnost, timsko delo), 3) organizacijska kultura (identifikacija zaposlenih s podjetjem, vrednote in etično okolje, fleksibilnost, upravljanje podjetij), 4) odzivnost organizacije na okolje, 5) organizacijsko učenje, 6) gospodarjenje z znanjem, 7) ustvarjanje učenih priložnosti za vse zaposlene, 8) celovitost sistema, 9) naložbe v znanje ter 10) učinkovitost naložb v znanje.

Na podlagi opredelitve standarda USP-S-10 ter opredelitve gradnikov učeče se organizacije v Sliki 4, izdvajam, da morajo s podporo razvoju učeče se organizacije managerji temeljito premisliti o predvsem treh ključnih elementih učeče se organizacije in sicer viziji, strategiji in kulturi. Pri tem ne gre zanemariti aktivnosti petih Sengejevih disciplin, ki narekujejo managerju celovito usmerjeno miselnost, spodbujanje osebnega mojstrstva, snovanje in preizkušanje miselnih modelov ter ustvarjanje okoliščin za skupinsko učenje. Tako bo transformacija klasične vloge managerja omogočila spremembo struktur, procesov in kulture organizacije v učeče se podjetje. Glede na to lahko izvedemo tudi ključne naloge managementa v učeči se organizaciji. Predhodno pa je potrebno priti do spoznanja, da te ključne naloge pomenijo veliko spremembo za vse zaposlene in tudi managerja samega, zato morajo sprva razmisliti o ustreznem okolju, v katerem se bodo spremembe odvijale, nenazadnje pa je potrebna tudi sprememba v sami miselnosti managerjev. Pri opredeljevanju nalog managerja ne moremo mimo njegove funkcije vodenja, kot ene izmed temeljnih funkcij managementa, ki se je v prehodu od tradicionalnih organizacij, temelječih na vertikalni strukturi, k učeči se organizaciji, znatno spremenila skozi vedno večji pomen delegiranja, participacije zaposlenih, uporabo novih tipov in stilov vodenja.

<sup>6</sup> USP S-10 – Osnovne smernice uvajanja koncepta učečega se podjetja ter hkrati tudi orodje za ugotavljanje dosežene stopnje razvoja koncepta učečega se podjetja v podjetju

### 3.2.1. OBVLADOVANJE SPREMENB IN USTVARJANJE USTREZNEGA OKOLJA

Vsaj nekoliko je anekdotična izjava Druckerja, češ da še ni slišal za podjetje, v katerega bi delavci prišli v ponedeljek v službo in glasovali za preobrazbo podjetja. Vsaj na začetku jo mora voditi najvišji management (Bavec, 2003, str. 20). Snovanje in udejanjanje znanja nujno povzroča spremembe in če le-ta ne prinaša sprememb, potem običajno ne moremo govoriti o novem znanju, predvsem pa ne postane sestavina novih temeljnih zmožnosti kot temelj prihodnje uspešnosti organizacije. Vsako spreminjanje prinaša odpore, zato kaže ustvariti okolje, ki spodbuja k učenju in spreminjanju. Spreminjanje je večinoma prvi pogoj za uspešno delovanje organizacije v prihodnosti, vendar porablja zmožnosti organizacije, hkrati pa je tudi tvegano. Zato je naloga managementa, da strokovno in zavzeto oblikuje in izbira možne vsebine in poteke spreminjanja, ga dobro pripravlja in udejanja (Tavčar, 2002, str. 749).

Obvladovanje kompleksnosti organizacije z učenjem, to je s spodbujanjem koncepta učeče se organizacije, je gotovo eden boljših načinov obvladovanja, vendar mora manager pretehtati ali je za učenje dovolj zmogljivosti ali ima izbrana skupina sodelavcev za učenje dovolj zmožnosti in ali je učenje dolgoročno. Če so odgovori na zastavljena vprašanja negativni, potem kaže premisliti ali je čas za uvajanje učenja že dozorel (Kralj, 2003, str. 439). Dinamika znanja postavlja managerje pred jasen imperativ, vsaka organizacija mora v bit svoje strukture vgraditi upravljanje sprememb, kar pomeni, da se mora vsaka organizacija pripraviti na opustitev vsega kar počne, se posvetiti ustvarjanju novega, managerji pa se posluževati treh sistematičnih praks, ki jih Drucker (2004, str. 130) povzame v točkah: 1) prva praksa so nenehne izboljšave vsega kar organizacija počne (proces, ki mu Japonci pravijo kaizen), 2) druga praksa vključuje prakso izrabljanja znanja, ki pomeni razvijati naslednjo generacijo aplikacij iz svojih uspehov, 3) po zadnji, tretji praksi se mora vsaka organizacija naučiti inoviranja, kot sistematičnega procesa, s čimer smo zopet pri opuščanju in ponovnemu začetku procesa.

Manager mora vzpostaviti razmere, v kakršnih bo prilagajanje spremembam potekalo nemoteno, pri čemer se bo osredotočil na dva pogoja (Zadel, 2001, str. 256). Prvi je **občutek varnosti**. Ljudje se ne smejo bati, da bo ob uvajanju sprememb prišlo do kakršnihkoli ovir pri zadovoljevanju njihovih potreb. Spremembe morajo sprejemati kot izziv in priložnost za kvalitetnejše življenje in ne kot možni generator najrazličnejših težav. Drugi pogoj je **dobiček**. Posameznik mora biti prepričan, da se mu bo sprememba splačala, pri čemer je treba poudariti, da se dobiček ne meri zgolj z denarjem, temveč se lahko kaže tudi v boljši kakovosti življenja, boljših medosebnih odnosih, večjemu zadovoljstvu pri doseganju ciljev, bolj zabavnemu delu. Dolgoročno dobiček pomeni zadovoljstvo in srečo.

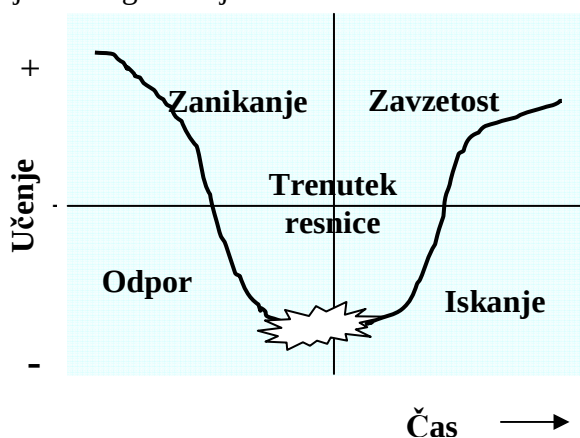
Podjetje se mora neprestano spreminjati za doseg usklajenosti s spreminjajočimi zahtevami okolja (Doppler, Lauterberg, 2001, str 16). Izkušeni managerji sprememb velikokrat sploh ne predlagajo, saj se bojijo, da jih ne bodo sposobni izpeljati, vendar sodobni delavec zahteva drugačno obravnavo in motivacijo kot v preteklosti, temu pa sledijo tudi metode vodenja organizacije. Senge (Šmuc, 2004, str. 19) meni, da se morajo podjetja znebiti kulta direktorja

kot heroja. Če zaposleni verjamejo, da je vse odvisno od vodilnih, je to resna ovira za kakršnekoli spremembe v podjetju, saj zaposleni ne najdejo razloga za to, da bi tudi sami nosili del odgovornosti za prihodnost podjetja.

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

Sprejemanje novosti je učenje, pridobivanje in internaliziranje novega znanja in spoznanj. Kadar se nova znanja ne skladajo s prejšnjimi, se jih je potrebno najprej »odučiti« in napraviti prostor v zavesti za novost. Na tej točki se je potrebno sprijazniti s spoznanjem, da stara resničnost, stari miselni modeli ter paradigme ne veljajo več ter da jih je potrebno zamenjati z drugimi (Tavčar, 2005, str. 81). Potek »odučenja« kaže Slika 5.

Slika 5: Potek »odučenja« starega znanja



Vir: Tavčar, 2005, str. 81.

Tudi Lipičnik (2001, str. 338) opozarja na proces, obraten učenju, ki ga imenuje odučenje oziroma demontaža preteklega znanja. Proces pozabljanja je v tem primeru premalo, potrebno se je posvetiti tudi procesu odučevanja znanja.

### **3.2.2. VODENJE UČEČE SE ORGANIZACIJE**

Vsak posameznik razpolaga z določenimi znanji in sposobnostmi, s tem pa postaja bistvo vodenja povezovanje različnih znanj in sposobnosti posameznikov za reševanje skupne naloge. Vodstvo podjetij lahko opredelimo kot učeče se posameznike, ki ozavešajo poleg odgovornosti zase in za svoje učenje, tudi odgovornost do skupine oziroma organizacije, ki jo vodijo. Obnašanje vodje, njegova intelektualna in čustvena zrelost so kritičnega pomena za vzdrževanje visokih standardov poslovanja. V raziskavi Human Resource Institute-a (Herman, Košir, Žezlina, 2005, str. 50), ki so jo izvedli med ameriški in evropski strokovnjaki za razvoj kadrov je vodenje (leadership) zavzelo prvo mesto na lestvici ključnih managerskih izzivov sedanjosti in srednjeročne prihodnosti (v desetih letih). Če k temu dodamo še dejstvo, da je tudi na drugem mestu lestvice področje, ki je najtesneje povezano z vodenjem, to je obvladovanje sprememb, postaja jasno, da bodo vodstvene veščine tiste, ki jih bodo morali managerji prednostno razvijati tako v sedanjem okolju kot tudi v prihodnje.

Na pomen, ki ga ima vodenje v današnji organizaciji, opozarjata tudi švedska znanstvenika Nordström in Ridderstrale. Bistvo povzameta v navedku (2001, str. 33): *»Prišla je doba časa in nadarjenosti: izkoriščamo čas in nadarjenost, organiziramo čas in nadarjenost, najemamo čas in nadarjenost, pakiramo čas in nadarjenost. Najpomembnejši vir nosi čevlje ter vsak dan približno ob petih odkoraka skozi vrata«.*

Vodenje je kompleksen in zapleten fenomen, zato si ga marsikdo razlaga po svoje. Nekateri ga dojemajo kot poseben talent redkih karizmatičnih posameznikov, drugi kot eno od mnogih funkcij managementa, tretji zopet kot proces spreminjanja okolice v nekaj boljšega, četrti mislijo da je to le izmišljotina. Hočevar, Zagoršek, Jaklič (2003, str. 130) *vodenje opredelijo kot proces vplivanja na organizirano skupino v smeri doseganja ciljev. Je proces, ki ga določajo interakcije med vodjo, sledilci in okoliščinami.* Glede na določljivke pa ga lahko preučujemo z vseh treh perspektiv. Osebnostne poteze vodje, njegove vrednote, motivacija ter vedenje vplivajo na proces vodenja. Podobno vrednote sledilcev, njihove izkušnje, osebnostne poteze kot tudi kohezivnost skupine močno vplivajo na vodenje, končni izid pa determinirajo okoliščine, v katerih se proces vodenja odvija.

### **3.2.3. TRANSFORMACIJSKO VODENJE KOT TIP VODENJA V UČEČI SE ORGANIZACIJI**

Vodenje lahko postavimo na štiri različne ravni (Zupan, 2001, str. 40-41): destruktivno vodenje, (zanašanje na formalno avtoriteto in moč), nevodenje (izogibanje sprejemanju odločitev), transakcijsko vodenje (postavljanje ciljev in spodbujanje k doseganju ciljev, prisotna komunikacija) in transformacijsko vodenje (temelj je pripadnost, bolj kot formalna avtoriteta in moč v ospredje preide osebnost vodje).

**Destruktivni vodje** s svojim ravnanjem zastrupljajo ozračje, zmanjšujejo predanost in prizadevnost zaposlenih ter dolgoročno škodijo uspešnosti podjetja. Takšno ravnanje vodje ponavadi izvira iz posameznikove osebnosti. Prevelika samozavest, arogantnost, ambicioznost in neusmiljenost lahko posameznika hitro pripeljejo do vodstvenega položaja, vendar mu ravno te osebnostne poteze lahko začnejo škoditi pri njegovi vlogi vodje. V grobem pa takšno vodenje lahko opišemo s sedmimi elementi: pretirana narcisoidnost, nadzorovanje mikrookolja, vladanje s pomočjo kritike in strahu, nekonsistentno obnašanje, zaletavost, precenjevanje zmožnosti in prevelike zahteve do drugih. Vodja dejavno poskuša doseči določene učinke, vendar so dejanski učinki pogosto ravno nasprotni od želenih. **Nevodenje** je pasivno in sploh ni vodenje v pravem pomenu besede, ne usmerja in ne sprejema odločitev. Zanj pogosto obstajata dva vzroka: prezaposlenost z lastnimi nalogami ter želja po priljubljenosti in harmoniji. **Transakcijsko vodenje** je temelj dobrega vodenja. Apelira predvsem na samointeres podrejenih vodji. Lahko ga opredelimo tudi kot sporazumevanje med vodjo in zaposlenimi o materialnih, kadrovskih in drugih ugodnostih. Ne navdušuje podrejenih, ravna se po pravilih, vodja ima vlogo nadrejenega. **Transformacijsko vodenje** je spodbujanje zaposlenih k idealom in moralnim vrednotam, ki naj bi jih navduševale za reševanje problemov pri delu (Možina, 2002, str. 531-532), je vodenje zaposlenih z motiviranjem. Je najvišja raven vodenja. Apelira se tako na razum kot srce sledilcev. Takšni vodje so pogosto zelo impozantne, karizmatične osebe. Na tem mestu moramo opozoriti, da obstaja razlika med **karizmatičnim in transformacijskim vodjem**. Prvi je rad v središču pozornosti, drugi pa pozornost usmerja na cilj in proč od sebe. Takšen vodja doseže, da se vsak posameznik počuti pomembnega in da ga obravnavajo kot celovito osebnost, z lastnimi potrebami in željami. Takšni vodje uporabljajo več veščin in prijemov (načel) za motiviranje in doseganje izjemnih rezultatov zaposlenih (Hočevar, Zagoršek, 2003, str. 167): eksperimentirajo in izzivajo obstoječe postopke, navdihujejo skupno vizijo, pooblaščajo druge, da dosežejo vizijo, vodijo z lastnim primerom in spodbujajo srce (vzbujajo občutek predanosti, cenijo prispevke drugih, simbolično poudarjajo vizijo in ključne vrednote). Za razlago posameznega načela Glej Priloga 2.

Izhodišče njihovega delovanja predstavlja (Možina, 2002, str. 532): 1) karizma: predstavi vizijo in smisel poslanstva, izzove ponos, doseže spoštovanje in zaupanje, 2) inspiracije: navdihuje visoka pričakovanja, uporablja simbole za usmerjanje k prizadevanjem, 3) intelektualne spodbude in 4) upoštevanje posameznika. Karizma je ključnega pomena, saj omogoča, da se zaposleni lahko identificirajo z vodjo z visoko stopnjo zaupanja in spoštovanja. Karizmatični ljudje navdihujejo in navdušujejo svoje naslednike z idejo, da dosežejo velike stvari z dodatno vloženim naporom (Bryant, 2003, str. 36). V nasprotju s tem transakcijski vodja uporablja nagrade, vodenje z izjemami, v dogajanje posega le, če standardi niso doseženi ter se odpoveduje odgovornosti ali izogiba timskega delu.

Čim višje se vodja vzpenja po ravneh, tem bolj učinkovito je vodenje. Transformacijsko vodenje je najbolj učinkovito in je vodenje v pravem pomenu besede, ki lahko pripelje do izjemnih rezultatov. Vsak vodja v praksi, tudi transformacijski, uporablja elemente z vseh štirih ravni. Še vedno uporablja pristope s transakcijske ravni ali nevodenje ter destruktivno

vodenje, vendar pa se večino časa zadržuje na najvišji ravni (Zupan, 2001, str. 40). Pomembno je zavedanje, da vodenje ni premica, ki ima na enem koncu avtorsko, na drugem pa prijazno, demokratično in participativno vodenje. Ta kliše je že dolgo nazaj nadomestila t.i. situacijska teorija vodenja, ki le-to razčlenjuje glede na slog vodenja, specifične situacije ter pripravljenost in zmožnost podrejenega, za takšno vodenje pa se je seveda potrebno usposablјati. Kljub upoštevanju situacijske teorije vodenja, se v nasprotju z nekoč prevladujočim, tradicionalnim, transakcijskim vodenjem, uveljavlja transformacijsko vodenje, pri katerem vodje dosežejo popolno sprejetje skupne vizije pri vseh zaposlenih in njihovih interesov v dobro skupine (Zupan, 2001, str. 33). Zahteva se drugačen pristop k vodenju, ne gre več za ukazovanje in nadzor, temveč za sposobnost izvajanja nadarjenosti in ustvarjalnosti človeških virov.

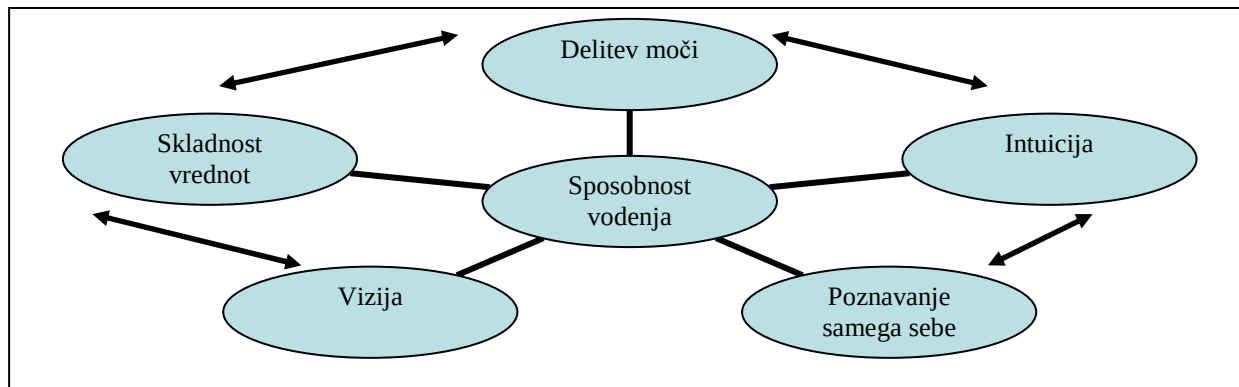
Ena najpomembnejših nalog transformacijskega vodja je sposobnost delovanja v okolju podjetij, ki postaja vse bolj negotovo, nepredvidljivo, nestabilno in kompleksno. Robey in Salesova (1994, str. 83) negotovost okolja opredelita kot pomanjkanje informacij za zanesljivo napovedovanje gibanja v posameznih podokoljih in/ali celotnem okolju podjetja. Vodja mora znati **voditi spremembe** kot posledica sprememb v strategiji. Šele pri uvajanju sprememb, razbijanju starih vzorcev in mobilizaciji ljudi za novo usmeritev, se pokaže kakovost vodje. Pri tem je pot možna le ob upoštevanju načel (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 265), ki zapovedujejo, da vodja jasno definira vizijo, mobilizira zavezanost, ki se kaže v razvijanju smisla za timsko delo, opolnomoči zaposlene in institucionalizira kulturo sprememb. Vse to z namenom usmerjati podjetje k vedno novim načinom razmišljanja in delovanja. Usmerjenost k spremembam transformacijskega vodja pomeni, da priznava potrebe po spremembah, oblikuje novo vizijo razvoja organizacije ali posamezne enote, izvaja spremembe zaradi novih ciljev. Transformacijski vodja mora včasih poleg drugih uvesti tudi kadrovske spremembe, da bi lahko skupaj s sodelavci uspešno izpeljali načrtovane naloge. Takšno vodenje uporablja tako racionalne kot tudi čustvene in simbolične elemente (Hočevār, Zagoršek, Jaklič, 2003, str. 170). Vodja se mora zavedati čustev, tako lastnih kot tujih in jih znati uporabiti v pravi namen, v tem kontekstu govorimo o t.i. čustveni inteligenci.

### 3.2.3.1 SUPERVODENJE

Možina (2002, str. 502) pravi, da si uspešni vodje pri delu na osnovi svojih izkušenj pridobijo nekatere temeljne sposobnosti, ki jih nato s pridom uporabljajo.

Na osnovi razvoja temeljnih sposobnosti (Glej Slika 6, str. 19) lahko manager razvija supervodenje, ki ga lahko opredelimo kot »vodenje drugih k upravljanju samega sebe«. Izraz sta uvedla Manz in Sims (Merkač Skok, 2005, str. 68), da bi opisala proces vodenja drugih v smeri, da bi znali voditi sami sebe.

Slika 6: Temeljne sposobnosti za vodenje



Vir: Možina, 2002, str. 502.

Managerji morajo razumeti, da niso vse okoliščine, vse organizacije in vse naloge primerne za uporabo principa supervodenja. Luthans in Davis (Merkač Skok, 2005, str. 68) navajata razloge za uporabo supervodenja: 1) Potreba po sposobnostih za upravljanje samega sebe. Tradicionalni modeli in praksa so poudarjali potrebo po vodenju drugih, ta pristop pa priznava pomen kontrole posameznika nad sabo v procesu dela z ljudmi. 2) Merljive spremembe v situacijsko-spoznavno-vedenjski dinamiki kot izboljšava organizacijskih virov. Pristop priznava vrednost vedenjskih sprememb. 3) Interakcijski pristop. Razvoj spretnosti posameznika za upravljanje samega sebe zahteva interaktivni, didaktični model organizacijskega vedenja. V tem procesu reagirata delavec in manager. 4) Potencial za individualne spremembe. Timsko delo in trening sta sicer pomembna, vendar je zelo verjetno, da bo delavec razvil spretnosti upravljanja samega sebe, preden bo lahko vplival na kolege v skupini.

### 3.2.3.2 OPOLNOMOČENJE ZAPOSLENIH

Delegiranje obravnavam v tem sklopu zaradi naraščajoče pomembnosti v procesu vodenja učeče se organizacije ter zaradi ključnega pomena opolnomočenja kot enega izmed osnovnih temeljev vzpostavitve učeče se organizacije. Je sestavni del vodenja, katerega uspešnost ostaja v pristojnosti vodje.

Za implementacijo učenja v združbi mora manager prenašati odgovornost tudi na svoje podrejene ter jim tako dati več pooblastil. Pogoj za to, da se da resnična pooblastila zaposlenim je, da obstajajo močni vodje, ki morajo imeti moč vplivanja in ne moč ukazovanja in kontrole. Nekateri omenjajo tudi participativen slog vodenja in komuniciranje kot prvi pogoj za vključevanje zaposlenih v organizacijske procese. Proces zahteva medsebojno spoštovanje vodij in ljudi ter temelji na močnih obojestranskih komunikacijah (Vila, 2000, str. 9). Daft in Noe (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 28) definirata opolnomočenje kot delegiranje moči ali avtoritete na podrejene v organizaciji, kar pomeni, da dobijo zaposleni večjo moč, več svobode in informacij, znanja in nagrad, ki jih potrebujejo pri sprejemanju odločitev ter polni vključenosti v organizacijo. Ljudje se najhitreje naučimo, če čutimo, da smo odgovorni za lastna dejanja. Učinkovitost delegiranja pooblastil zaposlenim znatno

vpliva na usklajenost dejavnosti v organizaciji; učeča se organizacija tako izboljšuje kakovost presojanja in timsko učenje, zmožnost za oblikovanje skupne vizije, omogoča skupno razumevanje kompleksnih zadev. Odločitve in ravnanje so združene v vseh sodelavcih, pri katerih se oblikuje občutek odgovornosti in občutek avtorstva sprejetih odločitev. Vključevanje le-teh pa ne more biti uspešno, če to ni ena od bistvenih sestavin organizacijske kulture (Svetlik, 2002, str. 192). Podobno menijo tudi Dimovski, Penger in Žnidaršič (2003, str. 28–29), ki pravijo, da opolnomočenje daje osnovo za doseganje trajne konkurenčne prednosti, saj povečuje celotno moč v organizaciji, zvišuje motivacijo zaposlenih ter nenazadnje pomaga obdržati kakovostne kadre ter njihovo znanje. Managerji morajo tako prevideti, da je opolnomočenje bistvenega pomena za dosego učeče se organizacije, saj sprošča potencialne in ustvarjalnost vseh zaposlenih, jim omogoča dovolj svobode, eksperimentiranja ter učenja. Uporabljati morajo predvsem naslednja **načela pri udejanjanju opolnomočenja**: ravnaj dobro z zaposlenimi, zagotavlja varnost zaposlitve in dobre plače, deli delo, da dobijo zaposleni občutek solastništva, skrbi za izobraževanje vseh zaposlenih, ljudje naj napredujejo od znotraj (Dimovski, Penger, 2004, str. 27).

### 3.2.4. GOSPODARJENJE Z ZNANJEM

Po Davenportu (Semolič, 2002, str. 4) upravljanje z znanjem predstavlja serijo sistematičnih in urejenih akcij, ki se jih organizacija lahko posluži, da bi iz znanja pridobila največjo vrednost. V tem kontekstu »znanje« vključuje izkušnje in razumevanje ljudi v organizaciji, dokumente in poročila, ki se nahajajo v organizaciji, kot tudi dokumente in poročila, ki jih ima organizacija na voljo zunaj sebe. Coolison in Parcell (2002, str. 21-22) ga opredelita kot zajemanje, ustvarjanje, prečiščevanje, izmenjavo in uporabo strokovnega znanja, se pravi vedeti »kako«. To vsebuje eksplicitno in implicitno znanje.

Bair (1997, str. 2) upravljanje znanja opredeli kot splet usmeritev, organizacijskih struktur, postopkov, aplikacij in tehnologij, ki je v podjetje vpeljan z namenom izboljševanja učinkovitosti odločanja posamezne skupine ali celotnega podjetja. Lahko ga pojmujejo tudi kot načrtno usmerjeno aktivnost v podjetju, ki zajema prepoznavanje ključnega znanja, oblikovanje novega potrebnega znanja ter aktivno prenašanje le-tega med zaposlenimi v organizaciji. Vsi ti procesi morajo biti aktivno vpeti v celotno delovanje organizacije, postati morajo del t.i. kulture znanja v organizaciji ter biti podprti z ustrezno informacijsko tehnologijo.

Gospodarjenje z znanjem je temelj poslovne politike učečega se podjetja in pomeni nenazadnje predvsem znati "gospodariti z ljudmi". Gospodarjenje z ljudmi bi torej pomenilo, da želimo od ljudi dobiti čim več, vendar v zameno z njimi ravnamo kot z ljudmi v polnem pomenu besede, kar pomeni, da jih spoštujemo, jim zaupamo, verjamemo vanje, jim dajemo priložnost za ustvarjalnost in samorealizacijo. Pomeni predvsem odgovorno, podjetniško, ekonomsko smotno ravnanje z znanjem, pri čemer je potrebno poznati in obvladovati kibernetiko inputa in outputa znanja. Kot posebni output gospodarjenja z znanjem velja poudariti rojstvo novega znanja. Je torej proces, v katerem vizijo in poslanstvo opremljamo z



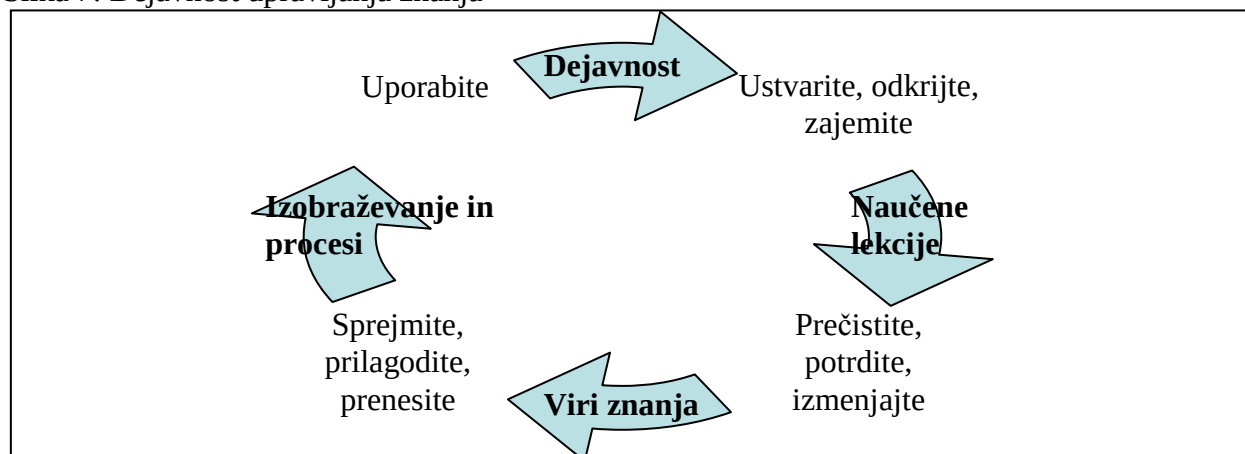
znanjem, zagotavljamo pravočasni dostop do znanj ljudem, ki ta znanja potrebujejo, v vsebini in obliki, ki jo razumejo, vključuje ustrezno organizacijo in sisteme za načrtovanje, shranjevanje in dostop do znanj na različnih ravneh, na papirju, v knjigah in sporočilih, vključuje procese prenosa, nadgradnje in evaluacije rasti znanja predvsem v povezavi s poslovno učinkovitostjo in uspešnostjo organizacije ter ljudi v njej (Peršak, 2003). Pomen upravljanja znanja pa glede na Hewitt Associates-sovo raziskavo (Turk, 2003, str. 21) narašča (Glej Priloga 3), kar pa glede na vse večjo uveljavljenost koncepta učeče se organizacije ni presenetljivo. Tudi v slovenskem prostoru je bila opravljena raziskava Inštituta za intelektualni kapital, katerega izsledki govorijo, da se v podjetjih sicer močno zavedajo potrebe po uporabi znanja, so pa v zadregi, ko je potrebno odgovoriti na vprašanje, kako priti v resnici do njega. Vodstva so najbolj naklonjena tistemu izobraževanju, katerega učinke je mogoče neposredno meriti v proizvodnji, mehka znanja, kot so čustvena inteligenca ter upravljanje s kadri pa je težje meriti, zato management ni prepričan o nujnosti takšnega izobraževanja (Petrovič, 2002, str. 36).

### 3.2.4.1. NALOGE MANAGERJEV PRI PRENOSU ZNANJA

Naloge managerjev v procesu prenosa znanja, glede na zgoraj podano opredelitev kaj proces gospodarjenja z znanjem je, so predvsem spodbujanje učenja zaposlenih, doseganje čim večjih učinkov naložb v znanje in povečevanje konkurenčne sposobnosti podjetja. Hkrati mora manager poskrbeti za pretvorbo za podjetje ključnih znanj v eksplicitno obliko, s čimer jih zavaruje pred izgubo, skrbeti, da pridobljena znanja iz notranjega in zunanjega okolja podjetja čim hitreje pripelje do tistih, ki ga potrebujejo, oziroma se le-to čim hitreje implementira v izdelkih in storitvah podjetja. Ob teh nalogah mora voditi pregled nad razpoložljivimi znanji v podjetju, kar pripomore k lažjemu iskanju njihovih ključnih nosilcev.

O znanju učeče se organizacije govorimo torej v primeru, ko se ljudje z njim sistematično ukvarjajo. Collison in Parcel (2002, str. 30-31) dejavnosti upravljanja z znanjem ponazarjata z aktivnostmi, prikazanimi v Sliki 7.

Slika 7: Dejavnost upravljanja znanja



Vir: Coolinson, Parcel, 2002, str. 30-31.

Pri zasnovi procesa gospodarjenja z znanjem je potrebno imeti v vidu strateške cilje podjetja, iz katerih se opredelijo ključne kompetence oziroma znanja, spretnosti in veščine posameznikov ter s tem povezane ključne konkurenčne sposobnosti podjetja za doseg njegovih strateških ciljev. V nadaljevanju je potrebno opredeliti, katera znanja je smiselno razvijati v podjetju in katera bodo pridobljena iz zunanjega okolja. Temu se prilagodi tudi način zbiranja in evidentiranja znanja. V odvisnosti od konkretne situacije, lahko za zbiranje uporabimo razne oblike, kot na primer: intervjuje, ankete, timski pristop (zadolžen posameznik za dokumentiranje), letne razgovore, zadolžitev vodij ali skrbnikov znanja. Evidentirano znanje je potrebno selekcionirati in opredeliti načine hranjenja. Ker znanje sčasoma zastareva, je potrebno zagotoviti tudi aktualizacijo oziroma brisanje zastarelih znanj, drugače zakladnica znanja lahko postane nepregledna. Za shranjena ključna znanja je potrebno opredeliti, kdo v podjetju jih potrebuje oziroma je njihov prejemnik, v kakšnem obsegu in času. Za distribucijo znanja se lahko uporabijo načrtovani sestanki, timsko delo, elektronska oblika. Da pa se pridobljeno znanje odrazi tudi v višjih učinkih podjetja, je potrebno omogočiti tudi njegovo uporabo, ki vključuje vzpostavitev primerne formalnega in neformalnega načina nagajevanja uporabe znanja in hkrati razvijati ustrezno organizacijsko kulturo, ki priznava znanje kot ključno vrednoto. Potrebno je vzpostaviti tolerantni odnos do napak pri preizkušanju novih znanj, zagotoviti primerne prostore za formalno in neformalno srečevanje, opredeliti časovno intenzivnost srečanj z namenom prenosa znanja in nenazadnje zagotoviti okoliščinam primerno informacijsko tehnologijo (Peršak, 2003).

### **3.2.5. OBLIKOVANJE VIZIJE**

*»Vizija nam pomeni sliko okolja, ki ga želi posameznik ali podjetje ustvariti na dolgi rok, in pogojev, od katerih je uresničitev takšne vizije odvisna. Gre za opis nečesa (organizacije, kulture podjetja, samega podjetja, neke tehnologije, dejavnosti) v prihodnosti« (Pučko, 1999, str. 130).*

Ključni element, povezan z managerji v učeči se organizaciji, je tudi sposobnost oblikovati posebno vizijo, ki ne pomeni zgolj vodenja znotraj organizacije, temveč tudi vodenje organizacije. Z vizijo manager sporoča zaposlenim, kaj naj organizacija bo, z njo sporoča smisel usmeritve, skupni namen in mišljenje. Vizija, ki jo je ustvarilo najvišje vodstvo združbe in vsililo zaposlenim, je tista, ki ne bo nikoli dosegla želenega namena, in sicer predanost zaposlenih tej viziji. Zato je pomembno, da vizije ne ustvarjajo samo managerji, ampak je le-ta element, ki povezuje vizije vseh posameznikov v združbo. Le na ta način lahko postane vizija ena izmed disciplin učeče se organizacije, kot jo vidi Senge in postane skupna vizija. Skupna vizija daje energijo in usmerjenost vsakemu posamezniku in ga vzpodbuja, da dela kar želi delati. Posledica je njegova predanost združbi in njenim ciljem in pripravljenost sprejemati tudi tveganje in iskati nove načine, ki bodo pomagali podjetju izpolniti vizijo (Pirc, 2000, str. 38). Snovanje in udejanjanje znanja kot aktivnost in končni cilj sta bolj ali manj pomembni vrednoti v vseh učečih se organizacijah, ne glede na njihovo dejavnost in poslanstvo in sta zato pomembni sestavini učeče se organizacije.

Tavčar (2005, str. 55) opredeljuje vizijo kot sestavo iz »mehkega« dela; gre za kvalitativni vidik organizacije v očeh udeležencev in kakšna naj bi le-ta postala, ter »trdega«, kvantitativnega dela, ki predstavljajo najpomembnejše smotre, ki so udeležencem pomembni. Oba vidika se prežemata in sta nedeljiva celota. Ker vemo, da je osnova delovanja učeče se organizacije znanje in ker je le-to neločljivo vezano na vednost, izkušnje in ustvarjalnost ljudi, lahko rečemo, da je usmeritev v znanje pomembna sestavina vizije, da to postane, pa je naloga managerja (Glej Priloga 4).

**Za ustvarjanje skupne vizije pa mora manager posedovati nekatere veščine** (Schermerhorn, 2002, str. 337): 1) znati mora vzpodbuditi osebno vizijo, ki se sčasoma razvije v skupno vizijo, saj ljudi ne vodijo le osebni interesi, temveč si želijo biti tudi del skupnosti, 2) manager mora komunicirati in iskati podporo viziji, 3) vizionarstvo mora vzeti kot nenehen proces, kar pomeni, da se mora vizija nenehno razvijati, saj je za učečo se organizacijo značilno spreminjajoče se okolje, 4) manager mora razlikovati med pozitivno ter negativno vizijo in se zavedati, da je složnost v organizaciji mnogokrat posledica ogroženosti, vendar je ta složnost le kratkotrajna. Zato morajo težiti k pozitivnim vizijam, katerih temelj bo nenehno prizadevanje vseh za doseg vizije, samo v tem primeru je rezultat lahko učenje in rast organizacije.

### **3.2.6. OBLIKOVANJE STRATEGIJE**

Strategija je način, skozi katerega podjetje poskuša doseči svoje cilje. Da pa bi hitro in učinkovito dosegli cilje, povezane z znanjem, jih je potrebno vgraditi in upoštevati v strategijah podjetja. Za dolgoročno rast in razvoj podjetja je še bolj, kot oblikovanje dobre strategije, pomembno njeno dobro izvajanje. Zaposleni morajo razumeti strateške cilje, verjeti v njih ter imeti zadosti znanja ter tudi biti usposobljeni za doseganje strategije. Pri tem igrajo pomembno vlogo vodje na vseh ravneh podjetja, še posebej tisti na višjih ravneh odločanja.

Strategija in vodje so v podjetju tesno povezani, saj sta dve plati iste medalje. Vodje so tisti, ki oblikujejo strategijo in določajo prihodnjo usmeritev podjetja. Izbrana usmeritev (vrednote in cilji) pa povratno vpliva na izbor in razvoj vodij v podjetju, napredujejo tisti, ki delujejo v skladu z vrednotami in cilji v podjetju (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 124). Na podlagi ciljev se identificira potrebno znanje v združbo, na drugi strani pa je to osnova, s katero primerjamo rezultate ravnanja z znanjem (Probst, Raub, Romhardt, 2000, str. 32-34).

Pirčeva (2000, str. 40) navaja, da je najpomembnejša usmeritev povezati večje učenje z večjim uspehom združbe tako, da pokažemo, da je kolektivno učenje (in posledično večje znanje) edini pravi vir konkurenčnih sposobnosti. Naslednja strategija predvideva vgradnjo učenja v vse operacije in aktivnosti. Potrebno pa je spremeniti tudi strategijo na področju zaposlovanja in najemanja ljudi, ki se želijo učiti in razvijati svoj potencial, obenem pa tudi znotraj združbe pokazati, da je učenje zaželeno in sicer preko nagrad in priznanj. Tri vrste strategij ravnanja z znanjem, ki jih navaja Pirčeva (2000, str. 85-87) so usmerjene v specifičen cilj, usmerjene v tehnologijo ali ljudi ter usmerjene v širjenje in rast vrednosti znanja. Osnova

vsem tem različnim ter v znanje orientiranim strategijam, so cilji. Po Probst, Raub, Romhardt (2000, str. 32-34) cilje delimo na normativne, strateške ter operativne cilje<sup>7</sup>. V tradicionalnih organizacijah je strategijo razvijal ponavadi izključno vrhni management, kot način odzivanja na konkurenčno delovanje ter obvladovanje sprememb. Zdaj management oblikuje strategijo sodelovanja, pri oblikovanju svoje znanje in informacije prispevajo opolnomočeni zaposleni. Možina (2002, str. 74) pravi, da je eden izmed interaktivnih elementov učeče se organizacije tudi t.i. participativna strategija. Strategija nastaja od vrha navzdol, kakor tudi od spodaj navzgor. Vodje še vedno vplivajo na skupno usmeritev in vizijo, vendar strategije ne nadzirajo ali usmerjajo sami, vsakdo pomaga.

### **3.2.7. OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE**

V strokovni literaturi naletimo na več opredelitev organizacijske kulture. Rozman (2000, str. 134) jo opredeli kot celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja. Po Scheinu (Robey, Sales, 1994, str. 364) je kultura združbe opredeljena kot vzorec temeljnih predpostavk in osnovnega prepričanja, ki jih je razvila določena skupina ljudi, ko se je pri svojem delu soočala s problemom prilagajanja okolju in medsebojnega usklajevanja razdeljenega dela.

Organizacijska kultura ima velik vpliv na uspešnost poslovanja podjetja. Proučevanje kulture ter ustvarjanje takšne kulture, ki bo vodila k uspešnosti, če ne že k odličnosti podjetja, sta pomembni nalogi podjetij v današnjem, hitrem spreminjajočem se okolju (Rozman, 2000, str. 138). Sodobne, učeče se organizacije imajo močno in prilagodljivo organizacijsko kulturo, ki mora spodbujati odprtost, sodelovanje, brezmejnost, enakost, kontinuirane izboljšave in prevzemanje tveganja. Vedenje je fleksibilno, managerji so iniciatorji sprememb kadar so potrebne, tudi če prinašajo tveganje. Močne in zdrave kulture, kot so v učečih se organizacijah, pomagajo le-tem pri prilagajanju na zunanje okolje, medtem ko močne, vendar škodljive kulture, lahko spodbujajo organizacije v napačno smer. Prilagodljive organizacijske kulture imajo v primerjavi z neprilagodljivimi različne vrednote in vzorce vedenja (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 207-210). Če znotraj podjetja obstaja organizacijska kultura, to pomeni, da zaposleni v organizaciji zelo trdno zastopajo nekatere skupne vrednote. Razumljivo je, da pri tem pomemben vzgled predstavlja management, ki se mora obnašati skladno z načeli organizacijske kulture in delovati skladno s predstavami o podjetju. V prvi vrsti mora biti management aktivno vključen v proces zajemanja in identificiranja znanja ter s tem postati zgled ostalim zaposlenim v podjetju (Bernik, Florjančič, Rajkovič, 2002, str. 475). Manager mora s svojim delovanjem doseči občutek pripadnosti, skupnosti, kar bo podpiralo tudi druge elemente učeče se organizacije kot so timsko delo in participativna strategija, s tem pa bo kultura postajala močna in prilagodljiva.

---

<sup>7</sup> Normativni cilji so tisti, ki ustvarjajo v znanje orientirano kulturo podjetja. Strateški cilji definirajo temeljno znanje združbe in spretnosti, ki jih le-ta potrebuje v prihodnosti. Operativni cilji so tisti, ki skrbijo udejanjenje normativnih in strateških ciljev v akcijah.

Kdor se hoče načrtno lotiti spreminjanja kulture kot nujne podlage za uvajanje sprememb, mora po Scheinu, poprej spoznati vse tri ravni, ki določajo njeno tipografijo. **Prva raven** so elementi, ki jih obiskovalec vidi, sliši in občuti (razporeditev prostorov, vrsta tehnologije, stil oblačenja, red na mizah, odnos do kupca, način komuniciranja, odnosi). **Druga raven** sestavljajo elementi, ki so zapisani v viziji, ciljih, strategijah, raznih navodilih, postopkih, kodeksih, sloganih. **Zadnja, tretja raven** pa so nezavedni elementi, ki izhajajo iz prepričanj, misli, občutkov, ki so se oblikovali v procesu razvoja podjetja, temeljijo pa na vrednotah in načelih ustanoviteljev in ključnih managerjev (Češnovar, 2003, 49-50). Eden izmed ključnih dejavnikov je tudi vedenje managementa, ki se kaže v slogu vodenja, odzivanju vodstva na krizne razmere in izjemne dogodke (Češnovar, 2003, str. 49). Managerji lahko uporabijo še en način spreminjanja norm in vrednot proti neki kulturi, za katero bi lahko rekli, da je prilagodljiva na spremembe v okolju, gre za vodenje z uporabo simbolov oziroma t.i. simbolično vodenje, pri čemer uporabljajo besede, zgodbe, simbole, slogane in obrede, da bi spremenili kulturo podjetja. Z besedami in dejanji poskušajo doseči, da bi zaposleni razumeli nove vrednote.

Sestavni del kulture v hierarhičnih organizacijah je prepričanje, da je potrebno človeka vedno kontrolirati, da bi bil zares učinkovit. V nasprotju s tem pa so vrednote v učečih se organizacijah odkrivanje človeških negotovosti, neznanj in ignorance, saj so vse te lastnosti sestavni del učenja, ker sprostijo notranje kapacitete za raziskovanje, radovednost in eksperimentiranje posameznika (Dimovski, Colnar, 1999, str 716).

Med osnovne faktorje, ki omogočajo učinkovito učenje združbe, spada zaupanje. Kultura, ki ne spodbuja zaupanja, povzroči slabšo izmenjavo in prenos znanja ter posledično zmanjšuje raven zaupanja med vodji in zaposlenimi. Kultura mora biti odprta na vseh nivojih, da bi se lahko podjetje gibal v smeri učeče se združbe (Kline, Saunders, 1998, str. 45). Znotraj organizacije mora obstajati sodelovalna kultura, ki bo omogočala sodelovanje med osebjem in timsko delo, kar pomeni, da so enako cenjeni vsi posamezniki in da imajo vsi zaposleni občutek medsebojne povezanosti. Sodelovalna kultura in občutek povezanosti sta pomembna zaradi pomembnosti elementa učenja osebja, gre za učenje drug od drugega (Ferjan, 1999, str. 125). Prednosti takšne kulture so pozitiven odnos do znanja, večja odprtost in pripravljenost za poizvedovanje in učenje, manj prikrivanja znanja pred ostalimi, odprtost za sprejemanje sprememb in razvijanje novih znanj. V taki kulturi so znanje in izkušnje zelo cenjeni (Rant, 2001, str. 52).

V svojim zgodnjih delih sta Drucker in Peters (Lane, 2004, str. 43) ugotovila, da ima večina najuspešnejših družb zaposlene, ki čutijo, da so cenjeni kot posamezniki in da pripomorejo k uspehu podjetja ali proizvodnji izdelka, ki je pomemben ali priznan. Menita, da je s prepoznavanjem in razvijanjem potenciala zaposlenih, ki prav tako poznajo pričakovanja in vrednote managementa, družba na dobri poti. Edina pot k spremembam je pot kulturnih sprememb.

Največji pomen, ko gre za uspešno uvajanje novih vrednot in navad, ima osebni zgled managerja oziroma managementa. Zelo pomembna za motiviranje zaposlenih za spremembe je jasna vizija in popolno razumevanje med zaposlenimi. Zgled iz slovenske prakse sta Trimo in Danfoss Trata, kjer direktorica in direktor vsako leto vsem zaposlenim predstavita najpomembnejše cilje in vrednote v letu. O vzrokih za potrebne spremembe so zaposleni redno seznanjeni preko večnivojskega sistema informiranja, organizirajo pa se tudi izobraževanja in usposabljanja. Nauk, da se ptiči v jati učijo hitreje, velja tudi pri tem. Učinki skupinskega usposabljanja, zlasti, če so imeli zaposleni možnost vplivati na programe usposabljanja, so večji. Schein pravi, da »uvajanje sprememb v podjetju brez spremembe kulture, pomeni izvajanje novega načina dela s pomočjo starih vrednot, kar povzroči odpore proti spremembam« (Češnovar, 2003, str. 51).

**Z vidika učenja je kultura spomin vsake združbe.** Posamezniki namreč shranjujejo svoje znanje v spomin in v različne zapise, medtem ko združba zapiše in vgradi znanje (predvsem implicitno) v svojo kulturo, prav tako pa tudi v različne pravilnike, dokumente, spise (eksplicitno znanje) (Kline, Saunders, 1998, str. 23). Zaposleni mnogokrat noče posredovati svojega znanja in sodelovati z ostalimi zaposlenimi. Zaposleni razmišlja: »Če je moje znanje dragocen pripomoček, zakaj naj bi ga potemtakem posredoval svojim kolegom«? Posredovanje svojega znanja drugim zahteva veliko motivacijo, saj s tem kratkoročno dobičkov ne bomo dosegli, prav tako je pripadnost posameznega zaposlenega podjetju tu izjemnega pomena.

### 3.2.7.1 POMEN VZPOSTAVLJANJA ZAUPANJA

Eden od razlogov za veliko pozornost, ki jo doživlja zaupanje, je nedvomno tudi mnenje, da zaupanje med posamezniki in skupinami povečuje učinke njihovega delovanja (Rozman, 2004, str. 335). Zaupanje olajša sprejemanje sprememb in tudi samo pripomore k samemu spreminjanju. Celo Drucker pravi (Gruban, 2004), da organizacije danes niso več utemeljene na moči, temveč na zaupanju. Če ni zaupanja med člani tima, ne steče odprta komunikacija, ki je ključna za ustvarjalno sodelovanje. Senge (Mayer, 2004, str. 343) je mnenja, da več bodo ljudje razpravljali o različnih stališčih, bolj bo naraščalo zaupanje v njihovo verodostojnost.

Zaupanje v združbah lahko preučujemo na več ravneh (Sitar, 2004, str. 350), ki se delijo na **zaupanje posameznika** (samozaupanje v lastne sposobnosti in dejanja), **zaupanje v skupini** (medsebojno zaupanje med člani skupine), **zaupanje v združbi** (zaupanje v sistem) in **zaupanje med združbami** (zaupanje v zunanje družabnike).

Z vidika celotnega procesa učenja združbe je pomembno tako zaupanje med sodelavci in vodji, kot tudi zaupanje v sistem in združbo v celoto in tudi samozaupanje. Medosebno zaupanje je ključno, saj morajo sodelavci za učinkovito izmenjavo informacij verjeti v osebo, v njeno neoportunistično ravnanje, torej ravnanje v obojestransko korist. Zaupanje v sistem in samo združbo pa je potrebno, da znanje tako postane last podjetja kot celote ter da bo izmenjava znanja tudi pošteno nagrajena. Zaposleni lahko tako brez skrbi nove ideje

preizkušajo v praksi in sodelujejo med seboj. Nenazadnje pa do vzpostavitve zaupanja na omenjenih ravneh ne bo prišlo, če prvotno med zaposlenimi ne bo samozaupanja, saj je prav strah pred kritiko in zasmehovanjem tisti, ki zavira kroženje informacij in znanja.

Drevenšek (2004, str. 66) navaja, da je tržno raziskovalna hiša GfK Ad Hoc Research objavila rezultate študije, opravljene na vzorcu več kot 21.000 prebivalcev iz 21 evropskih držav, katere glavna ugotovitev je, da v državah Srednje in Vzhodne Evrope le štirje odstotki anketiranih močno oziroma visoko zaupajo vodilnim managerjem, kar 24 odstotkov ljudi pa jim sploh ne zaupa, medtem ko je delež za Zahodno Evropo 5% ter 27%. Čeprav zaupanje v organizaciji gradijo vsi zaposleni skupaj, imajo pri ustvarjanju zaupanja na vseh ravneh ključno vlogo managerji oziroma vodje. Kot vodje svojim podrejenim s svojim ravnanjem nakazujejo lastno raven zaupanja v sodelavce in sistem, in s tem postavljajo temelje vzajemnemu zaupanju. Z ustvarjanjem ustreznih okoliščin, vzdušja, kulture in druge organizacijske infrastrukture, predvsem pa s svojimi dejanji, med zaposlenimi lahko oblikujejo prost pretok znanja in pomembno vplivajo na pripravljenost zaposlenih za preizkušanje novosti, ki so temelj učenja združbe (Sitar, 2004, str. 349-352). Raziskave kažejo, da obstaja v številnih organizacijah kriza nezaupanja; nezaupljivi in cinčni zaposleni ne zaupajo managerjem in sodelavcem svojih idej in znanj. Čeprav managerji govorijo drugače, velja da tudi organizacijski vodje ne zaupajo svojim sodelavcem dovolj, da bi se posluževali iskrene, odkrite in odprte komunikacije, ki je temelj medsebojnega sodelovanja (Gruban, 2004). Spodbujati ustrezne vrednote, oblikovati skupna pričakovanja o primernem vedenju in pravila ustreznega ravnanja, pomagati zaposlenim graditi in ohranjati medsebojna razmerja (Popper, Lipshitz, 2000, str. 135-145), vse to je naloga managerjev skozi naslednje elemente: odkritost, pravičnost, dostopnost, z držanjem obljub, moralnostjo dejanj, s tem pa se ustvarja učenju naklonjeno vzdušje. Organizacija mora najprej zaupati svojim ljudem, potem bodo tudi oni združbi zaupali svoje znanje; povzeto po Kluge, Stein, Licht (Sitar, 2004, str. 352). Stopnjo zaupanja v zaposlene pa organizacija najbolj neposredno pokaže z omejenim in neomejenim dostopom do vseh informacij združbe (Drevenšek, 2004, str. 67). Iz navedenega lahko razberemo, da so izzivi vzpostavljanja zaupanja predvsem komunikacijski.

**Vloga managerjev je torej dvojna:** 1) s svojim zgledom, ravnanjem in lastnostmi spodbudijo medosebno zaupanje, 2) s samim izkazovanjem zaupanja v sodelavce in prostim pretokom informacij med zaposlenimi, z ustvarjanjem okoliščin in ustreznih kultur, pa pomembno vplivajo na zaupanje v celoten sistem. Vodje morajo torej z ustreznim komuniciranjem in motiviranjem spodbujati zaupanje v organizaciji, s čimer se gradi ustrezna kultura, ki bo posledično spodbujala učenje in prenos znanja med zaposlenimi (Sitar, 2004, str. 352).

Vodja mora zaupanje vzbujati že s svojimi lastnostmi, med katerimi so najpomembnejše poštenost, odkritost, zanesljivost in verodostojnost (Probst, Raub, Romhardt, 2000, str. 46), hkrati pa mora znati (Drevenšek, 2004, str. 68): 1) delovati kredibilno (prisluhniti podrejenim, zagotavljati svobodo izražanja, občasno tolerirati napake, zaposlenim zagotoviti spoštovanje v organizaciji), 2) uspešno voditi time (učinkovito razdeljevati naloge in obvladovati konflikte

med zaposlenimi), 3) obveščati (zaposlenim zagotoviti povratno informacijo glede njihove delovne uspešnosti, pošteno komunicirati o poslovanju podjetja), 4) podpirati zaposlene (biti v podporo zaposlenim, kadar ga potrebujejo in jim zagotavljati z njihovim delom povezane informacije, ki jih potrebujejo za izpolnjevanje svojih nalog in ciljev).

Drevenškova (2004, str. 67-68) navaja **strategije za vzpostavljanje in povečanje zaupanja**, ki jih mora manager izvajati vsaj na petih ravneh. Prva raven vključuje neposredna in posredna sporočila managerjev zaposlenim, druga raven vključuje komuniciranje z zaposlenimi v živo (osebni pogovori ali javni nastopi), na tretji ravni gre za celovito podobo organizacije med zaposlenimi, četrta in peta raven strategij pa potekata na ravni širšega družbenega, gospodarskega, političnega in kulturnega ozračja, v katerem delujejo organizacije. Izvajanje strategije vzpostavljanja zaupanja je skorajda neobvladljivo.

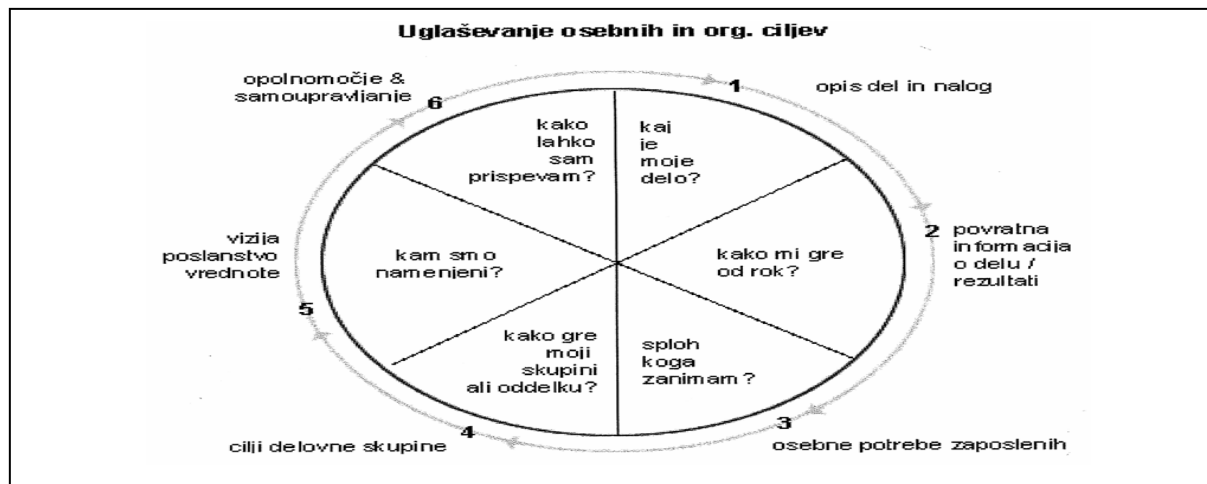
Steward (Tavčar, 2005, str. 76) glavno vlogo pri vzpostavljanju zaupanja v tradicionalnih organizacijah pripisuje nadrejenemu položaju managerja, medtem ko v sodobnih organizacijah, ki temeljijo na znanju, lahko vlogo hierarhije prevzamejo ***zmožnosti, skupnosti, zavzetost in komuniciranje***.

- Zmožnosti (angl. Competence). V učeči se organizaciji znajo eksperti več kot zna nadrejeni oziroma manager. V tradicionalni organizaciji je znal manager ocenjevati znanje novih sodelavcev, v učečih se je to težje izvedljivo.
- Skupnosti (angl. Community). V učečih se, mrežnih organizacijah, nastajajo neformalne skupine po miselnosti sorodnih ljudi; skupina, ki nastane okrog urejanja neke zadeve je »skupnost prakse«, kjer poteka največ učenja ob urejanju zadev oziroma reševanju problemov.
- Zavzetost (angl. Commitment). V učeči se organizaciji, kjer je hierarhije malo, vsi pa odločajo, povečuje pripadnost le skupna vizija.
- Komuniciranje (angl. Communication). Komuniciranje postaja vse bolj zahtevno in naj bi zavzemalo vse večji delež managerjevega časa.

Kot smo spoznali do sedaj, imajo vizija, poslanstvo in vrednote pomembno vlogo pri identifikaciji zaposlenih z njihovo organizacijo, pri njihovi motivaciji in »psihološki« pogodbi z organizacijo, v kateri so zaposelni. Manager mora tako poskrbeti za uglasitev osebnih in organizacijskih ciljev, kar lahko doseže skozi tok opravljanja nalog, ki jih prikazuje Slika 8 na str. 29.



Slika 8: Uglaševanje osebnih in organizacijskih ciljev



Vir: Gruban, 2004a.

### 3.3. NOVE VLOGE MANAGEMENTA V UČEČI SE ORGANIZACIJI

Pojav novih nalog ter aktivnosti managementa opredeljuje hkrati tudi nove vloge ter ključne sposobnosti in značilnosti učečega se managementa. Manager v učeči se organizaciji igra več med seboj močno prepletenih vlog, ki mu pomagajo pri izvajanju akcij za uresničitev cilja združbe. Pri opredeljevanju novih, sodobnih vlog managerja v sodobni organizaciji ter s tem tudi v učeči organizaciji, bom v nadaljevanju predstavila poglede le nekaj izbranih avtorjev. Izbrane opredelitve so se mi zdele zanimive predvsem zaradi svoje osnovne podobnosti, saj tako pričajo o svoji konsistentnosti.

Po Kralju (2003, str. 3) je vloga ustaljena oblika načina vedenja. Senge (Tavčar, 2002, str 213-215) opredeli vlogo managementa v sodobni organizaciji sledeče: 1) načrtovanje, organiziranje, nadziranje in vodenje se umika viziji, vrednotam in miselnim modelom, 2) manager kot raziskovalec razume organizacijo kot sistem ter razume zunanje in notranje vplive, ki povzročajo spremembe, 3) manager kot snovalec uveljavlja povsod v organizaciji procese učenja za razumevanje trendov in vplivov, 4) managerju kot odločevalcu ostaja obilo pomembnih odločitev, te lahko deloma delegira, snovanje procesov učenja pa ne more prepustiti drugim, 5) manager kot skrbnik vizije črpa smisel svojih prizadevanj in zadovoljstvo iz vizije, le-ta ni njegova last, prizadeva pa si, da bi postala vizija organizacije, ki bi jo prevzelo čim več sodelavcev, 6) manager kot učitelj, katerega temeljna naloga ni učiti, temveč pospeševati učenje, pomaga ljudem v organizaciji, da zmorejo sistemsko razumevanje in da spoznajo, da zaznavanje stvarnosti okoliščin ni omejitev, temveč priložnost.

Iz navedenega Senge izdvoji tri značilne vloge managerja v podjetju in sicer vlogo oblikovalca (Designer), učitelja (Teacher) in služabnika oz. uslužnega vodje (Steward).

Ključna vloga, ki postavi temelje zasnovi učeče se organizacije z oblikovanjem vizije, namena obstoja, ključnih vrednot ter kulture, je **vloga oblikovalca**. Pri tem mora manager postaviti na mesto organizacijsko strukturo, vključno s politikami, strategijami in oblikami, ki podpirajo učečo se organizacijo, upoštevajoč vse discipline (ustvarjanje skupne vizije, osebno

mojstrstvo, razvoj miselnih modelov, sposobnost učenja v timu in sistemsko mišljenje). Učeča se organizacija mora izkoriščati prednosti horizontalnih odnosov, vključno s timi, delovnimi skupinami in pogostimi sestanki ljudi iz različnih oddelkov podjetja. Struktura prehaja k brezmejnosti, kar pomeni, da ljudje iz različnih oddelkov sodelujejo in tekmujejo (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 266). Manager kot oblikovalec mora pomagati razumeti, da je reorganizacija stalen proces, skozi katerega se kažejo možnosti razvijanja idej v skladu s ciljem, vizijo organizacije ter vrednot, ki jih zaposleni cenijo. Novodobni manager se mora naučiti, kako priti preko tradicionalnih odgovornosti za celovito strategijo ter preko oblikovanja hierarhičnih organizacijskih struktur in sistemov nadzora. Manager mora razmišljati o horizontalnih procesih.

**Manager kot učitelj** ima nalogo pomagati posamezniku v podjetju pri prepoznavanju realnosti. Poudarja mentalne modele zaposlenih ter jim pomaga prestrukturirati njihove poglede na realnost in videti vzročno, posledične povezave izza dogodkov. Ljudi mora naučiti videti svet kot celoto medsebojno odvisnih in nikakor ne eden od drugega izoliranih delov.<sup>8</sup>

**Vloga managerja kot služabnika** lahko izvedemo iz predpostavke, da se managerji posvečajo služenju drugim in misiji organizacije. Njihovo delovanje se kaže v izpolnitvi potreb in ciljev svojih podrejenih in uresničenju širšega smisla oziroma poslanstva organizacije (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 266). Prva vloga temelji na poglobitnem vplivu, ki ga ima manager na druge zaposlene. Ti lahko namreč pod slabim managementom trpijo v ekonomskem, čustvenem in duhovnem smislu. Uslužnost za višje cilje oziroma poslanstvo pa izhaja iz občutka managerja za osebno uresničevanje in pripadnost podjetju. Manager kot služabnik deli informacije z zaposlenimi, vzpostavlja stike z vsakim članom organizacije. O sebi ne razmišlja kot o nadrejenemu, zasluženemu za določene rezultate, temveč se vidi kot interni svetovalci ali član tima. Pri zaposlenih spodbuja občutek samozavesti, opolnomoči druge zaposlene, s svojim zgledom spodbuja njihovo kreativnost in pripadnost podjetju ter učenje kot naravni vzgib v vsakem posamezniku.

Harvardski profesor Kotter v povezavi z vlogami novega managerja govori o »**energy-releasing managementu**« in razume sodobnega managerja kot osebo, ki se nenehno spoprijema s svojimi osebnimi strahovi, cinizmom in ogroženostjo, spodbuja sodelavce, da to počnejo tudi sami (deluje kot zgled). V okviru dogovorjenih skupnih ciljev podjetja omogoča zaposlenim, da si oblikujejo delo, ki je zanje smiselno, ki jih razveseljuje in ob katerem čutijo, da napredujejo. Takšen manager razvija visoke standarde odličnosti (v slogu »samo dobro ni dovolj dobro«), zavrača prizanesljivost do samega sebe in kritično ocenjuje tudi svoje delo, spodbuja razvoj organizacijske kulture, ki temelji na osnovnih človeških vrednotah, kot so želja po varnosti, spoštovanje, priložnost za osebno in poklicno rast ter napredovanje. Svoje sodelavce nenehno sprašuje zakaj smo tukaj, kakšne izboljšave lahko še naredimo (Colnar Leskovšek, 2003, str. 31).

---

<sup>8</sup> Več o vlogi managerja kot učitelja v nadaljevanju.

Zanimiva je tudi opredelitev vlog sodobnega managerja po Mintzbergu. Običajni »mitologiji« managerskega poklica se je moderni guru managementa odrekel in vso kompleksnost in razsežnost različnih vlog sodobnega managerja razložil z naslednjo klasifikacijo vlog (Gruban, 2004b): *manager kot zastopnik-predstavnik organizacije, manager kot voditelj, manager kot vmesni posredovalec in posrednik, manager kot informacijski monitor, manager kot razpečevalec informacij, manager kot govorec organizacije v javnosti, manager kot podjetnik, manager kot upravljalec konfliktov in problemov, manager kot alokator virov in manager kot pogajalec.*

Manager je torej več kot le običajno razdvojeni dr. Jekyll&Mr. Hyde, profil sodobnega managerja je izredno zahteven in večplasten. Vila (2000, str. 95) prav tako opredeli nove vloge managerja in sicer ga vidi kot **vodjo, učitelja in trenerja.**

### **3.3.1. MANAGER KOT VODJA**

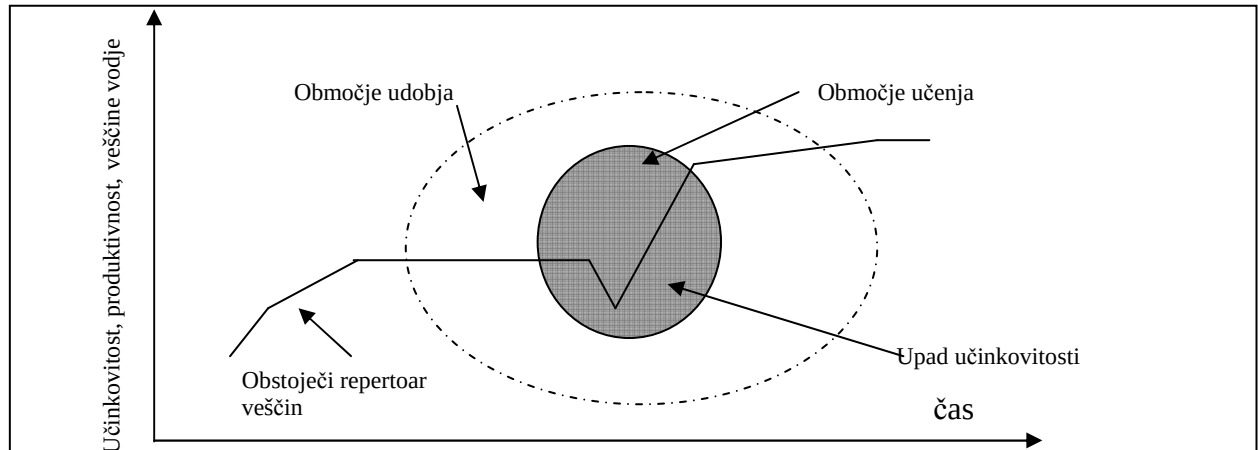
Uspešen manager mora biti v prvi vrsti aktiven vodja, ki ustvarja pozitivno delovno okolje, v katerem vsi zaposleni dobivajo priložnosti in spodbude za visoke dosežke in svoj osebni razvoj v procesu učenja na ravni združbe (Možina, 2002, str. 29-30). V literaturi se pogosto pojavlja tudi pojem, da mora biti učinkovit ter uspešen vodja tudi dober mentor, v nasprotju s tem pa je oblika in udejanjanje samega mentorstva skopo opisana. Zaradi tega se mi je zdela zanimiva, sicer starejša opredelitev mentorskih vlog vodje po Singerju (Vila, 2000, str. 94): 1) učitelj (»Veliko me nauči«), 2) vzornik (»Veliko se naučim z opazovanjem«), 3) spodbujevalec (»V težavah mi pomaga in me spodbuja«), 4) skrbnik (»Ves čas drži roko nad mano«), 6) posredovalec (»Omogoča, da so mi povsod odprta vrata«), 7) sponzor (»Skrbi za mojo uveljavitev«), 8) uspešen vodja (»Njegov uspeh je tudi moj uspeh«).

#### **3.3.1.1. PROCES UČENJA VODSTVENIH VEŠČIN**

»Ena od lastnosti odličnih vodij je njihova želja po nenehnem učenju in razvoju na več področjih« (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 188). Vodenja se je sicer težko učiti, vendar je vodstvene veščine mogoče spoznati, osvojiti in razvijati na več načinov. Pri tem je pomembno pet dejavnikov (Hočevar, Zagoršek, Jaklič, 2003, str. 188): 1) potencialni vodja mora imeti možnost za manevriranje, 2) imeti mora možnost spremeniti zadeve, 3) biti mora samoinciativen, 4) mora biti pripravljen na eksperimentiranje, 5) verjeti mora vase in biti odprt za nove ideje, 6) pridobiti mora široko znanje in pestre izkušnje. Priložnosti za učenje vodje se pojavljajo nenehno pri njegovem delovanju.

»Čeprav se učne priložnosti pojavljajo dnevno, jih večina vodilnih ljudi ne prepozna« (Miglič, 1998, str. 40). Lahko se učijo neformalno, torej s pridobivanjem izkušenj na delovnem mestu, s pomočjo poskusov in napak in skozi interakcije z drugimi ljudmi, lahko pa poteka tudi formalno, s pomočjo mentorjev, izobraževanja, različnih dejavnosti in treningov. Do novega znanja lahko prihajajo tudi z iskanjem vseh vrst povratnih informacij, ki jim pomagajo bolje razumeti učinek, ki ga imajo na druge ljudi ter s tem dojemajo svoj napredek (Hočevar, Zagoršek, Jaklič, 2003, str. 198).

Slika 9: Shematski proces učenja vodje



Vir: Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str 192.

Življenje ponuja številne priložnosti za učenje posameznika ter je sestavljeno iz različnih obdobij. Obdobje stresa je čas, ko se je potrebno nehati zanašati na stare navade ter se je potrebno naučiti nekaj novega. Leva stran krivulje predstavlja rast in razvoj posameznika, sčasoma pa krivulja učinkovitosti vodje postaja vse bolj položna, saj nove veščine sčasoma postanejo rutinske navade. Preide v območje udobja, saj predstavlja stabilno področje, vendar se morajo za nadaljnji napredek izviti iz tega območja samozadovoljnosti. Manjši krog predstavlja napetost do katere pride zaradi novega učnega izziva, ki pogosto izhaja iz sprememb v zunanjem ali notranjem okolju podjetja ali kakšne druge stresne situacije, ki zahteva svež odziv. Vodja se v takšni situaciji loti učenja novih veščin, odzivov ter strategij in ker so pogosto novi načini v nasprotju s starimi, njegova učinkovitost močno upade. Vodje se pogosto niso pripravljeni učiti novih veščin prav zaradi strahu pred upadom njihove učinkovitosti. Skozi čas in konstantno uporabo novih veščin pa te postanejo del njegovega vodstvenega repertoarja in produktivnost začne strmo naraščati. Postopoma se ponovno znajde v območju udobja, ko ne čuti nobene potrebe po spremembah, krivulja učenja zopet postane ravna.

### 3.3.2. MANAGER KOT TRENER IN UČITELJ

V učeči se organizaciji prihaja do premaknitve vloge managerja od kontrolorja do trenerja. Mnogi managerji si česa takega preprosto ne želijo, vendar če to sprejmejo potrebujejo dodatno izobrazbo s področij, kot so ustanovitev in vodenje timov, olajšanje izvajanja nalog, učenje ljudi, kako izvajati dela, timsko reševanje problemov. Bennis (Vila, 2000, str. 95) pravi, da učitelj uči svojega učenca razmišljati in sklepati ter iz njega dela celovito osebnost. Učenca izobražuje, to so naloge vodje. S treningom se skuša utrditi določene rutinske aktivnosti, bodisi da gre za operacije v delavnicah, bodisi v administraciji. To so naloge managerjev.

### 3.3.2.1 VLOGE MANAGERJA V PROCESU UČENJA

Za uspešno izvajanje učenja znotraj učeče se organizacije ni dovolj, da je organizacija samo seznanjena s temeljnimi ravni učenja znotraj organizacije, temveč imajo pri oblikovanju posebno vlogo tudi managerji. Prevzeti morajo vodilno vlogo in odgovornost za podpiranje učenja, ki poteka v njihovi združbi. Iz tega sledi, da morajo biti vsi managerji hkrati tudi managerji znanja. Nekateri avtorji jih imenujejo kar učeči se management.

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

Možina et al. (2002, str. 222) opredeli organizirano učenje kot stalni in dolgoročni proces pridobivanja, razvijanja in prenosa znanj, ki prispevajo k trajnim spremembam vedenja posameznikov v organizaciji, vse z namenom izboljševanja sposobnosti opravljanja nalog. Je natančno predvideno z nalogami, organizacijsko strukturo in potrebami organizacije in je osnova za planiranje učenja. Učenje, ki ga obravnavam v tem kontekstu, ni omejeno na učenje v okviru tradicionalnega sistema izobraževanja, temveč je učenje, ki vodi do novih zavedanj, veščin, vrednot spreminjanja, ustvarjalnosti, raznolikosti izkušenj. Ljudje se lahko učijo spontano ali organizirano, vendar je za razvoj učeče se organizacije potrebno, da se učinki učenja izkazujejo z določenim vedenjem zaposlenih, ki se kaže v njihovem znanju in mišljenju, v njihovem početju in vrednotah. Manager v učeči se organizaciji mora torej vedeti, kako se ljudje učijo, kaj vpliva na njihove odzive in katere spodbude vplivajo na njihovo vedenje, hkrati pa mora poznati že nekatere ključne karakteristike učenja v sodobnih, učečih se organizacijah, ki jih Ferjan povzema v naslednjih trditvah (1999, str. 124):

- institucija managementa mora v zvezi z učenjem članov organizacije opraviti vse svoje funkcije ter poskrbeti, da je proces učenja primerno voden,
- posebej pomembno je, da institucija managementa primerno promovira in motivira za učenje ter da zagotovi potrebne resurse,
- učenje mora biti sistematično in ne kampanjsko,
- učenje naj bo kontinuiran proces v katerem sodeluje vse osebe,
- obstajati mora metoda, s pomočjo katere lahko vrednotimo učinke učenja.

V Tabeli 2 na kratko povzemam ugotovitve poglavja 3.3. Nekatere ugotovitve predstavljajo definicije posameznih avtorjev, druge so izdvojene iz teoretičnih opredelitev, vse pa opisujejo vodjo prihodnosti kot proaktivnega, katerega temeljno vodilo so spremembe.

Tabela 2: Vidik vloge starega in novega managerja

| <b>Vloga starega managerja</b>                                                       | <b>Vloga novega managerja</b>                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Razmišlja o sebi kot o nadrejenem.                                                   | Razmišlja o sebi kot o pokrovitelju, vodi tima ali internem svetovalcu.                     |
| Deluje v skladu z organizacijsko strukturo.                                          | Vzpostavlja delovna razmerja in stike z vsakim članom organizacije, ki želi nalogo končati. |
| Sledi hierarhiji kontrolnega razpona.                                                | Spreminja organizacijsko kulturo glede na okolje.                                           |
| Večino odločitev sprejme sam in zadržuje informacije.                                | Deli informacije z zaposlenimi, ti imajo možnost soodločanja.                               |
| Strmi k obvladovanju ene same poslovne discipline kot sta napr. trženje ali finance. | Stremi k obvladovanju širokega področja managerskih disciplin.                              |
| Zahteva dolge, delovne ure in delovnike.                                             | Zahteva rezultate.                                                                          |

Vir: Lasten vir.

Naj ta sklop zaključim z definicijo predstavnika organizacijskega učenja Marquardta: »Pričakovanje, ki ga ponuja organizacijsko učenje, je možnost in sposobnost vodenja spremembe s kvantnimi koraki. Nenehno izboljševanje pomeni, da vsak kvantni korak postane priložnost za učenje in hkrati osnova za naslednji kvantni korak. S hitrejšim učenjem od naših konkurentov se časovni razkorak med posameznimi koraki zmanjšuje« (Marquardt, 1999, str. 77).

### 3.4. POTREBNE SPOSOBNOSTI IN LASTNOSTI MANAGERJEV

Sposobnosti lahko razvrstimo glede na položaj v poslovnem procesu. Tako lahko razlikujemo managerske sposobnosti, sposobnosti na strani vložkov v poslovni proces, sposobnosti vezane na en sam poslovni proces in sposobnosti na strani izločkov iz poslovnega procesa (Boyd, Lado, Wright, 1992, str. 82).

**Managerske sposobnosti** so temeljne sposobnosti ker predstavljajo temelj za razvijanje ostalih treh vrst sposobnosti. Sposobnosti managerjev delimo na (Boyd, Lado, Wright, 1992, str. 83-84): 1) sposobnosti, da oblikujejo strateško vizijo podjetja, jo predstavijo v podjetju in člane pooblastijo, da zamišljeno vizijo čim lažje in čim bolje uresničujejo, 2) sposobnosti, da ukrepajo tako, da bodo odnosi med okoljem in podjetjem čimbolj koristili podjetju.

Znanja in sposobnosti postajajo pomembnejši od formalnega položaja. Tako Senge (Korošak, 2004, str. 433) kot temelje učeče se organizacije postulira razvoj specifičnih, novih veščin, ki jih morajo nujno razviti managerji nove dobe. Ena takih je osebno izpopolnjevanje, proces, nikoli končno stanje. Paralele z novo paradigmo so še bolj očitne pri drugi takšni veščini, to je sposobnost sistemskega mišljenja. Poudarjajo se relacije, procesi, ne pa objekti. Na osnovi dveh izmed disciplin zamisli o učeči se organizaciji Senge profilira tudi temeljne sposobnosti zaposlenih in managerjev. Navedbe odličnosti povzemam po Sengeju (Tavčar, 2002, str. 210), le-te pa apliciram tudi na opredelitev odličnosti in sposobnosti managerjev v učeči se organizaciji. **Osebna odličnost in sposobnost:** 1) temelji na znanjih in veščinah, vendar jih presega, terja duhovno rast, 2) pomeni, da je življenje ustvarjalno delo in ne le odzivanje, 3) prinaša ustvarjalno napetost zaradi vrzeli med vizijo in tekočo resničnostjo, 4) utrjuje ustvarjalen odnos do resničnosti, ki je izziv in ne grožnja ter potrpežljivost o časovno odmaknjenih izzidih delovanja, 5) terja nenehno učenje, osebna odličnost je proces in ne dosežek, raste iz nenehnega zavedanja o lastnem neznanju in nepopolnosti.

Zadel (2001, str. 245) po Golemanu navaja tri vrste sposobnosti, ki vplivajo na uspešnost managerjev: tehnične spretnosti, kot so računovodstvo in planiranje, kognitivne sposobnosti, analitično mišljenje in čustvena inteligenca. V literaturi se pogosto v povezavi s ključnimi sposobnostmi govori tudi o modelih kompetenc, čeprav so le-ti za mnoge sporni. Hunt (Gruban, 2003) je mnenja, da so managerske kompetence razmeroma stabilne in primerljive med različnimi organizacijami ter našteje enajst merljivih karakteristik, ki naj bi jih imeli zares uspešni vodje, in sicer: iskanje informacij, razvoj konceptov, konceptualna prilagodljivost, medosebno raziskovanje, upravljanje medosebnih odnosov in interakcij, razvojna naravnost, vplivanje, samozaupanje, javno nastopanje, proaktivna naravnost in samoiniciativa, rezultatna naravnost. Svetlik in Pavlin (2004, str. 203) menita, da kompetence nadgrajujejo znanje ter pomenijo sposobnost uporabe znanja. Skozi koncept ključnih kompetenc se po navedbah Euidyceia in Tacitkeya dopolnjuje fond splošnega znanja (Svetlik, Pavlin, 2004, str. 203).

Zupanova navaja Golemana (2001, str. 40), ki pravi, da mora uspešen vodja znati uporabljati različne sloge vodenja, da lahko v danem položaju ustvari najboljše razmere za uspešnost, hkrati pa navaja pet ravni zmožnosti uspešnih managerjev po Coolinsu (2001, str. 41). *Prva raven* je raven visoke sposobnosti, kjer manager prispeva zaradi svojih sposobnosti, znanja, spretnosti in dobrih delovnih navad. *Druga raven* je raven managerja kot uspešnega člana tima, kjer le ta prispeva k doseganju ciljev skupine. Na *tretji ravni* se manager odraža kot sposoben manager, ki organizira ljudi in razporeja sredstva za uspešno delo. Manager kot uspešen vodja se pojavi na *četrti ravni*, kjer usmerja zavzetost zaposlenih ter odločno uresničuje jasno in navdušujočo vizijo. Osnovne štiri skupine zmožnosti se nadgradi še s *peto ravno*. Vodja pete ravni gradi trajno odličnost na osnovi paradoksalne mešanice osebne skromnosti in izjemne volje za delo.

S terminom »lastnosti« managerja upoštevamo naslednje kategorije (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 133): kdo vodja je (vrednote, motivi, osebne poteze), kaj vodja počne

(obnašanja, navade, stili) in kaj vodja ve (veščine, sposobnosti, znanja). Okoliščine določajo okvir delovanja vodij in sledilcev ter vplivajo na njihovo interakcijo. Zahtevne in kompleksne naloge bodo zahtevale drugačno vodenje kot preprosta rutinska dela. Prav tako imata vpliv na vodenje kultura podjetja in kultura družbe (Glej Priloga 5).

Odgovor na to, katere osebnostne lastnosti vodje so univerzalne, katere pa odvisne od kulture, nam podaja raziskava, raziskovalnega konzorcija GLOBE iz 90-tih let, opravljena v več kot 63 državah sveta. Na podlagi ankete se je izkazalo, da obstaja kar nekaj univerzalnih, pozitivnih lastnosti vodje, ki jih lahko strnemo v naslednje točke (Hočevár, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 135): 1) integriteta (zanesljivost, pravičnost, poštenje), 2) vizionarstvo (usmeritev v prihodnost, oblikovanje smernic razvoja organizacije), 3) sposobnost navduševanja in motiviranja sledilcev oziroma t.i. karizma, 4) obvladovanje managerskih kompetenc (umetnost pogajanja in konstruktivnega reševanja problemov), 5) oblikovanje in koordiniranje teamov.

### **3.4.1. VEŠČINE IN ZNANJA MANAGERJEV**

S formalno izobrazbo managerji pridobijo ekonomska ali druga strokovna znanja, vendar za uspešno opravljanje managerskih nalog to ni dovolj. Vodja mora namreč obvladovati tudi nekatere veščine in imeti nekatere sposobnosti, da lahko iz svojih sodelavcev »izvleče« tisto najboljše. Nekateri avtorji delijo veščine managerjev na prirejene in priučene (Gruban, 2004b):

- Prirojene veščine: 1) prilagajanje situacijam, 2) posluš za okolje, 3) ambicioznost in želja po dosežkih in moči, 4) samozavest, 5) pripravljenost na sodelovanje, 6) odločnost, želja vplivati na druge, dominantnost, energičnost, vztrajnost, 7) visoka toleranca za stres, 8) sprejemanje negotovosti, 9) pripravljenost prevzemanja tveganj in odgovornosti.
- Priučene veščine: 1) modrost, 2) sposobnost koncentracije, 3) kreativnost, 4) diplomatskost in taktičnost, 5) tekoče izražanje, 6) znanje o skupinskem reševanju problemov, 7) organiziranost, prepričljivost in socialnost.

Potrebna znanja managerjev lahko po navedbah Cvetkoviča strnemo v (2002, str. 13):  
1) *Konceptualna znanja*, ki obsegajo sposobnosti generiranja posameznih pojavov v celoto in razumevanje le-teh. Omogočajo razumevanje posameznih problemov (pojavov) z vidika celote in povezovanje posameznih pojavov s trendi v okolici.

2) *Vodstvena znanja*, ki vključujejo vsa potrebna znanja z vidika tehnik in metod vodenja ter temeljna znanja s področja medčloveških odnosov, dela s skupinami in delovnimi teami.

3) *Tehnična znanja*, ki so specifična znanja s posameznih področij in obsegajo poznavanje metod in tehnik na tem strokovnem področju.



Kratek opis realnosti na področju izobraževanja povzemam po Vukovičevi (2001). V Srednji in Vzhodni Evropi podjetja v prehodnem obdobju dajejo poudarek predvsem strogo funkcionalnim znanjem (finance, računovodstvo), najverjetneje zato, ker v takem obdobju omenjeno znanje zagotavlja obstoj. Ko se podjetja nekoliko oddaljijo od boja za preživetje, se začnejo ukvarjati tudi z ljudmi in njihovim izobraževanjem. Izobraževanje se preusmeri na področja, kot so vodenje, motiviranje in komuniciranje. Na tem mestu se poraja tudi vprašanje, kateri motivi stojijo v ozadju managerjeve udeležbe na različnih seminarjih, kongresih in drugih oblikah izobraževanja. Glede na raziskavo Brečkove (Petrovič, 2002, str. 37), opravljene v letu 2001, motivi slovenskih managerjev izhajajo predvsem iz želje po osebnostnem razvoju in uspehu pri delu. Temu sledijo srečanja s kolegi, rešitev težav in potencialna menjava službe. Motiv, izražen v stavku »več vedeti«, se nahaja šele na koncu lestvice motivov, kar poraja vprašanje o dejanskem zavedanju managerjev o pomembnosti izobraževanja.

### **3.4.2. TIMSKO DELO IN KOMUNICIRANJE KOT NAČIN DELOVANJA UČEČEGA SE MANAGERJA**

Timski način dela postaja danes vse pomembnejši za uspešno poslovanje podjetij (Rozman, 2000, str. 103). V timu vlada enotnost ciljev, občutek za skupnost, nesebičnost, samostojnost ob tesnem sodelovanju, iniciativa, aktivno in odprto komuniciranje, participativno odločanje, zaupanje, stalno učenje (Vila, 2000, str. 77). Manager sedanjosti in prihodnosti je tako timski manager.

Znanje osamljenih posameznikov le malo prispeva k učinkovitemu in uspešnemu delovanju organizacije, dokler ga ne spoznajo in sprejmejo tudi drugi. Le dovolj velika in vplivna skupina lahko v organizaciji uveljavi nova znanja. Delovanje teamov izhaja iz odločitev, ki so prav tako lahko kot pri posameznikih, bodisi rutinske, analizne ali intuitivne. Odločitve izhajajo iz potrebe po urejanju zadev, bodisi tistih, ki zadevajo organizacijo, bodisi tistih, ki zadevajo skupino. Ob soočanju z zadevami, ki jih prepoznavajo in analizirajo, pridobivajo teami nova znanja in nove veščine, se učijo (Kralj, 2003 str. 437-438), pomembna pa je tudi ugotovitev (Ule, 2004, str. 263), da je učinkovitost te skupine močno odvisna od eksplicitnega ali implicitnega zaupanja med člani in odprtosti komuniciranja med njimi. Učenje v timu je pojmovano tudi kot najbolj učinkovita metoda učenja, katerega osnovni element je debata (Mayer, 2002, str. 574). Osrednje mesto ima svobodno izražanje idej, dvomov in dobronamerne kritike, v vzdušju strpnosti in stremljenja k skupnim razvojnim ciljem. Sinergijski učinki timskega učenja (Glej Priloga 6) se kažejo v večji uspešnosti, kreativnosti in inovativnosti, kot bi jo bil posameznik sploh sposoben doseči. »Osnova za sinergično delovanje je dopolnjevanje drug drugega v smeri skupnega cilja in vizije, pri čemer ne gre za žrtvovanje osebnih interesov za vizijo tima, ampak predvsem za to, da skupna vizija postane razširitev vizije posameznikov« (Senge, 2001, str. 22).

Težava pri uveljavljanju nove paradigme vodenja je povezana, kot smo videli, z managerskim znanjem in veščinami, in sicer pomemben sestavni element predstavlja način komuniciranja.

Najpomembnejša managerjeva naloga je najti poti do odprtih komunikacij, tako s kupci, dobavitelji in celo konkurenti, z namenom krepitev sposobnosti učenja (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 75).

Bedeian (Kralj, 2003, str. 188) opredeli komuniciranje kot proces prenosa razumljene informacije med dvema človekoma oziroma več ljudmi. Drucker (2004, str. 117) opredeli informacije kot podatek, opremljen s pomenom in namenom, za pretvorbo pa je pomembno znanje. Informacije so temeljni vir uspešnosti delovanja vsake sodobne organizacije, torej tudi učeče se organizacije. Svoj namen in cilj dosežejo le z ustrezno izmenjavo med pošiljatelji in prejemniki informacij. Pogoj za uspešno gospodarjenje z informacijami je izgradnja ustreznega informacijskega sistema, katerega cilj je nenehno oskrbovanje z informacijami vse ravni upravljanja in odločanja v danem tehnološkem in organizacijskem sistemu. Komunikacijski sistem tako predstavlja svojevrstno infrastrukturo, ki omogoča hitro in večsmerno izmenjavo informacij, v kateri je vsak udeleženec sočasno vir informacij in tudi njihov prejemnik. To omogoča, da zaposleni postanejo resnično sodelavci, kar tudi omogoča ustvarjanje znanja kot temeljnega ustvarjalca vrednosti v učeči se organizaciji. Neka ameriška raziskava (Daris, 2004, str. 48) kaže, da je zaradi slabe komunikacije med managerji in zaposlenimi izgubljenih vsak teden 14% od 40 delovnih ur, vendar pa management in zaposleni problem komuniciranja zaradi različnega položaja v strukturi organizacije in s tem povezane vpetosti v komunikacijske procese, občutijo različno. Pri preučevanju dejavnosti managerjev znanja so ugotovili, da managerji znanja porabijo približno toliko časa za klasične managerske dejavnosti kot tradicionalni managerji. Nadoh (2004, str. 53) povzame pred kratkim opravljene raziskave Asllani in Luthans, ki opozarjajo, da se pri uspešnem upravljanju znanja pomen komuniciranja le še večja. Žal pa mnogo managerjev komuniciranje pojmuje kot orodje informiranja, kar se kaže v zmanjšanju deleža časa namenjenega komuniciranju v primerjavi s tradicionalnimi managerji.

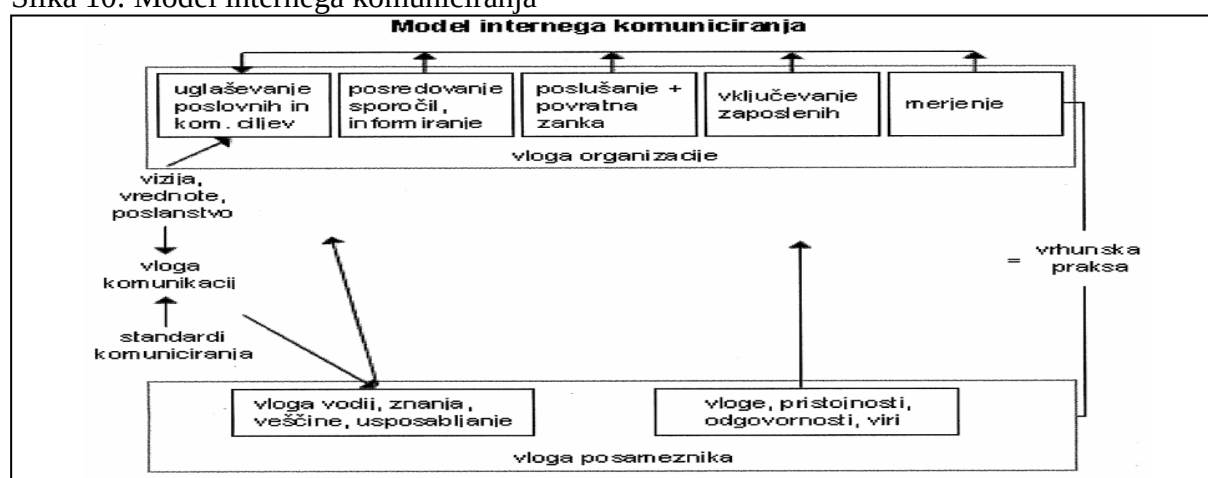
V vsaki organizaciji je od načina dela z informacijami odvisno ali bo omogočal ali neomogočal izgradnjo zaupanja. Danes so organizacijske komunikacije, kot predpogoj medsebojnega sodelovanja, zaznane kot ključni dejavnik organizacijskega uspeha. Vodje oziroma managerji morajo pokazati, da so vredni zaupanja, kar zagotovijo z omogočanjem dostopa vsem zaposlenim do podrobnosti vseh razsežnosti poslovanja. Poleg elektronskega komuniciranja se poudarja tudi komuniciranje iz oči v oči, s poudarkom na poslušanju, kar omogoča poglobljeno in iskreno komuniciranje (Dimovski, Penger, 2004, str. 27). Managerji so pri posredovanju znanj bolj uspešni, če poznajo koncepte učinkovitega komuniciranja, če vedo kako ljudje zaznavajo, sprejemajo ali odklanjajo sporočene vsebine. Njihova naloga je najti poti, da tečejo komunikacije v vse smeri.

#### **3.4.2.1 KOMUNIKACIJE TRETJE GENERACIJE**

Prihaja do paradigme internega komuniciranja, ki jo nekateri že označujejo za tretjo generacijo v internem organizacijskem komuniciranju. Pred 10, 15 leti so bile organizacijske komunikacije usmerjene navzven, predvsem v informiranje in dvorjenje kupcem in potrošnikom, v prodajo izdelkov in storitev, praviloma so bile enosmerne, gre za t.i.

*komunikacije prve generacije*. Z razvojem informacijske tehnologije in procesov globalizacije se v ospredje prebije tudi t.i. človeški dejavnik, zaradi katerega se komunikacije precej v večji meri obrnejo navznoter in so že bolj dvosmerne, komunikacijska tarča pa je precej drugačna (večja učinkovitost, upravljanje in obvladovanje odnosov, delitev informacij in znanja), vseeno pa temeljni cilj komuniciranja ostaja nespremenjen, in sicer prodati čim več. Imenujemo jih *komunikacije druge generacije*. *Tretjo generacijo internih komunikacij* opredeljujejo predvsem povečane aktivnosti, povezane s temeljnimi vrednotami organizacije. V ozadju so pomeni, smotri, spremembe vedenja. Komunikatorji morajo črpati elemente prepoznavnosti iz vrednot, čustev, vizij, poslanstev. Ne govori se o tržni tekmi in prepričevanju, ampak o uskladitvi ciljev organizacije s trajnostnimi cilji družbe in okolja nasploh (Gruban, 2002).

Slika 10: Model internega komuniciranja



Vir: Gruban, 2004a.

Pravilno opredeljena vizija, vrednote in poslanstvo so prvi člen pri modelih (Glej Slika 10), katerih namen je doseganje odličnosti v internem komuniciranju (Gruban, 2004a), s čimer se ponovno potrjuje pomembnost doseganja skupne vizije pri vseh zaposlenih, hkrati pa učinkovito komuniciranje prispeva k usvajanju vizije in temeljnih vrednot skozi vse pore podjetja.

### 3.4.3. ČUSTVENA INTELIGENCA KOT ZNAČILNOST UČEČEGA SE MANAGERJA

Čustvena inteligenca postaja tisti dejavnik, ki na najvišji ravni managementa, kjer so razlike v izobrazbi in izkušnjah najmanjše, ki najbolj vpliva na razlike v uspešnosti managerjev. Opredeljuje se tudi kot eden ključnih dejavnikov, ki vplivajo na posameznikovo sposobnost prilagajanja spremembam, gre za izziv, ki ga z bogato čustveno inteligenco lažje obvladamo (Zadel, 2001, str. 255-256). Zlasti pri vodjih je čustvena inteligenca približno dvakrat pomembnejša od delovnih izkušenj in intelektualnih sposobnosti. Prav tako Senge (Šmuc, 2004, str. 20) meni, da je večina managerjev po njegovih izkušnjah čustveno inteligentna.

Strokovnjak na omenjenem področju, Goleman (2002, str. 57), jo opredeli kot sposobnost prepoznavanja, obvladovanja in izražanja čustev ter spretnost ravnanj z ljudmi. Kaže managerjeve vodstvene sposobnosti in ne le sposobnosti za opravljanje delovnih nalog. Pet temeljnih, medsebojno povezanih dejavnikov čustvene inteligence, po Golemanu so samozavedanje, samoobvladovanje, samomotiviranje, socialno zavedanje in socialne veščine. (Za podrobnejšo zgradbo Glej Priloga 7).

Pri prvem, temeljnem dejavniku gre za osebno analizo prednosti in pomanjkljivosti, ki je nujna za razvoj čustvene inteligence, saj tistega, česar ne poznamo, ne moremo izboljševati. Na podlagi dobrega poznavanja samega sebe se lahko manager bolje samoobvladuje. Predvsem je pomembno to, da pozna svoje vedenjske vzorce in da zna izražati čustva. Če se manager nauči obvladovati samega sebe, bo lahko obvladoval tudi razpoloženje in reakcije podrejenih. Manager mora vsakodnevno motivirati zaposlene, pri tem pa velikokrat nima nikogar, ki bi ga spodbujal. Pri samomotiviranju je odločilno managerjevo socialno okolje, predvsem družina in socialni partnerji. Socialni vidik čustvene inteligence zajema poleg vpliva okolja na samomotivacijo tudi dejavnike socialnega zavedanj in socialnih veščin. Prvi se nanašajo na sposobnost razvijanja empatije (razumevanje podrejenih), pomembne pa so tudi socialne spretnosti, kot so na primer prenašanje informacij podrejenim.

#### **3.4.3.1 VPLIV ČUSTVENE INTELIGENCE NA SLOGE VODENJA**

Raziskave kažejo (Brečko, 2001), da managerji svoj slog vodenja oblikujejo na podlagi prevladujočega elementa čustvene inteligence, vendar najučinkovitejši vodje uporabljajo zbir različnih vodstvenih slogov, vsakega za drug namen in ob drugem času. Takšno prilagodljivost vodenja je težko doseči, toda če jo, se to kaže v večji delovni uspešnosti.

Vodje uporabljajo šest različnih slogov vodenja (*mentorski, perfekcionistični, demokratični, očetovski, avtoritativni slog vodenja in vodenje s prisilo*), ki se med seboj razlikujejo po različnih elementih čustvene inteligentnosti. Le malo vodij uporablja vseh šest slogov. Najuspešnejši uporabljajo situacijsko vodenje, ki ni nič drugega kot to, da znamo uporabiti pravi slog ob pravem času. Prav čustvena inteligenca jim pomaga, da razvijejo situacijsko vodenje. Ena možna pot za razširitev repertoarja slogov je, da razvijejo vse elemente in spretnosti čustvene inteligentnosti, kajti šele tako bodo lahko uporabljali vse sloge in razvili sposobnost za situacijsko vodenje. Od čustvene inteligentnosti je namreč odvisna zmogljivost za učenje praktičnih spretnosti, potrebnih za vodenje. Rezultati takega ocenjevanja, (Glej Priloga 8), vodji ponudijo jasno sliko o njegovih vedenjskih spretnostih, saj razčlenijo posebej spretnosti čustvene inteligence.

**Vodenje s prisilo:** Vodja zahteva takojšno privolitev zaposlenih na dodeljene jim delovne naloge po sistemu »naredi, kar ti rečem«. Vse odločitve so v rokah vodje. Močni so naslednji elementi čustvene inteligence, kot so želja po doseganju ciljev, iniciativnost in samonadzor.

**Avtoritativni slog vodenja:** Vodja vodi podrejene v smeri zastavljene vizije po načelu, »sledi mi in skupaj bomo uresničili našo vizijo«. Takšen vodja je vizionar, ki zna zaposlenim jasno

predstaviti kako njihovo delo prispeva k uresničevanju skupne vizije. Odlikujejo se predvsem z dvema elementoma čustvene inteligence, in sicer s samozaupanjem in empatijo.

**Očtovski slog vodenja:** Očtovski vodja pravi: »Na prvem mestu so ljudje«. Za takšnega vodjo so pomembnejši ljudje, njihovo počutje in čustva, kakor pa naloge in cilji. Ta slog vodenja odlikujejo čustveni elementi, kot so empatija, utrjevanje medosebnih odnosov in komunikacija.

**Demokratični slog vodenja:** Ta slog spodbuja sodelovanje in skupne odločitve. Demokrat vodi po načelu »Kaj pa ti misliš?« Spodbuja prilagodljivost in prevzemanje odgovornosti. Sodelovanje in komunikativnost sta temeljni čustveni spretnosti demokratičnega vodje.

**Perfekcionistični slog vodenja:** Perfekcionistični vodja je znan po zelo visokih merilih za izvajanje delovnih nalog in to zahteva tudi od zaposlenih: »Naredi kakor jaz in to takoj!« Pri perfekcionistih prevladujejo čustvene prvine kot so veliko samozavedanje, močna želja po doseganju ciljev in iniciativnost.

**Mentorski slog vodenja:** Mentorski vodja daje veliko podporo zaposlenim, skrbi za njihov osebni razvoj in jih strokovno razvija za prihodnost. Njegovo načelo vodenja je »poskusi to«. Mentorski vodja pomaga zaposlenim prepoznati njihove prednosti in slabosti. Odlikuje se zlasti po elementih čustvene inteligence kot sta samozavedanje in empatija.

Na osnovi povedanega na kratko povzemam ugotovitve o potrebnih značilnostih in sposobnostih managerja v učeči se organizaciji. Povzela sem 15 ključnih razsežnosti pričakovanega obnašanja managerja (Glej Priloga 9), pri čemer sem v petnajstih opisnih točkah poskušala zajeti bistvo vloge managerja v učeči se organizaciji.

## SKLEP

Cilj mojega diplomskega dela je bil skozi ključne naloge, vloge, potrebne sposobnosti in značilnosti managerja za izvajanje le-teh, oblikovati »profil« današnjega managerja. Pri tem sem kot izhodišče opredeljevanja managerja vzela okolje, ki je botrovalo nastanku učečih se organizacij, na kratko opredelila silnice sprememb ter z njimi povezano managersko paradigmo. Za razumevanje posebnosti delovanja takšnega managerja je potrebno poznati osnovne temelje nove organizacijske strukture ter spremenjeno miselnost, ki prežema organizacijsko kulturo ter nenazadnje tudi temeljna vodila pri udejanjanju novih managerjevih nalog. Kot temeljno vodilo vseh sprememb izdvajam znanje kot konkurenčno prednost. Razvoj človeštva prehaja v novo fazo evolucije-v obdobje družbe znanja. Vlogo kroženja kapitala kot gonilne sile razvoja in napredka prevzema kroženje znanja. Sam pojem znanja in zanimanje zanj pa ni novo in sega daleč nazaj v zgodovino.

Na osnovi zavedanja sprememb in prilagajanja le-tem, se razvija drugačna organizacija, utemeljena na kulturi znanja, ki poudarja elemente, ki v očeh starih, tradicionalnih managerjev pomenijo nekaj neotipljivega, mogoče celo izmišljenega. V tem kontekstu

govorimo o novih organizacijskih strukturah, pomenu timskega dela in pooblaščenja, o nujnosti permanentnega izobraževanja ter nenehnemu razvoju posameznika, govorimo o učeči se organizaciji.

Prenoviti podjetje v smeri nenehno učečega se podjetja je dejansko ideal h kateremu težijo vsa vodilna podjetja. Kot vsak ideal pa je tudi tega težko doseči, saj je potrebno prehoditi trnovo pot po postopnih ali revolucijskih spremembah, kriznih in uspešnih obdobjih. Spremenjena vloga managerjev v učeči se organizaciji zahteva sposobnost vodenja, ki sprosti človeške potenciale s komuniciranjem, spodbujanjem in timskim delom, kar pomeni, da se morajo tradicionalna načela managementa v odnosu do zaposlenih precej spremeniti. Znanja sodelavcev morajo znati »priklicati na površje«, ga dopolnjevati in zaposlene spodbujati k sodelovanju in deljenju z ostalimi. Učeči se manager v takšni organizaciji se srečuje s številnimi nalogami, ki jih narekuje drugačna struktura, katerih bistvo je premik od dajanja navodil in usmerjevanja ljudi, kar je bilo glavno vodilo v klasični organizaciji, k dajanju podpore ljudem ter omogočanje doseganje njihovih osebnih ciljev. V dobi znanja se je tako vloga vodje premaknila od nadzornika in zapovedovalca k trenerju, pospeševalcu in mentorju.

Prebiranje in primerjanje literature različnih avtorjev nam da sklep, da lahko pri opredeljevanju managerja samega, skozi različne navedbe avtorjev potegnemo vzporednico, saj večina avtorjev deli mnenje. Ključne lastnosti vodij na podlagi diplomskega dela pa so predvsem tiste, ki v organizaciji omogočajo ustvarjanje skupne vizije, razvijanje miselnih modelov, sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo in uspešno delovanje v timu. Vodja se mora pri tem posluževati temeljnih načel transformacijskega vodenja, vse z namenom usmerjati podjetje k vedno novim načinom razmišljanja in delovanja. Vse do sedaj povedano o vodenju managerja v učeči se organizaciji lahko povzamemo in postavimo na štiri osnovne temelje, ki bodo omogočili managerju oziroma vodji pridobitev dovolj vpliva. Ti so: 1) motivi vodje s čimer je mišljena managerjeva zavzetost za uspešnost skupine oziroma podjetja in ne za lastno veljavo, 2) temeljne vrednote vodje, kajti ljudje bodo sledili le vodji s katerim delijo podobne vrednote, ne obljubljene, temveč izkazane, 3) osebne zmožnosti vodje, s katerimi mislimo na managerjeve konstruktivne načrte in napotke kako nekaj narediti, 4) slog vodenja pri čemer se mora manager zavedati svoje mentorske vloge, ki mu narekuje pomagati, spodbujati, hkrati pa zahtevati in nenehno terjati več.

Svojo nalogo lahko sklenem z ugotovitvijo, da učeča se organizacija ne more obstajati brez učečih se managerjev. To je človek, ki spodbuja sposobnosti zaposlenih za uspeh, podžiga njihovo ustvarjalnost, jih usmerja k nadaljnjemu izpopolnjevanju in sooblikuje njihove motivacijske vzgibe, s čimer se dosega usvajanje skupne vizije in kulture učenja, ki vodi k nenehnemu in navdihujočemu se izobraževanju. To pa za sodobne managerje predstavlja izziv: kako najti pomen oziroma cilj, ki ga bodo posamezniki sprejeli za pomembnega in jih bo za delo ter izobraževanje motiviral bolj kot zgolj ustvarjanje čim večjega dobička, tako na ravni posameznika kot organizacije.

## LITERATURA

1. Argyris Chris, Schön Donald A.: Organizational Learning II.. Theory, Method and Practise. Boston : Addison–Wesley Publishing Company, 1996, 305 str.
2. Bair Jim: Key Issues for Knowledge Management. Stamford: Gartner Group, 1997, str.1-5.
3. Bavec Cene: Management in e-izzivi: Management in e-izzivi: Zbornik 3. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru. Koper : Fakulteta za management, 2003, 15-29 str.
4. Bernik Mojca, Florjančič Jože, Rajkovič Vladislav: Upravljanje z znanjem in uporaba informacijskih tehnologij. Organizacija, Ljubljana, 35(2002), 8, str. 473-477.
5. Boyd Nany G., Lado Augustine A., Wright Peter: A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration. The Journal of Management, Greenwich, 18(1992), 1, str. 77-91.
6. Brečko Danijela: Slogi vodenja in čustvena inteligentnost.  
[<http://www.finance-on.net/show.php?id=3666>] 20.03.2001.
7. Brooking Annie: The management of Intellectual Capital. Long Range Planning, Oxford, 30(1997), 3, str. 364-365.
8. Bryant Scott E.: The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. Journal of Leadership and Organizational Studies, Flint, 9(2003), 4, str. 32-45.
9. Collison Chris, Parcell Geoff: Učimo se leteti. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2002. 203 str.
10. Colnar Leskovšek Tadeja: Pohod šestih potrošniških megatrendov. Manager, Ljubljana, 2003, 10, str. 30-31.
11. Cvetkovič Marjan: Osnove menedžmenta podjetij. Novo mesto : Šolski center, Višja strokovna šola, 2002. 92 str.
12. Češnovar Tone: Samorasla kultura je nevarna reč. Manager, Ljubljana. 2003, 9, str. 48-51.
13. Češnovar Tone : Razširjenost koncepta učeče se organizacije in rezultati raziskave na poti k USP za leto 2000.  
[URL: <http://www.i-usp.si/slo/članki/razširjenost-koncepta-češnovar>], september 2003.
14. Daris Irena: Pravila učinkovitega komuniciranja. Manager, Ljubljana, 2004, 5, str. 48-50.
15. Davenport H. Thomas, Prusak Laurence: Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston : Harvard Business School, 1998. 199 str.
16. Dimovski Vlado, Colnar Tadeja: Organizacijsko učenje. Ljubljana : Teorija in praksa. 36(1999), 5, str. 701-722.
17. Dimovski Vlado, Penger Sandra: Največji izziv managerjev je nenehno učenje. Finance, Ljubljana, 2004, 94, str. 27.
18. Dimovski Vlado, Penger Sandra: Učeča se organizacija. Ljubljana : Teorija in praksa, 41(2004a), 5-6, str. 807-825.
19. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Žnidaršič Jana: Sodobni management. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 328 str.

20. Dimovski Vlado, Penger Sandra, Škerlavaj Miha: Temelji organiziranja in odločanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 336 str.
21. Drevenšek Mojca: Projekt povečevanja zaupanja. Manager, Ljubljana, 2004, 221, str.66-68.
22. Drucker Peter: Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2001. 196 str.
23. Drucker Peter: O managementu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2004. 203 str.
24. Doppler Klaus, Lauterberg Christoph: Managing Corporate Change. Berlin : Springer, 2000. 348 str.
25. Dubrovski Drago: Krizni management in prenova podjetja. Koper : Fakulteta za management, 2004. 352 str.
26. Ferjan Marko: Učeča se organizacija: Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij, et al., Kranj : Moderna organizacija, 1999. str. 119-134.
27. Furlan Janez: Vloga ravnatelja kot ravnatelja znanja v učeči se združbi. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 47 str.
28. Garvin David A.: Building a Learning Organization. Boston : Harvard Business Review, 1993, 7-8, str. 78-91.
29. Garvin David A.: Building a Learning Organisation. Harvard Business Review on Knowledge Management, Boston, 65(1998), 4, str. 47-80.
30. Goleman Daniel, Boyatzis, McKee Annie: Prvinsko vodenje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2002. 272 str.
31. Hellriegel Don, Jackson Susan E., Slocum John W.: Management. 8 izd.. Cincinnati : South Western College Publishing, 1999. 747 str.
32. Gruban Brane: Nova managerska teorija ali teologija?  
[URL:<http://www.dialogs.si/slo/objave/clanki/nova-teorija/index.print.html>], februar 2002.
33. Gruban Brane: Zakaj kompetence (ni)so družboslovna znanstvena fantastika?  
[URL:<http://www.dialogs.si/slo/objave/clanki/kompetence/index.print.html>], avgust 2003.
34. Gruban Brane: Zaupanje v moč ali moč zupanja?  
[URL: <http://www.dialogs.si/slo/objave/clanki/zaupanje/index.print.html>], september 2004.
35. Gruban Brane: Interno organizacijsko komuniciranje.  
[URL: <http://www.dialogs.si/slo/objave/clanki/interno-okolje/index.print.html>], april 2004a
36. Gruban Brane: Managersko (ne)znanje.  
[URL: <http://www.dialogs.si/slo/objave/clanki/managersko-znanje/index.print.html>], april 2004b.
37. Herman Bogdana, Košir Matjaž, Žezlina Janez: Leadership–vodenje. Svetilnik, Ljubljana, 2005, 4, str. 50-51.
38. Hočevar M., Jaklič M., Zagoršek H.: Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2003. 288 str.

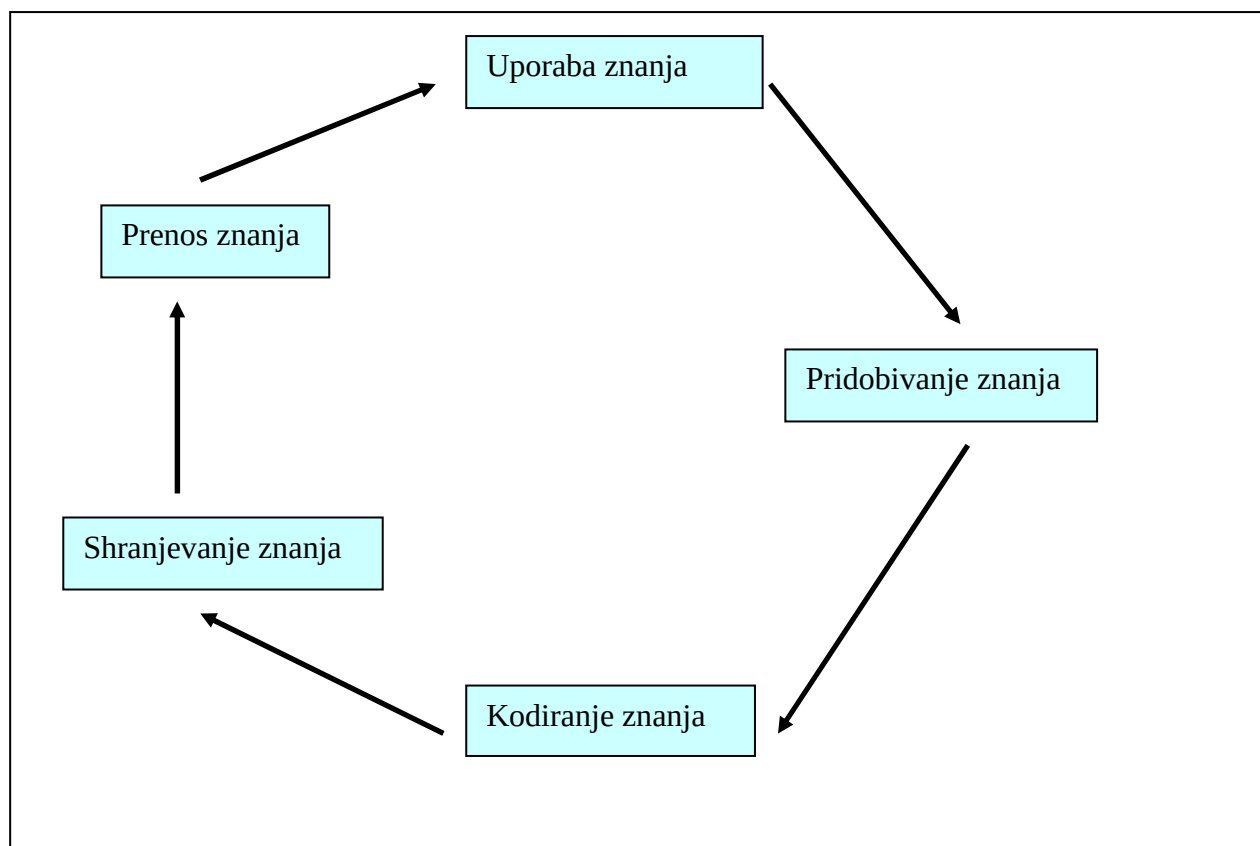


39. Kavčič Bogdan: Učeča se organizacija, Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 45(1994), 5, str. 424-433.
40. Klep Jožica: Nekateri vidiki učenja v organizaciji. Organizacija, Ljubljana, 31(1998), 1, str. 9-21.
41. Kline Peter, Saunders Bernard: Ten Steps to a Learning organization. Arlinton : Great Ocean Publishers, 1998. 272 str.
42. Korošak Andrej: Paradigmatski prelom v sodobnem managementu. Organizacija, Ljubljana, 37(2004), 7, str. 431-435.
43. Kralj Janko: Management: Temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev. Koper : Visoka šola za management. 2003. 478 str.
44. Lane Marilyn: Zakaj tako pogosto spregledamo nadarjenost. Manager, Ljubljana, 2003, 82, str. 40-43.
45. Lipičnik Bogdan: Učenje hitrejše od izobraževanja. Organizacija, Ljubljana, 34(2001), 6, str. 338-340.
46. Marquardt Michael J.: Action Learning In Action: Transforming Problems And People For World-Class Organisational Learning. Davies-Black Publishing, 1999. 259 str.
47. Mayer Janez: Zaupanje kot pogoj za ustvarjalno sodelovanje. Organizacija, Ljubljana, 37(2004), 6, 339-344 str.
48. Merkač Skok Marjana: Osnove managementa zaposlenih. Koper : Fakulteta za management, 2005. 268 str.
49. Miglič Gozdana: Akcijsko učenje kot pristop k izpopolnjevanju in usposabljanju vodilnih in vodstvenih delavcev. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 145 str.
50. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1992. 278 str.
51. Možina Stane: Učeča se organizacija–Učeči se management, et al., Management: Nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002. str. 13-45.
52. Možina Stane: Vodja in vodenje: Management: Nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002. str. 498-537.
53. Nadoh, Jana: Organizacijsko komuniciranje in upravljanje znanja. Manager+, Ljubljana, 2004, 3, str. 51-53.
54. Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka: The knowledge Creating Company. New York. Oxford : Oxford University Press, 1995. 284 str.
55. Nordström Kjell A., Ridderstrale Jonas: Ta nori posel. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2001. 256 str.
56. Peršak Marjan: Vizija učečega se podjetja: »Po poti sprememb do bogastva«. Ljubljana, Svetilnik, 2000, 27, str. 1-5.
57. Peršak Marjan: Gospodarjenje z znanjem.  
[URL: <http://www.usp.si/slo/clanki/gospodarjenje-znanje-persak>], september 2003.
58. Peršak Marjan: Učeče se podjetje- ena avantura več.  
[URL: <http://www.i-usp.si/slo/clanki/avantura-vec/index.print.html>], september 2003a.
59. Petrovič Vida: Generali ne hodijo v šolo. Manager, Ljubljana, 2002, 6, str. 36-38.
60. Pirc Aleša Saša: Organizational Learning an Knowledge Management. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 169 str.

61. Pirc Aleša Saša: Učenje združbe v procesu sodelovanja z zunanjimi udeleženci. Organizacija, Ljubljana, 35(2002), 6, str. 371-373.
62. Pirc Aleša Saša: How Leaders Can Create Knowledge Suporting Culture. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002a. 10 str.
63. Popper M., Lipshitz R.: Installing Mechanisms and Instilling Values. The Learning Organization, 7 (2000), 3, str. 135-145
64. Probst Gilbert, Raub Steffeb, Romhardt Kai.: Managing Knowledge: Building Blocks for Success. Chichester : John Wiley& Sons, 2000. 360 str.
65. Pučko D.: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
66. Rant Melita: Vpliv organizacije na učenje in uspešnost podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 116 str.
67. Robey Daniel, Sales Carol A.: Designing Organizations. 4<sup>th</sup> ed. Burr Ridge (Ill), Sydney : Irwin, 1994. 536 str.
68. Rozman Rudi: Vpliv zaupanja med združbami na njihovo uspešnost. Organizacija, Ljubljana, 37(2004), 6, str. 335-338.
69. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
70. Schermerhorn John R.: Management, 7<sup>th</sup> edition. New York : John Wiley&Sons, 2002. str. 501.
71. Semolič Peter: Vpliv globalizacije na upravljanje z znanjem v podjetju. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 43 str.
72. Senge M. Peter: Peta disciplina. Zagreb: Mozaik knjiga, 2001. 398 str.
73. Sitar Aleša Saša: Pomen zaupanja pri učenju v združbah. Organizacija, Ljubljana, 37(2004), 6, str. 349-353.
74. Sriča Velimir: Ustvarjalno mišljenje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999. str. 229.
75. Svetlik Ivan et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2002. 431 str.
76. Svetlik Ivan, Pavlin Samo: Izobraževanje in raziskovanje za družbo znanja. Teorija in praksa, Ljubljana, 41(2004), 1-2, str. 199-211.
77. Swieringa Joop, Wierdsma Andre: Becoming a Learning Organization: Beyond The Learning Curve. Wakingham : Addison–Weslwy Publishninh Company, 1994. 154 str.
78. Šmuc Sonja, Senge Peter: Podjetja iščejo smisel življenja. Manager, Ljubljana, 2004, 5, str. 19-21.
79. Tavčar Mitja I: Strateški management. Koper : Visoka šola za management v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta –Inštitut za razvoj managementa, 2002. 498 str.
80. Tavčar Mitja I.: Skriti zakladi znanja: Management ekspertnih organizacij. Koper : Fakulteta za management, 2005. 286 str.
81. Treven Sonja: Management človeških virov: Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 263 str.
82. Turk Dunja: Standard USP S-10 meri napredovanje podjetja. Ljubljana, Finance, 2005, 87, str. 26.

83. Turk Dunja: Čustvena inteligentnost določa slog vodenja: Finance, Ljubljana, 2003, 51, str.17.
84. Turk Dunja: Uspeh podjetij je odvisen od upravljanja znanja. Finance, Ljubljana, 2003, 112, str. 21.
85. Ule Andrej: Znanost v družbi znanja. Teorija in praksa, Ljubljana, 41(2004), 1-2, 256-271 str.
86. Vila Antun: Organizacija v postmoderni družbi. Kranj : Moderna organizacija, 2000. 215 str.
87. Zadel Aleksander: Vpliv čustvene inteligence na sposobnost prilagajanja spremembam. Zbornik 1. strokovnega posveta. Koper : Visoka šola za management, 2001, str. 255-260
88. Zupan Nada: Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2001. 304 str.

## PRILOGA 1: Proces učenja organizacije



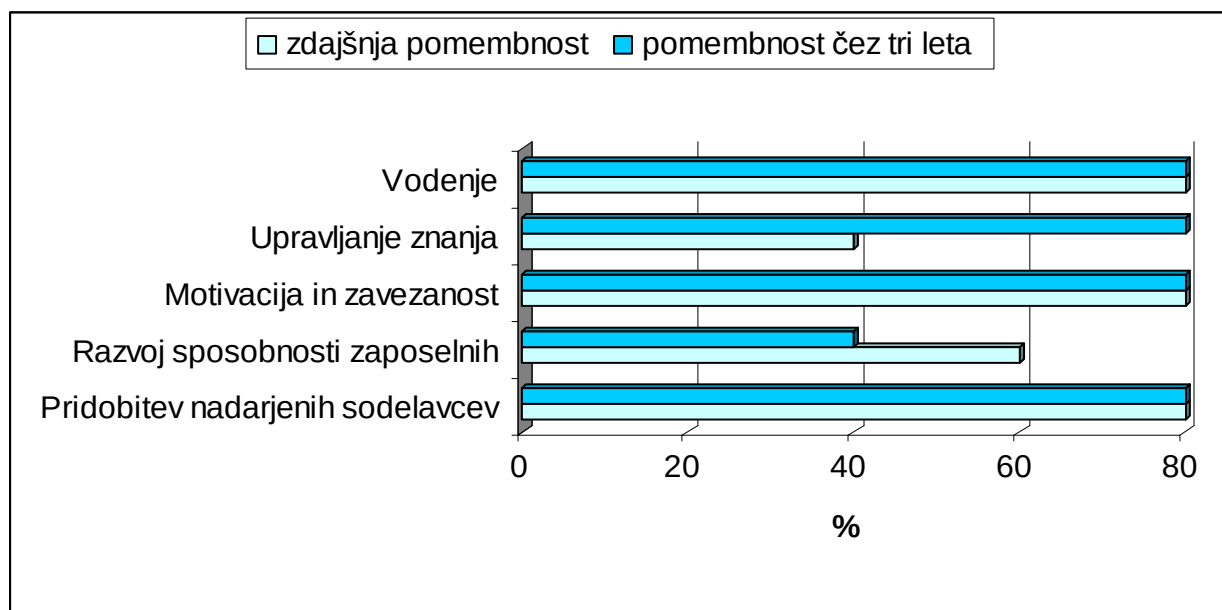
Vir: Pirc, 2002a, str. 7.

## PRILOGA 2: Razlaga načel transformacijskega vodenja

| <b>Eksperimentirajte in izzivajte ustaljene postopke</b>                      | <b>Navdihujte skupno vizijo</b>                       |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Obravnavajte vsako nalogo kot avanturo.                                       | Premislite o svoji preteklosti.                       |
| Priskrbite si izzivalne naloge.                                               | Določite, kaj želite.                                 |
| Poskusite spremeniti »status quo«.                                            | Napišite svojo osebno vizijo.                         |
| Poiščite nekaj, kar je pokvarjeno in to popravite.                            | Ugotovite, kdo je vaše občinstvo                      |
| Iztrgajte se iz dnevne rutine.                                                | Najdite skupne interese.                              |
| Zasnуйте in izvedite majhne poskuse.                                          | Napišite petminutni govor.                            |
| Spoštujte tiste, ki tvegajo.                                                  | Bodite pozitivni in optimistični.                     |
| Bodite fizično trdni.                                                         | Ostanite pristni.                                     |
| <b>Pooblastite druge, da dosežejo vizijo.</b>                                 | <b>Vodite z lastnim primerom.</b>                     |
| Vedno recite mi.                                                              | Naredite tisto, kar rečete, da boste naredili.        |
| Okrepite medsebojno sodelovanje.                                              | Oznanite drugim »pravila igre«.                       |
| Ustvarite ozračje zaupanja.                                                   | Pogovarjajte se o vaših vrednotah in prepričanjih.    |
| Osredotočite se na dobičke, ne na izgube.                                     | Osredotočite se na najpomembnejše naloge.             |
| Vključite druge v planiranje in reševanje problemov.                          |                                                       |
| Spoznajte ljudi.                                                              |                                                       |
| Razvijte svoje medosebne veščine.                                             |                                                       |
| Uporablajte svojo moč v dobro drugih.                                         |                                                       |
| <b>Spodbujajte srce.</b>                                                      | Poskrbite za povratno informacijo o dosežkih.         |
| Gojite visoka pričakovanja.                                                   | Priznajte dosežek posameznikov v skupini,             |
| Uporablajte dramatična in simbolična dejanja, ki poudarjajo ključne vrednote. | Proslavite skupne dosežke.<br>Pogosteje recite hvala. |

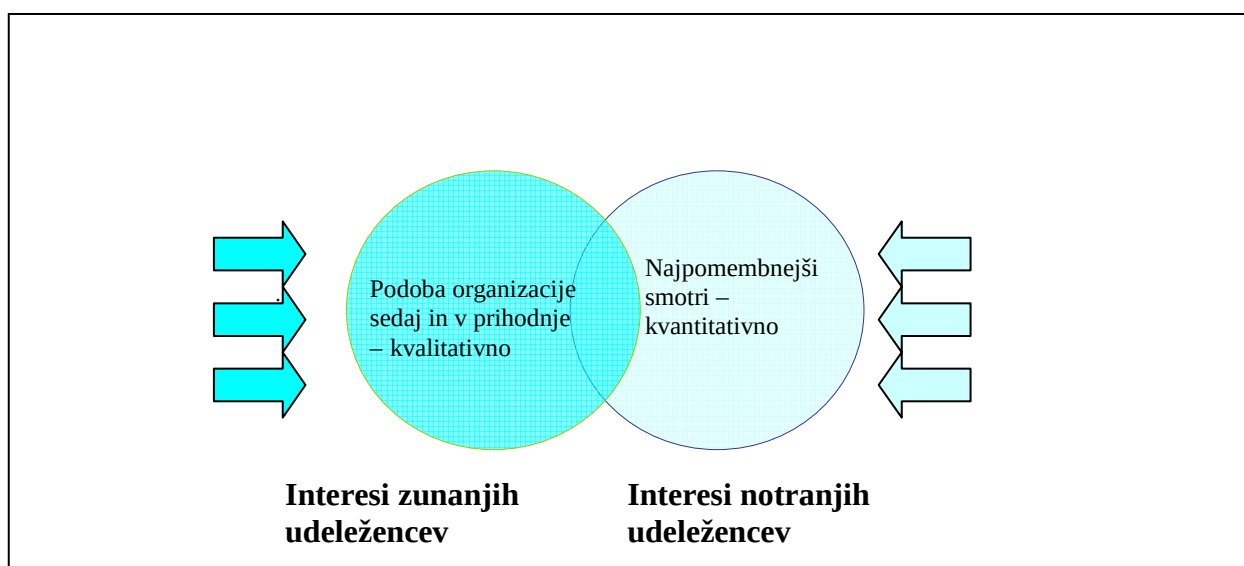
Vir: Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 168-170.

### PRILOGA 3: Prikaz pomena upravljanja znanja po raziskavi Hewitt Associates



Vir: Turk, 2003, str. 21.

### PRILOGA 4: Vizija organizacije



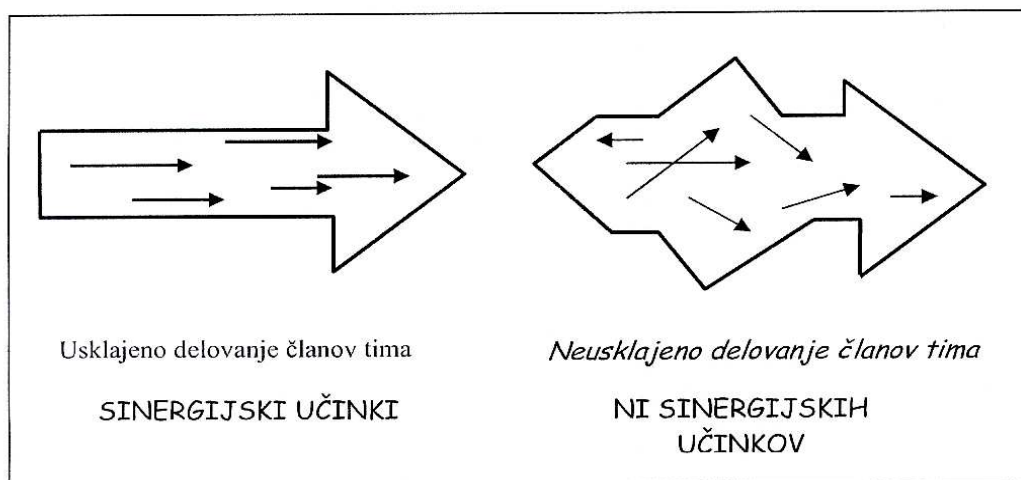
Vir: Tavčar, 2005, str. 55.

## PRILOGA 5: Lastnosti vodje



Vir: Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003, str. 133.

## PRILOGA 6: Prikaz sinergijskih učinkov timskega dela



Vir: Senge, 2001, str. 228-229.

## PRILOGA 7: Razsežnosti čustvene inteligence

**OSEBNE SPOSOBNOSTI:** določajo, kako dobro obvladujemo sebe.

### SAMOZAVEDANJE

- *Čustveno samozavedanje.* Prepoznavanje svojih čustev in zavest o njihovem učinku; upoštevanje »notranjega občutka« pri odločanju.
- *Natančno ocenjevanje sebe.* Poznavanje svojih prednosti in omejitev.
- *Samozavest.* Zdrava zavest o lastni vrednosti in sposobnostih.

### SAMOOBVLADOVANJE

- *Samonadzorovanje.* Brzdanje motečih čustev in vzgibov.
- *Transparentnost.* Izkazovanje poštenja in zaupanja.
- *Prilagodljivost.* Prožnost pri prilagajanju novim situacijam ali premagovanju ovir.
- *Želja po doseganju rezultatov.* Želja po izboljševanju storilnosti v skladu z notranjimi merili odličnosti.
- *Dajanje pobud.* Pripravljenost na ukrepanje in izkoriščanje priložnosti.
- *Optimizem.* Sposobnost v dogodkih videti pozitivne plati.

**DRUŽBENE SPOSOBNOSTI:** določajo, kako upravljamo svoje odnose.

### DRUŽBENO ZAVEDANJE

- *Empatija.* Vživljanje v čustva drugih, razumevanje njihovih gledišč in dejavno zanimanje za njihove skrbi.
- *Organizacijska zavest.* Prepoznavanje čustvenih tokov, hierarhije odločanja in politike na organizacijski ravni.
- *Ustrežljivost.* Prepoznavanje in zadovoljevanje potreb zaposlenih, klientov ali odjemalcev.

### UPRAVLJANJE ODNOSOV

- *Navdihujoče vodenje.* Usmerjanje in motiviranje s privlačno vizijo.
- *Vplivnost.* Razvijanje taktik prepričevanja.
- *Razvijanje drugih.* Krepitev sposobnosti drugih prek povratnih informacij in usmerjanja.
- *Spodbujanje sprememb.* Pobude, upravljanje in usmerjanje v nove smeri.
- *Razreševanje sporov.* Razreševanje nesporazumov.
- *Timske sposobnosti in sodelovanje.* Sodelovanje in krepitev timskega dela.

Vir: Goleman, Boyatzis, McKee, 2002, str. 57.

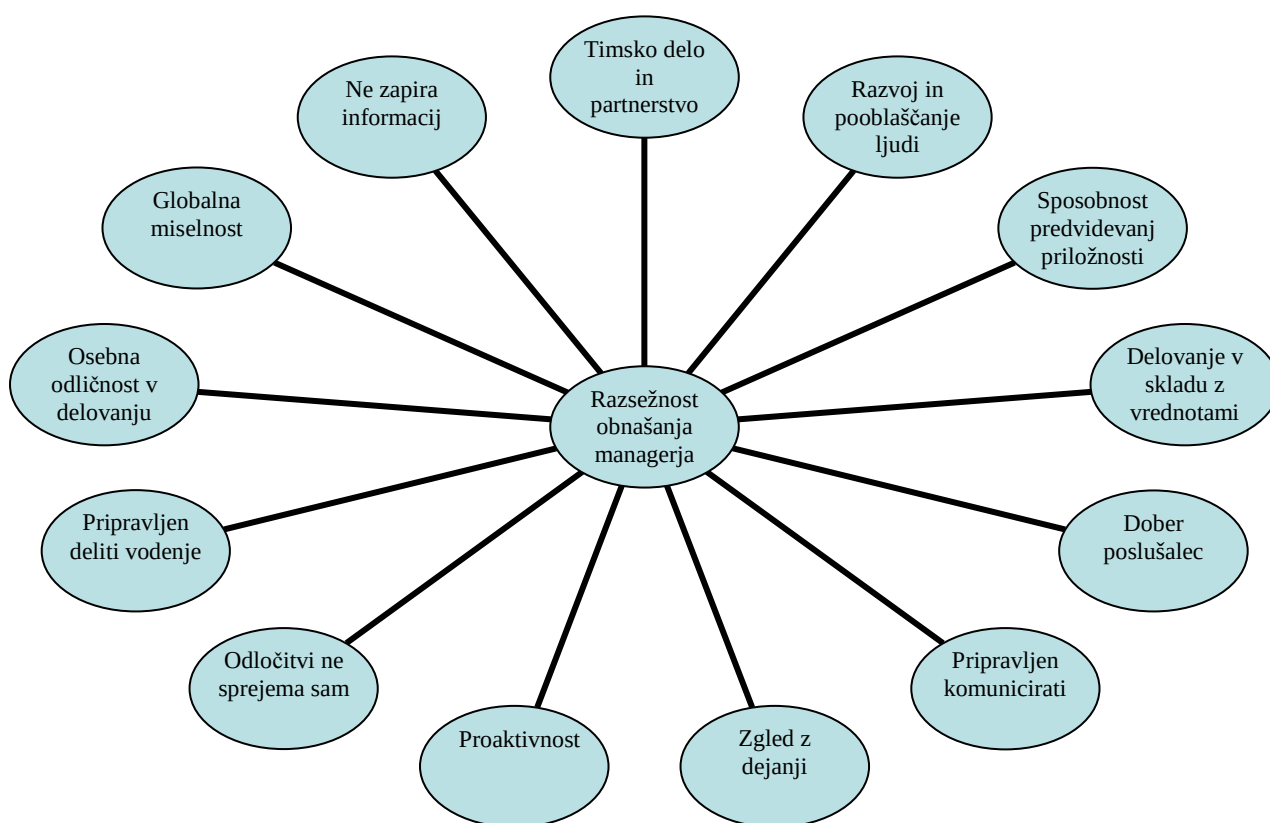


**PRILOGA 8:** Elementi čustvene inteligence glede na posamezni slog vodenja

| Elementi čustvene inteligence / Slogi vodenja | Samozavedanje | Obvladovanje razpoloženja | Samomotivacija | Socialno zavedanje | Socialne spretnosti |
|-----------------------------------------------|---------------|---------------------------|----------------|--------------------|---------------------|
| Avtoritativni                                 |               |                           |                |                    |                     |
| Demokratični                                  |               |                           |                |                    |                     |
| Perfekcionistični                             |               |                           |                |                    |                     |
| Očetovski                                     |               |                           |                |                    |                     |
| Vodenje s prisilo                             |               |                           |                |                    |                     |
| Mentorski                                     |               |                           |                |                    |                     |
| Situacijski                                   |               |                           |                |                    |                     |

Vir: Turk, 2003, str. 17.

**PRILOGA 9:** Razsežnosti obnašanja managerja v učeči se organizaciji



Vir: Lasten vir.

**PRILOGA 10:** Slovar angleških izrazov

| <b>Angleško</b>         | <b>Slovensko</b>                   |
|-------------------------|------------------------------------|
|                         |                                    |
| combination             | kombiniranje                       |
| empowerment             | opolnomočenje                      |
| explicit knowledge      | eksplicitno znanje                 |
| externalization         | eksternalizacija                   |
| hierarchial level       | hierarhična raven                  |
| human resource          | človeški viri                      |
| leadership              | vodenje, vodstvo                   |
| learning organization   | učeče se organizacija              |
| lessons learned         | učenje na podlagi izkušenj         |
| management skills       | spretnosti, sposobnosti managerjev |
| mental models           | miselni modeli                     |
| organizational learning | organizacijsko učenje              |
| personal mastery        | odličnost osebja                   |
| shared vision           | skupna vizija                      |
| single-loop learning    | učenje z enojno zanko              |
| socialization           | socializacija                      |
| system thinking         | sistemsko mišljenje                |
| tacit knowledge         | tacitno (tiho) znanje              |
| team                    | tim                                |