

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

DOBRAN JURIČAN  
MENTOR: RED. PROF. DR. IVAN SVETLIK  
SOMENTOR: DOC. DR. DEJAN JELOVAC

**MANAGEMENT NETEHTNOLOŠKIH INOVACIJ**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2003

## **KAZALO:**

|   |    |
|---|----|
| <b>UVOD</b>   | 5  |
| <b>1. IZHODIŠČA IN OPREDELITVE S PODROČJA ORGANIZACIJSKEGA RAZVOJA IN SPREMINJANJA V LUČI INOVATIVNE ORGANIZACIJE</b> | 7  |
| 1.1. Smoter organizacijskega razvoja  | 8  |
| 1.2. Razmerje med organizacijskim razvojem in organizacijskim spreminjanjem   | 9  |
| 1.2.1. Pristopi k obravnavi organizacijske inovacije oziroma spremembe  | 10 |
| <b>2. VZROKI ZA SPREMINJANJE ORGANIZACIJE IN VPLIVI NA POTEK RAZVOJA</b>  | 11 |
| 2.1. Vplivi na potek razvoja gospodarske organizacije   | 13 |
| 2.2. Strateški izbor načina in vsebine prenove gospodarske organizacije   | 14 |
| 2.2.1. Tveganje pri podjetniških odločitvah   | 15 |
| 2.2.2. Ozadje spremenjenih vidikov organiziranja in orodja za njihovo doseganje                                       | 17 |
| <b>3. VRSTE SPREMEMB IN POTEKOV SPREMINJANJA GOSPODARSKE ORGANIZACIJE</b>   | 19 |
| 3.1. Potek organizacijskega spreminjanja in inoviranja  | 20 |
| 3.2. Metode evolucijskih in revolucijskih sprememb v praksi   | 23 |
| <b>4. IZHODIŠČA ZA SPREMINJANJE IN INOVIRANJE GOSPODARSKE ORGANIZACIJE S STALIŠČA MANAGEMENTA</b>                     | 24 |
| 4.1. Pomen procesnega managementa za spreminjanje organizacije  | 26 |
| 4.2. Preoblikovanje štirih funkcij managementa z vidika novih poslovnih procesov                                      | 28 |
| 4.2.1. Spreminjanje in inoviranje organizacije z vidika planiranja  | 30 |
| 4.2.1.1. Vrste odzivov managementa na vplive iz notranjega in zunanjega okolja  | 31 |
| 4.2.2. Spreminjanje in inoviranje organizacije z vidika organiziranja   | 32 |
| 4.2.2.1. Ključne opredelitve organizacijske strukture in procesov   | 33 |
| 4.2.2.2. Evolucija organizacijskih struktur   | 35 |
| 4.2.2.3. Vpliv organizacijske strukture na ustvarjalnost in inovativnost  | 36 |
| 4.2.2.4. Sistemski pristop k pojasnjevanju organizacijskih struktur, usmerjenih k večji inovativnosti                 | 37 |
| 4.2.2.5. Fleksibilnost in uvajanje novosti v organizacijo   | 41 |
| 4.2.3. Spreminjanje in inoviranje organizacije z vidika vodenja   | 43 |
| 4.2.3.1. Obvladovanje sprememb z uporabo timskega dela  | 44 |
| 4.2.3.2. Kompetence managementa pri spreminjanju gospodarske organizacije   | 46 |

|   |    |
|---|----|
| 4.2.4. Spreminjanje in inoviranje organizacije z vidika nadzora                             | 47 |
| <b>5. MANAGERSKI PRIJEMI V LUČI ANALITIČNIH PRISTOPOV</b>                                   | 49 |
| 5.1. Vloga vodilnih pri spreminjanju gospodarske organizacije                               | 50 |
| 5.2. Spreminjanje gospodarske organizacije z uporabo sodobnih managerskih orodij            | 51 |
| 5.3. Inovativnost in inoviranje upravljanja   | 52 |
| 5.3.1. Pojem inovacije  | 54 |
| 5.3.2. Vloga managerjev pri ravnanju z ustvarjalnimi ljudmi                                 | 55 |
| 5.3.2.1. Vloga managementa pri upravljanju s človeškimi viri z vidika kulturne spremembe    | 56 |
| 5.3.2.2. Manageriranje znanja   | 58 |
| 5.4. Inoviranje kot nova znanost o gospodarski uporabi ustvarjalnosti                       | 60 |
| 5.4.1. Ustvarjalnost z vidika inovativnosti   | 61 |
| 5.4.2. Kreativnost z vidika organizacijske kulture v gospodarski organizaciji               | 61 |
| 5.4.3. Portfolio management kot metoda za upravljanje idej                                  | 62 |
| 5.5. Razsežnosti inovacijskega potenciala v gospodarski organizaciji                        | 63 |
| 5.5.1. Redefiniranje pojmovanja človeškega razmišljanja                                     | 63 |
| 5.5.2. Kulturne predpostavke za spodbujanje inovativnega mišljenja                          | 64 |
| 5.5.3. Diagnostične tehnike za ugotavljanje in večanje inovacijskega potenciala v podjetju  | 65 |
| <b>6. ORGANIZACIJSKA KULTURA V LUČI INOVIRANJA IN SPREMINJANJA GOSPODARSKE ORGANIZACIJE</b> | 66 |
| 6.1. Strateške usmeritve k inovaciji in delavcu   | 68 |
| 6.2. Vloga voditeljev pri ustvarjanju inovativne kulture                                    | 70 |
| 6.3. Spreminjanje organizacijske kulture  | 72 |
| 6.3.1. Modeli organizacijskega razvoja kulture oziroma spreminjanja                         | 75 |
| 6.3.1.1. Metode posrednega spreminjanja organizacijske kulture                              | 76 |
| 6.3.2. Modeli neposrednega spreminjanja organizacijske kulture                              | 77 |
| 6.3.2.1. Model odmrznitev, spreminjanje in zamrznitev                                       | 78 |
| 6.3.2.1.1. Kritika managementskih izpeljank Lewinovega modela                               | 78 |
| 6.3.2.2. Model mehkega spreminjanja   | 79 |
| 6.3.2.3. Model spreminjanja političnih in socialnih vidikov                                 | 81 |
| 6.3.2.4. Holistični modeli spreminjanja   | 82 |
| 6.3.2.5. Generični model reševanja problemov  | 83 |

|  |    |
|--|----|
| 6.3.2.6. Tehnika manageriranja podjetniških sprememb   | 84 |
| 6.4. Vloga transakcijskega in transformacijskega vodenja pri manageriranju podjetniških sprememb | 84 |
| 6.5. Substitut neposrednega spreminjanja kulture   | 86 |
| <b>7. ODPORI PROTI SPREMEMBAM IN INOVACIJAM</b>  | 87 |
| 7.1. Odpori proti spremembam   | 88 |
| 7.1.1. Vzroki za odpore in vrste odporov   | 88 |
| 7.2. Metode za obvladovanje odpora do sprememb   | 90 |
| 7.3. Nasveti za pričetek programov spreminjanja, ki jih bodo vodili rezultati                    | 91 |
| <b>ZAKLJUČEK</b>   | 93 |
| <b>LITERATURA</b>  | 98 |

## UVOD

Sodobna inovativna organizacija ima kot model učinkovitega podjetja več lastnosti: je *zavezništvo* sodelavcev, ki skupaj ustvarjajo lastno prihodnost; deluje znotraj jasne in vsem razumljive *vizije*; *usposablja* sodelavce za uresničevanje te vizije; daje jim dovolj *prostosti*, da razvijajo svoje zmožnosti; obravnava jih kot *osebnosti*<sup>1</sup> in skrbi za njihov *osebni razvoj* (glej Little v Tavčar, 1999: 100). Iz tega razloga so za inovativno organizacijo izjemno pomembne učne kompetence, kjer gre za »naučiti se, kako se učiti« (Svetlik, 2001: 5). Inovativno organizacijo tako sestavlja posebna kombinacija *organske* strukture, procesov, motivacije in ljudi, oblikovana pa je s ciljem, da se v njej realizira nekaj novega (glej Ivanko v Novak in Sikavica, 1992: 89). Za inovativno velja zlasti tista organizacija, ki se stalno spreminja. Tako naravnana organizacija potrebuje management, ki je sposoben obvladovati tudi netehnološke inovacije (le-te so predpogoj za nastanek tehnoloških, hkrati pa prispevajo k večanju intelektualnega kapitala; op. avt.), obenem pa delovati na način podjetniškega (poslo)vodenja. Zato je pripravljen prevzeti tveganje za spuščanje v nove poslovne podjeme (glej Novak in Sikavica, 1992: 89-90) ter spreminjanje in inoviranje organizacije *per se*. Vendar iskanje novega načina poslovanja velja tudi za tradicionalno organizacijo, katere značilnost je, da organizacijska varnost temelji na obvladovanju preko nadzora. Distinktivna razlika med inovativnimi in tradicionalnimi organizacijami je v tem, da med *proaktivnim delovanjem v dinamičnem okolju* (Kropfberger, 1998) - v inovativnih napram tradicionalnim organizacijam - *varnost* ne izhaja iz poskusov dominacije (nad zaposlenimi, okoljem itd.), ampak iz fleksibilnosti (glej Kanter v Rebernik, 1993: 39). Za tovrstno spremembo pa je potrebno spremeniti predvsem stil managementa (več o tem v poglavjih 4., 5. in 6.).

Večina teoretskih pristopov na področju preučevanja gospodarskih organizacij se ukvarja z razvojem organizacijske strukture. Zato je cilj pričujočega diplomskega dela obravnava koncepta organizacije, ki ni osredotočen zgolj na preučevanje organizacijske strukture, temveč ga dopolnjujeta usmerjenost k *procesom* (dinamični del organizacije), ki jih usmerja *management netehnoloških inovacij* in se odvijajo prek formalnih organizacijskih zgradb (statični del organizacije); ter *identifikacija nekaterih kulturnih predpostavk*<sup>2</sup>, ki sooblikujejo sodobno inovativno organizacijo. *Osrednja hipoteza* diplomskega dela se glasi:

---

<sup>1</sup> »Osebnost je bolj ali manj stabilna in trajna organizacija značaja, temperamenta, intelekta in telesne konstitucije neke osebe, ki določa njeno značilno prilagajanje njenemu okolju« (Eysenck v Terpin, 1996: 200). Slovenski podjetniki in njihovi sodelavci imajo po Glasovem mnenju samo dve izrazito podjetniški osebnostni lastnosti: disciplino in marljivost (*diligence*) (glej Glas, 1998: 114).

<sup>2</sup> Po eni izmed nocij odnosa med strukturo in kulturo, slednja ni ena od organizacijskih variabel, temveč je tista variabla, ki določa druge. Gre za nocijo, da »organizacije so kulture« (glej Feldman v Collins, 1998: 120).

***Uspešnost in učinkovitost*<sup>3</sup> spreminjanja gospodarske organizacije sta večji, če se najprej spremeni oz. inovira štiri temeljne funkcije managementa (planiranje, organiziranje, vodenje, nadzor) na tak način, da tudi organizacija postane bolj osredotočena na procese v njej, čemur šele nato sledi s strategijo usklajeno spreminjanje kulture v organizaciji v skladu s sodobnimi zahtevami po povečevanju vrednosti intelektualnega kapitala oz. po večji naravnosti k ustvarjalnosti, učenju in zato tudi inovativnosti.**

Prvo poglavje diplomskega dela obravnava izhodišča in druge opredelitve s področja organizacijskega razvoja in spreminjanja v luči inovativne organizacije. Predstavitvi vzrokov za spreminjanje gospodarske organizacije in vplivov iz notranjega okolja, ki določajo potek razvoja (pogl.2.), sledi tipologija sprememb in predstavitev nekaterih okvirnih potekov spreminjanja (pogl.3.). V četrtem poglavju, na katerem po logični hierarhiji slonijo nadaljnja poglavja (kajti če hočemo razumeti ozadje nastanka različnih *modelov spreminjanja* (pogl. 6.), moramo najprej predstaviti izhodišča, iz katerih redefinirane funkcije »črpajo« novosti), so obravnavana izhodišča za spreminjanje in inoviranje gospodarske organizacije s stališča managementa, katerega osrednji del predstavlja obravnava prenove temeljnih managerskih funkcij z vidika (poslovnih) procesov. Osrednji agens spreminjanja je namreč proaktivni management, katerega temeljna značilnost je, da se v dinamičnem okolju kontinuirano razvija oz. posodablja (»reinventira« se stil managementa, ki predstavlja jedro za razvijanje ostalih metod in tehnik spreminjanja, ki posredno vplivajo na večanje intelektualnega kapitala). V petem poglavju je zajetih nekaj managerskih prijemov v luči analitičnih pristopov, obravnavana je vloga vodilnih pri spreminjanju, podana so nekatera sodobna managerska orodja ter načini inoviranja upravljanja in povečevanja ustvarjalnosti in inovativnosti. Predzadnje poglavje se ukvarja z organizacijsko kulturo v luči inoviranja in spreminjanja gospodarske organizacije (glavni poudarek je na modelih organizacijskega razvoja oz. spreminjanja kulture), zadnje (pogl.7.) pa z odpori proti spremembam in inovacijam.

Metoda, uporabljena v pričujočem *teoretično naravnem diplomskem delu*, prek katere bomo postavili sklep teoretične narave, se ravna po *sistemskem pristopu*<sup>4</sup> (Rus in Jerovšek, 1990). Zato diplomsko delo nekoliko gradi tudi na kombinaciji (oz. usklajevanju)

---

Nocija, s katero se sklada naravnost pričujočega diplomskega dela, pravi, da gre za komplementarni odnos med organizacijsko kulturo in organizacijsko strukturo (glej Kavčič, 1994: 193).

<sup>3</sup> *Uspešnost* organizacije lahko opredelimo kot *delanje pravih stvari; učinkovitost* pa kot *delanje stvari na pravi način*; (glej Reddin v Kavčič, 1991: 125, 225).

<sup>4</sup> Rus in Jerovšek sta v knjigi *Inovativno podjetje* izhajala iz *sistemskega pristopa*. To pomeni, da gre za obravnavo tistih spremenljivk, ki nas zanimajo kot medsebojno povezane in odvisne, čeprav se ne more z empirično zanesljivostjo vedeti, katera ima večjo moč ali dominantno mesto; lahko si pomagamo s teoretično predpostavko in na njej izpeljani miselni dedukciji (glej Rus in Jerovšek, 1990: 140).

nasprotij iz predpostavk, ki so značilne za *funkcionalistični in interpretativni vidik*<sup>5</sup> organizacijske kulture (glej Smircic v Waring, 1998: 71).

## 1. IZHODIŠČA IN OPREDELITVE S PODROČJA ORGANIZACIJSKEGA RAZVOJA IN SPREMINJANJA V LUČI INOVATIVNE ORGANIZACIJE

Organizacijski razvoj nekateri avtorji razumejo kot izhodišče, na katerem temelji razvoj spoznanj o organizaciji. Gre za kakovostno različna, vendar soodvisna znanja, med katera najpogosteje štejejo: *razvoj (strukturnih; op. avt.) lastnosti organizacije*<sup>6</sup> (glej pogl. 4.2.2.), *pregled nad razvojem in smiselno uporabo tehnologije* ter *usposabljanje za delo v skupini*<sup>7</sup>. Slednje po vplivu na uspešno delovanje organizacij spada med temeljna izhodišča, ker je usmerjeno v *učenje* o sebi in drugih ter v posledice, ki jih lahko ima dana organizacijska sprememba (glej Uršič, 1994: 149-154). Vsa tri *izhodišča organizacijskega razvoja* so po našem mnenju v medsebojni interakciji zaradi skupnega imenovalca - *znanja*<sup>8</sup>, ki bo v prihodnosti podjetništva vse bolj v ospredju.

Stewart v tem duhu »*intelektualni kapital*« enači z intelektualnim materialom (znanje, informacije, intelektualna lastnina, izkušnje), ki se ga lahko uporabi za ustvarjanje bogastva« (Stewart v Essex in Kusy, 2000: 21; prim. Stewart, 1998: x). Kajti vsa omenjena »*kolektivna možganska moč (collective brainpower)*« se lahko uporabi kot osnova za ustvarjanje bogastva« (Stewart, 1998: 67). V tem pogledu je znanje v skladu z nocijo filozofa Francisa Bacona zares postalo vrhovna moč (glej Bacon v Russell, 1977: 190-191). Vrsta komponent iz navedenih treh izhodišč organizacijskega razvoja v harmoniji generira kapital zato, da bi povečala kreativno-inovativni domet in s tem *dobičkonosnost prakse podjetij*<sup>9</sup>. Kajti poslovni kapital in

---

<sup>5</sup> Funkcionalistični pogled na *organizacijsko kulturo* (ali *OK*) označujejo naslednje predpostavke: z *OK* se lahko in bi se moralo *manipulirati*, zato da bi služila managerskim interesom; *organizacijska struktura povzema* določeno *OK*; funkcija *OK* je, da *podpira* formalne, racionalno oblikovane *sisteme managementa* in *strategije* (glej Waring (1992) v Waring, 1998: 71-72). Značilnosti *interpretativnega* pogleda na *OK* so: *OK* je razumljena kot kompleks in zato neprimerna za redukcijo na preprost model vzroka in posledice; *OK* je sredstvo za člane organizacij prek katerega interpretirajo svojo eksistenco, identiteto in dejanja ter institucionalizirajo, vodijo in usklajujejo ta dejanja; formalne strukture, sistemi, strategije, procesi in kulture se odražajo drug v drugem; lastništvo *OK* ni privilegij vrhovnega managementa; pri iskanju idealnega tipa kulture se izpostavlja vprašanje, čigav je ta ideal (kajti vsaka *OK* je unikatna kreacija vseh njenih članov); managerski poskusi, da bi *manipulirali* z *OK*, bodo spričo zahtev po hitrem uresničevanju organizacijskih sprememb najverjetneje propadli (ibid.: 74).

<sup>6</sup> Pri razvoju strukturnih lastnosti organizacije gre za preučevanje razvoja organizacijske strukture (oblikujejo ga nove raziskovalne vrednote in zahteve po družbeni odgovornosti organizacij), kar vodi v *evolucijski razvoj modelov* organizacijske strukture (Uršič, 1994).

<sup>7</sup> Vzpostavljjanje skupine je odvisno od dinamike *učenja* posameznika (ibid.: 149). Saj »prek interakcij med člani skupine v določenem... kontekstu pride do izmenjave informacij, ki nato kot družbeno znanje vplivajo na njihovo *obnašanje, odnos in presoje*« (Berger in Luckmann v Nonaka in Takeuchi, 2001: 65).

<sup>8</sup> *Znanje je kombinacija informacij in človeškega konteksta*, ki povečuje *zmožnost (capacity)* za delovanje. Management se osredotoča na izboljševanje organizacijske ravni znanja (glej De Long in Fahey, 1997: 3).

<sup>9</sup> Poleg profita se med druge cilje podjetja dodaja še skrb za ljudi v podjetju in širšo socialno odgovornost podjetja do svojih deležnikov (Henry, 2001; Jančič, 1999; Jelovac, 1999; Tavčar, 1999; Svetlik, 1996).

tehnološki kapital po našem mnenju temeljita na - za timsko delo usposobljenih - *kadrih*<sup>10</sup>, katerih »bistvo uspešnega razvoja je v izobraževanju, razvoju relevantnih izkušenj in kariere ter vzpostavljanju temeljev za razvoj veščin (*skill base*)« (Keen, 1991: 119). Ker »v *ekonomiji informacijske dobe* temeljni viri niso več naravni resursi in fizično delo, temveč *znanje* in *komunikacije*« (Stewart, 1998: 6), bo po Druckerju iz knjige *Doba diskontinuitete* (1978) največja naloga managementa tega stoletja zagotavljanje produktivnosti *znanjskega dela* (*knowledge work*), tako kot je bila v prejšnjem stoletju osrednja naloga zagotavljanje produktivnosti manualnega dela (glej Drucker v Beers in drugi, 1995: 2). Čeprav se je od leta 1952 (od objave naslednje definicije) do danes v sistemu managementa marsikaj spremenilo, management v svojih izhodiščih ostaja še vedno »to, kar naredi, da se kolo vrti« (Drucker v Ovsenik in Ovsenik, 1997: 171, 176).

### 1.1. Smoter organizacijskega razvoja

Namen organizacijskega razvoja (oz. raziskovanja razvoja organizacije) je obravnavati procesov, ki izpopolnjujejo oz. razvijajo *sisteme managementa, organizacijske strukture* in *kulture* (glej pogl. 4., 5. in 6.; op. avt.), zato da bi s tem povečal možnost uresničevanja ciljev organizacije; pri tem se osredotoča na področje omogočanja načrtovanega spreminjanja organizacije in podpira potrebe organizacij po rasti in spreminjanju (prir. po Jelovac, 2002a: 4; prim. Woodall in Winstanley, 1998: 9). Saj predstavlja takšno znanost in prakso upravljanja spreminjanja, ki nudi kakovostno nove poglede na niz obstoječih tehnik za reševanje organizacijskih problemov. Zato za organizacijski razvoj velja, da dopolnjuje *inovacijski management* (in tudi »druge managemente«; op. avt.) s tem, da *povečuje njegovo inovativnost* (glej Uršič, 1994: 154).

Inovacijski management poleg tehnoloških obravnava tudi *netehnološke inovacije*, ki so postale relevantne, ko se je začelo uveljavljati spoznanje, da je uspešnost podjetij odvisna od ljudi. Ukvarjanje z njimi so teoretiki skrili pod pojem upravljanje sprememb (*change management*), kasneje pa se je uveljavil naziv *organizacijski razvoj*<sup>11</sup> za vede in prakse uvajanja *netehnoloških inovacij* (glej Mulej, 1997: 177). Med slednje inovacije spada tudi *razvijanje managementa* (Woodal in Winstanley, 1998), saj le-ta kot eden izmed osrednjih podsistemov, ki vodijo do rezultatov, pomeni bolj kot premlevanje številčk in analiziranje trendov ali česar koli drugega, *doseganje ciljev s pomočjo ljudi* oz. izvajanje *najdragocenejše*

---

<sup>10</sup> Človeški kapital kot neoprijemljivo premoženje sestavljajo *znanje, veščine* in *kompetence*, ki jih posedujejo managerji in zaposleni (glej Gaines-Ross, 2001: 16). Posvečanju večje pozornosti večanju intelektualnega kapitala in drugim mehkim dejavnikom Stewart pravi *intangibilizacija* (*intangibilization*) (glej Stewart, 1998: 7).

<sup>11</sup> Floyd (2002: 9) trdi nasprotno: organizacijski razvoj naj bil predhodnik gibanja za management sprememb.



*vloge managerjev*: pritegniti, motivirati, razvijati in obdržati posameznike z redkimi in dragocenimi znanji in veščinami (glej Ghoshal in Bartlett v Pagon, 2000: 366). Zato je skupni imenovalac organizacijskega razvoja kot ene izmed managementskih disciplin spoznanje, da sodelavci, ki opravljajo neko delo vsak dan, vedo o njem veliko, morda največ od vseh. Zaradi tega razloga jih je vredno poskušati obvladati in inovirati v sodelovanju z njimi, saj so vredni polnega upoštevanja kot ustvarjalni ljudje in (so)avtorji organizacijskega reda in njegove prenove (glej Mulej, 1997: 177-178).

## 1.2. Razmerje med organizacijskim razvojem in organizacijskim spreminjanjem

*Organizacijski razvoj*<sup>12</sup> se nanaša na načrtovano, dolgoročno vedenjsko znanstveno strategijo za razumevanje, spreminjanje in razvijanje delovne sile v podjetju z namenom izboljšanja njene učinkovitosti; opredeljujejo ga temeljni skupki individualnih, skupinskih in organizacijskih vrednot, skladnih s strukturo *učee se organizacije*<sup>13</sup> (*learning organization*) (glej Hellriegel in drugi v Ilič, 2001: 178). Najkrajše pa bi »organizacijski razvoj označili kot *načrtno spreminjanje organizacije*<sup>14</sup>« (Rosenstiel in drugi v Rozman in drugi, 1993: 190).

Razvoj in spreminjanje organizacije je mogoče ločevati na dve področji: k managementu razvoja organizacije (*organizational development*) spada opredeljevanje namena in smisla razvojnih strategij in praks; k spreminjanju organizacije (*management of change*) pa metode, tehnike in modeli načrtovanja, upravljanja in obvladovanja sprememb (glej Jelovac, 2002a: 39). Torej je *organizacijski razvoj* »trajnejši proces spreminjanja, ki je usmerjen k reševanju vprašanj prek učinkovite diagnoze in managementa organizacijske kulture« (Paton in McCalman, 2000: 165); lahko je tudi pojem, s katerim se opisuje procese spreminjanja organizacije z namenom izboljšanja njene učinkovitosti prek (managerskih in konzultantskih; op. avt.) intervencij, ki so usmerjene k izboljšanju organizacijskih zmožnosti

---

<sup>12</sup> Organizacijski razvoj je sistematično preučevanje, načrtovanje in izvajanje ustreznih *sprememb* na področju *organizacijske strukture in procesov, skupinskega dela, reševanja konfliktnih odnosov, izboljševanja znanja, sposobnosti načina dela oz. programov* z namenom, da bi izboljšali *učinkovitost* organizacije in njenega vodenja (glej Možina, 1994a: 241). »*Organizacijski razvoj* povezuje sociologe, psihologe, kadrovske delavce, organizacijske in upravljalne teoretike in praktike, ekonomiste in druge iz mehkih ved« (Mulej, 1997: 177).

<sup>13</sup> »*Učee se organizacija* je tista, v kateri ljudje na vseh nivojih, individualno in kolektivno, kontinuirano povečujejo svoje kapacitete, da bi dosegli rezultate, ki si jih zares želijo« (glej Senge v Raos, 2002: 173); definirana je tudi kot tista, v kateri je vsakdo zaposlen s tem, da odkriva in rešuje probleme, kar omogoča takšni organizaciji, da nenehno eksperimentira, spreminja in izboljšuje ter tako povečuje svojo kapaciteto rasti, učenja in doseganja svojega namena (Dimovski in Penger, 2000). Zanj so značilni naslednji elementi: participativna strategija; odprtost informacij; struktura je osnovana na horizontalnih timih; decentralizacija procesa odločanja; opolnomočeni zaposleni; osebni stik; delitev odgovornosti; *močna in prilagodljiva organizacijska kultura* (ibid.).

<sup>14</sup> Organizacijski razvoj je po opredelitvi *nemškega društva za organizacijski razvoj* »dolgoročno usmerjen organizacijski proces spreminjanja in razvoja organizacije podjetja in v njem zaposlenih ljudi. Proces temelji na učenju in sodelovanju vseh zaposlenih. Cilji organizacijskega razvoja so v sočasnem izboljšanju učinkovitosti organizacije in kakovosti delovnega življenja« (Weidner v Rozman in drugi, 1993: 190).

(*capability*) in sposobnosti (*competence*) (glej Floyd, 2002: 9). Ker »s spreminjanjem organizacije razumemo uveljavljanje novih zamisli, ki že obstajajo, medtem ko z inoviranjem razumemo uveljavljanje novih, povsem na novo razvitih zamisli« (Daft v Rozman in drugi, 1993: 191), je od tod mogoče izpeljati analogijo, da organizacijski razvoj določa nove smernice, ker obravnava tudi usmeritve in vrednote, ki se neprestano spreminjajo oz. prenavljajo, in je zato »globlji«, bolj inovativen in usoden; spreminjanje organizacije pa ponuja način, po katerem že znane - vendar nove - tehnike dosežejo učinkovito uporabo.

### 1.2.1. Pristopi k obravnavi organizacijske inovacije oziroma spremembe

Na individualni ravni se je raziskovanje usmerilo v preučevanje kombinacije različnih dejavnikov, ki napovedujejo, kako se bodo ljudje odzvali na poskuse spreminjanja njihovega obnašanja. Preučuje se bodisi poti, po katerih se spreminja obnašanje z uporabo *psiholoških dejavnikov*, da bi lahko razumeli posameznikovo emocionalno reakcijo na spreminjanje; bodisi možnosti vpliva(nja) na *individualne zmožnosti*, da bi razumeli, na kakšen način prispevajo h *kompetenci za soočanje s posledicami sprememb*<sup>15</sup> (glej Myers, 1994: 1-2). Večina ostalih teoretičnih in raziskovalnih *pristopov*<sup>16</sup> se je osredotočila na *preučevanje organizacijske strukture* (ibid.: 2) zato, ker njeno spreminjanje pomeni enega od (najočitnejših; op. avt.) tipov organizacijske inovacije oz. spremembe (Ilič, 2001). Pristopi iz te tradicije predpostavljajo, da učinkovita sprememba nastane na podlagi usklajevanja oz. povečevanja konsistentnosti različnih organizacijskih elementov na več ravneh. Na ravni oblikovanja organizacije (*organizational design*) se morajo spremeniti: odnosi poročanja (*reporting relations*), neformalni odnosi, dostop(nost) do informacij, virov in podpore. Na ravni procesov in sistemov: tehnologija in naloge, merjenje in nagrade, zaposlovanje, odpuščanje ter izobraževanje. Na področju *kulture* pa vrednote, rituali, ceremonije, jezik in simboli (glej Myers, 1994: 2).

Organizacijsko spremembo je mogoče obravnavati tudi skozi naslednje štiri pristope: *pristop na podlagi tehnologije*<sup>17</sup>, *pristop preoblikovanja*<sup>18</sup> (reinženiring, restrukturiranje),

---

<sup>15</sup> *Psihološki dejavniki* v okviru svetovnega nazora so: motivacija, stališča, mentalni modeli. *Individualne kompetence za soočanje s spremembami* so: tehnične in medosebne *veščine*, zmožnost (*capacities*) »hitrega okrevanja oz. prožnosti«, še nerazvite sposobnosti (npr. sposobnost za učenje) (glej Myers, 1994: 1-2).

<sup>16</sup> *Model* lahko opredelimo kot posebno obliko povezanosti različnih variabel, medtem ko je *pristop* tudi sestavljen iz različnih variabel, a je med njimi ena izstopajoča, ki se jo šteje za ključno variabla, saj opredeljuje usmerjenost celotnega pristopa (glej Možina, 1994a: 33).

<sup>17</sup> Pristop na podlagi tehnologije »temelji na vpeljavi sociotehničnih sistemov, ki upoštevajo potrebe zaposlenih in organizacije z iskanjem novih načinov in podeljevanjem odgovornosti delovnim skupinam za zadovoljevanje potreb kupcev preko uvajanja informacijske tehnologije« (Hellriegel in drugi v Ilič, 2001: 177-178). Pristop k oblikovanju dela z vidika sociotehničnega sistema se ukvarja s *celotnimi tehnološkimi in delovnimi sistemi* (ker je delo tehnološko povezano, ga opravljajo delovne skupine, avtonomne pri odločanju (glej Svetlik, 1998: 151).

pristop na podlagi nalog<sup>19</sup> (poenostavitev dela in obogatitev dela<sup>20</sup>) ter pristop, usmerjen k ljudem (glej Hellriegel in drugi v Ilič, 2001: 177-178). Slednji pristop vsebuje različne dejavnosti, ki so - prek spreminjanja zaznav, stališč, pristojnosti in pričakovanj zaposlenih - usmerjene k izboljšanju individualne usposobljenosti in ravni izvedbe delovne naloge. S spreminjanjem teh dejavnikov zaposleni iščejo spremembe (inovacije) v tehnologiji, obliki in delovnih nalogah organizacije in postanejo narekovalci (in ne le sprejemniki prilagajanja) tempa sprememb. V jedru tega pristopa pa je *koncept organizacijskega razvoja* (ibid.).

Nekateri drugi modeli in pristopi *raziskovalcev*<sup>21</sup> organizacijskega razvoja in spreminjanja, ki izhajajo iz podjetniškega diskurza, pa po vsebinski plati vključujejo še preučevanje vpliva *organizacijske obveze (commitment)*, odporov (*resistance*), opolnomočenja (*empowerment*<sup>22</sup>) in učenja (*learning*) na organizacijo; pri tem pa integrirajo obravnavo tako organizacijske kot individualne ravni (glej Myers, 1994: 2-3). Glede uporabnosti navedenih pristopov je na mestu opozorilo, da »nas« v praksi nobena »teoretska tipologija ne sme zavesti k managerski mehaniki, ki bi strogo ločevala posamezna obdobja managerskih tehnik in njihovih rešitev« (Kovač B., 1996: 18).

## 2. VZROKI ZA SPREMINJANJE ORGANIZACIJE IN VPLIVI NA POTEK RAZVOJA

Najpogostejši povod za prenovo podjetij je *kriza*<sup>23</sup>, ki nastane kot posledica učinkovanja tako *notranjih kot zunanjih vzrokov*<sup>24</sup>, vendar ne pomeni nekaj *a priori*

---

<sup>18</sup> Oblikovanje organizacije se nanaša na oblikovanje organizacijske strukture in dela na vseh ravneh; na ravni funkcij, divizij, timov, individualnih vlog in odnosov odgovornosti do nadrejenih (glej Floyd, 2002: 9).

<sup>19</sup> Nanaša se na spreminjanje specifičnih delovnih odgovornosti in nalog zaposlenih, do katerih pride pod vplivom nove tehnologije ali omenjenega preoblikovanja (*redesign*) (Hellriegel in drugi v Ilič, 2001: 177-178).

<sup>20</sup> *Poenostavljanje dela* se uporablja, če imajo delavci kompleksno delo, sestavljeno iz večjega števila raznovrstnih nalog; zato poenostavimo delo in povečamo specializacijo dela (glej Svetlik, 1998: 158). *Obogatitev dela* vključuje širitev delovnih nalog, ki jih sicer opravlja vodja (načrtovanje dela, razporejanje delovnega časa, usklajevanje delovnih dejavnosti), in več možnosti za priznanje (delavci sodelujejo pri izdelavi zaokroženih delov proizvodov oz. storitev, se poveča njihov pregled nad celovitostjo dela; zato se povečuje njihova *identifikacija z organizacijo*) (ibid.). Obogatitev dela med drugim zagotavlja tudi »možnosti za pospeševanje nastajanja drugih vrst organizacijskih sprememb« (Hellriegel in drugi v Ilič, 2001: 177-178).

<sup>21</sup> Kot so npr. Moss-Kanter, Senge, Beckhard (Myers, 1994).

<sup>22</sup> *Zagotavljanje avtonomnosti zaposlenih (empowerment)* spada med sodobne pobude za izboljšanje, ki jih organizacije skušajo implementirati zato, da bi se lahko čimbolj uspešno preoblikovale za tekmovanje v prihodnosti (glej Kaplan in Norton, 2000: 18). Vendar *opolnomočenje* ni licenca za svojevoljno delovanje: gre za izkoriščanje vseh resursov lastnih ljudi med uresničevanjem ciljev podjetja (glej Srivastava, 1999: 23).

<sup>23</sup> »Kriza je namreč le sinonim za stanje, v katerem imajo spremembe visoko dinamiko, kjer so dogajanja manj pregledna... ter učinki kazni in nagrad bolj skrajni« (Banič, 1999: 1).

<sup>24</sup> Vzroki za spreminjanje so v *zunanjih* (tržno, družbeno, kulturno) in *notranjih okoljih podjetja* (obseg, vsebina in urejenost delovanja) (glej Dubrovski, 1998: 65). Notranji vzroki za krizo so *neustrezna usposobljenost managementa* in trženja, zavirajoča organiziranost, nekonkurenčni tržni položaj, *težave na področju managementa sodelavcev*, predraga proizvodnja, neučinkovitost finančne funkcije (neustrezen finančni nadzor, previsoki stroški) in informacijskega sistema (ibid.), *neustrezna kadrovska struktura* (Jelovac, 2002a: 42).

negativnega. Credo strateškega managementa je namreč, da kriza predstavlja »priložnost, da se uveljavijo spremembe« (Banič, 1999: 1). Kajti turbulentni časi vključujejo tako priložnosti kot grožnje, vendar šele obnašanje (*behaviour*) managementa determinira dano situacijo kot ugodno ali krizno (glej Kropfberger, 1999: 26). Kriza lahko nastopi tudi kot posledica nesposobnosti zaznavanja npr. *strukturnih sprememb*<sup>25</sup> in ustrezne adaptacije nanje...

Krizo na mikro-ravni podjetja povzročajo tudi *osebne bariere pri odločanju*, ki preprečijo pravočasen in učinkovit odgovor. Ker je bariere mogoče premagovati le prek visoke mentalne in socialne *senzibilizacije (Sensibilisierung)* in *fleksibilizacije managerjev* in njihovih sodelavcev v smeri, kolikor je mogoče *odprte podjetniške kulture (Unternehmenskultur)*, prek intenzivnega strateškega managementa in fleksibilne organizacijske strukture ter procesov (s poudarkom na preoblikovanju informacijsko-komunikacijskih sistemov, »inštaliranju« jasnih kontrolnih in planskih sistemov, delegiranju odgovornosti, timsko orientiranem podjetniškem vodenju in sistemih učenja), bo *proaktivni management priložnosti*, ki je obče znan kot *management odličnosti*<sup>26</sup>, zamenjal *klasični krizno-reaktivni management* (glej Kropfberger, 1999: 26, 40). Za *proaktivno* (pobudno) delovanje managementa je, za razliko od reaktivnega, značilno izvajanje pobud in ne le odzivanje nanje (glej Tavčar, 1999: 227). Od tod Ruggles in Little izpeljujeta nocijo *iskalcev (seekers)* in *opazovalcev (spectators)*<sup>27</sup>, kjer med »iskalce« spadajo tista podjetja, ki so doslej pokazala, da jih inovacijske tehnike zanimajo, vendar inovacij niso interiorizirale v svoj sistem vrednot kot temeljno vrednoto (*deeply held value*) (glej Ruggles in Little, 1996: 2).

Glavno sporočilo tega poglavja je, da zadostnega razloga za spreminjanje ne predstavljajo izključno krizne razmere v podjetju, temveč *pojavnost ustrezne pobude managementa*<sup>28</sup>, predvsem pa *lastnikov* (Jelovac, 2002a) po samo-razvoju zaposlenih in po razvoju managementa (kar prispeva k splošnemu razvoju organizacije) (Woodal in Winstanley, 1998), po doseganju zastavljenih ciljev, reorganizaciji ter spremembi strukture (Jelovac, 2002a). Podrobneje o tem in o drugih (ne)posrednih vplivih na razvoj pa v naslednjih podpoglavjih.

---

<sup>25</sup> S *strukturnimi spremembami* razumemo stanje, kadar obstoječa struktura proizvodov ali storitev ne ustreza oblikovani strukturi porabe (Boškovič, 1995).

<sup>26</sup> Odličnost je splet vrednot, vzgibov in početja, ki obrode vrhunske dosežke dovršenosti, je sprožilo in gibalo razvoja, kakovosti in plemenite rasti osebe, skupine, organizacije; je najvišja stopnja kakovosti (glej Kralj, 1999: 166). K odličnosti prispeva tudi inoviranje kot uresničevanje ustvarjalnosti sodelavcev podjetja (ibid.) oz. programi organizacijskega razvoja (Gabrijelčič in drugi v ibid.: 168).

<sup>27</sup> Po raziskavi podjetja *Synectics Corporation* na vzorcu 150-tih ameriških podjetij so uspehi *iskalcev* na trgu prepričljivo boljši od *opazovalcev*, ki so daleč od vgradnje inovacij v poslovanje (glej Ruggles in Little, 1996: 2).

<sup>28</sup> Optimistično pričakovanje, da se bodo vsi v podjetju prostovoljno lotili sprememb v kulturi samo zato, ker bo to od njih zahtevalo vodstvo podjetja ali razmere v zunanjem okolju, je iluzorno (glej Jelovac, 2000: 17-18).

## 2.1. Vplivi na potek razvoja gospodarske organizacije

*Dejavniki pri izbiri poti in načina spreminjanja organizacije*<sup>29</sup> so: organizacijska kultura, delovne navade, morala, kadrovska struktura, cilji zainteresiranih oseb in skupin vpletenih v prenavo (lastniki, managerji, zaposleni, partnerji, odjemalci), resnost krize, pretekle izkušnje, značilnosti panoge ter *vzroki regresije organizacije* (glej Jelovac, 2002a: 46; prim. Zupan, 2003: 28). Med *notranjimi vzroki za regresijo*<sup>30</sup>, ki opazno determinirajo potek spreminjanja, bomo izpostavili vpliv *konzervativistične organizacijske kulture*, ki jo ponavadi spremlja (nedinamična in zato inovacijsko; op. avt.) *negativna organizacijska klima* ter nenazadnje (rigiden in; op. avt.) ne dovolj sposoben management (ibid.). Eden izmed običajnih indicev regresije je stagnacija podjetja oz. upočasnjena *rast in razvoj podjetja*. Drugo skrajnost na področju *rasti podjetja*, katere primarni motiv je maksimizacija profita, po Tajnikarju predstavlja stihijska in nenačrtovana rast. Kajti rast na način spreminjanja velikosti je smiselna le, če vodi do povečanja profitov na enoto kapitala, ki so ga vložili lastniki (Tajnikar, 1997). Pri tem je treba upoštevati, da maksimizacija profita oz. povečevanje vrednosti podjetja za delničarje ni osrednji cilj članov organizacije (Javornik, 1998).

Večinoma nejasno razmerje med večjo ali manjšo relevantnostjo motivov za rast podjetja, ki so tako subjektivni kot objektivni, je tisto, ki sili podjetje k neutemeljeni rasti in ga na tak način izpostavlja novim vrstam nevarnosti. Po naši oceni med najnevarnejše motive spadajo: podjetnikovo *potovanje od problema do problema* in njihovo *spontano* sprotno reševanje<sup>31</sup> (zato se povečajo proizvodne zmogljivosti), *podleganje izzivom rasti podjetja*<sup>32</sup> ter (*neutemeljeno*; op. avt.) *napredovanje zaposlenih*<sup>33</sup> (glej Tajnikar, 1997: 52-55). Nasprotno pa »naravno« večanje števila upravljalnih ravni v podjetju in posledično trenutno pomanjkanje vodij odpira nove možnosti vseh zaposlenih za napredovanje, ter »predstavlja najresnejšo spodbudo za predano delo članov organizacije« (ibid.). Po naši presoji lahko med t.i. upravičene motive za rast uvrstimo: »*povečevanje učinkovitosti, rast trga in podjetja zaradi razpršitve tveganja ali odprave kakšne od konkurenčnih slabosti*« (ibid.).

<sup>29</sup> Dejavnike, ki vplivajo na oblikovanje organizacijske strukture, delimo na *zunanje* (*družbene vrednote*; trg; razvoj znanosti in tehnike) in *notranje* (strategija poslovanja; velikost organizacije; tehnologija; vrste izdelkov; lokacija; značilnosti zaposlenih; management; tradicija (oz. *organizacijska kultura*) itd. (glej Zupan, 2003: 28).

<sup>30</sup> Drugi notranji vzroki so: pomanjkanje zglednih obrazcev *poslovne morale* in delovnih navad, neustrezna *kadrovska struktura*, *neodgovorni* lastniki, pomanjkljiv *nadzor*, visoki stroški, neučinkovito trženje, poslovanje nad svojo finančno zmožnostjo, *diletantska poslovna politika*, *megalomanski projekti* (glej Jelovac, 2002a: 43).

<sup>31</sup> V teh primitivno vodenih podjetjih si ne zastavljajo *hamletovskega vprašanja rasti ali ne* (Tajnikar, 1997).

<sup>32</sup> Tipi managerjev glede na odnos do rasti podjetja so: administratorji (povečujejo tržne deleže); v priložnosti usmerjeni strategji (ustvarjajo kulturo podjetja, na podlagi katere bo podjetje upravljalo svoj uspeh dolgoročno, skozi vse faze spreminjanja); *ustvarjalni podjetniki* (motivirani so za nove posle, čeprav veliko tvegajo) (glej Zakon v Kropfberger, 1998: 93). Slednji se pogosto ne morejo upreti izzivu rasti (glej Tajnikar, 1997: 55).

<sup>33</sup> Napredovanje omogoča, da podjetnik skozi njihovo boljše delo znova maksimizira profit. Ta možnost velja za zaposlene, ki so bolj izobraženi, ki si želijo napredovati, imeti višje dohodke in boljši socialni položaj (ibid.).

Na tem mestu pogrešamo nadgradnjo trdno ustaljene ekonomske doktrine, ki govori le o spreminjanju oprijemljivih resursov v podjetju, pri čemer pride do *reifikacije*<sup>34</sup> človeka do ravni strojev in ostalih resursov. Izhajajoč iz *osrednje hipoteze* je za zapolnitev nastale diskrepance nujen večji poudarek na nociji razvoja, ki upošteva zlasti pomen izpopolnjevanja učnih kompetenc in takšno *izboljševanje odnosov*, da le-ti služijo kot osnova za *renesanso skupnosti* prek mrež (*networks*) v okviru podjetja, ki slonijo pa predvsem na sinergiji med *ustvarjalnostjo posameznika* in *organizacijsko kulturo* ter na tej podlagi – nadaljnjem *strateško podprtem večanju intelektualnega kapitala*. Po tej nociji osrednje vloge ne igrajo več tehnična sredstva, ki predstavljajo le relativno zlahka kupljiv instrument za izvedbo ciljev, marveč so protagonisti ljudje, ki so prek skupnega delovanja sposobni »generirati« bodisi velike ali pa le neznatne premike v (ne)tehnoloških inovacijah.

## 2.2. Strateški izbor načina in vsebine prenove gospodarske organizacije

Jelovac svari pred zanko, močno razširjeno v razvitem gospodarskem svetu, ko se zadostne pogoje za spreminjanje zanemarja zaradi neizprosne konkurenčne boja, ki managerje larpurlartistično sili k novotarijam zaradi novotarij samih (Jelovac, 2000). Pri tem drugorazredno vprašanje ostaja, ali gre za smiselne inovacije, za resnični napredek in izboljšave, ali pa le za navidezne spremembe. Zato je za managerje priporočljivo, preden se lotijo analiziranja relevantnih dejavnikov zunaj in znotraj podjetja in izbire načina prenove, da naj si raje namesto refleksnega optimizma in nato skepticizma v zvezi z resnično novostjo novosti, zastavijo le dve preprosti vprašanji: »*ali mi to delamo*« ter »*ali je to sploh smiselno*« (Kao v Jelovac, 2000: 73). Podobno tudi Drucker med glavne napake »inovativnega surfanja po trendih« uvršča preveč fleksibilni management; saj ne drži več, da se »najstniki najbolj ravnaajo po modi, v resnici so to stari managerji« (Drucker v Kropfberger, 1998: 85), ki bi morali najprej premisliti, preden ukrepajo. Prvo vprašanje se ne glasi, katero izmed teh orodij je najboljše, ampak katera orodja podjetje potrebuje (ibid.).

Tovrstna *strategija* pretiranega eksperimentiranja na področju delovnih razmerij, delovnih mest in nasploh *človeškega dejavnika* glede na občutljivost tega segmenta gospodarjenja praviloma grozi, da bo povzročila resne dolgoročne težave. Zato bi bilo po Kaovem mnenju zlasti za vodilne managerje dobro, da bi se v praksi ravnali po *stari*

---

<sup>34</sup> Pri reifikaciji gre za to, da se izvrši dejanje ali proces spreminjanja *subjekta* v stvar, v *trpni objekt*, ki postane predmet oblastniške manipulacije in indoktrinacije (Sruk, 1985: 174); oz. gre za to, da se *kolektivne entitete* (le-te so rezultat človeških aktivnosti) dojema kot aktivno zastopstvo (*agencies*) v socialnih interakcijah; posledica je, da pride do razvrednotenja ljudi (glej Hyman v Collins, 1998: 151). Jelovac (1995: 69) po Baudrillardu tovrsten *s kolektivnimi entitetami* prežet *svet sistema*, ki omejuje človeka, opiše kot *simulacrum*; v njem človek deluje tako, da ustvarja nasproti sebi močnejši svet stvari, tudi institucij, in s tem svoje življenje siromaši.

*modrosti*, ki pravi, da novo ni vedno slabo, ni pa nujno tudi dobro. Dobro je samo, če hkrati prinaša tudi kakšno kakovostno izboljšavo, premik, napredek. Konec koncev je vsako izboljšanje boljše od nikakršnega (glej Kao v Jelovac, 2000: 73). Na podlagi tega kriterija je po našem mnenju treba v podjetniški praksi izbirati med sodobnimi predlogi organiziranja in vzdrževanjem starih metod; kajti vseh *predlogov* brez sistematičnega načrta ukrepov, kljub temu da le-ti veljajo za izjemno modne in nenazadnje - v očeh progresivnih managerjev - nujne, pač ni mogoče uspešno istočasno implementirati. Saj diametralno nasprotje od rigidnega zavračanja novosti predstavlja »prevelika fleksibilnost, ki terja svoj *davek v izgubi nujnega nivoja stabilnosti*<sup>35</sup>« (glej Porter, 1998: 54).

### 2.2.1. Tveganje pri podjetniških odločitvah

V poslovnem okolju obstajajo tveganja oz. negotovosti na področju ugotavljanja: *stanja* (problematicnost anticipiranja sprememb v okolju); *časa* (kdaj se bodo pojavile spremembe); *učinka* (vpliv sprememb ni predvidljiv) ter *odziva* (posledic odločitev managementa ni možno določiti) (glej Naylor, 1996: 80- 81). Tveganja se dobri managerji in modre organizacije ne bojijo, bolj jih zanimajo mehanizmi in procesi, prek katerih lahko *identificirajo* (kaj in kje so tveganja), *razumejo* (kje bodo nastala, kakšen bo njihov vpliv), *opazujejo* (zgodnja opozorila) in *obvladujejo* (kaj je potrebno storiti) tveganja, ki neizbežno spremljajo inovacijo (glej Sherwood, 2002: 12). Zato (za zniževanje stopnje *tveganja*<sup>36</sup>; op. avt.) zmagovalna strategija potrebuje vse več informacij o dogodkih in pogojih zunaj matične institucije. Kajti le s takimi informacijami se lahko poslovanje pripravi na nove izzive, ki nastajajo zaradi nenadnih sprememb v svetovni ekonomiji in v kontekstu *znanja* samega (glej Drucker v Paton in McCalman, 2000: 7). Sposobnost, s katero posamezniki in organizacije izdelujejo in obvladujejo *nova znanja* postaja bistvena komparativna prednost. Zategadelj so uspešni tisti, ki se znajdejo na trgu informacij in znanja (glej Srića, 1999: 29-30).

Bleicher v zvezi s tveganjem govori o *paradoksnosti podjetniške dinamike*, ki nastaja v polju napetosti med ohranjanjem starega in še ne uspešnim novim, kamor spadajo tudi potencialne inovacije (glej Bleicher v Thommen, 1998: 80). Na tem konceptu se za podjetniško prakso vzpostavlja vse preveč inertna korelacija med starim in novim: »*čim bolj je star uspešnostni recept, tem manj se želimo od njega ločiti in toliko manj vidimo novo*«

---

<sup>35</sup> Npr. v podjetjih z visoko tehnologijo je nemobilnost najnevarnejši vzorec obnašanja, ker se hitro spreminja tehnologija, z njo pa trg in kupci. Vendar v določenih razmerah (npr. pri iskanju kompetitivne prednosti s pomočjo inovacij) in pogojih (npr. fleksibilna in inovativna kultura, evolvirajoča tehnologija, nove potrebe potrošnika) *hitro spreminjanje in kontinuiteta strategije nista nekonsistentni* (glej Porter, 1998: 54).

<sup>36</sup> Tveganje je namreč verjetnost, da se pojavijo neugodni dogodki (glej Naylor, 1996: 80- 81).

(ibid.). Vendar so *tveganja* prisotna tudi, če se vodilni v podjetju odločijo, da bodo *ostali pri starem konceptu*<sup>37</sup> (glej Senge v Raos, 2002: 175). V tem kontekstu se zastavlja vprašanje, kaj naj v dinamičnem in *hiperscientističnem*<sup>38</sup> dogajanju, ko lahko »prihodnost pojasnujemo« na podlagi ekstrapolacije trenda, preostane tistemu, ki odloča in čigar prostor in čas delovanja sta v prihodnosti (glej Jelovac, 2000: 65) oz. bi morala biti v graditvi bodočega poslovanja in v osredotočenju na inovacije (Stark, 2000). Tak podjetnik se mora sprijazniti s psihološko precej grenko resnico, da je gospodarstvo v bistvu *nedoločljiv sistem*<sup>39</sup> (Jelovac, 2000). Nedoločljivost še povečuje razvoj posameznih znanj, zato so pri spremljanju razvoja pogosto v zadregi že *specialisti* za posamezna področja; medtem ko je zadrega *generalistov* (managerji, podjetniki; op. avt.) precej večja (glej Uršič, 1997: 725).

Glavni namen managementskih pristopov je ravno v tem, da zmanjšajo kaotičnost in olajšajo *odločanje*, ko gre za usodo zaposlenih in podjetja. V ospredju je zmeraj vprašanje, na katerem dejavniku bo poudarek (krčenje, odpuščanje, *empowerment* itd.). Zato je osrednje vodilo pri izbiri določenega pristopa: da intelektualno *pošten pristop* priznava, da ni sposoben ponuditi splošno veljavnih receptov in da »*nima monopola na pamet*« (Pagon, 2000: 367).

Bistveno je, da se management spričo zahtev po večji uspešnosti odloči in tvega z edinim zanesljivim pristopom – lastnim (četudi ta nastane kot fuzija številnih drugih pristopov in se kasneje, ker vseh inovacijskih impulzov zaradi njihove enkratne divje narave ni mogoče dosledno obvladovati, »večno« prenavlja). Navkljub stalno naraščajoči negotovosti, ki v veliki meri zaznamuje sodobno podjetniško prakso, se inoviranju, ki je malodane sinonimno tveganju, ne odvzema prioritete pomena, pač pa se mu posveča posebno pozornost (npr. na podlagi razmerja med predlaganimi (npr. koristni predlogi) in realiziranimi inovacijami se *določa uspešnost delovanja podjetja* (glej Kaplan in Norton, 2000: 17, 60, 62, 106; Uhan, 1999); če je to razmerje pozitivno, to kaže na ustrezno manageriranje znanja in inovativnost kulture v podjetju, kar pa povečuje dodano vrednost in intelektualni kapital).

---

<sup>37</sup> Pojavi se vprašanje *obstanka podjetja. Zmaga konkurence* je blizu. Pojavi se *neučinkovitost*. Podjetje pestijo *zamude pri sprejemanju novih idej in povečanju produktivnosti* (prirejeno po Senge v Raos, 2002: 175).

<sup>38</sup> Proces *scientizacije* pomeni združevanje *znanosti, tehnike in tehnologije s proizvodnjo* (sodobna tehnika in tehnologija sta namreč izjemno odvisni od razvoja znanosti) (glej Pregrad in Musil, 2000: 38).

<sup>39</sup> Sistem po definiciji združuje v sklop urejene elemente na tak način, da sta njihovo mesto/vloga določena s funkcioniranjem glede na druge elemente in celoto kot tako (glej Jelovac, 2002b: 138).



### 2.2.2. Ozadje spremenjenih vidikov organiziranja in orodja za njihovo doseganje

Nekaj razlogov, zakaj se podjetje poda na pot spreminjanja<sup>40</sup> (in vplive na potek spreminjanja), lahko najdemo v vidiku »vsebinskega ozadja na mikro-organizacijski in makro-organizacijski ravni, ki predstavlja bistvo sprememb. To ozadje namreč predstavlja osnovo za konkretne *organizacijske metode*, ki jih uporabljajo najboljša podjetja« (Uršič, 1997: 724-725). *Ozadje na makro-organizacijski ravni*, kjer sodobni vidiki organiziranja zamenjujejo tradicionalne, je naslednje: 1.) od inštrukcije, kaj bi organizacija morala biti, k stalnemu *sistematičnemu načrtovanju in iskanju novih odgovorov*, kako organizacijo povezati s trajnim zagotavljanjem *konkurenčnih prednosti* podjetja; 2.) od *delno* obravnavanih izvedbenih problemov poslovnih procesov podjetja, k *celovitemu obravnavanju izvedbenih poslovnih procesov* in hkrati tudi *razvojnih problemov* podjetja; 3.) od obvladovanja *proizvodnega procesa* v podjetju, k obvladovanju *informacijskega in upravljskega procesa* za potrebe managementa; 4.) od izključno *intuitivnega* obravnavanja organizacije, k soodvisnosti med *intuicijo in objektivnostjo* obravnavanja organizacijskih rešitev, ki so podprte z metodami; 5.) od usposabljanja, namenjenega izbranim posameznikom, k celovitemu in stalnemu *(samo)izobraževanju vseh zaposlenih*<sup>41</sup>; 6.) od organizacijskih problemov, povezanih z obvladovanjem tehnologije, k *celovitemu obvladovanju kakovosti* managementa; 7.) od spoznanja, da so stranke podjetja le na trgu, k spoznanju, da med *najvplivnejše stranke* sodijo tudi *sodelavci* v podjetju<sup>42</sup>; 8.) od delne povezanosti nalog posameznikov po posameznih organizacijskih ravneh podjetja (mikro-organizacija), k mrežno zasnovani *horizontalni in vertikalni povezanosti vseh zaposlenih*<sup>43</sup> na vseh organizacijskih ravneh podjetja (makro- in mikro-organizacija hkrati) (glej Uršič, 1997: 724-725).

Ko sodobni vidiki organiziranja na mikro-organizacijski ravni zamenjujejo tradicionalne, gre pri tem po Uršičevem mnenju za naslednje vsebinsko ozadje: *pomen spodbujanja inovativnosti* (investiranje v ustvarjalnega posameznika in skupino, *inovacija znanja* je dominanten produkcijski dejavnik); *stalnost v usposabljanju* (teorija in praksa sta dva konca istega problema v managementu); *spreminja se način mišljenja o delu* (potreba po stalnem dokazovanju konkurenčnosti rezultatov); *spreminja se način, kako se dela* (skupinsko

---

<sup>40</sup> Namen vseh organizacijskih sprememb je, kako s povečanjem učinkovitosti, uspešnosti, tržnega deleža in dobička, preživeti v hudi konkurenci (glej Rus in Jerovšek, 1990: 140).

<sup>41</sup> Človeški intelektualni kapital postaja vse bolj pomemben, ker bodo v prihodnosti podjetja bolj *naravnana k znanju*, v njih bodo glavno premoženje predstavljali strokovni in profesionalni kadri. Zato si že sedaj management ne sme privoščiti, da bi zaposlene demotiviral ali alieniral s tem, da bi ignoriral njihove vrednote in norme, še posebej, ko uvaja strategijo na področju managementa znanja (glej De Long in Fahey, 1997: 11).

<sup>42</sup> Spoznanje, da so sodelavci lahko stranke, bi lahko uvrstili pod okrilje *internega marketinga* (Jančič, 1990).

<sup>43</sup> Slednja težnja po povezanosti vseh zaposlenih se sklada z usmeritvijo *managementa človeških virov* (Collins, 1998; Svetlik, 1996), ki sloni na upoštevanju globalne vizije podjetja, in vzpostavlja tako povezanost.

delo dominira); *spreminjajo se stvari, ki jih delamo* (specializacija in hkratno širše razumevanje delovanja podjetja in družbe); *dinamika družbenih in podjetniških sprememb* (razvojni cikel znanja o managementu je vedno krajši); *razkorak med usposobljenostjo posameznika in potrebami podjetniške prakse* (*change management* je stalnica) (glej Uršič, 1997: 724-725). *Navedeno ozadje* (op. avt.) in še mnoge druge *spremembe v poslovnem okolju*<sup>44</sup> od organizacij terjajo opuščanje centraliziranih hierarhičnih oblik z visoko *piramidno strukturo* in uvajanje *decentralizacije*, *zniževanje organizacijskih piramid* ter prehajanje na t.i. *proste oblike* (projektne in mrežne organizacije) (glej Rasmunsson v Svetlik, 1996: 179-180).

Navedene *sodobne vidike organiziranja* (Uršič, 1997) in *vodenja* (pogl 4.) je mogoče doseči prek uporabe različnih orodij. Kovač tako npr. med mnogimi *orodji za prenavo in prestrukturiranje* v podjetjih predlaga kombinacijo med seboj dopolnjujočih se managerskih *tehnik*, ki jih lahko managerji povezujejo in uresničujejo *prek poslovne kulture* vsake organizacije. Po našem prepričanju med najbolj uporabne poslovne načine za strateške spremembe v organizacijah in *prenavo managerskih sistemov*<sup>45</sup> (glej pogl. 4.; op. avt.) spadajo: 1.) oblikovanje *poslovne kulture* na temelju *poslovnega partnerstva*; 2.) *manageriranje intelektualnega kapitala* in oblikovanje *poslovne kulture učečega se podjetja*<sup>46</sup>; 3.) uporaba modela *poslovnega reinženiringa* za prenavo poslovnih procesov; 4.) oblikovanje uravnoveženih *meril za merjenje* prenave poslovnih procesov; 5.) *razvoj strateškega načrtovanja* za stalno, sistematično in uravnoveženo *preoblikovanje organizacije*; 6.) upoštevanje sistema *poslovne odličnosti* kot način umeščanja organizacije v svetovno konkurenco (glej Kovač B., 2002: 797-798).

---

<sup>44</sup> Rasmunsson spremembe povzame v dveh razvojnih trendih: *od masovnih k individualiziranim trgov* (*proizvodnja za konkretne naročnike*), *od statičnega poslovnega okolja k burno se spreminjajočemu trgu*, na katerem je pomembno hitro prilagajanje zahtevam kupcev (glej Rasmunsson v Svetlik, 1996: 179-180).

<sup>45</sup> Med možnimi poslovnimi orodji je navedenih šest pristopov, s pomočjo katerih bi lahko prenavili slovenske managerske pristope: poslovna kultura, intelektualni kapital, prenova procesov, merjenje sprememb, strateško načrtovanje ter poslovna odličnost (glej Kovač B., 2002: 797-798).

<sup>46</sup> Koraki v ustvarjanju učeče se organizacije so: *izgradnja temeljev* (zavest, okolje, vodstvo, krepitev, učenje), *odrejanje strategije implementacije* (naključni pristop, subverzivna ali deklarirana strategija), *spremembe v vedenju* (pet disciplin učeče se organizacije: 1.) *timsko učenje* (dojemljivost za nove ideje, priznanje nevednosti, poslušanje drugih); 2.) osebno izpopolnjevanje ali *osebno mojstrstvo* (*personal mastery*); 3.) *identifikacija miselnih ali mentalnih modelov*; 4.) skupna vizija oz. *izgradnja skupne vizije* (občutek lastništva, organizacijska obveza za izvedbo); 5.) *sistemska mišljenje* (v kakem odnosu so med seboj povezani deli sistema)) (glej Senge v Raos, 2002: 175; prir. po Senge v Paton in McCalman, 2000: 209-210).

### 3. VRSTE SPREMEMB IN POTEKOV SPREMINJANJA GOSPODARSKE ORGANIZACIJE

Pojem *spremembe*<sup>47</sup> je tesno povezan z namernimi in slepimi variacijami, saj je vsaka vrsta spremembe *variacija*<sup>48</sup>. Namerne variacije nastanejo kot intencionalni odziv na situacijo, ko pritisk iz okolja terja izbiro načina prilagoditve (glej McKelvey in Aldrich v Hall, 1991: 188). Tako v podjetjih večinoma na pobudo vodstva nastajajo t.i. intencionalne variacije oz. spremembe v organizaciji, kot so: *spremembe struktur, kulture in procesov*. Torej se spremembe najpogosteje nanašajo na ljudi, organizacijo ter na proizvode in procese. Spremembe proizvodov in procesov ponavadi vodijo k novim proizvodom, k pocenitvam in podobno. Medtem ko se *spremembe ljudi* nanašajo na njihove *sposobnosti in navade* (glej Rozman in drugi, 1993: 191).

V organizaciji lahko spremembe glede na njihov obseg delimo na: *celovite in delne spremembe*<sup>49</sup> (glej Jelovac, 2002a: 45). Glede na hitrost in obseg spreminjanja pa poznamo metode *evolucijskih* (te so: *teorija socio-tehničnih sistemov*<sup>50</sup>, *celovito upravljanje kakovosti*<sup>51</sup>) in *revolucijskih* sprememb (glej George in Jones, 1996: 608-615; glej podpogl. 3.2.), med katere spadajo: *reinženiring poslovnih procesov, prestrukturiranje ter inoviranje* (glej Dubrovski, 1998: 68). Tipe sprememb lahko razlikujemo tudi po njihovem namenu, organizacijskem vplivu (*organizational impact*), obsegu, dometu in področju delovanja (*scope*). Spremembe glede na obseg poznamo v dveh oblikah (le-ti ustrezata evolucijskim in revolucijskim spremembam; op. avt.): *postopne (incremental; zahtevajo malo novega učenja, ker so kompatibilne z obstoječo kulturo, strukturo in sistemi); in diskontinuirane (zahtevajo »reorientacijo« kulture, strukture in sistemov ter znatne potrebe po učenju)* (glej Myers, 1994: 3). Spremembe so lahko hitre ali počasne, odvisno od merila, ki ga uporabljamo.

---

<sup>47</sup> Sprememba je naravni red vseh zadev (glej Drucker v Fogharty in drugi, 1991: 725).

<sup>48</sup> Variacije so namerne (*purposful*) ali slepe (*blind*). Slepne so tiste, ki se pripetijo po nesreči ali naključju (glej McKelvey in Aldrich v Hall, 1991: 188).

<sup>49</sup> *Celovite spremembe* so spremembe na področju prestrukturiranja (diverzifikacija, koncentracija, specializacija ipd.) ter na področju reorganizacije (decentralizacija, redukcija vodstvenih ravni, poenostavitev režije ipd.). *Delne spremembe* so spremembe poslovnih procesov (zmanjševanje pretočnih časov, zmanjševanje razvojnih časov, doseganje nižjih stroškov ipd.) ter spremembe poslovnih operacij (optimiranje administrativne dejavnosti, prilagajanje komercialne dejavnosti, racionaliziranje proizvodne dejavnosti) (glej Jelovac, 2002a: 45).

<sup>50</sup> Pri socio-tehničnih sistemov gre za zamisli o tem, kakšne nadzorne sisteme naj podjetje uporablja, da bi ustrezali tehničnemu značaju delovnih procesov (glej George and Jones, 1996: 608-615).

<sup>51</sup> Celovito upravljanje kakovosti (*Total Quality Management* ali s kratico *TQM*) je koncept nenehnega izboljševanja kakovosti izdelkov in storitev z najnižjimi stroški, tudi njegovo težišče so procesi, vendar spada med evolucijske metode, ki zagotavljajo boljši način konkuriranja, saj dodaja vrednost že obstoječim procesom v celotni organizaciji (glej Carr in Johansson, 1995: 16).

Poznamo tudi *ciklične spremembe*<sup>52</sup>, ki vodijo v *divergentne trende* (povečevanje raznolikosti) in *konvergentne trende* (povečevanje učinkovitosti) (glej Tavčar, 1999: 220).

Za našo razpravo je *pomembno spoznanje*, ki izvira iz pričujoče tipologije: *vseh sprememb v organizacijah ni mogoče uvrščati med inovacije, medtem ko za vse inovacije velja, da so spremembe*. Zato lahko organizacijske spremembe oz. netehnološke inovacije ločujemo na t.i. *popolne organizacijske inovacije* (podjetje takorekoč »iz nič« ob *svetovalni podpori*<sup>53</sup> razvije lastne distinktivne metode in tehnike spreminjanja; te so izjemno redke), »*posnemalne*« *spremembe* (na podlagi replikacije obstoječih metod in tehnik se poveča učinkovitost; pogosto se pojavljajo na ravni oblikovanja struktur in pri nezahtevnih prvinah organiziranja proizvodnega procesa), *delno razvite spremembe* (pri srečanju podjetja s sicer novimi - a vendarle aposteriornimi - metodami in tehnikami spreminjanja (npr. uporaba tujih izkušenj) pride do (re)kombinacije in oplemenitenja obstoječega sistema managementa z novimi prvinami; ker natančna imitacija dobrih podjetniških praks brez prikrojevanja specifičnemu organizacijskemu kontekstu ni smiselna ter ob upoštevanju dejstva, da je vsaka organizacija *individuum*, sprememba, ki sicer nima *tipičnih značilnosti inovacije*, za podjetje vendarle predstavlja delno inovacijo oz. spremembo). Skratka, podjetje mora navkljub v praksi že preizkušenim formulam iz sorodnih podjetij malodane vsakič individualno odgovoriti na te metode. Ta »pomanjkljivost« daje procesom spreminjanja značaj potencialno tveganega eksperimenta vse dotlej, dokler se jih ne izpelje »s polnim zagonom«, uspešnim izkušnjam iz »recepta« pa neponovljivost zaradi vsakič specifične oz. idiosinkratične interakcije med kulturo podjetja in drugimi dejavniki.

### **3.1. Potek organizacijskega spreminjanja in inoviranja**

Zaradi dejavnikov, opisanih v pogl. 2.2.2., in dejstva, da ima »razvoj kot ciljno-usmerjena dejavnost svojo procesno hierarhijo: *zmeraj poteka od ideje k uresničitvi*« (Hinterhuber v Belak, 1998: 34), je v izhodišču procesa spreminjanja potrebno z upravljalškega vidika razvoj podjetja načrtovati od *vizije*, misije, k čimbolj konsistentni in jasno razumljivi politiki podjetja, nato k natančnejši opredelitvi strategij ter k taktičnim in operativnim ukrepom za uresničitev razvojnih nalog. Procesno mora v podjetju potekati uresničevanje razvoja na vseh ravneh upravljalno-vodstvenega procesa: na ravni politike,

---

<sup>52</sup> V notranjem okolju organizacij ciklične spremembe nastopajo na relaciji: avtoritarnost - participativnost; decentraliziranost - centraliziranost; osredotočenost - diverzificiranost; integriranost - diferenciranost. V zunanem pa: demokracija - diktatura; progresivnost - konzervativizem (glej Tavčar, 1999: 220); individualizem - kolektivizem, moškost - ženskost, kratko- in dolgo- ročnost (glej Hofstede v Collins, 1998: 112), itd.

<sup>53</sup> Npr. raziskovalci iz *Tavistock Institute*-a so vplivali na uvajanje participativnih delovnih struktur v Volvu (Cole, 1982), Deming in Juran sta v japonskih *keiretsujih* pomagala pri implementaciji načel celovite kakovosti.

strateškega in operativnega managementa (glej Belak, 1998: 34). Šele ko je ta dolgotrajni proces na ravni upravljanja ob sodelovanju vrhovnega managementa opravljen, to omogoča nadaljnji potek sprememb. Palmer in Hardy pri izpolnjevanju zadanih ciljev opozarjata na *pomanjkanje primernih vodil*. Zato so managerji zaradi številnosti metod in tehnik spreminjanja in razvoja organizacije upravičeno zmedeni (glej Palmer in Hardy, 2000: 11). Saj jim je priporočeno »sploščanje in zmanjševanje števila zaposlenih; reinženiring, restrukturiranje in postavljanje ustreznega števila zaposlenih; naj ustvarijo hitre in *fleksibilne organizacije*; naj *pooblaščajo* in sodelujejo; naj *demontirajo hierarhijo*, birokracijo in organizacijske omejitve« (ibid.). Kljub temu *dilemo spreminjati ali ne* razrešuje pomembno *vodilo*: spremembe v notranjem okolju organizacije morajo vedno biti gibčno povezane s spremembami v zunanem okolju; tako kot je nevarno zaostajanje za spremembami, je nevarno prehitovanje. Saj je tempo spreminjanja *odvisen od okolja*<sup>54</sup>, ki nemara še ni pripravljeno za dojemanje koristi, ki jih ponuja organizacija (glej Tavčar, 1999: 222).

V praksi sta si procesa spreminjanja in inoviranja podobna, ker tečeta v naslednjih fazah: 1.) potrebo po spremembi povzroči *nezadovoljstvo z obstoječim stanjem*, bodisi v izvedbi (npr. zmanjšanje obsega naročil), bodisi v organizaciji (npr. nedisciplina, slabo komuniciranje); 2.) *iskanje nove zamisli* med obstoječim ali razvijanje povsem novih (zamisli je lahko nov proizvod, nova tehnika, nov organizacijski predpis ipd.); 3.) *izbira in predlaganje zamisli* (večinoma v pisni obliki); 4.) *sprejetje zamisli* (raven sprejetja odvisna od pomembnosti zamisli); 5.)  *uvedba zamisli* (zahteva veliko dela in časa) (glej Daft v Rozman in drugi, 1993: 190-191). Ocenjujemo, da sta Daftov proces spreminjanja in *postopek uvajanja sprememb* po Zupanovi povezana: tam, kjer se končuje prvi, je mogoče nadaljevati z drugim. Slednji je s stališča obvladovanja organizacijske kulture uporaben predvsem zaradi upoštevanja morebitnih odporov, njegove faze so naslednje: 1.) analiza sedanjega stanja, problemov in njihovih vzrokov; 2.) analiza dejavnikov, ki so potrebni za uresničitev sprememb: možnosti *odpora* do sprememb (zakaj, kdo, kako močno...), *razpoložljivost potrebnih informacij* (kdo jih ima), čigavo *sodelovanje* potrebujemo za izvajanje sprememb, kakšen je *položaj pobudnikov* spremembe, delovanje *neformalne organizacije*; 3.) izbira ustrezne *strategije sprememb* (hitrost, potreba po načrtovanju, sodelovanje ostalih) in *taktik za premagovanje odpora*; 4.) spremljanje procesa uvajanja sprememb (glej Zupan, 2003: 11).

Potek spreminjanja organizacije po Jelovcu pa upošteva predvsem celovitost pri usklajevanju reformulirane vizije in vseh nadaljnjih strateško pogojenih korakov s kulturo.

---

<sup>54</sup> Okolje lahko spremembe zavrne, razglasi za nepravne, celo škodljive (glej Tavčar, 1999: 222).

Koraki, ki tvorno sinhronizirajo spreminjanje strategije in kulture, potekajo po naslednji shemi: 1.) redefiniranje ciljev, vizije, poslanstva organizacije; 2.) skrbno načrtovanje zaželenega stanja (zastavitev novih ciljev); 3.) skrbna izbira poti in načinov (metod) do zaželenega stanja: strategije, taktike, tehnike, ukrepi, modeli ipd. (kot so npr.: *uvajanje bolj ustrezne organizacijske strukture, dinamike in kulture*, posodabljanje poslovne politike, *de/centraliziranje nadzora*, novi pristopi v komuniciranju z javnostmi, izboljšano trženje, novi proizvodni programi, rast z nakupom, pridobivanje dodatnih finančnih sredstev ipd.); 4.) natančen *izračun stroškov* načrtovanih sprememb in zagotovitev zadostnih finančnih sredstev za financiranje dejanskih stroškov načrtovanih sprememb; 5.) *ocena predvidene koristi* od uresničevanja sprememb, interni marketing (glej Jelovac, 2002a: 41).

Po Kovaču, ki se konceptualno najbolj približa Lewinovemu modelu (glej pogl. 6.3.2.1.) ter hkrati najbolj odmakne od prejšnjih potekov spreminjanja, pa vsaka sprememba poteka v nekaj fazah, ki se vrtijo v krogu od začetnega *statusa quo* do novega *statusa quo*, ki označuje nespremenjene razmere na višji ravni razvoja: 1.) najprej *poslovna igrivost* oz. domišljija razburka izhodiščni *status quo*; 2.) nastopi ustvarjalna napetost med pripravo podjetniškega načrta; 3.) prilagajanje obstoječim razmeram, kjer se išče poti za izvedbo spremembe; 4.) konkurenčnost in konflikt z obstoječim, kar pomeni osnovo za izvedbo spremembe; 5.) uresničitev spremembe in nov položaj *status-a quo* (glej Kovač B., 1996: 92).

V praksi pa je npr. potek uvajanja *participativnih delovnih struktur*<sup>55</sup> potekal po naslednjem vrstnem redu: *motivacija, iskanje, odkritje, prenašanje (transmission), odločitev* ter *implementacija* (glej Cole, 1982: 176-177). Slednji potek se le deloma razlikuje od nekaterih holističnih modelov (glej pogl.6.), ki jih narekuje t.i. intuitivni *sensus communis*, ki vsako sofisticirano zamisel vsakič znova - kljub managerjevemu dobremu poznavanju kulture - po nerazložljivem postopku (t.i. socialni konstrukciji realnosti) interpretira in praviloma »simplificira«. Zato ocenjujemo, da je relativno uspešnost navedene metode v praksi moč pripisati prav temu razlogu.

---

<sup>55</sup> Lastnosti participativnega sistema: *organizacijska struktura* (je sploščena, vitka, kot mini podjetje, timsko zasnovana, prek participativnega sveta spodbuja egalitarnost); *oblika dela* (individualno obogateno ali samoupravni timi); *informacijski sistem* (odprt, vključujoč, vezan na delo, decentraliziran in sloneč na timih, participativno se določa cilje in standarde); *karierni sistemi* (svetovanje je na voljo, vsakdo lahko konkurira); *selekcija* (realni pregled dela, timska izbira, usmerjenost k potencialom in procesnim sposobnostim posameznika); *usposabljanje* (močna obveza, tovariško usposabljanje, ekonomska edukacija, sposobnosti za medosebno komuniciranje); *sistem nagrad* (odprt, na podlagi veččin, delitev dobička ali lastništvo, nagrade za fleksibilnost); *kadrovska politika* (stabilnost zaposlitve) (glej Lawler, 1982: 298-299).

### 3.2. Metode evlucijskih in revolucijskih sprememb v praksi

Če v podjetju sproti analizirajo okolja, se lahko na tej podlagi sproti prilagajajo spremenjenim razmeram. Če pa je v to podjetje prisiljeno šele takrat, ko so spremembe že nastopile, je njegov položaj težji, ker je nujna implementacija hitrega in temeljitega preobrata (oz. uporaba *prestrukturiranja*<sup>56</sup> ali *reinženiringa*<sup>57</sup>). Če se podjetje spremenjenim razmeram v okolju prilagaja načrtovano, tekoče in pravočasno, je mogoče govoriti o postopnih spremembah; če pa mora poslovanje korenito in dramatično spremeniti, potem imajo spremembe značaj revolucijskih sprememb. Slednje so potrebne, ko so bile postopne (oz. evlucijske spremembe) zamujene ali pa glede na okoliščine - neprimerne (glej Dubrovski, 1998: 65). Strebel načine implementacije spreminjanja deli na dva diametralno nasprotna pristopa: 1.) trd pristop imenuje *prelom*<sup>58</sup> (zanje je značilno, da vodstvo premaguje vse bolj močne odpore s še večjim stopnjevanjem pritiska, na ravni posameznika so sem uvrščene *neetične taktike za trdo spreminjanje odporov* (glej pogl 7.2.), na ravni organizacij je kot metoda trdega spreminjanja najbolj znan *reinženiring*); 2.) mehkejši pristop imenuje *prehod* (ti iščejo pristope, kjer je manj odpora, pripravljenosti za spremembe pa precej, dolgoročno dajejo dobre izide, ker za razliko od nasilnega spreminjanja (prelomov), praviloma prinašajo več dobrega kot slabega, na ravni organizacij je kot metoda mehkega spreminjanja najbolj znano *celovito obvladovanje kakovosti*) (glej Strebel v Tavčar, 2002: 756-759).

V managementu mnogokrat obdobjem mehkega spreminjanja sledijo trenutki hitrih sprememb, tem pa postopno utrjevanje. Če poenostavimo, velja, da *mehko* spreminjanje povečuje učinkovitost, *hitro* pa uspešnost delovanja organizacije (glej Tavčar, 2002: 758-759). Davenport podjetjem, ki potrebujejo tako radikalno inovacijo kot tudi *kontinuirano*

---

<sup>56</sup> *Prestrukturiranje* pomeni prehod iz obstoječe (organizacijske) strukture podjetja na novo, gre za preobrazbo struktur. *Inoviranje* je sestavni del metod *prestrukturiranja* (in *reinženiringa*); predstavlja pa precej negotovo razvojno aktivnost, ki jo je težko predvideti in usmerjati (glej Dubrovski, 1998: 68). Namen npr. kadrovskega prestrukturiranja je postavitve takšne strukture kadrov, ki bo omogočala doseganje zastavljenih ciljev podjetja (ibid.: 109). Restrukturiranje pomeni rekonfiguracijo porazdelitve oblasti, odgovornosti in nadzora v organizaciji (glej Ilič, 2001: 178). Ker se po reinženiringu drastično spremeni organizacijska struktura, lahko *reinženiring* spada tudi pod *prestrukturiranje* (Belak, 1998; Dubrovski, 1998).

<sup>57</sup> Preurejanje je temeljni vnovični premislek o poslovnem procesu in njegovo korenito preoblikovanje, da bi tako dosegli izboljšave kritičnih kazalcev učinkovitosti (stroški, kakovost, storitev in hitrost). Štiri ključne besede so temeljen (zanemariti moramo to, kar je in se osredotočiti na to, kar bi moralo biti), korenit (majhne izboljšave ne bi zadoščale), dramatičen in procesi (Hammer in Champy, 1994). Reinženiring predstavlja združevanje in skupno delovanje naslednjih poslovnih tehnik: *reorganizacija*, preseganje poslovnih funkcij, celovito obvladovanje kakovosti, informacijska tehnologija, spremembe poslovnega procesa, zmanjšanje pretočnih časov (glej Davenport in Stoddard v Kovač B., 1996: 102; prim. Beers in drugi, 1995: 4, 27).

<sup>58</sup> Davenport in Stoddard (Kovač B., 1996: 102; prim. Beers in drugi, 1995: 28) sta preučila in 35 uspešno izvedenih reinženiringov, prišla sta do zaključka, da reinženiring ne izhaja iz vizij velikega preloma (*big bang*), temveč gradi proces postopnih, toda uresničljivih sprememb, kar je prav nasprotno iluzijam večine podjetij.

izboljševanje, svetuje, naj *integrirajo reinženiring in TQM*<sup>59</sup> (glej Davenport v Beers in drugi, 1995: 29). Pri tem preurejanje ni alternativa *TQM*-u. Kajti podjetja pogosto kombinirajo oba pristopa na tak način, da se medsebojno dopolnjujeta (glej Kovač B., 1996: 102-103). Tako lahko *TQM*-u sledi obdobje *reinženiringa*, tega pa lahko zopet utrjuje obdobje *TQM*-a (glej Tavčar, 2002: 758- 759). V tem smislu napredek podjetja prinaša usklajeno ciklično menjavanje faz izpopolnjevanja in novosti (glej Tavčar, 2002: 335).

Tradicionalne metode za *povečanje učinkovitosti* se zadovoljijo z avtomatizacijo, racionalizacijo in mehanizacijo obstoječih procesov in struktur. Zato je njihov potencial vnaprej omejen. Reinženiring naj bi to presegel tako, da raziskuje ozadje vseh poslovnih procesov, jih na novo premisli in jih - s ciljem drastičnega povečanja uspešnosti in učinkovitosti - povsem na novo oblikuje (glej Kajzer, 1998: 51; Hammer in Champy, 1995). Kriteriji izbora za spreminjanje so pomembnost, funkcionalnost in izvedljivost. Na področju reinženiringa imajo zato prednost procesi, ki so pomembni, a očitno nefunkcionalni. Pri *TQM* pa procesi, ki so obrobni in jih je mogoče spreminjati postopno (Belak, 1998; Dubrovski, 1998). *Reinženiring in TQM* je po kriterijih iz Mulejeve knjige *Inoviranje managementa* mogoče uvrstiti med *metodijske netehnološke inovacije* (Mulej, 1994, 1997) z delnim značajem *managementske inovacije* (glej Berginc in Krč, 2001: 175). Vendar le če obe metodi razumemo v smislu *koristnih predlogov*<sup>60</sup> (glej Uhan, 2003: 333). Lahko bi rekli, da zaradi kreativnosti zaposlenih in inovativne organizacijske kulture pride do predlogov, ki ob pogoju, da ustrezajo kriterijem funkcionalnosti, pripeljejo do inoviranja določenih procesov.

#### **4. IZHODIŠČA ZA SPREMINJANJE IN INOVIRANJE GOSPODARSKE ORGANIZACIJE S STALIŠČA MANAGEMENTA**

V tem poglavju se bomo ukvarjali z redefiniranjem managementa z vidika štirih temeljnih funkcij in - posledično - z njegovim posodabljanjem (spreminjanjem oz. inoviranjem) prek vračanja k izvirnemu namenu managementa, ki vsaj v prvem delu sintagme sovпада s smotrom sociologije: povečevanje *integracije* ljudi, medtem ko se opravlja prave naloge na pravi način. Inoviranje managementa *per se* oz. spreminjanje stilov managementa

---

<sup>59</sup> Reinženiring postaja dolgoročen (a ne stalen) proces sprememb, saj ima tako kot vse managerske tehnike svoj življenjski cikel - to pomeni, da lahko preživi le v kombinaciji z drugimi managerskimi metodami, kot so *TQM* (postaja operativni koncept za učinkovitejše poslovanje) in *strateško planiranje* (glej Kovač B., 1996: 102-103).

<sup>60</sup> Bistvo tega predloga je, da ni pomembno ali je predlog resnično nov ali pa le na ravni že znane organizacijske inovacije (Uhan, 2003). Da bi spodbudili *izrado obstoječega znanja* in nagradili tiste, ki si sposojajo dobre ideje (zunaj in znotraj podjetja), so v *Texas Instruments* uvedli *Ni-bilo-odkrito-tukaj-toda-vseeno-sem-to-storil-jaz* nagrado (*Not-Invented-Here-But-I-Did-It-Anyway Award*) (glej De Long in Fahey, 1997: 10).



pa predstavlja jedro, iz katerega izvira nadaljnje razvijanje organizacijskih struktur<sup>61</sup> in spremenjeno vplivanje na kulture v organizaciji.

Stili managementa so se kronološko razvijali od rigidnega oz. poveljevalnega (zanj je značilno *tayloristično znanstveno upravljanje*<sup>62</sup>, fayolistično administrativno vodenje, weberjansko birokratsko organiziranje, fordizem) do podpornega stila (hawthornski poskusi, nastanek *human relations* šole) in nazadnje do sodelovalnega stila (*human resources management*) (glej Mulej, 1994: 40; prim. Svetlik, 1998: 149-150; glej pogl. 2.2.2.). Po našem mnenju se način vodenja (*le-to razumemo kot osebni del managementa, upravljanje pa kot brezosebni*<sup>63</sup>) spreminja glede na lastnosti različnih kultur v organizaciji oz. se prilagaja določenim okoliščinam, tako da - kot razvoj vodenja bolj ustrezno od Muleja (1994) opiše Rasmunsson - poteka od *reaktivnega* (ukazi, navodila) k *ciljnemu* vodenju (oblikovanju vizije in ciljev podjetja sledi mobilizacija zaposlenih), ki ju nadgrajuje *interaktivno* vodenje (vodja postane inštruktor, ki se pri reševanju novih problemov uči skupaj s sodelavci) (glej Rasmunsson v Svetlik, 1996: 180). Skratka, (lahko bi rekli, da se skladno z navedenim razvojem managementa na organizacijski ravni; op. avt.) birokratsko hierarhijo nadomešča z vse bolj *neformalnimi samo-organizirajočimi se oblikami koordinacije* (glej Fukuyama, 2001: 223). Vendar ne glede na dve skrajnosti - rigidnost prvih managerskih nocij in na *pretirano fleksibilnost postmodernih* (npr. svobodne organizacijske oblike, Petersova ideja o uspevanju s kaosom) - Palmer in Hardy opozarjata, da Webrove ideje še dandanes igrajo pomembno vlogo pri organiziranju in vzpostavljanju reda (*regularity*) v okviru organizacijske strukture. Saj ideja sploščanja ne pomeni, da naj se hierarhija v organizaciji ukine (glej Palmer in Hardy, 2000: 21), nasprotno, »hierarhija je in bo ostala dimenzijska komponenta organizacijskih struktur, njeno spreminjanje poteka le v smeri njenega zniževanja, nikakor pa odpravljanja« (Haas v Kovač J., 1996a: 621). Dialektično celoto organizacije bodo torej vedno nerazdružljivo sestavljali *statični elementi organizacije (organizacijska struktura)*<sup>64</sup> in

---

<sup>61</sup> Spreminjanje organizacijskega upravljanja in načina organiziranja strukture in procesov lahko označimo za organizacijsko-upravljalne inovacije (Mulej, 1997).

<sup>62</sup> Štiri načela taylorizma so: »znanstveno-raziskovanje najprimernejšega načina dela; znanstvena selekcija osebja; za zagotovitev konformnosti osebja z znanstvenimi načeli je potrebna kooperacija in vzajemnost; delitev dela na ločene skupine delavcev in managerjev, ki opravljajo sebi primerne naloge« (Taylor v Collins, 1998: 13). Kombinacija Taylorjevega in Webrovega modela se je izkazala za uporabno, kadar gre za rutinsko izvajanje utečenih opravil (le-ta predstavljajo veliko oviro za inoviranje) (glej Mobley in McKeown v Mulej, 1994: 41).

<sup>63</sup> Vodenje je proces, ki poteka na medosebni ravni (vodilni - vodeni); upravljanje pa na brezosebni (zadeva optimalizacijo resursov, ne glede na to, ali gre za ljudi, material ali informacijo) (glej Rus v Bohinc, 1993: 31).

<sup>64</sup> *Organizacijsko strukturo* definiramo kot raznovrstne kombinacije sestavin (shemo organizacije, opisane vloge, predpise), ki tvorijo celoto in so medsebojno odvisne. Struktura je sistem odnosov med ljudmi, da se izvrši določeno delo (glej Lipičnik v Rebernik, 1997: 100-101; Lipičnik v Ilič, 2001: 181). Osnovne sestavine organizacijske strukture so: *naloge* (skupine nalog, poslovne funkcije), *nosilci* (delovna mesta, oddelki, sektorji) in *odnosi med nalogami in nosilci* (izvajanje, vodenje, sodelovanje) (Zupan, 2003).

njena *dinamična vsebina* (proces). Ker pa lahko organizacijo spoznamo le na osnovi istočasnega preučevanja *strukture* (lestvica delovnih mest, raspored funkcij v piramidi itd.) in procesov, ki v njej potekajo (planiranje, usmerjanje, usklajevanje, kontrola, odgovornost itd.) (prir. po Kosiol v Kovač J., 1996a: 618; Florjančič in Vukovič, 2001: 18), bomo v nadaljevanju natančneje opredelili tako strukturo (pogl. 4.2.2.1.) kot procese (pogl. 4.1.).

Poleg vedno novih poudarkov oz. idej o lastnostih optimalne organizacijske strukture in pripadajočih procesov se spreminja tudi *okolje organizacij* in *kultura*. S tem v zvezi Schein v analizi organizacijske strukture ugotavlja, da vodstvo v začetni fazi (razvoja podjetja) oblikuje organizacijsko strukturo, ki je nekakšen *hibrid* med zahtevami prilagajanja organizacije *okolju* in temeljnimi *prepričanji vodstva*, kako urediti medsebojne odnose in kako opraviti določeno delo v organizaciji, da bi dosegla maksimalno učinkovitost (glej Schein v Ilič, 2001: 234). Z oblikovanjem strukture je vodstvu na začetku in v primeru *reorganizacije*<sup>65</sup> odprta pot h konkretizaciji in vtisnitvi svojih globokih predpostavk o najrelevantnejših ciljih, nalogah in resursih za njihovo doseg, o naravi ljudi in ustreznih odnosih med njimi v organizaciji (ibid.). Nekateri avtorji managerjem za večjo učinkovitost predlagajo, naj se usmerijo na obvladovanje procesov, ker to prinaša številne prednosti...

#### **4.1. Pomen procesnega managementa za spreminjanje organizacije**

Procesi so dinamični vidik urejenosti podjetja in obsegajo tudi vlogo managementa pri vodenju sodelavcev (glej Tavčar, 1999: 123). Sam »*proces*<sup>66</sup> managementa pa je vodenje poslovanja podjetja in vodenje ljudi v delu in poslovanju podjetja k doseganju ciljev« (Kralj, 1999: 4). Torej je management *proces* doseganja organizacijskih ciljev ob pomoči ostalih članov v nestabilnem okolju delovanja (Vila in Kovač, 1997). Tak način gledanja na management je *procesni* zaradi tega, ker management odloča o strategijah in ciljih ter jim sledi, ker sprejema odločitve ter vpliva na informacijske tokove in ker *oblikuje socialne odnose* (oz. vpliva na partnerje, da bi realiziral sprejete odločitve). Zato je *management kot proces* sestavljen iz treh sestavin: *iz faz* (proces oblikovanja smiselnih informacij na podlagi

---

<sup>65</sup> Reorganizacija je orodje, ki ga uporablja reformator v verigi vzrokov in posledic, ki se pričenjajo od namena reformatorja prek odločitev o novih strukturah, procesih in ideologijah, ki naj bi spremenili obnašanje in izboljšali rezultate (ta izkušnja vodi do učenja) (glej Brunsson in Olsen, 1993: 2).

<sup>66</sup> Proces je niz vseh dejavnosti, ki ustvarjajo korist oz. vrednost za odjemalce; poteka pa v podjetju (in vključuje za izvajanje procesa potrebne funkcije podjetja) ali pa v več povezanih podjetjih (npr. oskrbovanje prav ob pravem času (*Just-in-Time, JIT*), elektronsko poslovanje med tržnimi partnerji) (ibid.: 137). Niz splošnih, načeloma enakih procesov pa sestavlja posamezne poslovne funkcije, ki so nadalje nosilke strukture (glej Uršič, 1997: 725). Pod pojmom proces Hammer in Champy razumeta sklop dejavnosti, ki vse skupaj zaradi več vrst vložkov pripeljejo do rezultata, ki ima za odjemalca neko vrednost, npr. razvijanje novega izdelka (glej Hammer in Champy, 1995: 45). Procesi obsegajo urejenost poteka osnovne dejavnosti organizacije; spreminjaje urejenosti v prid procesom lahko zelo poveča učinkovitost delovanja (glej Hammer v Tavčar, 2002: 744).

podatkov, odločitveni proces, izvajanje upravljalnih akcij); *iz ravni* (politične, strateške, taktične, operativne ravni); *iz funkcij* (planiranje, *kontrolling*, organiziranje, vodenje) (glej Kos, 1996: 14). Vendar za konkretno podjetje po Novaku in Sikavici ne zadošča le, da se ve, kaj je to *funkcija* (koliko jih je, kakšen je njihov odnos do organizacijskih enot), za racionalno organizacijo je potrebno natančno vedeti, katere posle obsega posamezna funkcija in kako intenzivno se išče najbolj adekvatna realizacija, ki je za vsako podjetje drugačna (glej Novak in Sikavica, 1992: 347) (oz. - natančneje - idiosinkratična; op. avt.). Tovrstna usmeritev kljub poskusom redefinicije v smislu koncentriranja na posle še vedno temelji na t.i. *funkcijski členjenosti* (Tavčar, 1999), ki v mnogih organizacijah zavira učinkovito izvajanje procesov. *Procesna urejenost*<sup>67</sup> daje prednost procesom, ne pa funkcijam, managerji so v tej dimenziji skrbniki projektov ali pa mentorji, sodelavci so vse manj izvajalci enostavnih opravil in vse bolj strokovnjaki za sestavljene dejavnosti v procesih (ibid.:187). Pomen procesne urejenosti izpostavljamo zato, ker je primernejša začrtanemu razvoju vodenja, ki postaja vse bolj *interaktivno* (Svetlik, 1996) oz. *sodelovalno* (Mulej, 1997) ter vzniku novih organizacijskih oblik, ki bolj spodbujajo ustvarjalnost oz. inovativnost. Procesna usmerjenost managementa je po mnenju nekaterih avtorjev nujna predvsem pri spreminjanju (npr. kot temelj za reinženiring), zato managerjem svetujejo osredotočenje zgolj na procese, ne pa kot večina vodilnih: na ljudi, naloge, strukture (oz. funkcije; op. avt.); le na tak način naj bi proces spreminjanja nemoteno stekel (glej Hammer in Champy, 1995: 45-49). Dosledno izvrševanje tega vidika v redukcionistični maniri zanemarja logiko *intangibilizacije* in simptomatično - vlogo ljudi. Zato predlagamo bolj smiselno kombiniranje med usmerjenostjo k procesom in k ljudem. Prvine tako zastavljenega pristopa lahko dolgoročno izkoristijo predvsem podjetja, ki kljub svoji trenutni uspešnosti in nekaterih kompetitivnih prednostih iščejo nove priložnosti za celovitejši razvoj. Taka podjetja so sposobna ob določenih pogojih - prisotnosti nekaterih optimalnih razmer (npr. mobilnost kadrov, ustrezne kompetence) – znatno okrepiti zaupanje ljudi (saj se delovnih mest ne ukinjanja, pač pa se jih prenove), ga vzdrževati, obenem pa je implementacija tovrstnega pristopa podrejena znižanju upravljalskih ravni na minimum, ki je nujno potreben. Na tej podlagi je mogoče dolgoročno reformulirati delovne procese in vključevati (mobilizirati) zaposlene. Na tem mestu v okviru razprave - četudi s precej idealistične predstave - prek navedene rešitve zavračamo unilateralne namere uprav, ki se

---

<sup>67</sup> Ta usmerjenost je opredeljena kot managerjeva sposobnost opravljanja ustreznih operacij v nekem zaporedju (glej Terpin, 1996: 235). Preučevanje procesnega vidika je bilo povezano z uvajanjem informacijske tehnologije; danes je procesni vidik instrument za temeljito racionalizacijo in preobrazbo podjetja (Kovač J., 1996).

zaradi *motiva nekajkratnega povečanja obstoječega dobička*<sup>68</sup>, odločajo za analizo in usmerjenost k procesom zgolj zato, da bi se posledično čim hitreje in s čim manj stroški učinkovito uvedlo trde metode spreminjanja.

Največjo oviro za *procesno urejenost* predstavljata tradicionalna miselnost in ozki interesi managerjev in drugih sodelavcev v funkcijah organizacije (glej Tavčar, 1999: 137, 187). Ozki interesi nastanejo zaradi namernega ustvarjanja političnih koalicij oz. izkoriščanja delovanja klik oz. t.i. sektaštva. Antipod intervencionističnemu procesnemu razumevanju organizacije predstavlja naslednje razumevanje kulture v podjetju kot ustvarjalnega kaosa. Ker so podjetja kot dinamični kompleksni sistemi po novi paradigmi najbolj tržno stabilna, kadar so *ustvarjalna* in *inovativna* in v njih prevladuje *ustvarjalni kaos*, bolje delujejo, če jih prepustimo spontanemu urejanju stvari in konkurenčni tržni selekciji, namesto da pretirano interveniramo in vodimo poslovne procese. Zato sodobna organizacija ne potrebuje več klasičnih managerjev (glej Kovač B., 2002: 780). Znotraj nje v tem smislu nastopi organizacijska kultura, ki sama od sebe poskrbi za »spontano« urejanje stvari. Zato jo je v tem pogledu mogoče razumeti kot *družbeno obliko kontrole*<sup>69</sup>, ki pojasnjuje, katero razvito vedenje in katera stališča so bolj ali manj primerna za njene člane (glej Chatman in Barsade v Ilič, 2000: 321). Podobne lastnosti ima managerska praksa v *podjetjih v vzponu*, ki sprva bazirajo na sprejeti rešitvi medsebojnega povezovanja; ko le-ta rastejo, pa jih podpirajo naslednje lastnosti: *osebno zavezovanje*, *timski duh*, *medsebojno zaupanje* ter nagrajevanje za uspehe (glej Kos, 1996: 101).

#### 4.2. Preoblikovanje štirih funkcij managementa z vidika novih poslovnih procesov

V svetu sprememb se preoblikujejo v smislu novih poslovnih procesov in *novih oblik kapitala*<sup>70</sup> vse štiri klasične managerske funkcije<sup>71</sup>: *planiranje* postaja vse bolj usmerjanje,

---

<sup>68</sup> Po našem mnenju so atributi kratkoročnega mišljenja (ali *short-terminism-a*) ekstenzivna uporaba *downsizing-a* (zmanjševanja števila zaposlenih), *outsourcing-a* (najemanje podizvajalcev zunaj matičnega podjetja), reinženiranja in ostalih trdih metod spreminjanja, ki želijo na najhitrejši način doseči edini cilj – povečanje dobička. S tem v zvezi npr. Michael Moore, avtor knjige *Downsize this: random threats of unarmed American* (v BBC-jevemu dokumentarcu *The Big One*, predvajanem na Arte, okt. 2003) opozarja, da večina uprav ameriških multinacionalk globalizacijo razume kot možnost, da v ZDA ukinjajo delovna mesta v proizvodnji in jih selijo npr. v Mehiko (*Johnson Controls*) ali Indonezijo (*Nike*).

<sup>69</sup> *Organizacijska kultura* odločilno prispevala k zavedanju članov organizacije o tem, kaj se jim bo zgodilo, če bodo zavrnili podporo kulturnim organizacijskim pravilom (glej Benson in Ross v Ilič, 2000: 321).

<sup>70</sup> Gaines-Rossova poleg tržnega, človeškega, strukturnega in odnosnega (*relationship*) kapitala kot peto dimenzijo neoprijemljivega premoženja podjetja prišteva *komunikacijski kapital*, ki vpliva na vse ostale in jim omogoča, da se razlegajo (*resonate*) na trgu (glej Gaines-Ross, 2001: 16). V tem kontekstu strukturni kapital pomeni katerikoli tip znanja ali inovacije, ki vpliva na platforme informacijske tehnologije, notranje procese, proizvodnjo ali distribucijo (ibid.: 16). Saint-Onge pod strukturni kapital šteje *kapital v odnosih z deležniki organizacije* (*customer capital*; je vrednost odnosov med organizacijo in deležniki) in organizacijski kapital. V okvir slednjega uvršča inovacijski in procesni kapital (glej Saint-Onge v Stewart, 1998: 76-78, 253).

učenje in upravljanje znanja ter spodbujanje; *organiziranje* vse bolj pomeni urejanje poslovnih procesov (decentralizacijo, standardizacijo in kakovost); *vodenje* nadomeščajo poslovni timi in podjetniška samoiniciativnost; *kontrola*<sup>72</sup> se spreminja v obliki samonadzora in splošne odgovornosti do družbe (glej Kovač B., 2002: 780). *Nova oblika kapitala*<sup>73</sup>, ki nastaja v okviru prenovljene funkcije planiranja je *socialni kapital*, pri organiziranju in vodenju nastaja *intelektualni kapital*, pri kontroli pa *človeški kapital* (ibid.: 780-781). *Sodobno manageriranje*<sup>74</sup> pomeni postavljanje pravih ljudi v pravem času in na pravi način, da bi skupaj povečevali vrednost organizacije in zadovoljstvo poslovnih akterjev (glej Kovač B., 2002: 781). Pri čemer se za doseganje večje sinergije ne prilagaja le *človeka delu* (z vodenjem, izbiro in usposabljanjem), temveč tudi *delo človeku* (z oblikovanjem metod dela, opreme, delovnih pogojev in nagrad) (glej Birkbeck v Torrington in Hall v Svetlik, 1996: 178). Sodoben management je usmerjen k ljudem in zagotavljanju vrednosti zanje, zato pomeni *uravnavanje človeškega, socialnega in intelektualnega kapitala* v organizacijah. Te oblike kapitala so ključne za ustvarjanje vrednosti in učinkovito izpolnjevanje ciljev organizacije (glej Kovač B., 2002: 781). Kajti management v naprednih podjetjih začne spoznavati, da je generiranje novih idej možno zgolj skozi kreacijo ali rekombinacijo znanja ter prek čim večje usklajenosti medosebnih interakcij oz. *socialnega aranžmaja*, ki ni omejen

---

<sup>71</sup> *Management* je *proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole ljudi* ter vseh *razpoložljivih resursov* z namenom doseganja postavljenih *ciljev* (glej Možina in drugi, 2002: 408). Nekatere definicije managementa bolj poudarjajo *kontrolno in avtoriteto*, druge *omogočanje (enablement) in participacijo* ter *redukcijo tesnobe*, funkcionalne pa, da je management obvladovanje oz. dodelovanje dela po najboljši možni poti. Najsodobnejša teorija in praksa managementa (*up-to-date mainstream management*) se ukvarja s fleksibilnimi delovnimi timi, reduciranimi hierarhijami, graditvijo organizacijskih vrednot in kultur (glej Lewis, 2002: 157-158).

<sup>72</sup> Zahodni menedžerji skušajo birokratski nadzor okrepiti s *kulturnim nadzorom*, s procesom *indoktrinacije*, ki je preračunano tako zasnovan, da spremeni participacijo pri vrednotah podjetja (glej Kos, 1996: 66).

<sup>73</sup> *Socialni kapital* je sistem vrednot (kot so zaupanje, skupne norme in pravila obnašanja), ki spodbujajo komunikacije in koordinirano delovanje (glej Kovač B., 2002: 781). *Intelektualni kapital* je podjetniška kombinacija socialnega in človeškega kapitala, ki omogoča povečanje vrednosti in višjo poslovno učinkovitost organizacije (glej Kovač B., 2002: 780). *Intelektualni kapital* je tudi aktivni skupek akumuliranih zmožnosti (*capacity*) za inteligentno (racionalno) mišljenje (glej Klein in Prusak, 1994: 1-2). Intelektualni kapital je tudi *celota* formaliziranih (shranjenih) in s tem osvojenih (*captured*) *komponent intelektualnega materiala*, ki - integrirane in spremenjene v intelektualni kapital - učinkujejo kot vzvod (*leverage*) za povečanje vrednosti premoženja. Komponente *per se* so pasivne, ker so nestrukturirane; šele v obliki celote - intelektualnega kapitala - pridobijo svojo vrednost (ibid.). *Človeški kapital* pomeni naložbe v sposobnosti posameznika, da s svojim znanjem rešuje poslovne probleme (glej Kovač B., 2002: 780). Socialni kapital je tudi kultura zaupanja, ki oblikuje mreže in združenja, ki zagotavljajo pretok informacij (glej Inglehart v Kešeljević, 2003: 8).

<sup>74</sup> Management za doseganje ciljev *izbira primerne dejavnosti, urejenost in sredstva*. *Izbira* pomeni spreminjanje - snuje jih na novo ali pa dopolnjuje obstoječe. *Dejavnosti* obsegajo programe (izdelke, storitve), *spreminjanje urejenosti in sredstev* (slednja so vse tisto, kar v organizaciji podvzemajo za izboljševanje poslovanja in se kaže v uspešnosti menjalnih razmerij). *Spreminjanje urejenosti* obsega spreminjanje členjenosti (strukture), *procesov* (to je poteka osnovnih dejavnosti organizacije za menjalna razmerja) in *spreminjanje sistemov* (s katerimi organizacija opravlja svojo dejavnost) (glej Tavčar, 2002: 743 - 744).

le na *razvojno raziskovalne enote*<sup>75</sup> (glej Kanter v Ruggles in Little, 1996: 7). »Tradicionalne razvojno-raziskovalne pristope se namreč bolje obvladuje z uporabo tehnik *manageriranja znanja*; še posebej, če je *intelektualni kapital* obče *razširjen po vsem podjetju*« (ibid.). Ker morajo gospodarske organizacije biti zmožne poiskati sebi najprimernejše in predvsem posodobljene rešitve za mnoge *trajne probleme*<sup>76</sup> (Clegg, 1994), bomo v nadaljevanju pričujočega poglavja obravnavali nekatere sodobne predloge za spreminjanje ter inoviranje planiranja, organiziranja, vodenja in nadzora z vidika štirih temeljnih funkcij managementa.

#### 4.2.1. Spreminjanje in inoviranje organizacije z vidika planiranja

»Temelj vseh organizacijskih sprememb je želja, da bi različna *obnašanja* na ravni ljudi, organizacijske strukture in konteksta vodila k boljšim rezultatom« (Myers, 1994: 1-2). Strukture, procese in *ideologije*<sup>77</sup> organizacij se oblikuje in preoblikuje z namenom, da bi organizacije delovale bolj funkcionalno in učinkovito (glej Brunsson in Olsen, 1993: 1-2). Managerji si zato vedno znova zastavljajo vprašanje, kaj morajo spremeniti v podjetju, da bo uspešno poslovalo, in kako morajo to storiti, da bodo dosegli zelene cilje (glej Kovač B., 1996: 87). Vsaka sprememba pa povzroča tveganja in porabo zmožnosti ter mora v primernem obdobju prinesiti izide v koristih, ki to porabo presegajo (glej Tavčar, 1999: 222). Zato se »uspešni programi sprememb pričenjajo z rezultati« (Schaffer in Thomson v Buchanan in Huczynski, 1997: 233), pri čemer pa ni bistvena le izvedbena raven, pač pa tudi priprava *upravljanja*<sup>78</sup> (glej Checkland v Mulej, 1998: 100-101). Temeljna aporija pri pripravi je, da managerji nikoli ne morejo vedeti, kaj točno jim lahko najbolj pomaga (Pagon, 2000). Zato se pri odločanju *premo-sorazmerno s hierarhijo v podjetju* (prim. Tavčar, 1999: 10) zanašajo tudi na sfere *nezavednega* in *neracionalnega* (svojo *intuicijo, logiko*) (Claxton, 2000) in nenazadnje na ustvarjalnost in inovativnost. Kajti »ljudje imajo v biznisu rajši

---

<sup>75</sup> Mnoga tradicionalna podjetja (v njih se *komercializira* inovacije šele po večjih dognanjih), so z namenom koncentracije znanja in medosebnih povezav uporabila preprost model: zberite pametne ljudi, dajte jim opremo in dovolj resursov, potem jih pustite na miru, da lahko ustvarjajo (glej Ruggles in Little, 1996: 7).

<sup>76</sup> Problemi so: artikulacija misije, ciljev, strategije in nalog glavnih funkcij; institucionalizacija planiranja in komunikacije; skrb za usklajevanje oddelkov v organizaciji (izničenje *weberjanske hierarhije*); vprašanje pravne odgovornosti in odnosov med vlogami; omogočanje uspešnega vodenja; identifikacija mehanizmov za koordinacijo in kontrolo (npr. pooblaščenje); uskladitev nagrad s performanco (pripr. po Clegg, 1994: 111).

<sup>77</sup> Ideologijo označujejo skupinska prepričanja, stališča, ideje, način mišljenja in vrednote (glej Kavčič, 1991: 125). Vrednote so stvar posameznika, ideologija pa je stvar skupine (ibid.). Anthony za management pravi, da je ideološki vse dotlej, dokler obstaja z namenom, da bi legitimiral in promoviral določeno orientacijo oz. odnos do dela (glej Anthony v Collins, 1998: 23).

<sup>78</sup> Upravljanje je skupen pojem za vsak usmerjen vpliv (glej Checkland v Mulej, 1998: 100-101).

gotovost kot negotovost, bolj se nagibajo k *opredelitvam brez dokazov*<sup>79</sup> kot brezmejnemu nihilizmu, da je vse mogoče« (Kovač B., 1996: 41). Pri tem je pomemben poudarek, da »v praksi mnogo managerjev zamenjuje uspešno vodenje z izvrstnim razumevanjem planiranja, ob tem pa premalo vedo o delu z ljudmi v lastni organizaciji, o motiviranju, delitvi moči« (Pagon, 2000: 367). Kljub temu da v praksi *načrtno spreminjanje* slovi kot ena izmed najbolj kaotičnih dejavnosti, ki predstavlja temeljno nalogo managerjev (le-ti se ga ponavadi izogibajo zaradi neobvladovanja kompleksnih razmerij med *tehnologijo, organizacijsko strukturo in procesi, nalogami in ljudmi*) in od njih zahteva precejšnjo iznajdljivost, se noben domišljen načrt inoviranja ob pojavu eklatantnih vrzeli na področjih, ki jih omenjata npr. Myers (1994) in Pagon (2000), brez jasne utemeljitve ne zateka zgolj k improvizaciji (intuiciji) in k »srečnim« izvedbenim naključjem.

#### 4.2.1.1. Vrste odzivov managementa na vplive iz notranjega in zunanjega okolja

Načini odzivanja managementa na vplive, ki zadevajo organizacijo, so: organsko prilagajanje, ne- in načrtovano odzivanje, *sistematično načrtovanje*<sup>80</sup> (glej Tavčar, 2002: 749-750). V slednji način odzivanja je (kot najustreznejši; op. avt.) uvrščen *strateški management*<sup>81</sup>, ker poleg *načrtovanja*<sup>82</sup>, ki sistematično in v celoti zajame spreminjanje, obsega še udejanjanje načrtov (ibid.). Omenjena celota, ki je Tavčar (2002) ne definira dovolj natančno, mora po našem mnenju graditi na verjetnosti, da bodo »tisti sodelavci, ki so zaradi svojega prispevka k planiranju... razvili občutek lastništva za... rezultate, bolj obvezani za uspešno spreminjanje« (Buchanan, 1997: 287). Spremenljivost managerskih procesov (npr. planiranja), še posebej pa težavnost usklajevanja »iniciativ za razvoj managementa, ki izzivajo obstoječe mišljenje« (Petigrew v ibid.: 298), uvrščata management med *znanjska dela*<sup>83</sup> (glej Beers in drugi, 1995: 2), za katera je značilno, da poleg strokovnega znanja od

---

<sup>79</sup> Preprosta teoretska spoznanja se dvignejo na raven splošnih tehničnih managerskih teoremov. Taki poslovni miti niti ne potrjujejo niti ne zanikajo znanstvenih spoznanj, ker jih preprosto ne potrebujejo. To je oblika paranznanosti, spoznanj, ki držijo toliko bolj, kolikor jim verjamemo in sledimo (glej Kovač B., 1996: 40).

<sup>80</sup> Pri *organskem prilagajanju* gre za organsko rast organizacije, ki raste sama iz sebe z reinvestiranjem dobička v rast obsega ali vsebine delovanja. *Nenačrtovano odzivanje* pa obsega rutinsko delovanje in učenje s poskušanjem. Pri *načrtovanem odzivanju* vsakokratno načrtovanje poteka na podlagi močnih in šibkih znakov (gre za krizno odzivanje). *Sistematično načrtovanje* sestavljajo predračunavanje, dolgoročno načrtovanje, strateško načrtovanje ter *strateški management* (glej Tavčar, 2002: 749-750).

<sup>81</sup> *Strateški management* je pojem, ki zajema vse sestavine poslovne politike, a se izogne samemu izrazu – politika (glej Kralj, 1999: 7). Planiranje je orodje vodenja politike podjetja, saj so v politiki podjetja opredeljeni njegovi trajni ter sprotni smotri in cilji (glej Belak, 1991: 282).

<sup>82</sup> *Planiranje* pomeni zamišljanje rezultata dela in samega delovnega procesa, ki vodi do tega rezultata. Planiranje predstavlja zamišljanje prihodnosti z namenom, da bi vplivali nanjo (glej Rusjan, 2000: 27). Vendar prognoziranje ni planiranje, je le osnova za planiranje (glej Kralj, 1999: 4).

<sup>83</sup> *Znanjsko delo* je po Davisu definirano kot vrsta aktivnosti, pri katerih se uporablja individualno in zunanje znanje z namenom, da se ustvari outpute, ki imajo vsebino informacije (glej Davis v Beers in drugi, 1995: 4).

managerja zahtevajo tudi čut za organizacijsko kulturo. Zato je v kontekst planiranja kot orodja strateškega managementa, ki ga zaznamuje intervencionizem v obliki »ideološke reorientacije« (Buchanan, 1997), mogoče uvrstiti Tysonovo nocijo, ki vidi zvezo med *organizacijsko kulturo*, *strukturo* in *strategijo* organizacije kot medsebojno dopolnjujoč se krožni odnos (glej Tyson v Črnetič, 1998: 515). Kajti za ustrezno delovanje organizacije morajo biti strateški načrti, kultura in interno ravnanje čim bolj usklajeni (glej Peters v Palmer in Hardy, 2000: 130).

Na podlagi pričujočih navedb in načel *novega podjetniškega kolektivizma* (podpogl. 4.2.3.1.) je mogoče postaviti trditev, da je zaradi nove nocije, ki pravi, da »planiranje postaja... usmerjanje, učenje in upravljanje znanja ter spodbujanje« (Kovač B., 2002: 780), zaposlenim v podjetju dana možnost za vplivanje na strategijo. *Učenje*, ki v tem procesu preobrazbe igra ključno vlogo, poleg usmerjanja, upravljanja znanja in spodbujanja, ni več v izključni domeni managerjev, ki bi glede na kulturo v organizaciji snovali in ustrezno prilagajali strategijo, saj *po najboljšem možnem scenariju* vsi zaposleni postanejo potencialni akterji *znanjskega dela* in s tem so-usmerjevalci organizacije. S tem zavračamo enostranske nocije razvoja managementa (npr. v Harrison in drugi, 1993; Woodal in Winstanley, 1998).

#### **4.2.2. Spreminjanje in inoviranje organizacije z vidika organiziranja**

Formalne organizacije se od drugih tipov socialnih aranžmajev ločijo po tem, da so zastavljene tako, da dosegaajo specifične naloge, da so relativno stabilne in opremljene z normami (te so ideološko konsistentne, predstavljajo kompromis med ideologijo in dejavnostjo), da zaradi usmerjajočih misli in razgovorov vodilnih s svojimi sodelavci, napredujejo k določenim ciljem; in da imajo *formalizirano strukturo*, ki določa distribucijo avtoritete, delitev dela in koordinacijo enot (glej Brunsson in Olsen, 1993: 2, 62). Bistvo organizacijske strukture kot edinstvenega sistema izmed vseh organizacijskih delov je, da mora omogočati homogeno in usklajeno delovanje vseh delov organizacije, jih medsebojno povezovati oz. integrirati (glej Drucker v Novak in Sikavica, 1992: 94). Če se vodstvo odloči za spreminjanje (prenovo) organizacijske strukture lahko govorimo o organizacijski inovaciji. Zato organizacija s stališča reform predstavlja zgolj instrument ali sredstvo (glej Brunsson in Olsen, 1993: 2). Organiziranost (ali urejenost) podjetja obsega: *strukturo*<sup>84</sup> (statični vidik

---

Procesi v okviru tega dela so spremenljivi in težko analizabilni, bolj jih zaznamujejo izjeme kot rutina, izvajajo pa jih profesionalci. Ker slednje značilnosti zaznamujejo tudi *delo managerjev* (le-to je visoko spremenljivo) (glej Mintzberg v Beers in drugi, 1995: 4), ga uvrščamo med znanjska dela (Beers in drugi, 1995: 4).

<sup>84</sup> Načela oblikovanja organizacijske strukture so: forma mora ustrezati funkciji; *najpreprostejša organizacijska struktura, ki lahko opravi delo, je* (po Druckerju) *najboljša struktura*; če organizacija želi delovati optimalno s



urejenosti), *sisteme managementa*<sup>85</sup> (instrumente) in *processe* (dinamični vidik urejenosti) (glej Tavčar, 1999: 123). Skratka, da bo organizacija zaživela, je potrebno razvijati predvsem organizacijske procese (Vila, 1999; prim. Mulej, 1994). Na splošno pa *organiziranje*<sup>86</sup> obsega naslednje elemente: grupiranje posameznikov, da izvajajo dodeljene naloge tako, da stopajo v odnose med skupinami, kjer se pretaka avtoriteta (glej Fogarty in drugi, 1991: 719-720).

#### 4.2.2.1. Ključne opredelitve organizacijske strukture in procesov

Organizacijsko strukturo, ki jo lahko definiramo »kot formalni sistem delovnih odnosov, ki hkrati ločuje in združuje delovne naloge« (Hellriegel in drugi v Ilič, 2001: 184), oblikujemo zato, da pridemo do jasne razmejitve odgovornosti in pristojnosti (kdo naj opravlja katero nalogo); in da opredelimo *strukturne značilnosti organizacije*. Te so opredeljene v nadaljevanju pričujočega razdelka. *Specializacija* (ali *diferenciacija*<sup>87</sup> oz. *delitev dela*; op. avt.) je proces ugotovitve določenih nalog in določanja teh nalog posameznikom in skupinam, usposobljenim za njihovo izvajanje. *Standardizacija* je sestavljena iz uniformnih in konsistentnih postopkov, ki jim morajo zaposleni slediti pri opravljanju nalog. *Koordinacija* so formalni in neformalni postopki, ki povezujejo dejavnosti ločenih posameznikov, skupin in oddelkov v organizaciji. *Oblast, pravica odločanja in delovanja*, ki se porazdeljuje v organizaciji glede na stopnjo njene decentralizacije (ibid.). *Centralizacija* je »izražena v zahtevi, da se nekaj dogaja na enem mestu, *decentralizacija*<sup>88</sup> pa, da se ista naloga opravlja na več mestih« (Lipičnik, 1997: 101). »Stopnja centralizacije je odvisna od distribucije moči v organizaciji, ki se ji podrejajo njeni člani. Zato velja pravilo:

---

polnim potencialom, morajo *skrite sposobnosti (capabilities)* ustrezati talentom posameznikov in pozicijam, ki jih zasedajo; reorganizacija sama po sebi redko reši problem; dobra delovna morala, timski napor, realno izmerljivi cilji in dober formalni sistem lahko premagajo pomanjkljivosti v organizacijski strukturi v večini primerov (glej Fogarty in drugi, 1991: 719-720).

<sup>85</sup> Sistemi managementa so instrumenti za obvladovanje organizacije, ki prežemajo dobro delujočo organizacijo, in segajo v dejavnosti vsakega sodelavca (glej Tavčar, 2002: 744). Poznamo sisteme: *za izbiranje ciljev, načrtovanje, nadzorovanje; informacijski sistem; za management osebja; za management gospodarjenja; razvojni sistem organizacije* (ta kot nadrejeni meta-sistem povezuje ostale štiri sisteme) (glej Tavčar, 1999: 123). Njihovo spreminjanje je pogosto vir večje konkurenčnosti (po nekaterih raziskavah gre za dodajanje vrednosti petim odstotkom časa, ki ga podjetja porabljajo za svoje delovanje (glej Tavčar, 2002: 744).

<sup>86</sup> Organiziranje je proces ustvarjanja ustreznih medsebojnih odnosov in razmerij, ki omogočajo izvajanje načrtov (planov) ali na kratko, učinkovito usklajevanje človeških in materialnih virov (glej Možina, 1994b: 525-530). Organiziranost podjetja vsebuje strukturo, sisteme managementa in procese (glej Tavčar, 1999: 123).

<sup>87</sup> Po Johnsu je poleg navedene delitve možno še temeljno ločevanje organizacijskih struktur glede na vertikalno dimenzijo (ta predstavlja osnovo za integracijo) in horizontalno dimenzijo (ta prinaša tehnično delitev dela) (glej Johns v Kovač J., 1996: 620). Podobno tudi Kreitner, Boone in Kurtz (Kovač J., 1996: 620) poudarjajo dve temeljni komponenti: *načelo diferenciacije* (povzroča jo tehnična delitev dela) in *integracije* znotraj organizacijske strukture. Pri tem velja vzročna zveza: večja kot je diferenciacija, težja je integracija (ibid.).

<sup>88</sup> *Decentralizacija* sodi med organizacijske rešitve, ki prispevajo k večji inovativnosti kadrov v organizaciji. Ima tudi omejitve: planiranje, kontrola in ustvarjanje enotne politike podjetja je težje; večja potreba po koordinaciji; *top-management* izgubi del svojih pristojnosti (vprašanje kontrole); premalo je kvalificiranih managerjev (stroški za njihovo usposabljanje); vpliv zunanjih sil (sindikati...) (glej Weihrich in Koontz, 1998: 312).

manjša kot je stopnja centralizacije, večja je raven participacije v organizaciji« (Hage v Hall, 1991: 65, 74). Da bi organizacije v dinamičnem okolju uspešno delovale, morajo decentralizirati tudi svoje superstrukture oz. uvajati procese odpiranja *superstruktur*<sup>89</sup> (če je moč *skoncetrirana* na višjih hierarhičnih ravneh v organizacijah, ki delujejo v dinamičnem okolju, so te praviloma neuspešne) (glej Lawrence in Lorsch v Mesner: 158-159). Zato mora biti moč v takšnih organizacijah zbrana na tistih hierarhičnih ravneh, kjer se rešujejo temeljni kompetitivni problemi, s katerimi se ta srečuje (ibid.). »*Formalizacija* ima pomembne posledice za procese inoviranja in komuniciranja, ker obsega organizacijsko kontrolo nad posameznikom preko pravil in procedur, ki veljajo za različne situacije« (Clegg v Hall, 1991: 63). Pravila opredeljujejo vloge, avtoriteto, komuniciranje, norme in odnose v podjetju. Formalizacija lahko predstavlja oviro za inovativno miselnost in dejavnost organizacije (glej Jaworski in Kohli v Ilič, 2001: 293). *Kompleksnost*<sup>90</sup> lahko razložimo kot celovitost sestavin organizacije, s čimer je mogoče dojeti njihovo medsebojno vplivnost s sinergijskimi učinki (glej Lah, 2002: 39). Druge dimenzijske komponente organizacijskih struktur so: *konfiguracija* (odvisna je od razčlenitve dela in načina koordinacije), *hierarhija*, *profesionalizacija*, *komunikacija*<sup>91</sup>, *mehanizmi motivacije* (glej Welge v Kovač, 1996: 619; prim. Zupan, 2003) ter *kompozicija*<sup>92</sup> (Kajzer, 1998). Čeprav nekaterih izmed v tem pod poglavju navedenih strukturnih značilnosti organizacije ne bomo več podrobneje obravnavali, lahko zaključimo, da imajo vse in ne samo centralizacija, formalizacija in kompleksnost, ki jih izpostavlja Hall, to lastnost, da »kot multidimenzionalni fenomeni razmeroma signifikantno vplivajo na obnašanje članov in na druge strukturne vidike ter procese znotraj organizacije in odnose med organizacijo in okoljem« (glej Hall, 1991: 50-51).

---

<sup>89</sup> Superstrukturo Fombrun definira kot simbolno stran organizacije, ki vključuje razlage kolektivnega življenja, ki so skupne njenim članom (notranje norme, vrednote in implicitne ideologije članov, ki se nato kažejo v različnih kulturnih praksah in ritualih) (glej Fombrun v Mesner-Andolšek, 1995: 47).

<sup>90</sup> Kompleksnost opredeljujejo trije elementi: horizontalna diferenciacija, vertikalna (ali hierarhična) diferenciacija in prostorska disperzija (ibid.: 52). »Kompleksnost govori o vertikalni, horizontalni in prostorski razslojenosti organizacije« (Tajnikar, 1997: 97).

<sup>91</sup> Proces *upravljanja* in *vodenja* se *udejanjajo s sporočili* (informacijami), ki tečejo po informacijskih kanalih organizacijskega sistema. Če sporočila ne izvajamo v skladu z namenom, ga nismo razumeli. Zato ni ustrezne upravljalne akcije, brez nje pa ni (poslo)vodenja organizacijskega sistema (glej Banič, 1999: 20).

<sup>92</sup> Kompozicija ni povečanje nestrukturirane množice delov, temveč je proces sestavljanja delov v celoto; razume pa se jo tudi kot rezultat tega procesa – kompozicija je novoustvarjena celota (glej Kajzer, 1998: 27).

#### 4.2.2.2. Evolucija organizacijskih struktur

Temeljne razlike med modernimi in postmodernimi organizacijami so: kjer so prej bile moderne organizacije z *weberjansko birokracijo*<sup>93</sup> in fordističnim načinom dela rigidne, so postmoderne fleksibilne (glej Clegg, 1994: 110). Na osnovi *razlik med modernimi in postmodernimi organizacijami*<sup>94</sup> je mogoče razvrstiti razvoj različnih organizacijskih struktur od najbolj elementarnih (primitivnih) oblik do najbolj razvitih (kaotično-kompleksno integrativnih). V *managementski literaturi*<sup>95</sup> so največkrat navedene naslednje organizacijske strukture, ki so na tem mestu razvrščene od bolj tradicionalnih k bolj modernim: enostavna, linijska, *funkcijska*<sup>96</sup> struktura, *strojna*<sup>97</sup> in *profesionalna*<sup>98</sup> birokracija; divizijska; matrična (mreža specializiranih oddelkov in birokratizacije strukture); projektna (prve bolj fleksibilne oblike, pojav timov in projektnih managerjev, ki skrbijo za vzpostavljanje horizontalne koordinacije); procesno-horizontalna (nastaja kot posledica reinženiringa); mrežna (dinamična mreža, znotraj- in med- organizacijska omrežja), *adhokracija*<sup>99</sup>; *učeeča se organizacija*<sup>100</sup> (je najrazvitejša oblika, spada med horizontalne organizacije, ki so oblikovane za učenje). Prek podane evolucije organizacijskih struktur je mogoče sklepati o naraščajočem pomenu intelektualnega kapitala (oz. znanja za dodano vrednost) in o novih zahtevah, ki se jim morajo ustrezno prilagoditi odnosi znotraj organizacije (npr. višja stopnja odgovornosti za rezultate dela, avtoriteta sloni na znanju in na t.i. *moči argumentov*, večja avtonomija kot motivator).

---

<sup>93</sup> Maxu Weberu je racionalna in hierarhična avtoriteta v obliki birokracije predstavljala bistvo *moderne* (glej Fukuyama, 2001: 223). Podobno ugotovitev sta podala tudi Merton in Parsons (Kirton, 2001: 175); in sicer, da je cilj birokratske strukture natančnost, zanesljivost in učinkovitost, da birokratska struktura izvaja stalen pritisk na uradnike, naj bodo metodični, preudarni in disciplinirani in da ob tem ostajajo visoko konformni. Te značilnosti so ključne za osebnost *adaptorja* (glej Kirton, 2001: 175).

<sup>94</sup> Prej masovna produkcija, zdaj so v ospredju tržne niše. Prej tehnološki determinizem, zdaj tehnološka izbira nudi mikroelektronsko opremo. Prej je delo bilo diferencirano in brez posebnih sposobnosti, zdaj *visoko diferencirano*, ceni se *multi-sposobnosti*. Delovni odnosi, ki so potekali le lateralno, se zdaj umikajo fragmentiranim oblikam, kot so: pogodbeništvu, *networking* ipd. (glej Clegg, 1994: 110).

<sup>95</sup> Organizacijske strukture, razporejene po avtorjevem mnenju od najmanj do najbolj moderne (oz. razvite), so iz naslednjih virov: Žnidaršič-Kranjc, 1995: 41-52; Novak in Sikavica, 1992: 94-147; Lipičnik, 1997; Ilič, 2001: 185-224; Tajnikar, 1997: 98-104; Dimovski in Penger, 2000; Kavčič, 1991: 186-202; Hall, 1991: 48-108.

<sup>96</sup> Kot vse druge strukture se funkcijska pojavlja tudi dandanes. Primerna je za manjša podjetja ali za večja podjetja v nezahtevnem okolju (glej Žnidaršič-Kranjc, 1995: 41-52).

<sup>97</sup> Strojna birokracija ustreza večjim podjetjem s strojno proizvodnjo, kjer prevladuje rutinsko delo in visoka standardizacija, ki omogočata delo manj talentiranim in manj izobraženim. Zaradi nefleksibilnosti oz. centraliziranosti predstavlja oviro za učinkovito upravljanje rastočega podjetja (glej Tajnikar, 1997: 100-101).

<sup>98</sup> Profesionalna birokracija kombinira standardizacijo, znano iz strojne birokracije, z decentralizacijo. Zaposleni na operativni ravni opravljajo visoko zahtevna specialistična dela, ki so standardizirana (ibid).

<sup>99</sup> Adhokracija je visoko organska strukturna konfiguracija z vzajemnim prilagajanjem kot temeljnim koordinacijskim mehanizmom, stopnja formalizacije vedenja je nizka (glej Mintzberg v Ilič, 2001: 218). Tajnikar v adhokracijsko strukturo uvršča matrično organizacijo podjetja in kolateralno obliko podjetij (npr. notranje podjetništvo) (glej Tajnikar, 1997: 103-104).

<sup>100</sup> Za učeečo se organizacijo so značilni naslednji elementi: *participativna strategija; odprtost informacij; struktura je osnovana na horizontalnih timih; decentralizacija procesa odločanja; opolnomočeni zaposleni; osebni stik; delitev odgovornosti; močna in prilagodljiva organizacijska kultura...* (Dimovski in Penger, 2000).

#### 4.2.2.3. Vpliv organizacijske strukture na ustvarjalnost in inovativnost

Ustvarjalnost in inovativnost vseh zaposlenih naraščata ob pogoju, da *management*<sup>101</sup> organizacijo strukturira po naslednjih predlogih: 1.) spreminjanje mehanske organizacijske strukture v organsko, iz funkcijske v matrično/projektno in mrežno (oz. iz strojne birokracije v *adhokracijo*<sup>102</sup>); 2.) zmanjševanje vmesnih hierarhičnih ravni v organizaciji, tako da se dosedanja organizacijska struktura *splošča*, s čimer se doseže večja *hitrost komunikacij* pri inovativnem reševanju problemov v organizaciji in generiranju idej (omogočeno je *delegiranje* pristojnosti na nižje ravni – bližje avtonomnim posameznikom in projektnim skupinam); 3.) oblikovanje začasnih projektnih skupin za izvajanje inovacijskega procesa pospešuje *fleksibilizacijo organizacijske strukture* (tako je mogoče doseči boljšo izrabo človeških virov in sinergične učinke v smislu izraženih in akumuliranih sposobnosti, talentov in znanja); 4.) zmanjševanje birokratizacije strukture, povezane s standardizacijo sposobnosti, procesa in rezultatov dela ter z rutinsko specializacijo in s centralizacijo odločanja; 5.) poleg pospeševanja odpiranja navzven (npr. prek strateških zvez) tudi odpiranje navznoter (npr. oblikovanje skupinske, matrične, projektne mrežne strukture oz. dinamične mreže, ki je podprta z informacijsko tehnologijo, ki člene povezuje v intrapodjetniško mrežo) (glej Ilič, 2000: 357-358). Za inovativnost in ustvarjalnost je potrebna tudi zadostna stopnja avtonomije organizacijskih poslovnih enot in primerna samo-organiziranost. Oboje se v poslovnem procesu doseže s kombinacijo: *hierarhije* (ni več ukazovalna, ampak usmerjevalna in podporna); *rekurzije* oz. ugovarjanja (le-ta predstavlja možnost za sorazmerno avtonomijo delov, npr. poslovnega sistema in procesa); *črne skrinje* (ki nadrejene razbremenjuje ukvarjanja s podrobnostmi, ki jih poznajo specialisti za sisteme nižjega reda); *uporabe vnaprejšnjih in povratnih zvez* (le-te omogočajo pretok informacij); *regulacije in samoregulacije* (ki omogoča usmerjanje in samoobvladovanje); *standardizacije* (ki omogoča enolično in hitro dojetje informacij); *zanesljivosti partnerjev* (mednje sodijo tudi zaposleni - omogoča manjšanje nadzornega dela); *delitve dela* (po specializaciji); *omrežja avtonomnih enot*<sup>103</sup> (ki omogoča neposredno sodelovanje *črnih skrinj*) (glej Mulej, 1998: 103-104). »Tako celota še vedno ostane celota, ljudje na višjih ravneh niso preobremenjeni, niti ljudem na

<sup>101</sup> Management je glede na turbulentnost podjetniškega okolja bolj ali manj prisiljen k uvajanju organizacijskih inovacij (npr. k spreminjanju organizacijske strukture za krepitev spodbude za inoviranje) (glej Ilič, 2000: 357).

<sup>102</sup> Za *adhokracijo* Ilič ugotavlja, da je najbolj spodbudna za inoviranje, ker kot *organska struktura* predstavlja optimum z vidika *inovativnosti*, *dinamične učinkovitosti* in *uspešnosti organizacije*. Slednja temelji na celovitem obvladovanju kakovosti in vpeljevanju različnih *produktivnih in procesnih inovacij* (glej Ilič, 2000: 357-358).

<sup>103</sup> Ko norme in prakse promovirajo sodelovanje med funkcijami in enotami, je bolj verjetno, da bodo interakcije ustvarile novo organizacijsko znanje, ki bo bolj koristno uporabljeno (glej De Long in Fahey, 1997: 9).

nižjih ravneh ni dana pravica do neodgovornosti in pasivnosti namesto odgovornosti in aktivnosti glede pripadajočih nalog in informacijskih procesov« (Mulej, 1998: 104).

#### **4.2.2.4. Sistemski pristop k pojasnjevanju organizacijskih struktur, usmerjenih k večji inovativnosti**

Lipičnik kot temeljno lastnost organizacijske strukture izpostavlja, da sicer mora biti oblikovana tako, da se izvajalci v njej lahko čim bolj fleksibilno vedejo, a pri tem sama ne sme biti fleksibilna niti spremenljiva. Saj bi njena fleksibilnost zelo otežila ustaljeno izvajanje nalog, ker bi pretrgala ustaljene komunikacijske kanale (glej Lipičnik, 1997: 100-101). Rigidno percepcijo organizacijske strukture, ki je namenjena učinkovitemu delovanju organizacije, pri tem pa sama ne deluje, deloma korigira *kontingenčni (ali situacijski) pristop*<sup>104</sup> z naslednjimi tremi tezami: ni ene same najboljše organizacijske rešitve; niso vse organizacijske metode enako učinkovite; katero strukturo bomo izbrali, je odvisno od okolja (glej Rozman in drugi, 1993: 138; prim. Robbins v Novak in Sikavica, 1992: 80-82). S stališča modela kontingence so variable organizacije v podjetju preveč številne in kompleksne, da bi jih bilo mogoče popolnoma analizirati. Zato je smiselno upoštevati le tiste organizacijske spremenljivke, ki so za oblikovanje organizacije podjetja najpomembnejše. Mednje spadajo: cilji in strategija, institucionalni pogoji, integracijski procesi, trg, razvoj znanosti in tehnike, lokacija, produkti, kadri, velikost, naloge in *tehnologija*<sup>105</sup>. Šele od večšine, sposobnosti in znanja projektantov organizacije podjetja je odvisno, ali bodo za vsako konkretno podjetje prepoznali za organizacijsko strukturo prav tega podjetja tiste najvplivnejše dejavnike (glej Mescon in drugi v Novak in Sikavica, 1992 : 80-82). Razmerja med strukturo, procesi in ljudmi preučuje tudi pristop, ki temelji na *sistemski teoriji*<sup>106</sup>. Ta izpostavlja pomen procesov in njegovih protagonistov. Namreč bistvo vsake organizacije predstavljajo odnosi med ljudmi v njej in okoli nje, glede na to je sistem, ki je aktiven in hkrati zmožen preživetja (*viabilni sistem*<sup>107</sup>), možno opredeliti z nizom medosebnih odnosov, ki tvorijo celoto sistema, hkrati pa posamezniku omogočajo relativno neodvisnost pri

---

<sup>104</sup> Bistvo kontingenčne teorije (*contingency model theory*) izvira iz tega, da različnim situacijam odgovarjajo različne vrste organizacijskih struktur (glej Robbins v Novak in Sikavica, 1992 : 80-82).

<sup>105</sup> »Tehnologija je sistem, ki ga sestavljajo *tehnična sredstva (hardware)*, metode in postopki pri uporabi teh sredstev oz. *programska podpora (software)* in *organizacijska struktura (orgware)*; njegova naloga je, da upravlja in prinaša odločitve, ki zagotavljajo družbeno korist« (Radić v Pregrad in Musil, 2000: 14).

<sup>106</sup> Ključ za sistemsko razmišljanje (*systems thinking*) je holizem oz. anti-redukcionizem, zato je po mnenju njegovih zagovornikov moč organizacije razumeti le na podlagi njihovih medsebojnih odvisnosti (*interdependencies*), diferenciacije, meja znotraj odprtih podsistemov, sinergij (»2+2=5«) ter povezujoče ideologije (*binding ideology*) (glej Brown v Collins, 1998: 145-146).

<sup>107</sup> *Viabilni sistemi* so organizacije, v katerih uspešno potekajo tokovi komunikacij, ki prenašajo informacije oz. prave vplive na pravo mesto ob pravem času. Zato so sposobne preživeti (glej Beer v Mulej, 1998: 104).

zadovoljevanju lastnih interesov znotraj organizacije v teh odnosih. Ta niz (npr. komunikacijskih) odnosov pa tvori strukturo. Od tod izvira redefinicija strukture: struktura je sistem, sestavljen iz specifičnih mehanizmov, ki opredeljujejo odnose med enotami celotne organizacije, ki je zasnovana kot *viabilni sistem*. Zato je za tovrstno strukturo organizacije pomembno, da je ta opredeljena z realno obstoječimi povezavami med njimi in ne s formalnimi, na avtoriteti slonečimi, ki jih poznamo iz klasične organizacijske strukture (glej Mulej, 1996: 90-91). V organizacijski strukturi, kjer so *pravila* namenjena, da gradijo in spodbujajo ekspanzijo in inovacije; je namen pravil, ne da podrobno določajo postopke za obnašanje, temveč da postavijo manjše število parametrov, znotraj katerih je možna velika svoboda delovanja. *Avtonomija*<sup>108</sup> posameznika je v taki organizaciji rezultat discipline (glej Rus in Jerovšek, 1990: 148).

Na spreminjanje organizacijske strukture vpliva tudi ciklično *menjavanje valov njenih članov, interakcija med njimi in pritiski iz okolja*. Načeloma se nove organizacijske strukture kontinuirano pojavljajo na *nenapovedan način*. Vendar pri tem ni nujno, da raznovrstnost vplivov iz dinamičnega okolja povzroča takojšnje spremembe. Saj je vsaka organizacija že po svoji naravi nagnjena k močni interni inertnosti (glej Hall, 1991: 48). Diametralno nasprotje slednjemu inertnemu pogledu na spreminjanje pa predstavlja nocija organizacijske inovacije, kot jo razume Van de Ven. Ta namreč ne obsega le nenačrtovanega in nenapovedanega prilagajanja obstoječih institucionalnih oblik, temveč pomeni tudi namerno *transformacijo* strukture. V tem pogledu je največji strateški problem ustvarjanje take infrastrukture, da bo stimulirala razvoj inovacij (glej Van de Ven v Novak in Sikavica, 1992: 90). Tovrstno idejo, da je preko strateškega managementa oz. inovacijske politike možno oblikovati zaželeno zgradbo v podjetju, poudarja kontingenčni pristop s trditvijo, »da se *struktura zmeraj prilagaja strategiji*<sup>109</sup>« (Weis v Ilič, 2001: 287; prim. Ungson in Trudel, 1998: 159). Vendar pa mora v prvi vrsti biti organizacijska struktura, predvsem pa informacijski sistemi in odnosi znotraj nje, pri implementaciji strategije, kjer gre večinoma za administrativne podaktivnosti, ki mobilizirajo resurse za doseganje ciljev, primerna za učinkovito koordinacijo izpolnjevanja zadanih nalog. Tako kot strategija upošteva strukturo, tudi struktura sledi strategiji. Pri zapolnjevanju manjkajočih členov pa je včasih vloga osebnega vodenja najodločilnejša za doseganje ciljev iz strategije (glej Andrews, 1994: 54).

---

<sup>108</sup> Avtonomija dela govori o tem, v kolikšni meri so zaposleni svobodni, neodvisni in zasebni pri opredeljevanju in izvajanju del (glej Tajnikar, 1997: 97).

<sup>109</sup> Diskurz o strukturi, ki sledi strategiji, poudarja nezdržljivost procesov in strukture. Manager je postavljen pred dilemo: dogodki v zunanjem okolju mu narekujejo, kaj naj podjetje stori, toda lastni organizacijski procesi in strukture omejujejo tisto, kar lahko stori in česa ne. Zato mora razumeti dinamiko okolja in notranjo letargijo (glej Ungson in Trudel, 1998: 159).

Saj današnji čas spreminja vlogo managerja iz pretežno direktivne v bolj participativno; delovanje z vrha nadomešča prečno delovanje v organizaciji in med deli organizacije (glej Price Waterhouse v Tavčar, 1999: 225). Zato sodobne organizacijske strukture postajajo bolj *sploščene*<sup>110</sup>. Upravljalne ravni se zmanjšujejo. Linijski in funkcionalni management se umika novim oblikam vodenja, kot so timski management, projektni, matrični ali pa ponuja managerske pristope, ki so bolj ali manj ločeni od organizacijskih struktur (npr., management s pravili, s cilji, management sprememb). Pri čemer pa velja, da managerski stili vodenja podjetja pomenijo izhodišče za upravljanje ljudi v podjetju (glej Kovač B., 1996: 260-261).

Prevelika stabilnost organizacijske strukture pomeni tudi njeno togost (Tavčar v Kovač J., 1996a: 619). Rigidnosti organizacijske strukture za doseganje večje inovativnosti se je mogoče izogniti prek določene stopnje fleksibilnosti. Smoter organizacijske strukture je ta, da se ravna po »strateških ciljnih podjetja, spreminjanju dejavnikov v okolju (stabilnost in homogenost) in v organizaciji« (Kavčič, 1991: 179). Pomembno je, da člani organizacije že od začetka vedo, da imajo zgradbe v dinamičnih okoljih *omejen rok trajanja*. Zato po mnenju nekaterih managerjev<sup>111</sup> temeljno značilnost najbolj naprednih sodobnih podjetij predstavlja sobivanje različnih organizacijskih struktur znotraj istega podjetja ter vsakodnevno fluktuiranje različnih organizacijskih zgradb. Pri *svobodnih organizacijskih oblikah*<sup>112</sup> (*free-form design*), ki spadajo med *nehierarhične strukture* (le-te so *sploščene (flat)* in *fluidne (fluid)*) (glej Lancourt in Savage, 1994: 2) gre za selitev trenutno neizkoriščenih virov (ljudje, denar, surovine, informacije, tehnologija), predvsem pa razporeditev *prostih zaposlenih* na dela, ki pomenijo ozka grla in kjer se bodo njihove sposobnosti najbolj izrazile (to je optimalen način za izkoriščanje ustvarjalnih sposobnosti posameznikov v organizaciji). To ne pomeni anarhije in odprave normalne organizacije, temveč razvoj dinamičnih metod reševanja

---

<sup>110</sup> *Sploščanje organizacije in opolnomočenje* je se medsebojno povezujeta. Ker s sploščanjem managerji pridobijo več informacij kot bi jih sicer, se njihova informiranost precej razširi. Opolnomočenje, ki implicitno prinaša večjo *diskrecijsko pravico* tudi za odločanje sodelavcev v nehabitualiziranih situacijah, upošteva usmeritve za vodenje prek pooblaščenja iz kontingenčnega pristopa, popravi obvladovanje povečane informacijske kompleksnosti in znatno razbremeni managerje. Saj zaposleni pridobijo nekaj (pred tem tipično) managerjevih pristojnosti. Tako »razdajanje« pooblastil povečuje subjektivni občutek povezanosti vsakega posameznika s podjetjem (pozitivna kohezija) in načeloma pogloblja njegovo pripadnost (organizacijska obveza in lojalnost), po drugi strani pa managerju vsaj kratkoročno – v primerih manjših napak – ponuja alibi za izogibanje prevzemu subjektivne odgovornosti za nastale posledice dejanj, ki so jih storili pooblaščenci.

<sup>111</sup> Iz intervjuja z Janezom Benčino, direktorjem IBM Slovenija (novinar Brane Šalamun, TV Pika, 16.03.2003).

<sup>112</sup> Med glavne štiri *teme*, ki pogojujejo obliko in potek procesov *organizacijske transformacije*, poleg a.) *spodbujanja nehierarhičnih struktur in timskega dela* (npr. pri *Eastman Chemicals*-u organizacijska struktura izgleda kot t.i. *pizza chart*) spadajo še: b.) *redefiniranje poslovanja in osredotočenost k potrošniku*; c.) *voditeljstvo* (npr. v *W.L.Gore* je vodja tisti, ki ima podporo ljudi (t.i. *natural leader*)) in *skupne vrednote* (npr.; d.) *spremenbe v jeziku* (npr. zaposleni so postali člani ali sodelavci, managerji voditelji, svetovalci ali sponzorji, vodje oddelkov partnerji, trenerji ali koordinatorji, itd.) (glej Lancourt in Savage, 1994: 2-7).

pogosto nepredvidljivih okoliščin sodobnega poslovanja (glej Srića, 1999: 182). Ta metoda ima samo eno omejitev: kje bodo managerji našli t.i. proste zaposlene...

Od najvišjih vodilnih se v svobodni organizacijski obliki ne pričakuje, da bodo imeli širši razpon znanja od podrejenih (to je značilno za tradicionalno hierarhijo), temveč da bodo promovirali *hiperarhijo* (*hyperarhy*), v kateri vsakdo komunicira z vsakim na podlagi skupnih standardov (*shared standards*). »V tem novem svetu ima vsakdo *prost dostop do informacij*, ki so bile pred tem dostopne le privilegiranemu razredu v poslovni skupnosti« (Evans in Wurster v Syrett in Lammiman, 1998: 106-107). V tej luči sobivanje struktur pojasnjujejo izhodišča moderne - nove strukture organizacije, ki se sidra v dejstvu, da je okolje postalo tako kompleksno, da se nanj ni več možno odzivati z vedno bolj kompleksno in formalno izdelano organizacijo, temveč obratno: *z enostavno in pregledno organizacijo z močno poudarjenimi neformalnimi lastnostmi*. »Takšna organizacija ne upošteva veliko... pravil, temveč vidi vrednost... v posamezniku, v njegovi avtonomiji, njegovih *intelektualnih potencah* in motivaciji« (Rus in Jerovšek, 1990: 142). Vendar imata formalizacija in inovacija tudi vzajemno pozitiven odnos, če *pravila formalizirajo lekcije* iz preteklosti, zagotavljajo velikopotezne *projekte koordinacije* ali pa če samo osvobajajo posameznike od koncentracije zgolj na rutinski del njihovega dela. Nujno je razlikovanje med tipi pravil za *inovativno ravnanje*, le-tega namreč ne inhibirajo pravila, procedure in formalizacija *per se*, temveč zlasti omejujoča in prisiljujoča pravila (glej Adler in Borys v Palmer in Hardy, 2000: 21). Zato sodobna organizacija posveča največjo pozornost *softwaru* (mehkim dejavnikom), kamor spadajo *stil vodenja*<sup>113</sup>, delovne vrednote, avtonomija posameznika in njegova izobrazba, ne pa trdim dejavnikom. Vendar ima moderna organizacija kljub tej novi paradigmi še vedno svojo formalno strukturo in sistem pravil, vendar zelo enostavno, omeji se le na nekaj *temeljnih vodil*; v nekaterih delih podjetja se celo dogaja, da se tudi tem ne sledi dosledno, če razmere zahtevajo hitrejše ukrepanje, kot ga omogoča formalna struktura (glej Rus in Jerovšek, 1990: 142). Vendar se organizacija podjetja v praksi ne glede na zahteve okolja po hitrih spremembah zaradi čedalje višjih stroškov prilagajanja ter omejenih virov in prostora za delovanje, v celoti prilagaja le postopoma (glej Hari, 1997: 379). Nesposobnost simultanege odreagiranja in spreminjanja celotne organizacije v povezavi z mnogimi drugimi dejavniki je

---

<sup>113</sup> *Stil vodenja* je konsistenten vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja, ko dela z ljudmi, če ga le-ti kot takšnega sprejemajo (sestavljajo ga: način obnašanja vodje, naloge, sprejemljivost v kolektivu). *Model vodenja* pa izhaja iz osnovne ideje, kako je mogoče iz ljudi izvabiti čim boljše delo (Lipičnik, 1997: 122-123).



s *perspektive rasti in njenih meja*<sup>114</sup> izjemoma izrazito benevolentna, saj onemogoča realizacijo nerealnih in podjetju škodljivih »apetitiv« vodilnih.

#### 4.2.2.5. Fleksibilnost in uvajanje novosti v gospodarsko organizacijo

Obstoj inovativne organizacije ne eliminira potrebe po obstoju organizacijske strukture za operativno poslovanje (glej Novak in Sikavica, 1992: 89-90). V praksi skuša management dosegati fleksibilnost z dejavnostmi na številnih področjih. Za našo razpravo je najbolj relevantno področje *inoviranja in podjetništva*, kjer v Streblovem modelu (precej indikativno, op. avt.) prednjači *obvladovanje nasprotnikov* spreminjanja (več o odporih v pogl.7.; op. avt.) prek *spodbujanja inoviranja* (obsega spodbude za inoviranje, komuniciranje in informiranje v obliki dosegljivih sredstev in znanj, zaščito pred tveganji, prožno organizacijo), čemur sledi ustvarjanje bolj *učee se organizacije* (prek snovanja strategije in inovacij »od spodaj« ter prožne mreže specializiranih enot). Za prenos zamisli v izvajanje (je domnevno tudi na Zahodu primerno; op. avt.) ubrati *japonski zgled izboljševanja*, po katerem zadostuje že zavzetost managementa, njegovi obhodi, jasne tehnike, podrobno načrtovanje, samoobvladovanje, nadzorovanje in izboljševanje celotnega procesa in ne le izidov (glej Strebel v Tavčar, 1999: 223). Ta pristop spominja na poskus demistifikacije podjetja kot črne skrinjice, ki se jo usmerja le prek kontrole *inputov* in *outputov*, pri tem pa se kljub redkim povratnim informacijam in individualizmu računa na radikalne inovacije, zanemarija pa se celovitost in postopnost razvoja kakovosti, ki ju preferira npr. *kaizen teian*<sup>115</sup>. S stališča kulture je idealna kombinacija obeh principov: krepitev »mi-jevstva« in glorifikacija šampionov. Vendar simultano spodbujanje en(ak)osti in svobode ni kompatibilno.

Drug nujen pogoj za fleksibilnost predstavlja *informiranost* in (na podjetje omejena; op. avt.) *odprtost vsega podjetja*<sup>116</sup> (zlasti managerjev) (ibid.). Temeljna posledica odprtosti in v inovativnem podjetju je, da »pospešuje ustvarjalno neubogljivost« (Berginc in Krč, 2001: 174). Zato je za osebnost inovatorja za razliko od *tradicionalnega prilagodljivca (adaptor-ja)* »značilno, da manj spoštuje pravilnost pogledov drugih, je bolj odrezav pri prezentaciji svojih idej. Njihova strpnost do organizacije pa je minimalna« (Kirton, 2001: 175). Paradoksalno inovativno podjetje ne ostane pri zgolj deklarativnih zapovedih, temveč ustvarjalnost v obliki

<sup>114</sup> O mejah rasti več v Jelovac (1997; 2000) ter Tajnikar (1997).

<sup>115</sup> *Kaizen teian* je stalno izboljševanje prek predlogov vseh zaposlenih v podjetju. Management igra vlogo »premikajoča se škatle za predloge«, naravnani je na ljudi, skupinsko delo in prilagajanje (glej Vila, 1997: 313).

<sup>116</sup> Dejavnosti za večjo odprtost so: *spoznavanje lastne miselne naravnosti* (prepoznavanje domnev, ki so postale resnice, pristranskosti, odprtost za mnenja drugih, pri čemer dejanja izpričujejo prava načela, zniževanje defenzivnosti, osebnostnih blokad), *spodbujanje ustvarjalnega razmišljanja* (spoznavanje in približevanje skrajnih nasprotij v organizaciji, postavljanje scenarijev alternativne bodočnosti in predvidevanje verjetnosti za njihovo uresničitev, vlada naj ne samo logika, pač pa tudi intuicija) (prir. po Strebel v Tavčar, 1999: 223).

zaželene neubogljivosti (in tolerantnost do nje) institucionalizira prek strateško načrtovane diseminacije te norme po omrežjih različnih organizacijskih kultur (oz. skupin) v podjetju.

Kljub vehementnemu poudarjanju fleksibilnosti kot osrednje lastnosti organizacijske strukture je za izvedbo zamisli in njeno uporabo prikladnejša *mehanicistična struktura*. To pomeni, da je uvajanje organizacijskih sprememb in inovacij lažje v mehanicistični strukturi, v fazi zbiranja zamisli in njihovega razvijanja pa so ustrežnejše *organske strukture*<sup>117</sup> (le-te so bolj fleksibilne, manj formalne, »večje so zmogljivosti za spremembe (inovacije)« (Cowling v Ilič, 2001: 211)). Medtem ko nove proizvode in procese razvijajo in uvajajo zlasti srednje in nižje ravni v podjetju, se *organizacijske spremembe in inovacije* začenjajo v vrhu podjetja. Zato je slednji bolj fleksibilno organiziran, nižje ravni pa manj (glej Rozman in drugi, 1993: 191-192). Torej je za učinkovit spopad z organsko naravo inovacije za inovativno organizacijo nujno, da je »zasnovana na *organski strukturi*« (Novak in Sikavica, 1992: 89). Kajti ljudje v organski strukturi organizacije »delajo tudi nekoliko po svoje - kot to sami hočejo« (Lipičnik v Ilič, 2001: 211). Gre za strukturo, ki se pogosto prilagaja okolju, njeni deli uživajo relativno veliko *avtonomijo*, struktura *nadzora* je mrežna, odnosi med zaposlenimi pa so *nehierarhični* (ibid.), poudarja se *skupinsko delo, odprto komuniciranje* pri reševanju težav in *decentralizirano odločanje z odtekanjem oblasti, odgovornosti in pristojnosti* do zaposlenih z ustrežno ekspertizo za rešitev specifičnih težav (glej Hellriegel in drugi v Ilič, 2001: 211). Njene slabosti so pomanjkanje strukturiranosti in nezmožnost učinkovitega delovanja pri množični proizvodnji blaga, ki zahteva repetitivne naloge in rutino (glej Cowling v Ilič, 2001: 211), saj navedene naloge na najbolj učinkovit način opravlja *mehanicistična struktura* (Rozman in drugi, 1994). Z značilnostmi organske strukture se prepletajo tudi druge značilnosti sodobnih organizacijskih oblik, ki pozitivno vplivajo na sproščanje inovativnosti, te so: sploščenost organizacijskih struktur (delegiranje, opolnomočenje), mreženje (pomen neformalnosti in razvoja dinamičnih interakcij) in povezovanje ter oblikovanje timov in timske strukture, kjer se kaže poudarek na fleksibilnosti in sodelovanju (Dimovski in Penger, 2000; Ilič, 2001). *Paradigma*<sup>118</sup>, ki ji sledi naša razprava, je *skladna z Rozmanovo klasifikacijo, če le-ta predpostavlja*<sup>119</sup>, da večina zaposlenih in ne samo vodstvo z razvojno-raziskovalnimi oddelki na čelu v trenutku, ko je to potrebno,

---

<sup>117</sup> Če spremembe in inovacije ustvarja in uvaja isti oddelek, se mora njegova organizacija spreminjati, prilagajati. Pogosteje pa so oddelki, ki ideje ustvarjajo in razvijajo, drugi kot tisti, ki jih izvajajo. Pogosto se razvijanje zamisli organizira v timih, projektnih skupinah (glej Rozman in drugi, 1993: 191-192).

<sup>118</sup> Znanstvena ali spoznavna paradigma je skupek idej, stališč in mišljenj o nekem pojavu ali predmetu, ki jo v določenem času in prostoru sprejema večina teoretikov in praktikov (glej Kuhn v Sriča, 1999: 18). Paradigme so odraz svetovnega nazora oz. določenega načina občutenja sveta (glej Mink v Collins, 1998: 169).

<sup>119</sup> Taka koncepcija iz teksta Rozmana iz drugih ni razvidna.

oblikuje organsko strukturo, katere integrativna značilnost je omogočanje kritične refleksije in komunikacije. Organska in mehanicistična struktura se morata po našem mnenju *sinergično dopolnjevati* (npr. Fukuyama (2001: 230) govori o koeksistenci mreže in formalne hierarhije, ker ena brez druge sploh ne bi delovali), če hočemo, da bo vsak del organizacije nudil optimalne oz. konstruktivne povratne informacije (pretok idej) o procesu, v katerega je na tak način aktivno vključen.

#### 4.2.3. Spreminjanje in inoviranje organizacije z vidika vodenja

Voditelj prihodnosti mora ljubiti spremembe, biti mora vnet zagovornik vizije in skupnih vrednot, omogočati mora razvijanje strategije, ki mora radikalno potekati od spodaj navzgor (*bottom-up*). Vse funkcije, povezane z osebjem, pa morajo podpirati proizvodnjo (*line*) in ne *vice versa* (glej Peters, 1987: 53). Vodja se mora zavedati, da kakovostna *komunikacija* zagotavlja skupno preživetje, da timsko delo dela čudeže, saj predstavlja seštevek znanja, sposobnosti in strokovnosti posameznih članov tima (Brajša, 1996). Vendar se brez vodjine zavzetosti za spreminjanje nikoli ne more izpeljati korenitega procesa sprememb. Priporočljivo je, da svojo resnost vodja pokaže s tem, da se aktivno udeležuje predpriprav in same izpeljave procesa sprememb. Logika inovativnega *voditeljstva*<sup>120</sup> je namreč preprosta: ni več nedomiselnih, manipulativnih in z rigidnimi pravili obremenjenih pristopov k vodenju, prav zato se je potrebno zavedati, da »vsi nočejo tega, kar želite vi« (glej Essex in Mitchell, 2000: 20-21). Po njunem mnenju je bistvo *inovativnega voditeljstva* (*innovative leadership*), da se zaveda pomena medgeneracijskih razlik (ibid.). Vendar to ni dovolj, voditelj mora upoštevati vrsto drugih kritičnih kulturnih dejavnikov (več o tem v pogl. 6.). Kajti managerji so postavljeni pred zahtevno nalogo, ko morajo biti usposobljeni za integralno obvladovanje kompleksnosti vseh procesov znotraj in zunaj organizacije, kar zahteva različna znanja in mnoge sposobnosti. Brekićeva trditev, da je *globalni management*, ki ga definira kot poldisciplinarno disciplino in večino procesa upravljanja in vodenja organizacije kot procesa, z vidika znanosti in prakse sestavljen iz *različnih znanstvenih disciplin*<sup>121</sup>, med katerimi je tudi *sociologija* (glej Brekić, 1994: 20; Srica, 2000: 238), potrjuje domnevo, da je za obvladovanje kompleksnosti potreben obsežen nabor znanj z različnih področij. Zato je za managerja *izbira med metodami in modeli* za obvladovanje

---

<sup>120</sup> Voditelja napravi karizma, ki izhaja iz vere sodelavcev v vrh podjetja (ta ve, kaj in kam hoče, ostali pa mu sledijo) (glej Kralj, 1999: 158). Karizma je osebnostna privlačnost (Kavčič, 1992) oz. moč (Lipičnik, 1997: 108).

<sup>121</sup> Management pri iskanju odgovorov na vse bolj turbulentno okolje vključuje znanja s področja *sociologije, strateškega managementa, organizacijske kulture, informacijskih znanj* ter s področja *sprememb vrednot in nove vloge posameznika v delovnem procesu* (glej Boškovič, 1995: 340).

kompleksnosti temeljni problem. Snovanje teh modelov pa predstavlja jedro strateškega managementa (glej Tavčar, 1999: 14).

#### 4.2.3.1. Obvladovanje sprememb z uporabo timskega dela

Za uspešno obvladovanje sprememb (oz. zlasti za čim bolj tekoče prehajanje med posameznimi fazami; op. avt.) potrebujemo različna managerska orodja; med najbolj učinkovitimi stili vodenja tako prednjači *timsko vodenje* (Brekić, 1994). Organizacija sprememb in njihovega odraza na ljudi spada med tiste zapletene procese človeškega sodelovanja, ki zahtevajo drznost in visoko stopnjo pripravljenosti na tveganje. Timsko in kooperativno uvajanje sprememb zato zahteva od kadrov fleksibilnost, kreativne spremembe in produktivno reševanje (predvsem sporov, manj pa; op. avt.) konfliktov (ibid). Kajti le tim naj bi bil vedno zmožen povečevati svojo sinergijo, ker globoka medsebojna pre(v)pletenost članov pelje k večji moralni odgovornosti za uspeh pri delu (glej Orsburn in drugi v Možina, 1996: 100). Za vodenje sprememb s pomočjo tima so uporabne predvsem naslednje metode: *kultura vodenja* (cilj nove kulture vodenja je motivirati ljudi, da jim bo delo hobi ali vsaj znosno, če hoče direktor narediti delo bolj zanimivo in zabavno, mora biti realen optimist, toleranten in duhovit, saj humor plemeniti ustvarjalno klimo in zdrav tekmovalni duh), stalno *iskanje alternativnih idej* ter *angažiranje takšnih kadrov*, da bodo sposobni pospešeno povečevati inovativno agresivnost in v skladu s tržnimi potrebami uresničevati cilje (glej Brekić, 1994: 25).

*Timsko delo*<sup>122</sup>, ki v okviru inovativne dejavnosti spada med organske strukture; op. avt.), služi predvsem za *sproščanje potencialov* podjetja, *spodbujanje inovacij* in *iskanje novih spoznanj*. Kar pa zahteva bolj sploščeno hierarhijo (za bolj sproščeno ravnanje zaposlenih) in večanje pristojnosti zaposlenih (kar sovpada z razširitvijo njihovega spektra znanja in s prilagajanjem novim izzivom (glej Kovač J., 1996b: 363-371). Pri premagovanju hierarhičnih ovir je po Kosovem mnenju učinkovita zlasti  *uvedba multidisciplinarnih projektnih timov*<sup>123</sup>, specialnih skupin za tvegane projekte in matričnih organizacijskih struktur (interakcija specialistov s tržnimi in proizvodnimi managerji). Pri tem sta pomembna dva integracijska mehanizma: *intenzivno usposabljanje* in *dolgoročna zaposlitev* (glej Kos, 1996: 125). Lahko bi dodali, da sta slednja pojma v močni medsebojni korelaciji:

---

<sup>122</sup> »Timski način dela je nepogrešljiv takrat, ko pot reševanja, število rešitev in način reševanja problema niso znani« (Lipičnik in Možina, 1993: 76). Značilnosti: daljši čas je v obstoječi obliki, razvije diferenciacijo vlog, skupne vrednote, občutek pripadnosti skupini, direktne interakcijske povezave (Kovač J., 1996b), hitre informacije, reševanje sporov, člani sodelujejo pri oblikovanju ciljev, planiranju, organiziranju (Sriča, 1999).

<sup>123</sup> Sriča pri organiziranju timov vidi naslednje možne inovativne oblike, ki ustvarjajo inovativne rešitve: *task force*, *projektna skupina*, *krožki kakovosti*, *animacijski sestanki*, *agenti-svetovalci* in *managerji*... (Sriča, 1999).

usposabljanje je pogoj za dolgoročno zaposlitev. V interesu podjetja je, da obdrži tiste zaposlene, v katere je na področju njihovega izobraževanja precej investirala. Vendar drži tudi, da je s pojavom poudarjanja t.i. *kratkoročnosti (short-terminism)* (Deal in Kennedy, 2000) in v vnemi hitre povrnitve donosov glede na investicije pozicija zaposlenih glede doživljenjskih zaposlitev vse bolj negotova.

V praksi so managerji za motivacijo delavcev (npr. Volvo) pogosto uporabili ideologijo, vključili so novo vrlino: *timsko participacijo*<sup>124</sup> (ta naj bi vodila k samoaktualizaciji, *demokratizaciji*, dostojanstvu, *zmanjšanju alienacije*, absentizma). Taka *ideologizacija organizacije* ima na videz vrsto prednosti: pomaga pri gradnji legitimnosti podjetja v javnosti, služi kot opora marketinški strategiji (trženje izdelkov), prispeva k pridobivanju bolj izobražene delovne sile, ohranja delovno vnemo in obstoječe kadre (glej Cole, 1982: 176-177; prim. Koestenbaum, 1991: 28-30). Skratka, managerska praksa se, medtem ko poudarja skrb za skupne cilje in kolektivno reševanje problemov v *poslovnih timih*, niti ne izogiba spodbujanju takih *revolucionarnih sprememb* v vodenju, ki skrbijo za metamorfozo »delavcev v kapitaliste« (Marx v Kovač B., 1996: 14) oz. managerje. V tej luči je delitev na dve temeljni področji odločanja v organizaciji, t.j. *v zvezi z ljudmi* in *alokacijo kapitala* (glej Drucker v Fulmer, 1994: 124), po našem mnenju dejansko postala anahronistična, ko so *ljudje postali del kapitala in v nekaterih podjetjih edina vrednost, ki jo premorejo* (Fulmer, 1994; Javornik, 1998a). Ta *idealizirana* nocija egalitarizma ne velja za »usposabljanje širokega kroga zaposlenih« (Svetlik, 2002a: 394), ki jih npr. slovenska podjetja preprosto zanemarjajo; pač pa bolj velja za strokovnjake, vodje in tehnike (ibid.). Zato sklepamo, da se le na nominalni ravni odpravlja antinomija med večino zaposlenih in kapitalom. Zaradi različnih teženj (po uresničitvi tovrstnega *perpetuum mobile*; op. avt.) pa se je mogoče strinjati tudi s Kovačevo oceno, da je »ekonomski liberalizem na podjetniški ravni končal v zanki socialnega inženiringa in managerskega s(am)oupravnega kolektivizma« (Kovač B., 1996: 14).

Vse večje poglobljanje protislovja med nominalnim in realnim lahko po našem prepričanju premosti le kulturno senzibiliziran in moralno neoporečen način vodenja in upravljanja, ki spoštuje dostojanstvo ljudi; in še z mnogimi drugimi vrlinami usklajeno ravnanje vseh ostalih akterjev (Jelovac, 2000), ki bi prek *integrativnega mišljenja*<sup>125</sup> (Kanter,

---

<sup>124</sup> Te ideje poudarjajo razvoj v organizaciji kot *odprtem socio-tehničnem sistemu*. Cilj je bil razvitje majhnih *avtonomnih skupin*; posledično naj bi se *obogatilo delo*, povečanje *posameznikove odgovornosti* in *možnosti za učenje*. Vendar je ta *pristop* upočasnil proces difuzije, vprašljivi so bili stroški in rezultati (glej Cole, 1982: 183).

<sup>125</sup> Nastane v podjetjih, kjer so kulture in strukture tako povezane, da spodbujajo celovito obravnavo problemov (konflikte in izoliranost med enotami se zmanjšuje tako, da se pri odločanju upošteva različna mnenja, vseeno pa

1988) in na morali utemeljene *redefinicije socialnih kompetenc managementa* v smeri večje *demokratizacije*, poskrbel za celovit oz. imanentno raznovrsten *razvoj kadrov in organizacije*.

#### 4.2.3.2. Kompetence managementa pri spreminjanju gospodarske organizacije

Management potrebuje pri soočanju z zunanjimi in notranjimi (npr. rast) izzivi vsaj štiri vrste kompetenc<sup>126</sup>, te so: *strokovna, metodološka, sistemska* ter *socialna*. Slednja je kompetenca posebnih socialnih okoliščin, pri katerih sta v ospredju dva vidika: *razvoj lastne osebnosti kot predpogoj za samostojno in samozavestno delovanje* ter *spodobnost delovanja v skupini, prevzemanje odgovornosti in kot polnoletni človek sodelovati pri razvoju socialnega sistema* (glej Thommen, 1999: 75-76). Med socialne kompetence se prišteva še sposobnost *komuniciranja s sodelavci* (poslušanje predlogov), pogajanja, vodenja (oz. prepričevanja skupine, da mu sledijo; karizma) (glej Svetlik, 2001: 4) ter managerske *veščine*<sup>127</sup>, ki jih obsega sodoben profil direktorja: *odločnost* (ostrost do problemov); *fleksibilnost; kreativnost; vizionarstvo; optimizem; tolerantnost* (glej Brekić, 1994: 26). Zato se med ključne *voditeljske kompetence* za vodenje v 21. stoletju poleg omenjenega komuniciranja uvršča predvsem še »neomajno obvezo managementa učinkovitemu delegiranju kot izrazu zaupanja prek določanja ciljev osebju, za katere pričakujemo, da jih bodo izvršili« (Essex in Mitchell, 1999: 19-20). Pomembno je tudi podrejanje delovne sile *organizacijski kulturi* in poslanstvu; preurejanje posameznih organizacijskih komponent (prek projektov); opravljanje raznovrstnih nalog (*multi-tasking*) ter ohranjanje kontinuitete delovanja; motiviranje ne glede na generacijske bariere in gradnja partnerstev (ibid.). Podobno med najuspešnejša managerska orodja Brekić uvršča še: *stil vodenja*<sup>128</sup>, *delegiranje nalog* in *dela odgovornosti sodelavcem, motiviranje funkcioniranja stila, oblikovanje učinkovitega tima, način sprejemanja odločitev* ter *vodenje sprememb po načelu produktivnega reševanja konfliktov* (glej Brekić, 1994: 26).

---

se zagotavlja isto smer za celotno organizacijo) (Kanter, 1988). Mulej (1998) podobno razume *demokratičnost*, t.j. kot *celovitost* odločanja in dejanj, upoštevanje različnih mnenj in visoko »vplivno« so-odvisnost članov.

<sup>126</sup> »Kompetentnost je sposobnost uporabe znanja v nepredvidljivih situacijah, sposobnost inoviranja in tudi sposobnost prenašanja znanja na druge. *Kompetence* so vezni člen med *znanjem in delom*; posamezniku omogočajo obvladovanje delovnih nalog« (glej Svetlik, 2002b: 103). *Strokovna kompetenca* obsega specifična strokovna znanja za reševanje strokovnih nalog v okviru blagovnih in finančno gospodarskih prodajnih procesov. *Sistemska kompetenca*: z vedno večjo povezanostjo in kompleksnostjo se poveča tudi potreba razumevanja celotnega sistema podjetja in njegovih sprememb v teku časa ter potreba, videti podjetje v večjem sistemskem kontekstu; spoznati vplive okolja na podjetje. *Metodološka kompetenca* obsega poznavanje gospodarsko-ekonomskih metod in inštrumentov, ki se lahko uporabijo ne glede na konkretno nalogo (glej Thommen, 1999: 75-76). Med *metodološke kompetence* nekateri uvrščajo zmožnost upravljanja s časom, zmožnost odločanja (znanje reševanja problemov), komuniciranje (glej Svetlik, 2001: 4).

<sup>127</sup> *Veščin* se naučimo z izvajanjem. *Znanje* se pridobi s študijem ali raziskovanjem (glej Beers in drugi, 1995: 4).

<sup>128</sup> Za vodilne *stile vodenja* pomeni način, kako uresničujejo svoje vloge oz. naloge (glej Kavčič, 1991: 218). Klasifikacija stilov vodenja: *avtokratični* ali *demokratični, usmerjenost na ljudi* ali *na delovne naloge, situacijski stili vodenja, transakcijsko* ali *transformacijsko vodenje* (ibid.: 219-229).

Podane nastavke socialnih in voditeljskih kompetenc bi po našem mnenju morala eksplicitno dopolnjevati še nocija *managerske kredibilnosti* (Kouzes in Posner, 1993) oz. *moralne integritete*, ki jo je mogoče doseči le prek upoštevanja *dolžnosti in odgovornosti*<sup>129</sup> (Jelovac, 2000); in pomen *managerjevega obvladovanja organizacijske kulture* (saj je prav ta tista najvplivnejša komponenta uspešnosti vsakega sodobnega procesa spreminjanja). Gre za kočljivo področje, ki z globalizacijo (in »evropeizacijo« slovenskih) podjetij, pridobiva na pomenu. Zato bi bilo nenazadnje smiselno govoriti tudi o kulturnih in moralnih kompetencah.

Če ne upoštevamo potencialno nepredvidljivih naključij, po našem mnenju velja, da na dejansko kakovost sprejetih odločitev, torej na ustreznost izbire in poprejšnjo presojo, najbolj vpliva stopnja razvitosti kompetenc managementa. V tej luči odličnost sodobnega voditeljstva karakterizira upoštevanje dolžnosti jasne vsebinske opredelitve do številnih krucialnih dilem, med katerimi najdemo *dilemo o načinu vodenja* (ali naj bo transformacijsko ali transakcijsko), *o dovoljeni stopnji kaotičnosti* (kreativnost ali disciplina), *o stilu vodenja* (participativno ali avtokratsko), *o načinu razmišljanja* (na dolgi ali kratki rok), *o vrsti usmerjenosti* (k nalogam ali k socio-emocionalnemu vodenju) ter izbiro med večjo *usmerjenostjo k ljudem ali k produktivnosti* (glej Stewart v Palmer in Hardy, 2000: 255).

#### **4.2.4. Spreminjanje in inoviranje organizacije z vidika nadzora**

Nove zahteve po spreminjanju niso več kvantitativne narave, pač pa kakovostne (obsegajo npr. preseganje kulturnih ovir). Zato mnogi managerji, namesto da bi spreminjali celotno naravo podjetij, na poti v tehnološki prehod ravnajo s strateškimi vprašanji tako, da ustvarjajo nove raziskovalne programe ali razvijajo nove *merilne sisteme*<sup>130</sup> (glej Kos, 1996: 186). Tak pristop ni več uporaben, ker je bistvo sodobne inovativne dejavnosti v opuščanju starih managerskih tehnik merjenja, kontrole in sankcioniranja. A to ne pomeni, da je celoten proces prepuščen spontanemu, inovativno dejavnost je kljub temu potrebno intenzivno usmerjati (ostati mora ciljna dejavnost, le cilji morajo biti tako izoblikovani, da puščajo dovolj maneverskega prostora za morebitne stranpoti) (glej Rus in Jerovšek, 1990: 44). Pri tem je bistvo managerjeve vloge v organizaciji, da previdno kombinira dejavnosti, ki omogočajo in spodbujajo *generiranje idej*, da podpira njihovo difuzijo in pridobivanje (*harvest*) na vrednosti za organizacijo. Zavedati se mora, da *organska narava inovacije* sicer dovoljuje, da

---

<sup>129</sup> *Dolžnost* kategorično narekuje, da je treba vedno, kolikor je mogoče, delovati dobro in konkretnim okoliščinam primerno (glej Jelovac, 2002a: 113). Do moralne odgovornosti pride zaradi lastne volje in čuta za poštenost; gre za zavestno prevzemanje posledic svojih odločitev, obnašanja in delovanja (ibid.: 168, 214).

<sup>130</sup> Npr. merjenje in manageriranje ekonomske vrednosti znanja deloma prispeva k ustvarjanju novih idej, toda zaradi organske narave inovacije, to ne omogoča natančnega *feedback-a* o vplivih ideje na trge (interne in eksterne) (glej Ruggles in Little, 1996: 12).

je nanjo mogoče vplivati in jo do neke mere celo usmerjati, vendar je v celoti ni mogoče podrediti kontroli (glej Ruggles in Little, 1996: 12). Po teh značilnostih lahko sklepamo, da t.i. *organska okolja* kolegov in nadzornikov, ki pozdravljajo nove ideje in pristope, pospešujejo razvoj metod, ki so bolj preproste in funkcionalne (Fogarty in drugi, 1991).

Staro doktrino, da je »pri poslovnih spremembah ključno njihovo merjenje, ki omogoča vsakokratni nadzor nad poslovno politiko in strategijo organizacije ter potrditev ciljev in usmeritev poslovnega razvoja v prihodnosti organizacije« (glej Kovač B., 2002: 798), mora management poskušati nadomestiti z usklajevanjem med nujnim »izvrševanjem kontrole<sup>131</sup> in zagotavljanjem organizacijske obveze (oz. pripadnosti)« (glej Collins, 1998: 26). Kajti bistvo modernega managementa je še vedno v *kontroli*, kljub temu da ta nocija ni v skladu z vrednotami, ki promovirajo osebno svobodo. Vendar po Bendixu (ibid.) nastalo aporijo uspešno razrešuje dejstvo, da je bistvo vsakega dela v sodelovanju, kar pa nedvomno zahteva določeno obvezo od članov organizacije. Potreba po udeleževanju te obveze se naj bi namreč nahajala znotraj širšega sistema kontrole, ki je načeloma v koliziji z obvezo (Anthony v ibid.), predvsem pa s pripadnostjo oz. z lojalnostjo. Vendar ju managerji kljub absurdnosti takega početja skušajo spodbujati. Pri tem najpogosteje uporabljajo *ideologijo*, ki pa že v svojih temeljih predstavlja »nasilno dejanje za duha in telo« (Terkel v Collins, 1998: 24).

Walton zavrača združevanje kontrole in obveze; po njegovem mnenju lahko podjetje izvaja bodisi *kontrolno* ali pa *strategijo organizacijske obveze*<sup>132</sup> (*commitment strategy*). Saj v trenutku, ko se hierarhija splošči in statusne razlike tudi zaradi povečane promocije *osebnega razvoja* postanejo minimalne, *nadzor* prične temeljiti na skupnih ciljih in le strokovno znanje, ne pa formalna pozicija, določata stopnjo vpliva (glej Walton, 1997: 341-342).

Bradach in Eccles sta na področju vzpostavljanja nadzora šla še dlje od Waltonove obveze, ki v skladu s *Stawovo opredelitvijo zaupanje*<sup>133</sup> zajame zgolj implicitno, ponudila sta namreč pristop, ki namesto *avtoritete* (pojavlja se v hierarhijah) in *cene* (iz trgov) izpostavlja *zaupanje*<sup>134</sup> (v mrežah) kot tisti najboljši, zagotovo pa najcenejši, mehanizem kontrole (glej

---

<sup>131</sup> Kontroliranje pokaže, če je potrebno postaviti nove spremenjene cilje, izdelati nove plane, spremeniti organizacijsko strukturo, izpopolniti znanje ljudi ali dobiti nove sodelavce. Bistveno za kontroliranje je dobiti povratne informacije, ki podajajo točno sliko dejanskega stanja (glej Kralj, 1999: 13-19).

<sup>132</sup> Pristop na podlagi organizacijske obveze je znatno zahtevnejši in celovitejši od kontrolnega, saj zagovarja širši obseg delovnih nalog (*broader jobs*), kombinira planiranje z implementacijo, vključuje pa tudi nadgradnjo operativnega delovanja in ne le njihovo ohranjanje (Walton, 1997).

<sup>133</sup> Organizacijska obveza obsega osebno prepričanje, vključevanje v odločanje, motivacijo in identifikacijo s podjetjem (Porter, Steers, Boulian); je stanje duha, ki ovira spreminjanje obnašanja, saj zavezuje posameznika k vedenjskim dejanjem (Kiesler); je lepilo, ki drži posameznike na skupni liniji obnašanja, usmerja tiste psihološke sile, ki vežejo posameznika k ukrepanju, kot tudi tiste, ki otežujejo spremembo (Staw, 1982: 101-102).

<sup>134</sup> Z zaupanjem implicitno predpostavljamo, da bo verjetnost, da bo oseba storila neko akcijo, ki bo za nas koristna ali vsaj ne škodljiva v tolikšni meri, da ne bi razmislili o nadaljnjem sodelovanju z njo (glej Gambetta v



Bradach in Eccles, 1989: 104-105). Saj je zaupanje taka vrsta pričakovanja, ki ublaži strah pred oportunizmom partnerja v transakciji (glej Gambetta v ibid.) in akterjem transakcij nalaga dobršno mero odgovornosti.

Alternativo podanim komplementarnim tezam Waltona in Collinsa še vedno predstavlja t.i. staromodna onnipotentna *kontrolna kultura*, ki temelji izključno na kontroli. Ljudje se v njej sicer počutijo varne, vendar pogosto onemogočene (tvegati v taki kulturi ni razumno), kljub vsemu pa so ponosni na organizacijsko zgodovino in pretekle uspehe (glej Peters v Palmer in Handy, 2000: 131). Vodstveno-nadzorni sistemi v takih podjetjih temeljijo na formaliziranih postopkih, staromodni organizacijski sestavi in mehanizmih programiranja ljudi za delo v skladu z ustaljenimi postopki (to je značilno za čiste birokracije) (glej Hammer in Champy, 1995: 23). Prav v luči predstavljenih pristopov se kaže pomembna *vloga vodilnih*<sup>135</sup>: da *vrednote* (med njimi smo izpostavili zaupanje; op. avt.), ki nastajajo na strukturalno ugodni osnovi, gojijo, oblikujejo in nanje vplivajo. Temeljni pogoj za tovrstno krepitev vrednostnega sistema kot regulatorja organizacijskega obnašanja pa je seveda uspešnost podjetja (glej Rus in Jerovšek, 1990: 148). Vzpostavljane nadzora prek zaupanja za razliko od navedenega kontrolnega in komplementarnih pristopov potrjuje vlogo kredibilnosti in osebne integritete v okviru nocije ključnih kompetenc sodobnega voditelja in transakcij v podjetju nasploh. Ob vseh prednostih pa ima zaupanje še to lastnost, da neposredno povečuje socialni kapital.

## 5. MANAGERSKI PRIJEMI V LUČI ANALITIČNIH PRISTOPOV

Pri *managementu podjetniškega spreminjanja*<sup>136</sup> je organizacijska *sprememba* (oz. *inovacija*) najbolj izpostavljena kot torišče za nadaljnje upravljanje in vodenje. Podjetništvo in inovacija sta namreč nerazdružljiva pojma, saj samo srž podjetništva predstavlja *proces inoviranja*<sup>137</sup> (glej Schumpeter v Pšeničny, 2000: 264). S tem je podjetnik dandanes inovativen človek, ki ustvarjalno upravlja inovacije v najširšem pomenu besede. Uporablja

---

Bradach in Eccles, 1989: 104-105). Arrow zaupanje vidi kot lubrikanta socialnega sistema, ki je izjemno učinkovit, ker ljudi obvaruje pred veliko težavami (glej Arrow v Bradach in Eccles, 1989: 104-105).

<sup>135</sup> Pfeffer in Salancik sta ugotovila, da naj bi voditeljstvo oz. vpliv in pomen vloge vodje obsegal okrog 10 odstotkov organizacijske performance. Ob fiksni tehnologiji, tržni strukturi in finančnih trgih, to prinaša znatne konkurenčne prednosti (glej Pfeffer in Salancik v Rus, 1999: 89-90).

<sup>136</sup> Kovač navaja tri načine manageriranja podjetij: *krizni management, management poslovnega zasuka, management podjetniškega spreminjanja* (Kovač B., 1996).

<sup>137</sup> Podjetnika najdemo kot *inovatorja različnih poslovnih procesov* v podjetju, kot iskalca in povezovalca poslovnih prvin in tržnih priložnosti (glej Pšeničny, 2000: 265). Z inoviranjem, ki po Schumpetru, ki se je osredotočil na organizacijski vidik spreminjanja, pomeni novo kombinacijo metod produkcije (glej Nelson in Winter, 1982: 277), »se podjetniki prilagajajo spremembam v okolju in postajajo bolj konkurenčni. Kreativnost vodi k invenciji in pomeni porajanje novih, originalnih idej ter odkrivanje načina njihove realizacije v teorijah, modelih, dejanjih, izdelkih...« (Plut in Plut, 1995: 20).

invencije, potencialne inovacije in za posnemanje dostopne inovacije ter še vedno dobre dele dane rutine, da iz njihove *sinergije* ustvarja inovacije (glej Rebernik in Sedevčič, 1994: 181-184). Torej je podjetništvo »ključno gibalno poslovnih sprememb in razvoja organizacije« (Kovač B., 2002: 780) oz. je podjetnik »centralna figura uspešne tehnološke inovacije« (Roberts v Novak in Sikavica, 1992: 89). *Management podjetniških sprememb*, v okviru katerega smo podjetništvo izenačili z inovativnostjo, sestavljajo: *strateški management* (predstavljen je v pogl. 4.2.1.1.; op. avt.), *podjetniška kreativnost* (pogl. 5.), *manageriranje sprememb* (pogl. 6.), *poslovna kultura* (pogl. 6.) in *produktivnost, učeča se organizacija*<sup>138</sup> (pogl. 4.2.2.2.) in *transakcijsko vodenje* (pogl. 6.5.) (glej Kovač B., 1996: 87).

Zaradi navedenih elementov je *management podjetniških sprememb* najbližje smernicam *organizacijskega razvoja* (op. avt.). Poleg tega imajo različni managerski prijemi zaradi enačbe: dobiček je dohodek minus stroški, skupni imenovalec, da so zvedljivi na racionalizacijo stroškov in povečanje vrednosti proizvodov (ibid.:88). Sodeč po tej nociji se *pristopi* in vsebinski poudarki med seboj bistveno ne razlikujejo. Praksa pač enkrat preferira uporabo določene managerske tehnike, drugič manj, logika te »igre« pa ostaja venomer enaka: zahvaljujoč ustreznemu razvoju preživeti na trgu.

## 5.1. Vloga vodilnih pri spreminjanju gospodarske organizacije

Pozitivna plat *poslovne kulture podjetja*<sup>139</sup> (ali *poslovne mitologije* kot sistema verovanj v lastno podjetje, njegovo organizacijo, proizvode, trg, poslovne partnerje) je razumevanje poslovnih vrednot v podjetju, ki vplivajo na obnašanje posameznikov v podjetniški organizaciji, negativna pa, da vodilni poslovne vrednote gradijo na individualističen in nekooperativen način (glej Kovač B., 1996: 41). Na tej osnovi se managerje lahko deli na: *podjetniške* (so nosilci podjetniških strategij, a ne uporabljajo *podjetniške kulture*<sup>140</sup>) ter *transformacijske* in *transakcijske managerje* (pooblastila prenašajo na podrejene in jih spodbujajo k samostojnim podjetniškim projektom) (ibid.; prim. Mulej,

<sup>138</sup> Preusmeritev na *učečo se organizacijo* je naslednji logični korak za vse organizacije, ker se *ljudje v njej razvijajo* (večja motivacija; fleksibilnost in kreativnost zaposlenih; izboljšana družbena interakcija), ker *timi in skupine delajo bolje* (delitev znanja, medsebojna odvisnost), ker imajo *organizacije korist* (rušenje tradicionalnih komunikacijskih barier, informacijski resursi, *inovativnost* in *kreativnost*) (glej Senge v Raos, 2002: 175).

<sup>139</sup> Organizacijska kultura je fenomen, povezan s *konstrukcijo realnosti*, ki dopušča njenim članom, da vidijo in razumejo določene dogodke (*events*), dejanja (*actions*), predmete (*objects*), izražanja (*utterances*) in celotne situacije, vključujoč njihovo lastno obnašanje, na sprejemljiv način, ki je razsoden (*sensible*) in tehten (*meaningful*) (glej Lundberg v Waring, 1998: 70). »Organizacijska kultura se nanaša na temeljne vrednote in prepričanja članov organizacije, v skladu s katerimi določajo tudi vedenjske norme oziroma vedenje posameznikov« (Scarpello in Ledvinka v Svetlik, 1998: 169).

<sup>140</sup> *Močna podjetniška kultura*, ki korenini v tržni filozofiji managementa, skrbi za to, da oskrbijo ljudi s tistim, kar resnično hočejo, namesto, da bi jih v to »prepričevali« inženirji (glej Kos, 1996: 26).

1994). S tem v skladu se na področju vloge managementa kot najznačilnejšo spremembo opisuje - prehod od hierarhične k horizontalni organizaciji: gre za *obrnitev piramidalne organizacije*, kjer na vrhu klasične hierarhije ni več vodja, ki je imel ideje, te pa so uresničevali vsi pod njim, zdaj so najpomembnejši tisti zaposleni, ki so na *frontni črti* (glej Peters v Kavčič, 1991: 212).

Resda so ti najpomembnejši, vendar tako kot naši razpravi je tudi vsem managementskim pristopom skupno prepričanje, da »levji delež preskoka ter delovanja podjetij nosi management, ki mora... obvladati sposobnost spreminjanja in delovati kot *agent za spremembe*« (Kajzer, 1998: 52). V zadanem okviru pa so njegove naloge vezane na širok spekter vlog, ki vključujejo tako posameznika z idejami kot tudi managerja, ki sponzorira in vodi nove *iniciative in programe*<sup>141</sup>. Vsem vlogam je skupno, da je agent sprememb predan in obvezan k prevzemanju subjektivne odgovornosti za realizacijo ustreznih ukrepov (glej Floyd, 2002: 9; Paton in McCalman, 2000: 49-50). Glede na sestavo skupine je *inovator* ali *adaptor*. Pri vlogi vodje celo velja pravilo, nasprotno tradicionalnim domnevam: »če je skupina inovativna, bo agent sprememb *adaptor* - in *vice versa*« (Kirton, 2001: 177-179).

## 5.2. Spreminjanje gospodarske organizacije z uporabo sodobnih managerskih orodij

Pogoji sodobnega poslovanja zahtevajo uporabo *orodij*<sup>142</sup> za povečevanje konkurenčne sposobnosti. Posledica njihove uporabe je *uničeno socialno vlakno* (kulturalna kohezija), ki je nastajalo skozi življenje zaposlenih pri delu (Deal in Kennedy, 2000). Managerske pobude v takih kulturah so obsojene na neuspeh, a ne zato, ker bi bile slabo opredeljene, temveč zaradi novonastale *kulture*, zaznamovane s spoznavnimi razlikami in fragmentarnimi skupinami zaposlenih, ki bodo *a priori* ovirale implementacijo (ibid.: 62). Na organizacijski ravni opisano povzročajo metode trdega spreminjanja (*reinženiring*<sup>143</sup>), pri katerih so se »preveč opirali le na inoviranje informacijske tehnike in tehnologije« (Kajzer, 1998: 50-51), pozabili pa so, da je reinženiring s tem, ko se je osredotočil na procese, *pozabil na ljudi* (glej Tavčar,

---

<sup>141</sup> *Iniciative* na področju znanja so uradni programi, ki so eksplicitno zasnovani v okviru organizacije zato, da se poveča učinkovitost manageriranja znanja. Uspešne (oz. *preverjene*; op. avt.) iniciative se pogosto absorbira v organizacijo na tak način, da postanejo (redne; op. avt.) *prakse*, ki se jih uveljavlja skozi organizacijske norme. *Prakse* predstavljajo tiste nespremenjene (ali enake) vrste aktivnosti, ki se jih posamezniki lotevajo zato, ker to predstavlja običajen način opravljanja njihovega dela (glej Ruggles in Little, 1996: 5).

<sup>142</sup> *Downsizing* je požagal jedro mnogih podjetij in izničil zaupanje med zaposlenimi. *Outsourcing* je pomagal podjetjem, da so se osredotočila na lastne jedrne kapacitete na račun interne *kulturne kohezije*. *Merger-ji* (združitev podjetij) so skupaj vrgli raznovrstne skupine tujcev; management je o tem, kako se bodo med seboj ujeli, malo ali skoraj nič razmišljal (glej Deal in Kennedy, 2000: 63-88).

<sup>143</sup> V praksi se je v ZDA 70 odstotkov poskusov z reinženiringom končalo neuspešno (glej Tavčar, 2002: 758). Isti odstotek neuspeha za vse vrste programov spreminjanja navaja Floyd, nadaljnjih 20 odstotkov pa naj ne bi prineslo predvidenih pričakovanj, ki jih imajo sponzorji sprememb (glej Floyd, 2002: 41).

2002: 758). Zato je po mnenju kritikov kljub temu, da so podjetja po njem sicer delovala bolj ekonomično in racionalno (v veliko primerih so propadla, ker so jih zapuščali najboljši sodelavci, ostali pa so bili demoralizirani), le *prenovljen taylorizem v svoji najskrajnejši obliki* (ibid.). Tudi Pagon ugotavlja, da so managerji v slovenskih podjetjih preveč pod vplivom modnih muh (npr. reinženiringa), premalo pa vedo o delu z ljudmi v lastni organizaciji, o motiviranju in delitvi moči, zaradi česar delavce raje *motivirajo s strahom* pred izgubo delovnega mesta, pri tem pa pozabljajo, da stroj, ki poganja podjetje, ne bo deloval, če ga »ne bo *podžigalo navdušenje zaposlenih*« (glej Pagon, 2000: 367). Stark je glede *reinženiringa* prepričan, da če managerji oznanijo njegovo uporabo, najmanj 80 odstotkov zaposlenih ne bo sodelovalo. Nasprotno pa edino *inovacija* prinaša pozitivno sporočilo. Saj naj bi z oznanilom, da so se odločili za inovacije, zagotovo pridobili njihovo *entuziastično podporo* (Stark, 2000). Tako pričakovanje je brez ustrezne podpore *managementa kadrovskih virov* in internega marketinga nerealno, ker »vmes poseže« kultura, ki - delujoč po načelih inercije - poskrbi za distorzije v izvrševanju prvotnega koncepta; kar ob stalnem pojavljanju institucionalizira iracionalno skepso do vseh inovacij in sprememb. Zaposleni se zato raje izogibajo kakršnimkoli spremembam svoje vsakodnevne rutine, kot pa da bi jih altruistično - zaradi t.i. višjih ciljev in viabilnosti - podpirali.

Praksa je po Kajzerju pokazala, da so *najuspešnejša tista podjetja*<sup>144</sup>, ki so se temeljito prestrukturirala, ki so najprej inovirala *managerski proces* (radikalno inoviranje procesa in sistema managementa), kateremu so šele nato sledile inovacije ostalih sistemov (npr. temeljnega in informacijskega) (glej Kajzer, 1998: 49-50). Saj podjetja zgolj informacijska tehnologija ne more privedi do uspeha, če se informatizacija *izčrpava v avtomatiziranju obstoječega nereda*, težave so kvečjemu še večje (ibid.: 51). Kajti tempo in uspešnost poslovnih inovacij, ki so povezane z informacijsko tehnologijo, sta odvisna zlasti od ljudi (sposobnosti vodij; op.avt.) in ne od tehnologije (glej Keen, 1991:119). Ta bo namreč »implementirana le do stopnje kot jo bo dopuščala *kultura*<sup>145</sup>« (De Long in Fahey, 1997: 2).

### 5.3. Inovativnost in inoviranje upravljanja

*Inovacijski management se ukvarja z nečim, kar še ne obstaja*<sup>146</sup>, in s pogoji za nastanek le tega (glej Mulej, 1997: 147). V tej luči je tudi »*inovacijski management* ali

---

<sup>144</sup> To naj bi pokazale raziskave Druckerja, Kanterjeve, Petersa in Watermana (glej Kajzer, 1998: 49-50).

<sup>145</sup> Npr. uporaba programa *Lotus Notes* je v nekem podjetju propadla zaradi rigidne hierarhije ter tekmovalne in individualistične kulture (glej De Long in Fahey, 1997: 2).

<sup>146</sup> *Inovacijski management* pomeni, da podjetja vodijo celovito politiko iskanja inovacij; pomeni tudi razumno usklajevanje sprememb, obvladovanje procesov in metod, ki so za to potrebne, sprejemanje *posledic vnašanja*

*management inoviranja* (invencijsko-inovacijskih procesov) in *inovacij* (invencij, inovacij) je tudi sam *predmet inoviranja* in uporabe *ustvarjalnosti* in *sistemskega razmišljanja*« (Mulej, 1994: 29). Upravljanje inovacij je vezano na nastajanje tehnoloških inovacij, kar ni enako inoviranju upravljanja, saj slednje obravnava (pred)pogoje za nastanek tehnoloških inovacij (ibid.). Skratka, zato ker je *organizacija živ organizem*, je potrebno razvijati tudi *organizacijske procese, ki vodijo do inovacij*<sup>147</sup>; in ne le statično tvorbo organizacije (strukturo, politiko, pravila) (Vila, 1999; Mulej, 1994). Inovacijski management se zato v svojih temeljih postavi v položaj, kjer dopušča spreminjati prav vse, z enim samim namenom: *omogočiti novemu znanju priložnost uporabe* in njegovo moč opaziti v obliki mnogostranskih koristi. Saj je znanje o tem, kako nastajajo izdelki in storitve, znanje o procesih, organizaciji in vodenju, bolj pomembno od samih storitev in izdelkov (glej Amidon v Kokol, 2003: 227). Iz tega izhaja povezanost: »bolj kot je poslovni sistem sposoben *nadgrajevati svoje lastne sposobnosti*, več priložnosti dobi *ideja*, da postane *inovacija*<sup>148</sup>« (ibid.).

Izhodišča za inoviranje upravljanja so: *upravljalске inovacije* (so najpomembnejše, ker omogočajo, da nastajajo druge vrste inovacij, in so pogoj za »tehnične inovacije« (Mulej, 1996: 39)); *tehnično-tehnološke inovacije* (so bistvene, ker iz njih še najlažje nastajajo programske inovacije); *programske inovacije* (pomenijo nov uspešen poslovni predmet in s tem nadaljnjo možnost za razvoj); *organizacijske inovacije* (za posamično podjetje ali za drugo organizacijo so pogostejše vir novih pocenitev kot novih poslovnih predmetov, obenem predstavljajo možnost za ustvarjalno aktiviranje vseh članov podjetja in s tem bistven pripomoček za poslovni uspeh in *inovativno usmerjeno miselnost*, posledice organizacijskih inovacij so enako pomembne kot tehnično-tehnološke inovacije); *metodijske*<sup>149</sup> *inovacije* (podpirajo uveljavljanje upravljalških inovacij in ustvarjanje ostalih treh vrst inovacij) (glej Mulej 1994: 2; Mulej, 1997: 146-147). Netehnološke inovacije se nanašajo na inoviranje upravljanja, zato so v inovacijskih procesih zastopane enakovredno kot tehnološke inovacije.

---

*inovacij* v podjetje (v obliki posodabljanja proizvodnega obrata,  *uvedbe novih metod*, doseganja *novih odnosov pri delu* ali *dviganja znanja* in kvalifikacij) (glej Miede v Mulej, 1997: 145).

<sup>147</sup> *Inovacija* je zmnožek invencije, podjetnosti, celovitosti, vodenja, kulture, sodelavcev, odjemalcev, objektivnih pogojev; je dosežek procesa inoviranja (od zamisli, invencij, potencialnih inovacij do inovacij) (glej Mulej, 1997: 147-148); je sposobnost organizacijskega prilagajanja zahtevam, ciljem in nalogam poslovanja (glej Brekić, 1994: 29). Zmotno se pojem inovacije pogostokrat razume kot inoviranje proizvodnje (kot razvoj novega ali izboljšanje obstoječega izdelka, storitve). Od te oblike inovacije je pomembnejša *procesna inovacija, izboljšanje procesa*, na katerem temelji proizvodnja določenega izdelka, storitve (glej Srića, 1999: 44).

<sup>148</sup> Stopnja inovativnosti se pokaže kot merilo za fleksibilen, konkurenčen in ustvarjalen poslovni sistem (glej Kokol, 2003: 227). Kaže se v transferu znanj in izkušenj, ki jih pogosto prevzemajo v managementu (tudi prek *benchmarkinga*). V tem primeru gre za t.i. *netehnološke* ali *administrativne inovacije* (Mulej, 1997; Kokol, 2003).

<sup>149</sup> Namesto pojma *metodijske inovacije*, ki ga uporablja Mulej, bi bilo po našem mnenju v primeru upravljalških (netehnoloških) inovacij bolje govoriti o inovacijah metod na splošni organizacijski in kulturni ravni, v primeru konkretnih tehnoloških inovacij pa o inovacijah metod na proizvodno-operativni ravni.

Saj vsebinsko zajemajo spreminjanje organizacijske strukture in procesov v administrativnih procesih; upravljalne inovacije sodijo po pomembnosti najvišje, ker je od njih odvisno, ali se bodo druge inovacije sploh pojavile (glej Mulej, 1997: 177-178; prim. Mulej v Kokol, 2003: 227). Upravljalna inovacija oz. inoviranje managementa vpliva na način vodenja (*stil*), le-ta se mora ustrezno spremeniti, če je to potrebno, da bi tako nastali pogoji in okoliščine za inovacijski management (glej Mulej, 1997: 145-146). *Za inovacijo stila managementa* po Muleju zadostuje že, da management kot skupina nadrejenih: *prizna, da ne gre več za znanja o istem delu, ampak za različna znanja, ki se medsebojno dopolnjujejo* (nadrejeni ne znajo več vsega, kar vedo vsi podrejeni skupaj, in tudi niso več bolj ustvarjalni, kot vsi podrejeni skupaj); *usklajuje delo ljudi z različnimi znanji v sinergijsko celoto* (zato se obnaša glede na svojo oceno okoliščin včasih bolj *poveljevalno*, drugič bolj *sodelovalno* in *podporno*, včasih *pooblašča* manj, včasih bolj); *ne aktivira le telesnih in rutinskih miselnih sposobnosti podrejenih, ampak tudi ali predvsem njihove ustvarjalne sposobnosti* (glej Mulej, 1997: 178-179). Dokaz, da sprememba stila managementa resnično igra osrednjo vlogo, med modeli najbolj eklatantno podaja *model sprememb Balogunove in Hope-Haileyeve*<sup>150</sup>, kjer se prenova vsakega procesa prične v vodstvenem jedru, pri tem pa niti malenkosti niso zunaj nadzora vodij (glej Balogun in Hope-Hailey v Floyd, 2002: 49).

### 5.3.1. Pojem inovacije

Tvorno povečevanje posameznikove ali skupinske ustvarjalnosti in povezava le-te z ustrežno organizacijsko kulturo (praviloma; op. avt.) daje *inovacije* (glej Kao v Berginc in Krč, 2001: 169). Podobno velja tudi, da usklajevanje iniciativ posameznikov *ob podpori kulture*<sup>151</sup> zagotavlja trajen uspeh (Allen, 2001). Inovacija namreč zahteva organizacijsko podporo za sproščanje kreativnosti in udejanjanje vizije (glej Kahn v Hall, 1991: 15). V nasprotnem primeru gre le za *invencije*, saj velja, da šele če se invencije »gospodarsko« uporabijo, gre za *inovacije*<sup>152</sup> (op. avt.). Prvega med enakimi predpogoji za kakršnokoli inovativnost v podjetju pa predstavljata *ustvarjalnost človeka* (Mulej, 1997) oz. *podjetniška gonilna moč (spirit)*, ki producira inovacije (Kanter, 1988). Ta je povezana s posebnim,

---

<sup>150</sup> V modelu spreminjanja, poimenovanem Kalejdoskop sprememb, je postavljena domneva, da je »kaj-spreminjati« (*what*) predhodno definiran, zato je pri definiranju »kako-spreminjati« (*how*) potrebno upoštevati dve perspektivi: *kontekst spreminjanja* (sestavljajo ga: čas, obseg oz. področje, pripravljenost, moč, ohranjanje, uniformnost, skrite sposobnosti, zmožnost) ter *različne izbire spreminjanja* (pot, stil spreminjanja, začetna točka, tarča, vloge spreminjanja in usmerjevalci spreminjanja) (glej Balogun in Hope-Hailey v Floyd, 2002: 49).

<sup>151</sup> Kultura določa uspeh iniciative (Allen, 2001).

<sup>152</sup> »Invencija je vsakršno ustvarjalno spoznanje, rešitev, zamisel ali dosežek. Inovacija pa je prva uporaba znanosti in tehnologije v gospodarske namene« (glej Pretnar, 1995: 7).

*integrativnim načinom reševanja problemov*<sup>153</sup>, pri katerem gre za: *pripravljenost iti naprej od utrjenih modrosti; kombiniranje idej iz nepovezanih virov; pozdraviti spremembo kot priložnost za testiranje mejnih sposobnosti podjetja* (ibid.). Inovativnost je mišljena kot generiranje novih idej prek kreacije ali pa rekombinacije znanja, saj je inovacija v 90-tih odstotkih sestavljena iz učenja; celoten inovacijski proces pa je le *serija ciklov učenja* (Stark, 2000). Pogoji, ki omogočajo sinergije *organizacijskega učenja*<sup>154</sup> so povezani z orientacijo vizije, avtonomijo, fleksibilnostjo in sposobnostjo za vodenje dialoga pri predaji temeljnih usmeritev iz vizije (glej Thommen, 1998: 198). Brez z učenjem pogojene ustvarjalnosti praviloma ni temeljev za inovacije. Le-ta namreč pomeni vsako v organizaciji uporabljivo novost, ki prinaša večjo učinkovitost in uspešnost; pri čemer je ustvarjalnost intrizična lastnost kadrov, le-ti pa so najpomembnejši dejavnik organizacijske kulture (Srica, 2000; Mulej, 1997; Zangwill, 1993).

### **5.3.2. Vloga managerjev pri ravnanju z ustvarjalnimi ljudmi**

Na strani *uspešnih managerjev*<sup>155</sup> je bistvena zmožnost kreiranja *ustvarjalnega okolja*, ki kontrolira anarhičnost prosto plavajočih delovnih mest in ki ji uspe najti način za obvladovanje nebrzdanih kreativcev (glej Kao v Jelovac, 2000: 27). Novim razmeram - »pri poslovanju organizacije, ki temelji na informacijah in deluje v dinamičnem okolju, se partitura piše takorekoč med tem, ko se izvaja« (Srića, 1999) - pa mora najmanj na deklarativni ravni (svetovni nazor, vizija, poslanstvo itd.) slediti tudi *filozofija managementa*, ki predstavlja pomemben del organizacijske kulture, saj nanjo močno vpliva (v prvi vrsti gre za prepričanja, ki jih ima management o ljudeh: ali jim lahko zaupa ali ne, ali verjame, da delavci radi delajo ali pa se raje izogibajo delu, ali verjame v njihovo ustvarjalnost) (glej Dessler v Svetlik, 1998: 169). Zato so za sodobne organizacije poleg ustvarjalnosti pomembni še prilagodljivost in raznolikost, pri čemer »izstopa« sposobnost posameznikov, organizacije, timov in celotnih korporacij, da se učijo in nenehno povečujejo svojo ustvarjalnost, inventivnost in znanje (glej Srića, 1999: 29-30).

Skladno s prepričanjem, da je vsem zaposlenim treba nuditi priložnost za samorazvoj (in ne le managerjem ter znanjskim delavcem, kot predlagata Woodal in Winstanley (1998)),

---

<sup>153</sup> *Integrativno mišljenje* je bolj verjetno v podjetjih, kjer so kulture in strukture tako povezane, da spodbujajo celovito obravnavo problemov. Te organizacije zmanjšujejo konflikte in izoliranost med organizacijskimi enotami, pri odločanju upoštevajo različna mnenja, zagotavljajo smer za celotno organizacijo (Kanter, 1988).

<sup>154</sup> Učenje je proces, pri katerem se kognitivne teorije postavi v dejanja (akcijo) (glej Argyris in drugi v Daft in Weick, 1994: 880). Učenje je spreminjanje obnašanja na podlagi izkušenj (Dimovski in Penger, 2000).

<sup>155</sup> Manager mora biti potrpežljiv, ko usmerja inženirje na ključna vprašanja glede delovanja tehnologije, stroškov, verjetnosti neuspeha in možnih koristi, smeri in hitrosti sprememb ipd. (glej Kos, 1996: 126).

se sodobni management ravna po *teoriji Y*, ki predpostavlja, da so zaposleni sposobni in pripravljeni vsestransko prispevati k uresničevanju organizacijskih ciljev; naloga managementa je le, da jim to v organizacijah tudi omogoči; zato vnaša ta prepričanja v kulturo organizacije in išče možnosti za oblikovanje dela, pri katerem bi lahko delavci bolj uporabili svoje ustvarjalne moči (glej Svetlik, 1998: 169). Utopična želja mediokritetnih managerjev pa je, da bodo uspeli tudi prek prijaznosti na eni strani ter groženj, prisile in reinženiringa na drugi doseči še več: *sinergijo po načelih teorije Z*<sup>156</sup> (ali nadpovprečno učinkovitost »človeka, ki se ga lahko le pridobi« (Bizjak, 1998: 7-13), kot se v tem primeru evfemizira kombinacijo manipulacije in prisile).

V benevolentnem duhu *teorije Y* sta tudi Syrett in Lamminam koncipirala *organiziranje za inovacijo*. Saj se od vsakega timskega (projektnege) managerja zahteva prepoznavanje *zmožnosti za inoviranje (capacity to innovate)* v vsakem zaposlenem, tako da se poudarja naslednja načela: 1.) *odprtost*: zaščita kreativnih sodelavcev prek tolerance do zastavljanja novih ali motečih vprašanj (sindrom »ubijte prinašalca novic« je treba izničiti (Zangwill, 1994: 56)); 2.) *gradnja timov*: vzgoja manj asertivnih sodelavcev za boljše predstavitev idej, zmanjšanje cenzure s strani njihovih sodelavcev; 3.) *generiranje idej*: ni napačnih idej, tudi *divje* so dobrodošle, lastništvo idej je skupno; 4.) *izkoriščanje inovacije (harnessing innovation)*: zajame se naj čim več idej (ustrezno obnašanje in sistemi vrednotenja naj osmislijo nastajanje novosti, kreativce motivira fleksibilnost in dejanske spremembe, tudi timsko delo potrebuje rigidne parametre, da se zavaruje tiste, ki jih svoboda kreativcev ogroža) (prir. po Syrett in Lammiman, 1998: 138-139). Po tem lahko sklepamo, da se prisotnost rigidnih pravil in spodbujanje inovativnosti medsebojno ne izključujeta, nasprotno, sta nujno potrebna za smiseln razvoj inovativne organizacije. Če se izrazimo bolj slikovito: *divjo kreativnost* (str.gr.: *paidea*) je potrebno »ukrotiti«, obvladovati in usmerjati, če želimo uporabne rezultate. Naloga managerjev je le iskanje prave mere med omenjenima ekstremoma, ki podjetju dajeta karakter odprtega razvojno-naravnanege in inovativnega sistema.

### **5.3.2.1. Vloga managementa pri upravljanju s človeškimi viri z vidika kulturne spremembe**

Različna pojmovanja kulturnih sprememb zavzemajo »osrednje mesto v razpravah o naravi in razvoju *managementa kadrovskih virov*<sup>157</sup>« (Brown v Colins, 1998: 101). *HRM*

---

<sup>156</sup> Bizjak (1998) *teorijo Z* razume kot mešanico *teorij X* (avtoriteta in prisila) in *Y* (medčloveški odnosi).

<sup>157</sup> V originalu gre za *human resources management*; v besedilu bomo zanj uporabljali kratico *HRM*.



namreč »trdi«, da »delavci kot vir talenta in kreativnosti predstavljajo največje kompetitivno orožje za organizacije« (Legge v Collins, 1998: 101), saj znanje in sposobnosti kadrov s primerno uporabo in razvojnimi programi večajo vrednost intelektualnega kapitala organizacije in možnosti za njeno uspešno delovanje prek realizacije ciljev in zadovoljstva zaposlenih (glej Svetlik, 2002b: 103). Zaradi navedenega razloga se mora management pri upravljanju s človeškimi viri ukvarjati predvsem z naslednjimi *osrednjimi področji*: 1.) vpliv managementa na zaposlene (na področju krožkov kakovosti, zniževanja stroškov, delovanja sindikata, na področju sodelovanja zaposlenih pri načrtovanju in *spreminjanju delovnih nalog*) variira od informiranja in konzultacij z zaposlenimi do posredovanja med njimi in sindikatom ter do vključevanja zaposlenih v sprejemanje odločitev; 2.) tok človeških virov zajema *tradicionalna kadrovska področja*<sup>158</sup>; 3.) sistem povračil obsega plače in dodatke k plači, priznanja s strani vodij ter možnosti, da pridobijo nova znanja in da ustvarjalno uporabijo obstoječa, možnost napredovanja, kariere in avtonomija; 4.) delovni (oz. socio-tehnični) sistem, ki opredeljuje razmerje med zaposlenimi posamezniki in delovnimi skupinami na eni, tehnologijo na drugi in vodstvom oz. organizacijsko strukturo na tretji strani (glej Beer in drugi v Svetlik, 1996: 186-187). Posledično organizacija s smotrnim upravljanjem na navedenih področjih doseže vsaj štiri ugodne *izide*: visoko stopnjo *identifikacije zaposlenih z organizacijo* in *pripravljenost za delo*; visoko stopnjo *kompetentnosti*<sup>159</sup> *zaposlenih*; skladnost v upravljanju, ki povečuje organizacijsko *sinergijo* oz. zmanjšuje entropijo; *strokovno uspešnost* (ibid.: 187).

Navedene izide bomo uskladili z notranjo logiko t.i. *mehkejšega HRM*-ja, ki jo podpirajo naslednji trije stebri (*columns*): *organizacijska obveza* (*pomen psihološke pogodbe*<sup>160</sup>), *kakovost* in *fleksibilnost* (glej Collins, 1998: 104-105). Kakovost lahko po našem mnenju povežemo s strokovno uspešnostjo in kompetentnostjo, fleksibilnost s sinergijo, organizacijsko obvezo pa z identifikacijo članov z organizacijo, pripravljenostjo za delo in zadovoljstvom zaposlenih. Ker je odgovornost za *kakovost* prenesena z osebja, ki se je ukvarjalo izključno s kakovostjo, na vsakega zaposlenega (posledično se od vsakega zaposlenega zahteva višja stopnja kompetentnosti in s tem višja kakovost (oz. odličnost) pri opravljanju delovnih nalog; op. avt.), so pristopi h *kakovosti* močno povezani z *organizacijsko*

---

<sup>158</sup> Ta so: pridobivanje kandidatov za zaposlitev, ocenjevanje in izbiro kandidatov, usmerjanje novo zaposlenih in njihova socializacija v organizacijo, ocenjevanje uspešnosti dela in delovnih zmožnosti zaposlenih, razvoj njihovih karier, premeščanje in napredovanje v organizaciji, izobraževanje in usposabljanje ter odpuščanje, zaposlovanje izven organizacije in upokojevanje (glej Beer in drugi v Svetlik, 1996: 186-187).

<sup>159</sup> Kompetentnost je sposobnost ustreznega reagiranja v nepredvidljivih okoliščinah (ibid.: 187).

<sup>160</sup> Psihološka pogodba je implicitna (oz. neuradna) pogodba, ki obstaja med posameznikom in organizacijo, sestavlja pa jo niz posameznikovih pričakovanj (*expectations*) (glej Handy, 1976: 39-40).

obvezo (Collins, 1998). Dogovorno večanje kompetentnosti po našem mnenju povzroča utrditev *psihološke pogodbe* zaposlenega z organizacijo, večjo identifikacijo z organizacijo in morda celo večjo pripravljenost za delo (op. avt.)

*Fleksibilnost* gradi na prejšnjih dveh stebrih: izboljševanje kakovosti namreč implicitno obsega tudi določeno stopnjo fleksibilnosti. Delavci imajo tako na voljo področje, na katerem lahko eksperimentirajo in premišlujejo o delovnih nalogah (pri tem velja kavzalna korelacija, da večja kot bo pozitivna sinergija oz. nižja kot bo entropija med procesom izboljševanja kakovosti, bolj bodo managerji razvijali in spodbujali fleksibilnost; op. avt.) (glej Collins, 1998: 105). »Opazimo lahko, da bodo delavci tam, kjer definicije kakovosti obsegajo *procesno inovacijo*, potrebovali več veščin in izkušenj, ki jih bodo pridobili prek vrste različnih delovnih nalog; to jim bo omogočalo *vpogled v prepoznavanje nadaljnjih priložnosti za delovanje*« (ibid.: 106-107). Zato se v teh modelih HRM-ja s *kakovostjo proizvoda* implicira *fleksibilnost kontrolnega sistema*, ki ga izvaja management, in visoka *fleksibilnost zaposlenih* v smislu raznovrstnih delovnih spretnosti (*multi-skilling*). Nenazadnje pa celo organizacijska obveza obsega časovno fleksibilnost, saj se od zaposlenih pogosto zahteva, da delajo več kot je po pogodbi določeno (glej Graham v ibid.).

Opisani »*stebri HRM*« in spremembe, ki ga spremljajo, bo mogoče uspešno uveljaviti le, če se bodo predhodno spremenile *jedrne vrednote, obnašanje in prepričanja* managerjev ter zaposlenih (Collins, 1998). Za čim bolj »gladko« implementacijo tovrstnih programskih oz. projektnih sprememb, ki predstavljajo *kulturni šok* za večino zaposlenih (spremembe namreč v temeljih kršijo obstoječo *psihološko pogodbo*), je s stališča vodje projekta (oz. generalista) potrebna *celovita redefinicija smisla dela, sodelovanja per se in pomena človeka za organizacijo*. To predstavlja velik izziv tako za *transakcijskega* vodjo, ki koordinira in zastopa člane timov (oz. *fleksibilnih koalicij*), kakor za *transformacijskega* vodjo, ki usmerja ljudi v organizaciji in jim vliva entuziazem (glej Koestenbaum, 1991: 26-28). Skratka, če managerji želijo bolj uspešno organizacijo, se bodo morali najprej naučiti managerirati in spreminjati kulturo (Collins, 1998). Kar je na dokaj nenasilen način mogoče doseči prek učenja oz. izobraževanja zaposlenih in z manageriranjem nastalega znanja.

### 5.3.2.2. Manageriranje znanja

Schneider, Brief in Gozzo so definirali štiri pogoje za uveljavitev inovacijske *klike*<sup>161</sup> v podjetju: *narava medosebnih odnosov*<sup>162</sup>, *hierarhije*<sup>163</sup> in *dela*<sup>164</sup> ter *usmeritev za podporo*

---

<sup>161</sup> *Organizacijska klima* ni kultura, je le del kulture, ki ima velik vpliv na *psihološko počutje* posameznika (glej Kavčič, 1994: 191-192).

in nagrajevanje<sup>165</sup> (glej Schneider in drugi Berginc in Krč, 2001: 175). V teh pogojih se izpostavlja pomen zaupanja, občutka koristnosti, večje enakosti, izzivalnega in fleksibilnega dela ter ustreznih nagrad (ibid.). Večanje integracije prek nagrajevanja (*reward-driven strategy*) zagotovo predstavlja najpreprostejši pristop k spreminjanju organizacijskega obnašanja, vendar je storilnost in koordinacijo skupinskih naporov mogoče povečati tudi prek razvojno naravnane integracije (*development-driven integration*), kjer osrednja vloga pripada takšnemu HRM-ju (glej Bevan in Thompson v Anderson in Evenden, 1993: 260), ki po našem mnenju stremi k dolgoročnemu razvoju kompetenc zaposlenih.

Razvojno integracijo in konkretno vsebino ustvarjanja inovativne klime pa mora po našem mnenju v prvi vrsti podpirati *manageriranje znanja*<sup>166</sup>. De Long, Davenport in Beers so zaradi dejstva, da *manageriranje znanja* povečuje stopnjo inovativnosti v podjetju, identificirali osem tipov na tem področju že uveljavljenih projektov: *osvajanje in ponovna uporaba znanja* (npr. dognanj iz starih projektov); *delitev (sharing) naučenih lekcij*<sup>167</sup> (npr. vodenje timskih sestankov z namenom, da se ugotovi, kaj je šlo dobro in kaj ne pri projektu); *dokumentiranje strokovnega znanja* (npr. ažuriranje baze podatkov o kvalifikacijah zaposlenih); *strukturiranje in včrtanje znanja* (npr. organizacijske rumene strani (*yellow pages*)); *merjenje in manageriranje ekonomske vrednosti znanja* (npr. ekonomsko izkoriščanje patentov); *spajanje in distribucija zunanjega znanja* (npr. bilteni s povzetki člankov iz strokovnih publikacij in novinarskih poročil); *uporaba tehnične infrastrukture pri izmenjavi znanja* (npr. e-mail, intranet);  *vključevanje znanja v proizvode in storitve* (npr. pametni produkti) (glej De Long in drugi v Ruggles in Little, 1996: 5; prim. Nonaka in Takeuchi, 1995, 2001; Shah, 1999: 29-37; Stewart, 1998). Skratka, manageriranje znanja oblikuje *kulturo znanja* (zaupanje, izobraževanje, intelektualne rešitve), *metode zbiranja*, posredovanja in spodbujanja znanja med poslovnimi partnerji ter *nagrajevanje znanja* (prek

---

<sup>162</sup> Medosebne odnose določa stopnja zaupanja, sodelovalne ali tekmovalne povezave: »Ali je dovolj ali premalo zaupanja? Ali povezave temeljijo na sodelovanju ali medsebojnemu tekmovanju? Ali vodstvo dopušča, da se novozaposleni asimilirajo brez težav ali jim postavlja bariere in jih prepušča samemu sebi? Ali se zaposleni počutijo koristne v smislu vrednosti za podjetje?« (Schneider in drugi v Berginc in Krč, 2001: 175).

<sup>163</sup> Hierarhija: »Ali se temeljne odločitve sprejemajo s konsenzom in participativno ali se poudarja duh skupinskega dela ali individualizem? Ali je v vodstvu nekdo, ki ima posebne privilegije?« (ibid.).

<sup>164</sup> Delo: »Ali je delo izzivalno ali dolgočasno? Ali so delovna mesta popolnoma definirana ali rutinska? Ali zagotavljajo dovolj fleksibilnosti? Ali vodstvo za dogovorjene projekte zagotavlja tudi podporne vire?« (ibid.).

<sup>165</sup> Podpora in nagrajevanje: »Kakšni vidiki izvajanja poslov so pričakovani in nagrajeni? Kakšni projekti in aktivnosti pridobijo v vodstvu podjetja podporo? Ali je pomembneje, če je delo zgolj opravljeno ali je poudarek na kakovosti izvedenega? Po katerih kriterijih se zaposluje nove ljudi?« (ibid.)

<sup>166</sup> Učinkovit management znanja (*knowledge management*) obsega stalen razvoj znanja, delitev tega znanja med zaposlenimi (*knowledge sharing*) in koristna uporaba v organizaciji (*knowledge utilization*) (glej Shah, 1999: 30).

<sup>167</sup> Do sistemsko razširjene delitve znanja pride, ko so ljudje iskreno zainteresirani za nudenje medsebojne pomoči z namenom, da bi razvili nove *skrite sposobnosti (capabilities)* (glej Shah, 1999: 31- 33). Timsko in skupinsko delo omogoča *delitev znanja* in povečuje medsebojno odvisnost (glej Senge v Raos, 2002: 175).

merjenja prispevka znanja k vrednosti organizacije) (glej Kovač, 2002: 781). Namen tovrstno zasnovanega *procesa ustvarjanja znanja (knowledge-creation process)* leži v mobilizaciji in pretvorbi *tacit znanja v explicit znanje*. Načini te pretvorbe so: *socializacija* (daje »sočutno« (*sympathized*) znanje, v okvir katerega spadajo: skupni mentalni modeli in tehnične veščine); *eksternalizacija* (konceptualno znanje: metafore, analogije, hipoteze, modeli), *kombinacija* (sistemsko znanje: prototipi in nove komponente v okviru tehnologij), *internalizacija* (sproži jo *učenje med izvajanjem*; daje operacionalno znanje: projektni management, produkcijski proces, implementacija poslovne politike) (glej Nonaka in Takeuchi, 2001: 64).

V kontekstu ustvarjanja znanja managerji ne ustvarjajo ustreznih razmer zato, da lahko organizacije preprosto procesirajo informacije iz zunanjega okolja z namenom, da bi se bolje prilagodile ali reševale obstoječe probleme, pač pa ko zaposleni inovirajo, pravzaprav na pobudo managerjev *ustvarjajo novo znanje* in informacije iz samih sebe navzven (*from inside out*) (pri tem redefiniirajo probleme in rešitve, na ravni procesov pa ponovno ustvarjajo svoje okolje) (ibid.). Manageriranje znanja torej skrbi za ustrezno izkoriščanje znanja, zato predstavlja »grandiozen« temelj za nadaljnji vsestranski razvoj organizacije v novem - informacijam in inovativnosti podrejenem - okolju. Tovrstna utilizacija znanja je mogoča le ob ustrezni občutljivosti managerjev za t.i. variable iz sklopa *HRM*, med katerimi izstopajo zaupanje, organizacijska obveza, določanje lastništva idej, nedenarna motivacija ipd.

#### **5.4. Inoviranje kot nova znanost o gospodarski uporabi ustvarjalnosti**

*Inoviranje* je proces in veščina, ki jo je mogoče razvijati oz. »managerirati« skozi celotno organizacijo (Naiman in drugi, 1998), navezuje se na posebno duševno stanje, ki je prenosljivo na različna področja znanja (glej Taravel v Mulej, 1994: 22). Podjetniška praksa to potrjuje, saj mora biti za podjetja inoviranje miselnost in nenehen proces, ki spremlja izdelek oz. storitev od začetka do kupca (glej Nuzzilat v ibid.). Pri tem jedrni proces predstavlja inoviranje managementa, ki sproža kreativnost in vizijo, zagotavlja pa organizacijsko podporo za vse inovatorje (glej Koestenbaum, 1991: 15). Ta podpora vključuje permanentno dviganje *sposobnosti za izdelavo* na tehnološkem in na vseh ostalih področjih, ki skupaj zagotavljajo proizvodni in komercialni uspeh ter krepijo ugled (Mulej, 1997) oz. veličino podjetja in njegovih voditeljev (Koestenbaum, 1991) ter njihovih sodelavcev. V tej luči sodobno poslovanje predstavlja največjo arena človekovih dosežkov, saj omogoča (sinergično; op. avt.) skladiščenje aktivirane človeške kreativne energije (oz. domišljije) in tehničnih sposobnosti (ibid.). Zato lahko zaključimo, da so za management tehnoloških inovacij pomembni trije dejavniki: *človeški faktor, strokovno znanje, kanali in pripomočki za*

*inoviranje* (Mulej, 1997), za management netehnoloških inovacij pa kreativni ljudje, organizacijska kultura (*vzorci obnašanja*) in struktura (op. avt.). H kreativnosti v organizaciji največ prispevajo naslednji notranji dejavniki: *izobraževanje managerjev in inovatorjev, motivacija za inoviranje, prakse managementa, spodbujanje kreativnega mišljenja, primerno voditeljstvo in kontrola* (glej Srca, 2000: 235-236). O teh dejavnikih več v nadaljevanju.

#### **5.4.1. Ustvarjalnost z vidika inovativnosti**

*Inventivnost* je sposobnost pretvarjanja novih idej v (koristne) izdelke ali storitve; med tem ko je ustvarjalnost sposobnost ustvarjanja novih idej, neodvisno od njihove morebitne uporabnosti. Torej inovacije ni brez ustvarjalnosti (glej Srića, 1999: 54), ki za reševanje problemov zahteva uporabo divergentnega mišljenja v povezavi s konvergentnim mišljenjem (glej Gilford v Srivastava, 1999: 18). Barron kreativnost definira kot *kombinacijo novosti* (oz. nečesa novega) in *funkcionalnosti* (oz. nečesa dovolj vrednega, da je uporabno). Torej je kreativnost proces, ki generira nove, nepričakovane ideje, med tem ko je inoviranje proces, ki nove, nepričakovane ideje pretvori v uporabne (glej Barron v Srivastava, 1999: 19). Kreativnost v poslovnem svetu zahteva originalnost, ekspertnost in motivacijo; to pomeni, da ideje nimajo le značilnosti, da so originalne in dajejo rezultate, temveč so tudi uporabljive, in jih je mogoče, v primeru zlorabe, iztožiti (*actionable*) (Amabile v ibid.: 20).

#### **5.4.2. Kreativnost z vidika organizacijske kulture v gospodarski organizaciji**

Glavni vir kreativnosti in dejavnik, ki jo najbolj stimulira, je *intrinzična motivacija* vsakega posameznika v organizaciji. Za njen priklic je potrebnih vsaj šest različnih delovnih okoliščin: 1.) *izziv* (za managerje je to *alokacija ljudi na delovna mesta* po kriteriju kompetenc in motiviranosti (nujne so natančne informacije o zaposlenih in poznavanje narave dela); *zaposlenim se preda avtonomija in svoboda* pri določanju *ciljev* za izvedbo nalog (pogoj: cilji se ne smejo vsakodnevno spreminjati); *brez močne notranje varnosti* ni možno spodbujati pustolovskega duha); 2.) *razpoložljivost resursov* (čas, denar, prostor, infrastruktura); 3.) *ustrezne lastnosti kreativne skupine* (kohezivnost, heterogenost članov, zagotavlja se raznovrstnost (*diversity*) idej, *sinergija*<sup>168</sup> v skladu z načelom *win-win*, pomen odprtega *komuniciranja*); 4.) *nadzorniške spodbude* (usmerjajo ljudi v pravo smer in jih moralno motivira za cilje, s tem se obvežejo, da bodo izpolnili organizacijsko misijo); 5.) če

---

<sup>168</sup> Beseda *sinergija* izhaja iz grščine: *syn* (skupaj, istočasno) ter *ergon* (delovati) (glej Kralj, 1998: 154). Sinergija je skupno delovanje elementov v isti smeri in se pri tem kot rezultat tega delovanja pozitivno okrepijo (*positiv verstärkern*). Tako prek njihove kombinacije nastaja rezultat, ki je večji od zgolj vsote posameznih delov (glej Corsten v Thommen, 1998: 190).

obstaja vsesplošna *podpora organizacije* (predvsem nadrejenih) in če ne prihaja do t.i. *političnih interferenc*, so možnosti za kreativnost povečane (okolje naj bo transparentno, vredno zaupanja, vsi napori pa sodelovalni, *kultura* mora biti taka, da se *ljudi pohvali* in prizna njihovo delo, (kljub razlikam; op. avt.) naj prevladuje naj *čut za skupne smotre*) (glej Srivastava, 1999: 22-23). Omenjena predaja svobode je za managerje najbolj »strašljiv« proces, ker se nikoli ne ve, kam bo to vodilo (ibid.). Kot je opozoril Senge, lahko »preveč svobode in informacij pripelje do nerazumevanja oz. nesporazumov« (Senge v Raos, 2002: 174). Zato je bolj varno spodbujanje razvoja homogenih skupin. Čeprav imajo le-te visoko delovno moralo in hitreje dosežejo zadane cilje, ker lažje delujejo, nikoli ne bodo kreativne (glej Srivastava, 1999: 23). Torej podjetje prek kreativnih oz. heterogenih skupin ne bo doseglo vidnejših rezultatov brez tveganega dopuščanja svobode, ki jo spremljajo še odgovornost za odličnost, konstruktivni *feedback*, priložnosti za učenje, infrastruktura za eksperimentiranje ter norme za delovanje nadrejenih (glej Khandwala v ibid.).

#### **5.4.3. Portfolio management kot metoda za upravljanje idej**

Večina organizacij generira več idej, kot pa so jih sposobne obvladati. Zato je nosilna ideja portfolio managementa podajanje čim bolj konsistentnega procesa, skozi katerega se lahko ideje izvablja (*elicit*), identificira in podpira za nadaljnje razvijanje (*fund for development*). Na *ad hoc* temeljih lahko v organizacijah na področju obvladovanja idej nastajajo naslednji koraki: 1.) *ideje morajo postati splošno dostopne po neformalni poti za vse*<sup>169</sup>, ki jih to v podjetju zanima (omogočanje pregledovanja, spodbujanje strokovnih diskusij); 2.) proces pletve (*weeding*) in *investiranja (funding)*: pregledovalna komisija lahko da ideji formalni status, ne sme pa zatreti nadaljnega neformalnega razvoja predlagane ideje<sup>170</sup>; 3.) odstranjevanje neuspešnih idej (*killing off the ideas which are failing*): pogosti in izčrpni sestanki preprečujejo potencialno skrivanje neuspešnih projektov, ki čakajo na svoj *učinek snežene kepe* (glej Ruggles in Little, 1999: 8-9).

---

<sup>169</sup> Nonaka in Takeuchi opisujeta ta proces, ki poteka večinoma neformalno, vendar ga lahko aktivnosti managementa znanja precej pospešijo, kot transfer *od tacit znanja k explicitnemu znanju* oz. transfer od posameznikovega k skupinskemu in organizacijskemu znanju (glej Nonaka in Takeuchi, 1995: 3-9; glej Nonaka in Ruggles in Little, 1999: 8-9). Poenostavljeno, tovrstno ustvarjanje znanja povzroča kontinuirane inovacije, le-te pa prinašajo konkurenčne prednosti (*competitive advantage*) (glej Nonaka in Takeuchi, 1995: 6).

<sup>170</sup> Podjetje 3M dovoljuje ljudem, da porabijo 15 odstotkov svojega časa za odkrivanje idej. Rezultat tega naj bi bili predlogi novih izdelčnih konceptov (glej Ruggles in Little, 1999: 8-9).

## 5.5. Razsežnosti inovacijskega potenciala v gospodarski organizaciji

Najpomembnejši vzvod sprememb je ustvarjanje posebne *podjetniške kulture za spremembe*, ki jo podpira trdna organizacija vodenja teh sprememb, ki skrbi za premagovanje notranjih ovir, mobilizacijo in spodbujanje poslovnih timov na spodnjih upravljalških ravneh. Gre za novo poslovno igro odkrivanja nezavednih poslovnih sposobnosti ljudi in njihovo usmerjanje k skupnim ciljem (oz. viziji) podjetja (glej Kovač B., 1996: 18). Micklethwait in Woolridge v kontekstu nezavednih poslovnih sposobnosti poudarjata vidik znanja, ki je bil doslej v organizacijah praviloma zanemarjen. Gre za *skrito znanje*, ki je prisotno v glavah zaposlenih v organizaciji, do najnižjih nivojev. Tega znanja ni treba na novo ustvarjati, temveč le odstraniti ovire, da bo lahko prosto krožilo (glej Micklethwait in Woolridge v Pagon, 2000: 366; Nonaka in Takeuchi, 1995; Stephenson v Deal in Kennedy, 2000: 86).

### 5.5.1. Redefiniranje pojmovanja človeškega razmišljanja

Obstaja mnogo različnih tehnik in metod ustvarjalnega mišljenja, iskanja, predvidevanja, operativnega raziskovanja, učenja in tudi odločanja za rešitev problemov, ki imajo praviloma procesen značaj več etapnega reševanja, ki jih uporabljamo kot sredstvo za spodbujanje ustvarjalnosti oz. za *proizvajanje idej*<sup>171</sup> (glej Uhan, 1999: 334). Skratka, umetnost managementa je v časih, polnih nejasnosti, da v občutljivo in dinamično ravnotežje med implementacijo in inovacijo vključuje tudi skrb za razkrivalno miselnost (*inquiring minds*) na tak način, da ne postaja vse bolj *de rigueur* (glej Claxton, 2001: 29). Managerji so v glavnem »prestrašena in živčna bitja« (glej Woolridge in Micklawith v Pagon, 2000: 367), ker se neprenehoma stopnjujejo zahteve za opravljanje njihovega dela. Zato se zatekajo k nasvetom managerskih gurujev v upanju, da se bodo naučili skrivnosti uspešnega poslovanja (glej Ghoshal in Bartlett v Pagon, 2000: 367).

Za podporo in kultiviranje inovativnega razmišljanja v organizaciji morajo predvsem managerji (*in ne le guruji*; op. avt.) ponovno razmisliti o: 1.) *naravi človeškega razmišljanja* (le-to poteka z variacijo različnih načinov, katerim je skupna medsebojna dinamična uravnoteženost ter primeren čas in prostor); 2.) razširitvi koncepta razumevanja podatkov (pridobivanje podatkov na podlagi *neformalnih pogovorov* in *neposredne izkušnje*, ne pa samo iz natančnih pisnih poročil); 3.) naučiti se morajo poslušati in *spoštovati svoje slutnje in nagnjenja* (spoštovanje slutenj in ne slepo zaupanje vanje je pomembno, ker se *pri logiki in*

---

<sup>171</sup> Miselni proces, spodbujen s stimulacijo, najpogosteje opredelimo s štirimi fazami: *preparacija* (spoznavanje problema); *inkubacija* (zorenje podatkov); *iluminacija* (razsvetlitev, navdih in rešitve problema); *verifikacija* (preverjanje rešitve) (glej Uhan, 1999: 334; prim. Zupan 2003). Več o tehnikah spodbujanja kreativnega reševanja problemov glej: Lipičnik in Možina (1993), Srića (1999), Uhan (2003), Henry (2001).

pri intuiciji lahko zmotimo<sup>172</sup>; 4.) ljudje se morajo naučiti ritma razmišljanja podobno kot katerekoli druge večine (kreacija problemskega prostora se običajno prične z nezadovoljstvom ali razočaranjem<sup>173</sup>, ki ga je potrebno izostriti s prizadevnim odkriteljskim načinom razmišljanja in raziskavami (skrbne analize, predlogi, *monitoring* uvedbe) - znotraj tega cikla obstajajo manjši ritmi in preskoki, zato je potrebna le *potrpežljivost*, da ideje privrejo na dan) (glej Claxton, 2001: 40-42).

Na drugo pomembno razsežnost razumevanja vloge porajanja idej v podjetju je opozoril Robert Sutton v knjigi *Drža modrosti*; in sicer, da odkrivanje novih idej temelji na več kot le zadovoljivem znanju o predmetu raziskovanja. Bistveno je, da pridobljeno znanje ne predstavlja prevelike ovire. Zato to težavno ravnotežje med ujetostjo v konvencionalno razmišljanje in vsem, kar je novo pri odkrivanju idej, imenuje modrost – »delovati v skladu z znanjem, medtem ko dvomiš o tem, kar veš« ali »vedeti tisto, česar ne veš« (Sutton v Ruggles in Little, 1996: 5-6). Kajti včasih celo *pomanjkanje znanja vodi inovacij*<sup>174</sup> (glej Ruggles in Little, 1996: 5-6). Ob rob Claxtonovi razpravi o psiholoških predpostavkah je potrebno dodati, da zgolj obstoj ustvarjalnih posameznikov v organizaciji brez integrativne vloge organizacijske kulture nikoli ne prinaša zaželenih rezultatov v obliki intelektualnega kapitala.

### 5.5.2. Kulturne predpostavke za spodbujanje inovativnega mišljenja

Po Claxtonovem mnenju je nujno redefiniranje naslednjih kulturnih predpostavk za podporo in kultiviranje inovativnega razmišljanja v organizaciji: 1.) managerji morajo zase in za ljudi, ki jih vodijo, kreirati fizične in socialne pogoje<sup>175</sup>, ki inducirajo inovativno razmišljanje; 2.) kreiranje nove kulture ni toliko povezano z institucionalizacijo novih praks, kot pa je pomembno, da se managerji spomnijo, da morajo nenehno skrbeti za vnos in

---

<sup>172</sup> Logika temelji na rigidni percepciji neke situacije, ki lahko producira precej neumne rešitve. Podobno tudi intuicija temelji na sicer plavzibilnih, a pogosto neprimernih analogijah (glej Claxton, 2001: 40-42). Zato se pravi odnos do *logike in intuicije* nahaja nekje v ravnotežju med nekritičnim sprejemanjem in zavračanjem obeh v primerih, ko dobimo neprijeten občutek, ko postanemo preveč pozorni na čudaški detajl, ko nas preganja neko vprašanje, ko nas *osvetli ideja* (ibid.).

<sup>173</sup> Razočaranjem v primeru, če visoko kvalificiran tim ne doseže začrtanih rezultatov, ali če so rezultati marketinga slabi ipd. (ibid.).

<sup>174</sup> Peter Drucker je v članku »The Discipline of Innovation« zapisal, da iskanje prave poti proti inovacijam vodi prek postavljanja izzivalnih vprašanj glede problemov, ki so na dlani. Vendar se ta vprašanja večinoma nahajajo zunaj standardnih mentalnih modelov, kar otežkoča njihovo odkritje (glej Drucker v Ruggles in Little, 1996: 6).

<sup>175</sup> Nekateri ljudje se lahko predajo fazi fantaziranja sredi pisarne, toda ne vsi. Večina jih potrebuje malo tišine in miru ter nekaj igrive interakcije (glej Claxton, 2001: 42). V *inovativni kulturi* namreč aktivnost ni vedno tudi produktivnost, nujni premori pa so razumljeni kot nasprotje od osredotočenosti k zaposlenosti. Etos, ki temelji na glasnem razmišljanju (*thinking out loud*) in čudenju duha (*wondering*), ne sme nositi implicitnih tveganj, prav nasprotno – navedene dejavnosti morajo biti zaželeni (ibid.).



vrednotenje tudi takih načinov dela in razmišljanja, ki so značilni za prosti čas<sup>176</sup>; 3.) potrebno je zamenjati enostranski pogled na človekov razum, ki ne daje vedno idealnih rezultatov, s subtilnejšim modelom, ki obsega raznovrstne mentalne modele (še le na tej podlagi se naj ustvari kultura, v kateri lahko ti načini delovanja uspevajo) (glej Claxton, 2001: 42).

Inovativnost se lahko spodbuja tudi tako, da se dovoljuje razhajanja v razmišljanju na hierarhičnih podravneh managementa (glej Kanter v Hassard in Sharifi, 1994: 139). To lahko zagotovi, da bodo managerji iz naslednje generacije, manj slepi in rigidni v svoji privrženosti kulturni tradiciji, služi pa lahko tudi kot vir za nove perspektive. Za srednji management Lorsch predlaga dva pristopa za spodbujanje novega razmišljanja: 1.) *stimulacija novih idej prek organizacijskih sredstev* (notranji program za srednje managerje, kjer uporabimo zunanje inštruktorje) ali *prek sistematične rotacije srednjih managerjev med funkcijami in posli*; 2.) *izobraževanje managerjev tudi na drugih institucijah*<sup>177</sup> (glej Lorsch v Hassard in Sharifi, 1994: 139-140). Omejitev tega pristopa je, da se novih idej naučijo znotraj konteksta obstoječe korporativne kulture.

### 5.5.3. Diagnostične tehnike za večanje inovacijskega potenciala v podjetju

Raziskovanje neizkoriščenih zmogljivosti in skritih možnosti človeškega dejavnika potiska v ospredje vlogo managementa. Pfeffer podaja diagnostično tehniko, po kateri si mora podjetnik ali manager postaviti niz naslednjih vprašanj, če želi izvedeti, kako naj aktivira človeške potencialne v lastnem podjetju: »Kakšna je *strategija* moje organizacije? Kako organizacija pomaga pri vzpostavljanju razlik glede na konkurente? Kaj so njene načrtovane *distinktivne kompetence* in značilnosti? Katere *veščine, sposobnosti*, kakšne *pristope* in *obnašanje* naj bi zahtevali od delovne sile na vseh ravneh, da bi organizacija učinkovito uresničila svoje strateške cilje? Kaj bi morali storiti, da bi bila njena posebna strategija, za katero se je odločila, resnično uspešna? Kaj pomenita tekoča in predlagana *poslovna politika* in *praksa organizacije* glede na naslednje *variable* v sistemu, kot so: *zaposlovanje* (kje in kako pritegniti nove kadre); *selekcijo*; *nagrajevanje* (vključno z uporabo dolgoročnih meril, razlik v plačah po hierarhičnih ravneh in po oddelkih, plačevanjem za posebne veščine in znanja, z nagrajevanjem za praktično uspešnost...); *razvoj v karieri* (vključno s premeščanjem ter napredovanjem znotraj organizacije); *permanentno izobraževanje*; *varnost zaposlitve*, *odpuščanje* in *obveznosti podjetja do zaposlenih*; *uporabo pogodbenega dela*, dela za določen

---

<sup>176</sup> »Vrhni managerji priznavajo, da največ idej dobijo v kopalnici ali na plaži, toda kasneje se čutijo dolžne, da se pretvarjajo, da so idejo dobili preko čisto racionalnih sredstev« (Isenberg v Claxton, 2001: 42).

<sup>177</sup> Novih praks se najhitreje naučijo, če obiskujejo širok spekter podjetij, ob pogoju, da si tudi sami želijo razširiti obzorja (glej Lorsch v Hassard in Sharifi, 1994: 139-140).

čas, dela s skrajšanim delovnim časom; *lastništvo*; *stopnjo specializacije*, delovnih nalog in delitve dela. Do kolikšnega obsega so vse navedene politike in prakse notranje konsistentne oz. medsebojno kompatibilne? Do katere stopnje navedene politike in prakse težijo k produciranju večšin, pristojnosti pristopov in obnašanja, ki so nujno potrebni za uresničevanje izbrane strategije, za katero se je odločila organizacija? Do kod so politike in prakse konsistentne s tistim, kar management ve o doseganju konkurenčne prednosti s pomočjo opiranja na delovno silo?» (Pfeffer v Jelovac, 1999: 69-72).

Urejenost razmerja med *znanjem*<sup>178</sup> in *kulturo* je za krepitev inovacijskega potenciala v podjetju kritično. De Long in Fahey pri obravnavi navedenega odnosa podajata nekaj ključnih diagnostičnih vprašanj za ugotavljanje načinov, prek katerih *kultura vpliva na znanje*: »Katere norme in prakse predstavljajo *ovire za diskusijo o občutljivih temah* v organizaciji? Kateri dokazi potrjujejo percepcijo, da je vrhovni *management dosegljiv* in dostopen za zaposlene? Katere od naslednjih norm in praks se v podjetju spodbuja in katere zavrača: *visoka frekvenca interakcij*, pričakovanje *sodelovalnega reševanja problemov*, iskanje obstoječega *strokovnega in drugega znanja* (namesto ponovnega izumljanja kolesa), *prakse učenja drugih*, *identificiranje napak* in *učenje na podlagi napak*« (De Long in Fahey, 1997: 11). Odgovori na ta vprašanja bodo managerjem pokazali, kam naj se usmeri management znanja, ko bo oblikoval strategije, ki bodo skrbele za usklajevanje med kulturo v podjetju in cilji *managementa znanja*<sup>179</sup>.

## 6. ORGANIZACIJSKA KULTURA V LUČI INOVIRANJA IN SPREMINJANJA GOSPODARSKE ORGANIZACIJE

*Organizacijska kultura* je tisti subtilni, toda skrajno močan, manjkajoči člen, ki dopolnjuje našo sposobnost razumevanja organizacij prek ideje o tem, kar leži pod racionalno-tehničnim zunanjim bliščem poslovanja (glej Deal in Kennedy, 2000:1).

---

<sup>178</sup> Nonaka in Takeuchi definirata znanje kot utemeljeno (upravičeno) in resnično prepričanje, kjer so prepričanja (*beliefs*) dinamična, relativna, nestabilna in odvisna od osebe. Razlikujeta med *tacit* (nestrukturiranim) in *explicit* (struktuiranim) znanjem. *Tacit znanje* je bolj odvisno od dejavnosti (*action*), konteksta in osebnih izkušenj, kar pa otežkoča formalizacijo, deljenje oz. prenos (komuniciranje) tega znanja. *Tacit znanje* je pogosto opisano kot nekaj, kar vemo, a ne zmoremo razložiti (npr. pogajanje zaradi pogodbenih določil, identificiranje kritične kompetitivne inteligence, ocenjevanje posameznikovega potenciala ali znanje o načinu gradnje funkcionalnih timov). *Explicit znanje* je mogoče možno kodificirati, izraziti in deliti v okviru bodisi človeških bodisi formalnih - sistematičnih - jezikov. Prisotno je v dokumentih, bazah podatkov, proizvodih in procesih (Nonaka in Takeuchi, 1995; Nonaka v De Long in Fahey, 1997: 3-4; Beers in drugi, 1995: 4; prim. Nonaka in Takeuchi v Thommen, 1998: 195-197).

<sup>179</sup> Strategija managementa znanja, ki je oblikovana z namenom, da izboljša poslovno učinkovitost, mora upoštevati najmanj tri komponente: *delovne procese in dejavnosti* (ki kreirajo in obvladujejo organizacijsko znanje); *tehnološko infrastrukturo* (za podporo, transfer in uporabo znanja); *organizacijsko kulturo* (norme obnašanja in prakse, ki vplivajo na uporabo znanja) (glej De Long in Fahey, 1997: 1).

Posamezniki so namreč povezani v podjetje s pomočjo norm in skupnih pravil igre, ki vključujejo različne poglede na svet in *ideologije*<sup>180</sup>, poslovna verovanja in mite, poslovno etiko in moralo, managersko znanje in izkušnje, poslovni jezik in retoriko medsebojnega razumevanja (glej Kovač B., 1996: 109). *Organizacijski kulturi se pripisuje tolikšen pomen*<sup>181</sup> zato, ker vpliva na to, kako v organizaciji *percepirajo, analizirajo in rešujejo probleme*, ker ima pomemben vpliv tudi na kvaliteto in kvantiteto inovacij, ki jih razvijajo v organizaciji (pojem inovativne organizacije), ker kultura vpliva na to, kako se organizacija odziva na spremembe in negotovost v okolju organizacije in ker ima velik vpliv tudi na motivacijo zaposlenih (glej Kavčič, 1991: 131-136). Korporacijska kultura je poleg strokovnosti in tehnoloških temeljev *eden izmed najbistvenejših elementov* organizacije, ker po celotnem podjetju signalizira predanost vodstva, da spreminjanje in inovacije uspešno spelje do konca (glej Zangwill, 1993: 49-55). *Organizacijsko kulturo*<sup>182</sup> je od vseh *organizacijskih elementov* najtežje krojiti in vzpostaviti, vendar naloga postane še zahtevnejša, če hočejo managerji vzpostaviti ali povečati njeno inovativnost (ibid.). Pri tem je pomembno, da v okviru razumevanja kulture kot tiste, ki določa, kako »se pri nas dela« (*the way we do things around here*) (Deal in Kennedy v Collins, 1998: 108), »mi« ne pomeni le vrhovnih managerjev, temveč vse v podjetju (glej Waring, 1998: 69). Kultura je namreč sestavljena iz *kompleksne mreže* iniciativ (pobud), ciljev, interakcij in temeljnih domnev, ki vodijo mišljenje in aktivnosti zaposlenih (glej Zangwill, 1993: 49). Če *mrežo* razumemo kot *socialni kapital* in ne kot formalno organizacijo, potem mreža predstavlja skupino individualnih agentov, ki si delijo neformalne norme ali vrednote (zaupanje), ki nadgrajujejo običajne vrednote iz tržnih transakcij (glej Fukuyama, 2001: 229). Kajti organizacijska kultura lahko šele prek tovrstne mreže lahko prične zares aktivno in celovito podpirati svojo inovativnost.

»Organizacijska kultura je poleg kreativne sposobnosti ključni dejavnik inovativnosti. Zato mora biti inovativna kultura sposobna uskladiti vsa protislovja inherentna kreativnemu delu. Iz tega razloga mora biti organizacija pripravljena na *opolnomočenje zaposlenih*« (Srivastava, 1999: 23). Kultura je kot nevidna mreža s skritimi pravili igre, ki prek človeških

---

<sup>180</sup> Ta povezujoče služi kot temeljni princip za kooperacijo podsistemov, legitimizira pa tudi vlogo managerjev kot *koordinatorjev in direktorjev dejavnosti*, ki poteka v okviru sistema (glej Brown v Collins, 1998: 146-147).

<sup>181</sup> Poudarjanje pomena kulture v organizacijah ni nov pojav. Že leta 435 pred našim štetjem je Periklej v boju proti Šparti prepričeval Atenčane, naj se držijo naslednjih tradicionalnih vrednot, ki so inherentne demokraciji (glej Periklej v Weihrich in Koontz, 1998: 333): *neformalnost v komuniciranju, pomembnost dostojanstva posameznika in napredovanje na temelju uspešnosti*. Podobne komponente srečujemo v sistemu vrednot uspešnih ameriških podjetij (glej Weihrich in Koontz, 1998: 333).

<sup>182</sup> *Organizacijska kultura* je termin, ki je rezerviran za *globljo raven temeljnih domnev* in prepričanj, ki si jih med seboj *delijo* člani organizacije. Le-ti *delujejo nezavedno* in definirajo pogled organizacije nase in na okolje v skladu s *temelnimi in vnaprej sprejetimi navadami* (glej Schein v Collins, 1998: 108).

odnosov vzpostavlja pravo podobo podjetja in njegove poslovne sposobnosti. Vendar so managerji lahko (kljub tej nezavedni komponenti; op. avt.) pomirjeni, saj »podjetniška kultura zmanjšuje transakcijske stroške<sup>183</sup> podjetja in s tem povečuje njegovo učinkovitost« (Kovač B., 1996: 111). Namen, ki stoji za njihovimi površnimi poskusi razumevanja dimenzij organizacijske kulture, je večinoma v objubi, da bo na lahek način, čeprav preko prisiljevanja, manipuliranja ali spreminjanja kulture, mogoče povečevati učinkovitost in dobiček v podjetju (glej Douglas v Hardy, 1994: 18). Iz tega motiva izvira *lov na močne kulture*<sup>184</sup>, ki pa so lahko včasih bolj v breme kot v korist (npr. IBM<sup>185</sup>) (Schein v ibid.).

### 6.1. Strateške usmeritve k inovaciji in delavcu

Podjetja morajo najti poti, kako naj rastejo in gradijo kompetitivne prednosti, ne pa da eliminirajo slabosti (glej Porter, 1998: 49). Ena izmed pomanjkljivosti managementa je, da člani organizacij dolgo niso bili zaznani kot potencial za strateško prednost, temveč kot ovira, ki jo je treba premagati. S perspektive *upravljanja s človeškimi viri mora inovacijska politika*, ki se ukvarja z novostmi in spreminjanjem (med drugim tudi s prilagajanjem organizacijske kulture), v veliki meri računati na kulturo. To ne pomeni, da naj bi se ji inovacijska politika v vsem podrejela in prilagajala, ampak da se poišče poti, preko katerih je možno na kulturo vplivati. Saj v nasprotnem primeru v podjetju ne bi bilo nobenih sprememb (Mulej, 1997; Zangwill, 1993). Tovrstna »racionalnost<sup>186</sup> pri snovanju strategije je sicer pravi odgovor, a ji manjka nejasnih človeških zadev. Npr. četudi so strategije dobre, izgubljajo, ker večinoma zaradi pretirano racionalnega pristopa ne upoštevajo vztrajajočih starih navad zaposlenih, barier pri implementaciji in človeških nedoslednosti« (Peters in Waterman, 1982: 31).

Managerji se morajo zavedati, da kultura *per se* zaradi svoje inercije ne nudi hitrih rešitev (*quick fix*) za katerikoli problem, v resnici to nudijo *strateške poteze managerjev*, ki med udejanjanjem kombinirajo *strateške in kulturne dejavnosti* (glej Deal in

---

<sup>183</sup> »Večje zaupanje in stopnja sodelovanja posledično zmanjšujeta transakcijske stroške« (Colier v Kešeljević, 2003: 10). »Socialni kapital preprečuje oportunističnost, rešuje problem zastojkarstva, spodbuja solidarnost, sodelovanje in zmanjšuje verjetnost konfliktov« (Sandefur in drugi v Kešeljević, 2003: 10).

<sup>184</sup> Deal in Kennedy se sprašujeta, kaj se je v 20 letih, odkar sta pričela opozarjati na pomembnost organizacijske (korporativne) kulture, dejansko spremenilo. Ne veliko, le zmeda (*disarray*) je še večja. Zaposleni se bojijo, da bodo izgubili delo, lojalnost je odletela skozi okno, managerski cinizem je »razbesnjen«, med tem ko v kokošnjaku vlada egoizem (*self-interest rules the roost*). Kdo bi pri zdravi pameti poskušal narediti močno in sodelovalno kulturo iz prevladujoče zmede, se sprašujeta Deal in Kennedy (glej Deal in Kennedy, 2000: 17).

<sup>185</sup> V IBM-u je bila notranja kohezija in kultura usmerjenosti k potrošniku tako močna, da je »pozabila« na druge strateško-marketingške predpostavke uspeha (osvajanje/ustvarjanje novih trgov) (glej Schein v Hardy, 1994: 18).

<sup>186</sup> Pomeni »logičen, razumen zaključek, ki sledi iz pravilne zastavitve problema« (Peters in Waterman, 1982: 31).

Kennedy, 2000: 33-40). V tem duhu naj managerji, preden se lotijo snovanja *strategije*<sup>187</sup> in izbire glavnih poudarkov za naslednje kratkoročno obdobje, pozabijo na prihodnost in raje *analizirajo stanje na področju izkoriščanja inovacijskih potencialov in ustvarjalnosti v podjetju*. Kao za izhod iz take aporije vsakodnevnega soočanja z izzivi in konflikti predlaga *model*, po katerem lahko vsak manager redno ugotavlja, kakšni so odgovori na naslednji niz vprašanj: »Koliko novega so v zadnjem času izumili zaposleni? Kako dobro sem zmožen te novosti uresničiti v podjetju? Katera izmed mojih pravil ali navad to preprečuje? Kateri med zaposlenimi so najbolj ustvarjalni? Ali sem zagotovil delovno okolje, v katerem bi lahko prišla do polnega izraza tako njihova ustvarjalnost kakor tudi interakcija s preostalo organizacijo? Kako so ustvarjalci nagrajevani in cenjeni, ali je njihova vzpodbuda v ustreznem sorazmerju s povprečneži, rutinerji in drugimi? Kdo so najboljši pri delu, s katerim se ukvarjamo, v panogi? Kaj smo storili, da bi jih pritegnili k sebi?« (Kao v Jelovac, 2000: 28). Pri upravljanju in vodenju sprememb v odprtem sistemu, ki temelji na procesu in ne na strukturi, Berger s pozicije managementa predlaga še druge strategije, po katerih naj bi manager predvsem koncentriral svoje napore na zgolj enega ali največ dva kritična kulturna problema; predhodno pa naj bi se poučil o genezi problema (kdo je kdaj zavzel katero pozicijo, kdo je zmagal v sporu), zato da bo lahko izgradil uspešno koalicio za začetno mobilizacijo podpore (»pritegnitev« ustreznih sil) ter nadalje izrabil formalno članstvo komisij in neformalnega sistema za diskusijo in mediacijo (glej Berger v Weick, 1982: 377).

Sodeč po Kaovih strateških vprašanjih je ta nova paradigma usmerjena k razumevanju posameznika in njegove kulturne vloge v organizaciji. Posledično to pomeni, da se v podjetjih upošteva tudi *antropološko razsežnost človeka*<sup>188</sup>, ker se ga s tem skuša dojeti kot celoto. »Ta (strateško načrtovani; op. avt.) antropocentrizem in humanizem sodobnega managementa pa ne temelji na humanističnem človekoljubju, temveč je to pogoj profitnosti, produktivnosti in preživetja sodobnega podjetništva« (Brajša, 1996: 21).

---

<sup>187</sup> *Strateški management* je eden izmed managementov, ki so nujni predpogoj za delovanje in razvoj vsake organizacije; je proces uresničevanja strategije, kjer je vloga vodstva usklajevanje kadrovskega virov z značilnostmi organizacije in potrebami v njenem okolju; proces strateškega managementa sestavljata opredelitev strategije (išče se optimalna kombinacija med poslanstvom, cilji ter zunanjimi nevarnostmi in priložnostmi; nato sledi ugotavljanje ali ima organizacija dovolj virov (resursov), kako vire uporabiti, jih nagrajevati) in njeno izvajanje, ki je tesno povezano s prakso HRM-ja (glej Možina 1998: 15).

<sup>188</sup> V okviru antropoloških paradig, relevantnih za podjetje, zasledimo bistvene preskoke v dojemanju človeka. Razvoj namreč poteka od *človeka-delavca (Homo faber)* in *človeka-oeconomicusa* do vsebolj uveljavljajočega se Huizingovega *igrivega človeka (Homo ludens)* (Kovač B., 1996), ki mu lahko dodamo še Ammelburgovega *celovitega človeka (Homo integrans)* (glej Brajša, 1996: 20).

## 6.2. Vloga voditeljev pri ustvarjanju inovativne kulture

Edina pomembna stvar, ki jo *voditelji* počnejo je ustvarjanje in upravljanje kulture, pravzaprav je edinstven talent voditeljev ta, da se ukvarjajo s kulturo (glej Schein v Deal in Kennedy, 2000: 1). Voditelj se mora zavedati, da je neke vrste »individualna ponudba kolektivnemu povpraševanju« (Trocki v Balažic, 1995: 23) ter da mora kot tak biti *človek z orientacijo*<sup>189</sup> (Berger in Luckmann, 2000) in visoko stopnjo *strokovnega znanja*, ki zagotavlja presežek šele, če je podprto s pravo *karizmo*<sup>190</sup> oz. *voditeljstvom*, v okviru katerega mora po našem mnenju biti dovolj prostora tudi za »nearogantnost«. Kajti, če »managerji želijo doseči kulturne spremembe, bodo morali najprej modificirati svoje lastne vrednote« (Slaman in Easterby v Palmer in Hardy, 2000: 134). Voditeljstva namreč ne more doseči le en posameznik - drugi morajo hoteti slediti vodenju *strateškega vodje*. Zato mora ta poskrbeti za koordinacijo, predvsem pa za integracijo skupinskih naporov (Fulmer, 1994). Pomen voditeljstva za sodobno podjetje potrjuje tudi »paradoks sodobnega managementa na področju delitve moči: bolj ko skuša podjetje prenesti pooblastila z vrha navzdol, tem bolj je odvisno od *močnega voditelja*<sup>191</sup>« (Pagon, 2000: 367). Ne glede na to, da se narava voditeljstva oz. vodenja (le-to je del operativnega odločanja) spreminja v odvisnosti od osebnosti in od narave ljudi in organizacije, ki se jih vodi, je za vodje pomembno, da dobro opravljajo vsaj pet stvari: *zagotavljanje vizije, čuta za smer in smotra za ljudi*, ki tvorijo organizacijo; *motiviranje* drugih za strateško razmišljanje in delovanje; *alociranje resursov* (za produkte, posle, oddelke in ljudi); *komuniciranje in varovanje korporacijskih vrednot*, ki so ključne za organizacijski uspeh (manager se prek panelnih intervjujev in posebnih projektnih (*focus*) skupin dokoplje do podatkov o tem, kaj si mislijo njegovi zaposleni); *dodeljevanje odgovornosti* posameznikom in skupinam (glej Fulmer, 1994: 131).

Ustvarjanje (in ohranjanje; op. avt.) inovativne kulture predstavlja nujni pogoj za korporacijsko preživetje (glej Kanter v Hassard in Sharifi, 1994: 139). Vendar so inovacije v podjetju možne le, če se bo prek ustreznih organizacijskih ukrepov dopuščalo eksperimentiranje na daljši časovni rok (glej Quinn v Hassard in Sharifi, 1994: 139) – oz. je to odvisno od kulture in njenega dopuščanja razvoja in uporabe znanja ter novih tehnologij (De

---

<sup>189</sup> *Ljudje z orientacijo* v časih, ko je *saturacija smisla* enormna, premorejo protistrup zoper eksistenčno ogroženost lastnega samo-dojetja. Nase gledajo kot na osebo z nesporno identiteto z moralnimi merili, na podlagi katerih presojuje svoje delovanje glede na učinek, ki ga ima na družbo (Berger in Luckmann, 2000: 7).

<sup>190</sup> Gre za osebnostno kvaliteto, ki je razumljena kot izredna s strani tistih, ki ji sledijo. Taka oseba naj bi bila obdarjena z nadnaravnimi močmi in je zato idealna, da se jo sprejeme za vodjo (glej Weber v Lang, 1998: 503).

<sup>191</sup> Temačna stran voditeljstva je nekritično podrejanje avtoritetam, ki je sicer na začetku posameznikove življenjske (in poklicne, op. avt.) poti nujno in koristno, a kasneje tako uklanjanje zavira razvoj jaza oz. osebne avtonomnosti, zato je za osebni razvoj nujna »osvoboditev od represivne vloge avtoritet in prehod k pozitivni in osvobajajoči etiki in svobodno izbranim idealom, ki jih vzpostavlja razum« (Nastran Ule, 1992: 315).

Long in Fahey, 1997; Ruggles in Little, 1996). S stališča svetovanja bi se zato moralo uporabiti naslednje konkretne *ukrepe*: dodelitev *vloge managerja brez portfelja* najbolj *kredibilnemu managerju* (z nalogo, da provocira, išče nova vprašanja, izziva ustaljena prepričanja in predlaga nove ideje); *povečanje vloge članov nadzornih svetov*; angažiranje *zunanjih svetovalcev*<sup>192</sup> za top-management (glej Lorsch v Hassard in Sharifi, 1994: 139). Veščine, znanja in obnašanje uspešnih *inovativnih managerjev* obračajo konvencionalno managersko teorijo na glavo, saj staromodno »poudarjanje učinkovitosti in racionalne analize zamenjuje potreba po navigiranju in kreativnem izkoriščanju *kaosa, divjih idej, slutenj in nelogičnega človeškega obnašanja*« (Syrett in Lammiman, 1998: 136). Inovativni voditelji se naj bi za doseganje navedenih ciljev ravnali po naslednjih načelih: 1.) seznanjajte se z »*up-to-date*« informacijami; 2.) razvijajte lastno in organizacijsko *adaptibilnosti in fleksibilnosti*; 3.) *poslušajte osebe* z vseh (hierarhičnih) ravni in distribuirajte oblast (moč) prek spreminjanja obstoječega; 4.) trudite se razumeti in *uresničevati človeške potrebe vaše delovne sile* in potrošnikov; 5.) vedno imejte pred očmi globalni smoter (*global focus*); 6.) upravljajte sebe in enoto, ki jo vodite, enako kot vodite posle; 7.) naučite se biti *ne-arogantni* (verjemite, da so drugi vedno vredni vašega časa); 8.) čimprej spoznajte, da je pozicija moči spremenljiva; 9.) komunicirajte jasno in strastno o prihodnjih poteh, ki jih bo ubrala vaša organizacija; 10.) obvladujte svoja pričakovanja glede tehnologije (namesto vas ne more storiti prav vsega); 11.) odkrijte, kaj ne deluje v organizaciji in se (sproti) ukvarjajte z rešitvami; 12.) prepoznavajte in »*kapitalizirajte*« raznovrstne sposobnosti vaših kadrov in na tej osnovi zasnujte karijerne poti za sodelavce (razvoj kadrov; op. avt.) (glej Essex in Mitchell, 2000: 28).

Ozkogledno predstavo, kjer je vodja edini človek z vizijo v organizaciji, vsi ostali pa predstavljajo zgolj večjo ali manjšo oviro, ker si ne želijo, kar si želi vodja (glej pogl. 4.2.3.), spodbijata Deal in Kennedy, ko pritrjujeta sicer velikemu vplivu voditeljstva na kohezivno kulturo, a k temu dodajata še vpliv vsakodnevnih in anonimnih herojev na močno kulturno identiteto, ki usodno odločajo o uresnitvi vizije (glej Deal in Kennedy, 2000: 37-38). Zato voditeljstvo pomeni stalno gradnjo kohezivne kulture ter uspešno izpolnjevanje ekonomske misije ob pogoju, da se poišče najprimernejše oblike delovnega okolja, s katerim se bodo lahko ljudje identificirali. Tako t.i. sofisticirano vrtno voditeljstvo (*garden-variety leadership*) pričakuje voditeljstvo od vsakogar; kar predstavlja ključ za graditev močne kulture, pri čemer odličen management spodbuja vsestranski razvoj podjetja (ibid.; prim. Allen, 2001).

---

<sup>192</sup> Nuditi morajo nove perspektive, predvsem pa objektivnost. Če želijo biti učinkoviti, morajo spoznati unikatno kulturo podjetja (drugače bo ideja bo zavrnjena, še preden bo preizkušena). Če so prepričanja v podjetju eksplicitno znana, je transmisija lažja; če pa ne, bodo svetovalci morali postati dobri detektivi (Hassard in Sharifi, 1994).

### 6.3. Spreminjanje organizacijske kulture

Najtrdnejši razlog za večino poskusov spreminjanja ustaljenih kulturnih obrazcev gospodarjenja in upravljanja se skriva v domnevi, da uresničevanje določene nove strateške smeri ali drugačne vizije poslovne politike ni mogoče brez določene in ustrezne spremembe kulture v organizaciji (glej Jelovac, 2000: 17). Pravzaprav vsaka bistveno nova poslovna politika zahteva kadre z ustrezno kulturo in uvaja spremembe v delovanju oz. metodah dela na podlagi redefiniranih ciljev (Mesner v *ibid.*). Kultura se torej pojavlja kot odločilni zaviralec ali pospeševalec novih strategij (*ibid.*) – oz. se po Kovaču (1996: 116) pri vsaki poslovni akciji pojavlja kot rezultanta *kulturnih ovir* (kulturno tveganje) in *pospeševalcev* (doseganje koristi prek kulturnega inženiringa). V tej luči je *optimalizacija poslovne kulture* proces, v katerem podjetje *spremeni svojo poslovno kulturo* (le-ta se gradi s pomočjo jezika, simbolov, ritualov, morale (norme), ideologije in poslovne filozofije) in izboljša svoje poslovne strategije zato, da bo čimbolj zmanjšalo kulturno tveganje in doseglo največje možne koristi poslovnih sprememb (glej Kovač B., 1996: 116-119). Sklop tovrstnih dejavnosti managementa lahko uvrstimo pod *upravljanje sprememb*, ki je postala modna managerska disciplina takrat, ko se je avtoriteto in moč iz tradicionalnega *vodenja*<sup>193</sup> nadomestilo s skupno skrbjo za podjetniško iniciativnost in timsko delo (*ibid.*: 17).

V fazi priprave sprememb je potrebno najprej etabrirati okolje, ki spremembo zaznava ne samo kot sprejemljivo, temveč tudi kot zaželeno in običajno, ob tem pa strah pred spremembami ne sme dominirati (razvitje take tolerantnosti do neuspeha je ključno za večjo pripravljenost na tveganje in implementacijo novih idej) (glej Peters in Waterman v Fogarty in drugi, 1991: 726). Po Allenovi je potrebna razmotritev tako *formalnih* (npr. pravila iz poslovne politike) kot *neformalnih* (npr. govorice, vrednote) *mehanizmov*, ki vplivajo na vzpostavljanje ustrezne *organizacijsko-kulturne podpore za spreminjanje*; v obliki vprašanj so ti mehanizmi razvrščeni v naslednje kategorije: kako modelirati zaželeno projektno obnašanje (modeliranje); kako zagotavljati smer (orientacija); kako priznavati primerno obnašanje, prepoznavati neprimerno (sankcije); kako se bolje spopasti z neprimernim obnašanjem (konfrontacija); kako in kje identificirati priložnosti za večjo konstruktivnost dialoga (komunikacija); kako npr. prijateljstvo vpliva na obnašanje v podjetju oz. kako naj se zaželeno obnašanje povezuje s predstavami o odličnem prijateljskem ali poslovnem odnosu (odnosi in interakcije); ali smo sposobni primerno projektno obnašanje integrirati v kulturne simbole, mite in rituale (prir. po Allen, 2001: 3).

---

<sup>193</sup> Je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje zelenih ciljev (glej Možina, 1994a).



Tovrstna sprememba organizacijske kulture (oz. njena mobilizacija; op. avt.) torej predstavlja prvi del organizacijskih sprememb. Za doseganje česa takega pa bi intrizična lastnost kulture morala postati *spremenljivost*, ker brez spreminjanja organizacije ne bi bile sposobne preživetja (glej Kavčič, 1994: 198; Kavčič, 1991: 136). Vsebina in obseg sprememb sta ponavadi odvisna od življenjskega cikla, v katerem se organizacija nahaja; vsako oblikovanje nove kulture pa naj bi zahtevalo predhodno odstranitev stare (ibid.). Kar pa ne drži popolnoma, saj je v pogojih poslovanja, ki ne zahtevajo uporabo npr. *statičnih metod*<sup>194</sup> iz *kriznega managementa* (Banič, 1999), bolj izvedljivo evolucijsko prenavljanje obstoječe kulture (Deal in Kennedy, 2000). V nasprotnem primeru bi lahko govorili celo o izvajanju terorja nad zaposlenimi. S čimer se ne bi strinjali zagovorniki reinženiringa, ki za vsako podjetje, čeprav dobro deluje, priporočajo »rezanje poslovnih procesov« na minimum, pri tem pa računajo, da jim bodo vsi člani organizacije, ki bodo obdržali svoja delovna mesta, pomagali. Resda v poslovnem svetu ni prostora za idealizem, a takrat, ko procesi v organizaciji delujejo tako, kot so bili zamišljeni (npr. v redkih bolj stabilnih obdobjih), imajo managerji in njihovi sodelavci na voljo dovolj časa, da se jih zares ustrezno spreminja. Enako velja za s tem sinhronizirano spreminjanje kulture, ki naj - če je to mogoče - poteka brez ostrih prelomov. Vendar pa je v podjetniški praksi situacija ravno obrnjena: management, strukturo in kulturo se namreč večinoma »popravlja« šele zaradi izjemno močnih pritiskov na vodstvo, ko je pravi čas za to že mimo.

V literaturi se kot najučinkovitejše metode in tehnike za učinkovite kulturne spremembe priporoča: *spreminjanje struktur, sistemov in tehnologij* (restrukturiranje, sistemi nagrajevanja, nadzora, financ in kadrovanja, uvajanje tehnoloških sprememb); poskus neposrednega vplivanja na spremembo stališč ter prepričanj in vrednot zaposlenih (preoblikovanje vlog, participacija, formalno komuniciranje, svetovanje, izobraževanje); preoblikovanje *image-a* podjetja; kadrovske spremembe v managementu; premeščanje zaposlenih na druga delovna mesta; spremembe obnašanja in načina upravljanja ter delovnega ozračja v organizaciji (glej Jelovac, 1999: 17). V okviru *ravnanja s človeškimi viri* pa so tehnike za oblikovanje in spreminjanje organizacijske kulture naslednje: odnosi med managementom in zaposlenimi, izbor kadrov, socializacija, nagrajevanje, izobraževanje in usposabljanje, razvoj karier (Zupan, 2000). Pri tem je pomembno, da se zadrži ključne ljudi.

---

<sup>194</sup> Statični pristop spreminjanja oz. prestrukturiranja (sanacije podjetij) vsebuje naslednje prvine: radikalno znižanje stroškov poslovanja, tako da se prilagodi število zaposlenih, opravi proces dezinvestiranja, znižajo materialni stroški, zapustijo bolj dolgoročno usmerjene podjetniške naloge (raziskave in razvoj, marketing, izobraževanje) (Banič, 1999: 3). *Dinamični pristop* za razliko od statičnega zahteva niz metod in prijemov za izvajanje procesa: *optimizacija lastne strukture znanja*, analiza *verjetnosti realizacije lastnih raziskovalnih in razvojnih projektov*, formulacija podjetniške misije, ciljev, vrednot, strategije in postopkov itd. (ibid.).

*Začetno usposabljanje*<sup>195</sup> ima namreč dolgoročen pomen za nadaljnjo kariero, med tem procesom pa se lahko privzgoji temeljne vrednote in veščine, ki jih želi organizacija. Le-te bi morale biti direktno povezane s strateškim planom, saj so bistvene za uspešno implementacijo strategije (glej Fulmer, 1994: 128-129). V nekaterih podjetjih z *inovativno strategijo upravljanja s človeškimi viri* morajo mladi strokovnjaki po sprejemu prestatiti tudi do tri letno *usposabljanje*<sup>196</sup>, ki je namenjeno tudi spoznavanju podjetja in njegove kulture – gre za socializacijo mladih v okolje podjetja (glej Svetlik, 1996: 180-181). Pri tem pa je bistven vpliv prvega mentorja, ki mora (preko raznovrstnosti vplivov; op. avt.) poskrbeti, da ne pride do *pygmalionskega efekta* (Florjančič in Vukovič, 2000).

Po Mesnerjevi ima vodstvo kot protagonist oblikovanja organizacijske kulture na razpolago *neposredne* (kontrola, definiranje vloge vodij, kriterijev za nagrajevanje, napredovanje, kadrovanje, ekskomunikacijo) in *posredne* (oblikovanje *organizacijske strukture, različnih rutin in prostora*; učinkoviti so le, če so konsistentni s prvimi) *mehanizme vzdrževanja in oblikovanja kulture* (glej Mesner v Kavčič, 1991: 135). Ocenjujemo, da je v praksi - če je v danih organizacijskih razmerah to izvedljivo - smiselna in s stališča spreminjanja kulture najuspešnejša uporaba posrednih mehanizmov, ker so le-ti skladni s t.i. mehkejšimi oz. evolucijskimi prehodi.

Na področju spreminjanja pa naj bi management po Kahnu upošteval predvsem naslednje nasvete: vizija je kritična (najpomembnejše je poenotenje skupnih ciljev in vrednot, ter implementacija t.i. eksplicitnega normativnega koncepta, ki organizacijo okrepi in usmerja napore vseh sodelujočih za spreminjanje); zavedati se je potrebno, da planirana sprememba nikoli ni v celoti planirana; spreminjanje je relativno dolgotrajen proces in enkratni dogodek (prir. po Kahn, 1982: 424-425). Kahn (1982) celo svetuje, da managerski podatki ne smejo biti na voljo vsem odjemalcem. Kar je po našem mnenju diskutabilno, saj ločevanje na managerje in ostale ne prispeva k odprtosti procesa spreminjanja, povečuje pa možnost pojavljanja manipulacij. Vse konkretne tehnike so namreč izpostavljene tudi *temnim stranem kulturnih sprememb (dark side of cultural change)*, kjer najdemo prizadevanja managerjev, da bi »spremenili kulturo prek spodbujanja ljudi k potlačitvi ali zamrznitvi neodvisnih misli in akcij« (Hilmer in Donaldson v Palmer in Hardy, 2000: 133); med tem ko vodje pri tem »krepijo svojo moč nad drugimi v organizaciji, podrejeni postajajo lahke tarče za korporativno kontrolo« (Preston v Palmer in Hardy, 2000: 133). Yanow v tem kontekstu

---

<sup>195</sup> V podjetju je socializacija proces, prek katerega novo najeti kadri postanejo del organizacijske kulture (Pascale v Fulmer, 1994: 128).

<sup>196</sup> Usposabljanje pomeni kombinacijo dela in dodatnega izobraževanja na različnih delovnih področjih (glej Svetlik, 1996: 180-181).

meni, da moralno sporna »vprašanja nastajajo predvsem tam, kjer se managerji namerno odpravijo spreminjat pomene, povezane z organizacijskimi artefakti, tako da posledično spreminjajo tudi *identiteto* in *smotre (meanings)* članov organizacije. Le-ti pri tem tvegajo, da se jih *obravnavajo kot predmete* (gre za reifikacijo; op. avt.) in da se z njimi manipulira...« (Yanow v Palmer in Hardy, 2000: 134). Sathe s tem v zvezi trdi, da je ne glede na temačne strani vendarle v sami naravi managerjevega dela, da vpliva na organizacijsko obnašanje (oz. da v določeni smeri oblikuje prepričanja in vrednote), vendar na odgovoren in profesionalen način. Zato razlikuje med *nedopustnim vplivanjem* na politične in osebne vrednote ter *dopustnim vplivanjem* na organizacijske vrednote (glej Sathe v Palmer in Hardy, 2000: 134).

### 6.3.1. Modeli organizacijskega razvoja kulture oziroma spreminjanja

Razvoj in spreminjanje organizacije se kaže kot sinteza znanj, metod, tehnik in *modelov*<sup>197</sup>, brez katerih podjetnikovo soočanje z izzivi in zankami načrtovanj, upravljanja in obvladovanja sprememb v sodobnem gospodarskem življenju ne bi imelo zglednih perspektiv (glej Jelovac, 2002a: 4). Običajno se model organizacijskega razvoja prične z analizo stanja v organizaciji (analiza internih slabosti in prednosti ter analiza eksternih možnosti in ovir), ki vodi k diagnoziranju problemov in opredeljevanju ciljev, načrtu izvedbe, le-ta vključuje tudi določitev kriterijev uspešnosti, sledi priprava in izvajanje programov (oz. akcij), in nazadnje zaključí z ocenjevanjem doseženih rezultatov (glej Možina, 1994b: 241). Večina modelov se prične z analizo, ker »med analizo in inovacijo ni jasne distinkcije. Skozi analizo ponavadi pridemo do predlogov za izboljšave« (Fogarty in drugi, 1991: 506).

Na vsebinski ravni je modelom *različnih raziskovalcev*<sup>198</sup> skupnih nekaj enotnih ugotovitev, in sicer: zahteve po spreminjanju ljudi so obsojene na neuspeh brez zagotavljanja ustreznega *podpornega okolja (context)*; modeli nudijo *sistemski pogled* (in ne parcialnega); modeli se ukvarjajo z *razumevanjem različnih organizacijskih komponent* (kot so: poslovna politika, struktura ter odnosi med enotami, produkti, cilji, tehnologijo ter *vrednotami*); za navedene organizacijske komponente ugotavljajo, da so medsebojno odvisne in zaradi tega prihaja do *vzajemnih okrepitev (mutually reinforcing)* (glej Myers, 1994: 2-3). Pri tem velja pomembna omejitev; in sicer, da vsi organizacijski modeli predstavljajo zaradi raziskovalčeve enostranosti vedno poenostavljeno in prirejeno sliko organizacije z določenega

---

<sup>197</sup> Različni modeli lahko služijo podjetniku ali managerju za razumevanje industrijskih aktivnosti. Načeloma za vse teoretične modele in pristope na področju marketinga (in nenazadnje tudi managementa; op.p.) velja, da so odraz nekogaršnjih potreb. Tako teoretični modeli preko kategorizacije različnih situacij in pojmovnega poenotenja olajšajo razumevanje in s tem obvladovanje okolja, v katerem deluje podjetje (glej Morse, 1994: 73).

<sup>198</sup> Navedeni so raziskovalci: Rosabeth Moss-Kanter, David Nadler, Daryl Conner in Peter Senge (Myers, 1994).

organizacijskega vidika. Velja pravilo: *bolj kot je model splošen, bolj je prilagodljiv* (Uršič, 1994). Vsem modelom iz managerske teorije, ki se ukvarjajo s spodbujanjem, razvijanjem in vodenjem poslovnih sprememb v organizacijah je skupno, da se organizacije prestrukturirajo s pomočjo: *timskega dela in spodbujanja podjetniške inovativnosti; preurejanja poslovnih procesov z vidika stroškov in dodane vrednosti; posebnega modela strateškega načrtovanja poslovnih sprememb; kompleksnejših meril poslovne učinkovitosti in uvajanja kriterijev poslovne odličnosti; informacijske prenove poslovanja z uvajanjem e-poslovanja; globalizacije poslovanja in razumevanja konkurence kot poslovnih partnerstev; hitrejšega razvoja izdelkov in storitev ter večjega vpliva želja porabnikov* (glej Kovač B., 2002: 795).

### 6.3.1.1. Metode posrednega spreminjanja organizacijske kulture

Managerji se v glavnem odločajo za spreminjanje delovanja svojih organizacij zaradi enega ali največ treh osnovnih razlogov, pri tem uporabljajo naslednje metode in pri tem upoštevajo tudi implikacije, ki jih novosti prinašajo za kulturo organizacije: 1.) *repozicioniranje skozi spremembe strategije*<sup>199</sup> (zahteva le nekaj sprememb v strukturi in procesih zaradi strateških povezav, za management bolj zahtevno je vodenje od tradicionalne mentalitete k bolj inovativnim načinom poslovanja in odprti kulturi<sup>200</sup> ter njenem obvladovanju); 2.) *restrukturiranje skozi organizacijske spremembe*<sup>201</sup> (podjetje na tak način splošči svojo hierarhijo, pomakne odločanje na najnižjo možno raven in ustvari bolj podjetniško naravnano kulturo); 3.) *revitalizacija skozi procesne spremembe*<sup>202</sup> (zahteva take spremembe v korporativni kulturi, da spodbujajo inovativne iniciative za preoblikovanje

---

<sup>199</sup> *Strateška sprememba* vključuje repozicioniranje poslovanja glede na nove ciljne trge, kar se glede na opustitev stare tehnologije in tehnike ter glede na stopnjo vertikalne in horizontalne integracije v podjetju odraža v velikih spremembah produkcijskih linij (glej Myers, 1994: 4). *Primer iz prakse: Za vodstvo Bell Atlantica* je je bil najzahtevnejši strateški premik in vodenje od tradicionalne birokratske »Ma-Bell-mentalitete« k bolj inovativnim načinom poslovanja. Ameriško telekomunikacijsko industrijo je z namenom, da bi generirali čim večjo *sinergijo* skozi kombiniranje komplementarnega premoženja, doletelo mnogo *strateških aliانس in akvizicij*. Prek vrste strateških povezav se je tudi *Bell Atlantic* spremenil iz lokalnega v globalnega igralca (ibid.).

<sup>200</sup> Banfield kot integrativni mehanizem za globalno multinacionalno podjetje vidi v razvoju managementa (glej Banfield v Ilič, 2001: 15). Vendar se ne glede na velikost podjetja uveljavlja pravilo: čim bolj kompleksna je organizacijska struktura, tem bolj upravljanje človeških virov s ciljem boljšega obvladovanja kompleksnosti teži k mehkim rešitvam, kot je v prvi vrsti krepitev (korporacijske) kulture (glej Ilič, 2001: 15-16).

<sup>201</sup> Do uporabe te metode pride, ko organizacija spremeni svojo ureditev na področju avtoritete in odgovornosti (odnosov poročanja). Tak pristop se lahko izvaja brez sprememb v strategiji ali procesih. Razlogi za uporabo te metode so: izboljševanje (pre)toka informacij, večja fleksibilnost in hitrost odločanja, jasna delitev in prevzemanje odgovornosti med posamezniki in pod-enotami. *Primer iz prakse: General Electric* se je prestrukturiral prek programa »*Workout*« (glej Myers, 1994: 4-5).

<sup>202</sup> Gre za najbolj jasno vrsto spremembe, ker obsega *radikalni odmik* od utrjenih načinov dela in prepričanj prek procesnih sprememb: izboljševanje izvedbenih metod ali procesov (npr. preurejanje poslovnih procesov). Revitalizacijo morajo spremljati še druge z njo odvisno povezane spremembe v načinu poslovanja oz. delovanja. Spremeni se uporaba informacij, nagrajevanje, predvsem pa delovanje HRM-ja. *Npr.:* proces oživljanja (TQM, timsko delo, spreminjanje nabave/dobave) v *Fordu* je trajal 5 let, vodil je od izgub do rekordov v panogi (ibid.).

določenih procesov, razvijanje *TQM* pristopa ter vključevanje zaposlenih v odločanje s pomočjo timov) (glej Myers, 1994: 4-5). Glavna tarča opisanih metod po našem mnenju ni intencionalno preoblikovanje organizacijske identitete in življenja sodelavcev nasploh, čeprav simptomatično te spremembe vendarle precej »dramatično vplivajo na način, na katerega ljudje opravljajo svoje delo in kako se glede dela počutijo, od kulture pa zahtevajo večjo *odprtost, participacijo in učenje*« (ibid.), pač pa izboljšanje poslovanja. Zavedamo se, da bi apologija teze, da so predstavljene tri metode, ki evidentno spreminjajo kulturo le na posreden način, bolj uspešne (ne oziraje se na to, ali gre za hiter ali počasen prehod iz stare kulture v novo), kot pa neposredno vodenje in upravljanje kulture (pri tem se zastavlja vprašanje, če je kaj takega sploh mogoče), hitro prešla v nominalizem brez primere. Zato postavljamo bolj verjetno trditev, in sicer, da najvišjo stopnjo uporabnosti vsaka izmed navedenih treh metod, ki jih določa jasen poslovni motiv, doseže šele, če komplementarno upošteva prvine v naslednjem razdelku predstavljenih modelov, ki podajajo bolj ali manj strukturirane pristope za spreminjanje organizacijske kulture v smislu njihovega ključnega epifenomena. Management se torej mora najprej vprašati: ali obstaja dovolj močan poslovni motiv, ki bo opravičeval uporabo navedenih metod, ali je struktura spremembe poslovanja dovolj natančno opredeljena in kaj je potrebno, da bo novi koncept zaživel ter kakšne kulturne lastnosti ga morajo spremljati ter kako naj doseže začetno mobilizacijo sodelavcev za kakršnokoli nadaljnje spreminjanje.

### **6.3.2. Modeli neposrednega spreminjanja organizacijske kulture**

Večina modelov, namenjenih spreminjanju, ne analizira socialnih dejavnikov dovolj globoko - s problemoma organizacije in spreminjanja se ukvarjajo, kot da bi šlo za (povsod veljavne; op. avt.) formule, namesto da bi obsegali tudi *medčloveško interakcijo* (npr. konflikte, pritiske) ter razsežnosti managementa kot dejavnosti in ideologije (glej Collins, 1998: 82). Tipična shema spreminjanja v okviru t.i. *nepodružbljenih modelov (under-socialized models)* je naslednja: 1.) *razvijanje strategije*; 2.) *vodstvo okrepi svojo podporo novi strategiji*; 3.) *uporaba pristopa projektnega managementa*, ki vključuje identifikacijo nalog, dodeljevanje odgovornosti, dogovarjanje o časovnih rokih, sprožanje »akcije«, *monitoring*, ukrepanje v primeru problemov ter zaprtje projekta); 4.) *obveščanje o rezultatih* (ibid.: 83). V nadaljevanju so predstavljeni nekateri modeli, izvzemši prvega, ki jih po našem mnenju ni mogoče uvrstiti med *nepodružbljene modele*, saj manifestirajo za idejo optimalnega obvladovanja socialnega *konteksta* v organizaciji (upoštevajo kulturo in potencialne odpore); kar implicira predvsem »ubikvitarno« strokovno podporo voditeljstva tam, kjer je ta najbolj

potrebna, in možnost vseh članov organizacije, da bodisi aktivno sooblikujejo ali kako drugače konstruktivno vplivajo na potek in vsebino spreminjanja. Skupni imenovalec predstavljenih modelov je, da temeljijo na večji ali manjši aplikaciji moči. Ta je lahko *latentna* (npr. v holističnih modelih, ki veljajo za bolj *demokratične*) ali pa *demonstrativna* (npr. v izrazito »prisilnih« in enostranskih modelih spreminjanja).

### 6.3.2.1. Model odmrznitev, spreminjanje in zamrznitev

Klasična Lewinova konceptualizacija sprememb se prične z zaporedjem *odmrznitev* (ekvilibrij)-*spreminjanje* (disekvilibrij, tranzicija)-*zamrznitev*<sup>203</sup> (»novi« ekvilibrij). Gre za t.i. *pristop napetostnega polja* (*force-field approach*), ki (precej površno; op. avt.) vidi spreminjanje kot proces, ki ga prinesejo dejanja (*action*), ki kot fizikalni vektorji bodisi okrepijo zagonske sile (*driving forces*) ali pa oslabijo odpor na spremembe (glej Lewin (1951) v Williams in drugi, 2002: 284; Myers, 1994). Beckhard je razširil Lewinov model tako, da je identificiral različne naloge spreminjanja pred in med fazo tranzicije: 1.) *definiranje potrebe po spreminjanju*; 2.) *določanje zaželenega stanja in ciljev*, ki se naj jih doseže; 3.) *definiranje trenutnega sistema* (identificiranje pod-enot (*subunits*), ki jih bo sprememba prizadela, organizacijskih elementov, ki potrebujejo spremembo (npr. načini vedenja (*attitudes*), načini dela (*practices*), poslovne politike (*policies*), strukture in nagrade); 4.) *identificiranje ciljnih sistemov*, ki jih bo spreminjanje prizadelo; 5.) *ustvarjanje tranzicijskega stanja* (npr. provizorične paralelne organizacije) za premostitev obdobja pred in po spremembi (*pre- and post-change eras*) (glej Beckhard v Myers, 1994: 5-6). Modela obeh avtorjev sta zaradi široko razvejanih faz in obravnave povezav med nizom aktivnosti in celotnim programom spreminjanja, uporabna v zgodnejših fazah oblikovanja in načrtovanja *programov spreminjanja* (ibid.; prim. Fogarty in drugi, 1991).

#### 6.3.2.1.1. Kritika managementskih izpeljank Lewinovega modela

Tako kot v Lewinovem modelu spreminjanja ni opredeljeno, kaj natančno povzroča sodelovanje posameznikov ali skupin in kakšno je ozadje odporov (glej Williams in drugi, 2002: 285), se tudi na ravni posameznika pri metodah *trdega spreminjanja s prelomi*<sup>204</sup> (npr. *neetične taktike za trdo spreminjanje*, glej pogl. 7.; op. avt.), ki predstavljajo variacijo

---

<sup>203</sup> To zaporedje je odvisno od virov, ki jih krizno vodstvo med uvajanjem sprememb in inovacij na voljo dovolj. Pri tem veljata naslednji pravili: 1.) čim bolj se sprememba nanaša na operativni nivo, tem bolj kratek čas je zanjo potreben; 2.) čim bolj je sprememba strateške narave, tem daljše je spreminjanje (glej Hari, 1997: 379).

<sup>204</sup> Na organizacijski ravni je ena izmed izpeljank tega modela *reinženiring* (glej Robbins v Tavčar, 2002: 756). Aksiom pri njem je, da nikoli ne poteka od spodaj navzgor (glej Hammer in Champy v Beers in drugi, 1996: 14).

razširjenega Lewinovega modela, spodbuja zlasti rezultanto sil, ki naj deluje v smeri čim hitrejšega doseganja ciljev. Tovrstno spreminjaje po Robbinsovem mnenju namreč zagovarja na videz najenostavnejšo metodo: *stopnjevanje pritiska za spreminjanje toliko časa, dokler se še tako žilav odpor organizacije, posameznika ali skupine ne zlomi* (s tem se potisne protagoniste iz območja brez sprememb v ciljno območje zveznih sprememb, tu je odporov malo, volje za spreminjanje pa dovolj). Slabosti te metode so, da udeleženci to dojemajo kot *nasilje* (zato se nanj odzovejo z nejevoljo in uklonitvijo ali pa s sovraštvom in maščevalnostjo), da ne spoštuje dostojanstva ljudi in da niti ni gospodarna, saj razsipa z materialnimi in nematerialnimi dobrinami (glej Robbins v Tavčar, 2002: 756). Velika prednost tega pristopa v primerjavi z *mehkim spreminjanjem* (naslednje podpoglavje) je v tem, da kljub tveganju (oz. visoki ceni), ki ga prinaša razsipanje z zmoglostmi organizacije, *omogoča radikalne spremembe*. Tak obrazec spreminjanja »odmrzniti, uvajanje sprememb in zamrznitev« (Lewin v Fogarty in drugi, 1991; Možina, 1994a: 200) je pomanjkljiv, »če bi obstoječe obrede, rituale in mite, vrednote in norme, zgolj spravili na površje in odmrznili« (Jelovac, 2000: 17-18). Kajti to ne bi premostilo problema. »Nasprotno bi nenadno srečanje nepripravljenih ljudi z vsemi novimi vsebinami in mračnimi utvarami iz sveta nezavednega, prej *skrhalo organizacijsko strukturo in dinamiko*, kot pa da bi pospešilo procesa uvajanja in izvajanja preobrazbe kulture poslovnega življenja« (ibid.). Po Wiliamsu je treba v procesu kulturnih sprememb potrpeti, saj spremembe za svojo uvedbo zahtevajo čas od dveh do petih let. *Modus vivendi* protislovne situacije, v kateri so se znašli managerji, ko morajo na eni strani uvajati spremembe, na drugi pa upoštevati konservativno nastrojeni kulturni kontekst v podjetju, predstavlja vznik takih kulturnih tvorb, ki bodo sposobne *vzpostaviti dialog med duhom prednikov in lastno vizijo prihodnosti* (ibid.: 19). Slednji pogoj - konsenzualno oblikovanje kulture - pa po našem mnenju predstavlja ključno nalogo managerjev prihodnosti.

### **6.3.2.2. Model mehkega spreminjanja**

Uvajanje sprememb s prehodi je sodelovalen proces, v katerem imata ustvarjalnost in inovativnost sodelavcev osrednjo vlogo pri snovanju vsebine sprememb, zato ju management spodbuja, kolikor more. Mehko spreminjanje s prehodi temelji na ustvarjalnem snovanju novih zamisli in možnosti. Napotila za pristop mehkega spreminjanja so: 1.) ljudje naj vnaprej sprejmejo in »usvojijo« spremembo, verjamejo naj, da bo koristila tako njim kot organizaciji. (komuniciranje, obsežni pogovori, pomirjajoča zagotovila managementa, da sprememba ne bo ogrozila npr.delovnih mest); 2.) podpora managementa novim zamislim pomeni, da naj vsi managerji sodelavcem dopovedujejo, da so za spremembe - in to naj dokazujejo z dejanji (na

ujemanju dejanj z besedami sloni *kredibilnost*<sup>205</sup>; op. avt.), poslušajo naj predloge podrejenih in kolegov (dobro skušajo uveljaviti ali posredovati vodstvu); 3.) za medsebojno izmenjavo stališč naj bo dovolj priložnosti (strateške delavnice, seminarji, posvetovanja v organizaciji in zunaj nje); 4.) management naj postavlja jasne cilje, sodelavci pa naj imajo dovolj prostosti pri izbiranju poti, strategij za doseganje teh ciljev (če so že drugi določili te cilje, naj bodo njihove vsaj poti do ciljev); 5.) management naj poskrbi, da bodo pohvale in priznanja pravočasna in javna (management naj dopušča tudi napake in neuspehe kot naložbe časa in denarja v razvoj novih zamisli in novih poti); 6.) na *usklajevanje stališč* med posamezniki, skupinami, deli organizacij in organizacijami naj se navkljub nasprotjem gleda kot na nekaj koristnega (to sproža ustvarjalnost in omogoča napredek, v tem procesu terjajo posebno pozornost tisti interesi, ki temeljijo na usvojenih vrednotah, le-te je težko spreminjati, ravnanje, ki jim nasprotuje lahko velja celo za nemoralno...) (glej Tavčar, 2002: 759). Slednje usklajevanje stališč je mogoče imenovati, čeprav to ni ustrezen izraz, tudi kot *pogajanja*. Za dobra pogajanja velja, da morajo *izboljšati položaj vseh vpletenih strani oz. ga ne smejo poslabšati*<sup>206</sup> (ibid.). Vendar brez omejitev tudi pri internih pogajanjih ne gre. Kajti »vrhni management postavlja meje (in pravila), srednji managerji pa so odgovorni za to, da vedo, kje te meje so in da informirajo podrejene o tem, glede česa se je mogoče pogajati in glede česa ne« (glej Kizilos v Leiba in Hardy, 1994: 259).

Mehko spreminjanje daje dolgoročno dobre izide, ker za razliko od nasilnega spreminjanja, ki pomeni prelome in praviloma prinaša več slabega kot dobrega, zagovarja prehode na področjih, kjer je odpora malo, pripravljenosti za spremembe pa precej (glej Strebel v Tavčar, 2002: 756-759). Ta pot zahteva več časa, tolerantnosti ter obzirnega odmerjanja pritiskov (gre za t.i. *taktiko detanta*; op. avt.). Če so pritiski neprimerni, spreminjanje ne uspe – organizacija, skupina, posameznik ostane v področju, kjer ni sprememb. Prednost mehkega spreminjanja je, da je manj tvegano, da zato porablja manj zmožnosti organizacije, a največkrat omogoča le majhne spremembe, ki pa za učinkovito vplivanje in odzivanje, za odločno snovanje prihodnjih temeljnih zmožnosti niso dovolj. Primer mehkega spreminjanja v praksi je *celovito obvladovanje kakovosti* (ibid.). Kljub navedenim omejitvam in prednostim je za tiste organizacije, ki so v privilegiranem položaju,

---

<sup>205</sup> Model *procesne gradnje kredibilnosti* temelji na usklajevanju jasnosti (*clarity*) interesov potreb, vrednot, vizij in pričakovanj (voditeljevih in članov organizacije), enotnosti (*unity*; ustvarjanje skupnosti, ki bo podprla skupno vizijo in vrednote) in intenzitete (*intensity*; le-ta obstaja, če se načel držimo resno, če reflektirajo najgloblje standarde in emocionalne vezi, saj dejanja povedo več kot besede) (glej Kouzes in Posner, 1993: 48-49).

<sup>206</sup> Kljub predanosti obstoječi kulturi v mnogih podjetjih zaposleni in managerji dojemajo kreativno razhajanje kot vrednoto. Določena stopnja konfliktnosti je nujna, saj je iz spora in napetostnega polja, ki po njem nastane, mogoče bolj inovativno ustvarjanje (Jelovac, 2000; Srića, 1999; Hassard in Sharifi, 1994).



da lahko izkoristijo prednosti mehkega spreminjanja, priporočljivo, da pričnejo s takim spreminjanjem, h kateremu najprej pritegnejo člane t.i. *kabal*<sup>207</sup>. Medtem ko naj za skrajno disfunkcionalne dele organizacije (npr. klike), ki praviloma kategorično zavračajo vsakršne spremembe, razen če niso v njihovem interesu, velja režim spreminjanja, značilen za prelome.

### 6.3.2.3. Model spreminjanja političnih in socialnih vidikov

Quinn je razvil pristop k procesu spreminjanja, ki preferira obravnavo političnih in socialnih vidikov namesto ekskluzivnega preučevanja posameznih nalog spreminjanja. V modelu je integriral *formalno planiranje strateških sprememb z behavioralnimi in dinamičnimi politično-oblastniškimi pristopi*, kjer se je osredotočil na pomen pridobivanja podpore za spreminjanje znotraj organizacijskega sistema (glej Quinn v Myers, 1994: 6). Ker ima vprašanje moči (oblasti) močan vpliv na prizadevanja za spreminjanje, je opisal strateško spreminjanje kot proces treh faz, ki ga označuje »logični inkrementalizem«, katerega glavna značilnost je, da se uspešni programi spreminjanja ne upravljajo malenkostno, niti se jih ne implementira v hitrih in drznih zamahih. Ključne aktivnosti uvajanja strateških sprememb v podjetju so: 1.) napovedovanje in izkristaliziranje pogleda na okolje; 2.) gradnja podpore, ustvarjanje blažilcev (*buffers*), preverjanje ustreznosti okolja; 3.) doseganje konsenza, poviševanje pomena organizacijske obveze in vzdrževanje gonilne sile oz. zagona (ibid.). V sklopu slednjega modela je po našem mnenju potrebno upoštevati tudi naslednje implikacije organizacijske moči z vidika managerjev in življenjskega cikla podjetja: *predvidljivost politične dinamike* (le-ta je (delno; op. avt.) predvidljiva, zato jo je možno upravljati, kar vodi k izboljššanemu funkcioniranju organizacije); *spreminjanje političnega voditeljstva* (z rastjo se mora spremeniti tudi politično voditeljstvo, vodje imajo različne politične veščine in stile vplivanja, nekateri stili so bolj uporabni kot drugi – zato je zaradi rasti ali drugih strateških prioritiet priporočljiva zamenjava managerjev); *managerjeva predanost stari strategiji* (manager, ki je gradil birokracijo, najverjetneje ne bo sposoben prepoznavati priložnosti za ponovni razvoj (glej Leiba in Hardy, 1994: 251-252).

---

<sup>207</sup> »Kabale so skupine, ki sprejemajo ideje razvoja širše organizacije in jo podpirajo« (Petrović in Doupona, 2000: 176). Klika je skupina, ki predstavlja diametralno nasprotje kabali.

#### 6.3.2.4. Holistični modeli spreminjanja

Vsak holistični pristop upošteva individualne, socialne in organizacijske dejavnike, ki ustvarjajo, vodijo in podpirajo poslovne spremembe. Model spreminjanja po *Kanterjevi*<sup>208</sup>, ki povezuje strateške odločitve z njihovimi organizacijskimi vzroki in posledicami, predpostavlja, da *strateške odločitve* spodbudijo pričetek dela na nov način prek *internega odmikanja od tradicije* (pogosto zaradi korenitih inovacij) ali *neke vrste interne krize* in podobno nevarnega dogodka (glej Kanter v Myers, 1994: 6). Da sploh pride do faze *implementacije*<sup>209</sup>, vsakokratne odločitve v procesu spreminjanja ne zahtevajo samo začetnega zagona, pač pa kontinuirano podporo ustreznih organizacijskih sprememb, kot so: 1.) *preoblikovanje procedure in procesov*; 2.) *dodajanje komunikacijskih sredstev*; 3.) *revizija programa pobud (incentive) in nagrajevanja* (ibid.).

Tudi Beer, Eisenstadt in Spector so iskali razloge, zakaj večina vloženih naporov v spreminjanje kljub dobro zamišljenim načinom spreminjanja in entuziastičnim začetkom, ne povzroča »trajnostnih« izboljšav (*sustained improvements*). Poglavitni razlog za to se nahaja v temeljni napaki, ki nastane med reševanjem poslovnih problemov. Managerji bi po njihovem mnenju najprej morali spremeniti dejanski način opravljanja dela, šele nato pa se posvečati spreminjanju kulture. Brez tega temelja *programi spreminjanja neoprijemljive kulture* ne bodo imeli osnove, na kateri bi gradili spremembe, ki bi se obdržale (glej Beer in drugi v Myers, 1994: 8). Zato je Beer s sodelavci na področju managementa spreminjanja predlagal *model kritične poti h korporacijski prenovi (critical path model to corporate renewal)*, ki kljub velikim organizacijskim razsežnostim večinoma sloni na dejavnostih managerja, ki vodi procese, uvajanja usklajevanje delovnih nalog (*task alignment*) na oddelčni ravni prek naslednjih dejavnosti: 1.) aktiviranje energije oz. organizacijske obveze (*mobilizing energy, commitment*) za spreminjanje pri »kar se da velikem številu zaposlenih« na tak način, da se jih vključuje v diagnosticiranje tistih problemov, ki blokirajo konkurenčnost; 2.) razvijanje skupne vizije o tem, kako se organizirati in managerirati za večjo konkurenčnost; 3.) pospeševanje konsenza (*fostering consensus*) glede nove »prave« vizije, vzgajanje kompetenc za udejanjanje vizije in sprožanje kohezije za premikanje k viziji; 4.) razširitev revitalizacije na vse oddelke (pri tem se morajo managerji izogniti percepciji, da

---

<sup>208</sup> Deset zapovedi modela spreminjanja po Kanterjevi: analizirajte organizacijo (njeno potrebo po spremembi); ustvarite skupno vizijo in skupno usmeritev; ločite se od preteklosti; ustvarite občutek nujnosti; podprite močno vlogo voditeljev; uskladite politično podporo; izdelajte načrt implementacije; razvijte podporne strukture; komunicirajte z ljudmi, vključite jih v proces spreminjanja, bodite iskreni; uveljavite in institucionalizirajte spremembe (glej Kanter v Palmer in Hardy, 2000: 172).

<sup>209</sup> »Implementacijo lahko definiramo kot proces, s katerim so ideje reformatorja (*reformers` ideas*) prenesene v prakso« (Brunsson in Winberg, 1993: 120-121).

ta *program vsiljuje vodstvo*<sup>210</sup> (*no top-down edicts*), vendar morajo obenem zagotoviti konsistentnost iniciativ, ki prihajajo od spodaj, z obstoječim programom organizacijskih sprememb; 5.) konsolidacija sprememb prek formalnih politik, sistemov in struktur (s tem se revitalizacija institucionalizira); 6.) stalno spremljanje in prilagajanje strategije (*monitoring and strategizing*), odgovarjajoč na predvidljive probleme v revitalizacijskem procesu (glej Beer in drugi (1990) v Williams in drugi, 2002: 286; prim. Beer in drugi v Myers, 1994: 8). Navedeni koraki se osredotočajo na upravljanje in vodenje političnega konteksta prek zagotavljanja informacij, virov in drugih oblik podpore. Temeljno načelo tega pristopa opozarja na dejstvo, da mora spreminjanje organizacije spričo ohranjanja stalnega razvoja biti čimbolj celovito (*holistic*) in sistematično (Williams in drugi, 2002).

Williams tovrstno  *vključevanje večine v spreminjanje* komentira kot poskus managerjev, da bi razvili »lastništvo problema«, izkoristili latentno znanje in veščine, prišli do boljših rešitev problema, povečane sprejemljivosti odločitev in s tem do ustrezne obveze s strani zaposlenih ter zadovoljstva z delom. Tak pristop je zaradi prikrita manevriranja lahko celo avtokratičen in nikakor ni participativen (zaposleni so namreč večkrat namerno prepuščeni tavanju »v temi«, tako da pravzaprav nimajo informacij to tem, kaj se dogaja) (glej Williams in drugi, 2002: 286).

#### **6.3.2.5. Generični model reševanja problemov**

Manager mora spričo naloge, da je med drugim dolžan zagotavljati podporo za spreminjanje, opraviti naslednje korake: 1.) *zbiranje podatkov*: spremljanje učinkovitosti, lotevanje raziskav, zagotavljanje povratnih informacij; 2.) *diagnoza podatkov*: razlikovanje simptomov od vzrokov, strinjanje glede pomembnosti informacij, identifikacija »pametnih« ciljev spreminjanja; 3.) *identificiranje rešitev*: identificiranje razvojnih dejavnosti, preoblikovanje delovnih mest, modificiranje poslovnih politik, rekrutiranje novih veščin; 4.) *načrtovanje poti*: strinjanje glede odgovornosti, alokacija proračunov, specifikacija časovnega poteka in prelomnih etap, določanje sosledja dejavnosti; 5.) *delovanje in spremljanje uspeha* (glej Williams in drugi, 2002: 287). Naštete dejavnosti, na katere odločilno vpliva *spreminjanje stila managementa*, so uporabne za učenje oz. svetovanje posameznikom (gre za razvoj posameznikovih veščin), za obvladovanje konfliktov v okviru tima (razvoj skupine), za reinženiring delovnih procesov v neki poslovni enoti (razvoj organizacije). V realnosti dejavnosti znotraj procesa spreminjanja niso urejene v jasnem zaporedju, temveč so

---

<sup>210</sup> Programski management je pojem, ki opisuje vlogo najvišjega managementa pri izvajanju programov (npr., izvajanje projektnega managementa) z vidika dodeljevanja virov in obvladovanja tveganj (glej Floyd, 2002: 9).

nelinearne, kaotične in odvisne od politike (*non-linear, chaotic and political*) (ibid.: 287-288). Kljub temu da ni v moči nobenega modela, da bi nemanipulativno zaobjel bistvo spreminjanja, se slednji model temu najbolj kredibilno približa, ker temelji na spremembah v stilu managementa, poleg tega pa pledira za samo-spreminjanje vseh zaposlenih.

#### **6.3.2.6. Tehnika manageriranja podjetniških sprememb**

Manageriranje sprememb je najbolj učinkovit način za sledenje silovitim spremembam v poslovnem okolju in novim konkurenčnim izzivom, ker v ospredju te tehnike ni stopnjevanje konfliktnosti v podjetju in uporaba konvencionalnih managerskih tehnik (glej Kovač B., 1996: 93-95). Zadnji med tremi načini uspešnega manageriranja podjetij - manageriranje podjetniških sprememb - se od kriznega managementa in managementa poslovnega obrata razlikuje na za našo razpravo naslednjih ključnih področjih: 1.) podjetniška reorganizacija temelji na tržni usmeritvi podjetja (poslovanje je reorganizirano okoli trgov), podjetniški iniciativnosti zaposlenih in novih oblikah transakcijskega (soodgovornega) vodenja (naš predlog temu nasprotuje saj preferira transformacijsko vodenje pred transakcijskim in šele nato njuno kombinacijo; op. avt.); 2.) vodilni managerji *sistematično razvijajo kulturo sprememb*, ki ljudi neprestano sili k *podjetniškemu inoviranju*, skupinskemu reševanju problemov in poudarja pripadnost skupnim ciljem in vrednotam podjetja (glej Kovač B., 1996: 93-95). Ker je večina managerjev sposobna izpolnjevati predvsem operativne naloge, je toliko bolj pomembno, da znajo managerji redefinirati poslovne cilje in izbrati pravilno strategijo za njihovo uresničitev. Če bo pri tem *odločanje* bolj *enakopravno, konsenzualno* in *dolgoročno*, če bodo ljudje hkrati spoštovali določena *moralna pravila* odgovornosti do drugih, potem lahko govorimo *o novi kulturi*. Prav ta pa omogoča, da zaposleni celovito dojamajo prehod od poslovnega zasuka k manageriranju sprememb (Kovač B., 1996).

#### **6.4. Vloga transakcijskega in transformacijskega vodenja pri manageriranju podjetniških sprememb**

Burns ločuje med *transakcijskim in transformacijskim vodenjem*<sup>211</sup>. Prvi vodja zamenjuje denar, delovna mesta in *varnost za uslužnost*<sup>212</sup> (*compliance*), drugi pa motivira

---

<sup>211</sup> *Transformacijski vodja* je karizmatična osebnost z jasno vizijo in podjetniško strategijo. Sodelavcem priznava interese in jih spodbuja k skupnim ciljem in spremembam predvsem z lastnim zgledom. Nanje »transformira« pravice in odgovornosti, čeprav ohranja vlogo svetovalca in koordinatorja sprememb. *Transakcijski vodja* pa vzpostavlja enakopraven odnos med managementom in zaposlenimi delavci. Zanj je bolj pomembno, kaj bo v menjavi ponudil kot protivrednost večjim obveznostim srednjega managementa (glej Burns v Kovač B., 1996:

sodelavce, da bi težili k ciljem višjega reda kot zgolj k uresničevanju kratkoročnih interesov (glej Burns v Srivastava, 1999: 22). V tem pogledu *intrinzična motivacija* sodelavcev in *transformacijski stil vodenja* sovpadata. Zato managerji, ki želijo razviti uspešno kreativno organizacijo, prakticirajo transformacijski stil vodenja. Ker služijo kot vzorniki, ostajajo z zaposlenimi tudi »pozno v noč in jih spodbujajo za sodelovanje in komuniciranje znotraj tima« (Srivastava, 1999: 22). Kovač je kot najustreznejšo metodo vodenja pri manageriranju podjetniških sprememb izpostavil nove oblike *transakcijskega (soodgovornega) vodenja* (glej Kovač B., 1996: 93-94). Vendar je v skladu s temeljnimi usmeritvami spreminjanja, ne oziraje se na reformulacijo tega pristopa v smislu soodgovornosti, po našem mnenju bolj uporaben transformacijski stil vodenja. Saj »popolni pragmatik, za katerega je značilno, da nima integritete (ni pošten do sebe in do drugih) in da ne živi za vizijo, ne more postati *transformacijski vodja*« (Handy v Syrett in Lammiman, 1998: 128). Bistveno je spoznanje, da sta neučinkovita stimulacija ustvarjalnega dela in neustvarjalna atmosfera, ki v organizaciji nastopata kot dve najmočnejši neposredni blokadi, predvsem posledici neustreznega vodenja (glej Uhan, 1999: 332). Oba obravnavana načina sodobnega vodenja pa imata v določenih okoliščinah skupno točko: »če ima podjetje šibak management, je toliko pomembnejša moč in sposobnost vodje poslovnih sprememb kot karizmatične osebnosti poslovnih sprememb in nasprotno« (Kovač B., 1996: 127). Zato predlagamo *uravnoteženo kombinacijo transakcijskega in transformacijskega vodenja*, kar predstavlja *modus vivendi sodobnega vodenja*.

Konkretno pa dilemo glede izbire sloga vodenja pa učinkovito razrešuje Herzbergova teorija motivatorjev in higienikov, ki izpostavlja, da je *nematerialni stimulator* v obliki priznanja za iste skupine delavcev nadvse pomemben in spodbuden dejavnik za doseganje še večjih uspehov (glej Herzberg v Svetlik, 1998: 152-154; Uhan, 1999: 334). Torej denar ni več glavni motivator za uspešno delo. Raziskave celo kažejo, da delavci prihodnosti z veliko strokovnega znanja denar uvrščajo za poštenostjo in spoštovanjem (Fogarthy in drugi, 1991). Paradoks denarne motivacije je torej po Galbraithovi ugotovitvi naslednji: »čim višji je znesek, tem manj je pomemben v primerjavi z drugimi motivacijami« (Galbraith v Uhan,

---

127-128; prim. Bass v Kavčič, 1991: 228-229; Možina, 1994: 28). Transakcijski management je taka oblika vodenja, ki povezuje potrebo po stikih z ljudmi in strukturiranje časa, zato opredeljuje *dve temeljni managerjevi procesni usmerjenosti*: k doseganju ciljev in k pripravi ljudi za doseganje ciljev (glej Terpin, 1996: 235).

<sup>212</sup> V skladu s filozofsko dimenzijo organizacije, po kateri je le-ta del *sveta sistema*, se pri človeku sistematično vzpodbujata, vzgaja in utrjuje nenaravno *krotkost*; najvišja vrлина takega *homo anonimusa* je prilagajanje sebi podobnim, *status quo* in *sensus communis* sopripadnosti brezizjemnih »ničel«, ki preganjajo vsako izjemo kot udarec sistemsko organiziranemu preživetju (glej Jelovac, 1995: 70). Koncept razumevanja organizacijskega življenja, ki je predstavljen v pričujočem diplomskem delu, se s pomočjo t.i. discipline managementa netehnoloških inovacij upira »anonimiziranju« človeka in njegovih sposobnosti.

1998: 519). Managerji zato pri razvijanju kreativne organizacije ne smejo ponujati le materialnih nagrad, prakticirati morajo tudi *transformacijski stil vodenja*, ki nadgrajuje *transakcijskega* (saj sloni na intrinzični in moralni motivaciji) (glej Srivastava, 1999: 22). Zato mora vodja upoštevati še en vidik - stopnjo izobrazbe delavca: bolj kot bodo delovne naloge specializirane, večja bo njegova potreba po avtonomnosti.

Začrtana redistribucija moči (oz. inoviranje organizacije) v smislu delegiranja ter povečevanja »odpiranja superstruktur« (Mesner, 1995: 158) je izvedljiva le, če pride do »opredelitve novega stila vodenja« (Mulej in Ženko, 2003). Tovrstna zasnova stila v novi smeri predstavlja radikalen pričetek inoviranja in razumevanja inovacij za organizacijo (npr. indikativno je, da se s to fazo pričanja *management podjetniških sprememb* (Kovač B., 1996)). Vsem podanim tezam navkljub pa ob koncu razprave na to temo lahko izpostavimo še temeljno ugotovitev, da v praksi »ni stila vodenja, ki bi bil najboljši in najučinkovitejši v vsakem času, v vsaki kulturi, v vsaki situaciji« (Kavčič, 1991: 219).

## 6.5. Substitut neposrednega spreminjanja kulture

Po Dealu in Kennedyju uspešno neposredno upravljanje sprememb v kulturi ni možno, ker se ta spreminja le zaradi izjemno močnih razlogov (npr. če se mora prilagoditi zaradi preživetja in je odlično pripravljena). Zato sta managerjem predlagala osredotočenost na upravljanje in vodenje procesov v organizaciji v smislu: če bodo ljudje prepuščeni sami sebi, bodo ob *pravem voditeljstvu* razumeli potrebe organizacije in se poskušali prilagoditi, kot je to potrebno (glej Deal in Kennedy, 2000: 36). Namesto neposrednega spreminjanja in posodabljanja kulture je tudi Peter Drucker v članku »Culture: don't change, use it!« predlagal, da naj se glede *kulture*, ki je v ozadju dejanskega obnašanja, *in odporov* ne jezimo preveč. Kajti bolj pomembno od same kulture je *obnašanje*<sup>213</sup> v praksi. Zato je od energijsko zahtevnega pristopa bolj primeren posreden in časovno krajši pristop, katerega jedro predstavlja naslednji *pet stopenjski proces* (ta po našem precej sovпада s sodobnimi smernicami *benchmarkinga*<sup>214</sup>; op. avt.): 1.) namesto spraševanja o problemih, ki zahtevajo spremembo utečenih navad z inoviranjem (izziva odpor), je bolj ustrezno, če ugotovimo, kakšne rezultate potrebujemo; 2.) namesto zamudnega šolanja in usposabljanja se je bolje vprašati, kje znotraj našega poslovnega sistema (npr. v bolj avtonomnih oddelkih) ali v

---

<sup>213</sup> Organizacijsko obnašanje (*organization behaviour*) je termin, ki zadeva organizacijsko performanco, motivacijo, oblikovanje dela ipd. (glej Floyd, 2002: 9).

<sup>214</sup> Navedeni pristop predstavlja bistvo metode *benchmarkinga* (op. avt.). Ta je definiran kot managersko orodje, ki stimulira spremembe in spodbuja kreativnost in inovacijo prek pregleda in posnemanja zunanega primera odličnosti. V jedru *benchmarkinga* (oz. količenja) je ideja primerjanja z drugimi in *učenja* od njih, pri čemer je bolj kot konkurenčno primerjanje pomembno kontinuirano učenje in izboljševanje (glej Shah, 1999: 31).

podjetniškem okolju (pri konkurentih) take rezultate že dosegajo; 3.) namesto sholastičnega razmišljanja je potrebno iti tja, kjer že delajo dobro, in *poizvedeti, kako in kaj delajo* (do poslovnih skrivnosti se dokopljemo prek sklepanja po simptomih); 4.) namesto da vodstvo podjetja ukaže slepo *imitacijo izkušenj* drugih, mora zagotoviti, da se uspešni način dela drugega podjetja zares uporabi tam, kjer se naj neuspešna praksa spremeni (vprašanje je, kaj delamo, da operativcem bodisi pomagamo ali otežujemo doseganje predvidenih rezultatov, temu takoj sledi ustrezna akcija, »management tako prispeva k lastnemu spreminjanju *iz ukazovalnega v sodelovalno vodenje*, obenem pa *vodstvo postane motor prakse*« (Mulej, 1994:105); 5.) spreminjanje navad in obnašanja bo lažje, če se spremenijo tudi priznanja in *nagrade* (glej Drucker v Mulej, 1994: 105). Ljudje zaradi nagrad in priznanj namreč hitreje in z manj *odpora* spremenijo svoje obnašanje.

## 7. ODPORI PROTI SPREMENBAM IN INOVACIJAM

V praksi je pogostokrat težko implementirati na novo razvite podjetniške strategije, vgraditi nove strukture in temu prilagoditi kulturo podjetja. Inovacijske procese namreč pogosto spremljajo konflikti, odpori in nesporazumi (Brekić, 1994: 29), skratka - *prave organizacijske patologije* (Bleicher v Thommen, 1999: 75-76; prim. Gortner v Kavčič, 1991: 263-267). Zato so pri osnovnih spremembah v podjetju izjemno pomembne socialne kompetence managerjev (ibid.). Le-ti se v spremembe ne smejo spuščati improvizirano, ampak morajo sprejemati strateške odločitve o inovacijskih procesih in z njimi povezanimi procesi (Brekić, 1994: 29).

Med pomembnejšimi dejavniki, ki bi jih moral upoštevati management na področju inovacijskih procesov, obstajata vsaj dve kulturni perspektivi, ki izrazito inhibirata kreativnost, to sta: 1.) *odpor do tveganja* (neprenehni strah pred napakami vodi do paralizirajoče ravni previdnosti: ostre sankcije vodijo zaradi dejstva, da je inovacija po značilnostih nastanka sinonim za kaos in napake, k previdnejšemu in posledično počasnejšemu inoviranju); 2.) *neupoštevanje starih idej*<sup>215</sup> (v nekaterih organizacijskih kulturah, kjer cenijo inovativnost in kreativnost, je moralno sporno, če posameznik gradi na idejah drugih ljudi ali če ponovno uporabi svoje stare ideje, tako stanje prolongira še management, ki nagrajuje dosežke posameznikov, ne pa timskih prizadevanj) (glej Ruggles in Little, 1996: 8). Poleg tega bosta možnosti uspeha zmanjšala še »prevladujoči strah pred

---

<sup>215</sup> Norma, ki spodbuja posameznike, da veliko naporov porabijo za reinencijo, namesto da bi uporabili obstoječi *know-how*, preden se spopadejo s problemom, ustvarja *navado* »začni znova« (Ruggles in Little, 1996).

neuspehom in *pred zapravljanjem denarja*<sup>216</sup>... Posledično bo manj poenostavitev in drugih izboljšav v obliki produktov ter na področju proizvodnih procesov, v upravljanju materiala, v distribuciji« (Fogarty in drugi, 1991: 506). Druge težave, ki spremljajo management spreminjanja pa so še: *tehnično oblikovanje* (ta problem zadeva urejanje resursov na uspešen in učinkovit način za doseganje zaželenih rezultatov), *politična podpora* (vprašanje politične podpore zadeva alokacijo organizacijske oblasti in resursov) ter *kulturna mešanica* (*cultural mix*) (glej Tichy v Myers, 1994: 8). Slednji problem nastane pri določanju skupnih vrednot in norm, ki povezujejo ljudi z organizacijo. Ker so vrednote raznovrstne, nastanejo odpori. Ukvarjanje z njimi in njihovo premagovanje pa predstavlja verjetno najbolj pomemben izziv za management spreminjanja. Kajti značilnost bolj uspešnih managerjev je, da prepoznajo vrste »zadržanosti« zaposlenih do sprememb in jim posvetijo ustrezno pozornost (ibid.).

## 7.1. Odpori proti spremembam

V časih sprememb (oz. inovacij; op. avt.) medigra (*interplay*) ljudi in organizacij producira tenzije, ki jih je potrebno upravljati in priložnosti, ki jih je potrebno izkoristiti (glej Myers, 1994: 2). Zato gre pri organizacijskem razvoju med drugim tudi za obvladovanje osebnih težav (glej Uršič, 1994: 149-154). Managerji morajo vedeti, da je nemogoče, brez upiranja odstraniti *disfunkcionalne dele močne kulture*, in obdržati dele, ki predstavljajo konkurenčno prednost. Spoznati morajo, kako v kontekstu sprememb, ki ga vodi večinska homogena kultura, prepoznati močne subkulture, ki se ne želijo asimilirati. Ker je kultura globoko zasidran fenomen, ne smejo pričakovati, da jo bodo zlahka spremenili. Saj je za hitre spremembe potrebna *uporaba moči* (glej Hardy, 1994: 18-19). Le-ta pa vsakemu modremu - a vendarle dinamičnemu - managerju pomeni sinonim za orodje, h kateremu se zateče, ko so bili vsi drugi načini izčrpani. Uporaba moči namreč sloni na tradicionalnem statičnem pristopu k spreminjanju.

### 7.1.1. Vzroki za odpore in vrste odporov

Razlogi za odpore proti spremembam so: *kulturni* (konservativizem, konformizem, skepticizem, klima nezaupanja, prekinitve kulturne tradicije (navad) oz. ustaljenega sistema vrednot); *institucionalni* (nevarnost izgube doseženega statusa (vodilnega ali delovnega

---

<sup>216</sup> V podjetju 3M zagotavljajo okolje, v katerem je kreativnost dobrodošla in zavarovana v laboratorijih. Med drugim jo spodbujajo prek proračunske politike, ki negira potrebo po *pisnih odobritvah* za vsako trošenje in za nagrajevanje nadur (saj to upočasnjuje razvoj) (glej Peters in Waterman Fogarty in drugi, 1991: 506).



mesta), negotovost ohranitve privilegijev oz. bonitet); *politični*<sup>217</sup> (*ego-trip*, razmerje moči, osebni konflikti, konflikt interesov, skupinski pritisk) ter *osebni* (tesnoba pred drugačnim in neznanjem, strah pred napakami, izogibanje tveganju, nedopuščanje presenečenj) (glej Jelovac, 2002a: 46). K osebnim lahko dodamo še *selektivno percepcijo*<sup>218</sup> (glej Tavčar, 2002: 754-755). Kovač omenja tri *vrste odporov*<sup>219</sup> na katere najpogosteje naletimo v podjetju: *kulturni* (stare vrednote, strah pred spremembami in tveganjem, pomanjkanje kulture sprememb, šibka vizija vodilne managerske strukture); *tehnološki* (nepoznavanje tehnološkega razvoja, problemi s tehnologijo prehoda, strah pred tveganjem) ter *politični* (boj s sindikati, različne interesne skupine, konflikti med vodilnim in srednjim managementom, birokratska tradicija podjetja, politična igra z ničelno vsoto) (glej Kovač B., 1996: 98).

Katz in Kahn sta k odporom do sprememb pristopila iz druge perspektive. Obstajalo naj bi šest dejavnikov, ki prispevajo k odporu do sprememb, ti so: *organizacije so predeterminirane* (več mehanizmov obstaja le zato, da zagotavljajo stabilnost, ti so: selekcija, usposabljanje, sistem nagrajevanja); *napaka lokalnega determinizma* oz. interference (verjame se, da sprememba na eni lokaciji ne bo imela vpliva po celi organizaciji); prisotnost individualne ali skupinske inercije; organizacijska sprememba ogroža *nekatero delovno skupino* znotraj organizacije, *etablirani sistem avtoritete in moči* (management se bo upiral delitvi svoje moči z drugimi skupinami) ter tiste *oddelke ali posameznike, ki izkoriščajo trenutno alokacijo nagrad in resursov* (glej Katz in Kahn v Hall, 1991: 185).

Za pričetek spreminjanja je izjemno pomembna tudi »odstranitev« *odporov na strani managerjev*. Ti imajo različne vzroke, npr.: *zaverovanost v izkušnje oz. napuh* (tu je prelom s preteklostjo prvi pogoj za snovanje novega); *uradniška miselnost* (pomen pristojnosti, pravil in »ziheraštva«) (glej Doppler in Lautenberg v Tavčar, 2002: 755); *oportunizem in podložništvo* oz. sindrom »*company man-a*« (upognjen hrbet onemogoča pogled v daljave) (Maccoby v ibid.). Managerji *procesu spreminjanja in prenosa moči* poleg čisto osebnih interesov ovirajo tudi zato, ker ne razumejo, da eno izmed njihovih najpomembnejših nalog predstavlja *učinkovito razjasnjevanje in očiščevanje poti*, po katerih delujejo visoko kreativni in dinamični timi ter oddelki (Zangwill, 1993). Če pa gre za uveljavljanje *novih metod* (npr.

---

<sup>217</sup> Vsak »inovator si ustvarja sovražnike med tistimi, ki so prosperirali v starem redu. Zato lahko kadarkoli tisti, ki nasprotujejo spremembam, nepričakovano napadejo« (Macchiavelli v Sherwood, 2002: 18).

<sup>218</sup> Oseba dojema le tiste informacije, ki se ujemajo z njenimi navadami in koristmi (glej Tavčar, 2002: 755).

<sup>219</sup> Viri odporov po Kanterjevi so: izguba nadzora; preveč negotovosti; presenečenje; izguba obraza pred kolegi; zaskrbljenost zaradi sposobnosti (ljudje se sprašujejo, kako bo po spremembi: *ali bodo še vedno dovolj sposobni za visoko učinkovitost? Ali bodo zmožni postoriti vse, kar se od njih pričakuje?*); več dela (sprememba zahteva več energije, več časa, sestankov in več učenja); učinkovanje valovanja (ena sprememba se uničevalno križa z drugo); stare zamere in užaljenosti; dejanske grožnje (glej Moss-Kanter v Myers, 1994: 9).

*just-in-time*<sup>220</sup>) in tehtanje o njihovih dejanskih prednostih in koristih v primerjavi z obstoječimi je skepsa managerjev nekoliko bolj upravičena, saj »vodilni managerji za premik v nov sistem potrebujejo zelo trdne razloge (oz. jasno in razločno spoznanje o komparativnih prednostih in dodatnih dobičkih) za odločitev o spremembi tistega, kar jim trenutno dobro teče, v nekaj negotovega... Inovacija (česar koli; op. avt.) jih sama po sebi ne more navdušiti« (Jelovac, 2002a: 139), še posebej, če ni dovolj jasno utemeljena. Vendar se pri tem postavlja ključno vprašanje: ali ni *tveganje* (glej poglavje 2.2.) še večje, če ničesar ne spremenimo (Sherwood, 2002); ali pa če že, da »kozmetično« izboljšujemo obstoječe procese. V tem kontekstu je za našo razpravo najbolj uporabna delitev napak managerjev na *napake opuščanja (omission)* in *napake izvršitve dejanja (comission)* (glej Hartley v Jelovac, 2000: 222). Prvo vrsto napak se pripisuje konservativnemu managementu, ki brani *status quo*, drugo pa dinamičnemu managementu, ki se ne izneverja poslovnim priložnostim in alternativnim možnostim (ibid.).

## 7.2. Metode za obvladovanje odpora do sprememb

Pobuda za spreminjanje naleti na odpor, če management ne izbere poti kompromisa (konsenza) pri izvajanju odločitev in če tudi sam krši vrsto moralnih pravil. Proces spreminjanja tako dolgo ne bo stekel, dokler se pritisk ne poleže ali pa se odpor zniža za toliko, da pritisk sproži spreminjanje (glej Tavčar, 2002: 755-756; prim. Kovač B., 1996: 92). Za »pospešitev« tega procesa managerji uporabljajo različne metode ukvarjanja z odpori. Holt navaja več *metod*<sup>221</sup>, kako obvladovati odpor do sprememb (med navedenimi metodami sta samo prvi dve uporabni v okviru t.i. mehkega spreminjanja; op. avt.): 1.) *izobraževanje* (je uporabno, ko zaposleni potrebujejo dodatne informacije, ker ne razumejo ciljev sprememb); 2.) *s soudeležbo* (zaposleni so vključeni v proces sprejemanja odločitev, zato se zmanjša napetost, poveča pa pripravljenost na sodelovanje); 3.) pomoč *zunanjih svetovalcev* (zunanja avtoriteta pospeši proces sprememb); 4.) *pogajanja* (obe strani sta dobro organizirani (sindikati, združenja), rezultat je kompromisni dogovor, ki privede do sprejemljivih sprememb); 5.) *manipulacija* (s selektivno uporabo informacij se poskuša pridobiti naklonjenost ključnih posameznikov); 6.) *prisila* (avtoritarno vodstvo enostransko določi spremembe) (glej Holt v Hari, 1997: 379).

---

<sup>220</sup> Pri *just-in-time* metodi gre »za proizvesti ali kupiti samo tisto, kar se nujno potrebuje« (Jelovac, 2002a: 136); v skladu z njenimi načeli pa managerji večji del časa prebijejo v proizvodni hali, poleg proizvodnega procesa in delavcev. S tem krepijo klimo kooperativnosti in utrjujejo sodelovanje (ibid.: 141).

<sup>221</sup> Prvi dve metodi imata to slabo lastnost, da zahtevata veliko časa (v podjetju, ki se otepa krize, časa vedno primanjkuje). Nasprotno pa naj bi zunanja avtoriteta (svetovalec) občutno pospešila proces sprememb. Manipulacija pa je uporabna le kratkoročno, saj lahko po določenem času povzroči konflikte (Hari, 1997).

Na ravni posameznika pa Handy med neetične taktike za trdo spreminjanje odporov uvršča: *mešetarjenje* (manager ponuja posebne koristi vplivnim sodelavcem, zato da bi se podredili); *manipuliranje* (vplivanje na sodelavce v nasprotju z njihovimi interesi s pomočjo zavajanja); *kooptiranje* (manager pritegne na videz ali zares vplivne upornike v proces odločanja); *vajeništvo* (vodstvo razporedi vplivnega upornika na delo skupaj z zagovornikom sprememb, ki je vpliven zaradi znanja, veščin in izkušenj); *indoktriniranje*<sup>222</sup> (enostransko informiranje otopi posameznikovo kritičnost, vcepi mu stališča, ki so povšeči managementu); *poniževanje* (taktika represivnih organizacij) (glej Handy v Tavčar, 2002: 757).

V kontekstu obvladovanja odporov je potrebno poudariti, da kljub prednostim, ki jih predstavlja prisotnost inovativnih »mrež kot moralnih relacij« (Fukuyama, 2001: 231) (za razvoj organizacij; saj mreže ustvarjajo močno skupnost; op. avt.), je njihova moralna neokrnjenost prav tako potencialno izpostavljena mnogim človeškim stranpotem, kot so nepotizem, favoriziranje, nestrpnost, netransparentnost ipd. (Fukuyama, 2001), in zato vsem navedenim neetičnim taktikam za trdo spreminjanje odporov (Tavčar, 2002). Prisilo in manipulacijo namreč uporablja vodstvo, ki želi najlažje in čim hitreje doseči spremembe, kar pa zaradi lastnosti sodobnega človeka, da bolj dosledno deluje, če ima možnost, da za svoje ravnanje sprejema tudi *odgovornost* (le-to lahko sprejme le, če je sodeloval pri oblikovanju sprememb), večinoma nikoli ne pripelje do pričakovane realizacije načrtovanih sprememb.

### 7.3. Nasveti za pričetek programov spreminjanja, ki jih bodo vodili rezultati

Po mnenju Schafferja in Thompsona ni nobenega razloga, da bi se vrhovni management sprijaznil z univerzalnim izgovorom sodelavcev, da trenutno že dosegajo tako rekoč vse, kar je doseči možno - ali pa - da dejavniki zunaj njihovega nadzora (npr. poslovna politika, pomanjkanje tehnologije, potrebnih znanj in osebja) blokirajo pospešeno izboljševanje učinkovitosti. Namesto tega morajo managerji spoznati, da obstaja obilo še premalo izkoriščenih sposobnosti in potratnih dejavnosti v organizaciji, kar managerje osvobodi do te mere, da lahko prevedejo *potenciale v rezultate* in da se lahko izognejo *zagati (cul-de-sack)* popravljanja in reformiranja organizacije z namenom predpriprave za prihodnji napredek (glej Schaffer in Thomson v Buchanan in Huczynski, 1997: 246-247). Zato svetujeta, kako naj management prične s programi (*kaskadnega prenosa izkušenj*<sup>223</sup>; op. avt.), ki jih bodo vodili rezultati (*results-driven programs*): 1.) uprava od vodje enote zahteva

<sup>222</sup> *Indoktrinacija* je proces, s katerim organizacija formalno socializira svoje člane za lastno korist z vcepljanjem organizacijskih norm (Hellriegel in drugi v Ilič, 2000: 315).

<sup>223</sup> Izboljšava, ki jo usmerjajo rezultati, je namreč empirični proces, v katerem se izkušnje iz vsake predhodne faze prenašajo kot podatki v naslednjo (Buchanan in Huczynski, 1997: 246-247).

testiranje managerskih, procesnih ali tehničnih inovacij, poleg tega mu naroči, naj določi in doseže nekaj ambicioznih kratkoročnih ciljev (za večjo učinkovitost); 2.) uprava redno evaluirá napredek, osvoji bistvena spoznanja (kaj deluje in kaj ne) in reformulira strategijo (glede naslednjih vprašanj: kako hitro projektni timi dosežejo koristi, kakšno vrsto podpore potrebujejo, katere spremembe v metodah dela lahko hitro implementirajo, s katerimi ovirami se morajo ukvarjati na višjih ravneh organizacije); 3.) uprava institucionalizira spremembe, ki delujejo (preostale zanemari); 4.) uprava kreira kontekst in identificira osrednje poslovne izzive (ibid.). Po mnenju avtorjev v nobeni organizaciji ni enote, kjer management ne bi mogel začeti s programom sprememb z obstoječimi viri. Pri tem morajo tako managerji kot zaposleni razviti *zaupanje* v svojo sposobnost za opravljanje nalog in spreminjanje zastarelih praks, kar vrhovni management doseže prek uveljavljanja *strateških direktiv za poslovanje in vizijo* na področju *vodenja kontinuiranega izboljševanja učinkovitosti*. Kreativna vizija lahko v tem kontekstu služi kot vir za inspiracijo in motivacijo managerjev ter zaposlenih, ki so neposredno sodelovali pri spremembah. Ne oziraje se na imaginativnost vizije velja, da če hočemo, da pospeši napredek, jo morajo managerji prevesti v ostra in uresničljiva pričakovanja (ibid.).

Uresničevanje tega pristopa, ki temelji na unilateralnem (oz. precej avtokratskem) prepričanju, da bodo zaposleni zaradi mahinalne težnje vodstva po večji učinkovitosti brez oklevanja sprejeli in se ravnali po novih zahtevah, bo zgolj deklarativno, če ga ne bo podpiralo celovito *upoštevanje kulturnega konteksta in iskanje konsenza*. Za kaj takega je potrebna uvedba metod, kot so npr. *delegiranje pooblastil* (opolnomočenje), *»etika svobodnega komunikativnega delovanja«* (Habermas v Jelovac, 2000: 94), uvajanje projektne organiziranosti (timskega dela za iskanje področij, kjer so možne izboljšave) itd. Ker vsako spreminjanje spremljajo posebni dejavniki, saj zaposleni ne razmišljajo tako racionalno in podjetniško, kot razmišlja njihovo vodstvo (npr. lahko se zgodi, da tisti, ki imajo konkretne predloge za izboljšave le-teh ne želijo posredovati managerjem, ker bi izboljšava vplivala na zmanjšanje števila njihovih sodelavcev), morajo managerji zaradi navedenega razloga in mnogih drugih vsakodnevno potrjevati zaupanje zaposlenih v podjetje in vase ter povečevati svojo kredibilnost, ne da bi se okoriščali z manipuliranjem, pri čemer se morajo dosledno izogibati vsem makiavelističnim poskusom *demotiviranja in demoraliziranja sodelavcev*<sup>224</sup>.

---

<sup>224</sup> Vodstvo demoralizira svoje zaposlene s: *preobremenjenostjo z delom, nezadostno plačo, izgubo povezanosti, konflikti* (najedajo skupno preteklost); *nepravičnostjo* (spodkopava se zaupanje v vodstvo, cinizem, odtujenost, izguba entuziazma za poslanstvo organizacije); *spopadom vrednot* (doneče deklaracije demantira praksa); *pomanjkanjem avtonomije* (vmešavanje nadrejenih ustvarja nezadovoljstvo, kadar zaposleni sami vidijo način za

## ZAKLJUČEK

*Management netehnoloških inovacij*<sup>225</sup> (ali *MNI*) temelji na *managementskih* in deloma na *procesnih* (npr. v okviru *HRM*) ter *marketinških* (npr. interni marketing) inovacijah. V skladu s predstavljenimi vidiki je iniciator razvoja *organskih struktur*<sup>226</sup>, ki so bolj sploščene (oz. decentralizirane) in eksplicitno opremljene z adekvatno modificiranim sistemom »pretoka znanja«. V njih obstajajo natančni - vendar intuitivnemu spreminjanju odprti - *postopki* za upravljanje in vodenje tako tehnoloških kot netehnoloških vrst inovacij, ki se osredotočajo predvsem k ne zgolj deklarativnemu manageriranju netehnoloških inovacij (le-te namreč predstavljajo neke vrste primarni *modus procedendi* za nastanek *drugih vrst inovacij*<sup>227</sup>). V gospodarskih organizacijah, ki temeljijo na ljudeh (njihovem znanju oz. učenju, zaupanju, organizacijski obvezi, odličnosti), se že med etapami dinamizacije (oz. inoviranja in spreminjanja) podjetja sinhronizirano zagotavlja še koordinacijo raznovrstnih oz. individualiziranih pogojev za dolgoročno učinkovito delovanje ustvarjalnih posameznikov ter na tak način bolj varno in ugodno ozadje za nastanek inovacij. Saj *zaposleni* ob demokratizaciji vodenja, ki spodbuja delegiranje pooblastil zaupanja vrednim, participacijo sposobnim in dovolj discipliniranim (, da si zmorejo »priboriti« avtonomijo na podlagi lastne obveze), v okviru svojega dometa s tem povečujejo verjetnost preživetja podjetja na trgu (*viabilnost*). Nastanek fleksibilnih hierarhij (mrež), ki spodbujajo razvoj človekovih kompetenc za stvarno udejanjanje presežkov, pa v okviru uveljavljanja nocije *učeče se organizacije* predstavlja *alfa in omega* poslovanja oz. obnašanja v podjetju.

Dinamizacijo organizacijske kulture v smeri obče intelektualizacije podjetja zaznamuje institucionalizacija kreativnega razmišljanja in neubogljivosti ter priznavanje nujnosti mirnega reševanja nepredvidljivega značaja kaotičnih situacij, če se le ob

---

boljše opravljanje dela - tako se zmanjšujejo njihova odgovornost, *fleksibilnost* in *inovativnost*, organizacija pa jim pošilja sporočilo, da ne spoštuje njihove presoje in sposobnosti) (glej Larson in LaFast v Raos, 2002: 180).

<sup>225</sup> *Področja, s katerimi se ukvarja MNI so*: kontinuirano spreminjanje stila managementa (sodobno proaktivno voditeljstvo, kombinacija transformacijskega in transakcijskega vodenja), razširjanje jasne vizije, dobro urejeno interno komuniciranje, večja odprtost na vseh ravneh organizacije, zaupanje, organizacijska obveza in lojalnost, učenje (prvine *učeče se organizacije*), kreativnost, intuicija, inovativnost, timsko delo, sinergija, usklajevanje osebnosti posameznika in kulture, usklajevanje sploščene oz. manj rigidno hierarhične organizacijske strukture s strategijo in kulturo, ustrezna podpora managementa kadrovskega virov osrednjemu managementu organizacije ter (prek vsega naštetega) *povečevanje intelektualnega kapitala*.

<sup>226</sup> Organska organizacija je naklonjena pojavljanju kompaktnih, (ob)stranskih (*lateral*) in navzkrižnih mrež recipročnih odnosov, ki pospešujejo (*facilitate*) mobilizacijo članov organizacije za kolektivne akcije (kot so sodelovanje v timu, na projektu, komisiji ali oddelku) (glej Shrader in drugi v Rus, 1999: 86).

<sup>227</sup> Tipi inovacij glede na področje nastanka: izdelek (produktna inovacija); proces (procesna inovacija: izboljšave procesov znotraj organizacije, npr.: *pri upravljanju s človeškimi viri (HRM)*, osredotoča se na učinkovitost); marketing (marketinška inovacija izboljša način trženja); *management (managementska inovacija izboljša način vodenja in upravljanja)* (glej Berginc in Krč, 2001: 175). Slednjih tip inovacij po našem mnenju ustreza Mulejevi nociji *upravljalških inovacij* (Mulej, 1994, 1997, 2003), ki so povezane s spremembo stila managementa in predstavljajo osrednji pogoj za uveljavljanje inoviranja na ostalih področjih.

vsakodnevno potrjeni kredibilnosti filozofije managementa, ki se »kozmpolitsko« ravna po prepričanjih *teorije Y*, na tak način zagotavlja razvoj take vrste, da ne prehiteva niti ne zamuja za svojim časom. Kar organizaciji - ne glede na to, v kako dinamičnem okolju deluje - načeloma omogoča stabilnejši razvoj z visoko stopnjo obvladovanja mnogokrat premostljivih antagonističnih odnosov med ljudmi. S tega stališča ostra izoliranost *razvojne funkcije v okviru specializiranega oddelka* in centralizacija ostalih funkcij ter simptomatični *segmentalizem*<sup>228</sup> na ravni odnosov med zaposlenimi ob spremljajočem *managerskem verbalizmu* na področju *vodenja* (le-to - namesto da bi postajalo bolj človeško in transformacijsko - postaja vse bolj artificialno in transakcijsko) skupaj inhibirajo preseganje zastavljenih ciljev, negativno pa vplivajo na *sinergijo* in *intelektualni kapital* kot neoprijemljivo »*vsoto vsega znanja, ki ustvarja konkurenčno prednost*« (Stewart, 1998: x).

Organizacijski razvoj si - kljub temu da večinoma obravnava tipično *sociološke teme*<sup>229</sup> - zaradi pomembnosti v prejšnjem poglavju navedenih vidikov in lastnosti, da širi domet ekonomsko-poslovnih ved, le-te po našem mnenju v povezavi s strateškim managementom prisvajajo kot krovno managementsko disciplino. Čeprav je postavljen v ambivalentno pozicijo, ko na eni strani zaradi svoje težnje po čim večji univerzalnosti pristopov celovito razsvetljuje topiko spreminjanja in inoviranja (glej področja *MNI*), po drugi strani pa se pri tem zaveda svoje *pragmatične provizoričnosti*<sup>230</sup> (paradigme se spreminjajo) in drugih omejitev, ki izhajajo iz obćih napak generalizacije v okviru vsake znanosti, je to nasprotje premostil z inkluzijo *komplementarnih povezav med prakso in teoretičnimi smernicami*<sup>231</sup> (čemu se je poskušala približati tudi naša razprava, ki jo v prvi vrsti zaznamuje *pionirski poskus hrestomatije* na področju *MNI*). Zato je organizacijski razvoj za managerje večinoma precej uporaben (če le-ti niso pretirano motivirani za iskanje vkalupljenih akcijsko-orientiranih rešitev, ki so povzročile, da se je »*v managerski praksi namesto, da bi problemi iskali rešitve, velikokrat zgodilo, da so - v nasprotju z racionalnim modelom - rešitve iskale probleme*« (Cole, 1982: 187)), drugod pa preoptimističen in mestoma celo scientifikiran. Ker med netehnološke inovacije podjetja spadajo izpopolnjevanje *sistemov managementa*, prenova *organizacijske strukture* in - nenazadnje -

---

<sup>228</sup> Segmentalizem je nasprotje integrativni akciji (*integrative action*) in mišljenju (Moss-Kanter, 1988).

<sup>229</sup> Npr.: procesi vzpostavljanja sinergičnih odnosov v skupini oz. timske dinamike (pomen integracije, kohezije), spreminjanje organizacijske kulture (kako vplivati na obnašanje zaposlenih, da se jih pripravi k uresničevanju ciljev), obvladovanje odporov zaposlenih, povečevanje socialnega kapitala, humanizacija managementa itd.

<sup>230</sup> Npr. strukturalisti, ki so upoštevali Webrovo doktrino, so poskušali empirično ugotoviti *strukturalne elemente uspešnih organizacij* in jih nato *predpisati kot idealne*. Podoben pristop zasledimo v delu Petersa in Watermana (Palmer in Hardy, 2000), kjer polovica obravnavanih podjetij po desetih letih ni bila več odlična (Sfiligoj, 2002).

<sup>231</sup> Jackson in Flood ločujeta med tremi managementskimi usmeritvami: izolacionizem, pragmatizem in komplemetarizem (glej Jackson (1987), Flood (1989) v Flood, 1996: 110-111).

spodbujanje ustrezne podporne *kulture*, je v okviru pričujočega diplomskega dela, ki po navedeni sintaksi obravnava vsa tri področja, primernejša uporaba bolj specifičnega termina - *MNI*. Slednji prek t.i. *rekombinacije*<sup>232</sup> - k istemu cilju usmerjenih - *idej* podaja novo raziskovalno perspektivo s stališča razvoja štirih funkcij managementa (npr. v pogl. 4.), katerih uspešno preoblikovanje po našem mnenju implicitno določa naravo nadaljnjega spreminjanja *OK* oz. izbiro primernega modela spreminjanja (pogl. 6.). Pri tem pa poskuša prek sinteze v diplomskem delu obravnavanih področij sestaviti naslednji eklektični model spreminjanja na področju *MNI*: 1.) *obstoj povoda* (npr. kriza) *in drugih razlogov za spreminjanje*<sup>233</sup> - (pogl. 2.), *evidentiranje problemov*<sup>234</sup> prek intervjujev - (podpogl. 5.3.2.2., 5.4.3.); 2.) *analiza evidentiranih problemov*<sup>235</sup> *in drugih variabel obstoječega stanja*<sup>236</sup>) - (podpogl. 3.1.); 3.) revidiranje temeljnih prepričanj vodstva in sodelavcev<sup>237</sup> (lastni razvoj strateškega načrtovanja za uravnoteženo preoblikovanje organizacije prek reformulacije vizije, poslanstva, izbire ustrezne strategije sprememb): določanje temeljnih usmeritev nove poslovne politike na področju *MNI* (predlagana strategija gradi na primernih predhodno razvitih lastnih pristopih, veščinah in obnašanju), nujen predpogoj za spreminjanje organizacijske kulture in strukture je *inoviranje stila managementa* (pogl. 6.), *ugotavljanje stopnje pripadnosti in odporov zaposlenih*<sup>238</sup>, *ocena tveganja* (če se v organizaciji ničesar ne spremeni), opredelitev obstoječih in v bližnji prihodnosti potrebnih resursov za realizacijo ciljev); 4.) določitev *optimistično zastavljenih ciljev spreminjanja* kot končne točke spreminjanja<sup>239</sup>; 5.) preden se na tej podlagi presodi o načrtovani kombinaciji evolucijskih (npr. TQM) in revolucijskih (npr. reinženiring) metod spreminjanja - (podpogl. 3.2.) se preveri uporabnost ustreznih praks najboljšega podjetja v panogi; 6.) razvoj managementa od reaktivnega k proaktivnemu zahteva spreminjanje oz. inoviranje *štirih funkcij managementa* na tak način, da organizacija postane bolj osredotočena na procese v njej (podpogl. 4.1.), za kar je potrebno dodatno znanje (področja, s katerimi se ukvarja *MNI* so krepitev intelektualnega kapitala, *intangibilizacija* podjetja, humanizacija managementa, skrb za

<sup>232</sup> Managementske knjige niso napisane, pač pa so prepisane oz. predelane (*rewritten*). Proces predelave obsega reformulacije, brušenje (*polishing*) in izboljševanje starih idej (glej Collins, 1998: xii).

<sup>233</sup> Npr. zaznavanje odsotnosti sinergičnega reševanja nakopičenih problemov, pomanjkanje komuniciranja, večji konflikti in neustvarjalni spori, predolgi reakcijski časi.

<sup>234</sup> Spodbujanje »lastnikov problema« k prijavi (oblikuje se zemljevid problemov za celotno organizacijo).

<sup>235</sup> Ohrani se naj le 20 odstotkov prioritetenih netehnoloških problemov.

<sup>236</sup> Namen: da kasneje ne bi prihajalo do prevelikih vrzeli, podvajanj in nepotrebne spreminjanja.

<sup>237</sup> Iskanje nasprotij in stičnih točk med obstoječo vizijo in novimi zahtevami, ki prihajajo iz notranjega okolja.

<sup>238</sup> Podpora zaposlenih (kdo bo prek povratnih informacij najbolj tvorno sodeloval, koga neposredno vključiti v proces načrtovanja spreminjanja), oblike odporov in mesta, kjer se bodo pojavljali.

<sup>239</sup> Opredelitvi vizije kot začetne točke (kaj želimo doseči, zakaj si to želimo, kam hočemo iti) (Banič, 1999; Belak, 1999) sledi določanje netavtoloških ciljev (učinkovitost in uspešnost, potek dolgoročnega razvoja, organizacijska struktura, ki se bo približala učeči se organizaciji, povečevanje intelektualnega kapitala itd.).

kulturo, ki bo ustrezala predvideni strukturi): a.) »operativno« planiranje (v skladu s vsebinskimi usmeritvami strateškega managementa in po načelu »kogar ni zraven, bo *a priori* proti« poteka določitev *veščin, sposobnosti, pristopov* in *obnašanja*, ki se jih zahteva od ljudi, da bi organizacija uresničila strateške cilje); b.) *organiziranje* (večja decentralizacija oz. bolj sploščene organizacijske oblike, standardizacija (kjer je to potrebno), organska struktura služi za pripravo idej, mehanicistična struktura za njihovo izvedbo, projektni management); c.) *vodenje* – (podpogl. 4.2.3., 6.5.) (stil vodenja kombinira med transakcijskim in transformacijskim vodenjem (le-to vzpostavlja organizacijsko obvezo zaposlenih), mobiliziranje energije za spreminjanje, spodbujanje kohezije, altruizma in inovativne organizacijske klime (delitev znanja), redukcija deviantnih ravnanj (npr. sindrom egalitarizma, patološki individualizem, strah pred tveganjem), delegiranje nalog poslovnim timom in delegiranje določenih nalog zaupanja vrednim in sposobnim sodelavcem); d.) *nadzor* (zaupanje kot kontrolni mehanizem, samonadzor oz. avtonomija na podlagi visoke stopnje samo-discipline, spodbujanje odgovornosti do podjetja); 7.) posredno in s strategijo usklajeno spreminjanje kulture prek: a.) *managementa kadrovskih virov*<sup>240</sup> (*HRM*), ki skrbi za vsebino in usklajevanje spreminjanja, za manageriranje znanja, za prepoznavanje vrednot in potreb ljudi, za krepitev človeškega kapitala oz. za razvoj kompetenc vseh članov organizacije) - (podpogl. 4.2.3.2., 5.5.3.); b.) *internega marketinga*<sup>241</sup>; 8.) kontinuirana *sinhronizacija načrtovanih ukrepov* s spreminjajočimi se razmerami v notranjem okolju organizacije (prek *merjenja* doseženih rezultatov) ter sprotne izgladitev sporov (pogl. 7.) in institucionalizacija izpopolnjevanja oz. prenove kulturnih in njim podrejenih preostalih norm.

Z modelom, ki je namenjen povečanju *intelektualnega kapitala* v podjetju prek ustvarjanja inovativne kulture na način povečevanja pripravljenosti kadrov za ustrezno reagiranje na spremembe in zviševanja njihove stopnje sposobnosti za aktivno udeležbo (spreminjanje je namreč dvosmeren proces), smo dokazali v uvodu predstavljeno hipotezo, ki smo jo dopolnili še z nekaterimi dejavnostmi (npr. z vlogo *HRM*-ja pri procesu spreminjanja). Po našem mnenju je s stališča managementa ključni namen tovrstnega permanentnega

---

<sup>240</sup> Ukvarja se z vprašanjem, kako naj skladno z zahtevami osrednjega managementa aktivira človeške potenciale v podjetju na naslednjih področjih: *permanentno izobraževanje* (s splošno strategijo usklajene investicije v učenje in povečevanje znanja); *spodbujanje odličnosti, fleksibilnosti* (fleksibilizacija delovnih mest, npr. *uporaba pogodbenega dela*) in *organizacijske obveze*; *zaposlovanje* (t.i. *brain-hunting*); *nagrajevanje* (motiviranje ustvarjalnosti za inovativno obnašanje, spodbujanje učenja prek (ne)denarnih nagrad (npr. napredovanje), uporaba dolgoročnih meril, plačevanje za posebne veščine in znanja); *razvoj karier*; *varnost zaposlitve*; *lastništvo idej*; *stopnja specializacije delovnih nalog in delitve dela*; *odpuščanje* kot skrajna možnost za tiste, ki se ne želijo prilagoditi; *usklajevanje odnosov med vodilnimi in sodelavci*; *prilaganje spreminjanja ljudem* (njihovi starosti, delovnim izkušnjam); *pravično nagrajevanje po načelih meritokracije*; *podpora pri konsenzualnem usklajevanju in spodbujanju odprte oboje- ali več-stranske komunikacije*.

<sup>241</sup> Skrbi za formo komuniciranja in nudi strokovno podporo pri procesu krepitev *socialnega kapitala*.



izpopolnjevanja netehnoloških dejavnikov povečana težnja po celovitem *obvladovanju raznovrstnosti notranjega okolja prek oblikovanja lastne raznovrstnosti*<sup>242</sup>. Na tak način podjetja med *procesom celovite dinamizacije* (Kajzer, 1998) po našem mnenju najuspešneje premostijo prehod iz *paliativnega ad hoc spreminjanja* v proces »*revolucioniziranja*« (Stewart, 1998: 6) oz. - še boljše - *uravnoveženega spreminjanja* (Jelovac, 2002a); za kar je potreben predhoden premik v mentaliteti, ki poteka od načela »eni mislijo, drugi delajo« k načelu »*vsi mislimo, vsi delamo*« (Mulej, 1997). V vsakem primeru pa bo (bodisi notranji ali zunanji; op. avt.) *trg* vsem podjetjem, ki so se ali se še bodo podala na zahtevno pot *samospreminjanja*, »*povedal*«, katere *dopolnitve in redefinicije načel nadpovprečno uspešnega in odličnega poslovanja* (Sfiligoj, 2002) oz. - v našem primeru - *dopolnitve in redefinicije* razvoja sistemov managementa, organizacijske strukture in kulture so izvedljive in obenem odločilno prispevajo k povečevanju vrednosti intelektualnega kapitala.

---

<sup>242</sup> Oblikovanje lastnih oz. managerskih metod in tehnik za bolj dinamično upravljanje raznovrstnosti.

## LITERATURA:

- Anderson, Gordon, Robin Evenden (1993): »Performance management: its role and methods in human resource strategy«. V: Harrison, Rosemary (ur.): *Human resource management: Issues and Strategies*. University of Durham Business School, Addison Wesley Company, Wokingham, England, str. 247-275.
- Andrews, Kenneth R. (1994): »Formulating strategic intent«. V: Cynthia Hardy (ur.): *Managing strategic action: Mobilizing change concepts, readings and cases*. Sage Publications, London, str. 52-61.
- Banič, Ivo D. (1999): *Metode in procesi upravljanja in vodenja strateškega managementa*. Knjižna zbirka Profesija, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Belak, Janko (1999): *Politika podjetja in strateški management*. Zbirka Management in razvoj, MER Evrocenter, Gubno.
- Berger, Peter L., Luckmann, Thomas (1999): *Modernost, pluralizem in kriza smisla: orientacija modernega človeka*. Nova revija, Zbirka Paradigme, Ljubljana.
- Berginc, Jordan, Krč, Matjaž (2001): *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetništvu*. Visoka strokovna šola za podjetništvo, Gea College, Portorož.
- Berlogar Janko (2000): »Učeha se organizacija v teoriji in praksi«. Organizacija: Revija za management, informatiko in kadre, let. 33, št. 5, maj 2000, str. 307-312.
- Bizjak, Franc (1998): »Kako voditi neprofitne organizacije, II.del«. Neprofitni management, 2, Ljubljana, str. 7-13.
- Bohinc, Rado (1993): *Upravljanje gospodarskih družb*. Lege artis, Slovenski inštitut za management - podjetje za gospodarsko svetovanje, Ljubljana.
- Bradach, Jeffrey L., Robert G. Eccles (1989): »Price, Authority and Trust: Form ideal Types to Plural Forms«. Annu. Rev. Sociol., vol. 15, Annual Reviews Inc., Harvard University, Graduate School of Business Administration, Boston, Massachusetts, str. 97-118.
- Brajša, Pavao (1996): *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Gospodarski vestnik, Zbirka Manager, Ljubljana.
- Brekić, Jovo (1994): »Podjetništvo, tehnološke inovacije in strategija«. V: Jože Florjančič, (ur.): *Globalni in kadrovske management*. Moderna organizacija, Kranj, str.106-131.
- Brunsson, Nils, Hans Winberg (1993): »Implementing reforms«. V: Nils Brunsson in Johan P. Olsen: *The reforming organization*. Routledge, New York, poglavje št.7., strani 108-126.
- Brunsson, Nils, Johan P. Olsen (1993): *The reforming organization*. Routledge, New York.
- Bošković, Desimir (1995): »Kadri z vidika managementa in strukturnih sprememb v sodobnem gospodarstvu«. *Zbornik XIV. Posvetovanje organizatorjev dela* (v Portorožu), Moderna Organizacija, Kranj.
- Buchanan, David A. (1997, 1993): »Change as a political process«. V: David Buchanan in Andrzej Huczynski (ur.): *Organizational behaviour: integrated readings*. Prentice Hall, London, str. 282-293.
- Carr, David K., Henry J. Johansson (1995): *Best practices in reengineering: What works and what doesn't in the reengineering process*. McGraw Hill, New York.
- Claxton, Guy (2001): »The innovative mind: Becoming smarter by thinking less«. V: Jane Henry (ur.): *Creative management*. 2.izdaja, The Open University Business School (MBA Course Reader for Creativity, Innovation and Change Module), Sage Publications, London, str. 28-43.

- Clegg, Stewart R. (1994): »New organizational forms«. V: Cynthia Hardy (ur.): *Managing strategic action: Mobilizing change concepts, readings and cases*. Sage Publications, London, str. 109-124.
- Cole, Robert E. (1982): »Diffusion of participation work structures in Japan, Sweden and the United States«. V: Paul S. Goodman (ur.): *Change in organizations*. Jossey-Bass, San Francisco, str. 166-226.
- Collins, David (1998): *Organizational Change: Sociological perspectives*. Routledge, London.
- Črnetič, Metod (1998): »Sociološki vidiki odločanja in informacijsko-komunikacijske tehnologije«. Organizacija: Revija za management, informatiko in kadre, Kranj, let. 31, št. 9, nov. 1998, str. 512-517.
- Daft, Richard L., Karl E. Weick (1994): »Strategic change and the environment«. V: Cynthia Hardy (ur.): *Managing strategic action: Mobilizing change concepts, readings and cases*. Sage Publications, London, str. 80-92.
- Deal, Terrence, Allan Kennedy (1999, 2000): *The New Corporate Cultures. Revitalizing the Workplace after Downsizing Mergers and Reengineering*. Texere, London.
- Dubrovski, Drago (1998): *Krizni management in prestrukturiranje podjetja*. Visoka šola za management, Koper.
- Essex, Louellen, Mitchell Kusy (1999): *Fast forward leadership. How to exchange outmoded practices quickly for forward-looking leadership today*. Financial times, Prentice Hall, London.
- Florjančič, Jože, Goran Vukovič (2001): *Kadrovska funkcija: management*. Moderna organizacija, 2. ponatis, Kranj.
- Flood, Robert (1996): »Kritično sistemsko razmišljanje (Critical systems thinking)«. V: Matjaž Mulej (ur.) in sodel.: *Teorije sistemov*. Ekonomsko poslovna fakulteta, Maribor, (pogl. 3.5.), str. 100-113.
- Fogarty, Donald W., Blackstone, John H. and Hoffmann, Thomas R. (1991): *Production & inventory management*. 2. izd., American Production & Inventory Control Society, South-Western Publishing Co., Cincinnati.
- Fukuyama, Francis (2001, 1999): »Technology networks and social capital«. V: Jane Henry (ur.) in soavtorji: *Creative management*. 2. izdaja, The Open University Business School, Sage Publications, London.
- Fulmer, William E. (1994): »Strategic change and human resource management«. V: Cynthia Hardy (ur.): *Managing strategic action: Mobilizing change concepts, readings and cases*. Sage Publications, London, str. 124-134.
- George, Jennifer, Gareth Jones (1996): *Understanding and managing organizational behaviour*. Addison-Wesley, London.
- Glas, Miroslav (1998): »Eastern Europe: Slovenia«. V: Allison Morrison (ur.): *Entrepreneurship: An international perspective*. Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 108-118.
- Hall, Richard H. (1991): *Organizations: Structures, processes and outcomes*. 5. izd., Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey, USA.
- Hari, Ivan (1997): »Tehnika kriznega vodenja«. Organizacija: Revija za management, informatiko in kadre, let. 7, št. 7., sept. 1997, str. 375-382.
- Harrison, Rosemary (1993): »Developing people – for whose bottom line?«. V: Harrison, Rosemary (ur.), Peter Ackers, Gordon Anderson, David Bright, Robin Evenden, Mick Marchington, Susan Miller, Frank Needham, Stephen Pain, John Ritchie, Monica Shaw, Adrian Wilkinson (1993): *Human resource management. Issues and Strategies*. University of Durham Business School, Addison Wesley Company, Wokingham, England, str. 299-330.

- Hammer, Michael, James Champy (1995): *Preurejanje podjetja: Manifest revolucije v poslovanju*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Handy, Charles B. (1982): *Understanding Organizations*. Penguin Books, New York
- Hardy, Cynthia (1994): »A model of strategic action«. V: Cynthia Hardy (ur.): *Managing strategic action: Mobilizing change concepts, readings and cases*. Sage Publications, London, str. 1-44.
- Hassard, John, Sudi Sharifi (1994): »Cultural barriers to strategic change«. V: Cynthia Hardy (ur.): *Managing strategic action: Mobilizing change concepts, readings and cases*. Sage Publications, London, str. 134-157.
- Henry, Jane (ur.) (2001): *Creative management*. Sage Publications, London.
- Ilič, Branko (2001): *Socioekonomska analiza spodbude za inoviranje v podjetju: študija nekaterih kontingenčnih dejavnikov vpliva*. Fakulteta za družbene vede, Zbirka Znanstvena knjižnica 45, Ljubljana.
- Jančič, Zlatko (1990): *Marketing: strategija menjave*. Zbirka Knjižnica SM Univerze, Gospodarski vestnik: Studio marketing, Ljubljana.
- Jančič, Zlatko (1999): *Celostni marketing*. Zbirka Teorija in praksa, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- Javornik, Lojze (1998a): »Slast, biti lastnik skladišča. S svetovne konference o ravnanju z ljudmi (2)«. Delo, Sobotna priloga, 25. apr. 1998.
- Javornik, Lojze (1998b): »Najamete telo, možgane dobite zastonj! S svetovne konference o ravnanju z ljudmi (3)«. Delo, Sobotna priloga, 30. apr. 1998, str. 36.
- Jelovac, Dejan (1995): »Sistem vs. Življenje«. Časopis za kritiko znanosti, domišljijo in novo antropologijo, Študentska založba, let. XXIII, št. 174., Ljubljana, str. 67-73.
- Jelovac, Dejan (1997): *Poslovna etika*. Študentska organizacija Univerze v Ljubljani, Zbirka Scripta, Ljubljana.
- Jelovac, Dejan (2000): *Podjetniška kultura in etika*. Visoka strokovna šola za podjetništvo, Portorož.
- Jelovac, Dejan (2002a): *Razvoj organizacije*. Visoka šola za podjetništvo, Piran.
- Jelovac, Dejan (2002b): »Vpliv medsebojnega odnosa civilne družbe in političnega sistema«. V: Dejan Jelovac (ur.), Zinka Kolarič, Borut Rončević, Nevenka Hrovatin, Ivan Svetlik, Danica Fink Hafner, Marko Hren, Dejan Jelovac, Davis Lewis, Marija Raos, Nada Trunk Širca, Bogomir Kovač, Marjan Svetličič, Sonja Čandek, Dominique Cochard, Miles Stevenson, Primož Šporar, Andrej Horvat: *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*. Radio Študent, Študentska organizacija Univerze v Ljubljani, Visoka šola za management v Kopru, Ljubljana, str. 135-151.
- Kahn, Robert L. (1982): »Conclusions: critical themes in the study of change«. V: Paul S. Goodman (ur.): *Change in organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, str. 409- 430.
- Kajzer, Štefan (1998): »Kompozicija – sistemi `višjega reda`«. V: Jean Paul Thommen, Josef Mugler, Janko Belak, Štefan Kajzer in sodelavci: *Sinergija in razvojni management (Synergie und Entwicklungsmanagement)*. Zbirka Management in razvoj 3 (die Sammlung: Management und Entwicklung 3), MER Evrocenter, Gubno, Versus Verlag AG, Zuerich, str. 25-49.
- Kajzer, Štefan (1998): »Razvoj in strukturiranje podjetja«. V: Janko Belak, Štefan Kajzer, Margit Osterloh, Jean-Paul Thommen, Dietrich Kropfberger, Mojca Duh, Josef Mugler, Hans Jobst Pleitner, Jožica Knez-Riedl, Jean-Jacques Obrecht, Hans J. Pichler, Stefan Hlawacwk: *Razvoj podjetja in razvojni management: posebnosti malih in srednje velikih podjetij*. Zbirka Management in razvoj, MER Evrocenter, Gubno, str. 39-55.
- Kaplan, Robert S., David P. Norton (1996, 2000): *Uravnoteženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategije v dejanja*. (Prevod dela: *The Balanced Scorecard*), Gospodarski vestnik, Ljubljana.

- Kavčič, Bogdan (1991): *Sodobna teorija organizacije*. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
- Kavčič, Bogdan (1992): *Kako se uspešno pogajati*. Gospodarski vestnik, Zbirka manager, Ljubljana.
- Kavčič, Bogdan (1994): »Organizacijska kultura«. V: Stane Možina, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčić, Veljko Rus, Rado Bohinc: *Management*. Didakta, Radovljica, str. 174-209.
- Keen, Peter G.W. (1991): *Shaping the future: business design through information technology*. Harvard Business School Press, Harvard.
- Kešeljević, Aleksandar (2003): »Opredelitev socialnega kapitala na organizacijski ravni in njegovi zunanji učinki«. Organizacija: Revija za management, informatiko in kadre (Založba Moderna organizacija, Kranj), let. 36, št. 1, str.6-13.
- Kokol, Andrej (2003): »Značilnosti vodenja dejavnosti raziskav in razvoja (RR) ter njihov vpliv na inovativno vizijo poslovnega sistema (PS)«. Organizacija: Revija za management, informatiko in kadre, let., 36, št.4, str. 223-230.
- Kouzes, James M., Barry Z. Posner (1993): *Credibility: how leaders gain and lose it, why people demand it*. 1. izdaja, The Jossey-Bass management series, San Francisco.
- Kralj, Janez (1998): »Iskanje sinergije v vodenju podjetja«. V: Jean Paul Thommen, Josef Mugler, Janko Belak, Štefan Kajzer in sodelavci: *Sinergija in razvojni management (Synergie und Entwicklungsmanagement)*. Zbirka Management in razvoj 3 (die Sammlung: Management und Entwicklung 3), MER Evrocenter, Gubno, Versus Verlag AG, Zuerich, str. 149-160.
- Kralj, Janko (1999): *Podjetniško raziskovanje in prognoziranje*. Ekonomsko poslovna fakulteta v Mariboru, Maribor.
- Kropfberger, Dietrich (1998): »Sistem managementa kot kritični dejavnik uspešnosti«. V: Janko Belak V: Janko Belak, Štefan Kajzer, Margit Osterloh, Jean-Paul Thommen, Dietrich Kropfberger, Mojca Duh, Josef Mugler, Hans Jobst Pleitner, Jožica Knez-Riedl, Jean-Jacques Obrecht, J. Hanns Pichler, Stefan Hlawacwk: *Razvoj podjetja in razvojni management: posebnosti malih in srednje velikih podjetij*. Zbirka Management in razvoj, MER Evrocenter, Gubno, str. 83-96.
- Kropfberger, Dietrich (1999): »Vom reaktiven Krisenmanagement zum proaktiven Chancenmanagement«. V: Jean Paul Thommen (ur.), Janko Belak, Štefan Kajzer in sodel.: *Krisenmanagement*. MER Evrocenter, Zbirka management in razvoj, Gubno, 1.del, 1.poglavje, str. 25-43.
- Koestenbaum, Peter (1991): *Leadership: the inner side of greatness: a philosophy for leaders*. Jossey Bass – Management Series, San Francisco.
- Kos, Marko (1996): *Inovacijski menedžment. Priročnik za mala in velika podjetja*. Zbirka teorija in praksa, FDV, Ljubljana.
- Kovač, Bogomir (1996): *Poslovna mitologija*. Gospodarski Vestnik, Ljubljana.
- Kovač, Bogomir (2002): »Novi izzivi managementa in slovenski managerji«. V: Stane Možina et al.: *Management*. Didakta, Radovljica, VII.del, 22. pogl., str. 772-819.
- Kovač, Jure (1996a): »Razvojne usmeritve organizacijskih struktur«. Organizacija: Revija za management, informatiko in kadre, let. 29, št. 10, dec.1996, str. 617-624.
- Kovač, Jure (1996b): »Oblikovanje timske organizacije v podjetju«. *XV.Posvetovanje organizatorjev dela*. Portorož, Moderna Organizacija, str. 363-371.

- Lawler, Edward L. III (1982): »Increasing worker involvement to enhance organizational effectiveness«. V: Paul S. Goodman (ur.): *Change in organizations*. Jossey-Bass, San Francisco, str. 280-316.
- Lipičnik, Bogdan, Stane Možina (1993): *Psihologija v podjetjih*. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
- Lipičnik, Bogdan (1997): »Ljudje in organizacija«. V: Miroslav Rebernik (ur.): *Podjetništvo in management malih podjetij*. Ekonomsko poslovna fakulteta v Mariboru, Fakulteta za strojništvo, poglavje 3., str. 95-142.
- Lewis, David (2002): »NGOs, management and the proces of change: New models or reinventing the wheel?«. V: Dejan Jelovac (ur.), Zinka Kolarič, Borut Rončević, Nevenka Hrovatin, Ivan Svetlik, Danica Fink Hafner, Marko Hren, Dejan Jelovac, Davis Lewis, Marija Raos, Nada Trunk Širca, Bogomir Kovač, Marjan Svetličič, Sonja Čandek, Dominique Cochard, Miles Stevenson, Primož Šporar, Andrej Horvat: *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*. Radio Študent, Študentska organizacija Univerze v Ljubljani, Visoka šola za management v Kopru, Ljubljana, str. 153-159.
- Mesner Andolšek Dana (1995): *Vpliv kulture na organizacijsko strukturo*. Znanstvena knjižnica FDV, Ljubljana.
- Možina, Stane (1994a): *Osnove vodenja*. Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani, Ljubljana.
- Možina, Stane (1994b): »Dinamika vodenja«. V: Stane Možina, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus, Rado Bohinc: *Management*. Didakta, Radovljica, str. 524-551 .
- Možina, Stane (1996): »Teamsko vodenje podjetja«. V: Ichak Adizes, Stane Možina, Zoran Milivojevič, Ivan Svetlik, Milan Trpin: *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. 1. natis, Sineza, Ljubljana, str. 73-172.
- Možina, Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan, Zvone Vodovnik: »Seznam pojmov«. V: Stane Možina (ur.), Svetlik Ivan, Jamšek Franc, Zupan Nada, Vodovnik Zvone: *Management kadrovskih virov*. Fakulteta za družbene vede, Knjižna zbirka Profesija, Ljubljana, str. 403-421.
- Morse, Stephen (1994): *Successful Product Management*. Kogan Page, London.
- Moss Kanter, Rosabeth (1988): *The change masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*. A Touchstone Book, Simon&Schuster, Inc., New York.
- Mulej, Matjaž (ur.) in soavtorji (1994): *Inoviranje managementa*, Ekonomsko poslovna fakulteta, Maribor.
- Mulej, Matjaž (1997): »Inovacijski management in inoviranje managementa«. V: Miroslav Rebernik (ur.): *Podjetništvo in management malih podjetij*. Ekonomsko-poslovna fakulteta, Fakulteta za strojništvo, Maribor.
- Mulej, Matjaž (1998): »Sinergija, proces, potrebna raznolikost in dialektika«. V: Jean Paul Thommen, Josef Mugler, Janko Belak, Štefan Kajzer in sodelavci: *Sinergija in razvojni management (Synergie und Entwicklungsmanagement)*. Zbirka Management in razvoj 3 (die Sammlung: Management und Entwicklung 3), MER Evrocenter, Gubno, Versus Verlag AG, Zuerich, str. 91-116.
- Mulej, Matjaž, Zdenka Ženko (2003): »Inovativno podjetništvo kot osebna lastnost in vpliv vlade nanj«. Organizacija: Revija za management, informatiko in kadre, let. 36, št. 5, maj 2003, str. 273-281.
- Naylor, John (1996): *Operations management*. Pitmans Publishing, London.
- Nastran Ule, Mirjana (1992): *Socialna psihologija*. Znanstveno in publicistično središče, Zbirka Družboslovje 3/92, Ljubljana.
- Nelson, Richard R., Sidney G. Winter, (1982): *An evolutionary theory of economic change*. The Belknap Press of Harvard University Press, Massachusetts, USA.
- Nonaka, Ikujiro, Hirotaka Takeuchi (1995): *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, Oxford.

- Nonaka, Ikujiro, Hirotaka Takeuchi (2001): »Organizational Knowledge Creation«. V: Jane Henry (ur.): *Creative management*. 2. izdaja, The Open University Business School (MBA Course Reader for Creativity, Innovation and Change Module), Sage Publications, London, poglavje 5., str. 64-82.
- Novak, Mijo, Pere Sikavica (1992): *Poslovna organizacija. Ciklus priročnikov za vprašanja ekonomike in organizacije (5-6)*. Informator, Zagreb.
- Ovsenik, Jožef, Marija Ovsenik (1997): »Organizacija in management od newtonstva do nove organizacije-1.del«. *Organizacija: Revija za management, informatiko in kadre*, let. 30., št. 3., mar.1997, str. 171-177.
- Pagon, Milan (2000): »Guruji menedžmenta - modreci ali šarlatani«. *Organizacija: Revija za management, informatiko in kadre*, maj 2000, str. 366-368.
- Palmer, Ian, Cynthia Hardy (2000): *Thinking about management. Implications of Organizational Debates for Practice*. Sage Publications, London.
- Pain, Stephen (1993): »Communicating organizational vision, goals and human resource strategy«. V: Harrison, Rosemary (ur.): *Human resource management. Issues and Strategies*. University of Durham Business School, AddisonWesley Company, Wokingham England, str. 163-188.
- Paton, Robert A., James McCalman (2000): *Change management: A guide to effective implementation*. 2. izdaja, Sage Publications, London.
- Peters, Thomas J., Robert H. Waterman, Jr. (1982): *In search of excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper & Row, New York.
- Peters, Tom (1987): *Thriving on chaos. Handbook for a Management Revolution*. Harper Perennial Publishers, New York.
- Petrović, Krešimir, Mojca Doupona (1996): *Sociologija športa*. Fakulteta za šport, Ljubljana.
- Plut, Helena, Tadeja Plut (1995): *Podjetnik in podjetništvo*. Zbirka Spekter 4/95, Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.
- Porter, Michael (1998): »Focused in a fuzzy world«. V: Gibson, Rowan (ur.): *Rethinking the future: rethinking business, principles, competition, control, leadership, markets and the world*. Nicholas Brealey Publishing, London.
- Pregrad, Boris, Vojko Musil (2000): *Proizvodi – tehnologija, kakovost in varstvo okolja*. Ekonomsko poslovna fakulteta, Maribor.
- Pretnar, Bojan (1995): *Osnove ekonomske tehnologije*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, Ljubljana.
- Pšeničny, Viljem (2000): »Pojmovanje in umestitev podjetništva«. *Organizacija: Revija za management, informatiko in kadre (Založba Moderna organizacija, Kranj)*, 33, 4, str. 236-268.
- Rebernik, Miroslav (1993): »Podjetništvo, inoviranje in notranje podjetništvo«. V: Janko Belak in soavtorji: *Podjetje, politika podjetja in management*. Založba Obzorja, 1. ponatis, Maribor, str. 27-40.
- Rus, Veljko, Janez Jerovšek (1989): *Inovativno podjetje*. TOZD Gospodarski Vestnik, Ljubljana.
- Rus, Andrej (1999): *Social capital managerial discretion*. Faculty of social science, Ljubljana.
- Raos, Marija (2002): »Učeča se organizacija«. V: Dejan Jelovac (ur.): *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*. Radio Študent, Študentska organizacija Univerze v Ljubljani, Visoka šola za management v Kopru, Ljubljana, str. 161-182.
- Rebernik Miroslav, M. Sedevčič (1994): »Podjetništvo kot inovacija in kot nosilec inovacij«. V : Matjaž Mulej in sodelavci, *Inoviranje managementa*, EPF, Maribor, str. 181-195.

- Russell, Bertrand (1977): *Modrost Zahoda: Zgodovinski pregled zgodovine zahodne filozofije v njenem družbenem in političnem okviru*. Mladinska knjiga, Ljubljana.
- Schaffer, R.H., H.A. Thomson (1997, 1992): »Critical success factors in change« (oz. v originalu: »Successful change programs begin with results«. Harvard Business Review). V: David Buchanan in Andrzej Huczynski (ur.): *Organizational behaviour. Integrated readings*. Prentice Hall, London, str. 233-247.
- Shah, A.M. (1999): »Strategic Learning: A Key to Competitive Strategy«. Paradigm, let. 3., št. 2., jul.-dec. 1999, str. 29-37.
- Sherwood, Dennis (2002): *Innovation express*. Capstone Publishing (Wiley Co.), Oxford.
- Sfiligoj, Nada (2002): »Dvajset let načel odličnosti«. Delo, 20. maj 2002, Ljubljana.
- Srivastava, Manjari (1999): »Creating creativity«. Paradigm, 3, 2, str.18-23.
- Srica, Velimir (2000): »Innovation and the knowledge based economy«. *SIQE 2000*, Ekonomsko poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru, Maribor.
- Srića, Velimir (1999): *Ustvarjalno mišljenje*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Staw, Barry M. (1982): »Counterforces to change«. V: Paul S. Goodman (ur.) in drugi: *Change in organizations: New perspectives on theory, research and practice*. Jossey-bass Publishers, London, str. 87- 121.
- Stewart, Thomas A. (1998): *Praise for Intellectual Capital*. Nicholas Brealey Publishing, London.
- Svetlik, Ivan (1996): »Človeški viri v podjetju«. V: Ichak Adizes, Stane Možina, Zoran Milivojevič, Ivan Svetlik, Milan Trpin: *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. 1. natis, Sineza, Ljubljana, str.175-191.
- Svetlik, Ivan (1998): »Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja«. V: Stane Možina, Jože Florjančič, Janez Jereb, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojevič, Marjana Merkač: *Management kadrovskih virov*. Knjižna zbirka Profesija, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, poglavje 5., str. 147-173.
- Svetlik, Ivan (2001): »Kdo si, človek? In kaj znaš?«. Delo, Sobotna priloga (Grega Repovž - intervjuver), 14. 04. 2001, str. 4-6.
- Svetlik, Ivan (2002a): »Slovenski kadrovski management«. V: Stane Možina (ur.), Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan, Zvone Vodovnik: *Management kadrovskih virov*. Fakulteta za družbene vede, Knjižna zbirka Profesija, Ljubljana, poglavje 10., str. 379-403.
- Svetlik, Ivan (2002b): »Menedžment človeških virov v neprofitnem sektorju«. V: Dejan Jelovac (ur.): *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*. Radio Študent, Študentska organizacija Univerze v Ljubljani, Visoka šola za management v Kopru, Ljubljana, str. 93-105.
- Syrett, Michel, Jean Lammiman (1998): *Managing Live Innovation*. New skills portfolio, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Tajnikar, Maks (1997): *Tvegano poslovanje: Knjiga o gazelah in rastočih poslih*. Gea College, Visoka strokovna šola za podjetništvo, Portorož.
- Tavčar, Mitja I. (2002a): *Strateški management*. Učbenik za podiplomski študij. Visoka šola za management, Koper.
- Tavčar, Mitja (2002b): »Management spreminjanja«. V: Stane Možina (ur.): *Management*. (pogl.21), str.738-771.
- Tavčar, Mitja I. (1999): *Razsežnosti strateškega managementa*. 2. predelana izd., Visoka šola za management, Koper.



- Terpin, Milan (1996): »Scenarij zmagovalnega managerja«. V: Ichak Adizes, Stane Možina, Zoran Milivojević, Ivan Svetlik, Milan Trpin: *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. 1.natis, Sineza, Ljubljana, str.193-393.
- Thommen, Jean Paul (1998): »Synergien durch organizationales Lernen«. V: Jean Paul Thommen, Josef Mugler, Janko Belak, Štefan Kajzer in sodelavci: *Sinergija in razvojni management* (Synergie und Entwicklungsmanagement). Zbirka Management in razvoj 3 (die Sammlung: Management und Entwicklung 3), MER Evrocenter, Gubno, Versus Verlag AG, Zuerich, str. 187-204.
- Uhan, Stane (1998): »Motivacija za delo«. Organizacija: Revija za management, informatiko in kadre (Založba Moderna organizacija, Kranj), 31, 9.
- Uhan, Stane (1999): »Slovenci in ustvarjalnost«. Organizacija: Revija za management, informatiko in kadre, 22, 6, str. 331-342.
- Uršič, Duško (1997): »Organizacijski pogled na sodobne spremembe v managementu«. V: Goran Vukovič (ur.): *Quo vadis management: (zbornik referatov)*. XVI.Posvetovanje organizatorjev dela, str. 722-728.
- Uršič, Dušan (1994): Organizacijski razvoj znanost in praksa upravljanja spreminjanja V: Matjaž Mulej (ur.) in soavtorji: *Inoviranje managementa*, Ekonomsko poslovna fakulteta, Maribor, str. 149-160.
- Vila, Antun, Jure Kovač (1997): *Osnove organizacije in managementa*. Moderna organizacija, Kranj.
- Vila, Antun (1997): »KAIZEN + TEIAN = KAIZEN TEIAN«. Organizacija, št. 6, let. 30, (6. jun. 1997), Kranj, str. 313-319.
- Walton, Richard E. (1997): »From control to commitment in the workplace«. V: Buchanan, David, Huczynski, Andrzej (ur.): *Organizational Behaviour. Integrated Readings*. Prentice Hall, London, str. 336-349.
- Waring, Alan E. (1998): *Managing risk*. Thomson Business Press, 1.izdaja, London.
- Weick, Karl E. (1982): »Management of organizational change among loosely coupled elements«. V: Paul S. Goodman (ur.): *Change in organizations*. Jossey-Bass, San Francisco, str. 375-408.
- Wehrich, Heinz, Harold Koontz (1998): *Menedžment*. Biblioteka Gospodarska misao, Mate, Zagreb.
- Williams, Alan P.O., Sally Woodward, Paul Dobson (2002): *Managing Change Successfully: Using Theory and Experience to Implement Change*. Thomson, London.
- Woodall, Jean, Diana Winstanley (1998): *Management development: strategy and practice*. Blackwell Publishers, Oxford.
- Zangwill, Willard I. (1993): *Lightning strategies for innovation: How the world's best firms create new products*. University of Chicago, Lexington Books, Maxwell-MacMillan Int., New York.
- Žnidaršič Kranjc, Alenka (1996): *Mikroekonomika podjetja*. DEJ, Postojna.

### **Internetni viri:**

- Allen, Judd (2001): »Normative Systems Culture Change Process«. Human Resources Institut Inc., Burlington (Vermont, ZDA), ([www.healthyculture.com](http://www.healthyculture.com)).
- Beers, C. Michael, Thomas H. Davenport, Sirkka L. Jarvenpaa (1995): »Improving knowledge work processes«. Center for bussines innovation, Ernst & Young, Boston, ([www.cbi.cegy.com/pub.docs/Improving\\_Knowledge\\_Work\\_Processes.doc](http://www.cbi.cegy.com/pub.docs/Improving_Knowledge_Work_Processes.doc)).
- De Long, David, Liam Fahey (1997): »How Culture Drive Knowledge Behaviors«. WORKING PAPER CBI 366, may 97, Center for bussines innovation, Ernst & Young LLP, Boston, ([www.cbi.cegy.com/pub.docs/How\\_Culture\\_Drive\\_Knowledge\\_Behaviors.doc](http://www.cbi.cegy.com/pub.docs/How_Culture_Drive_Knowledge_Behaviors.doc)).

Dimovski, Vlado, Sandra Penger (2000): Organiziranje in odločanje, ([www.ef.uni-lj.si/predmeti/ooop-vps](http://www.ef.uni-lj.si/predmeti/ooop-vps)).

Gaines-Ross, Leslie (2001): »Communications Capital: The Hidden Message«. Perspectives on Business Innovation: Valuing intangibles, ISSUE 7, The Cap Gemini Ernst & Young LLP, Boston - Center for Business Innovation, ([www.cbi.cgey.com/pub.docs/Communications\\_Capital.pdf](http://www.cbi.cgey.com/pub.docs/Communications_Capital.pdf)) (journal article reprint) ali (str. 15-23, nov. 2001), ([www.cbi.cgey.com/pub.docs/Journal\\_Issue\\_7.pdf](http://www.cbi.cgey.com/pub.docs/Journal_Issue_7.pdf)).

Klein, David A., Laurence Prusak (1994): »Characterizing Intellectual Capital«. Center for Business Innovation, Ernst & Young, Boston, marec 1994, ([www.cbi.cgey.com/pub.docs/Characterizing\\_Intellectual\\_Capital.doc](http://www.cbi.cgey.com/pub.docs/Characterizing_Intellectual_Capital.doc)).

Lancourt, Joan, Charles M. Savage (1994): »Themes in Organizational Transformation and the Changing Role of the Human Resource Function«. Center for Business Innovation, Ernst & Young, Boston, str. 1-14.

Myers, Paul S. (1994): »The theory and practice of organizational change«. Center for Business Innovation, Ernst & Young, Boston, ([www.cbi.cgey.com/pub.docs/The\\_Theory\\_and\\_Practice\\_of\\_Organizational\\_Change.doc](http://www.cbi.cgey.com/pub.docs/The_Theory_and_Practice_of_Organizational_Change.doc)).

Naiman, Linda in sodelavci (1998): »Creativity at work«. Naiman, Linda & Associates Inc. ([www.creativityatwork.com](http://www.creativityatwork.com)).

Ruggles, Rudy, Ross Little (1996): »Knowledge Management and Innovation: An Initial Exploration«. Center for business innovation, Ernst & Young, Boston, May 1997, working paper, ([www.cbi.cgey.com/pub.docs/Knowledge\\_Management\\_and\\_Innovation.doc](http://www.cbi.cgey.com/pub.docs/Knowledge_Management_and_Innovation.doc)).

Stark, John (2000): »Innovation management«, 16.02.2000. Vol.2, No.14., ([www.johnstark.com](http://www.johnstark.com)).

Zupan, Nada (2003): Organizacija podjetja, ([www.ef.uni-lj.si/predmeti/orgpodj](http://www.ef.uni-lj.si/predmeti/orgpodj)).