

UČEČA SE ORGANIZACIJA

TRANSFORMACIJA K HORIZONTALNI ORGANIZACIJSKI STRUKTURI V DOBI
EKONOMIJE ZNANJA

Povzetek. Na prehodu v 21. stoletje se organizacije soočajo z organizacijsko revolucijo, ki jim podaja nove in različne konceptualne zahteve. Tradicionalna vertikalna organizacijska struktura ne ustreza več zahtevam sodobnega organizacijskega okolja. Moderni organizacijski model mora udejanjiti horizontalni način dela ter oblikovati procesne time, ki se osredotočajo na točno določene naloge. V prispevku bomo predstavili spreminjajočo se organizacijsko paradigmo nasproti učeči se organizaciji, ki je značilna za sodobno ekonomijo znanja. Posledično se prispevek osredotoča na novo organizacijsko paradigmo organizacijskega modela in pojasnjuje različne teoretične poglede na učečo se organizacijo 21. stoletja.

Ključni pojmi: nova organizacijska paradigma, ekonomija znanja, horizontalna organizacijska paradigma, učeča se organizacija, konceptualni model implementacije modela učeče se organizacije.

Namen prispevka je celovito predstaviti temeljne razsežnosti učeče se družbe kot najrazvitejše stopnje razvoja menedžerskih perspektiv sodobnega poslovnega okolja 21. stoletja. Sodobne, učeče se družbe, vzpostavljajo nove prijeme na področju planiranja, vodenja, organiziranja in kontroliranja poslovanja in podpirajo in razvijajo pretok informacij vzdolž celotne hierarhične piramide. Razvoj novih informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij je korenito spremenil način poslovanja sodobnih družb 21. stoletja. Zaradi hitrejšega pretoka informacij postajajo sodobne organizacije vse bolj učeče se družbe, hkrati globalno informacijsko omrežje omogoča aplikacijo novih, računalniško podprtih tehnologij, ki omogočajo sodobnim organizacijam vzpostavitev sistema menedžmenta znanja. Učeče se družbe 21. stoletja temeljijo na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije, širokem kontrolnem razponu in organizacijski kulturi, ki spodbuja prilagodljivost in timsko delo. Hitrost in fleksibilnost sodelovanja med državami zahteva pospešene učeče se procese znotraj nacionalnih gospodarstev, saj v ekonomiji znanja ni ovir za vstop novih konkurentov na obstoječa nacionalna tržišča (Kubr, 2002: 418). Slovensko gospodarstvo bo 1. maja 2004 postalo del Evropske unije in posledično se bodo slovenska podjetja aktivno približevala t. i. na znanju osnovani strategiji EU. Intenzivni razvoj novih tehnologij ter globalnega omrežja (interneta) omogočajo kupcem, da prodrejo vse do raziskovalnih proizvodnih procesov proizvajalcev,

* Dr. Vlado Dimovski, izredni profesor na Ekonomski fakulteti, Univerza v Ljubljani.

** Mag. Sandra Penger, asistentka na Ekonomski fakulteti, Univerza v Ljubljani.

zato predstavlja sledenje hitrim procesom sprememb, kot tudi zahtevani neprestani proces učenja, glavi problem sodobnim menedžerjem.

Izzivi sodobnega procesa menedžmenta v dobi ekonomije znanja

Izzivi, s katerimi se soočajo organizacije na začetku 21. stoletja, so povsem drugačni od izzivov v 70. in 80. letih 20. stoletja, zato se koncept organizacij in teorije organizacije še vedno razvijajo (Palmer, Hardy, 2000). Spoprijemanje menedžerjev s hitrimi spremembami in procesom učenja predstavlja najbolj izzivajoč problem sodobnega časa. Izzivi v današnjem okolju - globalna konkurenčnost, skrb za etiko, skokovit napredek v informacijski in telekomunikacijski tehnologiji, naraščajoča uporaba elektronskega poslovanja, znanje in informacije kot najpomembnejši organizacijski kapital, naraščajoče zahteve zaposlenih po ustvarjalnem delu ter priložnostih za osebni in profesionalni razvoj - zahtevajo povsem drugačne odzive organizacij, kot so jih bile vajene doslej (Decenzo, Robbins, 1999; Coulter, 2000; Sanchez, 2003). V preteklosti veljavni vzorci ne zadoščajo za usmerjanje organizacij v 21. stoletju. Današnji menedžerji bodo morali vpeljati povsem nove koncepte, če bodo želeli uspešno voditi sodobno učečo se družbo.

Proces menedžmenta se v dobi ekonomije znanja skozi vse dimenzije temeljnih funkcij menedžmenta korenito spreminja (Daft, 2001). V ospredju se pojavljajo nove rešitve informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij, ki procesu menedžmenta spreminjajo in določajo novo vsebino (Daft, Marcic, 2001; Coulter, 2000). Menedžment pomeni usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg postavljenih ciljev in ga opredeljujemo kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavljajo na področju planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja resursov (Dubrin, 2000; Daft, Marcic, 2001). Prihodnost procesa menedžmenta postavlja v ospredje probleme obvladovanja informacij, znanja in razvijanja intelektualnega kapitala. Medtem, ko so se menedžerji v industrijski dobi osredotočali na kontrolo poslovanja in hierarhične organizacijske strukture, bodo sodobni menedžerji strukturirali in gradili združbe samo-usmerjajočih se virtualnih timov znotraj modela učeče se organizacije (Savage, 1996). Novodobni menedžerji bodo morali biti sposobni ustvariti organizacijsko kulturo, ki bo odsevala lastnosti, kot jih ima internet sam - odprtost, osnovanost na znanju, povezljivost, eksperimentalnost in brezmejnost (Hargrove, 2001).

Konkurenčna pozicija ekonomij, predvsem v visoko industrializiranih državah, je že in bo v prihodnosti še toliko bolj determinirana s sposobnostjo ustvariti dodano vrednost skozi znanje (Kubr, 2002: 416). V ekonomiji, kjer je edina gotovost obstoj negotovosti, predstavlja znanje edini vir trajne konkurenčne prednosti (Nonaka, Takeuchi, 1995: 22). Podjetja delujejo v ekonomiji, ki jo usmerja znanje, zato vedno bolj funkcionirajo kot organizacije osnovane na znanju. Menedžment znanja razumemo kot proces sistematičnega in aktivnega poslovanja in razvijanja znanja v organizaciji (Nonaka, Takeuchi, 1995). V sodobni ekonomiji vrednost znanja kot inputa in outputa narašča, saj je ključna vsebina, ki jo kupujemo in prodajamo, tako eksplicitno kot implicitno (Holsapple, Singh, 2000: 159)¹. Pomen znanja kot resursa narašča v primerjavi s tradicionalno priznanimi resursi (finančnimi,

materialnimi), hkrati nastajajo nove tehnologije in tehnike poslovedenja znanja (Coulter, 1998: 44, Evans, 2003: 25). V ekonomiji znanja predstavlja proizvodnja in distribucija informacij in znanja glavni vir premoženja podjetja. Znanje, kot osnova konkurenčne prednosti, postaja osrednji dejavnik za razvoj organizacijskih sposobnosti (Sanchez, Heene, Thomas, 1996: 8).

Ekonomija znanja prodira in na novo postavlja okvire sodobni organizaciji in procesu menedžmenta, ki se skozi funkcije planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja odvijajo v njej. Ekonomija, osnovana na znanju, predstavlja novo orodje sodobni teoriji organizacije in menedžmenta (Kubr, 2002: 415). Prihodnost procesa menedžmenta postavlja vprašanja, kako oblikovati ustrezno organizacijsko kulturo, ki bo vzpostavljala proces poslovedenja informacij in znanja in razvijala intelektualni kapital organizacije (Firestone, McElroy, 2003: 261). Sodobna teorija organizacije razlaga, kako razviti, spodbujati, širiti in vzdrževati organizacijske sposobnosti, ki omogočajo doseganje trajne konkurenčne prednosti v sodobnem dinamičnem organizacijskem okolju (Sanchez, 2003: 25). Organizacije se na prelomu 21. stoletja soočajo z izzivom ekonomije znanja, ki postavlja vrhnjemu menedžmentu drugačne vsebinske zahteve (Dunphy et al., 2003).

Izzivi sodobnega organizacijskega modela in učče se organizacije

Zaradi dinamičnih razmer in hitrosti sprememb se morajo sodobne organizacije transformirati k modernemu organizacijskemu modelu, ki bo omogočal razvoj t. i. vzdržljive (trajne) organizacije (Dunphy et al., 2003: 166). Vzdržljiva organizacija gradi na elementih nenehnega prilagajanja spremembam v okolju in kontinuiranem procesu učenja ter vzpostavlja t. i. agente za vodenje sprememb na poti k implementaciji modela vzdržljivosti. Podobno Daft (2001) definira, da mora sodobni organizacijski model vpeljati horizontalni način dela ter oblikovati time, ki se osredotočajo na točno določene naloge, z namenom dosega koordinacije vzdolž procesov in struktur. V sodobni horizontalni organizacijski strukturi vertikalna struktura oddaljuje vrhnje menedžerje od tehničnega kadra (Palmer, Hardy, 2000). Širši kontrolni razpon spodbuja proces delegiranja in s tem opolnomočenje zaposlenih. V ospredje prihaja model hipertekstovne organizacije kot ustrezne organizacijske strukture, ki se sestoji iz treh ravni (Savage, 1996): ravni poslovnega sistema, projektno-timske in ravni, osnovane na znanju. Sodobne oblike organizacijskih struktur segajo vse od horizontalnih, procesnih, timskih struktur do virtualnih mrež. Med nove organizacijske modele avtorji razvrščajo nehierarhično

¹ Podjetja delujejo v ekonomiji, ki jo usmerja znanje, zato vedno bolj funkcionirajo kot organizacije osnovane na znanju. V ekonomiji znanja vrednost znanja kot inputa in outputa narašča (Holsapple in Singh, 2000: 159), saj je ključna vsebina, ki jo kupujemo in prodajamo, tako eksplicitno kot implicitno. Pomen znanja kot resursa narašča v primerjavi s tradicionalno priznanimi resursi (financijski, materialni), hkrati nastajajo nove tehnologije in tehnike za menedžment znanja, kot sta na primer Lotus Notes ali internet (Coulter, 2000: 44; Cross, Baird, 2000: 71). Laudon K., Laudon J., (2000: 435) definirata management znanja kot proces sistematičnega in aktivnega poslovedenja in razvijanja znanja v organizaciji. Holsapple in Singh (2000: 160) dodajata, da ravnanje z znanjem pomeni to, da je pravo znanje na razpolago pravim procesorjem, ljudem ali računalnikom, ob pravem času na pravi način za pravo ceno.

(Mintzberg, 1983), tehnično (Burriss, 1993), interno-tržno (Malone, 1980), z znanjem povezano (Badaracco, 1991), postbirokratsko (Heckscher, 1994), virtualno (Davidow, Malone, 1992), mrežno (Powell, 1990) in učečo se organizacijo (Senge, 1990) (povzeto po Dimovski, Penger, 2004: 4).

Osrednja domena teorije organizacijske znanosti v 21. stoletju je študij organizacijskih oblik (modelov) z namenom, da bi izbrani organizacijski ustroj ustrezal zahtevam informacijsko komunikacijskih potreb med člani znotraj organizacije in med organizacijami v omrežju povezav (Fulk, DeSanctis, 1999: 499). Razvoj tehnologije v dobi ekonomije znanja predstavlja najpomembnejši situacijski dejavnik na razvoj in oblikovanje ustreznega organizacijskega modela (Burton, Obel, 2001: 519). Razvoj gre v taki smeri, da nekatere organizacije sploh ne obstojajo v fizični obliki (Laubacher, Malone, 2000). Govorimo o virtualni organizaciji, kjer se nove vsebine vodenja kažejo v virtualnem podjetništvu. Virtualno podjetništvo je proces, v katerem organizacije združijo svoje sposobnosti in vzpostavijo večrazsežne (multiple) medfunkcijske time, ki vključujejo tudi člane zunanjih organizacij (Savage, 1996: 230). Organizacije ekonomije znanja gradijo konkurenčne prednosti na edinstvenosti omrežnih povezav, ki jih tvori podjetje z dobavitelji, distribucijskimi kanali in končnimi potrošniki (Kubr, 2002; Frans, Raymond, 2003).

Učeča se organizacija predstavlja najvišjo fazo horizontalne koordinacije, kjer so odstranjene vse sledi organizacijske hierarhije (Dimovski, Penger, 2003: 35-38). Učeča se organizacija zahteva specifične spremembe na področjih vodenja, strukture, dajanja večjih pooblastil zaposlenim, komunikacij, participativne strategije in prilagodljive kulture (Daft, 2001). S ciljem, da bi se organizacija hitreje učila kot njeni konkurenti, je potrebno razviti razumevanje in proces organizacijskega učenja ter menedžmenta znanja (Stonehouse, 2000). Eden večjih izzivov vzpostavitve modela menedžmenta znanja v učeči se organizaciji je transformacija individualnega in tacitnega znanja v organizacijsko znanje (Hansen, 1999: 107). Ključno je, da se tržna vrednost podjetja sestoji iz finančnega kapitala in intelektualnega kapitala podjetja. Intelektualni kapital je vir neotipljivih sredstev podjetja, ki se pogosto ne pojavljajo v bilanci stanja in v najširšem gledanju zajema človeški in strukturni kapital. Sodobne učeče se organizacije gradijo trajne konkurenčne prednosti na znanju in intelektualnem kapitalu, kar predstavlja tudi edini ekonomski vir sodobne organizacije.

Ključni del literature o učeči se organizaciji in vlogi organizacijskega učenja poudarja dvoje ključnih procesov (Argyris, Schon, 1978; Nonaka, Takeuchi, 1995; Senge, 1990): (1) pomen interakcije osebnega znanja in izkušenj zaposlenih in menedžerjev v strukturno organizacijsko znanje ter (2) transformacijo tacitnega znanja v eksplicitno znanje². Diskusijo o vplivu menedžmenta znanja in organizacijskega učenja na osrednjo konkurenčno pozicijo organizacije je moč zaslediti v širšem izboru sodobne literature (Argyris, Schon, 1978; Senge, 1990; Nonaka, Takeuchi, 1995; Sanchez, Heene, Thomas, 1996; Malhotra, 1996; Miller, 1996; Sanchez, Heene, 1996; Sanchez, Heene, 1997; Stonehouse et al., 1999; Hansen, 1999; Dierkes et al., 2001; Sanchez, 2003; Evans, 2003; Firestone, McElroy, 2003,

² *Angl. Tacit Knowledge: tiho, prikrito, implicitno znanje. Anlg. Explicit Knowledge: eksplicitno, odkrito znanje*

Santosus, Surmacz, 2003).

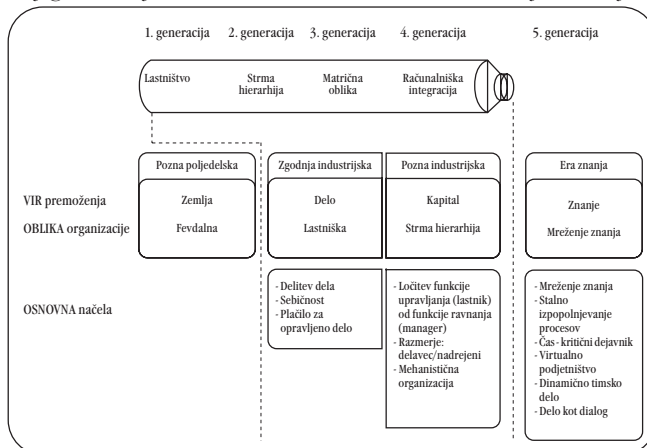
Razvoj generacij menedžmenta

Sodobna učeča se organizacija zahteva tudi novo vlogo vodje, menedžerja, menedžmenta (Leidner, Kayworth, Tavarez, 1999: 27). Sodobni model vodenja temelji na horizontalni povezanosti članov organizacije, posledično se vloga vodenja spreminja od kontroliranja in ravnanja z omejenimi resursi k vplivanju na omrežja samo-zainteresiranih članov znotraj in zunaj meja učeče se organizacije. Na podlagi izzivov sodobnega okolja se je oblikovala peta generacija menedžmenta, ki temelji na novodobnih pristopih kot je virtualno poslovanje (Savage, 1996: 112). Bistvo t. i. "pete" generacije je v vprašanju učinkovitega vodenja, s poudarkom na medsebojnem spodbujanju, usposabljanju ter razvijanju znanja vzdolž celotne organizacije.

Slika 1 prikazuje razvoj generacij menedžmenta. Ob začetku industrijske dobe se je kot ustrezna oblika organizacije ljudi, virov in tehnologije pojavila oblika lastništva (prva generacija). Po približno sto letih se je razvila oblika organizacije, ki je poudarjala strmo hierarhijo ter enotnost ukazovanja (druga generacija). Druga generacija izhaja iz stališča, kjer ima posamezni zaposleni le enega nadrejenega. Kot kontrast temu je sledila tretja generacija, ki je poudarjala koncept, kjer ima posamezni zaposleni več nadrejenih. Govorimo o matrični obliki organizacije (tretja generacija). Četrta generacija uporablja računalniška omrežja, preko katerih povezuje različne funkcije znotraj organizacije, tako vertikalno kot horizontalno. Tradicionalna formalna struktura organizacije ostane nespremenjena, le z uporabo ustrezne informacijske tehnologije se medsebojno integrira posamezne oddelke med poslovnimi funkcijami z namenom da se pospeši komuniciranje ter poslovanje prek različnih oddelkov znotraj organizacije. V prvih štirih generacijah so organizacijski resursi zaporedno prehajali iz oddelka v oddelek.

810

Slika 1: Razvoj generacij menedžmenta do modela mreženja znanja



Vir: prirejeno po Savage, 1996: 112-120.

Peta generacija menedžmenta omogoča vzporedno poslovanje med oddelki znotraj organizacije kot navzven, med drugimi organizacijami, in sicer prek t.i. več-razsežno projektno osredotočenih virtualnih timov (Savage, 1996: 140). Da bi lahko omogočili takšno sodobno poslovanje organizacij, je potrebno poiskati izhod iz t.i. Smithovega, Taylorjevega in Fayolovega stekleničnega vratu. Prihodnost je potrebno graditi na novi, peti generaciji menedžmenta, ki temelji na mreženju znanja, poudarja virtualno podjetništvo ter dinamično timsko delo. Peta generacija menedžmenta temelji na petih medsebojno povezanih načelih, ki definirajo zgodnjo dobo znanja (Savage, 1996): neposredno mreženje znanja, stalno izpopolnjevanje procesov, razumevanja dela kot dialoga, razumevanju časa kot kritičnega dejavnika ter virtualnega podjetništva, ki deluje na osnovi dinamičnega timskega dela. Prepletanje vizij in znanja menedžmenta omogoča virtualnim organizacijam in dinamično delujočim timom, da zaznajo vzorce sedanjosti ter da na njihovi osnovi gradijo prihodnost. Virtualni timi imajo lastnosti, kot so prepoznavanje, interpretiranje, odločanje in implementiranje odgovornosti. S tem uresniči-jo potrošnikova pričakovanja kot tudi vizijo podjetja. DuBrin (2000: 13) razlaga, da se je vloga menedžerja radikalno spremenila, in sicer od vloge nadzornika in kontrolorja k vlogi trenerja, pospeševalca in podpornika. Sodobni menedžer deluje kot partner z ostalimi člani tima z namenom skupaj doseči rezultate. Današnji menedžerji poudarjajo horizontalna organizacijska razmerja in odstranjujejo menedžerske prakse vertikalnih (od zgoraj navzdol) organizacijskih razmerij (Palmer, Hardy, 2000).

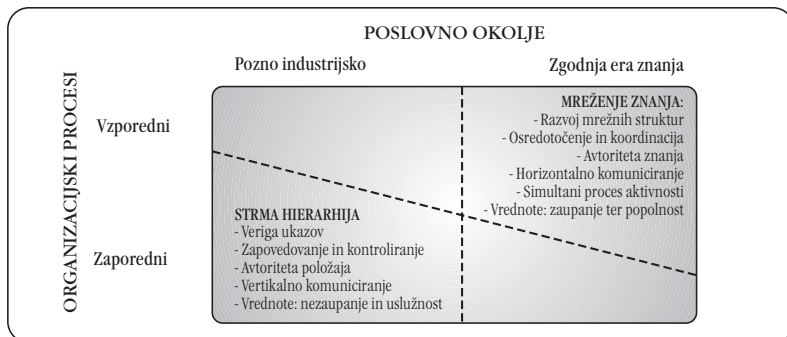
V fazi reorganizacije k horizontalnemu modelu organizacije ima ključno vlogo oddelek ravnanja z ljudmi pri delu (Evans, 2003: 28). Glede na definicijo Ulricha (1998) je funkcija ravnanja z ljudmi pri delu ključna za doseganje organizacijskih ciljev in se je v zadnjih dekadah močno spremenila, od tradicionalno orientirane funkcije k aktivno orientirani funkciji. Aktivni pogled na funkcijo ravnanja z ljudmi pri delu predpostavlja, da so zaposleni (Evans, 2003: 29): proaktivni, v vlogi poslovnih subjektov, k nalogam in k dejanjem orientirani, se osredotočajo na strateške aktivnosti, podajajo kvantitativne in kvalitativne rešitve, se prilagajajo spremembam, so reševalci strateških vprašanj, delujejo multifunkcijsko in predstavljajo premoženje (in ne strošek) podjetja.

Tranzicija organizacije strme hierarhije k modelu mreženja znanja

Savage (1996) navaja, da se sodobna učeča se družba srečuje z dilemo, kako spremeniti obstoječo, nejasno, kompleksno organizacijsko strukturo v sodobno, pregledno, ki bo osnovana na enostavnih organizacijskih razmerjih. Organizacije se danes soočajo z vprašanji, kako preiti iz generacije strme hierarhije v peto generacijo menedžmenta, ki temelji na mreženju znanja znotraj in med organizacijami (Fulk, DeSanctis, 1999: 505-508; Sanchez, 2003). Prehod zahteva poglobitev v konceptualni okvir organizacije. Spremeniti je potrebno organizacijsko miselnost, prepričanja ter način poslovanja. S slike 2 so razvidne spremembe prehoda organizacij iz pozne industrijske dobe v zgodnjo ero znanja. Prehod nakazuje prehod od rutinskih nalog h kompleksnejšim, od zaporednega v vzporedni organizacijski

proces, od konceptualnih načel industrijskega obdobja v tista iz obdobja znanja. Novi model vnaša zahteve po spremembi menedžmenta v njegovi strukturi, kontroli, avtoriteti in komuniciranju. Diagonalna črta na sliki ni narisana iz kota v kot, kajti organizacije 21. stoletja, ki temeljijo na modelu mreženja znanja, bodo še vedno imele nekaj hierarhične strukture. Ta hierarhija bo namenjena svetovanju, usposabljanju ter razvijanju medsebojnih sposobnosti znotraj organizacije.

Slika 2: Tranzicija organizacije strme hierarhije k modelu mreženja znanja



Transformacija predstavlja premik od stare, tradicionalne paradigme k novi paradigmi menedžmenta (Daft, Marcic, 2001). V najširšem okviru pojem paradigma opredeljuje temeljni način razmišljanja in razumevanja sveta. Stara paradigma menedžmenta se navezuje na prevladujočo tradicionalno hierarhično organizacijsko obliko, kjer so bile aktivnosti menedžerjev združene po skupni funkciji od spodaj navzgor. Celotna organizacija je bila koordinirana in kontrolirana po navpičnici, kjer največja moč odločanja prevladuje na višjih ravneh. V novi paradigmi primarna odgovornost menedžerjev ni sprejemanje odločitev, temveč ustvarjanje sposobnosti učenja po celotni organizaciji (Fulk, DeSanctis, 1999: 507). Tudi zaposleni na najnižjih ravneh so pooblaščen za sprejemanje odločitev, namesto prošnja za odobritev z višjih ravni.

Horizontalna organizacijska koordinacija

Fulk in DeSanctis (1999: 507) pojasnujeta, da je tematika redukcije vertikalnih kontrolnih mehanizmov, ki vodijo k večji horizontalni koordinaciji, najaktualnejša tema teorij in pogledov o organizacijskih oblikah. Vloga komunikacij in povezljivosti postaja danes lateralnega pomena, ob sočasni intenzivni fleksibilnosti meja med oddelki. Medfunkcijski timi nadomeščajo klasične funkcijske oddelke. V novem svetu menedžerji rajši kot o vertikalnih organizacijskih strukturah razmišljajo o horizontalnih procesih (Dimovski, Penger, 2003: 28). Pomembne iniciative razvoja ne potekajo le v smeri od zgoraj navzdol, temveč odpravljajo meje, ki ločujejo organizacijske enote. Horizontalni organizacijski odnosi vključujejo povezanost organizacij z dobavitelji in kupci, ki postajajo del organizacijskega tima (Coulter, 2000: 348; Lynch, 2000). Namesto da bi skušali dobaviteljem ali kupcem vsiliti pogoje poslovanja, si menedžerji raje prizadevajo za krepitev skupne koevo-

lucije ter iščejo poti do razumevanja sodobnega poslovnega ekosistema, ki temelji na medsebojnem povezovanju členov verige vrednosti. Z namenom, da bi se sodobne organizacije lažje soočile z dinamiko okolja, se morajo premakniti k novejši paradigmi, ki ne temelji na mehaničnih predpostavkah industrijske dobe, temveč na konceptih živega, biološkega sistema (Savage, 1996). Številne organizacije se spreminjajo v fleksibilne, decentralizirane strukture, ki poudarjajo horizontalno sodelovanje. Poleg tega meje med organizacijami vse bolj izginjajo, saj celo konkurenčna podjetja tvorijo partnerstva z namenom globalnega konkuriranja (Hasselbein, Goldsmith, Beckhard, 1997; Burton, 1999: 137).

Klasične organizacijske strukture, ki poudarjajo velikost, jasnost vlog, formalizacijo, specializacijo in kontrolo, niso v veliko pomoč pri ravnanju z izzivi sodobnega okolja (Cogner, 1997: 17). Nova strukturna paradigma poudarja pomen učenja, hitrosti, fleksibilnosti, inovacij in integracij prek funkcionalnih in drugih meja organizacij (Robbins, 2000). Predpostavlja, da bi morale biti organizacije oblikovane po načelu, kjer preživi najhitrejši, zato je potrebno odstraniti birokratske okvire. Organizacijske strukture se morajo sploščiti, povečati se mora kontrolni razpon, kar omogoča vzpostavitev novih načinov dela. Novi, sploščeni organizacijski ustroj omogoča organizacijam, da se hitreje odzivajo na številne pritiske iz okolja, vključujoč večjo kompleksnost poslovanja, globalno prisotnost, neprizanesljive ekonomske direktive in inkorporacijo socialnih vrednot, participativnega pristopa poslovanja in k učenju usmerjenih praks (Fulk, DeSanctis, 1999: 501).

Zahteve nove paradigme organizacijskih razmerij

Tabela 1: Ključne dimenzije stare in nove paradigme organizacijskih razmerij

Ključne dimenzije stare in nove paradigme organizacijskih razmerij	
<i>Stari pogledi na organizacijska razmerja</i>	<i>Nova paradigma organizacijskih razmerij</i>
Vertikalna organizacijska struktura;	Horizontalna organizacijska struktura;
Ozek kontrolni razpon;	Širok kontrolni razpon;
Visoka, strma organizacijska hierarhija (piramida); (piramida);	Nizka, sploščena organizacijska hierarhija (piramida); (piramida);
Birokratska, zapletena organizacijska razmerja, z veliko ravni v organizacijski (piramidi);	Nova, prožna, brezmejna, virtualna organizacijska razmerja; organizacijska piramida ima vse manj ravni;
Centralizirana organizacijska struktura in razmerja; centralizacija odločanja zgolj na najvišji menedžerski ravni;	Decentralizirana organizacijska razmerja decentralizacija odločanja in prenos moči odločanja z višjih na nižje menedžerske ravni;
Rutinske naloge;	Opolnomočene vloge zaposlenih;
Formalni sistemi nadzora in koordiniranja;	Delitev informacij vzdolž celotne organizacijske piramide; horizontalna integracija informacij - menedžment deli informacije z zaposlenimi;
Konkurenčna medorganizacijska strategija;	Strategija sodelovanj in virtualnega povezovanja organizacij prek elektronskega omrežja;

Rigidna organizacijska razmerja; stabilna in neprilagodljiva organizacijska kultura;	Prilagodljiva organizacijska razmerja in nove dimenzije multikulturnih odnosov;
Centralizacija izvajanja dejavnosti znotraj organizacije; strogo določene organizacijske meje;	Zunanje izvajanje dejavnosti; mreženje in povezovanje organizacij v virtualni sistem, kjer organizacijskih meja ni mogoče določiti;
Jasno določne medorganizacijske meje;	Sodobna brezmejna ekonomija povezuje organizacije v virtualni sistem, ki se primarno osredotoča na dodajanje vrednosti v očeh kupcev;
Tradicionalne organizacijske strukture: vertikalna funkcijska struktura, divizijska struktura;	Novejše organizacijske strukture: dinamična mrežna struktura, hibridna struktura, horizontalna matrična struktura, virtualna mrežna struktura, timska struktura;

Vir: Coulter, 1998: 348, DuBrin, 2000: 190-192, Ohmae, 1995: 269, Cogner, 1997; Hasselbein, Goldsmith, Beckhard, 1997; Urlich, 1997; Fulk, DeSanctis, 1999; Palmer, Hardy, 2000: 211-268, Shafritz, Ott, 2001, Dunphy et al., 2003.

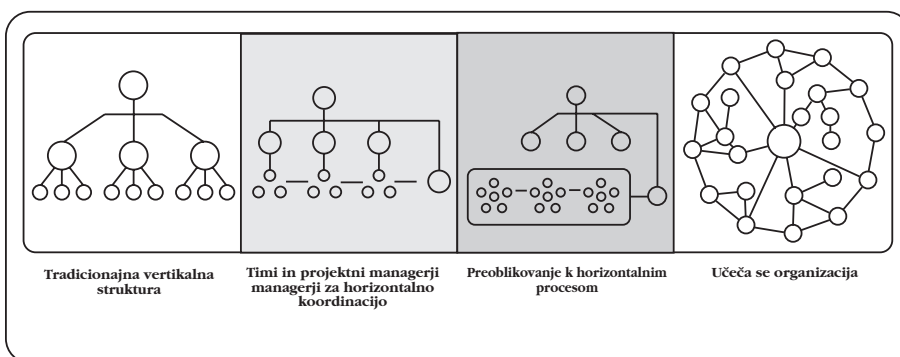
Tabela 1 pojasnjuje, da je premik z vertikalne na horizontalno organizacijsko strukturo temeljni preobrat novih organizacijskih dimenzij. Tradicionalno je najbolj običajna organizacijska struktura tista, v kateri so aktivnosti grupirane na vseh ravneh organizacije. Med funkcijskimi oddelki je v splošnem skromno sodelovanje, celotna organizacija pa je koordinirana in kontrolirana prek vertikalne hierarhije, v kateri imajo pristojnosti za odločanje vrhnji menedžerji. V hitro spreminjajočem se okolju hierarhična struktura postane preobremenjena. Vrhni menedžerji se niso sposobni zadosti hitro odzivati na probleme ali priložnosti. V sodobni, horizontalni organizacijski strukturi vertikalna struktura oddaljuje vrhne menedžerje od tehničnega kadra. Struktura temelji na horizontalnih tokovih dela ali na procesih in manj na oddelčnih funkcijah. Samousmerjeni timi so temeljna delovna enota. Meja med funkcijami skorajda ni, ker time tvorijo ljudje z različnih funkcijskih področij (Dunphy et al., 2003).

V sodobni ekonomiji znanja so organizacijske strukture osnovane na omrežnih oblikah (Burton, 1999: 137). Ključno za tako obliko strukture je, da je razporeditev moči asimetrično razporejena v korist centralni, osrednji organizaciji, ki omrežje kontrolira. Omrežna organizacijska struktura omogoča doseganje transakcije mnogi - mnogim, kar vpliva na vzpostavitev komunikacij med vsemi strankami omrežja. V novi ekonomiji vzpostavlja model poslovnega mreženja nove oblike elektronskih povezav, ki razširjajo obstoječe fizične povezave in podajajo nove možnosti povezovanja med akterji omrežja (Miles, Snow, 1995). Coulterjeva (1998: 349) navaja, da bodo organizacije prihodnosti prevzemale enega izmed treh možnih scenarijev organizacijskih struktur: timsko organizacijsko strukturo, virtualno organizacijo ali brezmejno organizacijo. V ekonomiji znanja organizacijske strukture prevzemajo obliko virtualnih mrežnih struktur, ki temeljijo na zunanjem izvajanju dejavnosti; organizacijska filozofija virtualnih organizacij je osnovana na učenju. Fenomen učeče se organizacije kot filozofije, na kateri temelji virtualna mrežna organizacijska struktura, je tisti osrednji element, ki določa vsebino organizacijske strukture novodobnih organizacij.

Učeča se organizacija - najsodobnejši strukturni pristop

Da bi razumeli razvoj sodobne učeče se družbe 21. stoletja, je potrebno poznati predhodno evolucijo organizacijskih struktur (Daft, 2001). Slika 3 prikazuje razvoj organizacijskih struktur, z naraščajočim poudarkom na horizontalni koordinaciji in komunikaciji. Učeča se organizacija predstavlja najvišjo stopnjo horizontalne koordinacije, kjer so odstranjene vse sledi organizacijske hierarhije.

Slika 3: Evolucija organizacijskih struktur in učeča se organizacija



Učeča se organizacija pospešuje komunikacije in sodelovanje, tako da je vsako vpet v identificiranje in reševanje problemov, kar organizaciji omogoča neprestano eksperimentiranje, izboljševanje in povečevanje njenih zmožnosti (Dierkes, 2001). Taka organizacija temelji na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije in kulturi, ki spodbuja prilagodljivost in sodelovanje ter s tem nastanek idej kjerkoli v organizaciji, tako da je slednja sposobna hitreje najti priložnosti in soočiti se s krizami (Senge, 1990). V učeči se organizaciji ima najvišjo vrednost reševanje problemov, medtem ko tradicionalne organizacije zasledujejo učinkovito poslovanje. Sodobni pogledi na menedžment zadevajo vpletenost, usposobljenost in opolnomočenje nižje ravni menedžmenta in delavcev (Daft, Noe, 2001). Predpostavka sodobnega pogleda je, da menedžerji in zaposleni vedo kaj delati, hočejo trdo delati in uspeti ter verjamejo v cilje podjetja. Naloga vrhnjega menedžmenta je, da omogoči zaposlenim doseganje svojih ciljev in ciljev podjetja.

Učeče se organizacije so tiste, kjer ljudje neprestano izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, kjer gojijo nove in raztegljive načine, vzorce, mišljenje, kjer so skupne aspiracije svobodne in kjer se ljudje neprestano učijo, kako se učiti skupaj. Učeča se organizacija se je sposobna neprestano učiti, je odprta za okolje in ima željo po povečevanju sposobnosti učenja. Omenjeni trije faktorji so ključnega pomena za izboljšanje kakovosti, poglobljanje odnosov s kupci in dobavitelji, uspešnejše uresničevanje strategij, zviševanje zadovoljstva kupcev in doseganje trajne dobičkonosnosti (Dimovski, 1994). Neprestano učenje zagotovimo s pomočjo petih delnih tehnologij (Senge, 1990): sistemskim mišljenjem, osebnim mojstrstvom, mentalnimi modeli, skupno vizijo in timskim učenjem. Učeča organizacija je sposobna izkoristiti najboljše izkušnje

in znanje, v njej se zaposleni uče drug od drugega in od članov v drugih organizacijah. Glavna ideja je razreševanje problemov, v nasprotju s tradicionalno organizacijo, ki je usmerjena k učinkovitosti (Dierkes, 2001).

Pogledi na organizacijsko učenje in učečo se organizacijo

Malhotra (1996) definira, da sta organizacijsko učenje in učeča se organizacija v razmerju kot proces proti strukturi. Poznamo številne definicije in poglede o organizacijskem učenju in učeči se organizaciji (tabela 2). Učeče se organizacije so tiste, kjer ljudje neprestano izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki si jih resnično želijo, kjer gojijo nove in raztegljive načine, vzorce, mišljenja, kjer so skupne aspiracije svobodne in kjer se ljudje neprestano učijo, kako se učiti skupaj (Garvin, 1993: 78). Učeča se organizacija se je sposobna neprestano učiti, je odprta za okolje in ima željo, potrebo, po povečevanju sposobnosti učenja. Omenjeni trije faktorji so ključnega pomena za izboljšanje kakovosti, poglobljanje odnosov s kupci in dobavitelji, uspešnejše uresničevanje strategij, zviševanje zadovoljstva kupcev in za doseganje trajne dobičkonosnosti.

Mreža interaktivnih elementov učeče se organizacije zahteva spremembe na šestih področjih (Senge, 1990; Garvin, 1993: 78-79; Dierkes et al., 2001; Daft, Marcic, 2001): na področju vodenja, strukture, dajanja večjih pooblastil zaposlenim, komunikacij, participativne strategije in prilagodljive kulture. (1) Najpomembnejša funkcija vodje v učeči se organizaciji je organizacijo naučiti oblikovanja skupne vizije. (2) Decentralizirano odločanje in participativna strategija - za razliko od tradicionalnih organizacij imajo v učeči se organizaciji ljudje, ki so najbližje problemu, tudi pristojnost in odgovornost, da ga rešijo. To omogoča, da strategija nastaja tako z vrha navzdol kot tudi od spodaj navzgor. V učečih se organizacijah vodje še vedno vplivajo na skupno vizijo in usmeritev, vendar pa strategije ne nadzirajo ali usmerjajo sami. Informacije zbirajo zaposleni, ki so v neposrednem stiku s strankami, dobavitelji in ostalimi organizacijami. Strategija v učečih se organizacijah lahko izvira tudi od strank, dobaviteljev ali celo tekmecev. Učeča se organizacija ima t. i. propustne meje in je pogosto povezana z drugimi organizacijami, kar daje organizaciji večji dostop do informacij o novih strateških potrebah in usmeritvah. (3) Opolnomočenje zaposlenih in deljena odgovornost. Zaposleni so deležni večjih pooblastil, imajo večjo moč, svobodo, znanje in spretnosti za sprejemanje odločitev. Učeča se organizacija daje moč odločanja - tako pristojnosti kot tudi odgovornosti - zaposlenim, da po svoji diskreciji in sposobnostih rešijo neki problem. (4) V učeči se organizaciji tradicionalna, hierarhična struktura, ki razdvaja delavce in zaposlene, ne velja več, temveč temelji na samousmerjajočih se timih, ki tvorijo timsko strukturo. (5) Odprtost informacij. Učeča se organizacija je poplavljenjena z informacijami. V učeči se organizaciji so informacije široko dostopne, (6) Močna, prilagodljiva kultura je značilna za učečo se organizacijo in ponavadi vključuje močne vrednote na naslednjih treh področjih: celota je bolj pomembna kot del, meje med posameznimi elementi so minimizirane, kultura je egalitarna in ceni izboljšave ter prilagajanje.

Tabela 2: Pogledi na organizacijsko učenje in definicije učeče se organizacije

Pogledi na organizacijsko učenje	
<ul style="list-style-type: none"> • Organizacijsko učenje definiramo kot pridobivanje znanja (razvoj sposobnosti, opazovanj in razmerij); delitev in razširjanje znanja in uporaba teh znanj (integracija učenja postane široko dostopna vsem novim situacijam v organizaciji). • Organizacijsko učenje razumemo kot adaptacijo sprememb in kot proces izboljševanja akcij skozi napredke v znanju in razumevanju. • Organizacijsko učenje definiramo kot poudarjeno spretnost delovanja v razmerah spreminjajočega se okolja, kjer gre za proces iskanja ustreznih strategij, glede na situacijske zahteve le-te, in proces razvoja ustreznih sistemov in struktur. 	
Definiranje učeče se organizacije (UO)	
<i>Argyris (1978)</i>	UO je proces prepoznavanja in popravljanja napak. Organizacija se uči skozi individualno učenje posameznikov, ki so v vlogi agentov nasproti organizaciji.
<i>Huber (1991)</i>	UO je povezana s štirimi konstrukti: pridobivanje znanja, distribucija informacij, interpretacija informacij in organizacijski spomin.
<i>Huczynski, Buchanan (2001)</i>	UO pospešuje komunikacije in koordinacijo prek vključevanja vseh v proces identifikacije problemov in razreševanje problemov, kar omogoča organizaciji neprestano eksperimentiranje, izboljševanje in razširjanje njenih sposobnosti.
<i>Senge (1990)</i>	UO so organizacije, kjer ljudje neprestano razvijajo svoje zmožnosti, da bi ustvarili rezultate, ki si jih resnično želijo, in kjer so novi ekspanzivni vzorci mišljenja zaželeni in naravni, in kjer je svobodno vzpostavljena timska aspiracija, in kjer se ljudje kontinuirano učijo, da bi znali prepoznati celoto delovanja. Pet elementov, ki jih Senge (1990) identificira kot ključne za približevanje k inovativni učeči se organizaciji so: (1) sistemsko mišljenje, (2) osebno mojstrstvo, (3) mentalni modeli, (4) delitev skupne vizije in (5) timsko učenje.
<i>Weick (1991)</i>	Organizacijsko učenje je proces znotraj učeče se organizacije, kjer znanje tvori akcijo - na osnovi znanja se razvijajo razmerja kot izločki iz organizacije, učinek vpliva zunanjih okolij na organizacijska razmerja se vzpostavlja skozi simultani proces.
<i>Malhotra (1996)</i>	UO se raje uči na osnovi izkušenj kot pa da bi bila omejena s preteklimi izkušnjami. Vloga menedžmenta učeče se organizacije je spodbujati, prepoznavati in nagradjevati odprtost, sistemsko mišljenje, kreativnost in občutek za učinkovitost in izrazitost.
<i>Daft, Marcic (2001)</i>	Učeča se organizacija zahteva specifične spremembe na področju vodenja, menedžmenta in organizacijske strukture, delegiranju moči zaposlenim (večjemu opolnomočenju), procesu komunikacije, participativni strategiji in prilagodljivi kulturi.

Tipologija organizacijskega učenja

<ul style="list-style-type: none"> • Učenje z enojno zanko, učenje z dvojno zanko deuterio učenje; 	<ul style="list-style-type: none"> • Zanesljivo učenje; Veljavno učenje;
<ul style="list-style-type: none"> • Učenje na nižji ravni; učenje na višji ravni; • Generativno učenje; adaptivno učenje; • Analitično učenje; sintetično učenje; 	<ul style="list-style-type: none"> • Eksperimentalno učenje; interaktivno učenje; strukturno učenje; nstitucionalno učenje;

Vir: povzeto po: Argyris, Schon, 1978; Malhotra, Senge, 1990; Garvin, 1993; Miller, 1996; 1996; Hansen, 1999; Palmer, Hardy, 2000; Nonaka, Takeuchi, 1995; Sanchez, Heene, 1996; Sanchez, Heene, 1997; Dierkes et al., 2001; Kubr, 2002; Sanchez, 2003; Evans, 2003, Santosus, Surmacz, 2003; Dimovski, Penger, 2004:3.

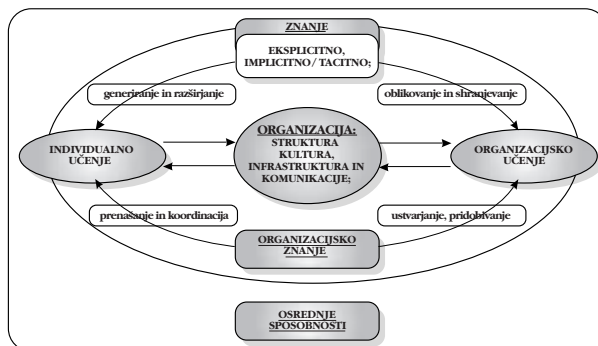
Druckerjeva vizija učeče se organizacije pravi, da bo v prihodnosti poslovanje temeljilo na znanju in bo izrazito samoiniciativno. Namesto da bo menedžment iskal eno samo pravo organizacijsko obliko, se bo moral naučiti, kako iskati, razviti in preskusiti organizacijsko obliko, ki je najustreznejša za opravljanje dane naloge (Drucker, 2001). Tradicionalni modeli zapovedovanja in kontroliranja ne bodo imeli velikega pomena. Nasproti tradicionalnemu opravljanju dela v posameznih oddelkih bo jutri potekalo delo v timih, usmerjenih k več nalogam. Namesto zaporednega procesa bodo različne poslovne funkcije delovale sinhrono, tako da se bodo timi osredotočili na določeno nalogo, projekt, od začetka pa vse do končne prodaje na trgu. Organizacije nove dobe bodo zahtevale večjo samodisciplino ter individualno odgovornost zaposlenih.

Inteligentna organizacija - nadgradnja učeče se družbe

Stonehouse (Stonehouse et al., 2000) je leta 1999 razvil model menedžmenta znanja in organizacijskega učenja, ki ga je poimenoval v t. i. model inteligentne organizacije (slika 4). Organizacijsko učenje in menedžment znanja temeljita na individualnem učenju posameznikov. Le-to mora biti oblikovano in shranjeno v primernih oblikah, da bi ga bilo mogoče kasneje učinkovito prenašati in uporabljati znotraj celotne organizacije. Stonehouse et al. (2000) definirajo organizacijsko znanje kot skupen zbir načel, dejstev, spretnosti in pravil, ki podpirajo organizacijski proces odločanja, vedenje organizacije ter njeno delovanje. Dvigovanje ravni znanja (eksplicitnega in implicitnega) v organizaciji posledično vpliva na dvig konkurenčnosti (Sanchez, Heene, Thomas, 1996: 234). Eksplicitno znanje je tisto, katerega pomen je jasno podan, posamezne elemente pa je mogoče enostavno posnemati ali shraniti. Implicitno znanje, tudi tacitno ali tiho znanje, pogosto ni jasno podano in večinoma bazira na individualnih izkušnjah. Tacitno znanje je zelo težko posnemati in shranjevati, vendar je ravno zaradi navedenih lastnosti, prav tacitno znanje pogosto najpomembnejši vir doseganja konkurenčne prednosti (Tiwana, 2002).

818

Slika 4: Model inteligentne organizacije - menedžment znanja in organizacijsko učenje



Vir: Stonehouse et al., 2000: 364.

Eden od večjih izzivov menedžmenta znanja je transformacija individualnega in tacitnega znanja v organizacijsko znanje. Drugi izziv se nanaša na oblikovanje organizacijske miselnosti, ki spodbuja in pospešuje razvoj novega znanja skozi proces organizacijskega učenja (Stonehouse, 2000: 365). Pri oblikovanju učeče se organizacije je potrebo imeti pred očmi, da je znanje eno izmed tistih maloštevilnih sredstev, ki narašča po eksponentni stopnji, kadar ga prenašamo znotraj organizacije. Inteligentna organizacija mora oblikovati miselnost, ki bo učenje in prenašanje znanja skozi organizacijo močno podpirala.

Proces poslovođenja znanja v inteligentni organizaciji se sestoji iz petih procesov (slika, Stonehouse et al., 2000: 366). Proces ustvarjanja, generiranja znanja, zajema individualno in organizacijsko znanje. Sledi proces oblikovanja, formaliziranja znanja, ki vključuje razvijanje načel, pravil in procedur, na osnovi katerih bo mogoče znanje prenašati vzdolž organizacije. Tretji proces zajema shranjevanje znanja, kjer je potrebno določiti primerno obliko shranjevanja, ki bo omogočila njegovo prenašanje. Sledi proces razširjanja, prenašanja znanja znotraj organizacije ter omejitvev prenašanja znanja prek organizacijskih meja. Zadnji proces vključuje koordinacijo in kontroliranje znanja, s katerim zagotovimo nepretrganost in konsistentnost apliciranja novega znanja v organizaciji. Zaradi lastnosti znanja, tako eksplicitnega kot tudi tacitnega, to je njegove zapletenosti in težavnosti posnemanja, bo mogoče prav na njegovem temelju graditi trajne konkurenčne prednosti.

Menedžment znanja

V skladu z modelom Nonake in Takeuchija (1995: 72) je mogoče proces kreiranja znanja definirati kot kontinuirano in dinamično interakcijo med tacitnim in eksplicitnim tipom znanj, ki se razširjajo na štirih nivojih - nivoju posameznikov, skupin, organizacije in medorganizacijskem nivoju. Znanje je posledično ustvarjeno skozi medsebojno interakcijo v štirih modelih (Nonaka, Takeuchi, 1995: 72): model socializacije, model eksternalizacije, model kombinacije in model internacionalizacije. Menedžment znanja se ukvarja z načini, na katere računalniki in ljudje predstavljajo in znanja poslovdijo (Holapple, Singh, 2000). Menedžment znanja poleg prenosov informacij vključuje tudi tokove proceduralnega in razsodnostnega znanja ter vse ostale tipe znanj, ki so bila prejeta, ki jih posedujejo člani organizacije ali ki jih nameravajo prenesti naprej po organizaciji. Za obvladovanje poslovođenja znanja obstajajo in se pojavljajo vedno nove tehnologije (Tiwana, 2002). Aktivnosti, ki jih udeleženci organizacij izvajajo pri poslovođenju znanja kot temeljnega resursa, je mogoče obravnavati na več nivojih. Na najvišjem nivoju so to aktivnosti eksperimentiranja in odločanja, na nižji, elementarni ravni, pa aktivnosti pridobivanja, izbiranja, prenašanja in uporabe znanj (Santossus, Surmacz, 2003). Organizacije nove dobe se ukvarjajo z izzivi, kako udejanjiti posamezne aktivnosti menedžmenta znanja.

Firestone in McElroy (2003) ločita med eksplicitnim in implicitnim oziroma prikritim, tacitnim znanjem. (1) Eksplicitno znanje je formalno, sistematično znanje, ki ga jo mogoče kodirati, zapisati in posredovati drugim na dokumentih ali v obliki splošnih navodil. Prikrto znanje je v nasprotju z eksplicitnim pogosto zelo

težko izraziti z besedami. (2) Prikrto znanje (tudi tiho, tacitno, implicitno) temelji na osebnih izkušnjah, pravih palca, intuiciji in presoji. Vključuje profesionalno znanje, izkušnje in ekspertizo, individualne vpoglede in izkušnje ter kreativne rešitve, ki jih je običajno težko izraziti in prenesti na druge. Eksplicitno znanje v bistvu pomeni vedeti o nečem, medtem ko prikrto znanje pomeni vedeti kako (Holsape, Singh, 2000: 151)³. Eden večjih izzivov menedžmenta znanja je transformacija individualnega in tacitnega znanja v organizacijsko znanje. Drugi izziv se nanaša na oblikovanje organizacijske miselnosti, ki spodbuja in pospešuje razvoj novega znanja skozi proces organizacijskega učenja. Pri oblikovanju učeče se organizacije je znanje eno izmed tistih maloštevilnih sredstev, ki narašča po eksponentni stopnji, kadar ga prenašamo (delimo) znotraj organizacije. Kljub temu, da je eksplicitno znanje lažje pridobiti in izmenjevati v dokumentih in preko sistemov informacijske tehnologije, je več kot 80 % vsega znanja organizacije prikrita in ga je zelo težko zbrati ter transferirati (Holsape, Singh, 2000: 160). Organizacije imajo na voljo številne mehanizme za podporo zbiranju in izmenjavi znanja (Dierkes et al., 2001; Sanchez, 2003). Mehanizmi, ki so koristni zlasti za menedžment eksplicitnega znanja, so: (1) skladičenje podatkov, (2) izkopavanje znanja in (3) elektronske knjižnice. Interneti ali druga omrežja za povezovanje ljudi znotraj organizacije, so pomembni pri izmenjavi eksplicitnega in prikrita znanja. Čeprav menedžment prikrita znanja prav tako uporablja informacijsko tehnologijo, je poudarek bolj na človeški interakciji. Uspešni mehanizmi za menedžment prikrita znanja zajemajo: (1) dialog, (2) razpravljanje o preteklih dogodkih in (3) pripovedovanje zgodb ter (4) skupnosti praks. Intraneti in omrežja lahko podpirajo izmenjavo prikrita znanja predvsem v globalnih organizacijah (Santosus, Surmacz, 2003).

Konceptualni model implementacije učeče se organizacije

Na osnovi izzivov sodobnega organizacijskega okolja, sodobnega menedžerskega modela, ki temelji na znanju, zahtev ekonomije znanja, vse večje vloge horizontalne interakcije znotraj sodobne organizacije, pregledu teoretičnih izhodišč učeče se organizacije, organizacijskega učenja in pomena menedžmenta znanja je mogoče razviti celoviti konceptualni model implementacije učeče se organizacije (Dimovski, Penger, 2004: 10).

³ Halsapple in Singh (2000: 161) navajata opredelitev razlike med podatki, informacijami in znanjem. Podatki, ki imajo za uporabnika določeno vrednost, pomenijo informacijo, ki umeščena v smiselni kontekst, predstavlja znanje. Ta razvrstitev se usmerja zgolj na tip znanja, ki opisuje stanje sveta: t. i. (1) deskriptivno znanje, ki odgovarja na vprašanja 'vedeti kaj'. Poleg deskriptivnega, opisovalnega znanja, so pomembni tudi ostali tipi znanja, ki jih je potrebno poslovoditi. Ti vključujejo (2) proceduralno znanje, ki podaja specifikacije korakov pri izvrševanju določene naloge, torej odgovarja na vprašanja 'vedeti kako'. Tretji tip je (3) razsodnostno znanje, ki odgovarja na vprašanje 'vedeti zakaj'.

Slika 5: Konceptualni model implementacije učeče se organizacije po 8-ih kriterijih (model 8C)



Celoviti konceptualni model temelji na osmih korakih, ki predstavljajo kritične prehode v smislu že implementiranih sprememb na poti k učeči se organizaciji. Slika 5 kaže model 8C-jev na poti k učeči se organizaciji in v vsaki fazi odločevalcem in uresničevalcem nalaga standarde in aktivnosti za presojanje. Aktivna preobrazba k učeči se organizaciji zahteva (Dimovski, Penger, 2004: 11): (1) postavitve temeljev za začetek procesa reorganizacije k učeči se organizaciji, (2) izgradnjo podpornih okolij, (3) analizo funkcije planiranja - oblikovanje celovite strategije in identifikacije strateških ciljev, (4) oblikovanje klime širitve organizacijskega znanja, (5) oblikovanje in implementacijo modela učeče se organizacije, (6) spremljanje

procesa reorganizacije in ovrednotenje dosežkov, (7) konsolidacijo dosežkov na poti k učeči se organizaciji ter (8) proces (za)sidranja sprememb v podjetju in širitev koncepta učeče se organizacijske arhitekture - implementacijo implicitnega znanja v osrednje procese organizacije.

Zaključek

Temeljni cilj prispevka je bil prikazati razsežnosti učeče se organizacije kot najrazvitejše menedžerske perspektive sodobne družbe 21. stoletja. Učeča se organizacija predstavlja najvišjo fazo horizontalne koordinacije, kjer so odstranjene vse sledi organizacijske hierarhije. Klasične organizacijske strukture, ki poudarjajo velikost, jasnost vlog, formalizacijo, specializacijo in kontrolo, niso v veliko pomoč pri ravnanju z izzivi sodobnega okolja. Nova strukturna paradigma poudarja pomen učenja, hitrosti, fleksibilnosti, inovacij in integracij prek funkcionalnih in drugih meja organizacij. Učeča se organizacije zahteva specifične spremembe na področjih vodenja, strukture, dajanja večjih pooblastil zaposlenim, komunikaciji, participativne strategije in prilagodljive kulture. Organizacijsko učenje definiramo kot poudarjeno spretnost delovanja v razmerah spreminjajočega se okolja, kjer gre za proces iskanja ustreznih strategij, glede na situacijske zahteve in proces razvoja ustreznih sistemov in struktur. S ciljem, da bi se organizacija hitreje učila kot njeni konkurenti, je potrebno razviti razumevanje in proces organizacijskega učenja ter menedžmenta znanja. Ključni del literature o učeči se organizaciji in vlogi organizacijskega učenja poudarja dvojje ključnih procesov - pomen interakcije osebnega znanja in izkušenj zaposlenih in menedžerjev v strukturno organizacijsko znanje ter transformacijo tacitnega znanja v eksplicitno znanje. Konceptualni model implementacije učeče se organizacije skozi proces osmih korakov predstavlja celovit metodološki konstrukt v pomoč menedžmentu organizacije v fazi reorganizacije k učeči se organizaciji. Slovenija je 1. maja postala članica EU, posledično bo vloga implementacije najsodobnejše menedžerske perspektive modela učeče se organizacije postala še pomembnejša. Zaradi značilnosti majhnega in odprtega gospodarstva Slovenije je koncept učeče se družbe že zaživel med slovenskimi podjetji, z vstopom v evropsko družbo znanja pa se bo koncept med podjetji še razširil.

LITERATURA

- Argyris, C., Schon, D. A. (1978): *Organizational Learning*. Reading: Addison Wesley.
- Burton, Jones Alan (1999): *Knowledge Capitalism: Business, Work, and Learning in the New Economy*. Oxford: Oxford University Press, pg. 248.
- Burton, M. Richard, Obel Borge (2001): *Technology as a Contingency Factor*. V Shafritz Jay M., Ott Steven J (ur.) (2001): *Classics of Organization Theory*. 5th ed. NY: Harcourt Publishers.
- Cogner, Jay A. (1997): *How Generation Shifts Will Transform Organizational Life*. V Hesselbein Frances, Goldsmith Marshall, Beckhard Richard (ur.): *The Organization of the Future*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Coulter, Mary K. (2000): *Strategic Management in Action*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Daft, Richard L. (2001): *Organizational Theory and Design*. 7th ed. Ohio: South-Western College Publishing.
- Daft, Richard L., Marcic Dorothy (2001): *Understanding Management*. 3rd ed. Fort Worth: Harcourt College Publishers.
- Decenzo, David A., Robbins Stephen P. (1999): *Human Resource Management*. 6th ed. New York: John Wiley and Sons.
- Dierkes, Meinolf, Antal B. Ariane, Child John, Nonaka Ikujiro (2001): *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. Oxford: Oxford University Press.
- Dimovski, Vlado, Penger Sandra (2004): *Attaining the Knowledge Organizational Paradigm: Theoretical Views of the 21st Century Organization and the Case of Slovenian Institute for Learning Enterprises*. San Juan: Conference Proceeding Book.
- Dimovski, Vlado, Penger Sandra (2003): *Virtual Management: A Cross Section of the Management Process Illustrating Its Fundamental Functions of Planning, Organizing, Leading And Controlling in a New Era Organization*. Littleton: *Journal of Business & Economic Research*, 1(10):27-36.
- Drucker, Peter F.(2001): *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba, Zbirka Manager.
- DuBrin, Andrew J. (2000): *The Active Manager: How to Plan, Organize, Lead and Control Your Way to Success*. London: Thomson Learning.
- Dunphy, Dexter, Friffiths Andrew, Benn Suzanne (2003): *Organizational Change for Corporate Sustainability: A Guide for Leaders and Change Agents of the Future*. London: Routledge Group.
- Evans, Christina (2003): *Managing for Knowledge: The HRs Strategic Role Perspective*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Firestone, M. Joseph, McElroy W. Mark (2003): *Key Issues in the New Knowledge Management*. Amsterdam: Butterworth Heinemann.
- Fulk, J., DeSanctis G (1999): *Articulation of Communication Technology and Organizational Form*. V Shafritz Jay M., Ott Steven J (ur.) (2001): *Classics of Organization Theory*. 5th ed. NY: Harcourt Publishers.
- Garvin, D. A. (1993): *Building a Learning Organization*. *Harvard Business Review*, July-August:78-79.
- Hansen, M. T. (1999): *What is Your Strategy for Managing Knowledge*. London: *Harvard Business Review*, 3/4:106-116.
- Hargrove, Robert (2001): *E-Leader: Reinventing Leadership in a Connected Economy*. Cambridge: Perseus Publishing.
- Hesselbein, Frances, Goldsmith Marshall, Beckhard Richard (1997): *The Organizations of the Future*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.

- Holsapple, Clyde W., Singh Meenu (2000): Toward Unified View of Electronic Commerce, Electronic Business, and Collaborative Commerce: A Knowledge Management Approach. *Knowledge and Process Management*, 7(3):151-164.
- Huczynski, Andrzej, Buchanan David (2001): *Organizational Behavior: An Introductory Text*. 4th ed. New York: Prentice Hall.
- Kubr, Milan (2002): *Management Consulting, A Guide to the Profession*, 4th ed. Geneva: International Labor Organization.
- Laubacher, Robert J., Malone Thomas W. (2000): *Retreat of the Firm and the Rise of Guilds: The Employment Relationship in an Age of Virtual Business*. 21st Century Initiative, Working Paper No 033. Cambridge: MIT Sloan School of Management.
- Laudon, Kenneth C., Laudon Jane P. (2000): *Management Information Systems: Organization and Technology in The Networked Enterprise*. 6th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Leidner, D., Kayworth T. R., Tavaréz-Mora M. (1999): *Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams*. Insead Working Paper 99/68/TM. Fontainebleau: The European Institute of Business Administration.
- Lynch, Richard (2000): *Corporate Strategy*. 2nd ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Malhotra, Yogesh (1996): *Organizational Learning and Learning Organization: An Overview*. Dostopno preko: (www.brint.com/papers/orglrng.html), 25.01.2004.
- Miles, R., Snow C (1995): *The New Networked Firm: A Spherical Structure Built on a Human Investment Philosophy*. *Organizational Dynamics*, 23(4):5-18.
- Miller, D. (1996): *A Preliminary Typology of Organizational Learning: Synthesizing the Literature*, *Journal of Management*, 22(3): 485-505.
- Nonaka, Ikujiro, Takeuchi H. (1995): *The Knowledge Creating Company*. Oxford: Oxford University Press.
- Palmer, Ian, Cynthia Hardy (2000): *Thinking About Management*. London: Sage Publications.
- Robbins, P. Stephen (2000): *Organizational Behaviour*. 9th ed. New Jersey: Upper Saddle River - Prentice Hall.
- Sanchez, R. Heene A., Thomas H. (1996): *A Competence Perspective on Strategic Learning and Knowledge Management*. Wiley, Chichester.
- Sanchez, R., Heene A. (1997): *Strategic Learning and Knowledge Management*. Chichester: John Wiley.
- Sanchez, Ron (2003): *Knowledge Management and Organizational Competence*. Oxford: Oxford University Press.
- Sanchez, Ron, Heene Aime (1996): *A Competence Perspective on Strategic Learning and Knowledge Management*. Wiley: Chichester.
- Santosus, Megan, Surmacz Jon (2003): *The ABCs of Knowledge Management*. Knowledge Management Research Center. Dostopno preko: (<http://www.cio.com/research/knowledge/edit/kmabcs.html>), 29.01.2004.
- Savage, Charles M. (1996): *Fifth Generation Management: Co-creating Through Virtual Enterprising, Dynamic Teaming, and Knowledge Networking*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Senge, P. M. (1990): *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Random House.
- Slovenian Institute for Learning Enterprises (Inštitut za učeča se podjetja): (2003-2004): *Internal Papers and Frameworks*. Dostopno preko: (<http://www.i-usp.si/eng/>), 20.03.2004.
- Stonehouse, George et al. (2000): *Global and Transnational Business: Strategy and Management*. Chichester: Wiley.
- Tiwana, Amrit (2002): *The Knowledge Management Toolkit, Orchestrating IT, Strategy, and Knowledge Platforms*, 2nd ed. New York: Prentice Hall.

- Ulrich, Dave (1997): *Organizing Around Capabilities. The Organization of the Future: Hesselbein, Frances, Goldsmith Marshall, Beckhard Richard ed.: Jossey Bass Publishers, San Francisco.*
- Van den Bosch, Frans A. J., Van den Wijk Raymond (2003): *Creation of Managerial Capabilities through Managerial Knowledge Integration: A Competence Based Perspectiv. V Sanchez Ron (ed): Knowledge Management and Organizational Competence, 159-176. Oxford: Oxford University Press.*