

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Magistrsko delo

**VPLIV KOMUNIKACIJE IN ORGANIZACIJSKE KULTURE NA  
UPRAVLJANJE ZNANJA IN SPREMEMB V ORGANIZACIJI**

**Avtor: LEJLA KMETIČ  
Mentor: red. prof. dr. IVAN SVETLIK**

**Ljubljana, september 2006**

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se prof. dr. Ivanu Svetliku za strokovno pomoč pri nastajanju naloge in vsem strokovnim sodelavcem fakultete, ki so sodelovali pri zbiranju in urejanju obsežne datoteke podatkov, dobljenih z vprašalnikom Cra-net, in mi omogočili dostop do njih. Posebna zahvala pa gre tudi prof. dr. Dani Mesner Andolšek, katere naklonjen odnos do moje seminarske naloge me je spodbudil, da sem temo želela podrobneje obdelati in raziskati.

<b>1.</b>	<b>UVODNA IZHODIŠČA IN IDEJNA ZASNOVA ZA NALOGO</b>	<b>7</b>
<b>2.</b>	<b>TEORIJA S PODROČJA INOVATIVNOSTI UPRAVLJANJA SPREMEMB IN ZNANJA V ORGANIZACIJI</b>	<b>10</b>
2.1.	ZNANJE	10
2.1.1.	<i>RAZLIČNI PRISTOPI POJMOVANJA ORGANIZACIJSKEGA ZNANJA</i>	13
2.1.2.	<i>POMEN ZNANJA V SODOBNI ORGANIZACIJI</i>	15
2.1.3.	<i>TRADICIONALNI ORGANIZACIJSKI VIRI IN ZNANJE</i>	17
2.1.4.	<i>INTELEKTUALNI KAPITAL</i>	19
2.1.5.	<i>EPISTEMOLOŠKI PRISTOPI - IZHODIŠČNE PREDPOSTAVKE RAZLIČNIH TEORETIČNIH PRISTOPOV ZA RAZUMEVANJE OBLIKOVANJA IN NASTAJANJA ZNANJA</i>	20
2.1.6.	<i>VRSTE ZNANJA: SKRITO ZNANJE, KODIRANO (EKSPPLICITNO) ZNANJE IN KULTURNO ZNANJE<sup>22</sup></i>	
2.1.7.	<i>UPRAVLJANJE ZNANJA</i>	26
2.1.8.	<i>DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA UČINKOVITOST NASTAJANJA ZNANJA</i>	29
2.1.9.	<i>FORMIRANJE IN PRENOS ZNANJA</i>	31
2.1.10.	<i>MODEL »SECI« KOT PROCES OBLIKOVANJA NOVEGA ZNANJA</i>	34
2.1.11.	<i>»BA« - KONTEKST OBLIKOVANJA ZNANJA</i>	37
2.1.12.	<i>ANALIZA ZNAČILNOSTI IN DEJAVNIKOV, KI SPODBUJAJO UPRAVLJANJE Z ZNANJEM V DELOVNIH TIMIH</i>	38
2.2.	UPRAVLJANJE SPREMEMB	42
2.2.1.	<i>POMEN KOMUNIKACIJE V PROCESU UPRAVLJANJA SPREMEMB IN NASTAJANJA NOVEGA ZNANJA</i>	44
2.3.	KREATIVNOST IN INOVATIVNOST V PROCESU NASTAJANJA NOVEGA ZNANJA	45
2.3.1.	<i>VPLIV ORGANIZACIJSKE KULTURE NA INOVATIVNOST IN KREATIVNOST</i>	50
2.3.1.1.	<i>KRATEK PREGLED KULTURNEGA PROFILA SLOVENIJE</i>	55
2.4.	POMEN VODENJA V ORGANIZACIJAH, USMERJENIH V UPRAVLJANJE ZNANJA	56
2.5.	RAZVOJ ZAPOSLENIH	59
2.5.1.	<i>KLJUČNI DEJAVNIKI RAZVOJA ZAPOSLENIH</i>	60
2.5.2.	<i>RAZVOJNI ODNOSI</i>	61
2.5.2.1.	<i>OBLIKOVANJE RAZVOJNIH ODNOSOV NA DELOVNEM MESTU</i>	62
2.5.3.	<i>RAZVOJNI VIDIK POVRATNE INFORMACIJE</i>	63
<b>3.</b>	<b>OPREDELITEV PROBLEMA</b>	<b>66</b>
<b>4.</b>	<b>DELOVNE HIPOTEZE</b>	<b>67</b>
<b>5.</b>	<b>METODOLOGIJA</b>	<b>69</b>
<b>6.</b>	<b>REZULTATI</b>	<b>73</b>
<b>7.</b>	<b>POVZETEK IN INTERPRETACIJA REZULTATOV</b>	<b>106</b>
<b>8.</b>	<b>POMEN IN VREDNOST UGOTOVITEV IN MOŽNOST NJIHOVE APLIKACIJE V PRAKSI</b>	<b>117</b>
<b>9.</b>	<b>SKLEPNE MISLI</b>	<b>120</b>
<b>10.</b>	<b>SEZNAM LITERATURE</b>	<b>121</b>

# 1. UVODNA IZHODIŠČA IN IDEJNA ZASNOVA ZA NALOGO

Zakovitosti in logika industrijskega obdobja predstavljajo še zmeraj bariero za razumevanje zakonitosti in drugačnega reda informacijske, na znanju temelječe družbe. Pogosto se uporabljajo termini kot so postindustrijsko obdobje (Huber, 1990; v Wickramasinge, 2003:295), informacijsko obdobje (Shapiro in Verian, 1999; v Wickramasinge, 2003:295), tretji val (Hope in Hope, 1997; v Wickramasinge, 2003) ali družba znanja (Drucker, 1999; v Wickramasinge, 2003) in eno od ključnih tematik tega obdobja postane upravljanje z znanjem. Odmakniti se je potrebno od klasičnega načina razumevanja vrednosti, ki je največkrat omejena s kratkoročnimi finančnimi izidi ter raziskati in bolje spoznati skrite oblike vrednosti, ki jih lahko imenujemo tudi intelektualni kapital. V obdobju, ki mu vlada ekonomija znanja, postanejo ljudje ključni nosilci resursov, kar spremeni nekdanji koncept moči in s tem tudi strateške pristope na področju vodenja, nagrajevanja, oblikovanja klime in vrednostnega sistema, formiranja odnosov in prav tako pristope k razvijanju novega znanja ter njegove širitve. Znanje ima drugačne zakonitosti kot materialni kapital, zato je potrebno k njegovemu upravljanju pristopiti na nov način. V obdobju, ki ga definira nov pogled na vrednost in kapital, je potrebno proučiti področja, ki so bila pred dvema desetletjema še zanemarjena s ciljem, da bi zmogli oblikovati takšno poslovno okolje in takšne odnose v njem, ki bodo prebudili ljudi, njihove resurse, znanje in energijo in ki bodo hkrati delovali kot spodbujevalec novega znanja. Postavlja se vprašanje, ali je mogoče z novim načinom razumevanja delovanja organizacij oblikovati takšne pristope in organizirati notranje procese na takšen način, da se bodo informacije in znanje lažje prenašali, da bo njihovo procesiranje boljše, da bo generiranje novega znanja hitrejše in da bo uporaba novega znanja v praksi učinkovitejša. Visoko inovativne organizacije ne dajejo zgolj poudarka tehničnim resursom in strokovnosti, temveč poskušajo vse bolj okrepiti občutek skupnosti, pripadnosti, kohezije in kooperacije (Ahmed, 1998). Swan (1999; v Wickramasinge, 2003) navaja, da je menedžment znanja pozabil na človeško stran. Skladno s tem ugotavlja v svoji raziskavi tudi Wickramasinghe (2003:312), in sicer, da sistem upravljanja z znanjem v praksi zanemari enega od ključnih aspektov znanja – subjektivni, človeški aspekt. Argyris in Schon (1978; v Haldin – Herrgard, 2000) pa trdita, da je učenje socialno dejanje in da je zanj potrebna interakcija.

Nenehno se odpirajo vprašanja, kako oblikovati organizacijsko okolje, kjer bodo lahko člani organizacije oblikovali novo znanje, ga med seboj delili in pri tem podpirali drug drugega. Koncept znanja, proces njegovega nastajanja, širitve in uporabe, njegovega merjenja in vrednotenja, postaja vse bolj pomembno področje strateškega menedžmenta, hkrati pa tudi pomembno področje in polje znanstvenih raziskav. Ker je znanje, njegovo nastajanje in prenos nekaj, kar je v veliki meri neizmerljivo, nekaj kar se dogaja izven območja vidnega in razumu dojemljivega, nekaj, kar je proces in ne neka statična, nespremenljiva kategorija in nekaj, kar se dogaja v kontekstu številnih kulturnih, socialnih in zgodovinskih dejavnikov, buri duha in zanimanje številnih znanstvenikov in teoretikov, ki se poskušajo dokopati do čim bolj univerzalne resnice o njem. Vse pogostejši postajajo tisti pristopi, ki se osredotočajo na njegovo neabsolutnost, na njegovo kontekstualnost, na njegovo pogojenost s časom in prostorom in predvsem z odnosi med ljudmi, ki so nosilci njegovega oblikovanja in širjenja. Koncept znanja je na eni strani izjemno abstrakten in tako primeren za polje teoretično znanstvenega ukvarjanja, na drugi strani pa izjemno pogosto uporabljen termin v vsakdanji

organizacijski praksi. Zaradi visoke uporabne vrednosti teoretično znanstvenih spoznanj o znanju in procesih, povezanih z njim, zaradi velikega družbenega interesa, da se prodre v srž skrivnostnega dogajanja ob nastajanju znanja in rojevanju novih idej, je tudi smiselnost različnih prizadevanj, ki bi dodala kamen v mozaiku tega pojava, razumljiva in utemeljena. Znanje je večplasten pojav, k njemu je mogoče pristopiti iz različnih zornih kotov in pri razumevanju izhajati iz različnih teoretičnih predpostavk, zato dokončnega odgovora o njemu ne moremo pričakovati. Bolj verjetno je, da teoretično in empirično proučevanje tega pojava rodi nova vprašanja in nove dileme, ki postanejo polje novih zanimanj in raziskovanj.

Idejno zasnovo za magistrsko nalogo sem dobila, ko sem z obdelavo podatkov CRANETOVE datoteke iz l. 2001 prišla do tri-faktorske strukture v vprašalniku navedenih oblik komunikacije (način sporočanja zaposlenih vodstvu). Z ekstrakcijo faktorjev sem reducirala kompleksnost navedenih komunikacijskih oblik in tako prišla do temeljnih oblik komunikacije v podjetju. V tem delu želim le na kratko omeniti, da je 1. dobljeni faktor vsebinsko povezan s formalnimi in manj osebnimi oblikami komunikacije (sporočanje preko rednih sestankov delavcev in poročanje preko sindikata), 2. faktor predstavlja visoko stopnjo interesa vodstva za zaposlene in spodbujanje njihovega sodelovanja pri dajanju predlogov in pobud (program dajanja predlogov in raziskava stališč zaposlenih) in 3. faktor, ki predstavlja neposredne in osebne oblike izmenjave oz. neposreden kontakt podrejenih z nadrejenimi (poročanje preko neposrednih vodij in poročanje neposredno najvišjemu vodstvu). Tu je na mestu, da povem, da sem načine komunikacije prepoznala kot indikator odnosov v podjetju, klime (kot funkcije medsebojnih, govornih relacij in povezav), še posebno zato, ker sem za mojo raziskavo najpomembnejši drugi izdvojeni faktor (faktor dvosmerne komunikacije, vzajemnih povezav in recipročnosti v odnosih) lahko tolmačila ne le kot način prenosa informacij, temveč kot dinamiko dogajanja med zaposlenimi, med nadrejenimi in podrejenimi.

Hargie in Tourish (1993; v Kitchen, 2002:47) vidita kvaliteto komunikacije med ljudmi v organizaciji kot temeljno spremenljivko, ki določa organizacijski uspeh. Podobno Harshman in Harshman (1999; v Kitchen, 2002:48) ocenjujeta komunikacijo v organizaciji kot ključni dejavnik, ki vpliva na organizacijske dosežke in Hall (1980; v Kitchen, 2002:50), ki pravi, da je komunikacija visoko na diagnostični listi korporacijskega zdravja. Kos (1996) pravi, da je komunikacija verjetno najbolj raziskovan problem v RiR menedžmentu in najtrdnější rezultat teh raziskav je, da je osebni stik najboljša oblika komunikacije.

K pomenu komunikacije za inovativnost in njenem vplivu na upravljanje sprememb pristopajo različni avtorji iz različnih izhodišč: zaslediti je mogoče pristop h komunikaciji kot k orodju za prenos, razlago, obveščanje in pripravo ljudi na spremembe (Spike, Lesser, 1995; v Kitchen in drugi, 2002), komunikaciji kot načinu izogibanja negotovosti, ki jo sprememba povzroči (Burnes, 1992; v Kitchen 2002), k razumevanju komunikacije kot soodnosnosti ter razumevanju komunikacije kot možnosti za eksternalizacijo subjektivnega, skritega znanja. Potreba po osebni »face-to-face« interakciji je pogosto predpogoj za širjenje neartikuliranega, skritega znanja (Holtshouse, 1998; Leonard in Sensiper, 1998; v Haldin-Herrgard, 2000). Sodobna informacijska tehnologija je primerna za prenos eksplícitnega znanja, medtem ko je skrito, nekodirano znanje nedostopno za prenos s pomočjo informacijskih medijev.

Raziskovalci se vse bolj usmerjajo na ugotavljanje vpliva, ki ga ima kontekst na skupinsko učinkovitost in inovativnost in se v svojih raziskavah ukvarjajo z ugotavljanjem povezanosti konteksta v organizaciji z inovativnostjo, pri čemer se osredotočajo na organizacijsko kulturo, organizacijsko strukturo, interakcije zaposlenih, oblike komunikacije (Martins, Terblanche,

2003). Po mnenju Tushmana in O'Reillya (1997; v Martins in dr., 1997:67) leži organizacijska kultura v samem srcu organizacijskih inovacij. Kultura, ki podpira odprto in transparentno komunikacijo, ki temelji na zaupanju, ima pozitiven vpliv na krepitev kreativnosti in inovativnosti (Barret, 1997, Robbins, 1996; v Martins, 1997:73). Odnosi med zaposlenimi, zaupanje, opora so vse pogostejši termini, ki se pojavljajo v kontekstu sodobne organizacijske kulture. Tako npr. Brockner in Wisenfeld (1996; v Mohamed, 2002:624) ugotavljata, da nepravilna obravnava zaposlenih z nizko stopnjo spoštovanja in upoštevanja, vpliva na stopnjo inovativnega vedenja zaposlenih. Zadnji avtor navaja, da bo tista skupina zaposlenih, ki zaznava podporni pristop nadzornih oseb, z večjo gotovostjo ustvarjala in sprejemala inovacije v podjetju. Ruggles (1998; v Zarraga, Falcon, 2003) pa je mnenja, da je velik del tega, kar se ljudje učijo in torej vedo, sad interakcije med njimi. Von Krogh (1998) posveča posebno pozornost načinu, na katerega zaposleni sodelujejo med seboj. Z njim se povezuje pojem »negovanja« (high-care), ki zagotavlja specifično vedenje v odnosih, za katero je značilno pozorno zanimanje in interes, pripravljenost pomagati, dostopnost znanja, toleriranje napak in recipročnost v odnosih. Nedaleč stran se pojavljajo čedalje pogosteje uporabljeni termini v organizacijski kulturi: vzajemno zaupanje, empatija, pomoč ipd.

V magistrski nalogi se želim usmeriti na ugotavljanje povezanosti različnih komunikacijskih oblik, ki so prisotne v organizacijah z usmerjenostjo podjetja v upravljanje sprememb.

Ker je v novejši Cra-netovi datoteki iz l. 2004 spremenljivka »upravljanje sprememb« izločena in v njej ne nastopa, jo bom nadomestila s spremenljivko »inovativnost«. Menedžerji, ki spodbujajo organizacijske spremembe, nagibajo tudi k povečanju inovacijskih prizadevanj v organizaciji (Hage in Dewar, 1972; v Aranda, 2002).

Zato bom ugotavljala tudi, kako se vsi trije faktorji komunikacije povezujejo s stopnjo inovativnosti, merjeno kot subjektivna zaznava ocenjevalca na tri stopenjski lestvici in ali je inovativnost v podjetjih, kjer prevladuje tista oblika komunikacije, ki je najmočnejše zasičena s faktorjem recipročnosti in izmenjav, višja kot v podjetjih, kjer prevladujeta drugačne oblike komunikacije (že dobljeni prvi in tretji faktor).

Mojo pozornost bodo pritegnile še nekatere druge spremenljivke, kot npr. starost organizacij, različni pristopi k razvoju karier vodij, količina izobraževanja menedžmenta, saj je ravno vrhnji menedžment ta, ki ustvarja in širi vizijo znanja, daje smiselnost usmeritve procesu nastajanja znanja, krepi spontano privrženost udeležencev v procesu in določa, kako se bo podjetje in njegovo znanje razvijalo skozi daljše časovno obdobje (Umemoto, 2002). Hkrati skrbi za takšne pogoje, ki stimulirajo proces nastajanja znanja – avtonomija, kreativni kaos, naklonjenost, skrb, zaupanje in privrženost (Nonaka in Takeuchi, 1995; v von Krogh, 2000).

## 2. TEORIJA S PODROČJA INOVATIVNOSTI UPRAVLJANJA SPREMEMB IN ZNANJA V ORGANIZACIJI

### 2.1. ZNANJE

Znanje je skupek informacij in je subjektivne narave, določeno z referenčnim okvirom posameznika, ki posamezno informacijo prepozna kot pomembno in jo ovrednoti glede na svoj vrednostni sistem, stališča in glede na lastne izkušnje iz preteklosti. Po poročilih naj bi imelo 99% dela, ki ga opravijo ljudje, osnovo v znanju (Smith, 2001). Dinamika znanja izvira iz njegovega izvora v socialnih interakcijah. Kontekstualna narava znanja ločuje znanje od zgolj informacije, saj ima smisel in pomen svoj izvor v kontekstu. K sami naravi znanja različni avtorji pristopajo na različne načine: nekateri ga pojmujejo skrajno individualistično. Tradicionalni pristop k znanju poudarja pomen individualnih miselnih procesov in pojmuje znanje kot osebni pojav, ki vključuje pasivno asimilacijo idej. Ta pristop ločuje področja, ki so neizpodbitno povezana: telo in možgane, mišljenje in delovanje, posameznike in skupine. Drugi sicer prepoznavajo njegovo individualno naravo, vendar hkrati poudarjajo pomen medosebnega dogajanja za njegov nastanek, spet tretji poudarjajo pomen jezika za znanje, dialoga in pomen socialnega oblikovanja novega smisla. Znanje naj bi bilo po tem pojmovanju umeščeno v kulturni kontekst, prenašalo naj bi se s pomočjo tehnologije in se širilo v socialnem polju. Znanje ni enovita kategorija, je izrazito kompleksno in različni teoretiki uporabljajo termin na različne načine. Različni pristopi znanje različno locirajo: na področje telesa, možganov, v vsakdanje rutine, tehnologije, kulturo in simbole. Da bi lahko oblikovali strategijo znanja, moramo razumeti, kako znanje ustvarjamo, akumuliramo in uporabljamo.

V poslovnem okolju je znanje mogoče razdeliti na dve široki kategoriji: edinstveno znanje s katerim razpolaga izključno organizacija in javno znanje, s katerim razpolaga več organizacij tekmic (Ichijo, 2002). Glede na obstoj teh dveh kategorij mora organizacija, s ciljem izboljšanja intelektualnega kapitala, uporabiti dve različni strategiji: eksploatacijo in eksploracijo znanja. Eksploatacija znanja pomeni izboljšanje intelektualnega kapitala organizacije z že obstoječim znanjem, ki je javne narave. To je tehnična vrsta znanja, ki ga najdemo v priročnikih, poročilih, publikacijah, učbenikih. Eksploracija znanja pa pomeni strategijo organizacije s katero poskuša izboljšati intelektualni kapital z oblikovanjem edinstvenega, zasebnega znanja, ki ostane znotraj mej organizacije.

Iz tega izhaja tudi v zadnjem obdobju zelo pogostokrat omenjena delitev znanja na t.i. artikulirano, eksplicitno oz. kodirano znanje in implicitno, najpogosteje skrito posamezniku samemu, znanje, ki izvira pretežno iz neposredne osebne izkušnje (Nonaka in Takeuchi, 1995, Spender, 2002).

Sodobna nevroznanost daje jasne dokaze o tem, da so različne oblike znanja shranjene v različnih delih možganov, da imajo različne oblike znanja torej različno nevrofiziološko ozadje. Tako razvojno starejšemu cerebelumu pripisujejo »animalno« - instinktivno obliko vedenja za razliko od razvojno mlajšega cerebruma, kjer je zasnova za zavestno, razumsko osnovano dožemanje. Izvori spoznanja o različnih oblikah znanja oz. vedenja segajo že v čas antičnih filozofov. Grški filozofi so razlikovali med *metis* in *techne, phronesis* (sociopolitične

veščine) in *episteme* (teoretično znanje). Različne oblike znanja pa predpostavljajo tudi različne oblike učenja in spomina in najverjetneje tudi komunikacije (Spender, 2002:153). Različne oblike znanja so pogojevale tudi razvoj različnih teorij organizacije in upravljanja: tako npr. birokratski model temelji na eksplicitnem znanju, socialni oz. evolucijski model na implicitnem znanju (Spender, 2002).

Predpostavka M. Polanya (v Leonard in drugi, 2002:485) je, da se znanje nahaja na spektru, kjer je na enem ekstremu skoraj povsem nekodirano, nezavedno ali polzavedno, prisotno tako v glavah, kot telesih posameznikov. Na drugem delu kontinuuma pa se nahaja skoraj povsem strukturirano, kodirano in ozaveščeno ter zato tudi prenosljivo znanje in tako dostopno ne le posamezniku, ki je do njega prišel skozi osebno izkušnjo, temveč širšim skupinam. To eksplicitno znanje je racionalno, objektivno, medtem ko je skrito znanje subjektivno, izkustveno in oblikovano »tukaj in sedaj« (Leonard in dr., 2002). Skrito dimenzijo imajo tako znanja, ki so prisotna v naših fizičnih sposobnostih (koordinacija, motorične veščine pri npr. vožnji kolesa), kot tudi kogniciji (pogajalske sposobnosti). Skrito znanje, ki je utelešeno v telesnih veščinah, je navzoče v telesni muskulaturi, živcih, kinestetičnih občutkih, refleksih, naučeno je s pomočjo vadbe, to je po sistemu poskusov in zmot. To je avtomatizirano znanje (Spender; v Leonard in dr. 2002), prisotno pri večji uporabi orodja ali instinktivnih reakcijah. Skrito znanje, ki je prisotno v veščinah, ki temeljijo na višjih miselnih procesih, je prav tako naučeno skozi osebne izkušnje in počiva v nezavednem in polzavednem. Skupen in poglobljen element takega neozaveščene vedenja je nesposobnost posameznika, da bi vse kar ve, tudi artikuliral in tako prenesel drugim, kot tudi dejstvo, da to avtomatizirano znanje deluje brez zavestnega osredotočanja in zavestne usmeritve (Polanyi 2002; v Leonard in dr., 2002). Znana je Polanyeva misel, da človek ve več, kot lahko pove oz. izrazi, nekateri avtorji pa so šli celo dlje in rekli, da posameznik ve več, kot je sploh sposoben prepoznati (v Leonard in dr., 2002:486). Trditev izhaja iz psiholoških raziskav, ki so potrdile, da je lahko tudi učenje samo implicitno in da poteka na osnovi nezavednih procesov. Raziskave so prav tako potrdile, da pritisk na posameznike, da opišejo, kar so v procesu implicitnega učenja razumeli in osvojili, rodi slabše rezultate, kot če imajo osebe možnost uporabiti skrito znanje, naučeno v procesu implicitnega učenja, brez da bi o njem govorile ali ga razlagale (Leonard, 2002:486). Gre za utelešeno obliko znanja, Ryles ga imenuje »znanje kako« (1949; v Blackler in dr., 1998) in je orientirano k aktivnosti in delovanju. To znanje je odvisno od fizične prisotnosti, senzornih informacij, čutenja, neposredne medosebne komunikacije, pridobljeno je z delovanjem in ukoreninjeno v specifičnih okoliščinah (Zuboff, 1988; v Blackler, 1998:69). Medtem, ko je Polanyi (v Blackler, 1998) skrito znanje povezal predvsem s posameznikom, pa nekateri drugi avtorji (Nelson, Winter, 1982; v Blackler, 1998) navajajo njegov skupinski izvor. Ti avtorji so mišljenja, da organizacije ohranjajo svojo strukturo in povezanost (koherentnost) ravno na osnovi skritega znanja, ki je »vkovano« v organizacijske rutine, ki jih nobena posamična oseba ne razume povsem (Leonard in Sensiper, 2002). Podobno razumevanje je mogoče zaslediti tudi pri avtorjih kot so Levitt in March (1988; v Blackler, 1998), ko govorita o organizacijskih rutinah ter Prahalad in Hamel (1990; v Blackler, 1998) s pojmom organizacijskih kompetenc. Pristop k znanju kot kulturnemu pojavu predpostavlja v procesu njegovega nastajanja t.i. skupno razumevanje, kot bistven dejavnik pa avtorji tega pristopa vnesejo pomen jezika. Po njihovem mnenju gre za tesno zvezo med jezikom in mišljenjem. Jezik se pri tem ne razume le kot način za prenos misli, znanja in idej, temveč jezik kot znanje in misli same po sebi (Blackler, 1998). Ko posamezniki iščejo nove uvide, v svojem govoru, eksperimentirajo z novimi metaforami, kar privede do novih oblik aktivnosti, ki so pred tem, pod prejšnjimi pravili pogovora, bile nepredstavljive. Pondy in Mitroff (1979; v Magalhaes, 1998:94)



razumeta jezik kot vrsto tehnologije za procesiranje podatkov in tako kot v primeru vsake proizvodne tehnologije, je tudi jezik tisti, ki določa, katere vstopne podatke bomo lahko sprejeli in do kakšnih oblik njihove transformacije bo lahko prišlo. Ta ista avtorja razlikujeta štiri bistvene funkcije, ki jih ima jezik v organizacijskem delovanju:

- *kontrola zaznave*: tisti dogodki, za katere ne obstajajo jezikovni izrazi, bodo največkrat izbrisani iz zavestne zaznave
- *pripisovanje pomena*: jezik daje pomen in smisel našim izkušnjam
- *pospeševanje komunikacije*: stari in novi pomeni se bodo bolje prenesli
- *kanal socialnega vpliva*: jezik je bistven v organizacijskih igrah moči.

Tako kot se misli prenašajo skozi jezik in pogovor, se aktivnosti prenašajo skozi rutine in tehnologijo (Blackler in dr., 1998). Za oblikovanje znanja je potrebna jezikovna in tehnološka nadgradnja. Engestromov model (v Blackler, 1998) poudarja povezanost med osebnim znanjem in kulturno nadgradnjo ter individualnimi aktivnostmi in širšimi vzorci aktivnosti, katerih del so. V njegovem modelu se znanje ne javlja kot izdvojen pojav; poudarja soodvisnost mišljenja in delovanja na eni strani ter znanja in kulturne infrastrukture na drugi. Ljudje delujejo na svet in dogajanje z drugimi in pri tem uporabljajo jezikovne, materialne in socialne vire, ki so na razpolago in podpirajo skupna prizadevanja. Brown in Duguid (1991; v Blackler:79) pojmujeata znanje kot socialno razumevanje, ki izvira iz praktičnega sodelovanja.

Nonaka (v Umemoto, 2002) je predlagal razdelitev znanja v štiri kategorije:

- izkustveno znanje
- konceptualno znanje
- sistemsko znanje
- znanje kot rutina

Izkustveno znanje je skrito znanje, ki nastane s skupno, neposredno izkušnjo članov podjetja ter med njimi in dobavitelji in strankami. Veščine in »know-how«, pridobljene in akumulirane z izkušnjami pri delu, so značilni primeri izkustvenega znanja. Izkustveno znanje je v svoji naravi skrito, implicitno, zato ga je težko ovrednotiti in izmenjati. Samo skozi lastno prakso in izkušnje lahko podjetje akumulira lastno izkustveno znanje, ki lahko postane vir prednosti podjetja pred drugimi organizacijami – tekmicami.

Konceptualno znanje je eksplicitno znanje, artikulirano v besede, številke in diagrame. Ti koncepti so razpoložljivi tako članom organizacije kot njenim strankam. Ker imajo oprijemljivejšo obliko, so dostopnejši.

Sistemsko znanje predstavlja sistemizirano, urejeno, eksplicitno znanje (tehnologije, specifikacije proizvodov, priročniki, dokumentirane informacije o strankah in dobaviteljih, pravno zaščitena intelektualna lastnina kot so licence in patenti). To znanje je enostavno prenosljivo tudi z informacijsko tehnologijo.

Rutinsko znanje je skrito znanje, ki ima svoje korenine v vsakodnevni organizacijski praksi in aktivnostih (organizacijske rutine in kultura, vzorci mišljenja in delovanja, ki so skupni pripadnikom skupine).

V zahodni kulturi je še zmeraj zelo cenjeno konceptualno znanje in kognitivne sposobnosti, v novejšem času pa se dodaja še velik pomen kulturnega znanja, še posebej v zelo kompleksnih okoljih, ki nastaja potom komunikacije in se oblikuje v nastajanje skupnega smisla. Pomen

eksplicitnega znanja v zahodni kulturi izvira iz kartezijanskega dualizma, ki dela ostro ločnico med telesnim in duševnim, oz. med materialnim in duševnim (Hussi, 2004). Pomen eksplicitnega znanja pa je mogoče razložiti tudi z vidika stroškov prenosa posamezne oblike znanja: prenos nekodirane oblike znanja je bistveno dražji, hkrati pa je tudi oblikovanje novega znanja veliko hitrejšo tedaj, ko ga gradimo na osnovi eksplicitnega znanja. Tradicionalna japonska filozofija pa znanje vidi kot nekaj, kar je primarno težko izrazljivo in vidno, nekaj kar je v svoji naravi skrito (Nonaka in Takeuchi, 1995).

Ker je to skrito znanje neartikulirano in zato nedostopno v dokumentih ali javnih listinah, je zaščiteno pred konkurenco, razen če ključni posamezniki ne odidejo drugam.

### **2.1.1. RAZLIČNI PRISTOPI POJMOVANJA ORGANIZACIJSKEGA ZNANJA**

K razumevanju organizacijskega znanja in organizacijskega učenja so različni avtorji v zgodovini pristopili iz različnih perspektiv. Z vidika kontingenčne perspektive (Duncan, Weiss, 1979; v Magalhaes, 1998) se organizacijska učinkovitost nanaša na stopnjo ujemanja med karakteristikami zunanjega okolja in notranjimi organizacijskimi strukturami in procesi. Avtorji, ki zastopajo ta pogled na organizacijsko učenje, se ukvarjajo z osnovnim vprašanjem: kako se organizacije prilagajajo in spreminjajo, da lahko delujejo v določenem okolju. Učenje oz. razvijanje znanja se po mnenju Duncana in Weissa dogaja na individualni ravni, pri čemer pa morajo obstajati organizacijski procesi, na osnovi katerih individualno znanje postane organizacijsko znanje. »Ni potrebno, da bi bili ti procesi formalne narave. To je naraven proces, ki ga usmerja potreba za organizacijskim znanjem. Vsa organizacijska baza znanja izvira iz procesa izmenjave, vrednotenja in integracije znanja..... To je nadindividualni, socialni proces. Sestavljen je iz interakcije posameznikov in ne iz njihovega izoliranega vedenja« (v Magalhaes 1998:96). Takšen pristop teh dveh avtorjev je prvič na organizacijski ravni združil individualno in organizacijsko dimenzijo, saj so pred pa tudi po tem problem razlagali bodisi z enega ali drugega zornega kota. Učenje lahko tako razumemo na individualni, skupinski in organizacijski ravni. Individualno učenje ne zagotavlja organizacijskega učenja, vendar je nujni pogoj za organizacijsko učenje (Greeno, 1980; Kim, 1993; Senge, 1990; v Bontis, 2002). Tudi Nonaka in Takeuchi (1995) sta mnenja, da predstavlja individualna raven učenja osnovo. Organizacijsko oblikovanje znanja lahko razumemo kot proces, ki razširja znanje, ki ga ustvarjajo posamezniki in ga kristalizira na skupinskem nivoju skozi dialog, pogovor, izmenjavo izkušenj, opazovanje... (Bontis, 2002). Skupinsko znanje ni le skupek individualnega znanja različnih posameznikov. Tsuchiya (1994; v Bontis, 2002) navaja, da mora biti znanje posameznikov izmenjano in legitimizirano z integriranjem interakcij in informacijske tehnologije, da bi lahko postalo skupinsko znanje.

Kognitivni pristop k organizacijskemu znanju lahko smiselno povzamemo v dveh metaforičnih prisposodobah: z metaforo informacijskega procesiranja in metaforo računalnika kot prisposodbe za človeški razum. Ta način razmišljanja je v zadnjih 40. letih zaznamoval kognitivno psihologijo, umetno inteligenco in organizacijsko znanost, avtor, ki je močno vplival na razvoj takšnih konceptov in idej pa je bil H. Simon (1945; v Magalhaes, 1998). Po tem pojmovanju naj bi naši možgani delovali kot računalnik, kot stroj za procesiranje informacij, ki sprejme vhodne dražljaje iz okolja, jih nato procesira po v naprej danih pravilih in tako ustvari izhodne dražljaje (Magalhaes, 1998:97). Ta pristop je močno zaznamoval način razmišljanja v 80. in

90. letih in vplival na teorijo Cyerta in Marcha (1963; v Magalhaes, 1998) ter Huberja (1991; v Magalhaes, 1998). Po njihovem prepričanju se posameznik, skupina ali organizacija uči tedaj, če se, na osnovi procesiranja informacij, spremeni tudi obseg potencialnega vedenja (v Magalhaes, 1998:97).

Ena od pomembnih kritik kognitivističnega pristopa je napačno razumevanje informacije kot strukturiranega podatka (Boland, 1987; v Magalhaes, 1998). Po mnenju Simona (v Magalhaes, 1998) naj bi podatek s tem, ko je strukturiran na določen način, dobil svoj smisel. Po njegovem je smisel neodvisen od prejemnika podatka in tako neodvisen tudi od uporabe jezika.

Postmodernističen pristop zagovarja stališče, da različni akterji organizacijskega dogajanja dogodke interpretirajo drugače in jim dajejo različen pomen ter da je vsa organizacijska »realnost« socialno oblikovana in je zato nesmiselno ustvarjati splošno veljavna pravila in zakone za organizacijsko vedenje in delovanje. Pomanjkljivost tega pristopa je, da ne upošteva, da organizacija ni le socialni konstrukt temveč, da je organizacijska realnost sestavljena tudi iz pravil, predpisanih postopkov in odrejenih dogodkov.

Zadnji močan vpliv na pojmovanje organizacijskega znanja in učenja prihaja iz strateškega menedžmenta oz. pristopa, ki temelji na virih (Wernerfelt, 1984; v Magalhaes). Ta pristop je v 90. letih močno zaznamoval podjetniško razmišljanje in preusmeril pozornost od zunanjega dogajanja in pogojev na trgu, kot tistih, ki vplivajo na prednost podjetja, na dogajanje znotraj organizacije. »Kar omogoča rast podjetja so akumulirane izkušnje in znanje, ki obstajajo znotraj družbe« (v Venzin in drugi, 1998). Predstavniki tega pristopa, ki temelji na notranjih resursih, so Nelson in Winter (1982; v Venzin in dr., 1998), ki se usmerjata na znanje in kompetence kot bogastvo organizacije ter Prahalad in Hamel (1990; v Venzin in dr., 1998) s pojmom ključnih kompetenc v strateškem menedžmentu. Novejša predstavnika, ki sta oblikovala nov teoretični okvir za pristop, temelječ na notranjih resursih, sta že omenjena Nonaka in Takeuchi (1995).

Argyris in Schon (1978; v Bierly in drugi, 2002) sta identificirala tri načine učenja: enostavno učenje (učenje z enojno zanko), učenje z dvojno zanko in učenje »deutero«. Največ podjetij sledi učenju z enojno zanko, ki je usmerjeno predvsem na zaznavo in korekcijo težav, ki jih je potrebno čim hitreje odstraniti, da bi lahko organizacija nemoteno delovala naprej. Učenje z dvojno zanko ne vključuje le faze prepoznavanja in korekcije ter rešitve problema, temveč tudi poskus modifikacije norm, politike in ciljev, ki ležijo v ozadju manifestnih težav. Najnaprednejši pristop »deutero« pa pomeni razumevanje celotnega procesa oz. učenje učenja samega.

V času nenehnih sprememb nastaja novo znanje tako hitro in tempo inovacij narašča s tolikšno naglico, da je nemogoče prenesti vse znanje v kodirani, eksplicitni obliki, velik del se ga prenaša v svoji prvotni obliki, s prenosom izkušenj. Potrebno je izgraditi načine in oblike, ki bodo olajšali in pospešili prenos tega znanja; dober način je vajeništvo ali mentorstvo.

### 2.1.2. POMEN ZNANJA V SODOBNI ORGANIZACIJI

Sprememba je edina stalnica v poslovnih procesih danes (Senge, 1990; v Bontis, 2002:626). Kanter (1989; v Bontis, 2002) ugotavlja, da poskušajo organizacije kot odgovor na to razviti strukture in sisteme, ki bi se čim bolj odzivali na te spremembe. Tradicionalne organizacijske strukture, koordinacija na osnovi hierarhije in pravil, sodobnemu času ne ustrezajo več, potrebno je oblikovanje sistemov večjega sodelovanja, kjer različni posamezniki sodelujejo čim bolj neposredno. Empirične raziskave so pokazale, da je hierarhična kontrola mogoča le kot finančna in časovna kontrola in ne kot kontrola kvalitete strokovnega dela (Rus, 2001). Za zaposlenega v sodobnih organizacijah velja vedno večja povezanost s profesionalno kariero in čedalje manjša povezanost s hierarhično kariero, vedno večja povezanost s kolegi v stroki in čedalje manjša s funkcijo, ki mu jo dodeli organizacija (v Rus, 2001:240). Kadar organizacija upošteva strokovne interese in etični kodeks zaposlenih, se le-ti poistovetijo s poslovnimi cilji organizacije. Pomen organizacijskega učenja se v takšnih okoliščinah močno povečuje, saj menedžerji vse bolj verjamejo, da več kot se bodo naučili o učenju samemu, uspešnejši bodo pri spoprijemanju z njim in boljše rezultate bodo podjetja dosegala. Nemogoče je odgovoriti na potrebe strank in zagotoviti proizvode in storitve z visoko stopnjo dodane vrednosti, brez novega znanja. Znanje je nujno za inoviranje in transformacijo organizacije; je ključno ko govorimo o novem izdelku, novem sistemu proizvodnje, novem sistemu distribucije, novem sistemu prodaje in novem pristopu trženja (Ichijo, 2002). Teoretiki s področja upravljanja znanja menijo, da je znanje superioren vir s katerim podjetje razpolaga (Grant, Spender, Baden-Fuller in Pitt, Davenport in Prusak; v Bontis, 2002). Čas v katerem se bije velika bitka za konkurenčno prednost, je čas, za katerega je značilna ekonomija znanja. Nekateri avtorji govorijo o informacijski družbi, drugi o družbi znanja (Drucker, 1993; v Bontis, 2002). Po mnenju slednjega znanje s tem ne postane le nov vir ob obstoječih tradicionalnih dejavnih proizvodnje – delavcih, kapitalu in zemljišču- temveč edini pomemben vir v današnjem času. Ta način razmišljanja nas pripelje do vprašanja, kako koordinirati upravljanje, procese in strukture v organizaciji, ki bi bili v čim večji meri skladni s paradigmo upravljanja z znanjem. Ker je znanje razširjeno med člani organizacije, je povezano z zgodovino podjetja in njegovimi izkušnjami (von Krogh, 1994). Tiste organizacije, ki bodo v svoji miselnosti sposobne narediti preorientacijo od klasičnega vrednotenja materialnih virov in prednosti kot so zgradbe, stroji, denar k vrednosti, ki izvira iz delovne sile in njenega znanja (nematerialne oblike vrednosti), bodo povečale konkurenčno prednost na trgu (Itami, 1987; v Bontis, 2002). V veliki želji, da bi organizacije izboljšale svoje delovanje in rezultate ter da bi odkrile boljše načine uporabe organizacijskih virov, se vse bolj prizadevajo postati učeča se podjetja, spodbujati nastajanje timov in krepiti opolnomočenje vseh ravni zaposlenih. Uspešnost organizacije postaja manj odvisna od določenega proizvoda, temveč veliko bolj od ustrezne uporabe in razvoja posebnih in edinstvenih sposobnosti, ki jih ima. Zato naj bi podjetja prepoznala, razvila in zaščitila tiste posebne sposobnosti, ki jih razlikujejo od ostalih organizacij-tekmic. Po mnenju Prahalada in Hamelsa (1990; v Blackler in dr., 1998:61) postajajo marketing in sposobnosti, orientirane na proizvodnjo manj pomembne kot tiste sposobnosti, ki organizaciji omogočajo proizvajati tiste proizvode oz. ponujati storitve, ki so prilagojeni specifičnim potrebam uporabnikom (v Blackler in drugi, 1998:61). Po mnenju Wikstroma in Normana (v Blackler in dr., 1998:61) so organizacije sistemi znanja, katerih ključne aktivnosti bi morale biti oblikovanje znanja, njegova preobrazba oz. spreminjanje in uporaba. Nov, na znanju temelječ pogled na podjetje,

vidi le-to kot dinamičen, razvijajoč, na videz avtonomen sistem oblikovanja in uporabe znanja (Spender, 1996; v Bontis, 2002:626).

Hierarhična organizacija razume znanje kot redek vir, zaradi česar je znanje, skupaj s pravicami odločanja, v specializiranih enotah in na višjih ravneh organizacije. Institucije, ki delujejo na ta način so lahko učinkovite v izvajanju rutinskih nalog, srečujejo pa se z velikimi težavami pri izvajanju inovativnih nalog, ki zahtevajo generiranje novega znanja (v Adler, 2002). Kreativnega sodelovanja, ki ga inovativne naloge zahtevajo, ne moremo spodbuditi z enostavnimi navodili in ukazi. Vertikalna diferenciacija, ki jo predpostavlja hierarhična organiziranost je učinkovita pri izvajanju rutinskih nalog, kjer je potrebno enosmerno sporočanje eksplisitnega znanja in navodil, manj učinkovita pa tedaj, ko so naloge nerutinske. Zaposlenim, ki so nižje v hierarhiji, primanjkuje tako znanja in informacij, potrebnih za razvoj novega znanja, pa tudi spodbud za prenos znanja navzgor.

Veliko sodobnih ekonomskih teorij je dokazalo, da mehanizem cene ne uspe optimizirati nastanka in razporeditve znanja. Na eni strani bi nastajanje novega znanja lahko povečali z uvedbo zakonov, ki bi ščitili intelektualno lastnino, na drugi strani pa bi takšne ekskluzivne pravice do intelektualne lastnine zavrle in onemogočile socialno optimalno razporeditev znanja (Adler, 2002).

Zaupanje je osnovni koordinacijski mehanizem v organizacijah, ki so organizirane kot skupnosti. Korczynski (1996; v Adler, 2002:29) in Carney (1998; v Adler, 2002:29) sta ugotovila, da oblike organiziranosti z nizko stopnjo zaupanja lahko pripomorejo k zniževanju stroškov, vendar delujejo zaviralno v procesu nastajanja in izmenjave novega znanja.

Ekonomska in organizacijska teorija sta pokazali, da sta, v primerjavi z zaupanjem, tako cena kot avtoriteta dokaj neučinkoviti sredstvi za upravljanje z viri, ki temeljijo na znanju (Adler, 2002:29,30). Kadar se v ekonomiji povečuje pomen znanja, lahko pričakujemo razvoj tistih institucijskih oblik, ki temeljijo na visoki stopnji zaupanja.

Menedžerji imajo malo izkušenj s koncepti organizacijskega učenja. Veilleux (1995; v Bontis, 2002:626) je raziskal 186 vodij na področju človeških resursov in ugotovil, da jih 98% sicer verjame v koncept organizacijskega učenja, vendar jih le 52% meni, da ima njihova organizacija povprečno sposobnost učenja. Vse do zadnjih let je bilo le malo poskusov, da bi identificirali in opredelili naravo in vlogo nematerialnih virov v strateškem menedžmentu.

Med fizičnimi viri se tako pogosto navajajo proizvodne tehnike, ki so zaščitene s patenti, nematerialni, manj oprijemljivi viri pa so vključeni v operativne rutine. V sodobni ekonomiji in visoko kompleksnih situacijah postane eden ključnih uvidov vodstva spoznanje, da je znanje kolektivni dosežek.

Velik delež izvršnih direktorjev sprejema idejo, da pomenijo novi pristopi k upravljanju znanja preobrat v načinu pojmovanja in razumevanja organizacij.

Na področju upravljanja znanja obstajajo štiri različne praktične in teoretične usmeritve (v McCann, 2004):

- industrijsko ekonomska politika (Porter, 1990, Thurow, 1992; v McCann, 2004), ki podpira politično iniciativo, ki povečuje zaščito patentov v določenem industrijsko tehnološkem sektorju, ali spodbuja vladna prizadevanja, ki bi povečala število diplomantov na znanstvenem področju.

- TQM (Deming, 1982, Juran, 1964, Watson, 1994; v McCann, 2004)
- Šola organizacijskega učenja. Slednje kot koncept upravljanja z znanjem vidi celotno organizacijo kot učno entiteto in nudi podlago za povezavo »trde« strukturne usmeritve in »mehke« vedenjske dimenzije organizacije (Hansen, 1999; Hedberg, 1981; Nevis, 1995; v McCann, 2004). Organizacijo prepoznava kot dinamično integracijo ljudi, procesov, tehnologij, struktur in sistemov z namenom doseganja ciljev (Galbraith, 1995; Miles, 1997, Nadler in Tushman, 1997; v McCann, 2004).
- Informacijski sistemi in tehnologija omogočajo pridobivanje in širjenje informacij, pri čemer pa se je potrebno zavedati, da informacije nikakor ne moremo enačiti z znanjem. Dosegljiva mora biti v ustreznem trenutku, da podpre razvoj in aplikacijo znanja. Informacijska tehnologija mora biti le sredstvo in ne cilj in smisel sam po sebi in mora biti pri tem učinkovito integrirana s pobudami upravljanja z znanjem, ki temeljijo na ljudeh (Hansen, 1999; v McCann, 2004).

### **2.1.3. TRADICIONALNI ORGANIZACIJSKI VIRI IN ZNANJE**

V 18. stoletju je ekonomski sistem temeljil na razvoju tehnologij. Drucker (1993; v Blackler, 2002) je to opisal kot znanje, uporabljeno za orodje, procese in proizvode. V zgodnjih letih prejšnjega stoletja je Taylorjeva analiza tehnologije dela, predstavljala osnovo za nadaljnji razvoj teorij o produktivnosti. Sedaj pa se nahajamo v tistem obdobju razvoja družbe, ki je odvisno od razvoja in aplikacije novega znanja. Znanje v današnjem času ne nastaja le znotraj raziskovalnih in razvojnih laboratorijih, temveč tudi izven njih, razvija se iz celotnega polja aktivnosti organizacije. Človekovo znanje je uporabljeno za razvoj znanja samega (Drucker, 1993; v Blackler, 2002). Produktivnost postaja odvisna od razvoja in uporabe novega znanja in od prispevka, ki ga lahko dajo zaposleni, ki razpolagajo s specialnim znanjem. V organizacijah, ki so usmerjene k znanju, so ti zaposleni lastniki organizacijskih sredstev za proizvodnjo (t.j. lastniki znanja). Na osnovi razgovora s številnimi izvršilnimi direktorji velikih ameriških korporacij, je Reich (1991; v Blackler, 2002) prišel do zaključka, da strategija velikih sodobnih poslovnih sistemov, ni toliko usmerjena na proizvode same, temveč veliko bolj v ugotavljanje prednosti, ki jo predstavlja in zagotavlja specializirano znanje. Nagel razvoj informacijske in komunikacijske tehnologije je pripeljal do dematerializacije ekonomske aktivnosti oz. do nadomestitve fizičnih virov s podatki in informacijami (Boisot, 2002). Edini način obvladovanja preplavljenosti s podatki je v hitrejšem in učinkovitejšem sistemu izdvajanja bistvenih informacij iz celote.

V postmodernističnem, postindustrijskem obdobju se spremeni sam koncept lastnine. Lastnina preneha biti koncentrirana in v lasti posameznikov, kot to velja za svet objektov, temveč je vse bolj razdeljena med širše skupine zaposlenih. Bistveni organizacijski viri so del zaposlenih samih. Ker je narava znanja drugačna od tradicionalnih virov, ker ga je težko prenašati (širiti) ali posnemati, ker je odvisno od konteksta in od opazovalca samega, in ker ga je težko prepoznati in identificirati, ne more biti v polni lasti podjetja. Intelektualna lastnina ne pripada nobenemu posamičnemu lastniku, ustvarja se v skupnem polju vzajemnih interakcij in se je ne da prodati, odtujiti ali podedovati. Veliko novega znanja danes ustvarijo skupine, zato je tudi v lasti teh skupin. Že majhen prispevek posameznikovega znanja lahko privede do nenavadno velikih skupinskih rezultatov, ki v celoti predstavljajo več kot le vsoto posameznih individualnih prispevkov. Komercialni pristop zagovarja stališče, da presežek rezultatov

pripada organizaciji, ki zaposluje posameznike in ne posameznikom samim. Po tem prepričanju je podjetje tisto, ki ustvarja okoliščine in pogoje, kjer novo znanja nastaja.

Bolj kot obravnavanje znanja kot nečesa, s čemer razpolagajo bodisi posamezniki, bodisi organizacije, poskušajo sodobne teorije (npr. teorija aktivnosti) razumeti znanje kot nekaj, kar posamezniki in organizacije ustvarjajo in razvijajo, zato se raje usmerjajo na analizo dinamike sistemov, v katerih znanje nastaja in se prenaša. Engestrom (v Blackler, 2002:58) navaja, da ustrezna enota analize ni niti posameznik, niti organizacija, temveč socialno razvejan sistem aktivnosti. Ljudje delujejo v svetu z drugimi in pri tem uporabljajo (in hkrati prispevajo k razvoju) jezikovne, materialne in socialne vire, ki so v danem trenutku na razpolago. Sistemski način razmišljanja mora po mnenju Sengea (v Baines, 1997:205) postati ena od ključnih karakteristik v učečih se organizacijah. Zaradi kompleksnosti sistemov se mora linearno - kavzalni in mehanicistični način razmišljanja umakniti nelinearnemu, organskemu razmišljanju, ki mu pogostokrat nadenemo naziv sistemski pristop – način razmišljanja, kjer je poudarjen pomen celote, saj sistema ne moremo razumeti kot funkcije posameznih izoliranih komponent.

Različne kulture imajo različen pristop do znanja kot lastnine. Nekatere so usmerjene k temu, da si ga prilastijo in ga zadržijo v posesti, druge, da ga izmenjujejo. Znanje predstavlja tudi moč in to toliko večjo, če je zadržano v rokah omejene skupine (Foucault, 1972, Crozier, 1964; v Boisot, 2002).

Za razliko od tradicionalnih fizičnih dobrin, ki se s tem, ko se uporabljajo, tudi izrabljajo in dolgoročno ne ustvarjajo več dobička, pa je znanje tisto, ki zagotavlja naraščajoč dobiček s tem, ko se uporablja. Bolj, ko je uporabljeno, večja postaja njegova vrednost. Znanje je vir, ki ga ne moremo popolnoma opredeliti, izmeriti, ovrednotiti in opisati.

Ekonomska in evolucijska teorija podjetja sta dva od prevladujočih teoretičnih okvirov, ki sta osnova raziskavam tako na področju inovacij kot strateškega menedžmenta. Tako evolucijska kot klasična ekonomska teorija sta šibki na tistem področju znanja, ki poskuša razložiti in pojasniti izvor novega znanja. Obe teoriji predpostavljata, da znanje v prvi in največji meri izvira iz kombinacije že obstoječega znanja. Ali tako kot pravita Nelson in Winter (1982; v von Krogh in Grand, 2002) so inovacije in oblikovanje znanja rezultat kombinacije že obstoječih organizacijskih rutin. Razvoj pomeni vključevanje obstoječih virov na nov način, opravljanje novih stvari z njimi (Schumpeter, 1934; v von Krogh in Grand, 2002). Takšno kombiniranje je najprimernejše za deklarativno in praktično znanje, saj zaradi svoje eksplicitnosti omogočata enostavno kombiniranje. V teoriji organizacije, ki bazira na znanju, predstavlja bistveno razširitev perspektive razumevanja koncepta znanja predpostavka o vzajemni povezanosti med eksplicitnim in nekodiranim (akcijskim) znanjem: podjetje ne ustvarja znanja le s kombinacijo obstoječega znanja v novo znanje. Pomembno je, da so korenine resnično novemu znanju v posameznikovi izkušnji, kar odpira vrata fenomenološki perspektivi, ki je značilna za novo kognitivno znanost. Zadnji izsledki vse bolj prepričljivo kažejo, da so ravno izkušnje resnična osnova in bistvo tako implicitnega kot eksplicitnega znanja (Varela, 1996; v von Krogh in Grand, 2002). Pomemben pogoj za oblikovanje novega znanja je povezanost med izvorom in uporabnikom znanja (von Krogh in Grand, 2002). Organizacijo lahko razumemo kot mrežo agensov, ki jih sestavljajo tako izvori kot uporabniki znanja, odnosi med njimi in aktivnosti oblikovanja znanja. Predstavljamo si jo lahko kot portfelj odnosov z možnostjo, da iz teh

relacij nastane novo znanje. Prednost podjetja je v njeni sposobnosti, da hitro ustvari močne povezave in odnose med prvotno nepovezanimi člani z namenom inoviranja in iskanja novih rešitev.

#### **2.1.4. INTELEKTUALNI KAPITAL**

Dejstvo, da organizacija ne more biti lastnica človeškega kapitala, bistveno razlikuje dimenzijo intelektualnega kapitala od ostalih organizacijskih resursov.

Intelektualni kapital je skriti del, ki določa uspeh organizacije v prihodnosti. Pogostokrat se za označitev istega fenomena uporablja izraz nematerialni viri - intangible resources (Johanson in Skoog; v Hussi, 2004), ki je veliko bolj statična opredelitev. Vizija in strategija sta bistvena za intelektualni kapital, saj lahko le-ta obstoji in se razvija v kontekstu organizacijske strategije. Vizija predstavlja skupni, razumljivi cilj, ki označuje, kaj organizacija želi biti v prihodnosti. Predstava vizije ima pomembno vlogo pri vodenju aktivnosti in usmerjanju organizacijske energije. Strategija pa cilje, ki so postavljeni v viziji, konkretizira in navaja metode, ki jih bo potrebno uporabiti za doseg postavljenih ciljev. Strateški pristop upravljanja z znanjem je usmerjen na odkrivanje in prepoznavanje tako aktualnih kot bodočih potreb in izzivov na področju znanja ter izpolnitev tistih vrzeli, ki so bistvene za izpolnitev poslanstva organizacije. Intelektualne sposobnosti in mentalne veščine postajajo vse pomembnejše pri oblikovanju nove vrednosti, nadomeščajo pomen fizičnih veščin in birokratske kontrole resursov in omogočajo prožne in kreativne odgovore na negotovosti, ki jih prinaša čas globalne ekonomije (Blackler in dr., 1998). Bontis (2002) navaja, da intelektualni kapital obsega človeški kapital (skrito znanje v glavah posameznikov), strukturni kapital (organizacijske rutine, strukture in procese) in kapital, ki izvira iz odnosa s strankami (relacijski kapital). Pomembno je poudariti stalno medsebojno delovanje človeškega, strukturnega in relacijskega kapitala. Izolirano znanje, ki ostaja zaprto v glavah posameznikov in ni nikoli kodirano v organizacijsko znanje, ne bo imelo pozitivnega učinka na rezultate in uspešnost podjetja (Bontis, 2002), kar pomeni, da mora organizacija nenehno skrbeti ne le za zaposlovanje sposobnih posameznikov, temveč jih spodbujati za izmenjavo njihovega človeškega kapitala skozi organizacijsko učenje. Tradicionalno pripisujejo intelektualnemu kapitalu tri dimenzije: človeški kapital, znotraj organizacijske strukture in zunanje okolje. Človeški kapital je definiran kot individualno znanje, izkušnje, sposobnosti, veščine, kreativnost in inovativnost (Edvinsson in Malone; v Hussi, 2004). Človeški kapital je na individualni ravni definiran kot kombinacija naslednjih štirih dejavnikov: genske dispozicije posameznika, izobrazbe, izkušenj ter stališč o življenju in delu (Hudson 1993; v Bontis, 2002). Konstrukt strukturnega kapitala obsega mehanizme in strukture organizacije, ki podpirajo zaposlene v njihovih prizadevanjih za optimalne dosežke in rezultate. Organizacija sama vključuje skrito znanje, ki obstaja v množici odnosov in ji omogoča, da deluje na usklajen način. Bistvo strukturnega kapitala je znanje, vključeno v rutine organizacije. Organizacija z močnim strukturnim kapitalom ima razvito kulturo, ki podpira zaposlene v preizkušanju stvari, v napakah, v učenju in ponovnem poskušanju. Brez strukturnega kapitala bi intelektualni kapital ostajal le na ravni človeškega kapitala. Po mnenju avtorjev vključujejo interne strukture vse, kar je organizacija ustvarila s svojim človeškim kapitalom, ali je na drugačen način pridobila za organizacijo: sem sodijo organizacijske strukture, različni dokumenti in vse nematerialne pravice, povezane z lastnino. Notranje strukture zajemajo patente, koncepte, modele, računalniški in administrativni sistem in organizacijsko kulturo (Sveiby, 1997; v Hussi, 2004:37). Edvinsson in Malone (1997; v Hussi,



2004:37) pa definirata notranje strukture oz. strukturalni kapital kot kontekst, opolnomočenje zaposlenih, strukture, ki podpirajo človeški kapital, organizacijski kapital, inovacijski kapital in procesni kapital.

Zunanje strukture pomenijo odnose s strankami in dobavitelji, trgovske znamke, organizacijski imidž (Sveiby; v Hussi, 2004). Edvinsson in Malone (1997; v Hussi, 2004) navajata koncept »kapital, ki izvira s strani strank«, in predstavlja moč in lojalnost odnosa s strankami (zadovoljstvo, trajnost, zaupanje). Bontis (2002) uporabi pojem relacijskega kapitala, ki predstavlja znanje o tržnih kanalih in o odnosih s strankami in dobavitelji, prav tako pa tudi znanje, ki izvira iz odnosov izven podjetja samega. Razumevanje tega kaj stranka želi in pričakuje od izdelka oziroma storitve, lahko v poslovnem svetu pomeni konkurenčno prednost pred drugimi. Ena od manifestacij relacijskega kapitala, ki izvira iz odnosa s strankami, se pogostokrat označuje kot tržna orientacija. Poleg strank pa zunanje strukture vključujejo tudi druge organizacije, svetovalce, izobraževalne ustanove, javni sektor... Pomen odnosov, povezovanja organizacije navzven, je v strateškem planiranju pogostokrat zanemarjen. Literatura s področja upravljanja znanja navaja osrednjo vlogo zaposlenih pri oblikovanju znanja, premalo pozornosti pa posveča vsem ostalim členom. Povezanost organizacije z različnimi partnerji – strankami, dobavitelji, investitorji, so pomembni viri znanja in informacij o potrebnih prilagoditvah organizacij zunanjim okoliščinam in tako pomembni viri intelektualnega kapitala. Mnoge raziskave so potrdile pozitivno zvezo med organizacijskimi poslovnimi rezultati in stopnjo relacijskega kapitala, eno od podskupin intelektualnega kapitala (Bontis, 2002).

Trend strateškega povezovanja partnerjev v obliki koalicij, združevanja podjetij pomeni vse večje vključevanje zunanjih akterjev v organizacijsko planiranje in odločanje in nov način razumevanja teh odnosov kot virov sistematičnega učenja na poti izgradnje kolektivne kompetitivne prednosti (McCann in dr., 2004). Dolgotrajen odnos pogostokrat oblikuje zaupanje med partnerji (Hussi, 2004). Razvoj intelektualnega kapitala je namreč pod močnim vplivom zaupanja ter med in znotraj organizacijskega sodelovanja (Bontis, 2002).

### **2.1.5. EPISTEMOLOŠKI PRISTOPI - IZHODIŠČNE PREDPOSTAVKE RAZLIČNIH TEORETIČNIH PRISTOPOV ZA RAZUMEVANJE OBLIKOVANJA IN NASTAJANJA ZNANJA**

Različni koncepti pojmovanja znanja, njegovega nastajanja in širitve so odvisni od epistemologije, na kateri slonijo. Gre za nekatere osnovne predpostavke, na katerih temeljijo posamezni teoretični pristopi s svojimi koncepti. Različni strateški modeli menedžmenta so v veliki meri odvisni ravno od tega, iz katerih bazičnih teoretičnih predpostavk o znanju izhajajo.

#### **Kognitivni pristop**

Sega v sredino 50-ih let, največji vpliv na ta pristop k razumevanju nastajanja in razvoja znanja in učenja so imeli Herbert Simon, Noam Chomsky, Marvin Minsky, John McCarthy (v Venzin in drugi, 1998:37).

Omenjeni pristop razume znanje kot reprezentacije zunanjega sveta, zbiranje podatkov in njihovo širjenje pa sta poglobilni aktivnosti razvoja znanja v organizacijah: več podatkov ko organizacija zbere, bolj bodo reprezentacije ustrezale realnosti. Kognitivni pristop enači znanje z informacijami in podatki. Svet pojmujejo kot v naprej določen objekt, dogodek ali stanje in

ga je mogoče zaznati na objektivni način ter oblikovati sliko o njem. Razlike med posamezniki obstajajo v njihovi sposobnosti predstaviti realnost (Venzin in drugi, 1998). Resničnost znanja je v stopnji ujemanja notranjih predstav in zunanjega sveta. Učenje v tradicionalnem kognitivnem pristopu pomeni sprejemanje informacij iz zunanjega sveta in njihovo uvrščanje v obstoječe kognitivne mape (Varela, 1979; v Venzin in dr.:38). Človeški možgani in organizacije naj bi bile stroj za logično procesiranje, znanje pa se razvija s procesiranjem podatkov po splošno veljavnih, univerzalnih pravilih. Po mnenju H. Simona (1993; v Venzin in dr., 1998), predstavnika tega pristopa, morajo organizacije, zato da bi v negotovem svetu preživele, predvideti prihodnost, kar pa zahteva čim bolj objektivne posnetke realnosti. Točnost in natančnost teh reprezentacij zunanjega sveta predstavlja ustrezno podlago za aktivnosti. Simon ne razlikuje med podatkom, informacijo in znanjem, med »vedeti« in »biti informiran« (v Venzin in drugi, 1998:38).

S stališča tega pristopa je znanje dokaj statično, shranjeno v računalnikih, arhivih, podatkovnih bazah in priročnikih. Zato je tudi enostavno prenosljivo tako znotraj kot izven organizacijskih meja.

### **Pristop, ki temelji na povezovanju**

Pravila po katerih poteka procesiranje informacij niso univerzalna, temveč lokalna. Organizacija je samo organizirano omrežje, ki je sestavljena iz odnosov, katerih gibalno je komunikacija. Pristop se usmerja na odnose in ne na posameznika, niti na celoten sistem. Podobno kot predstavniki kognitivnega pristopa, vidijo tudi te procesiranje informacij kot osnovno aktivnost sistema. Vendar slednji vidijo kot najpomembnejši element procesiranja odnos in komunikacijo. Organizacijsko znanje je v sistemu medsebojno povezanih posameznikov. Število povezav, dinamika pretoka informacij in sposobnost njihovega skladiščenja, predstavljajo osnovne značilnosti omrežja (Venzin in drugi, 1998:40). Pravila v omrežju posameznikov določajo način skladiščenja znanja. Ker se znanje nahaja v povezavah med strokovnjaki, je prenos znanja pravzaprav nemogoč preko enega samega človeka.

Značilna predstavnika tega pristopa sta Zander in Kogut (1995; v Venzin in dr., 1998), ki trdita, da organizacije obstajajo le zato, ker so sposobne boljše in ustreznejše kot trg širiti in prenašati informacije oz. so sposobne točnejših reprezentacij okolja, ker so zmožne procesirati in hraniti večjo količino informacij, kot je sposoben posameznik. Da bi se povečala kapaciteta prenosljivosti znanja, predlagata oba avtorja razvoj določenih organizacijskih principov kot mehanizmov, ki omogočajo prekodiranje tehnologij v jezik, ki je dostopen širšemu krogu posameznikov (Venzin in dr., 1998:40).

### **Autopoietični pristop**

Bistveno za ta pristop je razlikovanje med informacijo in podatkom. Informacija je podatek, položen v določen kontekst. Znanje se od posameznika do posameznika ne more prenašati direktno, saj morajo biti podatki interpretirani. Ker svet ni neka objektivna, v naprej dana entiteta, ni mogoče ustvariti objektivnih reprezentacij, pravita Nonaka in Takeuchi kot predstavnika, ki sta zelo blizu temu pristopu. Organizacija je živ organizem, ne stroj za procesiranje informacij (Venzin in dr.:42). Njun pristop izvira iz japonske intelektualne tradicije, ki se usmerja na enotnost človeka in narave, telesa in duše, posameznika in drugih ter

na zelo fleksibilno pojmovanje časa in prostora. Svet po tem pojmovanju ni v naprej določen in dan.

Povezanost telesnega in duševnega se v njunem pristopu kaže v načinu razumevanja znanja, za nastajanje katerega je bistvena osebna telesna izkušnja; formalni podatki izgubijo svojo usodno vlogo v procesu nastajanja znanja, zato tudi resničnost ni poglobilni atribut znanja. Znanje postaja vse bolj subjektivno, tudi njegova resničnost je vse bolj subjektivno določena. Ta pogled je spremenil paradigmo informacijskega procesiranja v paradigmo oblikovanja znanja: organizacija ni le sistem za procesiranje informacij, temveč sistem za oblikovanje znanja (Ichijo, 2002:479). Člani organizacije niso le pasivni posamezniki, ki procesirajo informacije znotraj določenih pravil, temveč so aktivni udeleženci, sposobni razmišljati in oblikovati nove koncepte za poslovanje in proizvode.

Za prenos takega znanja je pomemben odnos; bodisi odnos učenec-učitelj, kot je to v primeru vajeništva ali odnos delovnih skupin, kjer je poudarek na lastni osebni izkušnji. Prenos znanja med organizacijami je po njihovi oceni težji, saj organizacije med seboj običajno ne sodelujejo tako intenzivno.

#### **2.1.6. VRSTE ZNANJA: SKRITO ZNANJE, KODIRANO (EKSPLICITNO) ZNANJE IN KULTURNO ZNANJE**

Obstajajo različne taksonomije razvrščanja znanja. Med najbolj znanimi so tiste, ki razlikujejo med skritim (implicitnim) in eksplicitnim znanjem, splošnim in kontekstualno specifičnim, individualnim in skupinskim (Zack, 2002). Glede na vrsto razlikujemo deklarativno znanje (»znanje o«), proceduralno znanje (»vedeti kako«), vzročno posledično znanje (vedeti zakaj), kondicionalno znanje (vedeti kdaj, v katerih okoliščinah) in relacijsko znanje.

Znana je delitev znanja na kategorije vrst znanja (Collins, 1993; v Blackler, 2002):

- znanje, ki temelji na konceptualnih in kognitivnih sposobnostih (»znanje o«).

V zahodni kulturi ima abstraktno znanje privilegiran status in omogoča razumevanje kompleksne vzročnosti in razvoj kompleksnih pravil (Blackler, 2002).

- utelešeno znanje izvira iz praktične, akcijske orientiranosti in je le deloma eksplicitno. To znanje je odvisno od fizične prisotnosti ljudi, senzornih informacij in neposredne osebne komunikacije. Dobljeno je z neposredno aktivnostjo in izvira iz točno določenega konteksta. Ko posameznik prihaja v stik in interakcije s tehnologijami, začne spontano ustvarjati svoje lastne interpretacije, povezane z njimi.
- kulturno znanje se nanaša na proces skupnega razumevanja in osmišljanja in je tesno povezano s procesom socializacije in jezikom.
- sistemsko, rutinsko znanje (Granovetter, 1985, Badaracco, 1991; v Blackler, 2002), predstavlja skupek tako medosebnih kot tehnoloških in sociokulturnih dejavnikov. Organizacijske rutine so zgodovina, dostopna članom organizacije (Levitt, March, 1988; v Blackler, 1998), Prahalad in Hamel (1990; v Blackler in dr., 1998) pa v tej zvezi govorita o organizacijskih kompetencah.
- kodirano znanje predstavljajo informacije, prenesene z znaki in simboli (knjige, priročniki, informacijska tehnologija...).

Znanje si lahko predstavljamo na kontinuumu, kjer je na eni strani popolnoma nezavedno znanje, na drugem skrajnem delu pa je popolnoma eksplicitno, kodirano in strukturirano

znanje. Zelo redko je moč najti popolnoma implicitno, skrito oz. popolnoma manifestno znanje. Po poročilih naj bi se 90 % vsega organizacijskega znanja sintetiziralo v človekovih možganih (Wah, 1999; Bonner, 2000, Lee, 2000; v Smith 2001). Obe vrsti znanja soobstajata in sta v sinergičnem odnosu. Kadar govorimo o implicitnem znanju, mislimo najpogosteje na osebno, neartikulirano, skrito znanje, ki temelji na izkušnjah in telesnih veščinah. Po naravi je predznanstveno in predkonceptualno. Je latenten, neaktiviran rezervoar skritega znanja, ki temelji na preteklih izkušnjah in praksi. Je odraz idiosinkratske zgodovine posameznika ali organizacije (Polanyi, 1958; v Kulkki, 2002). Pri skritem znanju ne razpolagamo s tehničnimi formulami za izvedbo akcije; gre za intuicijo, občutek in posameznikove osebne veščine. Skrito znanje je pridobljeno na osnovi posameznikovega notranjega procesa, kot so npr. izkušnje, refleksija, internalizacija, individualni talenti. Ne moremo se ga učiti, niti ga upravljati na enak način kot kodirano znanje. Razdelitev nekoliko sovпада z Andersonovo delitvijo znanja (1983; v Nonaka, 2002), ki je bila razvita na področju kognitivne psihologije. V njegovem teoretičnem modelu je znanje razdeljeno na deklarativno (aktualno) znanje in proceduralno znanje (metodološko) znanje. V kontekstu latentnega in manifestnega znanja sovпада deklarativno znanje z eksplicitnim, proceduralno pa s skritim znanjem. Večidel eksplicitnega znanja so tehnični ali akademski podatki oz. informacije, ki so napisani v formalnem jeziku. Ko je enkrat kodirano, ga je moč uporabiti večkrat za rešitev veliko podobnih vrst težav. Zato je zbiranje in uporaba eksplicitnega znanja smiselna v relativno stabilnem in predvidljivem okolju. Proces izmenjave tega znanja zahteva največkrat denarne investicije v infrastrukturo oz. informacijsko tehnologijo, ki omogoča prenos. Medtem ko je kodirano znanje mogoče hraniti na mehaničen način ali s pomočjo tehnologije, (priročniki, matematični izrazi, patenti, informacijski sistemi) je skrito znanje shranjeno le v posameznikih samih. Je izrazito osebna, subjektivna oblika znanja, običajno neformalna in lokalna. Ko govorita o pomenu skritega znanja Lawson in Lorenzi (1999; v Haldin – Herrgard, 2000:359) pravita, da eksplicitno znanje lahko vsakdo najde in uporabi, skrito znanje pa je tisto, ki razlikuje strokovnjake od običajnih ljudi. Ključnih kompetenc organizacije ne predstavlja le kodirano, eksplicitno znanje, ki se nanaša na »kaj znamo«, temveč bolj na »vedeti kako« oz. na prenos znanja v prakso (Brown in Duguid, 1998; v Haldin – Herrgard, 2000). Skrito znanje nam omogoča, da nalogo opravimo in da pri tem ne razmišljamo. Spender (v Cavusgil, 2003:8) navaja, da je skrito znanje tisto, ki je na ravni navad, ima osebno kvaliteto in je močno odvisno od konteksta ter hkrati še ni postalo del prakse.

Že v zgodovini je obstajala napetost med procesom in prakso. Proces predstavlja eksplicitno znanje oz. način, na katerega je znanje organizirano. Praksa pa predstavlja skrito znanje oz. način, na katerega je delo opravljeno. Podjetja, ki uspešno obvladujejo to napetost, uporabljajo različne vrste skritega in eksplicitnega znanja, da dosežajo prednost pred drugimi. Skrito znanje uporabljajo običajno za spodbujanje inovativnosti in kreativnosti, eksplicitno pa, da ohranjajo delovno okolje predvidljivo in usmerjajo način organiziranja nalog (Brown in Duguid, 2000; v Smith, 2001).

Najlažje za kodiranje je strukturirano znanje (priročniki, knjige, navodila...). Nestrukturirano znanje, s katerim se srečamo v poročilih, je mogoče kodirati, čeprav tega ne naredimo zmeraj. Najtežje pa je kodirati skrito znanje, ki ima med znanji najbolj subjektivno obliko. Eksplicitno strukturirano znanje je vidni del ledene gore, ki ga je zato enostavno prenesti in izmenjati. V organizacijah je to mogoče s pomočjo pedagoških in tehnoloških metod. Pod gladino vidnega pa je tisti del znanja, ki ga je težko izraziti in se nanaša na znano Polanyevo trditev (1966; v Nonaka, 2002:439), da vemo več kot smo sposobni izraziti.

Klasične metode za prenos eksplicitnega znanja so za prenos implicitnega, skritega znanja neuporabne. Poglavitne težave pri prenosu skritega znanja predstavljata jezik in percepcija. Ljudje se ne zavedajo polnega obsega svojega znanja. Ta vrsta znanja je internalizirana do stopnje, ko je postala naravni sestavni del našega vedenja in načina razmišljanja. Skrito znanje bi lahko enačili s pogosto uporabljenim terminom modrosti ali intuicije, ki je osnovana na neposredni izkušnji (Tobin, 1997; v Smith 2001). Jezikovno bariero za prenos skritega znanja pa predstavlja dejstvo, da to znanje obstaja v nebesedni obliki in da bi bilo potrebno artikulirati nekaj, kar je za večino ljudi samoumevno. Izmenjava vseh oblik znanja sloni na skupnem jeziku (joint language). Različna terminologija in različen žargon med različnimi poklicnimi skupinami pa zavira izmenjavo znanja. Pri poskusu eksternalizacije skritega znanja pride pogostokrat do ustvarjanja novih izrazov. Te nove izrazne oblike pa pogostokrat vključujejo tudi dimenzijo skritega znanja (Haldin - Herrgard, 2000).

Dodatno težavo pri izmenjavi skritega znanja predstavlja tudi čas, saj je pot do eksternalizacije tega znanja dolgotrajna. Tako pridobivanje novih izkušenj kot tudi refleksija, povezana s temi izkušnjami, je dolgotrajen proces, hkrati pa nujnost, da dosežemo skrito dimenzijo našega dela. Poleg obstoječe, najpogosteje omenjene klasifikacije skritega in manifestnega znanja, pa obstaja še tretja dimenzija znanja, to je kulturno znanje. Organizacijsko kulturno znanje predstavljajo prepričanja, ki so se potrdila kot resnična in dokazljiva, in sicer o organizaciji sami, o okolju in načinu poslovanja. To so predpostavke in prepričanja, ki jih člani organizacije vsakodnevno uporabljajo, ko zaznavajo in razlagajo realnost pa tudi kriteriji po katerih člani organizacije določajo pomen in vrednost novega znanja. Kulturno znanje je ključno pri skupnem odločanju o pomenu novih informacij in znanja za organizacijo, o tem, katero vrsto znanja je vredno razvijati.

Organizacijska oblika skritega znanja je prisotna v organizacijski kulturi, kognitivnih shemah, rutinah, prepričanjih, zaznavah, vrednotah. Mogoče je razlikovati med tehničnim in kognitivnim skritim znanjem. Pri tehničnem gre za določeno veščino, obvladanje določene aktivnosti (npr. vožnja s kolesom). Kognitivno skrito znanje pa zajema različne mentalne modele in zaznave, ki so tako globoko zakoreninjene, da so postale za človeka samoumevne (Sternberg, 1997; v Smith 2001). Kognitivne sheme določajo osmišljanje dogodkov v našem svetu.

Učenje organizacijske kulture in mentalnih modelov poteka s participacijo in interakcijo v organizaciji (Leonard in Sensiper, 1998; v Haldin - Herrgard, 2000).

Vrednostna orientacija lahko pomeni za prenos skrite dimenzije znanja veliko oviro, če je naravnost podjetja racionalno - logična in zavrača vse, kar je povezano z intuitivnim in manj otipljivim oz. neizmerljivim.

Ker je najpogostejša oblika izmenjave skrite oblike znanja neposredna »face-to-face« komunikacija, je razdalja med organizacijami tista, ki v razvitem globalnem in virtualnem svetu vse bolj blokira neposredne in osebne izmenjave. S sodobno informacijsko tehnologijo je skrito dimenzijo znanja zelo težko prenesti. Ljudje za prenos skritega znanja uporabljajo metafore, analogije, demonstracije in zgodbe. Eden od načinov spontanega in kreativnega pogovora je izmenjava idej v neformalnih in odprtih okoliščinah.

Težave v prenosu skrite dimenzije znanja pa imajo seveda tudi svoje prednosti. Skrito znanje na ključnih področjih ni dostopno za kopiranje, kar krepi kompetitivno prednost posameznega podjetja (Leonard, Sensiper, 1998, Brown in Duguid, 1998; v Haldin - Herrgard, 2000).

Med strateškimi menedžerji je pogostokrat zaslediti misel, da je strateško pomembno znanje pametneje pustiti v njegovi prvotni, skriti, nekodirani obliki (Sanchez, 2002). Osnovni argument za tako stališče leži v prepričanju, da je v trenutku, ko individualno znanje postane artikulirano in eksplicitno, mogoč prenos tega izven meja organizacije, tako da postane dostopno organizacijam, ki med seboj tekmujejo za tržno prednost. Sanchez (2002:224) navaja sledeče razloge, ki utemeljujejo smiselnost in strateški pomen »preobrazbe« znanja posameznikov v eksplicitno obliko:

- kadar strateško pomembno tehnično in tržno znanje pustimo v njegovi nekodirani obliki, je možnost organizacije, da to znanje uporabi omejena s časom, ki ga posameznik lahko porabi, ko svoje osebno znanje aplicira v procese ustvarjanja nove vrednosti. Proces prenosa osebnega znanja od enega posameznika k drugemu je dolgotrajen in drag; običajno zahteva selitev zaposlenih z določenim znanjem iz ene lokacije na drugo.
- znanje bi bilo izgubljeno, kadar bi posamezniki, ki z njim razpolagajo zapustili organizacijo, odšli v drugo organizacijo, se upokojili ali zboleli.
- šele ko je znanje eksplicitno, je dostopno za razprave, vrednotenje, za testiranje in izboljševanje.

Za razliko od individualnega znanja, je skrito neobčutljivo na omejitve časa in prostora, kar omogoča njegovo ekstenzivno uporabo z veliko hitrostjo.

Mogoče je najti tudi razloge in argumente, ki zagovarjajo prepričanje, da kodirano, eksplicitno znanje s tem ne izgubi svoje strateške prednosti: organizacije pogosto razvijajo svoj lastni organizacijski jezik, ki omogoča pogovor o ključnih vprašanjih in strateško pomembnih dejavnikih. Razvijejo svoj jezik sporazumevanja in znanje posredujejo na način, ki je razumljiv znotraj organizacij, ne razumejo pa ga člani izven njih. Polnega pomena izgovorjenih stavkov ne morejo razumeti ljudje, ki imajo drugačne izkušnje, drugačno izobrazbo in drugačne sposobnosti kot ljudje, ki so oblikovali znanje. Zgolj površno intelektualno razumevanje pa ne zadošča za učinkovito aplikacijo znanja v prakso. Velik del znanja, ki je velikega strateškega pomena v eni organizaciji, ima v drugem organizacijskem kontekstu omejeno vrednost in možnost uporabe (Henne, 1993; v Sanchez, 2002:225).

Cavusgil in dr. (2003) so bili usmerjeni na proučevanje možnosti pridobivanja skritega znanja s strani ostalih organizacij – partneric in ugotavljali, kako obseg medorganizacijskega skritega znanja vpliva na sposobnost organizacijskega inoviranja. Rezultati njihove raziskave so pokazali, da lahko organizacija pridobi skrito znanje s strani drugih partnerskih organizacij s pogostimi in tesnimi interakcijami. Moč odnosov pomembno pozitivno vpliva na obseg prenosa skritega znanja, ta pa ima pozitiven učinek na sposobnost organizacijskega inoviranja (Cavusgil in dr., 2003:7). Neposreden odnos med partnerskimi organizacijami omogoča neposredno opazovanje postopkov in operacij in postopno izkustveno učenje, kar je bistveno za uspešen prenos skritega znanja, saj tako znanje, zaradi neartikuliranosti, ne more biti preneseno v obliki poročil. Nonaka (v Kulkki, 2002) govori o oblikovanju znanja v interakciji z lokalnim okoljem. Interakcije zadevajo tako prenos eksplicitnega znanja o proizvodih in storitvah, kot tudi implicitno znanje o skritih potrebah za izdelavo novega ali izboljššanega izdelka oz. storitve. Interakcija je toliko pomembnejša tedaj, ko lahko anticipiramo in zaslutimo novo, prisotno perspektivo. Takšne interakcije pomagajo podjetju zaznati bodoče trende na področju razvoja in trende, ki zadevajo nove tehnologije in poslovne procese. O pomenu povezovanja globalnih in lokalnih organizacij govori tudi Kulkki (2002:508), ko pravi, da globalna podjetja ne oblikujejo znanja in ne inovirajo zgolj znotraj lastnih oddelkov (npr.

razvoja in raziskav), ampak tudi s sodelovanjem z drugimi organizacijami, institucijami in posamezniki.

Mnoge raziskave so potrdile, da sodelovanje z dobavitelji in strankami lahko izboljša inovativnost podjetja, prav tako kot izboljša inovativnost tudi tesen odnos z ostalimi podjetji. Samo tesen odnos naj bi omogočil razumevanje in vpogled v globlje operativne procese ostalih podjetij (Cavusgil, 2003).

### **2.1.7. UPRAVLJANJE ZNANJA**

Upravljanje znanja postaja vse pomembnejše strateško vprašanje. Je formalen, usmerjen proces določanja informacij, s katerimi podjetje razpolaga in ki bi lahko koristile ostalim v organizaciji in pomeni ustvarjanje načinov in poti, da bi to znanje postalo ostalim tudi dosegljivo. Ugotavljanje, kateri na znanju temelječi viri in sposobnosti so edinstveni, cenjeni in neponovljivi in ugotavljanje, kako ti viri podpirajo organizacijsko proizvodnjo in tržno pozicijo, so bistveni elementi strategije upravljanja z znanjem (Zack, 2002). Strateška izbira posamezne organizacije, pa naj gre za tehnologijo, proizvode, storitve, trge in procese, ima močan vpliv na znanje, veščine in ključne kompetence, ki so potrebne za organizacijske dosežke. Koraki v tem procesu pa vključujejo tako pridobivanje in izgradnjo lastnega znanja, širitev in ohranjanje znanja, uporabo znanja in njegovo transformacijo. Upravljanje znanja pomeni način na katerega podjetje osvaja, hrani in uporablja svoj intelektualni kapital. Hansen (1999; v Umemoto, 2002) navaja dve vrsti strategij upravljanja z znanjem: strategijo kodiranja znanja, ki se nanaša na kodiranje in hranjenje znanja v obliki, ki omogoča enostaven dostop in uporabo s strani kogarkoli v organizaciji. Drugi pristop je strategija personaliziranja, kjer ostaja znanje tesno vezano na posameznika, ki ga je razvil in omogoča dostop samo z neposrednim osebnim kontaktom. Po mnenju Umemota je takšen dihotomiziran pristop neustrezen; potrebno je združiti oba pristopa istočasno, saj sta komplementarna in enako pomembna. Po mnenju 1600 ameriških menedžerjev vključuje upravljanje z znanjem 4 vsebinska področja: upravljanje z materializiranim intelektualnim kapitalom, kot so patenti, licence, avtorske pravice, zbiranje, organiziranje in izmenjavo informacij in znanja s katerim podjetje razpolaga, oblikovanje delovnega okolja, ki bo omogočalo izmenjavo in prenos znanja med zaposlenimi in izkoriščanje znanja s strani vseh, s katerimi organizacija sodeluje (kupci, stranke, dobavitelji, druge organizacije) z namenom izgradnje inovativne strategije posamezne korporacije (Smith, 2001:313). Vsak korak v procesu upravljanja z znanjem bo manj uspešen, v kolikor organizacija ne prepozna, neguje in ustrezno nagraduje nove prispevke, pretok in aplikacijo znanja v praksi. Pomemben pogoj uspešne integracije sistema upravljanja z znanjem je kultura, ki temelji na širjenju in izmenjavi znanja (sharing culture) (Wickramasinghe, 2003). Podjetja poskušajo izboljšati svoje sposobnosti upravljanja z znanjem, tako da krepijo medsebojno zaupanje zaposlenih. Učinkovit razvoj znanja je odvisen od pripadnosti zaposlenih in sodelujočega timskega dela, predpogoj za oboje pa so odnosi, ki temeljijo na vzajemnem zaupanju (Bromiley in Cummings, 1998; v Adler, 2002). Sistem upravljanja znanja mora podpreti arhitekturo znanja in njegovi dve plati: znanje kot subjekt in objekt. Veliko literature s področja upravljanja znanja navaja, da so upravljavci znanja pozabili na človeško plat (Swan, 1999; v Wickramasinghe, 2003). Wickramasinghe (2003) pa na osnovi opravljene raziskave zaključuje, da je sistem upravljanja z znanjem v praksi nezadosten glede na eno od ključnih komponent znanja – subjektivno komponento. Do neke mere je težko razmejiti med sistemom organizacijskega spomina in sistemom upravljanja z znanjem; ključna komponenta upravljanja

z znanjem, ki ni prisotna v konstruktivnem organizacijskega spomina, se nanaša na subjektivni vidik. Brez subjektivnega vidika znanja lahko sistem upravljanja z znanjem deluje le na ravni sistema organizacijskega spomina. Brez slednjega sistem upravljanja z znanjem ne more doseči svoje polne moči in biti resnično uspešen. In nenazadnje, brez podpiranja subjektivne komponente ni verjetno, da bi sistem upravljanja znanja zmogel podpreti človeški dejavnik. V zvezi s tem Wickramasinghe kot možno strategijo novega načina razumevanja področja upravljanja znanja navaja spremembo organizacijske kulture in prakso izmenjave znanja med skupinami strokovnih delavcev in pravi, da organizacije, ki implementirajo tak sistem upravljanja znanja, ki podpira subjektivni vidik, dosegajo kompetitivno prednost na trgu.

Avtorja Bierly in Daly (2002) navajata štiri temeljne strategije upravljanja z znanjem, ki so odvisne od tega, ali organizacija usmerja večidel svojih resursov v generiranje novega, radikalnega znanja, ali v izboljševanje obstoječe baze znanja. Te štiri temeljne strategije so:

- strategija, ki je usmerjena v **eksploracijo znanja**. Sem sodijo organizacije, ki ustvarjajo radikalno novo znanje, in se nenehno spoprijemajo z obstoječimi predpostavkami, vrednotami in mentalnimi modeli, da bi se lahko pomaknile naprej. Taka podjetja so, zaradi visoke stopnje koncentracije virov na ustvarjanje radikalnega znanja, naravnana na dolgoročni uspeh in so šibkejša v zmožnosti uporabe oz. izkoristka obstoječega znanja. Da bi bila uspešna, morajo ta podjetja zaposlovati in razvijati visoko kreativne posameznike, ki v razmišljanju presegajo obstoječe okvire, ki imajo sveže in nove ideje, so nekonformni, usmerjeni v eksperimentiranje. Pomembna je organizacijska kultura, ki spodbuja tveganje in je dobrohotno naravnana do napak. Da bi bile uspešne na področju razvijanja radikalno novega znanja, morajo organizacije razvijati globlje razumevanje specialnega področja znanja (Leonard - Barton, 1995; v Bierly in Daly, 2002:284). Nagrajevanje mora biti usmerjeno k dosežkom, ne glede na to, kakšno pot je posameznik uporabil, da je prišel do cilja, kar pomeni, da mora biti zagotovljena visoka stopnja avtonomije in ohlapna definicija dela. Preizkušanje in napake so ne le sprejete, temveč pričakovane.

Naslednja strateška usmeritev na področju upravljanja znanja vključuje podjetja z visoko stopnjo **eksploatacije**, ki izkoriščajo in uporabljajo obstoječe znanje, so usmerjena v obstoječo prakso, nenehno izboljšujejo tehnike, poudarjajo pomen fleksibilnosti in prilagajanja in so manj učinkovita v generiranju radikalno novega znanja. Pristop zahteva decentralizacijo odločanja, participacijo s strani vseh ravni zaposlenih, priznanja in nagrade za prispevke, izboljšave in sugestije, skupno postavljanje ciljev, notranje kadrovanje, kontinuiran trening na področju novih tehnologij. Nagrajevanje je usmerjeno na kratkoročnejše rezultate in spodbuja hitre akcije ter izboljšave, ki jih lahko podjetja uporabijo hitro in brez prevelikih stroškov. Večji del treninga lahko poteka znotraj organizacije, kar spodbuja prenos skritega znanja med zaposlenimi, da bi lahko le - ti nenehno izboljševali obstoječo bazo znanja. Ta strategija ni uspešna v dinamični industriji, kjer organizacije tekmice prinašajo radikalno nove inovacije. Prav tako se lahko zgodi, da taka podjetja vztrajajo pri izboljšavah tistih področij oz. proizvodov, ki so jih uporabniki prenehali ceniti.

**Bimodalna** strateška usmerjenost vključuje podjetja, ki sledijo obema smerema simultano, so sposobna združiti tako razvijanje radikalno novega znanja, kot tudi uporabljati obstoječe znanje ter spreminjajo fokus svoje usmeritve glede na spremembe v okolju. Zmorejo biti kreativna in pragmatična, dopustiti svobodo in pri tem ohraniti kontrolo (Bierly in Daly, 2002). Takšne organizacije imajo decentralizirano strukturo, avtonomno delujoče enote, ki uporabljajo



različne prakse in strategije in spodbujajo razvoj različnih subkultur. Velika podjetja imajo največkrat prednost pred manjšimi, ko gre za bimodalno usmeritev, saj imajo dostop do virov, ki so potrebni za takšno kompleksnejšo strukturo.

Usmerjenost v **ohranjanje** obstoječega stanja in pozicije je značilna za organizacije, ki ne ustvarjajo radikalno novega znanja in so hkrati šibka v uporabi obstoječega znanja. Ohranjajo obstoječo raven znanja, s čimer želijo le ohraniti obstoječe uporabnike. Zelo pogosto imajo take organizacije močno zgodovinsko ozadje in poudarjajo tradicijo ter stabilnost. Na področju kadrovanja in zaposlovanja novih oseb je pomembna začetna socializacija, s katero želijo ta podjetja seznaniti novo zaposlene z zgodovino in tradicijo, ustaljenimi normami in standardnimi postopki. Trening je formalen in ozko usmerjen. Nagrajevanje je usmerjeno na prepoznavanje vedenja, ki sledi proizvodnim standardom in določeno s pozicijo v hierarhiji. Dela in naloge so ozko definirane, odgovornosti pa jasno predpisane. Dolgoročno se lahko taka podjetja ohranijo le v zelo stabilni industriji, kjer je organizacija že pridobila in utrdila svojo kompetitivno prednost, ima superiorno lokacijo ali prepoznavno in močno blagovno znamko (Bierly in Daly, 2002:288).

Naslednje izhodišče, ki določa strateško usmerjenost podjetja na področju upravljanja z znanjem je orientacija podjetja k primarnemu viru znanja: podjetje se lahko opira na notranje vire (interno znanje) ali na zunanje vire. Notranje znanje obstaja v glavah ljudi, njihovem vedenju, postopkih, »softwaru« in opremi, shranjeno je v različnih dokumentih in podatkovnih bazah. Najpogostejši viri zunanjega znanja pa so publikacije, univerze, profesionalna združenja, vladne agencije, osebni stiki, medorganizacijske povezave (Zack, 2002). Kombinacija obojega, splošno dostopnega in abstraktnega zunanjega znanja, skupaj s specifičnim in edinstvenim ter še nekodiranim notranjim znanjem pripelje podjetje do novih in edinstvenih povezav in uvidov.

Šele kombinacija obeh orientacij – eksploracije oz. eksploatacije in usmerjenosti k zunanjim oz. notranjim virom znanja – daje popolnejšo sliko o organizacijski strategiji upravljanja z znanjem. Usmerjenost k eksploataciji notranjega znanja predstavlja konservativnejši pristop k upravljanju z znanjem, medtem ko integracija eksploracije in eksploatacije, ne glede na organizacijske meje, agresivnejši strateški pristop (Zack, 2002:264). Podjetja s konservativnejšim pristopom razumejo znanje kot lastnino, ki jo je potrebno zaščititi, zato poskušajo ustvariti bariere, ki bi preprečile prenos znanja izven meja podjetja. Podjetja, ki imajo agresivnejši pristop, pa se ne ukvarjajo toliko z ustvarjanjem ovir za prenos znanja izven meja organizacije, temveč poskušajo zaščititi svoje vire znanja na druge načine: z zaposlovanjem in razvijanjem sposobnih, predanih in lojalnih delavcev in ustvarjanjem kulture učenja, predanosti in sodelovanja (Zack, 2002:265). Prednost podjetja izvira iz njegove sposobnosti, da absorbira zunanje znanje in ga integrira z notranjim ter pride do novih uvidov hitreje kot organizacije tekmice.

Blackler (2002) pa, izhajajoč iz delitve znanja na kognitivno - konceptualno, kulturno-kolektivno, praktično-konkretno (utelešeno) in rutinsko znanje, razlikuje organizacije, ki se v različni stopnji usmerjajo na posamezne vrste znanja. Tako obstajajo organizacije, ki se ukvarjajo z vprašanji rutinske narave, napram tistim, ki se ukvarjajo z novimi in še neznanimi področji. Deli pa jih tudi na osnovi tega, ali k razvoju znanja prispevajo le ključni posamezniki ali kolektivna prizadevanja. Tako obstajajo štiri vrste organizacij: organizacije, ki so odvisne od znanja ekspertov in poudarjajo pomen praktično - konkretnega znanja, organizacije, ki

temeljijo na rutinskem znanju, simbolično - analitične organizacije, ki poudarjajo pomen konceptualno-abstraktnega znanja in organizacije, ki poudarjajo pomen komunikacije in temeljijo na kolektivnem znanju (Blackler, 2002:52). V sodobnih organizacijah prihaja do čedalje večjega pomika od pomena praktično-konkretnega in rutinskega znanja, h kolektivnemu in konceptualnemu znanju.

Strateški pristop na področju upravljanja z znanjem, ki vlada v nekem določenem prostoru (industriji), je mogoče razumeti kot vsoto interakcij posameznih strategij podjetij v določeni industriji.

### **2.1.8. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA UČINKOVITOST NASTAJANJA ZNANJA**

Nonaka (2002) opisuje tri osnovne pogoje, ki ustvarjajo klimo za učinkovito oblikovanje znanja:

- kreativni kaos
- redundantnost informacij
- raznolikost pogojev in rekvizitov

Do kreativnega kaosa pride spontano tedaj, ko se organizacija sooči z resnično krizo, kot je npr. nagel padec rezultatov zaradi sprememb v tehnologiji ali potrebah trga ali spoznanje o pomembni kompetitivni prednosti organizacij – tekmic. Kreativni kaos poveča napetost v organizaciji, kar povzroči usmeritev pozornosti na reševanje in oblikovanje novih problemov. Na znanju temelječe organizacije morajo v svojih procesih in strukturi institucionalizirati refleksijo med aktivnostjo, da bi ustvarile resnično kreativni kaos. Schon (1983; v Nonaka, 2002:453) je to izrazil v misli: »Ko nekdo razmišlja med aktivnostjo, postane raziskovalec«.

Redundantnost informacij kot naslednji princip upravljanja organizacijskega znanja, pomeni v poslovnem okolju prekrivanje informacij organizacije, poslovnih aktivnosti in odgovornosti menedžmenta (Nonaka, 2002). Redundantnost informacij pospešuje oblikovanje konceptov. Koncept, ki ga je oblikoval posameznik ali skupina teži k temu, da bi dosegel druge posameznike, ki bi ga utegnili nemudoma potrebovati pri svojem delu. Gre za povečano izmenjavo informacij, vseh mogočih informacij in ne le tistih, ki bi jih posameznik nujno potreboval pri svojem delu. Takšna izmenjava obilice informacij med posamezniki iz novih in različnih perspektiv, povečuje izmenjavo skritega znanja posameznikov. Ker člani izmenjujejo prekrivajoče informacije, lahko pri tem čutijo, kaj drugi poskušajo artikulirati.

Redundantnost informacij povečuje tudi globoko medsebojno zaupanje med člani organizacije; posamezniki postanejo povezani skozi informacijo.

Obstajajo različni načini za izgradnjo redundantnosti v organizaciji. Eden je povečevanje notranje tekmovalnosti pri razvijanju proizvoda. Notranje rivalstvo naj bi povečevalo uporabo različnih perspektiv, ko posamezniki v skupini pristopajo k projektu. Redundantnost je mogoče povečati tudi s strateškimi rotacijami, posebno med različnimi področji tehnologije in različnimi oddelki, kot je npr. razvoj in raziskave in marketing. Rotacija omogoča članom razumevanje problema iz množice različnih perspektiv, kar ustvarja bolj pretočno znanje, ki je tudi bolj uporabno v praksi.

Učinkovito oblikovanje znanja zahteva hiter dostop do obstoječega znanja in informacij z minimalnim številom korakov. Zato morajo biti člani organizacije seznanjeni s tem, kdo poseduje določeno informacijo in biti s sodelavci povezani tako, da lahko pridejo do potrebne informacije. Čedalje večja količina informacij zahteva tudi ustrezno skladiščenje le teh in oblikovanja ustreznih kanalov za njihovo dostopnost vsakomur v organizaciji po čim krajši poti, na kar se nanaša tudi Ashbyev (1956; v Nonaka, 2002) koncept raznolikosti rekvizitov, kot eden od treh pogojev za učinkovito oblikovanje znanja.

Hislop (2003) se usmerja na odkrivanje dejavnikov, ki spodbujajo izmenjavo znanja v organizacijah in pri tem poudarja povezanost med predanostjo in pripadnostjo zaposlenih organizaciji in njihovimi stališči in vedenjem na delovnem mestu. Na osnovi longitudinalne študije razkriva avtor tiste značilnosti prakse upravljanja človeških virov, ki vplivajo na način upravljanja z znanjem in stališče do izmenjave znanja. Le - te vključujejo naslednja področja: selekcijo kadrov (kadar so zaposleni izbrani na osnovi skladnosti z obstoječo kulturo izmenjave znanja), trening in razvoj (kadar imajo zaposleni veliko avtonomije pri odločanju o lastnih razvojnih potrebah), načrtovanje dela (kadar se zaposlenim prepušča veliko avtonomije na področju izbora pristopa k delovnim nalogam) in razvoj kulture odprtosti in neformalnosti pri izmenjavi znanja. Avtor se osredotoča tudi na področje lojalnosti in pripadnosti, ki jo zaposleni čutijo do svoje organizacije in poskuša odkriti kako le - ta vpliva na stališče in vedenje, povezano z izmenjavo znanja. Kadar lahko organizacija spodbudi visoko stopnjo pripadnosti pri svojih delavcih, ima to za organizacijo pozitivne učinke, v smislu večje lojalnosti, zniževanja zapuščenja organizacije in večje pripravljenosti zaposlenih, da vložijo dodatna prizadevanja (Gallie in dr., 2001; Guest in Conway, 1999; Shepard in Mathews, 2000; v Hislop, 2003:191). Storey in Quintas (2001; v Hislop, 2003:192) sta mnenja, da so razvoj zaupanja, motiviranosti in predanosti organizaciji ključni dejavniki, ki so povezani z upravljanjem strokovnih delavcev. Delavci z visoko stopnjo pripadnosti organizaciji so v manjši meri usmerjeni v zapuščenje podjetja, običajno bolj motivirani, se pripravljene prizadevati preko predpisanega obsega nalog in so v večji meri pripravljene izmenjavati svoje znanje.

Hislop (2003) se usmerja še na povezanost med specifičnimi organizacijskimi dejavniki, ki vplivajo na pripravljenost zaposlenih, da izmenjujejo znanje in pri tem zajame tako organizacijsko kulturo kot tudi politiko in prakso upravljanja s človeškimi viri. Od Scarbrougha in Carterja (2000; v Hislop, 2003) povzema sveženj najboljših praks s področja razvoja človeških virov, ki spodbujajo izmenjavo znanja in jih je mogoče prenesti na vse vrste organizacij. Med njimi je tudi menedžment, ki je osnovan na visoki stopnji pripadnosti. Ko Hislop utemeljuje velik pomen pripadnosti, pravi: »Razvoj, uporaba in ohranjanje kapitala znanja v organizacijah so v določeni meri odvisni od določene stopnje pripadnosti, ki jo zaposleni čutijo do organizacije v kateri delajo« (Hislop, 2003:194). Pri tem vidi odnos kot obojestranski, in sicer tako kot visoka stopnja pripadnosti vpliva na pozitivna stališča in vedenje, povezano z izmenjavo znanja, so na drugi strani tudi izkušnje, ki jih zaposleni dobijo iz udeležbe v aktivnostih izmenjave znanja tiste, ki povratno vplivajo na stopnjo njihove pripadnosti in pripravljenosti, da v organizaciji ostanejo še naprej.

Da bi se spodbudila tako prenos kot ohranjanje znanja bi morala organizacija:

- spodbujati interakcije in odnose med zaposlenimi znotraj organizacije pa tudi navzven

- spodbujati vlaganje v informacijske sisteme in tehnologijo ter razvijati komunikacijske kanale in mrežo
- krepiti organizacijsko kulturo, kjer ima učenje in prenos znanja posebno vrednost
- razvijati sistem nagrajevanja, razvijanja in evalvacije individualnih in skupinskih dosežkov, ki so določeni z izgradnjo znanja, njegovim prenosom in ohranjanjem (McCann in dr., 2004).

McCann in drugi (2004:59) so na osnovi raziskave, v katero so vključili 6 organizacij in več kot 200 strokovnjakov s področja razvoja človeških virov, povzeli nekatere temeljne ugotovitve:

- organizacije niso posebno daleč na področju upravljanja intelektualnega kapitala in njegovega vključevanja v svoje strateško razmišljanje in planiranje. Praksa na področju upravljanja intelektualnega kapitala je bila in ostaja v zgodnji fazi razvoja. S primerjavo organizacij z najvišjimi dosežki (samoocena) ter tistih z nižjimi rezultati je bilo do določene mere odgovorjeno na vprašanje, ali organizacije z boljšimi dosežki vključujejo v svoje delovanje upravljanje z znanjem drugače, kot ga vključujejo podjetja z slabšimi izidi. Rezultati so pokazali, da organizacije z višjimi dosežki:
  - razumejo intelektualni kapital kot tisti vir, ki ga je potrebno aktivno upravljati
  - imajo eksplicitna merila za oceno intelektualnega kapitala
  - povezujejo razvoj in trening s posebnimi potrebami na področju znanja
  - imajo kulturo, ki podpira prenos znanja
  - podpirajo odprt dostop do znanja zaposlenim
  - sprejemajo učenje tako iz napak kot iz uspehov
  - zagotavljajo spodbude in nagrade tako za oblikovanje znanja, njegovo aplikacijo in prenos
  - delo opravijo bolje na način, da zadržijo ključne oblikovalce znanja, delavce in učitelje. Neodvisno od dosežkov organizacije pa so se povsod pokazale težave z menedžerji, ki niso v vlogi aktivnih učencev in mentorjev.

### **2.1.9. FORMIRANJE IN PRENOS ZNANJA**

Možnost kodiranja in eksternalizacije znanja je bistvenega pomena za njegov prenos.

Znanje se po definiciji nahaja v glavah posameznikov (Nonaka and Takeuchi, 1995, Fahey in Prusak 1998; v Zarraga, 2003), zato so posamezniki odgovorni za njegovo nastajanje. Čeprav so ideje individualno določene, pa je ravno interakcija med posamezniki ta, ki igra ključno vlogo v razvoju teh idej. Ko se posamezniki v skupini srečujejo z različnimi novimi koncepti, se ti koncepti vedno bolj razjasnjujejo in kristalizirajo ter pridobijo širšo veljavnost in pomen. Da bi pa to znanje postalo dostopno tudi ostalim v organizaciji, mora biti preneseno in na koncu, da bi postalo repertoar organizacijskega znanja, tudi integrirano z znanjem, ki že obstaja in seveda tudi internalizirano. Upravljanje z znanjem je torej proces, kjer na vходу nastopa individualno znanje, ki se oblikuje, prenaša in integrira v skupinah oz. timih znotraj organizacije, izhod tega procesa pa predstavlja organizacijsko znanje. V tem dinamičnem, spiralnem procesu transformacije znanja moramo upoštevati tri ključne vidike:

- osnova znanja leži v posameznikih, ki imajo do njega dostop skozi neposredno in posredno izkušnjo, formalnim izobraževanjem in treningom. To je človeški kapital organizacije. Kolektivni rezervoar znanja nastane, ko se posameznikovo znanje in

- izkušnje izmenjujejo z ostalimi člani organizacije, kar je osnova za strukturni kapital. Transformacija človeškega kapitala v strukturni kapital je epistemološko transformacija na nivoju skrito – eksplicitne dimenzije in ontološko transformacija na nivoju individualno - kolektivne dimenzije (Perez – Bustamante, 1999). Organizacijsko znanje izhaja iz kristalizacije individualnega znanja v tiste sisteme znanja, ki oblikujejo strukturni kapital organizacije. Kljub dejstvu, da so posamezniki pomembni viri in generatorji skritega znanja, je skrito znanje organizacije več kot le enostaven seštevek baz znanja posameznikov v organizaciji. Transformacijski proces je nujen, kajti viri, ki bazirajo na človeškem kapitalu, dolgoročno ne zagotavljajo zanesljive prednosti pred drugimi organizacijami. Posamezniki, ki so nosilci človeškega kapitala lahko organizacijo zapustijo, ali pozabijo novo znanje preden je to postalo sestavni del organizacijskega znanja.
- Skladišče znanja nastane tako z osvajanjem interno oblikovanega znanja in zunanjega znanja.
  - Organizacija mora zavzeti proaktivno držo do širitve znanja znotraj organizacijskih meja in mora postati propustna do tistih tokov znanja, ki spodbujajo spreminjanje človeškega kapitala v strukturni kapital.

Po mnenju Granta (2002) obstajajo štiri mehanizmi integracije znanja:

- Pravila in direktive. Pravila so standardi, ki uravnavajo interakcije med posamezniki. Direktive so metode komunikacije med specialisti in velikim številom oseb, ki niso strokovnjaki, ali so strokovnjaki na nekih drugih področjih (Demsetz; v Grant, 2002). Pravila in direktive so sredstva, ki omogočajo prenos skritega znanja v splošno razumljivo eksplicitno znanje.
- Sekvencioniranje organizira proizvodne aktivnosti v časovnih zaporedjih.
- Rutine podpirajo kompleksne vzorce interakcij med posamezniki v odsotnosti pravil, direktiv in celo ostale besedne komunikacije.
- Skupinsko odločanje in reševanje problemov: medtem ko prejšnji trije mehanizmi težijo k učinkovitosti integracije z izogibanjem stroškov učenja in komunikacije, je slednji način primeren za tiste naloge, ki zahtevajo bolj osebne oblike integracije, ki slonijo na intenzivnejši komunikaciji. Potreba po tem narašča s kompleksnostjo nalog in negotovostjo izidov.

Perez – Bustamante (1999) navaja, da je notranja širitev znanja uspešnejša, kadar so različni oddelki vključeni v načrtovanje in implementacijo aktivnosti: kadar delavci izvajajo različne naloge v različnih oddelkih (rotacije) in tako prenašajo svoje izkušnje in znanje ostalim v organizaciji; kadar organizacija spodbuja razvoj avtonomnih delovnih timov in spodbuja učenje z interakcijo; kadar organizacija spodbuja razvoj skupinske kemije s harmoničnim povezovanjem različnih osebnosti, oblikovanjem ustreznega delovnega okolja, spodbujanjem znotrajskupinske komunikacije in kadar oblikuje situacije kaosa in konstruktivne krize.

V procesu nastajanja organizacijskega znanja, zasedajo timi centralno pozicijo. Obstoj delovnih skupin je za nastajanje organizacijskega znanja vitalnega pomena; Ruggles (1998; v Zarraga, 2003) navaja, da je velik delež tega, kar se ljudje naučijo in torej vedo, sad interakcije med njimi. Aranda in Molina – Fernandez (2002) pa v članku navajata, da so za prenos skritega znanja pomembne močne vezi med tistimi, ki znanje izmenjujejo, v primeru izmenjave

eksplicitnega znanja pa zadostujejo tudi šibke vezi med osebami oz. skupinami. Prav tako povzemata po nekaterih avtorjih, da mora izgradnja odnosov v procesu izmenjave znanja čim bolj zmanjšati vpliv kulturnih in organizacijskih barier. Navajata, da je za prenos in integracijo skritega znanja potrebno okrepiti medosebne relacije med člani ter da je potrebno izgraditi splošno mentalno kodo (Hoopes in Postrel, 1999; Sackmann, 1992; v Aranda in drugi, 2002:291). V tem kontekstu uvedeta Nonaka in Takeuchi (v Nonaka, 2002) pojem »ba«, ki pomeni skupni prostor, kjer prihaja do odnosov. Ločeno od tega skupnega polja interakcij, bi znanje postalo informacija, ki bi lahko bila posredovana naprej neodvisno od konteksta. »Ba« je torej prostor, kjer informacijo interpretiramo in spremenimo v znanje.

Kolektivno skrito znanje se razvija skozi čas z interakcijo med posamezniki v skupini. Bolj kot je skrito znanje o operacijah v organizaciji razširjeno, težje ga je posnemati ali kopirati. Ravno skupinsko skrito znanje omogoča posameznikom, da se v inovacijski proces vključujejo in vanj prispevajo brez eksplicitne komunikacije, saj na sistemskem nivoju vedo, kako se posamezne operacije v organizaciji usklajujejo. Samoumevno, splošno sprejeto skrito znanje se pogostokrat javlja v obliki nezavednih norm, organizacijskih rutin. Velik del delovanja skupin je osnovan na njihovi neformalni, skupni praksi, na normah, vedenju in aktivnostih, ki so neprepoznane celo s strani širše organizacije. To kolektivno skrito znanje je bistveno zato, kako posamezniki v skupini komunicirajo in inovirajo. Uspešnost podjetja ni odvisna le od veščin in znanja v nekem trenutku, temveč tudi od spominov in neoprijemljivih kolektivnih poslovnih izkušenj, zmag in porazov, kulture in vizije (Leonard in dr., 2002). Posamezniki skupaj ustvarjajo nekaj, kar nihče med njimi sam (ali celo skupina, brez kolektivnega skritega znanja, kolektivne modrosti) ne bi mogel, pa vseeno je skupni dosežek rezultat individualnih prispevkov posameznikov, ki so vključeni v skupino. Bistvo oblikovanja znanja je stalna interakcija med skritim in eksplicitnim znanjem, bolj kot delovanje skritega in eksplicitnega znanja ločeno. To je dinamična interakcija, ki privede do inovacije in organizacijskega znanja (Hussi, 2004). Organizacije oblikujejo novo znanje tudi tako, da redefiniirajo probleme in rešitve, ki so jih nekoč že našli. Znanje nastaja tako v notranji interakciji med člani organizacije, kot tudi v zunanji interakciji, v odnosu z okoljem. Moč interakcij je ena od značilnosti znotrajorganizacijskih odnosov. Granovetter (1973; v Cavusgil, 2003:9) omenja tri osnovne značilnosti tesnejših znotrajorganizacijskih odnosov:

- pogostost interakcij
- trajanje skozi daljše časovno obdobje
- intimnost

Podobno tudi Morgan in Hunt (v Cavusgil, 2003:9) poudarjata, da je značilnost tesnejših odnosov medsebojno zaupanje, pripadnost ter kakovostna in pogosta komunikacija.

Medsebojna izmenjava informacij v tesnejših odnosih zajema tako formalne kot neformalne izmenjave. Tesnejši odnosi omogočajo prenos občutij, emocij, mentalnih modelov in izkušenj z neposrednim, osebnim kontaktom. Kadar ni zaupanja, ni mogoča niti učinkovita komunikacija, niti harmonično sodelovanje, niti prenos in izmenjava znanja. Bolj ko je znanje prisotno v nekodirani, implicitni obliki, pomembnejše postane zaupanje za njegov prenos.

Obstajajo različni pristopi, ki izboljšujejo aktivnosti, povezane z izmenjavo in prenosom znanja:

- razvoj motivacijskih programov
- izmenjava informacij, veščin in znanja, ki so ga zaposleni pridobili v programih treninga in izobraževanj

- sprostitvev komunikacijskih kanalov v organizaciji in asistenca osebe, ki je sposobna usmerjati zaposlene v sodelovanju pri reševanju organizacijskih problemov
- socialne interakcije med zaposlenimi (Jen - Te Yang, 2004).

Pomemben razvoj na področju upravljanja znanja je vedno večje prepoznavanje pomena izmenjave nekodiranega, skritega znanja neposredno od osebe do osebe že v prvi fazi, bolj kot pristop, ki temelji na prvotnemu kodiranju in oblikovanju eksplicitnih oblik. Wiig (1999; v Jen - Te Yang, 2004:121) govori o t.i. »kavarnah znanja« kot eni izmed oblik aplikacije socialnih omrežij v praksi, kjer se zaposleni zbirajo na neformalen način z namenom pogovora o področjih skupnega interesa. Takšni načini druženja omogočajo zaposlenim izgraditi močne medosebne relacije in dobiti priznanje s strani nadrejenih, sodelavcev in podrejenih. Socialne interakcije med osebjem krepijo medsebojno izmenjavo izkušenj in kroženje informacij. Avtor navaja tudi mnenje posameznih menedžerjev, ki zagovarjajo pomen spontane izmenjave informacij. Večina menedžerjev, ki je bila vključena v intervju (Yen-Te Yang, 2004) se je strinjala z dejstvom, da so zaposleni sposobni absorbirati in predelati večjo količino informacij, kadar je poudarek na neformalni obliki izmenjave. Socialne aktivnosti naj bi povečale stopnjo izmenjave znanja in izkušenj, ker se udeleženci v tem času počutijo sproščene, ker niso pod neposrednim pritiskom in pred postavljenimi ovirami in ker se ne predpisuje nobeno vedenje, ki omejuje osebni stil razmišljanja.

Seveda pa ostaja najpomembnejše, da vedenje, ki poudarja izmenjavo znanja postane politika podjetja in del njegove vsakodnevne rutine. Avtor (Jen-Te Yang, 2004) na osnovi intervjuja, ki ga je opravil z menedžerji različnih podjetij, navaja naslednje oblike izmenjave informacij in znanja: študije primera, work-shopi, viharjenje duha, igre vlog, video predstavitev, srečanja, elektronska sredstva komunikacije, pisno gradivo, konverzacijo, dialog in socialne aktivnosti.

Greengard (1998; v Bierly in Daly, 2002:286) je na temo prenosa znanja identificiral tri splošne težave, s katerimi se organizacije pogostokrat srečujejo:

- zaposleni so pogostokrat prepričani, da bo izmenjava njihovih najboljših idej onemogočila njihov vzpon in napredovanje v podjetju,
- zaposleni so do znanja in idej drugih ljudi lahko odklonilni zaradi bojazni, da bi to utegnulo ustvariti vtis njihove neadekvatnosti in prevelike odvisnosti od drugih,
- veliko zaposlenih doživlja sebe kot strokovnjake in odklanjajo sodelovanje.

#### **2.1.10. MODEL »SECI« KOT PROCES OBLIKOVANJA NOVEGA ZNANJA**

Nonaka in Takeuchi (2002) razložita proces nenehne interakcije med skritim in eksplicitnim znanjem z znanim modelom SECI, ki vključuje štiri stopnje spreminjanja znanja, ki si sledijo v spiralnem procesu: socializacija, eksternalizacija, kombinacija in internalizacija. To je dinamičen, nikoli končan proces, ki se začne na individualni ravni in se vedno bolj širi, pri tem, ko zajame skupine, ki so v medsebojni interakciji.

**1. Socializacija:** ta predpostavlja delitev osebnih izkušenj, kjer skrito znanje ostaja skrito. Izhodišče socializacije je izgradnja polja interakcije, ki pospeši izmenjavo izkušenj in mentalnih modelov. Po mnenju mnogih znanstvenikov je učenje socialna aktivnost, zanj je potrebna interakcija (Haladin – Herrgard, 2000). Prenos je mogoč z opazovanjem, imitiranjem in praktičnim poskušanjem, saj je narava skritega znanja takšna, da ga ne moremo izraziti z

govorom. Ključ za pridobitev skritega znanja je osebna izkušnja, zato je brez določene oblike skupne izkušnje posameznikom zelo težko medsebojno izmenjati miselni proces. Ta pristop omogoča socializacijo v smislu osvajanja določenega postopka in načina opravljanja nalog. V tej fazi je pomemben dialog in komunikacija med člani organizacije z raznolikimi informacijami in različnim ozadjem. Na ta način so ustvarjeni pogoji za kreativni kaos, kjer posamezniki razpolagajo z zadostno stopnjo notranje avtonomije. Socializacijo močno podpira direktna interakcija z dobavitelji in s strankami (Nonaka in Konno; v Hussi, 2004).

**2. Eksternalizacija:** skrito znanje je transformirano v eksplicitne koncepte. Steward (1997; v Smith, 2001) pravi, da se iščejo načini, kako izraziti neizrazljivo. Značilnost eksternalizacije je, da je to skupinska aktivnost. V tem procesu se skupna zaznava članov artikulira v koncepte, kar je mogoče v stalnem dialogu. Kolektivna refleksija privede do tega, da besede postanejo fraze in le-te kristalizirani koncepti (Hussi, 2004). Ta faza je posebno težka zaradi dejstva, da pogostokrat ne obstajajo imena in nazivi za številna opažanja in izkušnje. Sredstva, ki omogočajo prenos skritega znanja, je uporaba metafor, analogij, hipotez, modelov. Metafore so po svoji naravi intuitivne in temeljijo na celostni, holistični predstavi, medtem ko so analogije osnovane na racionalnem mišljenju in se usmerjajo na strukturne in funkcionalne podobnosti in razlike.

**3. Kombinacija:** pomeni obogatitev obstoječega eksplicitnega znanja z novim eksplicitnim znanjem. Novi koncepti, do katerih so posamezniki prišli v procesu eksternalizacije, se povežejo z že obstoječim eksplicitnim znanjem v nove, večje strukture znanja in funkcionalne modele oz. v sistemsko znanje (Nonaka in Takeuchi, 1995). V situacijah, ko nastane novo sistemsko eksplicitno znanje, lahko to pomeni tudi zlom prejšnjih konceptov. Značilnost faze kombinacije je možnost direktnega prenosa eksplicitnega znanja, bodisi v neposredni, osebni interakciji, ali s pomočjo informacijske tehnologije. Tako nastane kolektivno znanje, ki je prenosljivo in ima možnost širjenja med člani organizacije. Kolektivno znanje obstaja med ljudmi bolj kot znotraj posameznikov (Lam, 2000; v Hussi, 2004).

**4. Internalizacija:** je tisti del v celotnem procesu nastajanja znanja, ko se eksplicitno znanje ponotranji in asimilira ter postane ponovno skrito. Nove koncepte in modele posameznik ponotranji na način, da ustvari pogoje za nadaljnjo oblikovanje skritega znanja. To omogoča proces posameznikove refleksije skupnega eksplicitnega znanja, kar obogati posameznikovo bazo skritega znanja. Internalizacija privede do spremembe znanja v vedenje, kar je zelo osebno in odvisno od nosilca. Kadar ima večina članov organizacije določeno skrito znanje, postane le-to del organizacijske kulture (Nonaka in Takeuchi, 1995).

Spiralni SECI proces se širi tako vertikalno kot horizontalno po organizaciji pa tudi izven, ko preseže posamezne oddelke, kjer znanje nastane, pa tudi meje same organizacije. Znanje, ki preseže meje organizacije, kjer nastane, mobilizira podobne procese tudi v ostalih organizacijah in mobilizira novo znanje v dinamični interakciji.

Faza socializacije se začne z izgradnjo tima oz. polja interakcije. To polje povečuje verjetnost izmenjave izkušenj in perspektiv članov. Faza eksternalizacije je odvisna od smiselnosti dialoga, kjer člani artikulirajo lastne perspektive in razkrivajo skrito znanje, ki je težko dostopno za komunikacijo. Internalizacijo pa omogoča eksperimentiranje in proces »učenja z delom«. Med aktivnostjo udeleženci izmenjujejo eksplicitno znanje, ki je postopoma, skozi



interakcijo in proces poskusov in napak, ponovno prevedeno v različne vidike skritega znanja (Nonaka, 2002).

Učinkovit način za prenos skritega znanja v eksplicitno sloni na:

- prepoznavanju nasprotij s pomočjo metafor in
- njihovem reševanju s pomočjo analogij.

Metafore slonijo na imaginaciji in intuitivnem učenju s pomočjo simbolov in ne na analizi in sintezi. Metafore omogočajo povezovanje abstraktnih, imaginativnih konceptov in ne le konkretnih, ki jih omogoča zaznava s pomočjo prototipov (Nonaka, 2002). Poleg metafor pa prenos skritega znanja omogoča tudi uporaba analogij, ki pa v primerjavi z metaforami temeljijo veliko bolj na racionalno – operativnem mišljenju.

Iz opisa spiralnega modela nastajanja znanja lahko vidimo, da je transformacija znanja dvosmeren proces spiralne narave, ki se začne na individualni ravni in se nato pomika na skupinsko, organizacijsko in včasih tudi medorganizacijsko raven. V tem smislu je omenjeni pristop ustreznejši od Andersonove kategorizacije na proceduralno in deklarativno znanje, kjer je transformacija enosmerna in poteka le od deklarativnega k proceduralnemu znanju.

Izvor procesa oblikovanja znanja v organizaciji je individualne narave. Posamezniki akumulirajo skrito znanje z neposredno izkušnjo. Na kvaliteto skritega znanja vplivata dva pomembna dejavnika:

- raznolikost individualnih izkušenj. Kadar so izkušnje omejene na ponavljajoče, enolične in rutinske operacije, se količina skritega znanja postopoma zmanjšuje. Rutinske naloge so nasprotnik kreativnega mišljenja in oblikovanja novega znanja. Raznolike izkušnje pa morajo biti med seboj smiselno povezane, da jih posameznik lahko integrira in oblikuje novo perspektivo.
- na izkušnjah temelječe znanje. Merleau - Ponty (1964; v Nonaka, 2002) navaja pomen telesne izkušnje v procesu kristalizacije, ali enostavno rečeno pravega znanja ne moremo dobiti zgolj s teoretičnim mišljenjem, temveč z združitvijo telesnega in duševnega. To je učenje s telesom in ne z možgani. Kljub poudarku na konkretni izkušnji in aktivnosti, pa seveda ne sme biti zanemarjen pomen refleksije in logičnega mišljenja, ki pomeni racionalno sposobnost refleksije izkušnje in kar omogoča iskanje višje ravni konceptov, ki imajo univerzalno uporabno vrednost (Nonaka, 2002). V tej zvezi je Schon (1983; v Nonaka, 2002) poudaril pomen »refleksije v akciji«. Interakcija med izkustvenim znanjem in racionalnostjo omogoči posamezniku oblikovanje lastne perspektive o svetu. Brez socialne interakcije pa bi ta osebna perspektiva obstala na individualni ravni.

### 2.1.11. »BA« - KONTEKST OBLIKOVANJA ZNANJA

Vloga organizacije v procesu nastajanja znanja je zagotavljanje konteksta oz. pogojev, ki spodbudijo skupinske aktivnosti (Hussi, 2004). Pomembno je tako ustvarjanje pogojev za generiranje znanja na individualni ravni in akumuliranje znanja na organizacijski ravni (Nonaka in Takeuchi, 1995). Da bi se znanje lahko razvilo, potrebuje kontekst, kjer lahko posamezniki artikulirajo svoje osebne perspektive in rešujejo konflikte med njimi s ciljem oblikovanja konceptov višjega reda. Osnovo za interpretiranje informacij in ustvarjanje smisla predstavlja tako socialni, kulturni kot zgodovinski kontekst (Umamoto, 2002). Avtorja imenujeta kontekst, ki spodbuja nastanek tako individualnega kot kolektivnega znanja, »ba«, kot skupni prostor, ki je osnova za nastajanje znanja, t.j. prostor, kjer se informacijo interpretira in integrira v novo znanje. Tudi po mnenju Granta (2002) je sposobnost organizacije rezultat integracije znanja – sposobnosti koordiniranja in integriranja znanja posameznih strokovnjakov. Organizacija je institucija, ki oblikuje pogoje, ki omogočajo številnim posameznikom integracijo njihovega specialnega znanja. Ključni pojem za razumevanje pojma »ba« je interakcija. Znanje se oblikuje z interakcijo med posamezniki in njihovim okoljem. Sodelovati v tem skupnem prostoru, pomeni soočiti se in prerasti omejitve v lastni perspektivi (Nonaka in Konno; v Hussi, 2004). Koncept »ba« vključuje tako fizični kot virtualni in mentalni prostor. Posamezniki oblikujejo »ba«, tako da vključijo različne skupine, iz tega se razvije »ba« celotne organizacije, ta pa preraste v »ba« določenega trga ali družbe kot celote.

Avtorja (Nonaka, Takeuchi, 1995) razlikujeta štiri vrste konteksta »ba«, vsak je povezan z določeno fazo procesa SECI. S prvo fazo v procesu nastajanja znanja – socializacijo, je povezan takšen kontekst, ki omogoča prenos emocij, občutkov, izkušenj in mentalnih modelov med posamezniki. Gre za realno okolje, kjer je mogoča neposredna komunikacija iz oči v oči. Gre za pogoje, ki omogočajo razvoj zaupanja, predanosti, ljubezni in empatije. Avtorja sta ta kontekst poimenovala kot tvorni, izvorni »ba« (originating ba). To je eksistenčni prostor, kjer posamezniki preraščajo meje med seboj in drugimi, kar jim omogoča sposobnost empatije oz. vživljanja. Ta vrsta konteksta se močno povezuje z organizacijsko kulturo in vizijo, kjer se vse bolj poudarja odprtost v organizacijskem delovanju. Ali kot pravi Nonaka (1998; v Hussi, 2004) je izvorni »ba« odvisen od organizacijske kulture in stila vodenja. Po svoji naravi je avtonomen in ga je težko nadzirati in upravljati.

Naslednja vrsta konteksta – interaktivni »ba« oz. kontekst, ki izvira iz medsebojnega (so) delovanja je v veliko večji meri odvisen od zavestnega, usmerjenega pristopa: sestaviti ustrezno kombinacijo ljudi z ustrezno kombinacijo znanja in sposobnostmi eksternalizacije skritega znanja je ključni dejavnik za oblikovanje interaktivnega konteksta. Gre za prostor, kjer posamezniki izmenjujejo svoje mentalne modele, jih prevedejo v skupni jezik in artikulirajo v koncepte. Artikulirano znanje se nato vrača do posameznika, kjer stopi v interakcijo z njegovim preostalim skritim znanjem, kjer z nadaljnjo refleksijo spodbudi novo artikulacijo.

Virtualni »ba« pomeni možnost širšega prenosa eksplicitnega znanja s pomočjo informacijske tehnologije, potem ko se je skrito znanje izrazilo in oblikovalo v skupne koncepte in postalo sistematizirano skupno znanje na osnovi predhodnega osebnega stika.

Izkustveni »ba« (exercising ba) je definiran z interakcijo med eksplicitnim znanjem in aktivnostjo. Je kontekst, ki omogoči internalizacijo znanja. Posameznik se uči eksplicitnega

znanja s tem, ko ga udejanja v aktivnosti. Pomeni prenos eksplicitnega znanja nazaj v skrito, osebno znanje skozi praktično izvajanje in izkustveni trening.

Po mnenju Jarvinena in Poikele (2001) je ključ razumevanja učenja na delu v povezavi med konceptom refleksije in kontekstom. Učenje z refleksijo ne vključuje le učenja že obstoječega gradiva in aktivnosti, temveč tudi oblikovanje novega znanja.

Eno od največjih prizadevanj na področju upravljanja z znanjem predstavlja identifikacija tistih dejavnikov, ki določajo oz. vplivajo na nastajanje, prenos in integracijo znanja v organizaciji. Pri tem se postavljajo tri temeljna vprašanja (Zarraga in Falcon, 2003):

- Kako oblikovati delovne time?
- Kakšno klimo oz. delovno okolje naj organizacija zagotovi svojim delovnim timom?
- kakšen naj bo odnos med delovnimi timi in okoljem?

### **2.1.12. ANALIZA ZNAČILNOSTI IN DEJAVNIKOV, KI SPODBUJAJO UPRAVLJANJE Z ZNANJEM V DELOVNIH TIMIH**

Time in timsko delo vnašam kot temo v svojo magistrsko nalogo zaradi splošno zasidranega prepričanja, da timi vodijo k boljšim delovnim rezultatom in k inovativnejšim rešitvam.

Za razliko od delovnih skupin, kjer je rezultat vsota individualnih prispevkov vsakega udeleženca posebej, pa je timsko delo značilna pozitivna sinergija, ki privede do učinka, da je celotna raven dosežkov višja kot vsota vložkov vseh posameznikov, ki delujejo v timu (Robbins, 1996; Luthan, 1995; Hayes, 1997; v Senior, 2004). Bolj kot strogo razlikovanje med skupinami in timi pa je smiselno razumeti oboje kot kontinuum, kjer na enem polu deluje skupek ljudi, katerih individualna prizadevanja so usmerjena k doseganju ločenih ciljev, na drugem polu pa je skupina, katerih prizadevanja se sinergično povezujejo v smeri realizacije skupinskega cilja in cilja širše organizacije. Katzenbach in Smith (1993; v Senior, 2004) sta ta kontinuum opredelila s petimi stopnjami: delovne skupine, psevdo timi, potencialni timi, dejanski timi in timi z visokimi dosežki.

Dosežki posameznega tima pa so nekaj, česar ne moremo opredeliti zgolj z izmerljivimi, količinsko opredeljivimi rezultati in objektivnimi merami. Pogosto je potreben kompleksnejši odgovor na vprašanje, kako tim deluje. To pomeni, da pri vrednotenju timskega dela ne moremo biti usmerjeni le na vidik izida, ki se nanaša na nalogo, zaradi katere je bil tim oblikovan, temveč moramo nameniti pozornost tudi notranjim procesom in karakteristikam timov. Avtorica (Senior, 2004) navaja različne avtorje, ki zagovarjajo to stališče (Hackman, 1990, Brannick in Prince, 1997, Bales, 1950, Williams, 1996). Pomembni sta dve vrsti timskih aktivnosti med katerima poteka interakcija: te, ki so usmerjene na nalogo (cilji, inovacije, orientacija k nalogam..) in tiste, ki so usmerjene na procese za doseg posamezne naloge (socialna podpora, klima, timska podpora za rast in dobro počutje, metode reševanja konfliktov). Hayes (1997; v Senior, 2004) opozarja, da tim ne more delovati uspešno, če njegovi člani ne zmorejo učinkovite komunikacije eden z drugim in če ne zmorejo rešiti medosebnih problemov in konfliktov, ki se porajajo med njimi. Člani tima potrebujejo za učinkovito delo večšine iz treh različnih področij: tehnično in funkcionalno znanje, večšine odločanja in reševanja problemov in medosebne veščine. Nič manj pomembni pa niso tisti kontekstualni dejavniki, ki obsegajo organizacijsko strukturo in kulturo in ki vplivajo na

sposobnost timov, da učinkovito delujejo in dosegajo visoke dosežke. Seniorjeva (v Senior in dr. 2004) je ob pregledu ugotovitev različnih avtorjev strnila njihove izsledke v naslednje kriterije učinkovitosti tima, ki so pomembni predvsem tedaj, kadar ni mogoče jasno določiti izidov timskega dela na osnovi količinskih kriterijev:

- mišljenje, stališča, vedenje, veščine in vloge posameznih članov tima
- cilji in namere tima, vključujoč definiranje ciljev, jasnost ciljev, predanost ciljem in doseganje ciljev
- timski procesi kot so generiranje idej, odločanje, upravljanje konfliktov, stili komunikacije, usklajevanje in prenos odgovornosti, planiranje dejavnosti, stil vodenja
- organizacijski kontekst: struktura, kultura, upravljanje in sistem nagrajevanja.

Z lastno raziskavo, ki jo je opravila leta 2004, je identificirala sedem dimenzij, ki določajo dosežke delovnega tima (Senior, 2004: 326 - 328):

- namen tima (jasnost in definiranost ciljev, prepoznavanje in razumevanje ciljev s strani njegovih članov, predanost ciljem, doseganje ciljev)
- organiziranost tima (vloge in odgovornosti, struktura za delovanje, odločanje, reševanje problemov, načrtovanje procesov, delitev nalog med člane tima)
- vodenje (ustreznost stila vodenja, odgovornosti vodje, opora članom tima, modeliranje učinkovitega timskega vedenja, pomoč pri oblikovanju smeri)
- klima v timu (predanost v timu, upoštevanje in spoštovanje različnosti, veselje in uživanje članov, odprtost, podpora klima, zaupanje med člani, stališče do sprememb, sproščenost, izmenjava, demokratičnost, sodelovanje pri odločanju, inovativnost, kreativnost in fleksibilnost)
- medosebni odnosi (stili komunikacije, skrb in naklonjenost do drugih, dobronamernost, opora, sodelovanje med člani, sprejemanje osebne odgovornosti)
- komunikacija v timu (sposobnost spregovoriti o stvareh, konstruktivni konflikti, odprtost, pogostost kontakta, usklajenost komuniciranja, uporabnost prispevkov)
- sestava tima (skupek različnih osebnosti in različnih veščin in znanj in zavedanje le-teh, spoštovanje različnih vlog in sposobnosti, definirane timske vloge).

Dosežki timov so torej več kot samo doseženi izmerljivi cilji. Sedem izdvojenih faktorjev se nanaša na notranje timske procese. Hkrati pa avtorica na podlagi teoretičnih predpostavk in navedb drugih avtorjev, dodaja še dejavnik, ki predstavlja interakcijo med timom in širšo organizacijo (podporna organizacijska klima, nagrajevanje timskih dosežkov, opora razvoju timov, spoštovanje tima in njegovih članov...).

Konceptualni model jasno kaže na pomen socialnih dejavnikov, odnosov, interakcij, klime in komunikacije med člani delovnega tima.

Interakcije, recipročnost in izmenjava naj bi bile tiste okoliščine, ki bi pospeševale nastajanje novega znanja. Nemalokrat se srečamo s predpostavkami, da naj bi bila organizacija en sam velik tim, timski duh naj bi bil ključ do uspeha.

Church (1998:47) je zbral vrsto razlogov, ki vplivajo na prekomerno težnjo k formiranju timov, tudi kadar je ta pristop manj ustrezen:

- menedžerji zaznavajo time kot odločilen odraz menedžmenta, ki temelji na opolnomočenju in participaciji zaposlenih.

- obstaja prepričanje, da uporaba timov bogati delo
- razširjeno je prepričanje, da zaposleni z veseljem delajo v timih
- razširjeno je mnenje, da sta »dve glavi« vedno boljši kot ena sama.
- pogostokrat je prisotna bojazen, da bi utegnili izključiti kateregakoli posameznika iz procesa odločanja
- obstaja bojazen menedžerjev, da ne bi »izkoristili« možnosti tima in s tem zaostali pred drugimi organizacijami, ki uporabljajo timski pristop.

V organizaciji predstavljajo prostor interakcij pogostokrat avtonomni timi, ki združujejo nekaj članov iz različnih oddelkov. Pomembno vprašanje za organizacijo je, kdaj in kako oblikovati takšna »polja« interakcij in katere posameznike vključiti.

Potrebno pa je poudariti, da izsledki raziskav ne podpirajo enoznačno prednosti timskega pristopa, saj za vsako pozitivno timsko izkušnjo, ki jo avtor (Church, 1998) citira, obstaja vsaj ena z negativnim izhodom. Za vsako organizacijo, ki je uspešno implementirala timsko delo, lahko na drugi strani najdemo podjetje, ki v tem ni uspelo. Timski pristopi torej niso uporabni v vseh situacijah in okoliščinah. Charles Manz (v Church, 1998) je mišljenja, da timski pristop ni zmeraj boljši od individualnega ter hkrati ugotavlja, da v primeru ustrezne implementacije zagotavlja vrsto prednosti na področju skupinskih procesov in je vir opore za zaposlene.

Dominantna vloga timov je bila v organizacijah v različnih časovnih obdobjih različna. V 60. letih so bili timi instrumenti treninga in izkušenj za pridobivanje veščin, povezanih z učinkovitim menedžmentom. V 70. letih so bili zdravilo proti odtujevanju zaposlenih. V 80. letih so bili odgovor na probleme kvalitete in produktivnosti, kar je omogočilo tujim podjetjem (posebno japonskim) prevzeti prednost. V 90. pa so timi namenjeni splošnim in fleksibilnim organizacijam (Church, 1998).

Church (1998) poroča na osnovi pregleda del različnih avtorjev (Campbell, Hackman, Shea) o potrebnih pogojih, ki vodijo do timskega uspeha in kot ključne navede: skupno prepričanje, da so timi res učinkoviti, jasno smer za dosego ciljev, potrebne resurse (talente, izkušnje, informacije, gradivo) ter priznanje in nagrado za dosežke. Kot pomembne dejavnike, ki vodijo k timski uspešnosti, poudari pomen sestave timov, treninga (npr. trening dajanja feed – backa, trening reševanja konfliktov) in menedžmenta. Za uspeh niso pomembne le lastnosti tima samega, temveč tudi okoliščine, v katerih tim deluje.

Implementacija timov je pogostokrat neustrezen odgovor na organizacijske probleme in težave; potrebno je vedeti, ali je naloga primerna za timsko reševanje, izbrati ustrezne metode timskega pristopa in ustrezne procese, da bi povečali timsko učinkovitost.

Pri tem, ko številne organizacije prehajajo na timsko osnovane sisteme, so posamezniki primorani delati v različnih timih, da bi opravili kompleksne projekte. Znotraj vseh timov je eno od ključnih vprašanj zaupanje med člani. Simsarian Webber (2002) definira zaupanje kot skupno zaznavo večine članov, da bodo posamezniki v timu izvedli posebne aktivnosti, pomembne za njegove člane in da bodo posamezniki prepoznali in zaščitili pravice in interese vseh članov, ki so vključeni v skupna prizadevanja. Timi, ki so povezali zaposlene z različnih funkcijskih področij, so nastali s ciljem bolj kreativnega razmišljanja in inoviranja (Jackson, 1995; v Webber, 2002). Glavni namen je povezati raznovrstne resurse za določen projekt. Funkcionalno raznolikost je potrebno upravljati na takšen način, da bo heterogenost pospešila in ne zavrla ali ovirala učinkovitost dosežkov. Raziskave kažejo, da so učinkoviti heterogeni, več funkcijski timi vključeni v učinkovite timske procese kot so komunikacija, kooperacija in koordinacija (Webber, 2002). Glede na funkcijsko raznolikost so heterogeni timi izzivi

posameznikom, ki morajo, kljub različnim ciljem in vrednotam, delati skupaj. Northcraft in drugi (1995; v Webber, 2002:203) pa so mišljenja, da ima timska funkcijska heterogenost pogostokrat negativni učinek na timsko dinamiko. S proučevanjem timskih procesov v heterogenih timih, sta Ancona in Caldwell (1992, Webber:203) prišla do spoznanja, da večja kot je raznolikost v timih, manjša je stopnja kohezivnosti v delovnih skupinah. Interakcija med člani in njihovimi raznolikimi pogledi in vrednotami, povzroči konflikte med njimi, kar ima za posledico nižjo povezanost. Razlike med posamezniki zadenejo tako področje osebnosti, kulture, jezika oz. žargona, organizacijsko odgovornost, različne sisteme nagrajevanja in fizične ovire. Wiersema in Bantel (1992; v Webber:203) pravita, da neznan jezik članov tima, ki imajo različne izkušnje in vrednostno orientacijo, privede do težav v komunikaciji in integraciji. Smith (1994; v Webber:203) pa je v svojih raziskavah empirično dokazala, da raznolikost izkušenj vodi do zmanjševanja količine neformalne komunikacije v skupini, višja stopnja neformalne komunikacije pa je povezana z višjo socialno integracijo. Hkrati avtorica ugotavlja, da različni vrednostni sistemi znižujejo stopnjo zaupanja med člani (Smith 1994:203). Empirični izsledki v zelo nizki stopnji potrjujejo pozitiven odnos med funkcijsko raznolikostjo tima in stopnjo njegovih dosežkov. Ta različnost perspektiv ustvarja težave pri razvoju sodelujočih odnosov. Griffin in Hauser (1996; v Webber:202) predpostavljata, da se učinkoviti timski procesi lahko pojavijo samo v klimi, ki bazira na zaupanju. Takšna klima pa se ne more razviti brez specifičnih organizacijskih intervencij.

Aktivnosti vodstva imajo strateško vlogo v zmanjševanju negativnih vplivov heterogenosti večfunkcijskih timov na razvoj zaupanja znotraj njih. Katere so torej tiste aktivnosti vodstva, ki lahko pozitivno vplivajo na stabilne in učinkovite timske procese in pojav zaupanja v zgodnejših fazah timskega nastanka? Avtorica navaja ključno vlogo vodje pred formiranjem tima, v fazi same selekcije članov. V raziskavah s področja medosebnega zaupanja so prišli do zaključkov, da so osebe z visokimi sposobnostmi zaznane kot zaupanja vredne, zato je pomembno, da vodje timov izberejo v selekcijskem postopku visoko nadarjene in sposobne posameznike. Velja, da vodje, ki izberejo člane timov na isti stopnji, krepijo podobnost med člani in s tem povečajo možnost razvoja zaupanja (Webber, 2002:208).

V literaturi obstaja pogosto uporabljen naziv za posebno obliko delovnih timov, ki zaradi svojih značilnosti dela in odnosov, postanejo t.i. »skupnost prakse« (community of practice). Zarraga in Falcon (2003) pa navajata naslednje značilnosti, ki jih v takšnih timih lahko najdemo: dialog, ki poteka iz različnih perspektiv, skupni jezik v organizaciji in osebna avtonomija.

Dialog iz različnih perspektiv spodbuja nastajanje intelektualnega konflikta, pri tem, ko v odnose stopajo ljudje z različnih kulturnim, intelektualnim, izkustvenim, izobrazbenim ozadjem, in imajo pred seboj skupni cilj. Vsak član strukturira tako problem kot rešitev glede na svoje mentalne modele, ki jih najbolj razume. Tako pride do uglasovanja različnih perspektiv, kar je nujen pogoj za nastanek novih idej in proizvodov.

Da znanje ne bi ostalo zaprto na ravni posameznika in da bi doseglo ostale člane, je potrebno zgraditi skupni jezik organizacije, ki bo spodbudil tako nastajanje, kot širitev in integracijo znanja.

Naslednji pogoj za oblikovanje delovnih timov kot skupnosti praks je avtonomija pri vsakodnevnem delu. Po mnenju Nonake in Takeuchija (1995) je za izgradnjo organizacijskega znanja nujno, da zaposleni opravljajo delo avtonomno. Po mnenju Cohena in Sproulla (1996; v Zarraga in dr., 2003) ter Moingeona in Edmondsona (1996; v Zarraga, 2003) je potrebno upoštevati povezanost učenja in aktivnega vključevanja zaposlenih. Vrhnji menedžment mora

pri tem zagotoviti pogoje, kjer so zaposleni na vseh ravneh neodvisni, sprejemajo odgovornost, eksperimentirajo, pri tem delajo tudi napake in vlagajo veliko prizadevanja (Spender, 1996; v Zarraga, 2003:85).

Naslednji dejavnik, ki ga avtorja Zarraga in Falcon (2003) navajata kot ključnega v procesu nastajanja in integracije organizacijskega znanja je skrb za druge, katerega indikatorji so: vzajemno zaupanje, sposobnost vživljanja, dostop do pomoči, uvidevne in prizanesljive sodbe ter pogum. Koncept negovanja in skrbi za druge (pozornost, občutek zanimanja in zavzetosti) je razvil von Krogh (1998; v Zarraga in dr., 2003:86), ki je svojo raziskavo osnoval na premisi, da je za učinkovito oblikovanje znanja, potrebno posebno pozornost nameniti načinu, na katerega zaposleni ustvarjajo medsebojne relacije. Medsebojno zaupanje je pomembno pri prehajanju na nova področja nalog in pri novem učenju, saj morajo biti posamezniki prepričani v dobre namene, ki jih ima tisti, ki nudi pomoč. Avtorja Zarraga in Falcon sta v svoji raziskavi dejavnikov, ki prispevajo k oblikovanju, širjenju in integraciji znanja ugotovila najmočnejši vpliv večperspektivnega dialoga v timu na vse tri vidike: nastajanje, širitev in integracijo znanja. To je skladno z navedbami v literaturi, kjer poudarjajo, da je prvi korak k dobremu pristopu na področju upravljanja z znanjem, oblikovanje skupnosti prakse, kjer je večperspektivni dialog ključni aspekt (Demsetz, 1991; Hedlund, 1994; Leonard in Sensiper, 1998; v Zarraga, 2003:93). Naslednji dejavnik, ki deluje na oblikovanje znanja v timu, je skupni jezik in svoboda izražanja. Na prenos in integracijo znanja pa najmočnejše vplivajo dejavniki: individualna avtonomija, vzajemna pomoč ter obstoj in uporaba organizacijskega spomina. Resnična uporaba organizacijskega spomina pomeni tudi prenos in integracijo znanja.

## **2.2. UPRAVLJANJE SPREMEMB**

Področji upravljanja znanja in upravljanja sprememb se v literaturi med seboj pogostokrat prepletata, tako da je težko potegniti mejo med enim in drugim. Podjetja, ki veliko pozornost posvečajo znanju in upravljanju z njim, so običajno tista, ki se zavedajo potrebe po stalnem prilagajanju in spreminjanju novo nastajajočim pogojem, če želijo v konkurenčni bitki preživeti ali celo napredovati.

Dawson (1994; v Collins, 1998:57) povzema ortodoksni pristop k upravljanju sprememb, ki se osredotoča na zunanje sprožilne dejavnike sprememb. Najpogosteje navaja:

- tehnološki razvoj in spremembe
- politične in socialne spremembe
- povečevanje velikosti organizacij in njihove kompleksnosti
- nastajajočo internacionalizacijo oz. globalizacijo, ki podjetja sili v razvoj globalnih, univerzalnih proizvodov
- spremembe v ekonomski aktivnosti

Hkrati pa Dawson (1994; v Collins, 1998) opaža, da ortodoksni teksti ne izpuščajo serije notranjih dejavnikov, kot so tehnologija, ljudje, naloge in administrativna struktura. Ta enostavni racionalni model deluje na predpostavki, da kadar menedžer deluje v smeri zelene spremembe, deluje v smeri končnega stanja (cilja), ki je znan, ki ga je mogoče opredeliti v okolju, ki se ga da predvideti. Nasprotno od omenjenega ortodoksnega, racionalnega, tehnicističnega in redukcionističnega modela spreminjanja, pristopa k spremembi Pettigrew (1985; v Collins, 1998), ki jo poskuša razumeti na kompleksen in dinamičen način. Ukvarja se

s spreminjanjem v nasprotju s samo spremembo. Po njegovem razmišljanju moramo, da bi razumeli procese spreminjanja, lokalizirati organizacijo in dejavnosti v njej v širši kontekst in čas. S tem, ko se osredotočamo zgolj na poslovno okolje in ne na širši socialni kontekst, izključimo iz zornega kota mnoge dinamske razloge, ki organizacijo vodijo v spreminjanje. Prizadevanja za uvedbo sprememb ne bodo uspela, če organizacija uvede strateško orientacijo, ki ne sovпада z zahtevami zunanjega okolja (Armenakis, 1999). Pettigrew (v Collins, 1998) tudi ugotavlja, da se raziskave na področju spreminjanja usmerjajo bolj kot na procesualno dinamiko spreminjanja, na posamezne epizode sprememb, na spremembo v točno določenem trenutku. Meje, kdaj se zgodi neka sprememba, so tako postavljene umetno, namesto da bi spremembo proučevali longitudinalno skozi čas oz. zgodovinsko. Da bi lahko razumeli upravljanje sprememb, moramo združiti procesualni in zgodovinski pristop znotraj kontekstualnega polja (Collins, 1998:70). Tako raziskave Pettigrewa kot Dawsona (v Collins, 1998) kažejo, da ima organizacija svoje navade, tradicijo in zgodovino, ki delujejo tako na sedanost kot planirano prihodnost organizacije. Kelly in Amburgey (v Armenakis, 1999) prideta do sledečih zaključkov o vplivu kontekstualnih dejavnikov na raznolikost organizacijskih odzivov v zvezi s spreminjanjem: sprememba v okolju ne poveča zmeraj verjetnosti strateške reorientacije. Starejše organizacije so v manjši meri kot mlajše pripravljene spremeniti svojo proizvodno marketinško strategijo. Velikost organizacije ni nujno povezana z zmanjšanjem organizacijske odzivnosti na spremembo. Organizacije pogostokrat ponavljajo tiste spremembe, ki so jih v preteklosti že izkusile.

V nasprotju s kontingenčno teorijo, ki vidi menedžerja kot nemočno žrtev, ki se mora prilagoditi širšim spremembam v okolju, daje Pettigrew (v Collins, 1978) menedžmentu v roke določeno mero moči, da povratno vpliva in deluje na širši kontekst.

Zaslediti je mogoče modele in pristope k razumevanju sprememb, ki dajejo napotke menedžmentu, kako doseči spremembo v n-korakih. Gre za skrajno racionalen in programiran pristop, ki zagotavlja uspeh le, če bo menedžer sledil točno določenemu zaporedju korakov oz. logičnemu planu, ki je za spremembo potreben. Problem nastopi, ker organizacije ne delujejo izključno na osnovi razuma in formalne logike. Znotraj organizacije imajo zaposleni prav tako svoje ideje o naravi izvora problemov in rešitev zanje. Tudi Edwards (1986; v Collins, 1998) opazuje, da imajo delodajalci in zaposleni različne interese in orientacije, zaradi česar nastajajo konflikti. Navaja, da so konflikti dejansko vgrajeni v strukturo odnosov. Logika pristopa k uvajanju sprememb v n-korakih pa predpostavlja kooperativne odnose organizacijskega življenja, pri čemer pa morajo zanemariti pojave kot so dominacija in kontrola, ki dejansko nastopajo kot najmočnejša sila pri vsaki iniciativi organizacijskega spreminjanja (Hyman, 1975; v Collins, 1998). Zaradi tolikšne kompleksnosti je proces spreminjanja veliko težje upravljati, kot to predpostavlja pristop racionalistov.

Armenakis (1999) predlaga dva modela, ki združujeta elemente Lewinovega dela in Bandurove teorije socialnega učenja. Prvi model se ukvarja z ustvarjanjem take pripravljenosti za spremembo, da bo odpor minimalen. Drugi model pa se ukvarja z osvajanjem in institucionaliziranjem želene spremembe. Mehanizem, ki leži v osnovi obeh modelov je prenos bazičnega sporočila o spremembi. Da bi bilo učinkovito, mora tako sporočilo vsebovati pet komponent: diskrepanco (sprememba je potrebna), sposobnost oz. zmožnost (imamo sposobnost za uspešno spremembo), osebno vrednost (sprememba je v našem največjem interesu), podporo vseh, na katere bo sprememba učinkovala in koristnost (Armenakis, 1999). Osnovni cilj je spremeniti tiste, na katere bo sprememba učinkovala, v povzročitelje



spremembe. Poskusi uvajanja spremembe so lahko v končni fazi zavrjeni tudi zato, ker se vodilna struktura distancira od negotovosti, tesnobe in bolečine, ki jo doživljajo člani organizacije (Armenakis, 1999).

### **2.2.1. POMEN KOMUNIKACIJE V PROCESU UPRAVLJANJA SPREMEMB IN NASTAJANJA NOVEGA ZNANJA**

Čeprav je razvoj informacijske tehnologije oblikoval neizmerne možnosti v družbi, ki temelji na znanju, pa velja neizpodbitno dejstvo, da strateška uporaba človeškega kontakta in srečanja daje barvitost našemu življenju in pomaga izgraditi zaupanje na delu.

Komunikacija z zaposlenimi je bistvenega pomena za razvoj lojalnosti, pri čemer je pomembna oblika komunikacije. Na to se navezujejo ugotovitve Pearcea (1998; v Smith in dr., 2002), ki pravi, da ne glede na naraščanje števila sporočil, ki jih dnevno pošiljamo preko elektronske pošte, obstaja splošno strinjanje, da določena sporočila niso primerna za elektronski prenos. Pravi, da tedaj, ko je zaupanje pomemben dejavnik za izboljšanje dosežkov, ni nadomestila za resničen in živ človeški glas. Veliko raziskav, ki sta jih opravila Mehrabian in Wetter (1987; v Smith in dr., 2002) je potrdilo dejstvo, da le majhen delež človeške komunikacije temelji na besedah. Velika večina sodb in komunikacije bazira na kvaliteti zvoka in glasovni modulaciji. Ker je glas tako značilen kot prstni odtis, nosi v sebi sporočilo o tem, kar je znotraj nas. V splošnem Pearce (1998; v Smith in dr., 2002:252) ugotavlja, da ljudje ne poslušamo vsebine, vsebino razumemo. Poslušamo ljudi. Kadar želimo prenesti vsebino, zadostuje elektronski oz. pisni prenos sporočila. Večji del ustne komunikacije pa se nanaša na to, da se nas sliši in manj, da se razume vsebino. Osebna, avtentična ustna komunikacija je bistvena za razvoj zaupanja in občutka lojalnosti. V zadnjem desetletju velikih tehnoloških sprememb je postalo veliko neposredne in osebne interakcije nepotrebne, zato Hallowell (1999; v Smith in dr. 2002:252) svari organizacije, da obstaja splošna nevarnost izgube tega, čemur pravimo »človeški trenutek« - avtentično srečanje, do katerega lahko pride le tedaj, ko dve osebi delita isti fizični prostor. V svetu, kjer je malo lojalnosti, postane lojalnost strateška prednost. Človeška bitja so zelo prilagodljiva in prožna ter prenesejo veliko, vse dokler ne postanejo preveč izolirana (Hallowell, 1999; v Smith 2002).

Komunikacija je ključni dejavnik v uspešni implementaciji programov sprememb, saj poleg ostalega predstavlja orodje za obveščanje, razlago in pripravo ljudi na spremembe ter pozitivne in negativne učinke vnesenih sprememb (Spike in Lesser, 1995; v Kitchen in Daly, 2002). Organizacijska komunikacija lahko celo poveča predanost programu sprememb in zmanjša zmedo in odpor, povezan s spremembami (Lippitt, 1997; v Kitchen in dr., 2002). Mnenja mnogih avtorjev so skladna, ko govorijo o pomenu notranje komunikacije. Po mnenju Harshmana in Harshmana (v Kitchen in dr., 2002) je komunikacija ključni dejavnik, ki vpliva na organizacijske dosežke. Hall (1980; v Kitchen in dr., 2002) pa gre celo dlje, ko ugotavlja, da je komunikacija visoko na diagnostičnem seznamu organizacijskega zdravja. Burnes (1992; v Kitchen in dr., 2002) pravi, da je komunikacija način izogibanja negotovosti, ki jo spremembe povzročijo.

Bratton in Gold (1999; v Kitchen in dr., 2002:51) sta poudarila svoj pogled na dejavnike, ki jih vidita kot imperativ uspešne organizacijske komunikacije. Med drugim poudarjata pomen pozitivnega vrednotenja komunikacije s strani vrhnjega menedžmenta, pomen komunikacijskih veščin pri učinkovitem vodenju, odgovornost menedžmenta za ohranjanje in širitev

komunikacijskega sistema, pomen kombinacije pisnih in osebnih kanalov komuniciranja, pomen konsistentnosti sporočil z akcijami, pomen ocene in evalvacije komunikacijskega sistema.

Komunikacija je bistvena za prenos znanja – izmenjava skritega znanja zahteva čas, ki je posvečen osebnemu kontaktu. Fizična distanca oteži izmenjavo skritega znanja, saj je velik del znanja generiran in prenesen v obliki telesne govornice ter fizičnih demonstracij veščin. Za vzpostavitev komunikacije za prenos skritega znanja je potrebna določena stopnja intimnosti med udeleženci.

Delovne skupine najpogosteje izrazijo preferenco za tiste oblike komunikacije, ki temeljijo na trdih dejstvih in so v svoji naravi racionalne in logične. Tudi če bo posameznik sposoben izraziti skrito dimenzijo svojega znanja z risbo, bo le – to redko demonstriral, saj je poslovno okolje bolj naklonjeno analitičnemu razmišljanju.

### **2.3. KREATIVNOST IN INOVATIVNOST V PROCESU NASTAJANJA NOVEGA ZNANJA**

Skoraj vsaka definicija inovativnosti se osredotoča na koncept novosti. Zaltman (1973, v Johannessen, 2001) vidi v svoji definiciji inovativnost kot katerokoli idejo, prakso ali materialni artefakt, ki jih skupina zazna kot nove. Tradicionalna teorija inovativnosti vidi inovacijo kot radikalno dejanje, povzročeno z uvedbo novih elementov, ali nove kombinacije že znanih elementov v določen proizvod (Kuhn, 1970, Schumpeter, 1934; v Aranda in drugi, 2002). Slappendel (1996; v Johannessen, 2001) navaja, da je percepcija novosti bistvena za koncept inovativnosti, kar razlikuje inovativnost od spremembe. Perez - Bustamante (1999) pravi, da je inovacija iterativen proces organizacijskega učenja, ki s posebnimi kratkoročnimi aktivnostmi premaguje težave, dolgoročno pa spreminja temeljna pravila in norme, ki so temelj delovanja in vedenja (kulture). Inovativne organizacije morajo upoštevati, da težave na eni strani vodijo do individualnih aktivnosti s ciljem, da jih posameznik reši, na drugi strani pa do kolektivne refleksije problema samega, njegovih vzrokov in različnih strateških pristopov, ki pomenijo zanje rešitev. Galunic in Rodan (1998; v Aranda in dr., 2002) sta mnenja, da je za inovacijo bistvena nova interpretacija obstoječega znanja. Vsaka inovacija predpostavlja spremembo, medtem ko vsaka sprememba še ne pomeni inovacije. Obstajajo spremembe, ki so samo alternative oz. kopije in spremembe, ki so nove in originalne in ravno slednje predstavljajo temelj za kompetitivno prednost. Nonaka in Takeuchi (1995) pravita, da inoviranje ne pomeni le procesiranja informacij, da bi rešili obstoječi problem, ali se prilagodili na spreminjajoče se okolje. Inoviranje pomeni oblikovanje novega znanja s ciljem redefiniranja problema samega in njegovih rešitev.

Po mnenju Judgea (1997; v Martins in drugi 2003) spodbuja uspešno inovativnost kaos znotraj smernic; vrhnji menedžment predpiše serijo strateških ciljev in daje zaposlenim visoko stopnjo svobode znotraj konteksta opredeljenih ciljev.

Literaturo na področju inovativnosti lahko razvrstimo glede na štiri različne orientacije:

- individualni pristop razumevanja inovativnosti
- strukturno orientirani pristop k inovativnosti
- interaktivno orientirani pristop k razumevanju inovativnosti
- orientiranost na osnovi sistemov inovativnosti

Individualna perspektiva poudarja vlogo individualnih dejavnikov kot je starost, stopnja izobrazbe, spol, kognitivni stil, kreativnost (Johannessen, 2001). Strukturalna perspektiva je usmerjena na organizacijske značilnosti. Teoretični izvori te usmeritve so v strukturnem funkcionalizmu in v kontingenčni teoriji in se ukvarjajo z vprašanjem kako organizacijska struktura zavira ali pospešuje inovativnost. Interaktivna perspektiva, ki ji v zadnjem času namenjajo posebno pozornost, se ukvarja z vprašanjem, kako aktivnosti vplivajo na strukturo in obratno, v inovativnem procesu (Van de Ven in Poole, 1988; Pettigrew, 1985; Walton, 1987; v Johannessen, 2001). Četrta znanstvena usmeritev, ki ji v zadnjem obdobju prav tako namenjajo pozornost, pa se ukvarja z vprašanjem, kako nacionalni in regionalni inovativni sistemi vplivajo na inovativne aktivnosti v organizacijah. Poglavitna usmerjenost se nanaša na organizacijo v kontekstu (okolju), interaktivno učenje, oblikovanje, uporabo in širitev znanja, posebno na infrastrukturo znanja, organizacijo mreže med podjetji in institucijami znanja, dobavitelji in strankami (Johannessen, 2001).

Lestvice, uporabljene na področju inovativne sposobnosti, se pogostokrat omejujejo na eno samo perspektivo, kot npr. inovativnost proizvoda in ne na splošno inovativno sposobnost.

Schumpeter (1934; v Wang in Ahmed, 2004) navaja različne alternativne inovativnosti, od razvoja novega proizvoda ali storitve, novih metod proizvodnje, odkrivanja novih tržišč, novih dobaviteljev in razvoja novih organizacijskih oblik.

Pogostokrat inovativnost delijo na vsaj šest različnih oblik:

- inovativnost, ki se nanaša na nove proizvode
- inovativnost, ki se nanaša na storitve
- inovativnost, ki se usmerja na metode proizvodnje
- inovativnost, ki je usmerjena v odpiranje novih tržišč
- inovativnost, ki se nanaša na nove dobavitelje
- inovativnost, ki je usmerjena na nove načine organiziranja.

Wang in Ahmed (2004) pa sta različne pristope združila v naslednjih pet področij inovativnosti:

- inovativnost proizvoda
- inovativnost usmerjeno na tržišča
- inovativnost procesov
- inovativnost v vedenju
- strateško inovativnost

....in glede na to perspektivo definirala inovativnost kot organizacijsko splošno inovativno sposobnost, ki pomeni predstavitev novih proizvodov na trgu ali odpiranje novih tržišč s pomočjo kombinacije strateške orientacije z inovativnim vedenjem in procesi.

Inovativnost proizvoda se najpogosteje nanaša na zaznano novost, originalnost ali edinstvenost izdelka. Pomemben dejavnik inovativnosti izdelka pa je stopnja njegove uporabnosti in koristnosti za nekatere uporabnike. Komercialno širjenje proizvoda zagotavlja feedback inovacijskim procesom s strani trga, kar povratno zagotavlja izboljševanje tistih karakteristik proizvoda, ki bolje zadovoljujejo različne potrebe trga. Feed - back s strani trga zagotavlja kreativnost inovacijskih procesov in procesov učenja (Perez – Bustamante, 1999).

Inovativnost trgov se nanaša na inovacije, povezane z raziskavo trgov, oglaševanje in promocijo kot tudi odkrivanje novih tržnih priložnosti in prihodov na nova tržišča. V splošnem gre za novost pristopov, usmerjenih na trg.

Procesno inovativnost literatura pogostokrat obravnava kot tehnološko. Procesna inovativnost pomeni uporabo novih proizvodnih metod, novih pristopov upravljanja in nove tehnologije, ki je namenjena izboljšanju proizvodnih procesov in procesov upravljanja (Wang in Ahmed, 2004).

Inovativnost na področju vedenja obsega različne nivoje: individualni, timski in nivo menedžmenta in omogoča oblikovanje inovativne kulture in splošno odprtost in sprejemljivost za spremembe, nove ideje in inovacije. Inovativna kultura je katalizator inovativnosti.

Strateško inovativnost definira Besanko (1996; v Wang in dr., 2004) kot nove kompetitivne strategije, ki za organizacijo pomenijo oblikovanje nove vrednosti. Je organizacijska sposobnost upravljanja organizacijskih ciljev in prepoznavanje neskladja med organizacijskimi ambicijami in cilji in obstoječimi viri s ciljem kreativnega izboljšanja omejenih virov. Strateška inovativnost je organizacijska sposobnost pravočasnega prepoznavanja zunanjih priložnosti in njihovega usklajevanja z notranjimi možnostmi s ciljem ustvarjanja novih inovativnih izdelkov in odkrivanja novih tržišč (Wang in dr., 2004).

Podobno kot inovativnost je kreativnost definirana kot generiranje novega in uporabnega, kot dragocene ideje za proizvode, storitve, procese in postopke tako s strani posameznikov kot skupin v specifičnem organizacijskem kontekstu (Martins in dr., 2003).

Različne raziskave (Johannessen, Olsen, Lumpkin, 2001; v Wang in dr., 2004) so potrdile, da lahko inovativnost obravnavamo kot enodimenzionalni koncept, ki se razlikuje v stopnji radikalnosti, različne vrste inovativnosti pa so indikatorji splošnega konstrukta inovativnosti.

Na ta način se inovativnost ne usmerja le na končne proizvode ali na nove tržne priložnosti, temveč tudi na dejavnike, ki vplivajo na oprijemljive inovativne izide: to je vedenjska, procesna in strateška inovativna orientacija.

Novost je torej centralni koncept inovativnosti. To je skladno tudi z nekaterimi predhodnimi raziskavami, ki so potrdile, da konstrukta inovativnosti ni potrebno fragmentirati v različne kategorije oz. tipe.

Obstajajo različne operacionalizacije inovativnosti v praksi kot mere inovativne aktivnosti v organizaciji, ki med drugim vključujejo količino porabljenih sredstev na področju razvoja in raziskav, delež znanstvenikov in inženirjev, ki delajo na področju razvoja, število inovacij v določenem časovnem obdobju, število patentov, število novih proizvodov in storitev (Johannessen, 2001).

Glede na stopnjo novosti, ki jo inovacija predstavlja, lahko razlikujemo revolucionarne inovacije (Gersick, 1991; v Johannessen, 2001), kjer pride do popolne redefinicije dotedanega pojmovanja z oblikovanjem novih paradigem. Radikalna inovacija se povezuje z revolucionarno, medtem ko je inkrementalna povezana z inovacijo znotraj paradigme (Johannessen, 2001). Radikalna inovacija povzroči temeljne spremembe v aktivnostih organizacije in velike odklone od obstoječe prakse. Inkrementalna inovacija je katerakoli ideja, praksa ali materialni artefakt, ki jih podjetje zazna kot nove, ki pa so jih ostale organizacije lahko predhodno uporabljale že prej. Za razliko od tega pa je radikalna inovacija ideja, praksa ali materialni artefakt, ki ga celotna industrija zazna kot novega.

Kreativne ideje se pojavljajo na osnovi zavednega, nezavednega in polzavednega miselnega primerjanja, razvrščanja in spajanja, medosebne interakcije na zavedni ravni pa te procese pospešujejo; povezave med posamezniki so bistvene v inovacijskem procesu. Proces inovacij je iskanje in selekcioniranje, raziskovanje in sintetiziranje, ciklična izmenjava divergentnega in

konvergentnega mišljenja. Avtorji neke raziskave, ki je potrdila idejo o nastajanju inovativnih idej v skupnem prostoru medsebojnih relacij in povezav (»veliko svojih idej lahko razvijem v dialogu«) zaključujejo, da se celo v najbolj zasebnih trenutkih, trenutkih uvida samega, kreativni posamezniki zavedajo, globoke socialne narave kreativnega procesa (Leonard in dr., 2002). Leavitt in Blumen (1995; v Mohamed, 2002) poudarjata, da je med prednostmi, ki jih organizacija pridobi z oblikovanjem skupin, izboljšana kreativnost in inovativnost. Mohamed je poskušal priti do konceptualnega okvira, ki bi pojasnil dejavnike, ki prispevajo k večjemu obsegu skupinske inovativnosti ter pri tem izhajal iz spoznanja, da se inovacija ne dogaja v socialnem vakuumu, temveč je kontekstualno pogojena. Gilgeous (1997; v Kitchen in dr., 2002) je predstavil sledeče notranje in zunanje dejavnike kot vzroke za iniciacijo programov sprememb v organizaciji:

- Zunanji dejavniki: nove tehnologije, spremembe na trgu, spreminjajoča se pričakovanja strank, nove potrebe uporabnikov, aktivnosti organizacij tekmič, standardi, zakonodaja, prevladujoče politične vrednote in ekonomski cikel.
- Notranji, znotrajorganizacijski dejavniki: filozofija menedžmenta, organizacijska struktura, kultura, sistem notranje moči in kontrole.

Johannessen (2001) navaja med pomembnimi zunanjimi dejavniki, ki jih navaja literatura kot tiste, ki vplivajo na inovativnost odnosa stranka – dobavitelj, pogoje na trgu, študijo omrežja in zunanjo infrastrukturo znanja.

Isti avtor navaja med notranjimi dejavniki, ki so pomembni za izrabo inovativnega potenciala znotraj podjetij, faktorje kulture, strukturne povezave, komunikacije, procese učenja, notranje kompetence in vlogo komunikacijske in informacijske tehnologije.

S poudarjanjem pomena novosti za inovativnost se mora vodstvo zavedati potrebe za vnašanje novih idej, novih veščin, novih oblik organiziranja in tudi novega osebja (Johannessen, 2001).

Hambrick in Mason (1984; v Mohamed, 2002) poudarjata vlogo vrhnjega menedžmenta in njihova stališča do inovacij kot pomembnega dejavnika v skupinskih inovacijah. Menedžerji, ki imajo pozitivna stališča do sprememb, krepijo takšno notranjo klimo, ki spodbuja inovativnost in sprejemanje novih idej. Podobno je ugotovil tudi Damanpour (v Bontis, 2002), ko izpostavi pomen podpore, ki jo inovativnosti dajejo menedžerji, posebno na področju vodenja in koordinacije. Pomemben vidik v spodbujanju inovativnosti izvira iz Hatchove (v Mohamed, 2002) organizacijske socialno strukturne teorije. Skoncentriranost odločanja v vrhnjih strukturah preprečuje porajanje inovativnih idej, distribucija moči pa je predpogoj za razvijanje in implementacijo sprememb (Thompson, 1965; v Mohamed, 2002). Naslednji pomemben kontekstualni dejavnik, ki vpliva na aktivnosti zaposlenih in med njimi tudi na inovativnost, je klima pravičnosti, ki pomeni zaznavo članov skupine o pravičnosti postopkov pri vrednotenju vedenja in odločitev. Nizka stopnja spoštljivega odnosa do zaposlenih, vpliva negativno na stopnjo inovativnega vedenja. Prav tako naj bi kot spodbudni dejavnik pri uvajanju inovativne prakse deloval podporen odnos (support) s strani vodstva. Med navedenimi dejavniki, ki vplivajo na skupinsko inovativnost je večkrat navedena tudi stopnja zadovoljstva zaposlenih in pozitivna čustvena naravnost do članov skupine (Mohamed, 2002). Zadovoljni posamezniki so veliko bolj usmerjeni k ustvarjanju pozitivnih recipročnih povezav z ostalimi člani.

Multidisciplinaren pristop ustvarjanja postaja vse bolj uveljavljen. Gibbons (1994; v Blackler in dr., 1998) skupaj s sodelavci ugotavlja, da sodobno ustvarjanje znanja ni rezultat sodelovanja posameznikov, ki pripadajo določeni disciplini, temveč je rezultat sodelovanja skupin, ki pripadajo različnim strokovnim orientacijam, rezultat uspešne integracije strokovnjakov iz različnih področij. Posebno radikalne, velike inovacije so zmeraj rezultat odprtosti in širine v razmišljanju, pripravljenosti spraševati, kombinirati, pogajati se in eksperimentirati. Aiken in Hage (1971; v Mohamed, 2002) govorita o t.i. oplajanju idej (cross-fertilization of ideas).

V timih in delovnih skupinah posamezniki iz različnih zornih kotov prispevajo s svojim eksplicitnim, predvsem pa s skritim (individualnim) znanjem. Izkušnje, shranjene kot skrito znanje, pogosto dosežejo zavestno plast v obliki uvidov, intuitivnih prebliskov ali inspiracij. Divergentni pristop povzroči, da različni strokovnjaki zajamejo problem in njegovo možnost rešitve z uporabo različnih mentalnih shem in modelov, ki so jim najbližje, tako da pride do nekakšne neubranosti glasov, do intelektualnega konflikta med različnimi zornimi koti, kar sprosti energijo, ki se nato kanalizira na področje novih idej in proizvodov (Leonard in dr., 2002). Poleg stimuliranja divergentnosti in raznolikosti, pa mora uspešno upravljanje procesa inoviranja zajeti tudi zlitje oz. združitve različnih idej okoli skupnega cilja oz. vizije, ki je včasih ubeseden jasno, pogostokrat pa nastopa na metaforični ravni, v obliki različnih simbolov in logotipov. Raznolikost je v procesu inoviranja zaželena, saj so intelektualno heterogene skupine bolj inovativne kot homogene. Raznolikost informacij, ki jih posamezniki prinesejo v skupino izboljša dosežke v smislu večje kreativnosti (Leonard, 2002). Hoopes in Postrel (1999; v Cavusgil, 2003) sta ugotovila, da izmenjava znanja pripadnikov organizacije predstavlja pomemben izvor razvoju novih proizvodov. Jen - Te Yang (2004) v svoji raziskavi ugotavlja, da močnejša kot je kultura izmenjave znanja, ki je prisotna v organizaciji, višja je stopnja organizacijske učinkovitosti, podobno pa pravita tudi Sawhney in Prandelli (2000; v Jen - Te - Yang, 2004:118) z izjavo, da »znanje poveča svojo vrednost, ko je izmenjano«. Dougherty (1992; v Cavusgil, 2003) navaja, da je oblikovanje znanja ključ organizacijske preнове. V svoji meta-analizi dejavnikov inovativnosti na organizacijski ravni je Damanpour (1991; v Bontis, 2002:635) ugotovil pozitivno korelacijo med inovativnostjo in vrsto spremenljivk, ki odražajo intelektualni kapital: specializacija, profesionalizacija, viri tehničnega znanja, zunanja in notranja komunikacija. Previsoka stopnja prekrivanja izkustvenega ozadja (prekrivanje skritega znanja oz. podobne izkušnje iz preteklosti), povzroči nevarnost skupinskega mišljenja, zaprtosti in uniformiranosti v pogledih (Jehn in Mannix, 2001; v Mohamed 2002). Večja inovativnost se pripisuje tudi kulturni raznolikosti zaposlenih.

Zanimiva je tudi McGillova (1992; V Bontis, 2002:635) hipoteza, ki pravi, da morajo organizacije, ki želijo inovirati, uveljaviti bolj »generativno« kot »adaptivno« učno prakso, kar med drugim vključuje odmik od hierarhične pozicije do znanja kot dominantne baze moči.

V organizaciji obstajajo številni dejavniki, ki zavirajo širjenje in medsebojno delitev skritega znanja in med temi nastopajo kot resnični inhibitorji neenakost v statusu med udeleženci in fizična distanca. Velik del neartikularnega znanja se namreč prenaša skozi telesno govorico, fizične ponazoritve veččin, prisodobne, slikovne prezentacije, analogije. Posamezni avtorji navajajo, da je potrebna določena stopnja osebne bližine, da bi lahko prišlo do komunikacije in prenosa skritega znanja. Zelo pogosto so v poslovnem okolju prezrte informacije, ki niso podkrepjene z analitičnimi dejstvi. Delovne skupine, katerih prenos znanja je osnovan na racionalni, logični komunikaciji podkrepjenimi s »trdimi dejstvi«, so prav tako omejene v

možnosti prenosa skrite dimenzije. Organizacije z izrazitejšo hierarhično strukturo naletijo neredko na oviro v prenosu skritega znanja in s tem oblikovanju inovativnih pogledov zaradi stališča, da znanje in modrost pripadajo le osebam z najbolj zvenečimi nazivi, kar je pogostokrat povezano z naklonjenostjo analitičnim dejstvom in zniževanjem vrednosti intuiciji (Leonard, 2002). Centralizacija odločanja vpliva na inovativnost prav tako zaviralno, saj je za inovativnost pomembna razpršitev moči. Nenaklonjen odnos ali celo kaznovanje ob neuspehih, napakah in eksperimentiranju privede prav tako do slabše izrabe skrite dimenzije znanja v organizacijah. Počasi smo se s tem približali poglavju o pomenu odnosov kot tistemu kontekstualnemu dejavniku v organizaciji, ki spodbuja nastajanje in širitev skrite dimenzije znanja, ki je po mnenju sodobnih avtorjev nekakšen potencialni vrelec novih inovativnih idej in novega znanja.

### **2.3.1. VPLIV ORGANIZACIJSKE KULTURE NA INOVATIVNOST IN KREATIVNOST**

Način, na katerega oblikujemo znanje je eno od osnovnih vprašanj upravljanja z znanjem, na katerega ima ravno kultura močan vpliv. V poglavju se ne bi omejila le na organizacijsko kulturo, temveč bi se ustavila tudi ob nacionalni kulturi, katere jedro so vrednote (Hofstede, 1991; v Moldoveanu, 2002). Hofstede (1980; v Zagoršek, 2005) meni, da je kultura skupinsko mentalno programje, ki razlikuje pripadnike ene človeške skupine od drugih. Hofstede je razvil temeljni model kulture na osnovi raziskave vzorcev vedenja in vrednot 116000 zaposlenih v podružnicah IBM po vsem svetu in identificiral pet takih vrednot: porazdelitev moči (power distance), individualizem, izogibanje negotovosti, maskulinizem in časovna usmerjenost. Hofstedejev model so kasneje posodobili in razširili v okviru projekta GLOBE in ločili med 9. dimenzijami kulture (House in dr. 2004; v Zagoršek, 2005). Nekatere Hofstedejeve dimenzije so razdelili na več konceptualno poenotenih dimenzij in hkrati pa z vsako dimenzijo merili obstoječe stanje kot navade in želene stanje kot vrednote. L. 2005 pa je Hofstedejevo raziskavo replicirala še Jazbec (v Zagoršek, 2005) na vzorcu 563 strokovnjakov in poslovnežev, ki so se udeležili strokovnih seminarjev na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Individualizem – kolektivizem je najbolj raziskana in najvplivnejša dimenzija kulture. Pomeni stopnjo do katere dajejo ljudje prednost individualizmu pred skupnostjo. V kolektivističnih družbah prevladuje močna pripadnost skupini, le-te tudi sprejemajo pomembne odločitve. Plačilo temelji na dosežkih skupine, zaposleni razumejo, da so njihove naloge medsebojno prepletene z nalogami drugih zaposlenih in da so odvisni drug od drugega. Zaposleni razvijejo dolgoročneje odnose s podjetjem. V individualističnih državah pa se zaposleni počutijo bolj neodvisni od podjetja, odnosi so kratkoročnejši. Spodbuja se medsebojno tekmovanje, svoboda in kreativnost posameznika. Pomembne odločitve sprejemajo posamezniki in ne skupine, zato je tudi odgovornost za (ne) uspeh njihova. Porazdelitev moči pomeni tisto stopnjo neenakosti med ljudmi, ki jo populacija te dežele sprejema kot »normalno«. V egalitarnih družbah ni velikih razlik v moči med različnimi ravnmi v podjetju. Moč izvira bolj iz lastnosti posameznika, iz njegovih znanj in sposobnosti in manj iz njegovega položaja in statusa. V hierarhičnih družbah pa je moč skoncentrirana v vrhnjih slojih podjetja. Izogibanje negotovosti odraža preferenco ljudi določene kulture k strukturiranim situacijam in izogibanju nestrukturiranim, nepreglednim in negotovim okoliščinam in aktivnostim. Posamezniki v državah z visoko stopnjo izogibanja negotovosti so usmerjeni k redu, zakonom, principom, pravilom, disciplini, rutini, zaposleni pa so nenaklonjeni spremembam in tveganju. V državah z nizko stopnjo

izogibanja negotovosti pa ljudje niso naklonjeni urejenosti in redu, raje kršijo pravila in postopke. Napake razumejo kot priložnost za učenje, zato hitreje vstopajo v tvegane projekte. Odnosi so bolj nestrukturirani in bolj neformalni. Organizacije v družbah z nizko stopnjo izogibanja negotovosti so bolj uspešne na področju inoviranja in razvijanja novih izdelkov, rešitev, pristopov. Moškost – ženstvenost je stopnja prevlade tipično moških vrednot, kot so dosežki, uspeh, delo, v nasprotju s tipično ženskimi vrednotami (sodelovanje, dobri odnosi). V projektu GLOBE so dimenzijo razdelili na tri dele: enakopravnost spolov, asertivnost in humanost. Časovna usmerjenost kot 5. dimenzija pa odraža pomen preteklosti, sedanjosti in prihodnosti v določeni kulturi. Gre za stopnjo do katere so se ljudje pripravljene odreči kratkoročnim užitek v korist dolgoročnejših (Hofstede, 2001; v Zagoršek) oz. stopnja do katere ljudje vlagajo, verjamejo in planirajo za prihodnost (GLOBE, 2004). Nonaka in Takeuchi (1995; v Moldoveanu, 2002) sta primerjala proces nastajanja znanja tako v japonskih podjetjih, kot tudi zahodnem načinu razmišljanja. Ugotovila sta, da je v japonski kulturi večji poudarek na kolektivnem prizadevanju, uporabi metafor, ki spodbudijo razmišljanje in usmerjenosti k izmenjavi nekodiranega znanja v neformalnih socialnih situacijah v nasprotju z zahodno kulturo, kjer prevladuje večji poudarek na individualnem delu, prenosu eksplicitnega znanja (dokumenti, priročniki) in na konciznem, zavestnem oblikovanju novih idej in misli. Nastajanje znanja je v vzhodni kulturi veliko bolj rezultat skupinskega prizadevanja, v združenih državah pa izid dela posameznikov. Hampden – Turner in Trompenaars (1997; v Moldoveanu, 2002) omenjata pomen komplementarnosti in dialektičnega sintetiziranja v azijskem prostoru, kjer pristop k razumevanju situacij presega zahodno usmerjenost na »ali/ali«, v sintezo različnih stališč, ki kombinirajo, integrirajo in sintetizirajo različne poglede. Podobna razlika med kulturama nastaja tudi v izmenjavi znanja: v vzhodni kulturi izmenjujejo znanje v neformalnih socialnih srečanjih, kar odraža fleksibilnejše meje med socialnim in delovnim področjem v vzhodni (korejski) kulturi. To je hkrati dober način za ohranjanje znanja v določeni skupini, saj znanje postane del vsake osebe v skupini. Znanje tako ni neka abstraktna, od posameznikov ločena entiteta, ki se ohrani le, če se oblikujejo posebni sistemi skladiščenja in hranjenja znanja in informacij. V vzhodni kulturi kažejo posamezniki težnjo, da se oprejo in uporabijo znanje, ki je na razpolago znotraj določenega socialnega omrežja, za razliko od zahodne (ameriške) kulture, ki je veliko bolj usmerjena k iskanju zunanjih virov znanja.

Čas je naslednji dejavnik na katerega imajo različne nacionalne kulture različen pogled. Vzhodna kultura temelji bolj na dolgoročni orientaciji kot npr. ameriška.

Organizacijsko kulturo predstavljajo globoko zasidrane, pogostokrat nezavedne vrednote, norme in stališča, ki jih imajo zaposleni v organizaciji in ki usmerjajo njihovo vedenje. Jedro kulture naj bi po mnenju Hofstedeja predstavljale vrednote (Bontis, 2002). Vrednote so v osnovi informacijski sistem, ki nam, če ga razumemo, pove kaj žene ljudi in organizacijo, da bi postala v svojih rezultatih izjemna (Bontis, 2002). Vrednote so definirane kot vzorci vedenja in organiziranosti, ki jih je sprejela skupina (podjetje, družba ali tim) kot način reševanja problemov (Ahmed, 1998:32). Ta stališča in predpostavke se oblikujejo in ohranjajo s stalno interakcijo med zaposlenimi in predstavljajo ustrezen in ustaljen način, na katerega stvari opravimo, ali razumemo težave v organizaciji. Sestavni del organizacijske kulture tvorijo tako rutinske oblike vedenja, norme, prepričanja, vrednote, filozofija, pravila igre in občutja. Po Martinsu (2003) obsega dimenzija organizacijske kulture poslanstvo, vizijo, zunanje okolje, imidž organizacije, sredstva za doseganje ciljev, procese upravljanja (odločanje, oblikovanje ciljev, procesi kontrole, procesi inoviranja, komunikacija), potrebe in cilje zaposlenih,



medosebne odnose in vodenje. Organizacijska kultura omogoča skupni sistem razumevanja smisla, kar predstavlja osnovo za komunikacijo in sporazumevanje. Organizacijska kultura povzema ekspresivni značaj organizacije: le-ta se izraža preko simbolov, občutij, vedenja, artefaktov. Organizacijska kultura zapolnjuje prepad med tem, kar je formalno objavljeno in med tem, kar se dejansko dogaja (Martins in dr., 2003). Je smerokaz, ki ohranja strategijo na tiri (Martins in dr., 2000). Notranjo integracijo kot funkcijo organizacijske kulture lahko razumemo kot socializacijo novih članov organizacije, oblikovanje organizacijskih meja, občutek identitete zaposlenih in predanost organizaciji.

O močni organizacijski kulturi govorimo tedaj, ko sta prisotna tako velika moč, intenziteta odobravanja oz. neodobravanja in hkrati visoka stopnja soglašanja (Ahmed, 1998).

Pomembno je razlikovati implicitno in eksplicitno komponento kulture. Eksplicitno kulturo predstavljajo tipični vzorci vedenja ljudi ter artefakti, ki jih oblikujejo. Implicitno komponento pa predstavljajo vrednote, prepričanja in norme, ki ležijo v osnovi in določajo manifestne oblike vedenja.

Po mnenju Tushmana in O'Reillya (v Martins in dr., 2003) leži organizacijska kultura v osrčju organizacijskega inoviranja. Osnovni elementi organizacijske kulture – skupne vrednote, prepričanja in pričakovano vedenje - vplivajo na kreativnost in inovativnost na dva načina:

- posamezniki se na osnovi socializacijskih procesov v organizaciji učijo, katero vedenje in aktivnosti so sprejemljive, oblikujejo se norme, ki jih zaposleni ponotranjijo in v skladu z njimi delajo zaključke o tem, ali je inovativno vedenje način organizacijskega delovanja.
- osnovne vrednote in prepričanja se odražajo v sprejetih načinih vedenja in aktivnostih in se odražajo kot strukture, postopki, politika, praksa, kar neposredno vpliva na kreativnost na delovnem mestu. Oblikujejo se zaznave o tem, kaj je cenjeno in vredno in o tem, kako naj se na delovnem mestu vedejo.

Organizacijska kultura vpliva na stopnjo podpiranja in spodbujanja kreativnih in inovativnih pristopov. Martins (2003) je identificiral pet dejavnikov organizacijske kulture, ki imajo vpliv na inovativnost in kreativnost v smislu njihovega spodbujanja in krepitev oz. zaviranja.

**Organizacijski cilji, vizija in poslanstvo** (kot strateške karakteristike) kažejo na vrednote in prioritete organizacije in lahko spodbudijo ali zavrejo inovativnost. Vrednote kot so **fleksibilnost, svoboda in timsko sodelovanje** (kot strukturne karakteristike) spodbujajo inovativnost, na drugi strani pa vrednote kot so togost, kontrola, stabilnost in red (velikokrat povezani s hierarhičnimi strukturami) inovativnost zavirajo (Arad, 1997; v Martins in dr., 2003). Svoboda kot osrednja vrednota pri spodbujanju inovativnosti se odraža v avtonomiji, možnosti odločanja in opolnomočenju, kar pomeni, da se zaposlenim omogoča doseganje ciljev na kreativen način znotraj smernic. Literatura s področja inovativnosti velikokrat govori o strukturnih karakteristikah organizacije in po mnenju Arada (1997; v Martins in dr., 2003) sploščena struktura, avtonomija in delovni timi pozitivno korelirajo s stopnjo inovativnosti, medtem ko specializacija, formalizacija, standardizacija in centralizacija zavirajo inovativnost. Ko govori Ahmed (1998) o povezanosti organizacijske strukture in inovativnosti, navaja da inovativnost spodbuja organska in ne mehanistična struktura. Visoko participativne strukture in kultura povečujejo stopnjo inovativnosti. Ko govori o organski strukturi jo povezuje z neformalnostjo, osvobojenostjo od strogih pravil, upoštevanjem raznolikosti pogledov, neposredno osebno komunikacijo, interdisciplinarnimi timi in zmanjševanjem barier med oddelki, kreativno interakcijo, nehierarhičnostjo in dvosmernim pretokom informacij. Na drugi strani pa mehanistično strukturo povezuje s funkcijsko specializacijo in ločevanjem med oddelki, birokratizmom, hierarhijo, prekomernimi pravili in opredeljenostjo postopkov,

formalnim poročanjem, malo individualne svobode za akcije, enosmernim pretokom informacij od spodaj navzgor in direktiv od vrha navzdol. Podobno stališče zavzameta tudi Fiol in Lyles (1985; v Bierly in dr., 2002:290), ko pravita, da centralizirana in hierarhično organizirana struktura največkrat zavre procese učenja, saj otežuje prenos znanja in njegovo integracijo znotraj podjetja. Delovni timi, ki dopuščajo različnost in individualnost s katero člani dopolnjujejo drug drugega, so pomemben dejavnik v spodbujanju inovativnosti. Člani tima naj bi bili sposobni medsebojnega zaupanja, spoštovanja, razumevanja različnih perspektiv, ki jih ima vsak in načina delovanja, sprejemali naj bi različnost stališč, bili odprti za nove ideje in učinkovito komunicirali. Podobno pravi tudi Perez – Bustamante (1990), ko med dejavniki razvijanja kulture znanja navaja raznolikost in notranjo kompleksnost organizacije. Prav tako so stopnja svobode, ki jo imajo zaposleni in možnost sodelovanja pri odločanju o reševanju problemov tisti, ki določajo stopnjo opolnomočenja zaposlenih in vplivajo pozitivno na inovativnost in kreativnost v organizaciji. Najbolj inovativna podjetja poudarjajo operativno avtonomijo, strateška avtonomija pa ostaja pristojnost vrhnjega menedžmenta (Ahmed, 1998). Vrhnji menedžment opredeli končne cilje, pri tem pa zagotavlja zaposlenim svobodo pri kreativni realizaciji opredeljenih ciljev.

Naslednji dejavnik organizacijske kulture, ki spodbuja inovativnost so **podporni mehanizmi** (Martins, 2003). Študije literature kažejo, da so nagrade in razpoložljivost virov (časa, informacij, tehnologije in ustvarjalnih ljudi) mehanizmi, ki imajo to vlogo. Vedenje, ki je nagrajeno, odraža vrednote organizacije in če nagrajujemo kreativno vedenje, postane to prevladujoč, splošen način vedenja. Zaposleni morajo biti nagrajeni za sprejemanje tveganja, generiranje idej in eksperimentiranje (Martins in dr., 2003), zato je odnos vrhnjega menedžmenta do inovativnosti ključen. Zaposleni sprejmejo prioritete, ki usmerjajo njihovo vedenje glede na vrednote menedžmenta. Vsaka organizacija ima svoj neponovljiv in edinstven način upravljanja eksplicitnega in implicitnega znanja. V podjetju Ernst & Young so dodatno nagrajeni tisti zaposleni, ki namenijo veliko svojega časa temu, da drug drugemu pomagajo in bogatijo organizacijsko bazo znanja (Smith, 2001). V Bain & Company pa nagrajujejo zaposlene, ki izmenjujejo znanje z drugimi, in sicer glede na to, koliko neposredne pomoči ponudijo svojem kolegu. V Xeroxu se na neformalen način srečujejo posamezne interesne skupine iz celotne organizacije, ko opravljajo delo na skupnem projektu. Člani izmenjujejo specifično znanje ali se sestanejo zaradi skupnega interesa, vezanega na določeno aktivnost oz. proizvod (Smith, 2001). Med jedjo ali naključnimi pogovori se zaposleni pogovarjajo o svojem delu, postavljajo vprašanja, predlagajo rešitve, se smejejo napakam, razpravljajo o spremembah, ki zadevajo delo, stroje ali odnose. Pripovedujejo zgodbe in tako celotni skupini omogočajo, da spremlja in je na tekočem, o tem, kar vsakdo ve, se je naučil in tudi opravlja. Tako nastane kolektivni bazen znanja, ki presega znanje vsakega posameznika in organizacijsko dokumentacijo (Brown in Duguid, 2000; v Smith, 2001).

Smith pravi, da bi moral menedžment nagraditi in stimulirati izmenjavo skritega znanja tedaj, kadar zaposleni napišejo svoje osebne zgodbe, dokumentirajo svoje uvide, uporabljajo fotografije, risbe in diagrame, da bi s pomočjo tega rešili težje probleme in izboljšali obstoječe delovne procese.

Pomembno je poudariti pomen intrinzične in ekstrinzične nagrade oz. motivacije zaposlenih. Medtem ko inovativna podjetja poudarjajo pomen notranje motivacije posameznikov in skupin, dajejo manj inovativna podjetja poudarek zunanji nagradi. Zunanje nagrajevanje povečuje tekmovalno vedenje, kar deluje zaviralno na razvoj odnosov v podjetju, zavira odprtost in učenje, sprejemanje tveganja in znižuje interes za delo samo (Ahmed, 1998). Tudi Ruggles

(1998; v Jen – Te Yang, 2004) ter Tsai in Ghoshal (1998; v Jen - Te Yang, 2004) navajajo, da je klima, ki temelji na sodelovanju in ne na tekmovanju za prenos znanja ustrežnejša. Ena pglavitnih ovir za razvoj take klime pa je težnja ljudi, da zadržijo znanje. Pogostokrat organizacijska klima ceni individualne dosežke, tekmovalnost in hierarhijo, bolj kot kolektivne dosežke, sodelovanje in izmenjavo.

V organizacijski kulturi, ki spodbuja inovativnost je pomembno nameniti določen čas za kreativno razmišljanje in generiranje novih idej. Preobremenjenost z različnimi projekti in časovni pritiski zmanjšujejo inovativnost. Selekcija in izbira kadrov igra prav tako pomembno vlogo v spodbujanju inovativnosti, saj je poleg znanja, izkušenj, sposobnosti, osebnostnih lastnosti pomembno usmeriti pozornost na selekcijo oseb z raznolikimi ozadji, izkušnjami in znanji.

Naslednji dejavnik organizacijske kulture, ki vpliva na inovativnost je **vedenje, ki spodbuja ali zavira kreativnost zaposlenih**. Navedem jih lahko le nekaj: toleriranje napak oz. njihovo sprejemanje kot priložnosti za učenje (Brodtrick, 1997, Nystrom, 1990; v Martins in dr., 2003), orientiranost podjetja k učenju, eksperimentiranje in sprejemanje tveganja (Ahmed, 1998), tekmovalnost kot pomemben vidik organizacijske kulture (Nystrom, 1990; v Martins in dr., 2003), ustvarjanje kulture, ki podpira spremembe z odkrivanjem novih načinov dela, oblikovanja vizije in oblikovanje pozitivne naravnosti do sprememb (Arad, 1997), sprejemanje konfliktov in njihovo konstruktivno reševanje (Judge in dr., 1997; Robbins, 1997; v Martins in dr., 2003). Oblikovanje kulture, ki podpira kreativnost in inovativnost sloni na sprejemanju različnosti idej, zaznav in načinov procesiranja informacij in treningu zaposlenih v zmožnosti učinkovite konfrontacije in reševanja konfliktov.

Zadnji dejavnik, ki po Martinsu vpliva na inovativnost v organizaciji je **komunikacija**, ki naj bi bila odprta in transparentna ter bazirala na zaupanju in odprtosti različnih pogledov, kar omogoča oblikovanje nove perspektive in s tem inovativnosti. Visoka stopnja zaupanja, odprtosti in doživete čustvene varnosti je pogoj, da lahko zaposleni odprto spregovorijo o svojih idejah. Tudi von Krogh (v Martins in dr, 2003) poudarja, da so organizacije, kjer nastaja in se oblikuje novo znanje, negujoče, pozorne, pripravljene ponuditi pomoč, sprejemljive za napake in usmerjene k vzajemnosti oz. recipročnosti. To omogoča razvoj kulture, kjer imajo zaupanje, empatija in nudenje pomoči, pomembno mesto. Pomen zaupanja je bil v preteklosti navzoč predvsem v neakademski literaturi, v zadnjih letih pa je postal osrednji fenomen akademske pozornosti in zanimanja.

Judge in sodelavci (1997; v Ahmed, 1998) so v svoji študiji ugotavljanja povezanosti kulture in klime med inovativnimi in manj inovativnimi podjetji prišli do zaključka, da je pglaviten dejavnik, ki razlikuje bolj inovativna od manj inovativnih podjetij sposobnost menedžmenta, da oblikujejo občutek skupnosti na delovnem mestu. Bolj inovativna podjetja se vedejo kot usmerjene skupnosti, medtem ko so manj inovativna podjetja podobna tradicionalnim birokratskim oddelkom.

Ahmed (1998) navaja, da visoko inovativna podjetja namenjajo pozornost tako tehničnim kot tudi socialnim dejavnikom organizacije. Ne spodbujajo le tehnične usposobljenosti, kompetenc in znanja zaposlenih, temveč prav tako spodbujajo občutek skupnosti in povezanosti. Manj inovativna podjetja se močneje ukvarjajo z eksplicitnimi, prodornimi, individualnimi cilji ter težijo k oblikovanju pogojev neodvisnosti, medtem ko bolj inovativna podjetja ustvarjajo pogoje kooperacije.

Scheider (1996; v Ahmed, 1998) je definiral štiri dimenzije organizacijske klime:

- **narava medosebnih odnosov** (zaupanje, recipročnost, sodelovanje, opora, doživljanje vrednosti in veljave).
- **stopnja hierarhije** (participacija, sodelovanje pri odločanju, **stopnja centralnosti**, individualen pristop, timsko delo)
- **značilnosti dela** (delo kot izziv, stopnja enoličnosti in monotonije, ozko definirani postopki, rutinski pristop, fleksibilnost, stopnja prenosa odgovornosti, opolnomočenje...)
- **opora in nagrajevanje** (katero vedenje je cenjeno in nagrajeno, katere aktivnosti so podprte).

Organizacijska kultura je v določenem smislu odsev klime, vendar deluje na globljem nivoju. Medtem ko klimo zaznamo v vsakdanji praksi in organizacijski politiki, obstaja organizacijska kultura v kognitivnih shemah, ki usmerjajo vedenje in akcije, ki se sprožijo ob zunanjih dražljajih (Ahmed, 1998).

V poskusu oblikovanja organizacijske kulture, ki podpira kreativnost in inovativnost se je razvil holističen pristop, ki sloni na odprtem sistemskem pristopu. Le - ta se usmerja na interakcijo, medsebojno odvisnost in medsebojno povezanost različnih podsistemov in dejavnikov organizacijske kulture v organizaciji.

### 2.3.1.1. KRATEK PREGLED KULTURNEGA PROFILA SLOVENIJE

Povzeti želim analizo značilnosti slovenske kulture, ki ga Zagoršek (2005) v svojem članku gradi na ugotovitvah, izhajajočih iz dveh največjih svetovnih raziskav nacionalne kulture (Hofstede, 1980 in GLOBE, 2004), ki so zajele tudi Slovenijo in nedavne raziskave, ki so jo izvedli na Ekonomski fakulteti v Ljubljani (Jazbec in dr., 2005; v Zagoršek, 2005).

Na dimenziji **individualizem - kolektivizem** so rezultati različnih raziskav, dobljenih za Slovenijo, zelo nasprotujoči. Po originalni raziskavi, ki jo je izvedel Hofstede, sodi Slovenija med razmeroma kolektivistične države, po novejši raziskavi (Jazbec, 2005; v Zagoršek) pa je Slovenija izrazito individualistična. Rezultati raziskave GLOBE kažejo, da so Slovenci rahlo individualistični na ravni družbe in zmerno kolektivistični na ravni družine (Zagoršek, 2005), na obeh ravneh pa si želijo več individualizma. Empirične raziskave torej kažejo, da se Slovenci iz kolektivistične družbe pospešeno premikamo v individualistično, glede na izražene vrednote pa se bo trend naraščajočega individualizma še nadaljeval.

Tudi pri dimenziji **porazdelitve moči** prihaja do razhajanj med ugotovitvami različnih raziskav. Po Hofstedeju (1980) sodi Slovenija med države z dokaj neenakomerno porazdelitvijo moči, podobno pokažejo tudi rezultati raziskave GLOBE, in sicer da v slovenski družbi trenutno prevladuje hierarhičnost v odnosih, novejše raziskave (Jazbec, 2005; v Zagoršek, 2005) pa kažejo na precejšnjo egalitarnost in majhno razliko v moči.

Po raziskavi Hofstedeja (1980) sodi Slovenija med države z visoko stopnjo izogibanja negotovosti, podobno ugotavlja tudi Jazbec (2005; v Zagoršek, 2005); Slovenci naj bi bili »ziheraši, vzgoja pa usmerjena k ubogljivosti, poslušnosti, pridnosti in izogibanju napakam.

Pri dimenziji **moškost – ženskost**, ki ugotavlja tipično moške oz. tipično ženske vrednote družbe, in so jo v projektu GLOBE (2004) razdelili na tri dimenzije (enakopravnost spolov, asertivnost in humanost), prideta tako Hofstede (1980; v Zagoršek) kot Jazbec (2005; v Zagoršek) do identičnih rezultatov. Med Slovenci naj bi prevladovala ženske vrednote, kot npr.

usmerjenost v dobre odnose, sodelovanje ter splošno kakovost življenja. Smo nekoliko manj asertivni od povprečja, agresivnost je doživeta kot negativna lastnost. Na dimenziji humanosti (GLOBE, 2004) pa smo Slovenci uvrščeni razmeroma nizko, kar pomeni, da samointeres prevladuje nad altruizmom, moč in materialne dobrine pa so bolj pomembne kot pristen stik in povezanost s človekom. Čeprav vrednote na tej dimenziji kažejo, da si želimo biti bolj humani, pa je ta stopnja v primerjavi z ostalimi državami še vedno zelo nizka (uvrščamo se v 20. percentil).

Usmerjenost v prihodnost definira GLOBE kot stopnjo do katere ljudje verjamejo, planirajo in vlagajo za prihodnost, Slovenija pa naj bi bila kot država šibko usmerjena v prihodnost. Tudi Jazbec (2005; v Zagoršek, 2005) ugotavlja, da je Slovenija po tej dimenziji razmeroma kratkoročno usmerjena družba.

#### ***2.4. POMEN VODENJA V ORGANIZACIJAH, USMERJENIH V UPRAVLJANJE ZNANJA***

Organizacije, ki se zavedajo pomena nastajanja in prenosa novega znanja, vedo da klasična organizacijska struktura, ki temelji na hierarhiji, kontroli in moči, ne vodi do sproščanja skritih rezerv in moči s katerimi zaposleni razpolagajo in ne stimulira nastajanja novih inovativnih idej in pogledov. V tradicionalnem birokratskem sistemu poteka procesiranje informacij z vrha navzdol. Velik poudarek je usmerjen h karizmatičnemu vodji. Vrhnji menedžment oblikuje temeljne poslovne koncepte in jih nato, v obliki ciljev, prenaša navzdol v hierarhičnem modelu, kjer naj bi jih podrejeni realizirali. Informacije, ki jih procesirajo hierarhično nižji nivoji v strukturi imajo manjši pomen za oblikovanje znanja v organizaciji. Informacije, ki jih oblikuje vrhnji menedžment imajo en sam namen - implementacijo in so tako le orodje in ne proizvod. Ta model temelji na posamezniku kot neodvisnemu in ločenemu akterju v procesu oblikovanja znanja.

Sodobnejši model, ki povezuje vse tri nivoje (vrhnji, srednji in nižji nivo), pa opredeljuje vse člane kot pomembne akterje, ki se med seboj povezujejo tako vertikalno kot horizontalno. »Middle - up - down« model razume oblikovanje novega znanja kot široko zastavljeni cilj, ki se uresničuje v kooperativnem povezovanju tako nižjega kot srednjega in vrhnjega menedžmenta. Noben oddelek ali skupna ne prevzema izključne odgovornosti v procesu nastajanja znanja. Seveda pa tudi v takšni organiziranosti obstaja diferenciacija med vlogami in odgovornostmi: vrhnji menedžment zagotavlja vizijo in smer ter roke, v katerih naj bi vizijo dosegli, artikulira »sanje« podjetja, medtem ko je nižji menedžment usmerjen bolj v realnost. Srednji menedžment je ta, ki poskuša premostiti vrzel, prepad, ki nastane med dvema različnima oblikama perspektive (Nonaka, 2002). Te vizije morajo biti odprte in ne ostro usmerjene, dostopne za različne, pogostokrat konfliktne interpretacije. Poglavitna naloga srednjega in vrhnjega menedžmenta v modelu »middle - up - down« je zmanjševanje kaotičnosti in usmerjanje proti smiselnemu oblikovanju znanja. To je mogoče z zagotavljanjem konceptualnega okvira, ki pomaga osmisliti lastne izkušnje podrejenih. Ta pristop določa tudi novo vlogo vrhnjemu menedžmentu in vodjem, ki jo je mogoče razumeti kot vlogo katalizatorjev. Vrhnji menedžment usmerja, zagotavlja polje interakcij, vrši izbor udeležencev v tem polju, oblikuje vodila in roke za projekte in podpira inovativni proces. Vrhnji menedžment daje izraz organizacijski prihodnosti in oblikuje metafore, simbole in koncepte, ki usmerjajo aktivnosti, povezane z oblikovanjem znanja (Nonaka, 2002). Vrhnji menedžment

daje usmeritve tudi z oblikovanjem standardov za določanje vrednosti znanja, ki ga zaposleni razvijajo.

Srednji menedžment je s svojo strateško pozicijo na presečišču vertikalnega in horizontalnega toka informacij ta, ki oblikuje, neguje in skrbi za takšno okolje, ki stimulira nastajanje novega znanja (Umamoto, 2002). Naloga vrhnjega menedžmenta je, da ustvarja in širi vizijo znanja znotraj in izven podjetja, tako da:

- določa, katero vrsto znanja naj bi podjetje ustvarilo na posameznem področju
- oblikuje sistem vrednotenja kvalitete oblikovanega znanja
- daje temeljno usmeritev procesu nastajanja znanja
- spodbuja spontano pripadnost udeležencev v procesu
- določa, kako se bo podjetje in njegova baza znanja razvijala dolgoročneje.

Menedžment organizacij, ki so usmerjene v ustvarjanje novega znanja, mora zagotoviti pogoje, ki to omogočajo. Zato mora (v von Krogh in Grand, 2002):

**1. Oblikovati vizijo ustvarjanja znanja, ki je skladna s stopnjo sprememb v industriji.**

Vizija znanja vključuje področje izkušenj in nove tehnologije, ki jih mora organizacija razviti ter njihov odnos do obstoječih aktivnosti.

**2. Omogočiti pridobivanje novih izkušenj med člani organizacije.**

Ker je izvor novega znanja izkušnja, mora menedžment članom organizacije zagotavljati možnost novih izkušenj. Shema nagrajevanja mora motivirati zaposlene, da se spoprimejo z novimi izzivi in nalogami. Programi rotacije morajo zagotoviti zaposlenim stik in izkušnje z različnimi oddelki v organizaciji.

**3. strukturirati odnose med člani organizacije.**

Ker znanje nastaja v odnosu, je pomembno, da menedžerji strukturirajo odnose: formalne hierarhične odnose, odnose prek komunikacijske in informacijske tehnologije in odnose med istimi ravnmi zaposlenih, ki vključujejo področje interesov, znanja in skupnih nalog.

**4. spreminjati kvaliteto odnosov.**

To pogostokrat označujemo kot organizacijski razvoj. Odnosi naj bi prevzeli novo kvaliteto, kar vodi do novih oblik vedenja in posledično do ustvarjanja novega znanja. Pri spremembah mislimo na manjše reorganizacije dela, spremembe načina, na katerega ljudje delajo skupaj, mentorske programe in programe treninga, nagrajevanje in spodbujanje vedenja, s katerim zaposleni izkazujejo skrb za druge....

Centralna ideja moje naloge, pomen medosebnosti in vzajemnosti, pa čedalje bolj prehaja v bodoči koncept vodenja. V dosedanem pojmovanju ideje vodenja, je prisotna stalna tendenca k temu, da se poveča enakost med voditeljem in zaposlenimi, kar pomeni oženje prepada med vlogo in močjo vodje in ostalih. Že danes pa obstajajo določeni indikatorji, ki nakazujejo, da ideja in praksa vodenja doživlja nov preobrat. Čeprav nova oblika še ni prepoznavna, naj bi se razlike med vodjo in nasledniki povsem izbrisale, vodenje pa naj bi postalo proces recipročnih akcij. Ljudje, ki bodo delali skupaj, naj bi, ne glede na vlogo in avtoriteto, ki jo bodo imeli, stopali v odnose stalnih, vzajemnih izmenjav pri odločanju o smislu, ustreznih usmeritvah, vizijah, prilagoditvah na spremembe v vsem, kar je trenutno domena individualnega vodje. Pri nekdanjem razumevanju procesa vodenja pomeni ideja dominiranja in moči nad drugimi omejitev v možnosti resničnega motiviranja zaposlenih. Podrejeni izpolnjujejo navodila pogostokrat le zato, da se izognejo kazni ali posledicam. Predanost skupnemu cilju, ki vključuje tudi lasten cilj, pomeni priznanje pomena intrinzične motivacije. Ker postaja v globaliziranem svetu različnih kultur in različnih pogledov na dogajanje vedno težje oblikovati

skupni cilj iz enega, poenotenega zornega kota, se je ideja vodenja razvijala v smeri integracije večje raznolikosti glasov. V preteklosti oblikovana ideja o vzajemnem prilagajanju kot metodi za doseg koordinacije in skupne direkcije, je ustrezala manjšim skupinam tesneje integriranih ljudi. Stari pristop k vodenju je predpostavljala posameznika, ki je sposoben generirati vizijo, ki bo motivirala in zagotavljala predanost zaposlenih skupnemu cilju. Potreba po širitvi vzajemnega prilagajanja zaradi potrebe po vključevanju večjih organizacijskih enot, pa spodbuja precej drugačno idejo vodenja. Novo pojmovanje vodenja postaja veliko bolj kompleksno in zahteva pristop, ki sprejema raznolikost v skupinah in med njimi. Če želimo, da je strategija organizacije učinkovita, morajo biti zaposleni na vseh ravneh in v vseh vlogah vključeni v razvoj te strategije. Vse bolj se pričakuje razvoj, ki bo temeljil na udeležbi vseh. Ronald Heifetz (1994; v Drath, 1998) opisuje vodenje kot proces adaptacij, kjer morajo biti zaposleni sposobni raziskovanja in redefiniranja njihovih osnovnih stališč, pogledov in konceptov. Karl Weick (1995; v Drath, 1998) pa poudarja pomen procesa osmišljanja pri oblikovanju organizacijskih akcij, proces, ki zahteva medsebojno povezovanje pri delu in vzajemne interpretacije dogodkov. To je pomemben preobrat, celo glede na sodobnejše ideje vodenja, ki nanj še zmeraj gledajo kot na rezultat individualne iniciative in akcije. Nova ideja pa pravi, da se vodenje začne in zaključi v polju medsebojnih povezav ljudi, ki delajo skupaj. Proces vodenja prične izvirati iz dogajanja med ljudmi, ljudmi, ki recipročno ustvarjajo smisel, medtem ko delajo skupaj. Vodenje na ta način postane skupno osmišljanje (shared meaning-making) (Drath, 1998:414-15), združena interpretacija izkušenj, posebno tistih, ki odpirajo možnost multiplih interpretacij. Posamezniki, ki so prišli do ugotovitev iz različnih zornih kotov, pridejo skozi proces skupnega osmišljanja do dogovorjenega pogleda na celoten problem.

**Vloga vodje pa postane v novih pogojih vse bolj definirana z razumevanjem tega, kar se dogaja med ljudmi. Učinkovitost vodenja postaja funkcija vitalnosti procesa samega, določena z vitalnostjo interakcij med ljudmi in z obsegom, v katerem so ljudje pripravljene sprejeti odgovornost za te interakcije ter za to, da jih negujejo in izboljšujejo** (Drath, 1998:418-19). Posamezniki naj bi se razvili v odgovorne, aktivne osebe znotraj konteksta medsebojne soodvisnosti.

Goleman (1995; v Mason, 1999) je odkril, da je za izjemne vodje značilna visoka stopnja emocionalne inteligence, lastnosti, ki vključuje samozavedanje, samoregulacijo, motivacijo, empatijo in socialne veščine. Emocionalno inteligenco definira kot sposobnost za prepoznavanje tako lastnih kot tudi čustev drugih, sposobnost samomotiviranja in sposobnost reguliranja emocij tako pri samem sebi kot v odnosih, ki jih imamo z drugimi (v Grossman, 2000). Robbins (1997; v Mason, 1999) avtor različnih knjig s področja organizacijskega vodenja, opredeljuje dobrega voditelja na osnovi osnovnih lastnosti, ki jih vsakdo pričakuje od vodje in motivacijskih dejavnikov, ki določajo voditeljevo izjemnost. Kot te opisuje naslednje dejavnike:

- sposobnost komuniciranja na isti valovni dolžini kot jo ima sogovornik
- izmenjava informacij, ki jih je pridobil
- učinkovita uporaba mehanizmov povratnega informiranja (vrednotenje in nagrajevanje).

Vodje na področju upravljanja z znanjem naj bi bili sposobni razumeti in začutiti interakcijo med člani v organizaciji in z zunanjim okoljem s ciljem, da bi zagotovili spontani razvoj konteksta v katerem se bodo krepili odnosi in interakcije med člani. Zagotoviti morajo pogoje

avtonomije, kreativnega kaosa, raznolikosti razpoložljivih orodij, zaupanja, skrbi za druge, naklonjenosti in predanosti (Nonaka, Takeuchi, 1995; v Umemoto, 2002).

Vrhnji menedžment mora spremljati proces ustvarjanja znanja na podjetniški ravni in preverjati ali je le-ta skladen z vizijo razvoja znanja.

## **2.5. RAZVOJ ZAPOSLENIH**

V tem delu moje naloge me razvoj zaposlenih ne zanima z vidika natančnega opisa različnih pristopov k razvoju zaposlenih in njihovih karier, temveč kot sestavni del strateške politike organizacij, katerih vizija temelji na inovativnosti in oblikovanju novega znanja.

Cilj učenja je izboljšanje dosežkov zaposlenih, timov in celotne organizacije, razvijanje občutja skupnosti v organizaciji in podpore za osebni razvoj zaposlenih ter sposobnosti obvladovanja njihovega osebnega življenja (Boud in Garrick, 1999; v Jarvinen, 2001).

Razvoj zaposlenih pogostokrat razumemo kot učenje in praktični trening na področju pridobivanja novega znanja, informacij ter praktičnih veščin. Temu najbližje so v organizaciji različni treningi veščin, kjer gre za pridobivanje novega znanja in urjenja tistega vedenja, ki je potrebno, da izboljšamo obstoječo veščino ali razvijemo novo. Veščine so novo znanje, postavljeno na nivo akcije. Trening veščin ima zmeraj relativno ozek fokus na specifično področje dela in mora zagotoviti možnost za praktično izvajanje veščin in izkustveno delo. Da bi popolnoma osvojili novo veščino je potrebna praksa, izkustvo ter stalna povratna informacija o kvaliteti našega izvajanja določene aktivnosti. Da bi bil trening veščin učinkovit, mora zagotoviti tako konceptualne informacije, praktično uporabo novih informacij in izvajanje določenega vedenja ter povratno informacijo o uspešnosti izvajanja. Kadar govorimo o razvoju veščin vodij, imamo v mislih predvsem trening naslednjih veščin: motiviranje, opolnomočenje zaposlenih, kritično evalvacijo, sposobnost socialnih interakcij, kreativno mišljenje. Pred vsakim treningom naj bi organizacija opravila analizo potreb, s pomočjo katere določi in opredeli razvojne potrebe ter vrsto treninga, ki je potreben. Za takšno oceno je potrebna tako analiza organizacije, kot analiza nalog in analiza oseb (Goldstein, 1993; v McDonald - Mann, 1998). Pristopi in metode, ki se uporabljajo na področju treninga veščin so predavanja, študije primera, igre vlog, igranje vlog po modelu in simulacije.

Ob pregledu novejših literature s področja ravnanja s človekovimi sposobnostmi in razvoja njihovih resursov ter inovativnega menedžmenta in voditeljstva, sem zelo pogosto naletela na idejo o socialni izmenjavi in recipročnosti kot pomembnim motivacijskim gibalom razvoja zaposlenih.

Kontakt je tisti, ki omogoča oblikovanje in ohranjanje posameznikove predstave o samem sebi, izgradnjo lastne identitetne podobe: o tem, kaj nekdo zmora in zna, kaj so njegove prednosti in moči. Človek prepozna sebe in oblikuje samopodobo skozi očala drugih ljudi. Ali kot je rekel Laing (1969), da vsaka identiteta potrebuje drugega, v odnosu s katerim se samoidentiteta aktualizira. Odnos je ta, ki oblikuje ljudi, razlaga teorija socialnega učenja, in pomeni okvir za razumevanje, kako se ljudje učijo in oblikujejo z opazovanjem vedenja drugih in posnemanjem (Bandura, 1986).

Zelo pogosto je kooperacija, sodelovanje, naklonjenost in zaupanje tisto, kar daje osebi ustrezno zaledje in bazo za razvoj. S tega zornega kota postane stabilnost in varnost, ki jo zagotavlja kontakt tista, na kateri posameznik zmora graditi svojo pot in razvoj.



Da ustrezno oblikovani, strukturirani odnosi predstavljajo razvojno možnost za vse zaposlene, da mobilizirajo posameznikovo težnjo, da se razvija in deluje kot gonilna sila in hkrati pogoj in okoliščina, v kateri se razvoj lahko zgodi, postaja zadnje desetletje vse bolj uveljavljeno prepričanje. Kontakt v tem smislu ni več prepuščen naključju, temveč skrbno načrtovan in vključen v strategijo razvoja, njegove možnosti pa izkoriščene z jasnim namenom. Interakcija in kontakt ni več cilj prizadevanj organizacij le zato, da se doseže zadovoljitev te potrebe in s tem poveča zadovoljstvo zaposlenih, temveč postaja vse bolj orodje in sredstvo za uresničitev drugih ciljev organizacijskega sistema. Interakcija in odnos postaneta tako vključena v načrt razvoja posameznikovih potencialov, postaneta pogoj za ustrežnejše samospoznavanje, samorazumevanje in ozaveščanje lastnih vedenjskih vzorcev, stališč, vrednostnega sistema, interesov, potencialov... Ker rast in napredek delujeta kot motivacijski dejavnik in zvišujeta stopnjo zadovoljstva zaposlenih, je posameznik motiviran tudi za vse tiste oblike socialnih izmenjav, pri katerih doživlja in čuti, da mobilizirajo njegove skrite rezerve in mu pomagajo pri prodiranju na nova področja nalog in odgovornosti.

Govor je o razvojnih odnosih, odnosih, ki so centralni in bistveni v procesu učenja, saj omogočajo veliko več, kot prepoznati le naravo posameznikovih veščin, temveč dajejo vpogled v razumevanje in spoštovanje tega, kar posameznika motivira, kar je tudi bistveno pri odločanju o načrtovanju razvoja človekovih resursov.

Vsako učenje, razvoj in nova izkušnja je povezana s premikom iz območja znanega in preizkušenega, na novo in neznano področje, kar oseba pogosto izkusi kot napetost, nelagodje, frustracijo in stres. Ker pa je v sodobnem času nenehnih in velikih sprememb in inovacij prilagajanje, razvoj, kreativnost in dinamika imperativ, ki je povezan s preživetjem podjetja, je jasno, da se je v koncept vizije in strateškega razvoja podjetja, moralo vnesti tudi razmišljanje o tem, na kakšen način motivirati zaposlene za učenje, spreminjanje, osvajanje novih znanj ter spopadanje z novimi preizkušnjami, odgovornostmi in izzivi. Razvoj in spreminjanje se največkrat povezuje z bolečino, ranljivostjo, strahom, dvomi in splošno napetostjo, tako da se neprijetnim izkušnjam in občutjem, povezanih z rastjo, posameznik pogosto raje izogne. Potrebno je torej oblikovati takšne pogoje, ki osebi zagotavljajo dovolj sigurnosti, varnosti, zaupanja, da bo spreminjanje dobilo pozitiven predznak in se ne bo več povezovalo z občutki nelagodja in napetosti. Ključne okoliščine, ki pomembno vplivajo na to, kako bo posameznik k novim nalogam pristopil, kaj se bo iz njih naučil, kako bo vztrajen in kakšno stališče bo do njih zavzel, predstavljajo ravno odnosi. Odnosi in njihovi nosilci – ljudje, so torej tisti, ki motivirajo posameznika za rast in razvoj.

### 2.5.1. KLJUČNI DEJAVNIKI RAZVOJA ZAPOSLENIH

Na Centru za kreativno vodenje (Van Velsor, McCauley in Moxley, 1998) so na osnovi raziskav in izobraževalnih programov začeli bolje razumeti ključne dejavnike razvoja vodilnih. S pregledom različnih oblik razvojnih izkušenj, so prišli do zaključka, da so le-te najbolj učinkovite, kadar združujejo vse tri bistvene sestavne dele:

- **oceno**
- **nalogo kot izziv**
- **oporo**

Ocena je v procesu razvoja pomembna, ker omogoča ljudem razumeti njihov izhodiščni položaj: kaj so njihove posebne moči in sposobnosti, na katerih področjih so najbolj učinkoviti

in kaj so njihove primarne razvojne potrebe. Ocena povečuje in širi zavedanje o učinkovitosti vsakodnevnega vedenja in delovanja, zavedanje o tem, kaj ohraniti in kaj spremeniti. Z oceno pomagamo posamezniku odgovoriti na vprašanja: Kaj delam dobro? Kaj bi moral izboljšati? Kako me vidijo drugi? Kako moje vedenje vpliva na druge ljudi? Ali delam v smeri svojih ciljev? Kaj je zame pomembno? Ocena lahko prihaja iz različnih virov: s strani kolegov, vodij, prijateljev, svetovalcev, strank... Tako dobljene informacije pokažejo razkorak med trenutnimi potenciali oz. rezultati in želenim stanjem h kateremu zaposleni stremi.

Naloga kot izziv pomeni izkušnjo, kjer posameznik razvije nove oblike vedenja in delovanja, saj izzivi kot nove situacije ustvarjajo pri posamezniku določeno neravnotežje, ki ga prisili, da se premakne iz običajnega položaja udobja. Da bi bili v takih pogojih posamezniki uspešni, morajo razviti nove moči in nove kapacitete. Ljudje doživijo nalogo kot izziv tedaj, ko situacija zahteva veččine in sposobnosti, ki presegajo obstoječi repertoar, ali tedaj, ko je situacija zelo negotova in nejasna. Izkušnje, ki predstavljajo izziv so običajno nove situacije in nove naloge, težko dosegljivi cilji, šibko strukturirane naloge, konfliktne situacije (ki zahtevajo razumevanje perspektive drugih in redefiniranje lastne perspektive), ukvarjanje z neuspehi, izgubami in porazi. Naloge, ki predstavljajo izziv imajo tako namen, da motivirajo razvoj ter hkrati zagotavljajo priložnost za razvoj.

Opora je potrebna kot pomoč zaposlenim, da zmorejo obvladati in se spoprijeti z negotovostjo in težavami, ki jih razvoj vključuje ter jim tako pomaga vzdržati težo vseh novih izkušenj. Zaposlenim pomaga osvojiti občutek lastne učinkovitosti ter zaupanje, da se zmorejo učiti, rasti in se spreminjati. Pri tem, ko vidijo, kako drugi zaposleni cenijo njihova prizadevanja in težnjo k rasti in spreminjanju, dobijo še dodatno moč, da zastavljene cilje uresničijo.

## **2.5.2. RAZVOJNI ODNOSI**

McCauley in Douglas (1998) navajata različne oblike razvojnih odnosov, ki so primerne za različne faze posameznikovega razvoja in učenja. Pomemben element začetne faze vsakega učinkovitega razvojnega procesa, je ocena posameznika, ki predstavlja zbirko vseh formalnih in neformalnih informacij in podatkov o njem. V tej začetni fazi vsakega razvojnega procesa, fazi ocene, je vloga posredovalca povratne informacije ključni vidik razvojnega odnosa. Gre za kontinuirane in vsakodnevne povratne informacije, ki jih sprejema posameznik, ko se vključuje v nove razvojne naloge in odgovornosti, pomembne za doseg želenih organizacijskih ciljev. Prav tako pomembna je vloga druge, izkušene osebe, kot posvetovalca, ki da odgovore na vprašanja: kaj narediti v določeni situaciji? Kakšne bodo posledice določenih akcij? Katera izmed posameznih opcij je najboljša?

Naslednja faza oz. element vsakega razvojnega procesa je izziv, ki nastopi tedaj, ko se oseba znajde pred novimi nalogami in odgovornostmi. Poleg partnerja za dialog (sogovornika), potrebuje posameznik za obvladovanje kompleksnejših veščin in vedenja tudi model za učenje in posnemanje. Zelo pomemben dejavnik v procesu razvoja je opora (support). V podjetju nastopa širok repertoar vlog, ki predstavljajo oporo, ki jo zaposleni namenjajo drug drugemu. Ena od takih vlog je vloga svetovalca, ki nudi emocionalno oporo ob težavah v učnem procesu. Svetovalci spodbudijo zaposlene, da ti prepoznajo in raziščejo emocionalne vidike razvojne situacije: strah pred neznanim, stres, jezo, frustracijo... Zavest, da je v organizaciji nekdo, na kogar se oseba v preizkušnji lahko obrne, če to potrebuje, daje že sama po sebi zaupanje pri

prevzemanju rizikov in preizkušanju novega. Situacija, ki predstavlja zaposlenim oporo v procesu rasti in izzivov je tudi trdno povezana skupina ljudi, ki se spopadajo s podobnimi izzivi in lahko zato empatično doživljajo drug drugega.

Nekateri odnosi predstavljajo večje razvojne možnosti kot drugi, saj v sebi združujejo več različnih vlog. Vloga mentorja je razvojno močna zato, ker predpostavlja časovno daljši odnos in razvoj osebne bližine, hkrati pa združuje različne vloge v relaciji do osebe, pred katero je nov razvojni izziv: vlogo posvetovalca, svetovalca (counselor), posredovalca nalog, spodbujevalca, vlogo modela in posrednika povratnih informacij. Mentor naj bi bil nekdo, ki je odprt, sprejemajoč, ki daje oporo in pogum ter uporablja lastne izkušnje na pozitiven način. Ljudem daje moč in avtonomijo, da naloge opravijo sami ter hkrati pomaga ljudem skozi pomembna obdobja tranzicije (McCauley in dr., 1998). Vloge mentorja nikakor ne bi smela prevzeti oseba, ki ima zelo močna in utirjena stališča, prepričanja in verovanja, omejen način razmišljanja, ali oseba, ki potrebuje moč in kontrolo. Mentorstvo je prijateljstvo z namenom; predstavlja intelektualno, emocionalno in praktično oporo. Mentorstvo ni le pomoč drugim, je hkrati tudi možnost samospoznavanja in samoizpopolnjevanja. Mentorstvo je nekakšen hibrid med altruističnimi nagnjenji in interesom za lastni razvoj (McCauley in dr.).

Najpomembnejša vloga menedžmenta ni kontrolirati, temveč podpirati razvojno delo zaposlenih. Takšna opora je predpogoj za učenje in integracijo novega znanja v obliki delovnih procesov in proizvodov (Jarvinen, 2001).

#### **2.5.2.1. OBLIKOVANJE RAZVOJNIH ODNOSOV NA DELOVNEM MESTU**

Podjetje lahko poveča možnost dostopa do razvojnih odnosov ( McCauley in dr., 1998):

1) s tem da poveča moč spontanij relacij, ki se oblikujejo znotraj podjetja.

Ta strategija je usmerjena k oblikovanju večjega števila zaposlenih, ki imajo večšine, znanje in motivacijo razvijati druge na delovnem mestu.

Nekatere organizacije razumejo razvoj kadra kot skupno odgovornost znotraj organizacije, ne le odgovornost menedžmenta. Želijo, da osebe ne razume le, kako učiti podrejene, temveč tudi sodelavce na istem nivoju in nadrejen in da so večšine treninga sestavni del repertoarja večšin vseh zaposlenih.

2) s tem, da spodbuja zaposlene, da samoiniciativno iščejo in razvijajo razvojne odnose, ki jih potrebujejo. Ta strategija je usmerjena k spodbujanju ljudi, da samoiniciativno iščejo razvojne odnose, zato poskuša odpreti dostop do drugih ljudi, posebno tistih, ki lahko služijo kot pomoč in opora v razvojnem procesu. Ena od tehnik je podpora pri oblikovanju mrežnih povezav, ki povezujejo zaposlene, ki imajo podobne funkcije, ali oblikovanje forumov za zaposlene s podobnimi odgovornostmi.

3) s tem, da skrbi za oblikovanje formalnih relacij z namenom učenja in razvoja, posebno v situacijah:

- socializacije in razvoja novih menedžerjev
- usposabljanje in priprave kadra z visokimi potenciali za odgovornejše funkcije
- zadovoljevanje razvojnih potreb izvršilnih direktorjev.

Novejša stališča na področju razumevanja odnosov na delovnem mestu nasprotujejo tradicionalni hierarhični ureditvi, kjer so vodje in menedžerji tisti, ki o vsem zmeraj vedo največ in posredujejo navzdol le navodila in direktive na način, ki zatre in uniči inovativnost zaposlenih. Na mesto povelj, ukazov in navodil morajo stopiti trening, svetovanje, mentorstvo, kjer zaposleni prejmejo pomoč na poti razvoja lastnih veščin, sposobnosti in znanj, da bi s tem postali svobodnejši in odgovornejši. Lastna odgovornost nastopa kot močan motivator: vodi do sproščanja kreativne energije ter iskanja novih rešitev (Bagshaw, 1997). Podjetja poskušajo organizirati pogoje in klimo, kjer zaposleni ne bi le razmišljali kreativno, temveč bi bili svoje ideje pripravljeno izraziti v korist poslovanja podjetja. Podjetje, katerega interes je rast in ustvarjanje dobička, mora z zaposlenimi ustvariti odnose, ki temeljijo na zaupanju. Nov čas naj bi spodbujal oblikovanje skupne vizije, kjer zaposleni sodelujejo, delijo pridobljeno znanje med seboj in uporabljajo različna stališča kot izhodišče in možnost za dodatno učenje. Takšna klima je mogoča le v sredini, kjer obstajajo relacije odrasli – odrasli, česar del je zmožnost zaupljivih in iskrenih odnosov in odzivov: nagrade in priznanja ali kritike.

Ko razmišljam o razvojnih možnostih odnosa, ki nastane s tem, ko oseba stopi v kontakt ali relacijo z nosilci različnih vlog, pridem do zaključka, da je lahko resnično in dolgotrajno motivirajoč odnos tisti, ki ne predstavlja le obveščanja in kontakta v strogo strukturirani in formalizirani ter predvideni obliki, kjer gre le za izmenjavo dejstev in ugotovitev, temveč odnos, ki temelji na resnični vzajemnosti ter odkrivanju novega in pojasnjevanju. Bolj ko je odnos strukturiran in pripravljen v naprej, manj intrapsihične strukture in dinamike ter dinamike medosebnih dogajanja je sposoben razkriti, kar pa je za razvoj zaposlenih in za razumevanje procesov bistveno. Motivira torej relacija prave medosebnosti, kjer imajo sogovorniki občutek, da so pridobili nekaj zase skozi vzajemno izmenjavo in sodelovanje.

### **2.5.3. RAZVOJNI VIDIK POVRATNE INFORMACIJE**

Feed – back postaja vse bolj sestavni del zadovoljevanja višjih potreb zaposlenih – potrebe po rasti in samoizpolnitvi. Sestavni del rasti zaposlenih pa je seveda širitev spoznavanja in ozaveščanje njihovih sposobnosti, močnih plati, potreb in na drugi strani njihovih omejitev. Feed-back je pogoj za samospoznavanje in samorazumevanje ter širjenja zavesti o samem sebi in je nujen v procesu razvoja, učenja in spreminjanja zaposlenih. Je izvor nagrade in priznanja, ki jih zaposleni prejmejo ob uspešnih poskusih in dobrih rezultatih. Plačilo predstavlja le protiutež za delavčevo delo, njegove kreativnosti in predanosti pa s plačilom ni mogoče poravnati. Potrebne so drugačne oblike spodbude; motiviranost in organizacijska pripadnost zaposlenih se torej krepi s tem, da je on sam in njegovo delo prepoznano s strani drugih oseb. Povratna informacija, ki jo zaposleni prejmejo od svojih sodelavcev in vodij, je torej tesno povezana z odnosom, ki vlada med njimi.

Feed – back v kontinuirani aktivnosti ni samo enkratna ali večkratna korektivna reakcija sprejemnika na prejeta sporočila, ampak prerašča v nenehno medsebojno reagiranje, kar ima za posledico nenehno medsebojno adaptiranje članov organizacije. Feed – back omogoča nenehne adaptivne reakcije, ki imajo svoj kumulativni učinek v tem, da krepijo druga drugo ter s tem reproducirajo in vzdržujejo sistem kot celoto. Pozitivni učinki feed – backa so predvsem v tem, da se poveča točnost komuniciranja med oddajnikom in prejemnikom, da se stopnjuje zaupanje

med njima, da se pospešuje akumulacija izkustva in da se povečuje učinkovitost organizacijskih enot (Rus, 2000).

Hackman – Oldmanov model (v McAfee in dr.,1995) delovnih karakteristik trdi, da zagotavljanje naslednjih karakteristik dela: raznolikost nalog, pomembnost nalog, avtonomija pri opravljanju nalog in feed – back, vodijo do ključnih psiholoških učinkov: izkušnje doživljanja smiselnosti dela, izkušnje odgovornosti za izide in poznavanje rezultatov. To posledično zagotavlja visoko stopnjo delovne motivacije, visoko kvaliteto delovnih dosežkov, visoko delovno zadovoljstvo ter nizko stopnjo absentizma in zapuščenja delovnih mest. Medtem, ko Hackman in Oldman v svojem modelu še nista razlikovala med različnimi vrstami feed-backa, pa Early (v McAfee in dr., 1995) prične razmišljati o pomenu različnih oblik povratne informacije. Predpostavlja namreč, da informacija, ki se nanaša le na končne dosežke in rezultate neke dejavnosti (t.j. informacija o zadovoljstvu določenih standardov) nima enakovrednih učinkov, kot procesualni feed – back, ki vključuje informacije o učinkovitosti in ustreznosti uporabljenih metod. Procesni feed – back naj bi za razliko od prvega vključeval veliko večje razvojne možnosti, saj omogoča izboljševanje in razvoj učinkovitih delovnih procesov. Zaposlene spodbuja k preizkušanju in uporabi različnih metod, analiziranju njihovih učinkov in lastni odločitvi o izboru tistih, ki v največji meri zagotavljajo realizacijo organizacijskih ciljev. Zaposleni potrebujejo razumeti učinke uporabljenih metod na izide in rezultate njihovega dela, saj lahko le tako spoznajo, katero vedenje je mogoče, katero morajo spremeniti in seveda, na kakšen način ga je mogoče spremeniti. Če zaposleni dobijo informacijo le o tem, kako dobro so izpeljali neko aktivnost, ne pa informacije o tem, zakaj, se počutijo zmedene in občutijo relativno nizko stopnjo delovnega zadovoljstva (McAfee, Qwarstein, Ardan, 1995).

Eden od znanih in v praksi uveljavljenih oblik je 360° povratnih informacij, kar predstavlja kolektivno opažanje vseh, ki delajo z določeno osebo. Vključuje oceno vodje, sodelavcev, supervizorja, članov tima, notranjih in zunanjih strank in tudi samooceno. Tehnika zagotavlja ogledalo, v katerem lahko vsakdo vidi sebe na nov način iz različnih zornih kotov. Nobena od informacij ne zagotavlja večje kredibilnosti, zanesljivosti in verodostojnosti. Za mnoge ljudi pomeni priložnost videti sebe skozi očala drugih ljudi, določeno vrsto motivacije. Tehnika zagotavlja prepoznavanje močnih platí delovanja in potrebnih razvojnih področij, vseh tistih vidikov vedenja in odzivanja, ki zavirajo karierno pot, hkrati pa povečuje motivacijo za razvoj in izpopolnjevanje na teh področjih.

Medtem, ko je metoda 360° povratnih informacij oblika feed – backa v naprej predvideni, jasni, metodološko dogovorjeni in strukturirani obliki, pa seveda obstaja še vrsta drugih oblik povratnih informacij, ki jih kot odzive na rezultate dela zaposlenih, delodajalci posredujejo vsakodnevno.

V intenzivnem feed – back programu (trajanje od 5 – 6 dni) pomeni razvoj, pomoč udeležencu, da vidi in spozna lastne pomembne vzorce vedenja ter razume stališča, vrednote in motivacijske dejavnike, ki so v ozadju vedenjskih vzorcev. Klima v takem programu, kjer prihaja do relativnega samorazkrivanja, mora temeljiti na podpornem odnosu. Razlika med metodo 360° povratnih informacij in intenzivnim feed – back programom je v tem, da prvi predstavi osebo kot skupek moči in slabosti v različnih dimenzijah, ki se nanašajo na delovno situacijo, medtem ko program intenzivnega feed – backa pomaga zaposlenim razumeti ne le njihove veščine in vedenje, temveč tudi njihove potrebe, preference in vrednostno orientacijo.

Slednji program poskuša ne le zaznati neko lastnost, temveč odgovoriti na vprašanje o njenih izvorih (Guthrie in Kelly – Redford, 1998).

Individualno relacijo, prilagojeno posebnim potrebam posameznika, predstavlja »coaching«. Gre za individualno obravnavo oz. svetovanje, ki omogoča osebnostni razvoj z vpogledom v to, kako posameznikova osebnostna struktura, pretekle izkušnje, vedenjske značilnosti, vrednostni sistem, stališča in življenjski nazor, vplivajo na učinkovitost odzivanja osebe v različnih situacijah. Včasih takšen svetovalec (coach) ne naredi nič drugega, kot da osebi pomaga prepoznati in razumeti to, kar je ta na neki stopnji že vedela.

Eden od ključnih imperativov vsakega feed – backa je, da predstavlja za zaposlene novo razvojno priložnost, to pa je mogoče le tedaj, ko je informacija posredovana na način, da jo zaposleni lahko sprejme. Za feed – back je torej pomembno, da je dovolj jasen, konkreten in razumljiv na eni strani, saj ga le tako lahko zaposleni vključi v obstoječe kognitivne strukture, na drugi strani pa mora zagotavljati dovolj visoko stopnjo varnosti, da ne rodi obramb, odpora, zanikanja, frustracije ali stresa ( McAfee in dr.,1995).

Bistveno za feed – back je, da ne zapira možnosti osebi, ki ji je posredovan, da je torej ne postavi v kot, iz katerega nima izhoda in da pri tem ne zaključi komunikacije v smislu dobim-izgubiš v relaciji menedžer – zaposleni. Feed – back ne sme biti načrtan z ozkimi, enosmernimi in omejenimi pogledi na dogajanje, temveč mora obema partnerjema v komunikaciji odpirati novo perspektivo, nova spoznanja in novo razumevanje celotne situacije.

Feed – back mora biti osvobojen potrebe po moči in kontroli dogajanja. Dajanje povratnih informacij mora biti odprt, iskren in korekten proces, ki upošteva ideje, poglede in mnenja podrejenega in mu omogoča, da pojasni in razloži dogajanje. Šele dialog in izmenjava je tista, ki omogoča nov, višji nivo razumevanja dogajanja in vseh latentnih in manifestnih vzrokov zanj.

### 3. OPREDELITEV PROBLEMA

Osrednja tematika v magistrski nalogi je ugotavljanje povezanosti med različnimi oblikami komunikacije oz. v ozadju ležečimi latentnimi faktorji z inovativnostjo in usmerjenostjo podjetja v upravljanje sprememb. Povedati moram, da sem faktorsko analizo v vprašalniku navedenih oblik komunikacije »od vrha navzdol« opravila v eni od seminarskih nalog že l. 2002 in tedaj dobila 3-faktorsko strukturo, ki jo želim sedaj vključiti v nadalje analize. Natančneje bom vsebinsko opredelitev faktorjev prikazala v poglavju rezultatov, na tem mestu pa naj omenim, da sem največ pozornosti posvetila 2. dobljenemu faktorju, v ozadju katerega ležita sledeči obliki komunikacije: raziskava stališč zaposlenih in program dajanja predlogov. Dobljeni faktor predstavlja med vsemi tremi dobljenimi faktorji najvišjo stopnjo interesa vodstva za zaposlene, za njihove predloge, stališča in pobude. Zato sem predpostavila, da ta oblika komunikacije predstavlja najvišjo stopnjo participacije vseh zaposlenih in zato tudi najvišjo stopnjo recipročnosti v odnosih. Pri tej obliki komunikacije ne gre le za prenos sporočil in informacij zaposlenih vodstvu, temveč za interakcije in obojesmerne izmenjave. Zanima me tudi ali na inovativnost podjetja (organizacije) vplivajo načini, metode in pristopi k razvijanju novega znanja (karier) zaposlenih in kateri so tisti pristopi, ki najmočneje razlikujejo bolj inovativna podjetja od manj inovativnih.

Zanimalo me bo:

- ali recipročne oblike komunikacije vplivajo na usmerjenost podjetja v upravljanje sprememb in ali povečujejo stopnjo njegove inovativnosti?
- ali se določena metoda razvoja kariere oz. pristopa k učenju in razvoju znanja zaposlenih povezuje izraziteje s stopnjo inovativnosti v podjetju? Ali drugače: ali uvajajo podjetja z visoko stopnjo inovativnosti (zgornjih 90%) drugačne oblike razvoja znanja, kot to počno podjetja z nižjo stopnjo inovativnosti? Inovacija pomeni spremembo skritega, neartikuliranega, subjektivnega znanja v eksplicitno znanje (Zack, 1999; v Aranda, 2002).
- ali količina treninga (število dni v letu) vrhnjega menedžmenta vpliva na trend naraščanja vzajemnih oblik komunikacije (2-faktor). Zanima me torej, ali izobraževanje in trening vodstvenega kadra vplivajo na to, da bo vodstvo izkazovalo resničen interes za zaposlene, ugotavljalo njihova stališča in odprto sprejemalo njihove pobude in predloge in s tem uresničevalo v današnji ekonomiji, temelječi na znanju, tako popularen koncept vzajemnosti in recipročnosti.

Izhajam iz predpostavke, da je velik delež izobraževanj vrhnjega menedžmenta usmerjen ravno na področje odnosov, problem vzpostavljanja zaupanja in pripadnosti zaposlenih, dvosmerne oblike komuniciranja in na ostalo tematiko, ki se tiče upravljanja odnosov in relacij z zaposlenimi.

Zanimalo pa me bo še:

- kakšna je čista zveza med starostjo organizacije in prevlado tiste oblike komunikacije, ki temelji na vzajemnosti. Pri tem mi je seveda jasno, da sama starost organizacije nima neposrednega vpliva na vrsto komunikacije, temveč se povezanost lahko izkaže kot posledica nekaterih v ozadju delujočih spremenljivk (npr. struktura, odnosi, klima, kultura ipd ...).

## 4. DELOVNE HIPOTEZE

**H1: komunikacije (načini sporočanja zaposlenih vodstvu), ki vključujejo najvišjo stopnjo recipročnosti in vzajemnosti v odnosih, vplivajo najmočneje na stopnjo usmerjenosti podjetja v upravljanje sprememb.**

**H2: recipročne oblike komunikacije so močnejše izražene v organizacijah, ki stopnjo svoje inovativnosti opredelijo najvišje (zgornjih 10%).**

**H3: podjetja z različno stopnjo inovativnosti (tista v spodnji polovici, v zgornji polovici in v zgornjih 10%), se med seboj statistično pomembno razlikujejo v izboru metod in pristopov k razvoju karier: interakcija izkustvenih kariernih pristopov s tistimi, ki temeljijo na vzpostavljanju socialnih mrež in povezav, najmočneje vpliva na inovativnost.**

Pojasnitev:

Na področju teorij nastajanja in širitve novega znanja obstajajo različne teorije, ki izhajajo iz različnih epistemoloških predpostavk. Sama sem se pri izhodišču za mojo hipotezo postavila na stran novejše (Nonaka, Takeuchi). Po teoriji Nonake je proces ustvarjanja novega znanja (inovacij) kontinuiran spiralni proces nenehne izmenjave eksternalizacije in internalizacije, kar pomeni, da se osebne izkušnje skozi komunikacijo in izmenjavo (simboli, metaforični jezik, miti) v določeni fazi prenesejo navzven in kombinirajo z izkušnjami ostalih v novo manifestno (konceptualno, kodirano) znanje. Zaradi te dinamične povezanosti individualnega (idiosinkratskega), subjektivnega in socialnega oz. intersubjektivnega (eksternalizacija), bodo najbolj inovativna podjetja uporabljala integrirano kombinacijo praktične izkušnje in vzajemnih povezav kot najpogostejših pristopov k razvoju karier zaposlenih (kombinacija tako izkustvenih programov, kot oblikovanja socialnih mrež, odnosov in timskega dela). Ali kot navaja Hussi (2004): »Bistvo kreiranja znanja je interakcija med skritim in eksplicitnim znanjem bolj kot delovanje skritega in eksplicitnega znanja ločeno«. Te dinamične interakcije generirajo inovacije in organizacijsko znanje. Raziskava, opravljena l. 2003 (Cavusgil, Calantone in Zhao) je potrdila, da ima količina prenosa skritega (neartikuliranega) znanja pozitiven učinek na inovativno sposobnost organizacije. Zanima me torej, ali nastopa med podjetji z visoko in tistimi z nizko stopnjo inovativnosti večja in statistično pomembnejša razlika v pristopih k razvoju karier, ki temeljijo na praktičnih izkušnjah, ali je razlika večja v uporabi pristopov, ki temeljijo na socialni izmenjavi in interakciji.

**H4: količina izobraževanja vrhnjega menedžmenta statistično pomembno vpliva na prisotnost vzajemnih in recipročnih oblik komunikacije v organizaciji.**

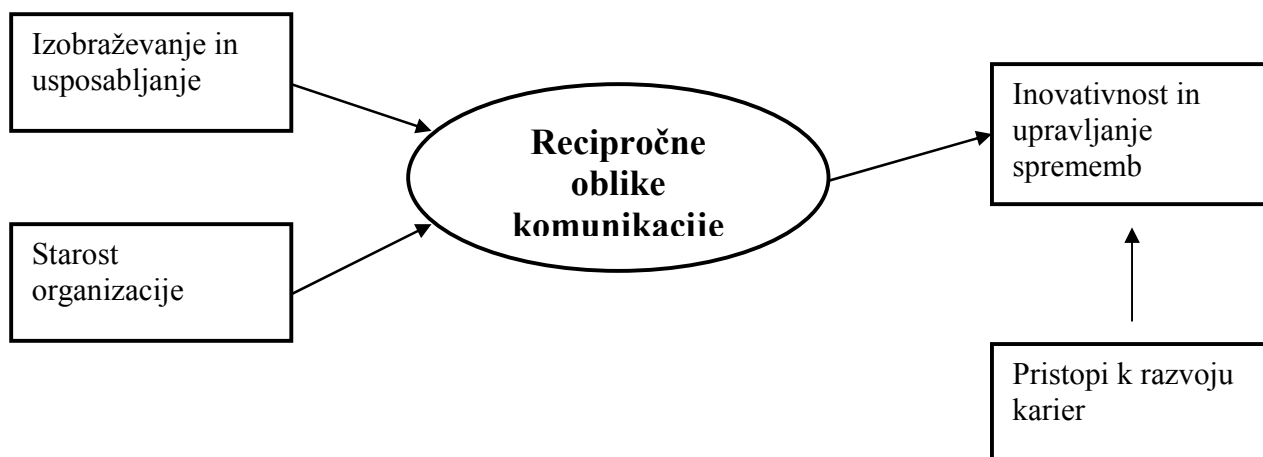
Izhajam iz predpostavke, da je velik delež izobraževanj in treningov vodstva namenjen ravno tematiki komuniciranja, vzpostavljanja relacij in soodnosnosti z zaposlenimi. Mohamed (2002) navaja, da izkazujejo oddelki, katerih zaposleni pogosteje obiskujejo strokovna srečanja, treninge, seminarje, delavnice in pri tem pridobivajo nove informacije s področja menedžmenta in inovativnosti, boljše razumevanje pomena inovacij in dosežajo boljše rezultate.



**H5: recipročne oblike komunikacije so statistično pomembno povezane s starostjo organizacije.**

Pojasnitev:

Hipoteza izvira iz predpostavke, da korenine resnične vzajemnosti in interesa vodstva do zaposlenih izvirajo v veliki meri iz izkustva pridobljenega spoznanja, (utelešeno znanje – Nonaka), iz individualne in iz kolektivne modrosti, ki je v starejših organizacijah (organizacijah s tradicijo) prisotna v višji meri kot v mlajših. Mislím, da resnično partnerstvo, soodnosnost, interes za drugega, ne more izvirati le iz razumskega dojetanja, temveč vključuje pomemben emocionalni delež. Organizacija s tradicijo ima močnejši zgodovinski in kulturni kontekst, izoblikovano vrednostno orientacijo ter po moji predpostavki ustrežnejše integrirano sfero kognicije in čustev.



Grafični prikaz hipotez

## 5. METODOLOGIJA

V prvem, metodološkem delu naloge bom predstavila rezultate statistične obdelave spremenljivk, ki sem jih izdvojila iz vprašalnika Cra-net, iz leta 2001. Odgovore na vprašanja sem dobila v obliki obsežne datoteke, kjer so bili urejeni podatki številnih podjetij iz 36. držav. Podjetja niso obsegala le evropskega prostora, temveč tudi države iz drugih kontinentov (Južna Afrika, Nova Zelandija, Japonska, Avstralija ...). Osrednja spremenljivka, ki sem jo vključila v analize, obravnava načine sporočanja oz. komunikacije »od spodaj navzgor«. Pojavlja se v 5. delu vprašalnika: »odnosi in komunikacije z zaposlenimi« in ugotavlja trend sprememb (naraščanje oz. upadanje) različnih načinov sporočanja tako vodstva zaposlenim, kot tudi različnih načinov sporočanja zaposlenih vodstvu o svojih pogledih. Oblike komunikacije z vrha navzdol, ki jih vprašalnik obravnava, se nanašajo na neposredne in posredne oblike sporočanja zaposlenim o pomembnejši problematiki (pisno, ustno, preko sindikata, elektronska pošta...), medtem ko načini sporočanja »od spodaj navzgor«, ki jih vprašalnik ocenjuje, zajemajo posredne, neposredne, individualne, skupinske oblike sporočanja ter tiste oblike, kjer se zaposleni aktivno vključujejo v načrtovanje s svojimi predlogi in stališči. Sama sem se odločila za obdelavo spremenljivke, ki obravnava trend naraščanja (oz. zmanjševanja) posameznih oblik komunikacije zaposlenih vodstvu, saj vprašalnik le v tem delu obravnava tisti obliki sporočanja, ki me najbolj zanimata: t.j. »program dajanja predlogov« in »raziskava stališč zaposlenih«.

Oblike komunikacije, ki jih vprašanje o »spremembah v načinu sporočanja zaposlenih vodstvu v zadnjih treh letih« vključuje, so sledeče:

- Neposredno najvišjemu vodstvu
- Preko neposrednih vodij
- Preko sindikata/ sveta delavcev
- Preko rednih sestankov delavcev
- Sestanki delovnih skupin
- Program dajanja predlogov
- Raziskava stališč zaposlenih

Vse spremenljivke, ki obravnavajo različne oblike komunikacije so merjene na 4 stopenjski lestvici, kjer stopnja 4 v vprašalniku označuje popolno odsotnost določene od oblik sporočanja, 3 označuje trend zmanjševanja v zadnjih treh letih, 2 ohranjanje iste ravni in 1 trend povečevanja. Spremenljivka torej ni merjena na lestvici, ki bi ugotavljala stopnjo izraženosti posamezne oblike sporočanja, temveč trend zmanjševanja, povečevanja oz. ohranjanja iste ravni. Predpostavljam, da so razmiki med posameznimi stopnjami v zaznavi ocenjevalca približno enaki (zagotovljena ekvidistančnost stopenj) in da je zato spremenljivka merjena na ordinalni lestvici. Zaradi razvidnosti rezultatov pri vključevanju spremenljivk v kasnejše analize, bom lestvico obrnila v nasprotno smer, tako da bo stopnja 1 predstavljala odsotnost in stopnja 4 trend povečevanja posamezne oblike sporočanja v preteklih treh letih.

Analizo podatkov spremenljivke, ki obravnava različne oblike sporočanja, sem opravila na Cra-netovi datoteki iz l. 2001, in sicer tako, da sem s faktorško analizo reducirala število manifestnih spremenljivk in dobila 3 prevladujoče latentne faktorje značilnih oblik

komunikacije v smeri podrejeni – vodstvo. Analizo sem opravila na celotni datoteki (vključene vse države).

V naslednjem koraku bom spremenljivko (tokrat izraženo v oblik faktorjev sporočanja) vključila v regresijsko analizo, kjer bo kot odvisna spremenljivka nastopala »usmerjenost podjetja v upravljanje sprememb«. Spremenljivka »upravljanje sprememb« je merjena na 5-stopenjski ordinalni lestvici in se nanaša na predpostavko respondentov o pomenu usposabljanja na področju upravljanja sprememb za njihovo organizacijo v prihodnjih treh letih. Odgovori so podani na 5. stopenjski lestvici, kjer stopnja 1 izraža zelo velik pomen usposabljanja na področju upravljanja sprememb, stopnja 2 precejšen pomen, stopnja 3 srednje velik pomen, stopnja 4 ne preveč velik pomen in stopnja 5 nikakršen pomen tega področja za organizacijo. Najprej bom v regresijsko enačbo vključila kot neodvisne spremenljivke vse tri dobljene faktorje kot načine sporočanja zaposlenih vodstvu, da bi ugotovila, kateri med tremi faktorji se z usmerjenostjo v upravljanje sprememb povezuje oz. vpliva na pomen usposabljanja s področja upravljanja sprememb. Nato pa bom ob ohranjeni odvisni spremenljivki v regresijski model, poleg vseh treh faktorjev sporočanja, vključila še druge spremenljivke, da bi na ta način dobila čim bolj čisto zvezo med faktorji komunikacije in upravljanjem sprememb. Hkrati bom na ta način ugotovila še ostale dejavnike, ki vplivajo na upravljanje sprememb v organizaciji. Vključila bom sledeče neodvisne spremenljivke, za katere domnevam, da imajo vpliv na usmerjenost podjetja v upravljanje sprememb:

vsi trije faktorji komunikacije, število zaposlenih (velikost organizacije), starostno strukturo (% zaposlenih nad 45 let, % zaposlenih pod 25 let), izobrazbeno strukturo (% oseb z diplomo, % oseb s podiplomsko izobrazbo, % fizičnih delavcev), % vodstvenega kadra v organizaciji, starost organizacije, sredstva, namenjena usposabljanju, količina (število dni v letu) usposabljanja vodij, nastop na globalnih oz. lokalnih trgih, status organizacije (državna oz. zasebna oz. delno državna). Večina spremenljivk je numeričnih in zato primernih za vključitev v regresijsko analizo, opisni spremenljivki (zasebna – državna, globalni – lokalni trg) pa bom dihotomizirala (da – ne spremenljivke) in jih nato vključila v regresijsko enačbo.

Statistično analizo podatkov, povezanih z upravljanjem sprememb, komunikacijo in inovativnostjo, sem izvedla na vzorcu vseh vključenih držav (datoteka Cra-net iz l. 2001), medtem ko sem metode oz. pristope k razvoju karier obravnavala le na vzorcu slovenskih podjetij, saj je v času, ko sem analizirala podatke, bila dosegljiva le datoteka slovenskih podjetij. Različne metode razvoja karier so merjene na 4 stopenjski ordinalni lestvici, kjer je zagotovljena ekvidistančnost posameznih stopenj. Metode razvoja karier, ki jih vprašalnik navaja, bom obravnavala kot indikatorje različnih pristopov in metod k učenju in razvijanju (ter prenosu) znanja zaposlenih (npr.: posebne naloge in projekti za spodbujanje učenja, programi pridobivanja izkušenj, vzpostavljanje socialnih mrež, timsko delo itd). Spremenljivka »usmerjenost podjetja v upravljanje sprememb« je merjena na 5 - stopenjski ordinalni lestvici in bo v regresijski analizi nastopala kot odvisna spremenljivka. Spremenljivke »inovativnost«, ki je merjena na 3 stopenjski lestvici, kjer razmiki med posameznimi stopnjami niso enaki, ne bom mogla vključiti v multivariatne analize, zaradi česar bom izgubila delež informacij, vključila jo bom v bivariatne (analiza variance, t-test). Inovativnost bo v omenjeni raziskavi nastopala kot indikator nastajanja novega znanja, ne le generiranja novih idej in pogledov, temveč tudi njihove aplikacije in prenosa v prakso (spremenljivka ugotavlja »čas od ideje do inovacije«), kar vključuje celoten proces: prenos surovega znanja-informacij, generiranje novih idej, širitev idej in prenos idej v prakso.

**Če povzamem še enkrat: oblike komunikacije nastopajo kot indikator dinamike odnosov med podrejenimi in nadrejenimi (in ne zgolj način prenosa informacij), inovativnost kot indikator nastajanja novega znanja in njegovega prenosa v prakso in metode razvoja kariere kot indikator oblik učenja, pridobivanja znanja in razvoja zaposlenih.**

V obravnavo bom vključila vse države, ki jih datoteka obsega, prav tako v izhodišču tudi vse organizacije (državne, privatne, globalne, lokalne...), v regresijskem modelu pa bom z vključitvijo nekaterih tovrstnih spremenljivk (starost podjetja, delež visoko izobraženih, nastop na globalnem trgu...) kot neodvisnih, uvedla kontrolo vpliva teh spremenljivk na odvisno spremenljivko.

Obdelavo podatkov bom izvedla v naslednjih korakih:

**1.)** 3 dobljene faktorje komunikacije bom vključila v regresijsko analizo kot neodvisne spremenljivke (skupaj z nekaterimi drugimi spremenljivkami: izobrazbeni nivo zaposlenih, starost organizacije, starost zaposlenih, odstotek vodij glede na celotno število zaposlenih, velikost organizacije, količina porabljenih sredstev za izobraževanja...) in ugotavljala »čisti« vpliv različnih oblik komunikacije na odvisno spremenljivko: upravljanje sprememb.

Poleg spremenljivke »upravljanje sprememb« me bo zanimala tudi povezava med inovativnostjo organizacije in različnimi faktorji komunikacije: ali se podjetja z različno stopnjo inovativnosti (vprašalnik obravnava 3 različne skupine glede na subjektivno oceno zaznane inovativnosti ocenjevalcev) razlikujejo v določeni obliki komunikacije (3-faktorska struktura). Opravila bom analizo variance, tako da bom primerjala stopnjo izraženosti posameznega faktorja komunikacije med vsemi tremi skupinami različno inovativnih podjetij (spodnja polovica, zgornja polovica, zgornjih 10%).

**2.)** Iz spiska 11. spremenljivk različnih pristopov k razvoju karier v Cra - netovi datoteki iz l. 2004, bom izbrala tiste, ki so bodisi indikatorji takih pristopov k razvoju znanja, ki temeljijo na interakciji, izmenjavi in odnosu (socialne mreže, timsko delo) bodisi pristopi, ki temeljijo na neposredni osebni izkušnji (npr. programi pridobivanja izkušenj).

Metode razvoja karier v moji nalogi ne nastopajo kot osrednja tema, ampak me zanima samo tisti pojavni aspekt, ki se povezuje z razvojem, učenjem in različnimi metodami pridobivanja znanja zaposlenih. V literaturi je namreč mogoče zaslediti idejo, da struktura organizacije (hierarhija odnosov, centralizacija, predpisana vloga) določa tudi načine pridobivanja novega znanja oz. njegovega nastajanja. Zanimalo me bo, ali se inovativna podjetja (kot izraz subjektivne ocene ocenjevalca) razlikujejo od manj inovativnih v stopnji uvajanja posamezne metode razvoja kariere. Za to bom na tem mestu opravila analizo variance, kjer bom med seboj primerjala pomembnost razlik v uporabljenih metodah med tremi skupinami podjetij: tistimi, ki sebe ocenjujejo na spodnji polovici inovativnosti, tistimi, ki inovativnost podjetja ocenjujejo v zgornji polovici in tistimi, ki uvrščajo svoje podjetje po inovativnosti v zgornjih 10% (glede na konkurenco). S tem bi vsaj deloma želela odgovoriti na vprašanje ali se najbolj inovativna podjetja bolj zatekajo k uporabi tistih pristopov k razvoju karier in znanja zaposlenih, ki temeljijo na odnosu, interakciji in izmenjavi.

**3.)** z regresijsko analizo bom ugotavljala posamičen vpliv dejavnikov kot so: starost organizacije, količina treningov in izobraževanj vodstva, število diplomantov in oseb s

podiplomsko izobrazbo, velikost organizacije na izdvojeni faktor recipročnekomunikacije (2. faktor v opravljeni faktorski analizi).

Poudariti želim, da sem v posamezne analize zajela bodisi celoten vzorec podjetij (datoteka l. 2001), ali pa sem se (zaradi dostopnosti podatkov) omejila le na slovenska podjetja (datoteka l. 2004). Posamezne analize, kjer sem se omejila zgolj na japonska podjetja, pa sem izvedla zaradi primerjave rezultatov s celotnim vzorcem (japonska podjetja so v literaturi pogostokrat navedena kot visoko inovativna in usmerjena v spremembe).

## 6. REZULTATI

Z metodo glavnih komponent vseh sedmih oblik komunikacije sem ugotovila, da imajo le prve tri komponente lastne vrednosti večje kot 1, zato sem v nadaljevanju s faktorsko analizo določila ekstrakcijo treh glavnih faktorjev.

Tabela 6.1.

### Analiza glavnih komponent

komponenta	lastne vrednosti komponent		
	skupaj	% variance	kumulativni %
1	2,211	31,582	31,582
2	1,067	15,240	46,823
3	1,002	14,311	61,133
4	,816	11,651	72,784
5	,726	10,368	83,152
6	,662	9,452	92,604
7	,518	7,396	100,000

Tabela 6.2.

Matrika regresijskih koeficientov (stopnja čiste povezanosti med faktorjem in spremenljivko – metoda glavnih komponent).

	faktorji		
	1	2	3
redni sestanki	,837	-,101	,170
preko sindikata	,271	3,645E-02	-4,72E-02
raziskava stališč zaposlenih	2,968E-02	,610	5,381E-03
programi dajanja predlogov	-2,77E-02	,496	1,023E-02
preko neposrednih vodij	-5,20E-02	-9,70E-04	,535
neposredno vodstvu	4,917E-02	1,756E-02	,486
sestanki delovnih skupin	,250	,200	,342

Uteži v tabeli 6.2. so regresijski koeficienti in predstavljajo čisti vpliv faktorjev na spremenljivke. Razvidno je, da prvi faktor zelo visoko pozitivno korelira s sporočanjem preko rednih sestankov delavcev in sporočanjem preko sindikata. Drugi faktor ima visoke uteži na spremenljivkah »raziskava stališč zaposlenih« in »program dajanja predlogov«. Tretji faktor pa visoko pozitivno korelira s sporočanjem preko neposrednih vodij in sporočanjem neposredno najvišjemu vodstvu.

Z vsebinskega vidika bi prvi faktor interpretirala kot tisti, ki pomeni predvsem kolektivizirane, neosebne oblike sporočanja (redni sestanki delavcev, sporočanje preko sindikata), v nasprotju s tretjim faktorjem, ki meri predvsem neposredne individualizirane oblike sporočanja (sporočanje neposrednim vodjem, sporočanje najvišjemu vodstvu). Vsebinsko je zelo zanimiv drugi faktor, ki pozitivno korelira z »raziskavo stališč zaposlenih« in »programom dajanja predlogov«. Vsebinsko bi ga lahko razložili kot tiste oblike komunikacije, ki temeljijo na vzajemnosti in recipročnosti in kot takšen način menedžmenta, ki v svoje strateške odločitve in planiranje vključuje tudi mnenja, predloge in povratne informacije zaposlenih. Drugi faktor pomeni tisto obliko izmenjav, kjer menedžment spodbuja participacijo zaposlenih in njihov prispevek in njihova mnenja.

Ugotoviti želim ali posamezne neodvisne spremenljivke vplivajo na usmerjenost podjetja v upravljanje sprememb.

S prvo regresijsko enačbo želim ugotoviti vpliv treh faktorjev komunikacije na odvisno spremenljivko (brez kontrole vpliva ostalih neodvisnih spremenljivk). Z drugo regresijsko analizo pa bom ugotovila posamičen vpliv vsakega od faktorjev komunikacije na »upravljanje sprememb«, pri čemer bom kontrolirala vpliv nekaterih spremenljivk, za katere domnevam, da vplivajo na odvisno spremenljivko.

V tabeli 6.3. so prikazane neodvisne spremenljivke, ki so vključene v regresijski model, njihove srednje vrednosti in standardni odkloni. Spremenljivke »globalni trg«, »privatne organizacije« in »državne organizacije« so opisne spremenljivke, ki sem jih dihotomizirala.

Tabela 6.3.

prikaz opisnih statistik vključenih neodvisnih spremenljivk

	srednje vrednosti	standardna deviacija	N
upravljanje sprememb	4,1925	,9175	1257
količina usposabljanja vodij	6,246	5,837	1257
število vseh zaposlenih	1019,01	3114,80	1257
%zaposlenih pod 25 let	15,35	16,34	1257
%zaposlenih nad 45 let	32,91	19,34	1257
% diplomantov	24,31	23,00	1257
% s podiplomsko izobrazbo	8,48	16,66	1257
% fizičnih delavcev	44,11	29,22	1257
% vodij	9,98	9,84	1257
starost organizacije	90,9570	260,5644	1257
globalni trg	,5577	,4969	1257
državna org.	,1225	,3280	1257
privatna org.	,8178	,3861	1257
mentorstvo	2,8369	1,1612	1257
1.faktor komunikacije	8,69E-02	,8446387	1257
2. faktor komunikacije	7,99E-02	,7297667	1257
3. faktor komunikacije	,1051617	,6987709	1257
% sredstev, namenjenih usposabljanju	3,049	3,696	1257

**Tabela 6.4.**

**Regresijski koeficienti: odvisna spremenljivka upravljanje sprememb**

Model	nestandardizirani koeficienti		standardizirani koeficienti	t	statist. pomembnost
	B	std. napaka	Beta		
(Konstanta)	4,152	,011		385,221	,000
Faktor 1	3,658E-02	,017	,034	2,144	,032
Faktor 2	,177	,020	,140	8,907	,000
Faktor 3	,106	,020	,083	5,203	,000

Regresijski model je statistično značilen. Kot je razvidno iz tabele 6.4. vplivajo na spremenljivko »upravljanje sprememb« vsi trije faktorji komunikacije statistično značilno ( $P < 0,05$ ). Na stopnji  $P < 0,01$  pa je prisoten le še vpliv dveh; drugega in tretjega faktorja komunikacije, pri čemer je beta regresijski koeficient za faktor 2 najvišji.

V naslednjem regresijskem modelu so vključene nove neodvisne spremenljivke, da bi s kontrolo njihovega vpliva dobila čim bolj »čisto« zvezo med faktorji komunikacije in usmerjenostjo v upravljanje sprememb. Regresijski model je statistično pomemben; vključene spremenljivke pojasnijo 10,3 % variabilnosti neodvisne spremenljivke.



Tabela 6.5.

## Regresijski koeficienti: odvisna spremenljivka "upravljanje sprememb"

Model	nestandardizirani koeficienti		standardizirani koeficienti	t	statistična pomembnost
	B	std. napaka	Beta		
1 (konstanta)	3,761	,153		24,579	,000
količina usposabljanja vodij	5,473E-03	,004	,035	1,259	,208
število vseh zaposlenih	2,344E-05	,000	,080	2,924	,004
%zaposlenih pod 25 let	-1,02E-04	,002	-,002	-,064	,949
%zaposlenih nad 45 let	2,982E-03	,001	,063	2,227	,026
% diplomantov	1,465E-03	,001	,037	1,144	,253
% s podiplomsko izobrazbo	-1,64E-03	,002	-,030	-1,023	,307
% fizičnih delavcev	-2,65E-03	,001	-,084	-2,490	,013
% vodij	3,228E-03	,003	,035	1,176	,240
starost organizacije	1,782E-05	,000	,005	,185	,853
globalni trg	1,357E-02	,052	,007	,258	,796
državna org.	3,059E-02	,124	,011	,246	,806
privatna org.	-1,12E-02	,107	-,005	-,105	,916
mentorstvo	,111	,023	,140	4,887	,000
1.faktor komunikacije	4,043E-02	,040	,037	1,012	,312
2.faktor komunikacije	,174	,046	,139	3,769	,000
3.faktor komunikacije	6,742E-02	,050	,051	1,343	,179
%sredstev namenjenih usposabljanju	-5,89E-04	,007	-,002	-,084	,933

V tabeli 6.5. so prikazani regresijski koeficienti beta, ki kažejo na stopnjo čiste zveze med posamezno neodvisno spremenljivko in konstantno spremenljivko »upravljanje sprememb«. Razvidno je tudi, katere vključene spremenljivke vplivajo statistično značilno na neodvisno spremenljivko. Med vsemi treni faktorji komunikacije ostaja v tem kompleksnejšem regresijskem modelu statistično pomemben le še vpliv 2. faktorja komunikacije, medtem ko vplivata 1. in 3. faktor statistično nepomembno. **To potrjuje hipotezo št. 1 – recipročne oblike komunikacije so tiste, ki najmočnejše vplivajo na usmerjenost podjetja v upravljanje sprememb.**

Poleg drugega faktorja komunikacije pa statistično pomembno vplivajo še spremenljivke: vloga mentorstva (pozitiven vpliv), velikost organizacije oz. število vseh zaposlenih (pozitiven vpliv), % zaposlenih nad 45 let (pozitiven vpliv) in % fizičnih delavcev (negativni vpliv). Spremenljivke kot so: sredstva namenjena usposabljanju, usposabljanje vodij (število dni v letu), % diplomantov in oseb s podiplomsko izobrazbo ne vpliva statistično pomembno na upravljanje sprememb.

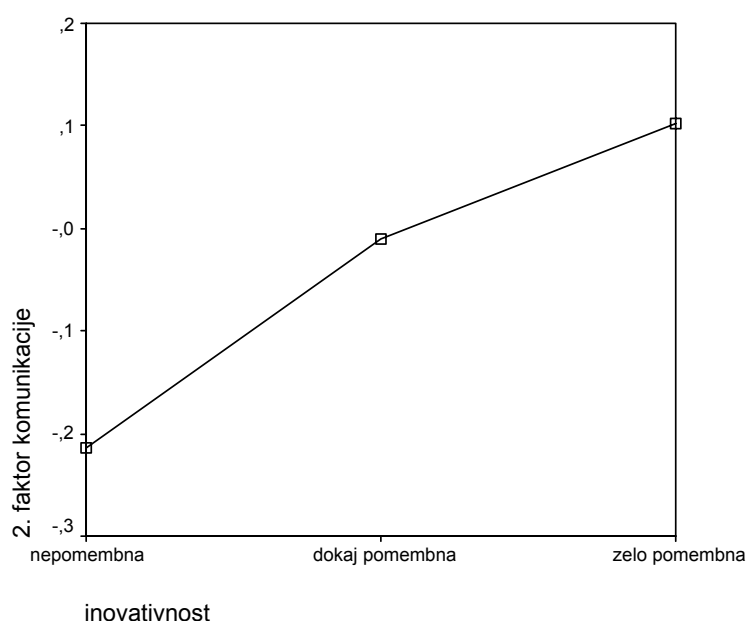
Veljavnost druge hipoteze sem ugotavljala z metodo analize variance; zanima me, ali se podjetja, kjer je inovativnost opredeljena kot zelo pomembna, pomembna ali nepomembna med seboj razlikujejo v izraženosti recipročnih oblik komunikacije (2. faktor).

Tabela 6.6.

Analiza pomembnosti razlik v inovativnosti glede na 2. faktor komunikacije

Bonferroni

(I) inovativnost	(J) inovativnost	razlika med povprečni skupin	std. napaka	statist. pomembnost
nepomembna	dokaj pomembna	-,2038406 *	3,58E-02	,000
	zelo pomembna	*	3,56E-02	,000
dokaj pomembna	nepomembna	,2038406 *	3,58E-02	,000
	zelo pomembna	-,1113343 *	1,95E-02	,000
zelo pomembna	nepomembna	,3151749 *	3,56E-02	,000
	dokaj pomembna	,1113343 *	1,95E-02	,000



Iz tabele 6.6. je razvidno, da se vse tri skupine podjetij (glede na opredeljeno stopnjo pomembnosti inovativnosti za podjetje) medsebojno statistično pomembno razlikujejo v izraženosti drugega faktorja komunikacije (recipročne oblike). Podjetja z nizko izraženostjo pomena inovativnosti imajo najnižjo stopnjo recipročnih oblik komunikacije, medtem ko imajo podjetja z najvišjo oceno pomena inovativnosti, tudi najvišjo stopnjo recipročnih oblik komunikacije.

Podobno sem ugotavljala z naslednjo analizo variance, kjer sem iz datoteke spremenljivk izbrala novo, ki prav tako ocenjuje inovativnost na 3 stopenjski lestvici: 1- spodnja polovica,

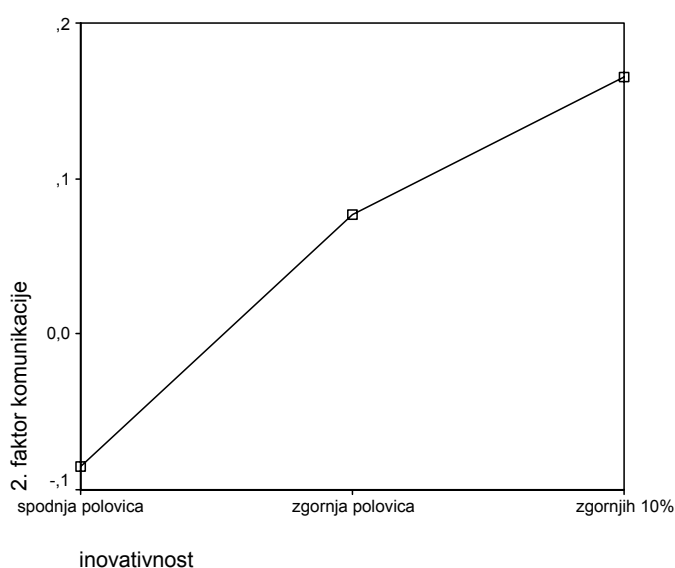
2- zgornja polovica in 3- zgornjih 10%. Ocene so subjektivna zaznava nivoja inovativnosti glede na primerjavo z drugimi podjetji v istem sektorju.

Tabela 6. 7.

**ugotavljanje pomembnosti razlik (2. faktor komunikacije) med skupinami podjetij z različno stopnjo inovativnosti**

Bonferroni

(I) inovativnost	(J) inovativnost	razlike med povprečji skupin	Std. napaka	statist. pomembnost
spodnja polovica	zgornja polovica	-,1616421	2,56E-02	,000
	zgornjih 10%	-,2505944	2,78E-02	,000
zgornja polovica	spodnja polovica	,1616421	2,56E-02	,000
	zgornjih 10%	-8,895E-02	2,29E-02	,000
zgornjih 10%	spodnja polovica	,2505944	2,78E-02	,000
	zgornja polovica	8,895E-02	2,29E-02	,000



Tudi iz tabele 6.7. je razvidno podobno; vse tri skupine se med seboj statistično pomembno razlikujejo. Najvišja stopnja recipročnih oblik komunikacije je prisotna v organizacijah, ki svojo inovativnost uvrščajo v zgornjih 10 % v primerjavi z ostalimi podjetji. Najnižja stopnja recipročnih oblik komunikacije pa je v podjetjih, ki svojo inovativnost uvrščajo v spodnjo polovico.

Da bi lahko sprejela zaključek o posebni povezanosti 2. faktorja komunikacije z inovativnostjo, je potrebno ugotoviti, ali se podjetja z različno subjektivno oceno o lastni inovativnosti med

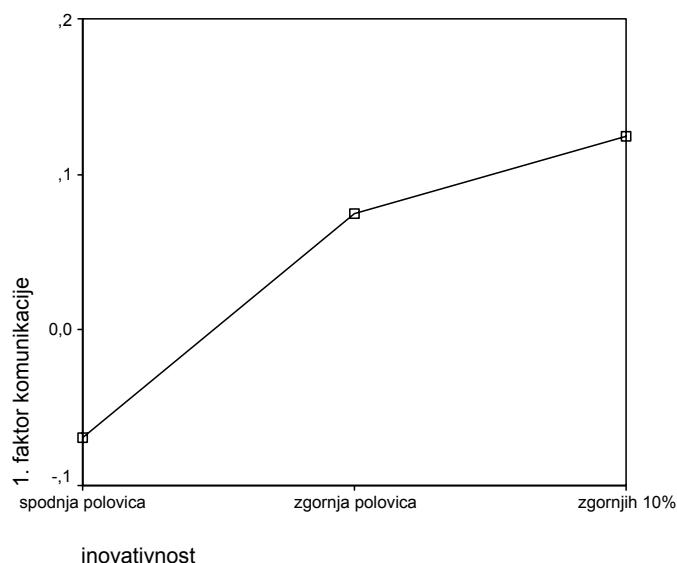
seboj razlikujejo tudi v 1. in 3. faktorju, ali pa razlika nastopa le v primeru 2. faktorja. Zato sem opravila še analizo variance za 1. in 3. faktor komunikacije.

Tabela 6.8.

**Ugotavljanje pomembnosti razlik (1.faktor komunikacije) med podjetji z različno stopnjo inovativnosti**

Games-Howell

(I) inovativnost	(J) inovativnost	razlika med povprečji skupin	std. napaka	statist. pomembnost
spodnja polovica	zgornja polovica	-,1434024 *	2,93E-02	,000
	zgornjih 10%	-,1934685 *	3,19E-02	,
zgornja polovica	spodnja polovica	,1434024 *	2,93E-02	,000
	zgornjih 10%	-5,007E-02	2,63E-02	,132
zgornjih 10%	spodnja polovica	,1934685 *	3,19E-02	,
	zgornja polovica	5,007E-02	2,63E-02	,132



Levenov test je v primeru ugotavljanja razlik med različno inovativnimi skupinami v izraženosti 1. faktorja statistično pomemben, kar pomeni, da tri skupine ne pripadajo isti osnovni populaciji, zato uporabim Games - Hovellovo metodo izračuna pomembnosti razlik med skupinami. Izkaže se, da so razlike med skupinami statistično pomembne, vendar le med skupinami, ki se nahajajo v zgornji polovici inovativnosti in spodnji polovici inovativnosti, medtem ko razlika ni pomembna v primeru, ko ugotavljamo razlike v stopnji inovativnosti med skupino, ki se nahaja v zgornji polovici inovativnosti in tisto skupino, ki je na stopnji zgornjih 10 %.

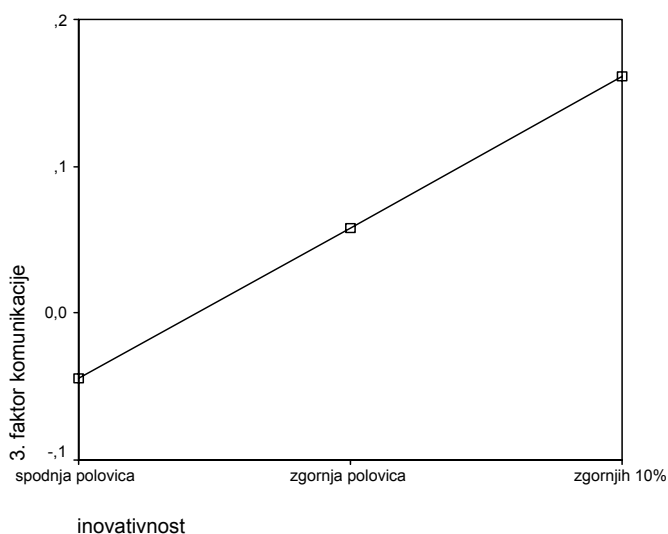
Tudi izračun pomembnosti razlik med različno inovativnimi skupinami ob upoštevanju 3. faktorja komunikacije razkrije, da se vse tri skupine statistično pomembno razlikujejo. (Games – Howellova metoda izračuna razlik med skupinami). Tudi v tem primeru so razlike statistično pomembne (tudi med skupinama, kjer je inovativnost v zgornji polovici in zgornjih 10%). 3.faktor komunikacije se nanaša na neposredne, osebne oblike sporočanja podrejenih vodstvu.

**Tabela 6.9.**

**Ugotavljanje pomembnosti razlik (3.faktor komunikacije) med podjetji z različno stopnjo inovativnosti**

Games-Howell

(I) inovativnost	(J) inovativnost	razlika med povprečni skupin	std.napaka	statist. pomembnost
spodnja polovica	zgornja polovica	-,1019852 *	2,468E-02	,000
	zgornjih 10%	-,2057096 *	2,685E-02	,
zgornja polovica	spodnja polovica	,1019852 *	2,468E-02	,000
	zgornjih 10%	-,1037244 *	2,214E-02	,000
zgornjih 10%	spodnja polovica	,2057096 *	2,685E-02	,
	zgornja polovica	,1037244 *	2,214E-02	,000



Med vsemi tremi oblikami komunikacije so razlike med različno inovativnimi skupinami največje v primeru 2. in 3. faktorja komunikacije, ki predstavljata tudi najbolj osebne in individualizirane oblike sporočanja.

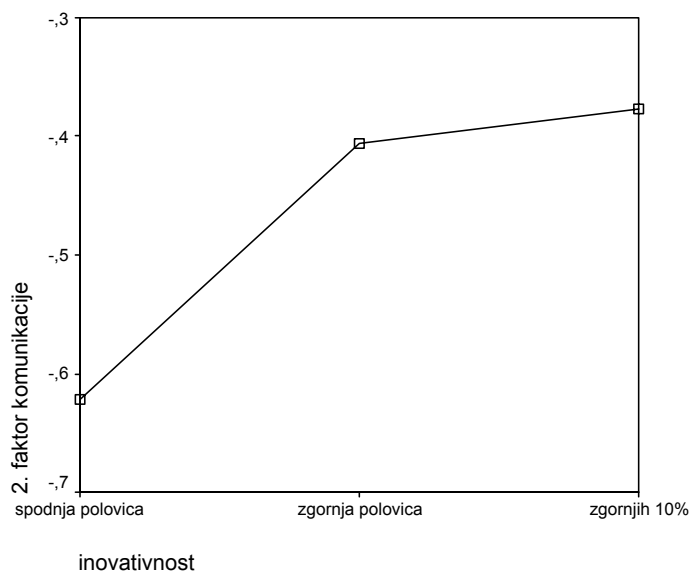
Zanimalo me je tudi, ali ugotovitve, ki sem jih dobila na osnovi statističnih analiz vseh vključenih držav, veljajo tudi za Japonsko. Državo sem izbrala, zaradi dejstva, da je ravno Japonska v literaturi pogostokrat navajana kot primer države, ki dosega visoko stopnjo inovativnosti in uspešno politiko na področju upravljanja z znanjem.

**Tabela 6.10**

**Japonska: ugotavljanje pomembnosti razlik med skupinami - 2. faktor komunikacije**

Bonferroni

(I) inovativnost	(J) inovativnost	razlika med povprečji skupin	std. napaka	statist. pomembnost
spodnja polovica	zgornja polovica	-,2157185	9,14E-02	,056
	zgornjih 10%	-,2456133 *	9,75E-02	,036
zgornja polovica	spodnja polovica	,2157185	9,14E-02	,056
	zgornjih 10%	-2,989E-02	7,68E-02	1,000
zgornjih 10%	spodnja polovica	,2456133 *	9,75E-02	,036
	zgornja polovica	2,989E-02	7,68E-02	1,000



Iz tabele 6.10. in grafa je razvidno, da 2. faktor komunikacije razlikuje na stopnji tveganja  $P < 0,05$  skupino tistih organizacij, ki opredelijo nizko stopnjo lastne inovativnosti (spodnja polovica) in tisto, ki se po stopnji inovativnosti (po lastni oceni) uvršča med zgornjih 10%, pomembno pa se razlikujeta tudi skupina na zgornji in tista na spodnji polovici inovativnosti

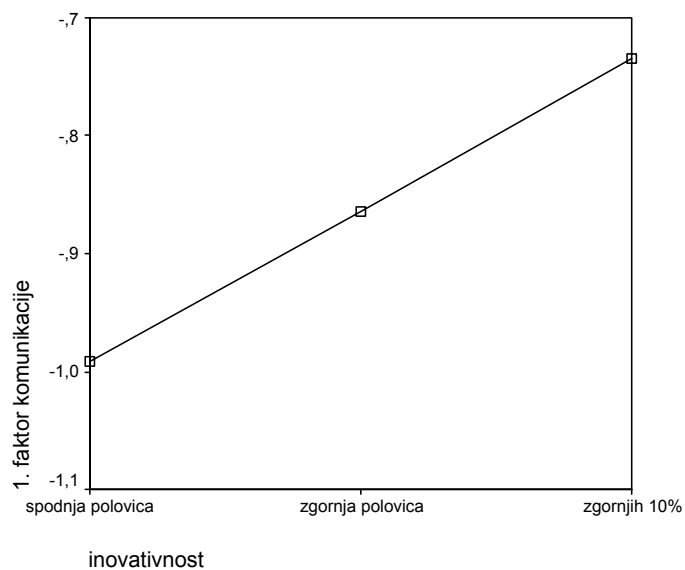
(0.056). V izraženosti 2. faktorja komunikacije pa ni zaznati razlik med skupino, ki je v zgornji polovici in tisto, ki je v območju zgornjih 10% glede na stopnjo inovativnosti.

Tabela 6.11.

Japonska: ugotavljanje pomembnosti razlik med skupinami - 1. faktor komunikacije

Games-Howell

(I) inovativnost	(J) inovativnost	razlika med povprečji skupin	std. napaka	statist. pomembnost
spodnja polovica	zgornja polovica	-,1279806	,1258091	,538
	zgornjih 10%	-,2568540	,1341390	,126
zgornja polovica	spodnja polovica	,1279806	,1258091	,538
	zgornjih 10%	-,1288734	,1057166	,458
zgornjih 10%	spodnja polovica	,2568540	,1341390	,126
	zgornja polovica	,1288734	,1057166	,458



Zanimivo je, da 1. faktor komunikacije (redni sestanki delavcev, sporočanje preko sindikata) ne razlikuje nobene od treh skupin glede na subjektivno doživeto inovativnost; podjetja z najnižjo stopnjo inovativnosti se v izraženosti te vrste komunikacije ne razlikujejo od podjetij z najvišjo stopnjo subjektivno zaznane inovativnosti. **Rezultati dobljeni na izdvojeni skupini japonskih podjetij, so vsekakor skladnejši z mojo predpostavko, da neosebne oblike komunikacije (1. faktor) ne ustvarjajo pogojev, odnosov, kulture in klime, v kateri se lahko razvijajo in uresničujejo inovativne zamisli.** Po moji oceni je ravno 1. faktor povezan

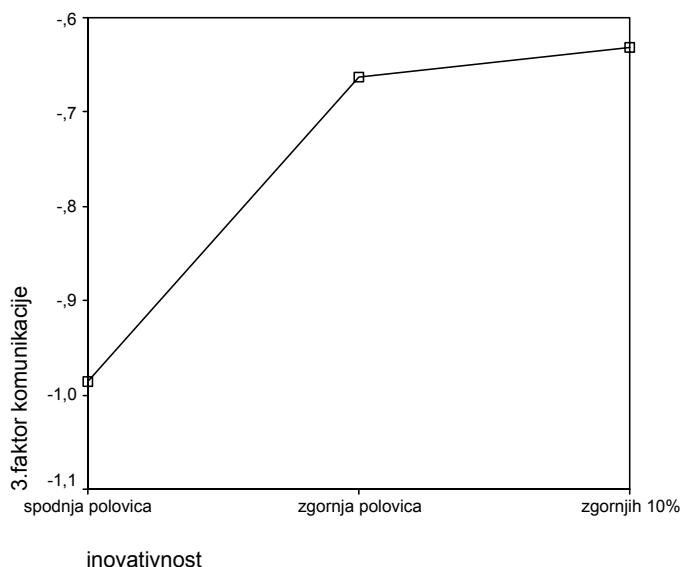
s formalnejšimi kontakti in z najnižjo stopnjo osebne izmenjave ter predstavlja med vsemi tremi dobljenimi faktorji najnižjo stopnjo interesa vodstva za potrebe zaposlenih.

Tabela 6.12.

**Japonska: ugotavljanje pomembnosti razlik med skupinami -3. faktor komunikacije**

Bonferroni

(I) inovativnost	(J) inovativnost	razlike med povprečji skupin	std. napaka	statist. pomembnost
spodnja polovica	zgornja polovica	-,3218888 *	,1002946	,004
	zgornjih 10%	-,3547667 *	,1069352	,003
zgornja polovica	spodnja polovica	,3218888 *	,1002946	,004
	zgornjih 10%	-3,288E-02	8,43E-02	1,000
zgornjih 10%	spodnja polovica	,3547667 *	,1069352	,003
	zgornja polovica	3,288E-02	8,43E-02	1,000



**3. faktor komunikacije (ki vključuje visoko mero osebne sporočanja vodstvu in s tem neposrednih kontaktov) pa razlikuje med seboj organizacije v skupini, ki pripadajo spodnji polovici in zgornji polovici inovativnosti ter skupini v spodnji polovici in zgornjih 10 % inovativnosti.** Ponovno pa se ne pokaže pomembna razlika med organizacijami, ki se uvrščajo po inovativnosti v zgornjo polovico in tistimi z inovativnostjo na stopnji zgornjih 10 %. Niti 2. niti 3. faktor komunikacije ne diferencirata tistih skupin organizacij na Japonskem, ki se glede na inovativnost nahajajo v zgornji polovici inovativnosti, od tistih organizacij, ki ocenjujejo inovativnost na ravni zgornjih 10%.



**Ali trije faktorji komunikacije razlikujejo podjetja glede na stopnjo njihove inovativnosti?**

Odgovor sem dobila že z analizo variance, preveriti ga želim še z diskriminanto analizo.

**statistična značilnost diskriminantnih funkcij**

test funkcij	hi-kvadrat	df	statist. pomembnost
1	95,466	6	,000
2	7,452	2	,024

Statistično pomembni sta obe diskriminanti funkciji; prva pojasnjuje več kot 92 % variabilnosti, druga pa skoraj 8%. Obe diskriminantni funkciji razlikujeta statistično pomembno med tremi skupinami podjetij glede na stopnjo njihove inovativnosti.

**Tabela 6.13.**

**Strukturne uteži -korelacije med diskriminantno spremenljivko in merjenimi spremenljivkami**

	funkcije	
	1	2
1.faktor komunikacije	,958 *	,204
2.faktor komunikacije	,810 *	-,415
3.faktor komunikacije	,647 *	,438

Prva diskriminantna funkcija korelira statistično pomembno z vsemi tremi faktorji komunikacije. Večja vrednost na prvi diskriminantni spremenljivki pomeni večjo vrednost na posameznem faktorju komunikacije.

**Tabela 6.14.**

**Centroidi skupin**

inovativnost	funkcije	
	1	2
spodnja polovica	-,212	-3,39E-02
zgornja polovica	3,461E-03	3,828E-02
zgornjih 10%	,146	-3,67E-02

Centroidi skupin se nanašajo na tri skupine podjetij glede na stopnjo njihove inovativnosti: tista podjetja v zgornjih 10% inovativnosti (najvišja stopnja inovativnosti) imajo 1. diskriminantno funkcijo najvišjo, tista z najnižjo stopnjo inovativnosti pa imajo diskriminantno funkcijo najnižjo. Ker 1. diskriminantna funkcija korelira statistično pomembno z vsemi tremi oblikami komunikacije, lahko zaključimo, da v skupini, ki združuje vse obravnavane države, ni diferenciacije med različnimi oblikami komunikacije – vse tri oblike komunikacije, ki sem jih izdvojila s faktorsko analizo, vplivajo v pomembni meri na stopnjo organizacijske inovativnosti. Enako je potrdila analiza variance, opravljena v populaciji vseh držav. Razlike med skupinami v vrednosti druge diskriminantne funkcije so manjše in statistično nepomembne.

Z enakim postopkom diskriminantne analize želim primerjati pomen vseh treh oblik (faktorjev) komunikacije in njihov vpliv na inovativnost še za Japonsko.

**statistična značilnost diskriminantnih funkcij - Japonska**

test funkcij	hi-kvadrat	df	statist. pomembnost
1	14,916	6	,021
2	1,612	2	,447

Kot lahko razberemo iz tabele je statistično pomembna le 1. diskriminantna funkcija.

Tabela 6.15.

## Strukturne uteži-korelacije med diskriminantnofunkcijo in merjenimi spremenljivkami

	funkcije	
	1	2
3. faktor komunikacije	,969 *	,140
2. faktor komunikacije	,724 *	,182
1. faktor komunikacije	,432	,885 *

Tabela 6.16.

## Centroidi skupin

	funkcije	
	1	2
inovativnost		
spodnja polovica	-,379	7,797E-03
zgornja polovica	7,999E-02	-6,02E-02
zgornjih 10%	,105	8,455E-02

Prva diskriminantna funkcija statistično pomembno korelira le s 2. in 3. faktorjem komunikacije, medtem ko povezanost s 1. faktorjem ni pomembna. Organizacije, ki se po lastni oceni inovativnosti uvrščajo v spodnjo polovico, imajo diskriminantno funkcijo najnižjo, najvišjo pa imajo podjetja, ki se ocenijo z najvišjo stopnjo inovativnosti. Ker v primeru opravljene analize japonskih podjetij nastopa pomembna korelacija med diskriminantno spremenljivko in zgolj 2. in 3. faktorjem komunikacije, **lahko ponovno potrdimo, da 1. faktor komunikacije ne diferencira podjetij z različno stopnjo inovativnosti.**

Veljavnost hipoteze 4 in 5 bom ugotavljala z regresijskim modelom. Ugotoviti želim ali količina izobraževanja vrhnjega menedžmenta vpliva na višjo stopnjo tistih oblik komunikacije, ki temeljijo na vzajemnosti (2. faktor) in kako starost organizacije vpliva na naraščanje vzajemnih oblik komunikacije v organizaciji. **Predpostavka je, da bolj ko se vrhnji menedžment izobražuje, bolj postaja seznanjen s pomenom odnosov med vsemi ravni v organizaciji, s pomenom zaupanja, bližine, s pomenom opolnomočenja in participacije zaposlenih. Kot sem že navedla, pa 2. faktor komunikacije pomeni tisto obliko odnosov, kjer se vodstvo aktivno zanima za zaposlene, izraža interes za njihova stališča, jim daje povratno informacijo in je odprto za njihove pobude in predloge.** Drugi faktor predstavlja torej tiste oblike odnosov, ki so skladne s sodobnim načinom razumevanja menedžmenta in upravljanja organizacijskih odnosov. Naslednja regresijska analiza bo torej odgovorila na vprašanje, ali izobraževanje in trening vodstvenega kadra prispeva k trendu naraščanja vzajemnih oblik komunikacije, kot pa sem že dokazala, so ravno te oblike komunikacije tiste, ki statistično najpomembneje vplivajo na upravljanje sprememb v organizaciji.

V tabeli so prikazane vse neodvisne spremenljivke, ki sem jih vključila v regresijsko analizo. Na ta način sem želela izključiti posreden vpliv ostalih spremenljivk in dobiti čisto zvezo med količino izobraževanja vrhnjega menedžmenta in recipročno obliko komunikacije.

**Tabela 6.17.**

**prikaz opisnih statistik neodvisnih spremenljivk**

	srednja vrednost	standardna deviacija	N
2.faktor	7,99E-02	,7297667	1257
% sredstev namenjenih usposabljanju	3,049	3,696	1257
količina usposabljanja vodij	6,246	5,837	1257
število vseh zaposlenih	1019,01	3114,80	1257
%zaposlenih pod 25 let	15,35	16,34	1257
%zaposlenih nad 45 let	32,91	19,34	1257
% diplomantov	24,31	23,00	1257
% s podiplomsko izobrazbo	8,48	16,66	1257
% fizičnih delavcev	44,11	29,22	1257
% vodij	9,98	9,84	1257
starost organizacije	90,9570	260,5644	1257
globalni trg	,5577	,4969	1257
državna org.	,1225	,3280	1257
privatna org.	,8178	,3861	1257
mentorstvo	2,8369	1,1612	1257
upravljanje sprememb	4,1925	,9175	1257

Tabela 6.18.

## vse vključene države - regresijski koeficienti, odvisna spremenljivka 2. faktor komunikacije

Model	nestandardizirani koeficienti		standardizirani koeficienti	t	statist. pomembnost
	B	std. napaka	Beta		
1 (konstanta)	-,894	,143		-6,248	,000
% sredstev namenjenih usposabljanju	2,221E-02	,005	,112	4,097	,000
količina usposabljanja vodij	5,315E-03	,003	,043	1,573	,116
število vseh zaposlenih	2,091E-05	,000	,089	3,352	,001
%zaposlenih pod 25 let	1,712E-04	,001	,004	,139	,889
%zaposlenih nad 45 let	6,588E-04	,001	,017	,630	,529
% diplomantov	-1,94E-03	,001	-,061	-1,960	,050
% s podiplomsko izobrazbo	6,545E-04	,001	,015	,527	,599
% fizičnih delavcev	5,723E-04	,001	,023	,690	,491
% vodij	-4,25E-03	,002	-,057	-1,989	,047
starost organizacije	-9,36E-05	,000	-,033	-1,257	,209
globalni trg	9,738E-02	,041	,066	2,387	,017
državna org.	-4,97E-02	,097	-,022	-,513	,608
privatna org.	-9,34E-02	,083	-,049	-1,124	,261
mentorstvo	,113	,017	,180	6,562	,000
upravljanje sprememb	,143	,022	,180	6,600	,000

Regresijski model je pomemben na stopnji 1% tveganja.

Razvidno je, da spremenljivka »količina usposabljanja vodij« (izraženo v število dni v letu) **ne vpliva statistično pomembno na odvisno spremenljivko, ki jo predstavlja 2. faktor komunikacije (vzajemne oblike komunikacije). Hipotezo H4 je zato potrebno ovreči.**

Z istim regresijskim modelom pa lahko ugotavljam tudi veljavnost hipoteze 5: povezanost vzajemnih oblik komunikacije s starostjo organizacije.

Hipoteza izvira iz predpostavke, da korenine resnične vzajemnosti in interesa vodstva do zaposlenih izvirajo v veliki meri iz izkustva pridobljenega spoznanja, (utelešeno znanje – Nonaka), iz individualne in iz kolektivne modrosti, ki je v starejših organizacijah (organizacijah s tradicijo) prisotna v višji meri kot v mlajših. Mislim, da resnično partnerstvo, soodnosnost, interes za drugega, ne more izvirati le iz razumskega dojetanja, temveč vključuje pomemben emocionalni delež. Organizacija s tradicijo ima močnejši zgodovinski in kulturni kontekst, izoblikovano vrednostno orientacijo ter po moji predpostavki ustrezneje integrirano sfero kognicije in čustev.

Moja predpostavka se v tej analizi ni potrdila, zato moram **hipotezo H5 zavreči. Starost organizacije ne vpliva na naraščanje recipročnih oblik komunikacije statistično pomembno.**

Da bi bila celotna slika popolnejša in jasnejša, sem se odločila še za primerjalno ugotavljanje povezanosti količine izobraževanja vrhnjega menedžmenta (vodij) in starosti organizacije s spremenljivkama, ki ju predstavljata 1. in 3. faktor komunikacije.

1. faktor komunikacije so tiste oblike sporočanja, ki temeljijo na neosebni, formalni in največkrat enosmerni obliki izmenjave (preko sindikata, redni sestanki delavcev). Kot sem že ugotovila, vpliva ta oblika komunikacije na spremenljivko »upravljanja sprememb« v najnižji meri.

**Tabela 6.19.**

**vse vključene države - regresijski koeficienti, odvisna spremenljivka 1. faktor komunikacije**

Model	nestandardizirani koeficienti		standardizirani koeficienti	t	statist. pomembnost
	B	std.napaka	Beta		
1 (konstanta)	-,739	,167		-4,435	,000
% sredstev namenjenih usposabljanju	2,544E-02	,006	,111	4,029	,000
količina usposabljanja vodij	-6,38E-03	,004	-,044	-1,620	,105
število vseh zaposlenih	9,900E-06	,000	,037	1,362	,173
%zaposlenih pod 25 let	-1,89E-03	,001	-,037	-1,323	,186
%zaposlenih nad 45 let	4,097E-04	,001	,009	,336	,737
% diplomantov	-4,43E-03	,001	-,121	-3,847	,000
% s podiplomsko izobrazbo	4,269E-03	,001	,084	2,947	,003
% fizičnih delavcev	2,038E-03	,001	,071	2,107	,035
% vodij	-3,98E-03	,002	-,046	-1,598	,110
starost organizacije	-3,52E-04	,000	-,109	-4,053	,000
globalni trg	8,409E-02	,048	,049	1,769	,077
državna org.	1,855E-02	,113	,007	,164	,869
privatna org.	-7,40E-02	,097	-,034	-,765	,445
mentorstvo	,117	,020	,161	5,837	,000
upravljanje sprememb	,125	,025	,136	4,952	,000

Kot je razvidno iz tabele regresijskih koeficientov (6.19) spremenljivka »količina usposabljanja vodij« ne vpliva statistično pomembno na naraščanje formalnih in neosebni oblik komunikacije. Kako pa je s starostjo organizacije? Beta koeficient je statistično pomembno negativen, kar pomeni, da je povezava pomembno negativna: trend naraščanja tovrstnih oblik komunikacije je povezan z mlajšimi organizacijami. Formalne in manj osebne oblike niso povezane s starejšimi organizacijami, nasprotno pa se formalni odnosi pojavljajo v mlajših organizacijah, kjer je tradicija njihovega delovanja krajša, kjer je kulturni kontekst šibkeje formiran in kjer se najverjetneje struktura organizacije šele oblikuje.

Ostala je še spremenljivka »3. faktor komunikacije«, ki predstavlja neposredno osebno komunikacijo vodstva zaposlenim. Gre torej za osebne stike med vodilnimi in podrejenimi. Ta oblika komunikacije se je pokazala kot tista, ki je z upravljanjem sprememb povezana v nižji meri kot 2. faktor, vendar v višji in pomembnejši kot 1. faktor, ki predstavlja neosebne, formalne oblike sporočanja. V naslednjem regresijskem modelu želim torej ugotoviti stopnjo povezanosti starosti organizacije in količine usposabljanja in treninga vodij s 3. faktorjem komunikacije.

**Tabela 6.20.**

**vse vključene države - regresijski koeficienti, odvisna spremenljivka 3. faktor komunikacije**

Model	nestandardizirani koeficienti		standardizirani koeficienti	t	statist. pomembnost
	B	std.napaka	Beta		
1 (konstanta)	-,680	,135		-5,017	,000
% sredstev namenjenih usposabljanju	2,252E-02	,005	,119	4,388	,000
količina usposabljanja vodij	5,531E-04	,003	,005	,173	,863
število vseh zaposlenih	3,168E-06	,000	,014	,536	,592
%zaposlenih pod 25 let	1,760E-03	,001	,041	1,514	,130
%zaposlenih nad 45 let	-2,20E-04	,001	-,006	-,223	,824
% diplomantov	-4,24E-03	,001	-,140	-4,529	,000
% s podiplomsko izobrazbo	2,656E-03	,001	,063	2,256	,024
% fizičnih delavcev	1,445E-04	,001	,006	,184	,854
% vodij	-3,50E-03	,002	-,049	-1,727	,084
starost organizacije	-9,50E-05	,000	-,035	-1,347	,178
globalni trg	,104	,039	,074	2,681	,007
državna org.	-7,26E-02	,092	-,034	-,792	,429
privatna org.	-,124	,079	-,069	-1,576	,115
mentorstvo	,142	,016	,237	8,713	,000
upravljanje sprememb	,109	,021	,143	5,285	,000

Iz tabele 6.20. regresijskih koeficientov je razvidno, da tako spremenljivka »starost organizacije« kot tudi »količina usposabljanja vodij« nista pomembno povezani z oblikami komunikacije, ki temeljijo na neposrednem, osebnem kontaktu z vodilnimi.

Kaj pa povezanost med ostalimi vključenimi spremenljivkami in posameznimi oblikami komunikacije?

Razvidno je, da so v vseh treh regresijskih modelih prisotne statistično pomembne povezave med »% sredstev, namenjenih usposabljanju« (pozitivna povezava), »% diplomantov« (negativna povezava) in »mentorstvom« (pozitivna povezava). Omenjene tri spremenljivke vplivajo statistično pomembno na pojav vseh treh oblik komunikacije. Medtem ko selektivno izobraževanje vodilnega kadra ne vpliva na nobeno od komunikacijskih oblik, pa sistematično

namenjanje sredstev usposabljanju vsem ravnem zaposlenih, vpliva na porast vseh treh komunikacijskih oblik. Dejavnik, ki pomembno in močno vpliva na trend naraščanja vseh treh oblik komunikacije, je tudi mentorstvo, ki je oblika razvoja zaposlenih (posebno vodilnega kadra) skozi neposredno izkušnjo v odnosu znotraj organizacije same.

Selektivno pa na trend naraščanja 2.faktorja komunikacije vpliva še število vseh zaposlenih (pozitivna povezava), nastop organizacije na globalnem trgu (pozitivna zveza) ter število (%) vodij (negativna zveza). Velikost organizacije vpliva pozitivno na vzajemne oblike komunikacije. Ta rezultat ni skladen s tradicionalnim razumevanjem birokratske organizacijske strukture, kjer so avtorji (Engel; v Rus, 2001) ugotavljali, da velikost organizacije pospešuje birokratizacijo dela: velike državne organizacije naj bi bile bolj birokratizirane, kot manjše organizacijske strukture. Predpostavljam namreč, da recipročne oblike komunikacije in interes vodstva za zaposlene, za njihova stališča in predloge nasprotujejo klasični birokratski organiziranosti, kjer se človeški dejavnik podreja tehnologiji, ali se celo povsem umakne iz organizacijskega dogajanja. Ljudje, njihovi predlogi in rešitve ter njihov način pogleda na probleme in dogajanje postanejo v sodobnem, spreminjajočem okolju, kjer delujejo današnje organizacije, pomembni. Vse večji razvoj znanosti in prevlada znanja nad tehničnimi sredstvi spremeni tudi orientacijo organizacij od optimalne uporabe strojev na optimalno uporabo znanja. To dejstvo pa vpliva na oblikovanje novih sistemov v organizacijah, sistemov, ki ne temeljijo na birokratski racionalnosti in na hierarhični avtoriteti, temveč na avtoriteti znanja (Rus, 2001). V analizi dobljeni rezultati pa pokažejo tudi, da je količina vodstvenega kadra ta, ki zavira trend vzajemnih in recipročnih odnosov med različnimi ravnmi zaposlenih. To je skladno s sodobnim konceptom sploščne organizacijske strukture, kjer se število vodij – mediatorjev vse bolj znižuje in kjer se hierarhična struktura vse bolj umika participativni, kjer vsi zaposleni prispevajo k napredku in rasti organizacije. Takšni odnosi so nujni v pogojih, ko organizacija nastopa na globalnem trgu in z inovativnimi rešitvami nenehno bojuje bitko za konkurenčno prednost.

Na trend naraščanja 3. faktorja komunikacije pa vpliva še število oseb s podiplomsko izobrazbo (pozitivni vpliv) ter nastopanje organizacije na globalnem trgu. Osebne oblike komunikacije so prav tako tiste, ki povečujejo stopnjo inovativnosti zaposlenih v tistih organizacijah, ki nastopajo na svetovnih (globalnih tržiščih).

Na 1. faktor komunikacije, ki se povezuje z usmerjenostjo organizacije v upravljanje sprememb, pa vplivata statistično nepomembno še količina zaposlenih fizičnih delavcev (pozitivna zveza) in število zaposlenih s podiplomsko izobrazbo. Lahko bi rekli, da ta neosebna in formalna oblika komunikacije pomembno sovпада z delitvijo vlog nadrejeni – podrejeni. V organizacijah, kjer je količina neizobraženega kadra višja, je manj medosebnosti, neposrednih stikov, izmenjav in recipročnosti.



Zaradi primerjave in potrditve veljavnosti ugotovljenih rezultatov, bi želela ugotoviti še trende povezanosti posameznih oblik komunikacije v organizacijah na Japonskem. Japonsko sem že vzela kot primerjalno državo, saj ta v sodobnih organizacijskih teorijah daje odnosom, izmenjavi, komunikaciji, zaupanju prav posebno mesto in razlaga formiranje novega (inovativnega znanja) prav s procesom socializacije, ki temelji na empatiji, zaupanju, emocionalnemu uživanju, medosebnem odnosu (Ba.....)

V spodnji tabeli so prikazani opisne statistike vključenih spremenljivk še za Japonsko.

**Tabela 6.21.**

**prikaz opisnih statistik vključenih neodvisnih spremenljivk**

	srednje vrednosti	standardna deviacija	N
	-,4483189	,6674525	131
% sredstev namenjenih usposabljanju	1,706	2,089	131
količina usposabljanja vodij	4,331	4,534	131
število vseh zaposlenih	1248,75	4127,66	131
%zaposlenih pod 25 let	18,18	13,58	131
%zaposlenih nad 45 let	30,67	19,40	131
% diplomantov	42,94	22,71	131
% s podiplomsko izobrazbo	3,02	6,61	131
% fizičnih delavcev	37,79	25,32	131
% vodij	15,89	9,11	131
starost organizacije	303,1756	646,7825	131
globalni trg	,2901	,4555	131
državna org.	,0000	,0000	131
privatna org.	1,0000	,0000	131
mentorstvo	2,0305	1,0737	131
upravljanje sprememb	4,2061	,6874	131

Tabela 6.22.

## Japonska : regresijski koeficienti, odvisna spremenljivka 2. faktor komunikacije

Model	nestandardizirani koeficienti		standardizirani koeficienti	t	statist. pomembnost
	B	std.napaka	Beta		
1 (konstanta)	-1,522	,434		-3,506	,001
% sredstev namenjenih usposabljanju	5,650E-02	,027	,177	2,055	,042
količina usposabljanja vodij	1,972E-02	,013	,134	1,499	,137
število vseh zaposlenih	1,113E-05	,000	,069	,796	,428
%zaposlenih pod 25 let	-8,94E-03	,004	-,182	-2,125	,036
%zaposlenih nad 45 let	-1,23E-03	,003	-,036	-,430	,668
% diplomantov	-4,79E-03	,003	-,163	-1,896	,060
% s podiplomsko izobrazbo	-2,19E-02	,009	-,216	-2,455	,016
% fizičnih delavcev	3,500E-03	,002	,133	1,461	,147
% vodij	9,302E-03	,007	,127	1,383	,169
starost organizacije	1,603E-05	,000	,016	,189	,851
globalni trg	6,995E-02	,129	,048	,541	,590
mentorstvo	,172	,053	,277	3,234	,002
upravljanje sprememb	,165	,084	,170	1,970	,051

Iz tabele regresijskih koeficientov 6.22. za skupino japonskih organizacij je razvidno, da na 2.faktor komunikacije, povezane z visoko stopnjo vzajemnosti odnosov in resničnega zanimanja vodstva za interese in potrebe zaposlenih, vplivajo spremenljivke: količina sredstev, namenjenih usposabljanju, %zaposlenih pod 25 let (negativna zveza), % oseb s podiplomsko izobrazbo (negativna zveza) in mentorstvo (pozitivna zveza). **Hipotezi H4 in H5 pa je potrebno zavreči tudi na skupini japonskih podjetij**, saj na 2. faktor komunikacije ne vpliva niti starost organizacije, niti količina izobraževanja in usposabljanja vodij. Število zelo mladih zaposlenih vpliva negativno na trend naraščanja vzajemnih oblik komunikacije. Mentorstvo se ponovno izkaže statistično visoko pomembno za razvoj vzajemnih oblik komunikacije.

Pogled na naslednjo tabelo regresijskih koeficientov (6.23.), kjer sem, ponovno za skupino japonskih organizacij, ugotavljala vpliv spremenljivk na trend naraščanja 1. faktorja komunikacije, (formalni in neosebni kontakt) pokaže statistično pomemben vpliv naslednjih spremenljivk: % sredstev, namenjenih usposabljanju in število (%) vodilnih delavcev (pozitivna zveza). Ponovno se potrди, da so te formalnejše in manj osebne oblike komunikacije povezane s hierarhično organizacijsko strukturo, kjer je večje število vodilnega kadra. Programi mentorstva se ne izkažejo kot pomembni za razvoj tovrstnih oblik relacij in komunikacije.

Tabela 6.23.

## Japonska - regresijski koeficienti, odvisna spremenljivka 1. faktor komunikacije

Model	nestandardizirani koeficienti		standardizirani koeficienti	t	statist. pomembnost
	B	std.napaka	Beta		
1 (konstanta)	-2,307	,627		-3,677	,000
% sredstev namenjenih usposabljanju	,134	,040	,301	3,379	,001
količina usposabljanja vodij	-6,30E-03	,019	-,031	-,331	,741
število vseh zaposlenih	-9,13E-06	,000	-,040	-,452	,652
%zaposlenih pod 25 let	-2,76E-03	,006	-,040	-,454	,651
%zaposlenih nad 45 let	-6,43E-04	,004	-,013	-,156	,877
% diplomantov	-5,64E-03	,004	-,138	-1,543	,126
% s podiplomsko izobrazbo	-7,28E-03	,013	-,052	-,566	,573
% fizičnih delavcev	1,692E-03	,003	,046	,489	,626
% vodij	2,309E-02	,010	,226	2,376	,019
starost organizacije	-1,60E-05	,000	-,011	-,131	,896
globalni trg	,121	,187	,059	,646	,520
mentorstvo	9,401E-02	,077	,108	1,221	,225
upravljanje sprememb	,237	,121	,175	1,954	,053

V tabeli 6.24. pa je prikazan še vpliv spremenljivk na trend razvoja tistih oblik komunikacije, ki so povezane z osebnim stikom vodstva do zaposlenih (3.faktor).

Tabela 6.24.

**Japonska - regresijski koeficienti, odvisna spremenljivka 3. faktor komunikacije**

Model	nestandardizirani koeficienti		standardizirani koeficienti	t	statist. pomembnost
	B	std.napaka	Beta		
1 (konstanta)	-1,663	,465		-3,578	,001
% sredstev namenjenih usposabljanju	5,865E-02	,029	,181	1,992	,049
količina usposabljanja vodij	2,727E-02	,014	,182	1,935	,055
število vseh zaposlenih	2,849E-06	,000	,017	,190	,850
%zaposlenih pod 25 let	1,832E-03	,005	,037	,406	,685
%zaposlenih nad 45 let	-4,0E-03	,003	-,115	-1,315	,191
% diplomantov	-1,4E-03	,003	-,048	-,533	,595
% s podiplomsko izobrazbo	-7,8E-04	,010	-,008	-,081	,935
% fizičnih delavcev	9,093E-04	,003	,034	,354	,724
% vodij	5,368E-03	,007	,072	,745	,457
starost organizacije	9,658E-05	,000	,092	1,062	,290
globalni trg	-6,1E-02	,139	-,041	-,439	,661
mentorstvo	,106	,057	,168	1,857	,066
upravljanje sprememb	,144	,090	,146	1,607	,111

Statistično pomemben pozitiven vpliv je prisoten pri spremenljivki % sredstev, namenjenih usposabljanju, pomembnosti pa se zelo približa »količina usposabljanja vodij« (P=0.055), na stopnji P<0.1 pa tudi programi mentorstva.

**Vidimo torej, da »usposabljanje vodij« najmočnejše vpliva na trend razvoja neposrednih, osebnih oblik komunikacije v japonskih organizacijah, medtem ko so programi mentorstva povezani z 2. faktorjem komunikacije, v nekoliko manjši meri pa tudi s tretjim.** Najverjetneje recipročne oblike komunikacije (2. faktor) vključujejo v najvišji meri neposredno osebno izkušnjo, zato se jih je najlažje učiti v osebni izmenjavi z mentorjem. **Na formalne in manj osebne oblike komunikacije pa ne vpliva niti izobraževanje vodij, niti programi mentorstva, temveč so te oblike »stikov« odvisne bolj od spremenljivk »količine vodstvenega kadra« in tudi števila (%) fizičnih delavcev, kar kaže na hierarhičnost organizacijske strukture.**

## **Analiza povezanosti posameznih pristopov k razvoju karier in stopnje inovativnosti v organizacijah (spremenljivka »čas od ideje do inovacije«).**

Iz vprašalnika sem izdvojila tiste spremenljivke različnih pristopov k razvoju karier vodij (op. razvoja znanja), za katere sem predpostavila, da se vsebinsko povezujejo bodisi s **pristopi , ki temeljijo na socialnem kontaktu, druženju in izmenjavi, bodisi tistimi pristopi, ki bazirajo na neposrednih izkušnjah zaposlenih.**

### **Prikaz vključenih spremenljivk – različni pristopi k razvoju karier**

**Projekti za spodbujanje učenja**

**Vključevanje v medoddelčne naloge**

**Projektno timsko delo**

**Socialne mreže**

**Kroženje med delovnimi mesti**

**Programi pridobivanja izkušenj**

**Začasne prerazporeditve v druge organizacije**

Spremenljivka je merjena na 4 – stopenjski lestvici, pri čemer stopnja 1 označuje popolno odsotnost uporabe določenega pristopa k razvoju kariere, stopnja 2 – v manjši meri, stopnja 3 – v večji meri in stopnja 4 – v celoti.

Na ta način sem želela izdvojiti dva latentna faktorja, ki nastopata v ozadju merjenih manifestnih spremenljivk.

Spremenljivka »čas od ideje do inovacije« je spremenljivka, ki na lestvici treh stopenj označuje ocenjevalčevo subjektivno zaznavo uspešnosti njegove organizacije na področju »časa od ideje do inovacije« v primerjavi z drugimi organizacijami v okviru istega sektorja.

Upoštevala sem ocenjevalce, ki so svojo organizacijo uvrstili v eno od naslednjih stopenj: zgornjih 10%, zgornjo polovico ali spodnjo polovico. Vse tiste organizacije, katerih predstavniki so odgovorili, da vprašanje ni primerno, sem iz analize izključila.

Z metodo glavnih komponent sem dobila delež pojasnjene variabilnosti sedmih spremenljivk.

Pri odločanju o številu komponent sem upoštevala tiste lastne vrednosti komponente, ki so večje od 1, zato sem se odločila za dve, ki pojasnjujeta skoraj 55% celotne variabilnosti spremenljivk.

Tabela 6.25.

Delež pojasnjene variance merjenih spremenljivk

komponente	lastne vrednosti komponent		
	skupaj	% variance	kumulativni %
1	2,591	37,021	37,021
2	1,254	17,921	54,942
3	,857	12,239	67,181
4	,751	10,726	77,907
5	,730	10,430	88,337
6	,477	6,820	95,157
7	,339	4,843	100,000

V naslednjem koraku sem s **faktorsko analizo** izdvojila dva faktorja, ki kažeta povezanost med posameznim faktorjem in spremenljivko. Iz tabele 6.26. je razvidno, s katerimi spremenljivkami korelira prvi in s katerimi drugi faktor.

Prvi je povezan s spremenljivkami, ki vsebinsko pomenijo **skupinsko povezovanje, socialne mreže in kontakte** kot temeljne značilnosti pristopov k razvoju karier vodij, drugi faktor pa je povezan s spremenljivkami, ki določajo programe **pridobivanja neposrednih izkušenj**.

Tabela 6.26.

regresijski koeficienti-povezanost med faktorji in spremenljivko

	faktor	
	1	2
vkjučevanje v medoddelčne naloge	,833	-3,25E-02
projektno timsko delo	,628	,238
socialne mreže	,452	1,335E-02
projekti za spodbujanje učenja	,424	-4,15E-02
programi pridobivanja izkušenj	-2,54E-02	,743
kroženje med delovnimi mesti	-4,30E-02	,690
začasne prerazporeditve v druge org.	6,636E-02	,352

V nadaljevanju pa želim ugotoviti, ali različni pristopi k razvoju karier vodij (različni pristopi k razvoju znanja) razlikujejo med bolj in manj inovativnimi podjetji. Ali lahko zaključimo, da imajo bolj inovativna podjetja drugačne pristope k razvoju znanja vodilnega kadra, kot ga imajo podjetja z nižjo stopnjo inovativnosti?

V tabelah spodaj ugotavljam z diskriminantno analizo pomembnost razlik med različno inovativnimi organizacijami v **stopnji izraženosti tistih pristopov k razvoju karier, ki temeljijo na socialni izmenjavi in kontaktu (1. faktor).**

Nobena od obeh diskriminantnih funkcij ni statistično pomembna (prva diskriminantna funkcija ni statistično pomembno povezana s spremenljivkama »projektno timsko delo« in »vključevanje v medoddelčne naloge«, druga diskriminantna funkcija pa je nepovezana s spremenljivko »socialne mreže«.).

**pomembnost razlik med podjetji z različno stopnjo inovativnosti za posamezne spremenljivke pristopov k razvoju karier**

	F	df1	df2	statist. pomembnost
vključevanje v medoddelčne naloge	1,939	2	103	,149
projektno timsko delo	2,194	2	103	,117
socialne mreže	,621	2	103	,540
projekti za spodbujanje učenja	,109	2	103	,896

**statistična pomembnost diskriminantnih funkcij**

test funkcij	hi-kvadrat	df	statist. pomembnost
1	5,750	8	,675
2	,358	3	,949

**Tabela 6.27.**

**matrika strukturnih uteži**

	funkcije	
	1	2
projektno timsko delo	,883	-,055
vključevanje v medoddelčne naloge	,827	-,293
socialne mreže	,430	,746
projekti za spodbujanje učenja	,178	-,336

Tabela 6.28

## razlike med skupinami (centroidi skupin)

čas od ideje do inovacije	funkcije	
	1	2
spodnja polovica	-,141	6,787E-02
zgornja polovica	-,109	-6,52E-02
zgornjih 10%	,425	6,537E-03

Kot sem že povedala razlike med centroidi treh skupin organizacij, ki imajo različno stopnjo inovativnosti, niso statistično pomembne v izraženosti tistih pristopov k razvoju vodij, ki bazirajo na socialni ineraciji, povezovanju in izmenjavi.

V nadaljevanju pa me zanima še druga skupina pristopov k razvoju karier vodij, to so tisti pristopi, ki temeljijo na neposredni izkušnji, ki jo zaposleni dobijo s tem, ko opravljajo dela in naloge.

## pomembnost razlik med podjetji z različno stopnjo inovativnosti za posamezne spremenljivke pristopov k razvoju karier

	F	df1	df2	statist. pomembnost
programi pridobivanja izkušenj	2,105	2	101	,127
kroženje med delovnimi mesti	,078	2	101	,925
začasna prerazporeditev v druge organizacije	1,365	2	101	,260

## statistična pomembnost diskriminantnih funkcij

test funkcij	hi-kvadrat	df	statist. pomembnost
1	8,526	6	,202
2	2,822	2	,244

Tudi v tem primeru ni nobena od diskriminantnih funkcij statistično pomembna. Zaključimo lahko, da razlike med organizacijami z višjo in tistimi z nižjo stopnjo inovativnosti niso statistično pomembne, kadar jih primerjamo glede na tiste pristope k razvoju karier vodij, ki bazirajo na neposrednem delu in izkušnjah z nalogami. Čeprav statistično nepomemben je vendar »program pridobivanja izkušenj« tisti, ki različno inovativna podjetja med seboj razlikuje najmočneje. Res je, da sem v analizah primerjala vsa podjetja glede na njihovo stopnjo inovativnosti (subjektivna ocena respondenta) in jih nisem razdelila po posameznih področjih njihovega delovanja (predpostavljam, da posamezna področja dejavnosti omogočajo večje in širše možnosti inoviranja), vendar je že samo vprašanje zastavljeno tako, da mora organizacija določiti stopnjo svoje inovativnosti glede na druge organizacije, ki



delujejo na področju iste ali podobne dejavnosti. Organizacije so svojo inovativnost primerjale torej z inovativnostjo organizacij iste branže.

**Tabela 6.29**

**matrika strukturnih uteži**

	funkcije	
	1	2
programi pridobivanja izkušenj	,820	,277
začasna prerazporeditev v druge organizacije	-,281	,884
kroženje med delovnimi mesti	-,037	-,226

**Tabela 6.30**

**razlike med skupinami (centroidi skupin)**

čas od ideje do inovacije	funkcije	
	1	2
spodnja polovica	-,207	-,159
zgornja polovica	-4,12E-02	,201
zgornjih 10%	,427	-9,59E-02

Da bi potrdila veljavnost dobljenih rezultatov, sem hipotezo H3 preverila še s kontingenčnimi tabelami za vsako posamično spremenljivko pristopa k razvoju karier vodij ločeno (hi-kvadrat). Dejstvo je namreč, da so posamezni pristopi k razvoju karier merjeni na 4-stopenjski ordinalni lestvici od 1 do 4 (1=ne uporabljamo, 2=v manjši meri, 3=v večji meri, 4=v celoti). Kot taka pa lestvica ne zagotavlja optimalnih pogojev za vključitev spremenljivke v diskriminantno analizo (ustreznejša bi bila 5-stopenjska ordinalna lestvica). Da bi dobljene rezultate potrdila z večjo zanesljivostjo, sem stopnje od 1 – 4 rekodirala v dve stopnji, pri čemer sem stopnji 1 in 2 pripisala »nizko stopnjo« pri uporabi posameznih pristopov k razvoju karier vodij, stopnjama 3 in 4 pa »visoko stopnjo«. V kontingenčnih tabelah (2X3 ) se pojavljajo deleži in frekvence v posameznih poljih.

**Tabela 6.31.**

*Kontingenčna tabela »čas od ideje do inovacije \* projekti za spodbujanje učenja«*

			projekti za spodbujanje učenja		skupaj
			nizka stopnja	visoka stopnja	
čas od ideje do inovacije	spodnja polovica	frekvence odstotki	33 84,6%	6 15,4%	39 100,0%
	zgornja polovica	frekvence odstotki	35 79,5%	9 20,5%	44 100,0%
	zgornjih 10%	frekvence odstotki	19 79,2%	5 20,8%	24 100,0%
skupaj		frekvence odstotki	87 81,3%	20 18,7%	107 100,0%

**Izračun pomembnosti razlik**

	vrednost	df	statist. pomembnost
Pearson hi-kvadrat	,443	2	,801
linearna povezanost	,348	1	,555
število primerov	107		

**Tabela 6.32.**

*Kontingenčna tabela »čas od ideje do inovacije \* vključevanje v medoddelčne naloge«*

			vključevanje v medoddelčne naloge		skupaj
			nizka stopnja	visoka stopnja	
čas od ideje do inovacije	spodnja polovica	frekvence odstotki	24 60,0%	16 40,0%	40 100,0%
	zgornja polovica	frekvence odstotki	25 56,8%	19 43,2%	44 100,0%
	zgornjih 10%	frekvence odstotki	12 50,0%	12 50,0%	24 100,0%
skupaj		frekvence odstotki	61 56,5%	47 43,5%	108 100,0%

**Izračun pomembnosti razlik**

	vrednost	df	statist. pomembnost
Pearson hi-kvadrat	,614	2	,736
linearna povezanost	,574	1	,449
št. primerov	108		

**Tabela 6.33.**

*Kontingenčna tabela »čas od ideje do inovacije \* projektno timsko delo«*

			projektno timsko delo		skupaj
			nizka stopnja	visoka stopnja	
čas od ideje do inovacije	spodnja polovica	frekvence odstotki	12 30,0%	28 70,0%	40 100,0%
	zgornja polovica	frekvence odstotki	13 28,9%	32 71,1%	45 100,0%
	zgornjih 10%	frekvence odstotki	3 12,5%	21 87,5%	24 100,0%
skupaj		frekvence odstotki	28 25,7%	81 74,3%	109 100,0%

**Izračun pomembnosti razlik**

	vrednost	df	statist. pomembnost
Pearson hi-kvadrat	2,818	2	,244
linearna povezanost	2,013	1	,156
število primerov	109		

Tabela 6.34.

*Kontingenčna tabela »čas od ideje do inovacije \*socialne mreže«*

			socialne mreže		skupaj
			nizka stopnja	visoka stopnja	
čas od ideje do inovacije	spodnja polovica	frekvence	37	3	40
		odstotki	92,5%	7,5%	100,0%
	zgornja polovica	frekvence	41	2	43
		odstotki	95,3%	4,7%	100,0%
	zgornjih 10%	frekvence	20	4	24
		odstotki	83,3%	16,7%	100,0%
skupaj	frekvence	98	9	107	
	odstotki	91,6%	8,4%	100,0%	

## Izračun pomembnosti razlik

	vrednost	df	statist. pomembnost
Pearson hi-kvadrat	2,955	2	,228
linearna povezanost	1,149	1	,284
število primerov	107		

Tabela 6.35.

*Kontingenčna tabela »čas od ideje do inovacije \*kroženje med delovnimi mesti«*

			kroženje med delovnimi mesti		skupaj
			nizka stopnja	visoka stopnja	
čas od ideje do inovacije	spodnja polovica	frekvence	31	8	39
		odstotki	79,5%	20,5%	100,0%
	zgornja polovica	frekvence	38	7	45
		odstotki	84,4%	15,6%	100,0%
	zgornjih 10%	frekvence	20	4	24
		odstotki	83,3%	16,7%	100,0%
skupaj	frekvence	89	19	108	
	odstotki	82,4%	17,6%	100,0%	

**Izračun pomembnosti razlik**

	vrednost	df	statist. pomembnost
Pearson hi-kvadrat	,372	2	,830
linearna povezanost	,208	1	,648
število primerov	108		

**Tabela 6.36.**

*Kontingenčna tabela »čas od ideje do inovacije \*programi pridobivanja izkušenj«*

			programi pridobivanja izkušenj		skupaj
			nizka stopnja	visoka stopnja	
čas od ideje do inovacije	spodnja polovica	frekvence	32	8	40
		odstotki	80,0%	20,0%	100,0%
	zgornja polovica	frekvence	28	16	44
		odstotki	63,6%	36,4%	100,0%
	zgornjih 10%	frekvence	11	12	23
		odstotki	47,8%	52,2%	100,0%
skupaj		frekvence	71	36	107
		odstotki	66,4%	33,6%	100,0%

**Izračuni pomembnosti razlik**

	vrednost	df	statist. pomembnost
Pearson hi-kvadrat	7,019	2	,030
linearna povezanost	6,952	1	,008
število primerov	107		

Tabela 6.37.

Kontingenčna tabela »čas od ideje do inovacije \*začasne prerazporeditve v druge organizacije«

			začasne prerazporeditve v druge organizacije		skupaj
			nizka stopnja	visoka stopnja	
čas od ideje do inovacije	spodnja polovica	frekvence odstotki	40 100,0%		40 100,0%
	zgornja polovica	frekvence odstotki	41 97,6%	1 2,4%	42 100,0%
	zgornjih 10%	frekvence odstotki	24 100,0%		24 100,0%
skupaj		frekvence odstotki	105 99,1%	1 ,9%	106 100,0%

Izračun pomembnosti razlik

	vrednost	df	statist. pomembnost
Pearson hi-kvadrat	1,538	2	,463
linearna povezanost	,039	1	,843
število primerov	106		

Iz posameznih kontingenčnih tabel in pripadajočih tabel, ki ugotavljajo statistično pomembnost razlik med posameznimi skupinami (glede na stopnjo uporabljenih metod razvoja karier pri treh skupinah različno inovativnih podjetij), lahko tudi v primeru te statistične metode zaključimo, da v večini primerov ne obstaja statistična povezanost spremenljivk (uporabljenih metod razvoja karier) s pripadnostjo skupinam različno inovativnih podjetij. Pomembna povezanost se potrdi le v primeru **programov pridobivanja izkušenj**.

## 7. POVZETEK IN INTERPRETACIJA REZULTATOV

V nalogi se ukvarjam predvsem s področjem odnosov in komunikacije med zaposlenimi in vodstvom ter vplivom slednjih na upravljanje sprememb in na inovativnost v organizaciji. V teoretičnem delu naloge obravnavam sodobne teorije in znanstvene izsledke na področju razvijanja novega znanja ter upravljanja z njim. Sodobni japonski teoretiki (Nonaka, Takeuchi, Umemoto...) na področju raziskovanja organizacijske inovativnosti ter oblikovanja in širjenja novega znanja poudarjajo pomen medosebne izmenjave in socialnega prostora, kjer se novo znanje oblikuje in kjer skrito in individualizirano znanje prevzema vedno bolj kodirano in artikulirano obliko, dostopno in razumljivo širšim skupinam v organizaciji in izven nje. Seveda tudi mnogi ameriški in evropski avtorji, ki jih navajam v uvodnem delu, izpostavljajo pomen odnosov, organizacijske klime in kulture ter zaupanja in pripadnosti zaposlenih. Vendar pa ravno japonski avtorji tematiko oblikovanja in širjenja novega znanja obravnavajo zelo sistematično, ne le na nivoju znanstveno teoretičnega razglabljanja o tem področju, in proučevanja vedno bolj aktualne tematike, temveč tudi konkretnega organiziranja odnosov, relacij in ostalih pogojev v organizacijah, ki so japonska podjetja v zadnjih desetletjih dvignila v sam svetovni vrh ravno na področju inoviranja in odkrivanja novih rešitev. V empiričnem delu naloge se odločim za statistično obdelavo obsežne datoteke podatkov 36. držav, in sicer tistih spremenljivk, ki nastopajo kot indikatorji organizacijskih odnosov, prav tako pa tudi vseh tistih postavk v vprašalniku, ki nastopajo kot ocena oz. mera organizacijske inovativnosti in upravljanja sprememb.

Ker obsežen vprašalnik v nobenem delu ne obravnava organizacijskih odnosov, klime, zaupanja, pripadnosti neposredno, sem se odločila za vprašanje oz. spremenljivko, ki natančneje obravnava različne oblike komunikacije in sporočanja podrejenih vodstvu. Vrste komunikacije po katerih vprašanje sprašuje so: »neposredno, najvišjemu vodstvu«, »preko neposrednih vodij«, »preko sindikata«, »preko rednih sestankov delavcev«, »sestanki delovnih skupin«, »programi dajanja predlogov«, »raziskava stališč zaposlenih«. Že ob bežnem pregledu posameznih spremenljivk je bilo jasno, da gre za kvalitativno različne oblike komunikacije, različno stopnjo medosebnosti, neposrednosti, interesa za zaposlene in »individualiziranosti« sporočanja. Da bi dobila odgovor ali je to res in koliko kvalitativno različnih »vzorcev« oz. oblik komunikacije se v vprašanju pojavlja, sem se odločila za faktorsko analizo vseh sedmih pojavnih oblik komunikacije. Tabele jasno prikazujejo celoten postopek in končne faktorske uteži na posameznih spremenljivkah oz. manifestnih oblikah komunikacije. Dobljeni faktorji so trije: 1. faktor najmočneje korelira s postavko »preko rednih sestankov delavcev«, v manjši meri pa tudi »preko sindikata«. 2., za nadaljnje analize najpomembnejši faktor, korelira najmočneje s postavkama »raziskava stališč zaposlenih« in »programi dajanja predlogov«, 3. faktor pa ima najmočnejše uteži pri spremenljivkah »preko neposrednih vodij«, »neposredno najvišjemu vodstvu«, v nekoliko manjši meri pa tudi pri postavki »sestanki delovnih skupin«. Ponovno moram poudariti, da so posamezne oblike komunikacije »merjene« na štiri stopenjski lestvici, kar za izvedbo faktorske analize sicer ni optimalno, kljub vsemu pa je dovolj razvidno, da so razmiki med posameznimi stopnjami enaki (ordinalna lestvica). V statistično obdelavo sem vključila celotno datoteko, vse države ter vse organizacije, ne glede na to, ali so državne, ali zasebne. Pomen odnosov, komunikacije in opolnomočenja prehaja na vsa področja tako proizvodne kot storitvene dejavnosti, pomen inovativnosti pa se je v zadnjem obdobju prav

tako prenesel iz privatnega sektorja, na državne organizacije in javno upravo. Inovativnost ni omejena le na proizvode, temveč tudi na storitve, na nove tehnologije, na nove pristope k vodenju in organiziranju dela, na oblike komunikacije in vzpostavljanja socialnih odnosov in mrež in na področja razvoja zaposlenih. Izhajam iz predpostavke, da spremenljivka »upravljanje sprememb«, ki sem jo vključila v nadaljnje analize, zajema vse navedene oblike (specifikacije različnih področij inovativnosti vprašalnik ne obravnava).

Vse tri dobljene faktorje lahko seveda tudi vsebinsko interpretiram, glede na posamezne manifestne spremenljivke, ki ležijo v ozadju dobljenih faktorjev. **Prvi faktor določa formalizirane in kolektivizirane oblike sporočanja, drugi faktor pomeni tiste oblike komunikacije, ki podpirajo iniciativo zaposlenih in se obračajo na mnenja in potrebe podrejenih. Tretji faktor pa se nanaša na neposredne, individualizirane oblike sporočanja.** Pomeni neposreden kontakt podrejenih z vodilnimi (bodisi neposrednim vodilnim ali najvišjemu vodstvu), pa tudi neposreden kontakt med različnimi ravnmi zaposlenih, ko se le-ti srečujejo s potrebo po reševanju določenih problemov, ali reševanjem določene naloge (sestanki delovnih skupin).

Z vključitvijo vseh treh faktorjev v nadaljnjo analizo pa sem želela ugotoviti, kakšen je posamičen vpliv vsakega od njih na osrednjo tematiko, ki jo naloga obravnava, na upravljanje sprememb in na inovativnost.

Iz obstoječe teorije in raziskav sem sklepala, da bosta 2. in 3. faktor najmočneje povezana z upravljanjem sprememb in z inovativnostjo, saj so ravno individualizirani, neposredni kontakti, medosebna izmenjava in interes vodstva za zaposlene in njihove predloge dejavniki, ki imajo visoko motivacijsko vrednost pri mobilizaciji energije vseh ravni zaposlenih in njihovi angažiranosti v iskanju novih idej, postavljanju novih vprašanj in iskanju novih odgovorov na porajajoče se težave in dileme.

Najprej sem z regresijsko analizo ugotovila vpliv vseh treh faktorjev komunikacije na spremenljivko »upravljanje sprememb«. Spremenljivka se v vprašalniku nanaša na pomembnost tega področja za organizacijo v naslednjih treh letih – področje, v katero bo organizacija usmerila svoje resurse v prihodnjem kratkoročnem obdobju.

Prva analiza, v kateri nisem izključila posrednega vpliva ostalih spremenljivk, je pokazala, pomemben vpliv vseh treh faktorjev na odvisno spremenljivko. Vsi trije faktorji imajo pozitiven vpliv na »upravljanje sprememb«, vendar je regresijski koeficient, kljub statistični pomembnosti, najnižji pri 1.faktorju komunikacije, najvišji pa, v skladu s pričakovanjem, pri 2. faktorju komunikacije. Nadaljnja regresijska analiza, v katero sem vključila nove spremenljivke, da bi na ta način dobila čistejšo zvezo med faktorji komunikacije in »upravljanjem sprememb«, pa je potrdila mojo hipotezo. Statistično pomemben je ostal le še 2. faktor komunikacije, ostala dva pa v razširjeni regresijski analizi, izgubita statistično pomemben vpliv na spremenljivko »upravljanje sprememb«. Med vsemi tremi oblikami komunikacije, ki vsebinsko predstavljajo tudi dinamiko odnosov »podrejeni - nadrejeni«, je za usmerjanje organizacije na področje upravljanja sprememb torej daleč najpomembnejša oblika recipročnih izmenjav in interesa vodstva za ideje in predloge podrejenih, po pomenu ji sledijo neposredne oblike komunikacije in stika podrejenih z vodstvom (3. faktor), formalizirane in neosebne oblike izmenjav pa imajo najnižji pomen v procesu načrtovanja sprememb.



Načini in oblike komuniciranja ter prenosa sporočil niso pomembni le za izmenjavo osebnega izkustva zaposlenih, kreiranje novega znanja, prenosa tihega, neartikuliranega znanja v eksplicitno znanje, temveč tudi za oblikovanje celotne na zaupanju temelječe organizacijske klime, kulture podjetja in njegovega poslanstva. Analiza zbranih podatkov je pokazala, da je usmerjenost organizacij v upravljanje sprememb povezana s tisto obliko sporočanja zaposlenih vodstvu, ki se nanaša na programe dajanja predlogov in raziskavo stališč zaposlenih. Ta oblika komunikacije je tako pomembna ker:

- **med vsemi tremi oblikami komunikacije predpostavlja najvišjo mero medsebojnega zaupanja (vodstvo je odprto tako do povratnih informacij kot tudi stališč zaposlenih in je zainteresirano za njihove predloge in ideje)**
- **ker glede na ostale navedene oblike komunikacije in sporočanja zagotavlja najvišjo mero resnične medosebnosti in ne le interakcije med različnimi vlogami in funkcijami**
- **aktivira in stimulira zaposlene in deluje kot pozitivna okrepitev za generiranje vedno novih idej.**

Dejstvo, da je za napoved usmerjenosti organizacije v upravljanje sprememb najmanj odločilen prvi faktor, ki se nanaša na kolektivizirane oblike sporočanja (redni sestanki delavcev), poraja upravičene predpostavke, da so takšne kolektivizirane oblike komunikacije pogosto formalne in ne prispevajo k resnični izmenjavi izkušenj, stališč, doživljanj, znanj in občutenj zaposlenih. Z drugimi besedami: tovrstni sestanki ne zagotavljajo osebnih »face – to – face« komunikacije, ki je ključnega pomena, da bi lahko razumeli, kakšna ideja, stališče, verovanje in občutenje obstaja za izraženimi besedami, kar je pogoj za doseg medsebojnega razumevanja oseb, ki so vključene v konverzacijo (Nonaka, 1998). Drugi, za usmerjenost podjetij v upravljanje sprememb najpomembnejši faktor, ne pomeni le prenosa sporočil ali informacij, temveč predstavlja interakcijo med različnimi nivoji zaposlenih.

Z naslednjo hipotezo sem želela preveriti povezanost med različnimi oblikami komunikacije in stopnjo organizacijske inovativnosti. Usmerila sem se na dve vprašanji, ki v vprašalniku ugotavljata stopnjo inovativnosti, in sicer vprašanje, ki obravnava pomembnost področja inovacij glavnih proizvodov in storitev za konkurenčnost organizacije in vprašanje, ki uvršča uspešnost organizacije v določenem sektorju glede na stopnjo inovativnosti v tri skupine. Ker gre v obeh primerih za tri-stopenjsko lestvico sem razlike med skupinami ugotavljala z analizo variance in diskriminantno analizo. Analize so pokazale sledeče: organizacije, ki inovativnost uvrščajo na stopnjo velike pomembnosti, se v izraženosti 2. faktorja komunikacije (recipročne oblike, aktivni interes vodstva za zaposlene) statistično pomembno razlikujejo tako od organizacij, ki inovativnost uvrščajo na stopnjo nepomembnosti, kot tudi od organizacij, ki inovativnost ocenjujejo kot dokaj pomembno. Tudi primerjava med podjetji, ki lastno stopnjo inovativnosti uvrščajo na nivo zgornjih 10% glede na konkurenco, se v izraženosti 2. faktorja komunikacije pomembno razlikujejo tako od organizacij, ki inovativnost uvrščajo na nivo spodnje polovice, kot tudi tistih, ki lastno inovativnost ocenijo s stopnjo pod spodnjo polovico glede na ostala podjetja. Da bi pa lahko pripisala pomen za stopnjo organizacijske inovativnosti ravno 2. faktorju, sem opravila podobno analizo še s 1. in 3. faktorjem komunikacije, tako za celotno bazo podatkov, kot selektivno za Japonsko. Tudi analiza skupine organizacij vseh držav v izraženosti stopnje inovativnosti glede na prisotnost in pomen 1. in 3. faktorja komunikacije je pokazala statistično pomembne razlike. Tako imajo organizacije s stopnjo inovativnosti v zgornji polovici bolj izražene manj osebne, formalne oblike sporočanja

(1. faktor) kot organizacije, ki se glede na inovativnost uvrščajo v spodnjo polovico, medtem ko med tistimi, ki se uvrščajo v zgornjih 10% in organizacijami v zgornji polovici ni pomembnih razlik. Razlike so statistično pomembne tudi za 3. faktor komunikacije (osebne oblike sporočanja), in sicer med skupino organizacij s stopnjo inovativnosti nad 10% in tistimi z inovativnostjo nad zgornjo polovico. Organizacije, ki svojo inovativnost ocenijo s pripadnostjo spodnji polovici, imajo pomembno nižjo stopnjo osebnih oblik komunikacije, kot organizacije, ki se uvrščajo v zgornjo polovico.

Dobljene rezultate potrjuje tudi diskriminantna analiza, ki se sem jo opravila tako za skupino vseh držav v datoteki, kot tudi ločeno za Japonsko. Opravljena analiza vseh držav potrди pomen vseh treh oblik komunikacije za inovativnost (skupine z višjo stopnjo inovativnosti imajo v povprečju bolj izražen pomen tako 1. kot 2. in 3. faktorja komunikacije, kot podjetja, ki svojo inovativnost uvrščajo nižje). V skupini Japonskih organizacij pa se omenjena slika ne ponovi. Rezultati so skladnejši s hipotezo, kjer predvidevam, da bo pomen 2. faktorja za rast inovativnosti višji. **Rezultati analiz potrdijo tako pomen 2. kot 3. faktorja – japonska podjetja, ki se uvrščajo na višjo raven inovativnosti, se pomembno razlikujejo od tistih z nižjo stopnjo v izraženosti tistih oblik komunikacije, ki temeljijo na osebnem kontaktu in tistih oblik, ki temeljijo na vzajemnosti in recipročnosti. 1. faktor (neosebne, formalne oblike sporočanja) pa ne razlikuje med japonskimi podjetji z različno stopnjo inovativnosti.**

Na področju teorij nastajanja in širitve novega znanja obstajajo različne teorije, ki izhajajo iz različnih epistemoloških predpostavk. Sama sem se pri izhodišču za mojo hipotezo postavila na stran novejšje (Nonaka, Takeuchi). Po teoriji Nonake je proces ustvarjanja novega znanja (inovacij) kontinuiran spiralni proces nenehne izmenjave eksternalizacije in internalizacije, kar pomeni, da se osebne izkušnje skozi komunikacijo in izmenjavo (simboli, metaforični jezik, miti) v določeni fazi prenesejo navzven in kombinirajo z izkušnjami ostalih v novo manifestno (konceptualno, kodirano) znanje. Zaradi te dinamične povezanosti individualnega (idiosinkratskega), subjektivnega in socialnega oz. intersubjektivnega (eksternalizacija), bodo najbolj inovativna podjetja uporabljala integrirano kombinacijo praktične izkušnje in vzajemnih povezav kot enega najpogostejših pristopov k razvoju karier zaposlenih (kombinacija tako izkustvenih programov, kot oblikovanja socialnih mrež, odnosov in timskega dela).

Na osnovi zbranih podatkov datoteke slovenskih podjetij iz l. 2005 sem ugotavljala ali nastopa med organizacijami z visoko in tistimi z nizko stopnjo inovativnosti večja in statistično pomembnejša razlika v tistih pristopih k razvoju karier, ki temeljijo na praktičnih izkušnjah, ali je razlika večja v uporabi pristopov, ki temeljijo na socialni izmenjavi in interakciji. Vprašalnik obravnava različne oblike razvoja karier, izdvojila sem tiste, ki jih je po vsebini mogoče uvrstiti bodisi v skupino pristopov, ki temeljijo na socialni izmenjavi in tistih, ki temeljijo na praktični izkušnji. Faktorska analiza je pokazala, da se v prvo skupino uvrščajo sledeči pristopi: vključevanje v medoddelčne naloge, projektno timsko delo, socialne mreže in projekti za spodbujanje učenja (pristopi ki temeljijo na socialni izmenjavi in kontaktih), v drugo skupino pa se uvrščajo pristopi kot so programi pridobivanja izkušenj, kroženje med delovnimi mesti inčasne prerazporeditve (oblike, ki temeljijo na neposredni, praktični izkušnji). V naslednjem koraku sem z diskriminantno analizo in kontingenčnimi tabelami (hi-kvadrat) ugotavljala razlike v izraženosti posameznih skupin pristopov glede na različno stopnjo inovativnosti v slovenskih organizacijah. Ugotovila sem, da nobeden od pristopov, ki bazira na

socialni izmenjavi, ne vpliva na večjo ali manjšo izraženost inovativnosti v podjetju. Nobena od skupin podjetij z različno stopnjo inovativnosti se ne razlikuje v stopnji izraženosti kateregakoli od pristopov k razvoju karier vodij, ki bazira na socialni izmenjavi, interakciji in povezovanju. Skoraj podobna ugotovitev se pojavi tudi v primeru tistih pristopov, ki temeljijo na praktični izkušnji. Smiselno je obravnavati le pristop »program pridobivanja izkušenj« in »kroženje med delovnimi mesti«, saj kontingenčna tabela pri spremenljivki »začasnih prerazporeditev« razkrije frekvenčno distribucijo, ki onemogoča izračun hi - kvadrata (polja s frekvenco 0). Kontingenčna tabela in izračun pomembnosti razlik pri spremenljivki » program pridobivanja izkušenj« pa vendarle pokaže, da se različno inovativna podjetja pomembno razlikujejo v izraženosti tega pristopa: **organizacije z nizko stopnjo inovativnosti (pod spodnjo polovico) imajo v povprečju tudi manj izražen pristop »programa pridobivanja izkušenj« kot podjetja z višjo stopnjo inovativnosti.** To je torej edina spremenljivka, kjer se visoko in nizko inovativna podjetja (čas od ideje do inovacije) med seboj razlikujejo.

Pomanjkljivost dobljenih rezultatov izhaja iz majhnega vzorca (v času statistične obdelave podatkov spremenljivke »pristopi k razvoju karier« so mi bile dosegljive le slovenske organizacije) in posledično nizkih frekvenc v posameznih kontingenčnih poljih (kljub združevanju posameznih vrednosti spremenljivke). Kljub temu pa dobljeni rezultati kažejo na dejstvo, da **podjetja v slovenskem prostoru dajejo daleč najpomembnejši poudarek konkretnim izkušnjam zaposlenih (vodij) in da le – te diferencirajo v največji meri visoko in nizko inovativna podjetja.** Socialni dejavniki, kontakti, timi, mreže, medoddelčno sodelovanje pa v slovenskem prostoru ne vplivajo oz. ne razlikujejo statistično pomembno posameznih (treh) skupin različno inovativnih podjetij. Ugotovitve niso skladne s hipotezo, ki izvira iz teoretičnih izhodišč avtorjev (Nonaka, Takeuchi), ki namenjata veliko pozornosti ravno socialnemu dogajanju in odnosom, klimi, zaupanju med zaposlenimi in pomenu komunikacije kot načinu eksternalizacije skritega, individualnega znanja, kot pogoju za razvoj novih idej, rešitev in inovacij. Zaradi te dinamične povezanosti individualnega (idiosinkratskega), subjektivnega in socialnega oz. intersubjektivnega (eksternalizacija), bodo najbolj inovativna podjetja uporabljala integrirano kombinacijo praktične izkušnje in vzajemnih povezav kot najpogostejših pristopov k razvoju karier zaposlenih (kombinacija tako izkustvenih programov, kot oblikovanja socialnih mrež, odnosov in timskega dela). Neposredne in konkretne izkušnje so vsekakor pogoj za oblikovanje individualnega, skritega znanja, vendar pa je v sodobnem času nenehnih sprememb prav tako potrebno tudi širjenje znanja in internalizacija s strani drugih sprejemnikov. Vsako znanje se najprej začne kot individualno in se šele nato preoblikuje v organizacijsko, ki ima vrednost za organizacijo kot celoto. Začetna iniciativa posameznikov je zato tako pomembna kot interakcija znotraj skupine. Znanje se na skupinski ravni kristalizira s pomočjo dialogov, pogovorov, izmenjav izkušenj in opazovanj. Zato igrajo timi centralno vlogo v procesu oblikovanja znanja – omogočajo skupni kontekst, kjer posamezniki prihajajo drug z drugim v odnos interakcije, oblikujejo večperspektiven pogled na problem in osmislijo individualne izkušnje na nov način. Ta oblika dinamične interakcije je tista, ki omogoči transformacijo osebnega znanja v organizacijsko znanje (Nonaka, Takeuchi, 1995). Ni znanje tisto, ki teče in se širi med njegovimi uporabniki, temveč so to podatki iz katerih je potrebno informacijo šele izluščiti in uskladiti z dotodanj obstoječo bazo znanja (Boisot, 2002). Vse kar lahko širjenje in izmenjava znanja pomeni, je le določena stopnja resonance med repertoarji znanja dveh ali več posameznikov. Informacijska tehnologija je povzročila le hitrejši pretok in prenos podatkov, posameznikom pa je prepuščeno, da iz obstoječih podatkov izluščijo zanje pomembno informacijo. Znanje vsekakor potrebuje minimalno stopnjo artikulacije, da bi ga lahko prenesli

in širili. Verjetnost, da bo kodirano, artikulirano in abstraktno znanje »doseglo« druge posameznike, v smislu, da ga bodo le - ti sprejeli, uporabili in internalizirali, pa je odvisno od podobnosti njihovih konceptualnih shem znotraj katerih delujejo (Boisot, 2002). Zaradi različnih osebnih okoliščin in izkušenj, pa različni posamezniki nimajo identičnih mentalnih shem, to pa pomeni, da sprejemajo novo znanje na različen način in da ga na različen način prilagajajo obstoječim mentalnim strukturam. To je toliko izraziteje kolikor bolj imamo opraviti s kompleksnimi strukturami znanja.

Te raznolikosti v interpretacijah in osmišljanju informacij pa ne moremo premostiti z informacijsko tehnologijo. Zaradi tolikšne raznolikosti po naravi idiosinkratičnih baz znanja, je potrebno oblikovati učinkovit sistem upravljanja z znanjem. Cilj organizacijskega procesiranja informacij in podatkov je zmanjševanje dvoumnosti informacij o okolju. Organizacija je institucija, ki oblikuje pogoje, ki posameznikom z različnimi bazami znanja in izkušenj omogoča integracijo njihovega posebnega znanja. Učinkovit sistem razvijanja znanja zahteva integracijo različnih vrst znanja. Grant (2002) je identificiral štiri mehanizme za integracijo individualnega znanja posameznikov, ki temeljijo na koordinaciji in komunikaciji, med katerimi je tudi skupinsko reševanje problemov in odločanje. Podjetja, ki v svetu dajejo velik poudarek oblikovanju novega znanja in upravljanju z njim, se obenem ukvarjajo tudi z vprašanjem oblikovanja organizacijskih odnosov, timov, socialnih skupin, organizacijskih meja itd... Organizacije vse bolj poudarjajo pomen diskurzivne prakse: oblike življenja in druženja, kjer se posamezniki povezujejo in izmenjujejo neartikulirano ozadje skupnega razumevanja.

Neposredne osebne izkušnje so v procesu oblikovanja novega znanja nujne; idiosinkratsko znanje, oblikovano preko neposrednih, osebnih izkušenj in uvidov, se s pomočjo dialoga transformira v eksplicitno znanje, pomembno za razvoj novih proizvodov in inovacij.

Rezultati statistične analize podatkov slovenskih podjetij pa pokažejo pomen neposrednih osebnih izkušenj (programi pridobivanja izkušenj) in njihovo povezanost z inovativnostjo, medtem ko ostaja vpliv socialnega in medosebnega vidika (timsko delo, socialne mreže, vključevanje v medoddelčne naloge) na stopnjo inovativnosti zanemarljiv. **Razmišljanje o inovativnosti je v slovenskem prostoru še vedno premočno vezano na individualna prizadevanja in na ekskluzivno znanje in sposobnosti posameznika, premajhen pomen pa se daje organizacijskim odnosom in povezavam, pomembnim za oblikovanje in nastajanje novega znanja.** Tudi Hofstede (1991; v Moldoveanu, 2002) ugotavlja, da je nastajanje znanja v vzhodni kulturi veliko bolj rezultat skupinskega prizadevanja, v Združenih državah pa izid dela posameznikov. Prednost organizacije je v njeni sposobnosti oblikovanja močnih odnosov in povezav med predhodno nepovezanimi subjekti s ciljem oblikovanja novega znanja (von Krogh, 2002). Podjetje mora postati struktura odnosov za oblikovanje novega znanja, pri čemer pa je osebna izkušnja izhodišče za ta proces (von Krogh, 2002). Odnosi morajo zavzeti nove oblike in voditi do novih oblik vedenja, kar posledično vodi do nastanka novega znanja.

Kolikšen je pomen medosebne in izmenjav v organizacijskem prostoru postane jasno ob pregledu sodobnih načinov razumevanja vodenja (Drath, 2002):

- vodenje je proces recipročnih akcij, vzajemnih interpretacij in integracij raznolikosti glasov;

- vodenje ni rezultat individualne iniciative in akcije. Prične in zaključni se v polju medosebnih povezav ljudi, ki delajo skupaj;
- proces vodenja izvira iz dogajanja med ljudmi, ki recipročno ustvarjajo smisel, medtem ko delajo skupaj;
- vodenje je skupno osmišljanje (shared meaning making);
- učinkovitost vodenja je odvisna od vitalnosti procesa samega, vitalnosti interakcij med ljudmi.

Za nadaljnjo proučevanje pa vsekakor ostajajo odprta vprašanja o tem, kaj v slovenskem prostoru pomeni timsko delo, kakšne so njegove oblike, kakšni so odnosi in komunikacije ter vzajemno povezovanje v njih, kakšna je atmosfera in klima, ki vlada v timih ter stopnja zaupanja med posamezniki v njih. Natančno bi bilo potrebno evalvirati namen timskega dela in v kolikšni stopnji so nameni in cilji oblikovanja timov v praksi slovenski podjetij doseženi.

Dobljeni rezultati kažejo na dejstvo, da so organizacije v slovenskem prostoru odvisne pretežno od znanja posameznikov – strokovnjakov in poudarjajo pomen praktično – konkretnega znanja, pridobljenega skozi neposredno osebno izkušnjo.

Pri ugotavljanju povezanosti med količino izobraževanja vrhnjega menedžmenta in vpliva slednjega na prisotnost vzajemnih in recipročnih oblik komunikacije v organizaciji sem izhajala iz predpostavke, da je velik delež izobraževanj in treningov vodstva namenjen ravno tematiki komuniciranja, vzpostavljanja relacij in soodnosnosti z zaposlenimi. Glede na to bi upravičeno pričakovali, da tiste organizacije, ki za svoj vodilni kader organizirajo večje število izobraževanj oz. napotujejo svoje zaposlene na seminarje in delavnice (tudi s področja komunikacije in odnosov med zaposlenimi), izkazujejo višjo stopnjo vzajemnih in recipročnih oblik tako na področju odnosov kot komunikacije. Rezultati obdelave podatkov datoteke pa ne potrjujejo omenjene hipoteze; čeravno je ugotovljena zveza med količino izobraževanja vodilnih delavcev in izraženostjo recipročnih oblik komunikacije (2. faktor) pozitivna, pa ni statistično pomembna. Kljub temu pa ne smemo spregledati trenda, ki se vendarle kaže.

**Pozitivna zveza ( $P = 0.11$ ) je prisotna tedaj, ko količino izobraževanja vodilnih primerjamo s stopnjo recipročnih oblik komunikacije z visoko stopnjo medosebnosti in zanimanja vodstva za zaposlene.**

**Negativno zvezo ( $P = 0.1$ ) pa je zaslediti, kadar ugotavljamo vpliv količine izobraževanja vodilnih na stopnjo formalnih oblik komunikacije.**

Ugotovljeni rezultati vendarle kažejo, da je v tistih organizacijah, kjer je izobraževanja vodilnega kadra več, (predpostavljam, da taka izobraževanja, delavnice in treningi vključujejo tudi tematiko odnosov in komunikacij) zaslediti tudi višjo stopnjo soodnosnosti in aktivnega interesa vodstva za zaposlene in nasprotno tam, kjer je izobraževanja vodilnega kadra manj, temelji komunikacija bolj na formalnih srečanjih in nižji stopnji osebnosti. **Trend povezanosti vendarle kaže, da je tematika in uporabna vrednost takih seminarjev do določene mere ustrezna in da se informacije in znanje, pridobljeni na treningih, v določeni meri prenašajo na področje delovne prakse. Dejstvo, da pa je trend povezanosti statistično nepomemben, pa postavi pod določen vprašaj bodisi učinkovitost prenosa novih idej in znanja v prakso, bodisi vsebinsko ustreznost in uporabnost na seminarjih pridobljenih znanj.**

Statistično visoko pomembna ( $P < 0.01$ ) pa je povezanost med količino sredstev, namenjenih izobraževanju vseh zaposlenih in izraženostjo recipročnih oblik komunikacije. Omenjeni rezultat je najverjetneje odraz skrbi in interesa, ki ga organizacija namenja vsem ravnam zaposlenih, ko se ukvarja z vprašanjem njihovega razvoja ter odraz drugačne organizacijske klime in kulture, kot v organizacijah, kjer je skrb za razvoj usmerjena selektivno le na vodilni kader. Recipročne oblike komunikacije so torej bolj kot od znanja, ki ga pridobiva in razvija vodilni kader, odvisne od razvoja vseh ravni zaposlenih. Znanje ene same ravni in strukture zaposlenih vpliva na spremembo dinamike odnosov v mnogo nižji meri, kot aktivno vključevanje vseh nivojev. V skrbi za razvoj vseh zaposlenih se zrcali nov način razumevanja potreb vseh ravni in tudi nov način na njihovo odzivanje. To pa že samo po sebi predstavlja dobro dispozicijo za razvoj drugačne dinamike odnosov, kot jo zasledimo v tradicionalnejši organizacijski strukturi.

Pri ugotavljanju veljavnosti zadnje hipoteze sem izhajala iz predpostavke, da korenine resnične vzajemnosti in interesa vodstva do zaposlenih izvirajo v veliki meri iz izkustva pridobljenega spoznanja, (utelešeno znanje – Nonaka), iz individualne in iz kolektivne modrosti, ki je v starejših organizacijah (organizacijah s tradicijo) prisotna v višji meri kot v mlajših. Mislim, da resnično partnerstvo, soodnosnost, interes za drugega, ne more izvirati le iz razumskega dojetja, temveč vključuje pomemben emocionalni delež. Organizacija s tradicijo ima močnejši zgodovinski in kulturni kontekst, izoblikovano vrednostno orientacijo ter po moji predpostavki ustrezneje integrirano sfero kognicije in čustev. Starost organizacije se v analizi podatkov pokaže kot statistično nepomembna, ko ugotavljam njen vpliv na recipročne oblike komunikacije, kar podre moja razmišljanja in predpostavke. Starost organizacije torej ni zadosten moment in na vzajemne oblike organizacijskih povezav ne vpliva ne zaviralno in ne spodbudno. Na tem mestu je zanimivo omeniti Adizesovo (1999) teorijo življenjskih ciklusov organizacije. Po njegovi teoriji gre organizacija skozi različna obdobja, v splošnem pa bi ta razvojni cikel lahko strnili kot prehajanje od zgodnjega obdobja izrazite nestrukturiranosti, kjer fleksibilnost in spontanost prevladuje nad kontrolo (faza infantilnosti, adolescence), skozi najproduktivnejšo fazo, ko so pravila, red, vloge in postopki uravnoteženi s kreativnostjo in inovativnim duhom, pa vse do birokratske organizacije, kjer kontrola, pravila, postopki, forme in politika prevzamejo osrednjo in dominantno vlogo in povsem izpodrinejo inovativnost, razvoj in raziskave ter usmerjenost v spremembe. V skladu z njegovo teorijo bi bili upravičeni pričakovati, da bodo starejše organizacije v večji meri poudarjale pomen formalnih srečanj, sestankov in komunikacij ter da si bo njihovo vodstvo v bistveno manjši meri prizadevalo za povratno informacijo s strani podrejenih in iskalo ter stimuliralo njihove predloge, rešitve in ideje (v faktorski analizi dobljeni 2. faktor), saj naj bi bile organizacije v poznih fazah življenjskega ciklusa tudi bistveno manj usmerjene k spreminjanju in razvoju. V regresijski analizi se ni pokazal pomen vpliva starosti organizacije na izraženost recipročnih oblik komunikacije.

Starost organizacije pa postane zanimiva, ko ugotavljamo njen vpliv na ostale oblike komunikacije v organizaciji.

Izkaže se, da starost organizacije ne vpliva pomembno niti na 3. faktor komunikacije, ki prav tako pomeni visoko stopnjo osebnosti in neposrednosti v izmenjavi in sporočanju med vodstvom in podrejenimi. V analizi vpliva starosti na recipročne ali osebne oblike izmenjav torej ni razlik. Zanimivejša pa je ugotovitev, da se statistično visoko pomemben negativen vpliv starosti organizacij izkaže tedaj, ko proučujemo izrazito formalne in neosebne oblike izmenjav (redni sestanki delavcev). Če zaobjamem rezultate omenjene analize lahko zaključim,

da starost organizacije sicer ne vpliva na višjo stopnjo osebnih in recipročnih izmenjav z visoko stopnjo interesa vodstva za razmišljanje in doživljanje zaposlenih, vendar vpliva statistično zelo pomembno na stopnjo formalnih in neosebnih srečanj (redni sestanki). Vpliv je negativen, kar pomeni, da imajo starejše organizacije (v povprečju) nižjo stopnjo manj osebnih oblik komunikacije in obratno, mlajše organizacije imajo pomembno višjo stopnjo tovrstnih oblik komunikacij. **Če se moje hipotetično razmišljanje ni potrdilo kot pozitivna zveza med višjo starostjo organizacij (ki po moji predpostavki pomeni drugačno dinamiko odnosov) in višjo stopnjo tiste oblike komunikacije, ki kaže večji interes in zanimanje vodstva za zaposlene in večjo dovzetnost za njihove odzive, pa se je vendarle do določene mere izkazalo kot upravičeno, ko ugotovim, da so najmanj osebne in najbolj formalne oblike komunikacije pomembno značilnejše za mlajša podjetja.**

V mlajših organizacijah se bolj naslanjajo na manj osebne oblike sporočanja in povezovanja vodstva z zaposlenimi, pri čemer pa ne zanemarjajo recipročnih oblik komunikacije. Po Adizesovi teoriji pa bi na tem mestu morali pričakovati ravno nasprotno: več sestankov in formalnih srečanj v kasnejših fazah življenjskega ciklusa posamezne organizacije.

Sama dobljene rezultate analize lahko razložim s tem, da mlajše organizacije oz. organizacije v zgodnejših fazah razvoja nimajo oblikovane strukture, pravil, ciljev, vizij oz. vse naštetu obstoji le v glavah določenih posameznikov – ustanoviteljev oz. vodij. V zgodnejših fazah so tako pogosta formalna srečanja in redni sestanki lahko način, da organizacija oblikuje in utrdi strukturo, prenese informacije, odredi vloge, opredeli vizijo, poslanstvo in cilje. Pogosti redni sestanki so lahko način, da manj organizirano delovanje postane strukturirano in informacije dostopnejše zaposlenim. Dobljeni rezultat pa lahko razložimo tudi z dejstvom, da gredo mlajše organizacije skozi pomembna obdobja tranzicije in spreminjanja in se pri tem srečujejo z vrsto vprašanj in dilem, za reševanje katerih so pogosta skupinska srečanja in sestanki lahko učinkovit pristop.

Iz teorije izvirajoča predpostavka, da usmerjenost organizacije v upravljanje sprememb upada v kasnejših fazah življenjskega ciklusa organizacije, se v mojih analizah prav tako ne potrdi. Vpliv starosti organizacije se namreč pokaže kot nepomembna, ko ugotavljam njen vpliv na tendenco usmerjenosti organizacije na področje upravljanja sprememb in pri tem kontroliram ter izločim posredni vpliv nekaterih drugih spremenljivk. Starejše organizacije v svoji usmerjenosti v spremembe ne odstopajo od mlajših.

Pomen odnosa med vodstvom in zaposlenimi je vse bolj prisoten v sodobnem načinu razumevanja vodenja, pri čemer naj bi bil dober voditelj:

- bolj kot na lastno pozicijo, moč in vpliv, orientiran na druge ljudi in njihove potrebe
- zmožen pristnega kontakta, spontanosti, zaupljivega odnosa in se ne boji bližine
- orientiran je na pozitivne lastnosti zaposlenih, na njihove moči in resurse, jim zaupa in omogoča razvoj
- ima sposobnost učinkovitega dela v socialnih sistemih
- sposoben je opravljati integrativno in povezovalno funkcijo, ki je danes ocenjena kot ena ključnih vodstvenih lastnosti
- orientiran naj bi bil na procese, ki se dogajajo med ljudmi in je sposoben te procese tudi razumeti

- prevzema vlogo katalizatorja in mediatorja
- zaveda se pomena kontinuiranega strokovnega in osebnostnega razvoja.

Za konec pa se je zanimivo ozreti še na povezanost nekaterih drugih spremenljivk, ki sem jih vključila v posamezne regresijske enačbe, tako s spremenljivko upravljanja sprememb kot tudi vsemi tremi analiziranimi oblikami komunikacije. Poleg 2. faktorja komunikacije vplivajo na usmerjenost organizacij na področje upravljanja sprememb še: velikost organizacije oz. število vseh zaposlenih, delež zaposlenih nad 45 let starosti (delež zaposlenih pod 25 let nima vpliva), delež fizičnih delavcev (negativen vpliv) ter vloga mentorstva na področju usposabljanja zaposlenih (povečevanje oz. zmanjševanje vloge mentorjev). Velikost organizacije vpliva pomembno pozitivno na usmerjenost podjetja v upravljanje sprememb. Večja podjetja pogosteje nastopajo na globalnem svetovnem trgu, zato je njihova prilagodljivost v bitki za konkurenčno prednost večja. Skladno s to ugotovitvijo sem v eni od opravljenih seminarских nalog prišla do ugotovitve, da ima status organizacije visoko napovedno vrednost pri ugotavljanju usmerjenosti podjetja v upravljanje sprememb: podjetja, ki so samostojna in niso vključena v širši ustroj (korporacije in mednarodne skupine) izkazujejo statistično nižjo usmerjenost na področje upravljanja sprememb. Glomaznejše organizacijske strukture, ki imajo dislocirane enote povsod in poslujejo povsod po svetu in so vključena v tekmovalno bitko za premoč, so v planiranje sprememb usmerjene bolj, kot manjše, prostorsko locirane na ožjem območju in ki hkrati niso del kompleksnejših poslovnih sistemov. Sistemski način pojmovanja organizacijskih sprememb navaja ravno princip sinergije in soodvisnosti delov (podsistemov večjega sistema) kot razlog za obstoj glomaznih koncernov. **Princip sinergije namreč zagotavlja, da je rezultat celega sistema večji kot vsota vseh posamičnih podsistemov** (Brown, 1992; v Collins, 1998). Nekako v nasprotju z rezultati, ki ugotavljajo pozitivno povezanost med velikostjo organizacije in njeno usmerjenostjo v upravljanje sprememb pa so ti, ki, glede na rezultate empiričnih raziskav pravijo, da je velikost organizacije med vsemi tremi dejavniki (specializacija dela, kompleksna tehnologija in povečanje obsega organizacij) tista, ki je najpomembnejši vzrok birokratizacije dela (Rus; 2001: 228). Raziskave Blaua in Schoenhera (v Rus, 2001) naj bi potrdile zelo tesno povezanost med delitvijo dela in velikostjo organizacije. Tesno povezanost med velikostjo organizacije in profesionalno diferenciacijo pojasnjujeta avtorja z velikostjo kot vzrokom in stopnjo profesionalizacije kot posledico velikosti. Nasprotno pa je prepričanje avtorja članka, ki navaja, da so kompleksne zahteve tržišča prisilile organizacije na uvajanje večje profesionalne diferenciacije, posledično pa je rasla velikost organizacije (Rus, 2002). Avtor strne ugotovitve v sklep, da večja profesionalna diferenciacija vpliva na velikost organizacije, na stopnjo njihove diferenciacije, ne pa na birokratizacijo organizacije (Rus, 2001: 232).

Zanimiv je tudi vpliv spremenljivke starosti zaposlenih, in sicer je usmerjenost podjetja na področje sprememb višja tedaj, ko je delež zaposlenih nad starostno mejo 45 let višji, medtem ko delež mladih v podjetju (pod 25 let) ne vpliva podobno usmerjenost podjetja. Izgleda, da na inovativnost in načrtovanje sprememb vplivajo predvsem lastnosti, ki jih lahko povežemo z zrelejšo populacijo (izkušnje, znanje, modrost...) in manj tiste lastnosti, ki se povezujemo z mladimi (hitrost, fleksibilnost).

Povečevanje pomena mentorstva v organizacijah pomeni nov pristop k razumevanju razvojnih odnosov, ki so bistveni v procesu razvoja in učenja. Mentorstvo predstavlja razvojno močno



obliko odnosa, saj gre za časovno daljši odnos z več osebne bližine, hkrati pa združuje različne vloge v relaciji do osebe, pred katero je nov razvojni izziv: vlogo posvetovalca, svetovalca, posredovalca nalog, spodbujevalca, vlogo modela in posredovalca povratnih informacij. Mentorstvo je prijateljstvo z namenom; predstavlja intelektualno, praktično in emocionalno oporo (McCauley in dr., 2002:168-183). Je odnos, ki zagotavlja visoko stopnjo recipročnosti in vzajemnosti in daje zaposlenim oporo in pogum v njihovem razvojnem procesu.

Primerjava vseh treh oblik komunikacije in vpliva deleža vodstvenega kadra v organizaciji pokaže, da je statistično pomemben vpliv števila vodilnih le tedaj, ko gre za 2. faktor komunikacije (negativna zveza), medtem ko delež vodilnega kadra ne vpliva niti na neposredne osebne oblike komunikacije (3. faktor), niti na formalne in neosebne oblike sporočanja (1. faktor). **Previsok delež vodilnih torej zavre usmerjenost organizacije v razvoj recipročnih oblik komunikacije.** Ugotovitev je skladna s prevlado sploščene organizacijske strukture v okoliščinah, kjer prevladuje potreba po naglem in učinkovitem prilagajanju na spremembe v organizacijah, ki delujejo na globalnih trgih. V sploščenih organizacijskih strukturah se delež srednjega menedžmenta zmanjšuje, komunikacije pa v takih pogojih postanejo manj formalne, osebnejše in dvosmerne: ne potekajo le kot direktive od vrha navzdol, temveč tudi kot predlogi, pobude in povratne informacije od nižjih ravni navzgor.

**Dejstvo, da nastop na globalnih trgih zahteva osebnejše in recipročne oblike komunikacije z višjo stopnjo medosebnega zaupanja, pa je razvidno tudi iz mojih rezultatov statističnih analiz;** delovanje organizacije na globalnih trgih ne vpliva na formalne in neosebne oblike sporočanja, medtem ko se statistično pomembno povezuje tako z osebnimi oblikami kot tudi oblikami, ki temeljijo na interesu in zanimanju vodstva za rešitve in predloge zaposlenih. Le v takih pogojih medsebojnih odnosov so ustvarjene možnosti, ki motivirajo posameznike za rast in razvoj ter za inovativne predloge, ki jih naglo spreminjajoč in tekmovalen globalni trg zahteva.

## 8. POMEN IN VREDNOST UGOTOVITEV IN MOŽNOST NJIHOVE APLIKACIJE V PRAKSI

Uporabna vrednost ugotovitev naloge, kjer sem se še posebej posvetila ugotavljanju povezanosti med različnimi oblikami komunikacije in v ozadju ležečih organizacijskih odnosov na eni strani in inovativnosti ter upravljanju sprememb na drugi, bo še posebej aktualna in zanimiva za tista podjetja s slovenskem prostorom, ki se čedalje bolj zavedajo pomena recipročnosti in vzajemnosti kot tiste oblike organizacijskih odnosov, ki v sodobnih globalnih tržnih razmerah bistveno prispeva k inovativnim rešitvam in učinkovitosti upravljanja sprememb in s tem k prevzemanju prednosti v tekmovalni bitki za prevlado. Ugotovitve pa bi vsekakor morale biti pomembne in zanimive tudi za vse tiste organizacije, ki so doslej svojo pozornost v največji meri posvečale tehnološkemu parametrom, manjši poudarek pa so dajale pomenu odnosov in komunikacije med različnimi ravnmi zaposlenih. Ugotovitve sicer niso nove, saj domala vse raziskave in strokovni ter poljudni članki navajajo pomen komunikacije, zaupanja in odnosov. Prednost analize opravljene v tej nalogi pa izhaja iz dejstva, da sem različne pojavne oblike komunikacije med seboj ločila in tako omogočila bolj diferenciran in subtilnejši vpogled v to, kaj v komunikaciji je pravzaprav tisto, kar vpliva na čedalje večje načrtovanje, upravljanje in obvladovanje sprememb. Te skrite oz. latentne dimenzije komunikacije so kvalitativno toliko različne, da o komunikaciji ne moremo govoriti kot o enoviti kategoriji in jo v celoti vrednotiti kot dobro in pozitivno. Omenjena ugotovitev pomeni tako doprinos k učinkovitejšemu načrtovanju organizacijskih odnosov in oblik sporočanja ter ustreznejše oblikovanje izobraževalnih programov s področja komuniciranja. Še pomembnejši kot neposredni stik in osebni prenosi sporočil, so v današnjem času medosebne izmenjave, interes vodstva za zaposlene, dovezetnost za obojesmerne povratne informacije in aktivno zanimanje za predloge, stališča, ugotovitve in rešitve s strani zaposlenih. Formalni odnosi v smislu rednih sestankov in prenosov informacij so v današnjem, spreminjajočem in dinamičnem okolju neučinkoviti. Vključene morajo biti vse ravni, kar se kaže tudi na področju vključevanja v izobraževalne programe. Učinkovitih oblik komunikacije ne moremo doseči le z napotovanjem vodilnega kadra v programe izobraževanja in usposabljanja, vključene morajo biti vse ravni zaposlenih; le tedaj lahko pričakujemo učinek na razvoj in spremembe komunikacijskih vzorcev. Vsekakor je sploščena organizacijska struktura ta, ki že sama po sebi pomembno vpliva na pojav vzajemnosti in recipročnosti v organizacijskih odnosih, kar je razbrati tudi iz opravljene regresijske analize in pomembno negativne zveze med deležem vodilnega kadra in 2. faktorjem komunikacije.

Ko razmišljam o uporabni vrednosti naloge se nikakor ne morem izogniti vseskozi očitno pomembnemu vplivu mentorstva na različne pojavne oblike komunikacije in na upravljanje sprememb v celoti. Mentorstvo predstavlja razvojno zelo močno obliko odnosa, saj v sebi združuje različne vloge: vlogo modela, spodbujevalca, svetovalca, posredovalca povratnih informacij, kar zaposlenim olajšuje razvoj pri prehajanju na nove naloge in na nova področja odgovornosti. Če razumemo mentorstvo na ta način, to vsekakor ne more biti formalni konstrukt, od človeka zahteva stopnjo, ki se ji reče »emocionalna kompetenca« (Cox, 2002). Ker je mentorstvo »prijateljstvo z namenom« in predstavlja intelektualno, praktično in emocionalno podporo, je v omenjeno vlogo neprimerno postaviti osebo, ki ima močna in

utirjena stališča, prepričanja in verovanja, ali osebo, ki potrebuje visoko stopnjo moči in kontrole (Cox, 2002).

Ena od bistvenih ugotovitev, dobljena iz analize datoteke slovenskih organizacij, nad katero se vsekakor lahko upravičeno zamislimo, je ta, da je inovativnost pomembno višja v tistih organizacijah, kjer med različnimi pristopi k razvoju karier prevladuje »program neposrednih izkušenj«. Gre torej za prvo fazo v procesu nastajanja organizacijskega znanja, fazo, ki je odvisna od osebne iniciative in individualnih izkušenj zaposlenih. Pomembno je, da so korenine resnično novemu znanju v posameznikovi izkušnji, kar odpira vrata fenomenološki perspektivi, ki je značilna za novo kognitivno znanost. Zadnji izsledki raziskav vse bolj prepričljivo kažejo, da so ravno izkušnje resnična osnova in bistvo tako implicitnega kot eksplicitnega znanja (Varela, 1996; v von Krogh in Grand, 2002). Po teoriji znanih japonskih avtorjev Nonake in Takeuchija pa je proces organizacijskega oblikovanja znanja kontinuirana in dinamična interakcija med skritim in eksplicitnim znanjem, inovacija pa se pojavi tedaj, ko obstaja interakcija med individualnim in eksternaliziranim (kodiranim) znanjem (Nonaka, Takeuchi, 1995:70). V opravljenih statističnih analizah pa ne ugotovim povezanosti organizacijske inovativnosti z nobenim od ostalih pristopov k razvoju karier. Socialne mreže in timsko delo ne razlikujejo organizacij z nižjo stopnjo inovativnosti od tistih z višjo stopnjo. V slovenskem prostoru je inovativnost veliko bolj kot s sodelovanjem in izmenjavo izkušenj in interakcijo med različnimi pogledi in bazami znanja posameznih udeležencev skupine, povezana z individualno iniciativo in konkretnimi izkušnjami posameznika. Ključni operativni princip je na ta način avtonomija in ne interakcija. Rezultat je skladen z izsledki novejših raziskav (Jazbec, 2005; v Zagoršek, 2005), po kateri je Slovenija izjemno individualistična država, kar pomeni, da se spodbuja medsebojno tekmovanje, svoboda in kreativnost posameznika ter da odgovornost za uspeh ali neuspeh naloge leži na posamezniku. Tudi raziskava v okviru projekta GLOBE (2004) kaže, da smo Slovenci rahlo individualistični na ravni družbe ter zmerno kolektivistični na ravni družine, v obeh primerih pa so vrednote usmerjene v individualistični pol dimenzije. Slovenci se torej pospešeno premikamo v individualistično družbo, glede na izražene vrednote pa kaže, da se bo trend individualizma še nadaljeval (Zagoršek, 2005). Proces oblikovanja organizacijskega znanja bi moral potekati na skupinskem nivoju, na osnovi neposrednega dialoga in izmenjave, ki spodbudi eksternalizacijo znanja. Ker pa so v slovenskih podjetjih timi uveljavljen način sodelovanja pri reševanju problemov, odpiranju novih vprašanj in iskanju rešitev, se upravičeno vprašamo, ali timi resnično služijo svojemu pravemu namenu, ali gre le za bolj formalno in predpisano obliko sodelovanja, skladno z duhom razmišljanja današnjega časa. **Odprta ostajajo ključna vprašanja: kakšna je klima v današnjih timih, kakšno raven soodnosnosti in vzajemnosti je mogoče zaslediti, ali je v timih opaziti emocionalno oporo, zaupanje, na kakšni ravni poteka izmenjava različnih pogledov, ali je zagotovljene dovolj bazične varnosti, občutka sprejetosti in naklonjenosti med člani, kakšna je stopnja doživete pripadnosti članov, koliko se spodbujajo različni pogledi, ali so člani deležni povratnih informacij, ključnih za lasten osebnostni in poklicni razvoj? Vse to so nujni pogoji za oblikovanje takšnega organizacijskega konteksta, kjer je prava izmenjava različnosti pogledov in izkušenj posameznikov mogoča.** Senge (v Baines, 1997:205) pravi, da mora imeti tim lastnost pristne in avtentične skupine, da bi omogočal učenje in nastajanje novega znanja; imeti mora skupne jasne cilje, zaupanje v sposobnosti drug drugega in ustrezne mehanizme opore. Takšno timsko učenje in ustvarjanje pomeni skupni pristop k reševanju problemov in konfliktov ter skupno

ustvarjanje organizacijske vizije, za katero je nujno potrebna interakcija individualnih vizij udeležencev.

Vprašanja, ki jih naloga odpira naj ostanejo izhodišča za nadaljnje raziskave in ugotavljanja o medosebnem dogajanju v slovenskih organizacijah. Ugotavljanje dejanskega stanja je nujen pogoj za korak naprej na poti oblikovanja resnične recipročnosti in zaupanja oz. postopnega stremjenja k oblikovanju takšne organizacijske klime, ki bo zaposlenim dajala zadosten občutek varnosti in sprejetosti ter sodelovanja različnih ravni pri definiranju problemov in iskanju rešitev zanje. Kot je razvidno iz rezultatov, je premočan poudarek še zmeraj namenjen individualni iniciativi posameznikov, potencialne možnosti timskega sodelovanja ter formalnih in neformalnih socialnih mrež pa ostajajo neizkoriščene, ko razmišljamo o izrabi vseh inovativnih možnosti slovenskih organizacij ob vstopanju na zahteven globalni trg.

## 9. SKLEPNE MISLI

Odnos postaja vse bolj pomemben dejavnik v sistemu in procesu organizacijskega delovanja. V obdobju, ko je temelj konkurenčne prednosti znanje, postane tudi komunikacija vse pomembnejša. In kadar je zaupanje tisto, ki lahko poveča dosežke, tedaj ni nadomestila za živ človeški kontakt. Pearce (1998; v Smith in dr., 2002:252) pravi: «Mi ne poslušamo vsebine, vsebino razumemo. Mi poslušamo ljudi. Kadar je problem vsebina, elektronsko sporočilo zadostuje». Če želi podjetje spremeniti informacijo v konkurenčno prednost, ta ne sme biti le vprašanje vsebine, zadostiti mora občutku lojalnosti, pripadnosti, za kar pa je bistveno zaupanje (in to se lahko oblikuje le v neposredni človeški izmenjavi). V svetu, kjer je malo lojalnosti, postane le-ta strateška moč podjetja (Smith in dr., 2002). Partnerstvo na delu, ki po svoji vsebini pomeni tako zaupanje kot vzajemnost, vodi do večje pripadnosti zaposlenih organizaciji, večji pripravljenosti sodelovanja, nižje stopnje absentizma in zapuščanja delovnega mesta, do manj konfliktov, večje avtonomije zaposlenih ter boljših dosežkov (Guest, 2001:9). Informacijska tehnologija kot danes najhitrejši in najsodobnejši način prenosa informacij, ne more biti tista, na kateri bi podjetje gradilo svoj razvoj, prenos znanja, njegovo integracijo in nastajanje novih inovativnih rešitev. Pomemben je živ odnos. Rezultati, ki sem jih dobila s statistično analizo podatkov številnih organizacij iz različnih držav, jasno kažejo na pomen aktivnega odnosa vodstva do zaposlenih in pomen vzajemnih relacij za boljšo opremljenost in orientacijo na področju upravljanja sprememb.

## **10. SEZNAM LITERATURE**

- 1. Adler, P.S.: Market, Hierarchy and trust. V Choo, C. W. in Bontis, N. (ur.): The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge, Oxford university press, 2002.**
- 2. Adizes, I.: Managing corporate lifecycles, Prentice hall press, 1999.**
- 3. Ahmed, P.K.: Culture and climate for innovation, European journal of innovation management, vol. 1 no.1, 199 ,str. 30-43).**
- 4. Andersen, H. in Rasmussen, E.S.: The role of language skills in corporate communication, Corporate communications: An international journal, vol. 9, no. 3, 2004, str. 231-242.**
- 5. Aranda, D.A.: Determinants of innovation through a knowledge-based theory lens, Industrial management & data systems, 102/5, 2002, 289-296.**
- 6. Armenakis, A. A.: Organisational change: a review of theory and research in the 1990s, Yearly review of management, may-jun, 1999.**
- 7. Bagshaw, M.: Coaching – not new but newly relevant, Industrial and commercial training, vol. 29, no. 5, 1997, str. 166-167.**
- 8. Baines, A.: Exploiting organisational knowledge in the learning organisation, Work Study, vol. 46., no. 6, 1997, str. 202-206.**
- 9. Bandura, A.: Social foundations of thought and action: Social cognitive theory, Englewood cliffs, NY: Prentice Hall, 1986.**
- 10. Bertels, T. in Savage, C.: Understanding knowledge in organisations. V Krogh, G., Roos, J., in Kleine, D.(ur.): Knowing in firms: Understanding, managing and measuring knowledge, Sage publications, London- Thousand Oaks- New Delhi, 1998.**
- 11. Bierly, P.E. III in Daly, P.: Aligning human resource management practices and knowledge strategies. V Choo, C. W. in Bontis, N. (ur.): The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge, Oxford university press, 2002.**
- 12. Blackler, F., Crump, N. in McDonald, S.: Knowledge, organisations and competition. V Krogh, G., Roos, J., in Kleine, D. (ur.): Knowing in firms:**

- Understanding, managing and measuring knowledge, Sage publications, London-Thousand Oaks- New Delhi, 1998.
13. Blackler, F.: Knowledge, knowledge work and organisations. V Choo, C. W. in Bontis, N. (ur.): The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge, Oxford university press, 2002.
  14. Boisot, M.: The creation and sharing of knowledge. V Choo, C. W. in Bontis, N. (ur.): The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge, Oxford university press, 2002.
  15. Boisot, M.H.: Knowledge assets: securing competitive advantage in the information economy, Oxford University press, 1998
  16. Bontis, N.: Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital. V Choo, C. W. in Bontis, N. (ur.): The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge, Oxford university press, 2002.
  17. Cavusgil, S.T.; Calantone, R.J. in Zhao, Y.: Tacit knowledge transfer and firm innovation capability, Journal of business and industrial marketing, vol. 18, no.1, 2003, str. 6-21.
  18. Church, A.H.: From both sides now: the power of teamwork – fact or fiction? Team performance management, vol. 4, no. 2, 1998, str. 42-52.
  19. Cohn, G. in Friedman, H. H.: Improving employer – employee relationships: a biblical and talmudic perspective on human resource management, Management decision, vol. 40, no. 10, 2002, str. 955 – 961.
  20. Collins, D.: Organisational change, sociological perspectives, Routledge, New York, 1998.
  21. Conner, K.R. in Prahalad, C.K.: A resource – based theory of the firm. V Choo, C. W. in Bontis, N. (ur.): The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge, Oxford university press, 2002.
  22. Cox, E. R. J.: The call to mentor, Career development international, vol. 5, no. 4/5, 2002, str. 202-210.
  23. Cvetko, R.: Razvijanje delovne kariere, Znanstveno – raziskovalno središče republike Slovenije, Koper in Fakulteta za družbene vede Ljubljana, Založba, Koper, 2002.

24. Drath, W.H.: Approaching the future of leadership development. V McCauley, C. D., Moxley, R.S. in Van Velsor, E (ur.): Handbook of leadership development, The center for creative leadership, Jossey – Bass publishers, San Francisco, 1998.
25. Farson, R. in Smith, J.: Managing: The art of the absurd, Psychology today, may7/jun. 96, vol. 29, Issue 3, str. 44.
26. Goggin, M.: I'm behind you! The manager as a coach, Nursing economics, may/jun. 2000, vol. 18, issue. 3, p. 160.
27. Guest, D. E. in Peccei, R.: Partnership at work: Mutuality and balance of advantage, British journal of industrial relations, jun. 2001, vol. 39, issue 2, [ephost@epnet.com](mailto:ephost@epnet.com).
28. Guthrie, V. A. and Kelly-Radford, L.: Feedback intensive programs. V McCauley, C. D., Moxley, R.S. in Van Velsor, E (ur.): Handbook of leadership development, The center for creative leadership, Jossey – Bass publishers, San Francisco, 1998.
29. Grant, R.: The knowledge based view of the firm. V Choo, C. W. in Bontis, N. (ur.): The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge, Oxford university press, 2002.
30. Greenhaus, J. H. in Callanan, G. A.: Career management, Dryden, 2000.
31. Grossman, R.: Emotions at work, Health forum journal, sept/oct. 2000, vol. 43.
32. Haldin – Herrgard, T.: Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organisations, Journal of intellectual capital, vol. 1, no. 4, 2000, str. 357 – 365.
33. Hanson, M. in Miller, A.F.Jr.: The productive use of strenghts: a shared responsibility, Industrial and commercial training, vol. 34, no. 3, 2002, str. 95-100.
34. Hislop, D.: Linking human resource management and knowledge management via commitment, Employee relation, vol. 25, no. 2, 2003, str. 182-202.
35. Hossack, R.: A new style of leadership, Canadian business review, autumn 93, vol.20, issue 3, [ephost@epnet.com](mailto:ephost@epnet.com).
36. Hussi, T.: Reconfiguring knowledge management – combining intellectual capital, intangible assets and knowledge creation, Journal of knowledge management, vol. 8, no. 2, 2004, str. 36 – 52.
37. Ichijo, K.: Knowledge exploitation and knowledge exploration. V Choo, C. W. in Bontis, N. (ur.): The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge, Oxford university press, 2002.



38. Jarvinen, A. in Poikela, E.: Modelling reflective and contextual learning at work, *Journal of workplace learning*, vol. 13, no. 7-8, 2001, str. 282-289.
39. Johannessen, J.-A.; Olsen, B. in Lumpkin, G.T.: Innovation as newness: what is new, how new and new to whom? *European journal of innovation management*, vol. 4, no.1, 2001, str. 20-31.
40. King, N. in Anderson, N.: *Managing innovation and change*, Thomson, Canada
41. Kitchen, P.J. in Daly, F.: Internal communication during change management, *Corporate communications: An international journal*, vol. 7, no. 1, 2002, str. 46-53.
42. Kos, M.: *Inovacijski menedžment. Priročnik za mala in velika podjetja*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 1996.
43. Krogh, G. in Grand, S.: From economic theory toward a knowledge – based theory of the firm. V Choo, C. W. in Bontis, N. (ur.): *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, Oxford university press, 2002.
44. Krogh, G., Roos, J., in Kleine, D.: *Knowing in firms: Understanding, managing and measuring knowledge*, Sage publications, London - Thousand Oaks - New Delhi, 1998.
45. Kulkki, S.: Knowledge creation of global company. V Choo, C. W. in Bontis, N. (ur.): *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, Oxford university press, 2002.
46. Lachnit, C.: Worthy of trust, *Workforce*, oct. 2002, vol. 81, issue 10.
47. Laing, R.D.: *Self and others*, London, Penguin books, 1969.
48. Laurie, M.: Lead the way to increased productivity, *Outlook*, fall 99, vol. 67, [ephost@epnet.com](mailto:ephost@epnet.com).
49. Levitt, T.: Creativity is not enough, *Harvard business review*, avgust 2002.
50. Magalhaes, R.: Organisational knowledge and learning. V Krogh, G., Roos, J., in Kleine, D. (ur.): *Knowing in firms: Understanding, managing and measuring knowledge*, Sage publications, London - Thousand Oaks - New Delhi, 1998.
51. Martins, E.C. in Terblanche, F.: Building organisational culture that stimulates creativity and innovation, *European Journal of innovative management*, vol. 6, no. 1, 2003, str. 64 – 74.

52. Mason, L.: Lead the way to increased productivity, Outlook, Fall 99, vol. 67, issue 3, p.50.
53. Mathias, R.L.: Human resource management, essential perspectives, South-Western, Thomson learning, 2001, Canada.
54. McAfee, B.; Qwarstain, V. in Ardalán, A.: The effect of discretion, outcome feedback and process feedback on employee job satisfaction; Industrial management and data systems; vol. 95, issue 5, 1995, str. 1 - 8.
55. McCann, J.E. in Buckner, M.: Strategically integrating knowledge management initiatives, Journal of knowledge management, vol. 8, no.1, 2004.
56. McCauley C., D. in Douglas, C., A.: Developmental relationships. V McCauley, C. D., Moxley, R.S. in Van Velsor, E (ur.): Handbook of leadership development, The center for creative leadership, Jossey – Bass publishers, San Francisco, 1998.
57. McCauley, C. D., Moxley, R.S. in Van Velsor, E.: Handbook of leadership development, The center for creative leadership, Jossey – Bass publishers, San Francisco, 1998.
58. McDonald – Mann, D., G.: Skill based training. V McCauley, C. D., Moxley, R.S. in Van Velsor, E (ur.): Handbook of leadership development, The center for creative leadership, Jossey – Bass publishers, San Francisco, 1998.
59. Mesner – Andolšek, D.: Organizacijska kultura, Gospodarski vestnik, 1995.
60. Mohamed, A.K.M.: Assessing determinants of departmental innovation, an exploratory multi level approach; Personnel review, vol. 31, no. 5, 2002, str. 620-641.
61. Možina, S., Florjančič, J. in Gabrijelčič, J.: Osebni, skupinski in organizacijski razvoj. Kranj, Moderna organizacija, 1984.
62. Nonaka, I. in Takeuchi, H.: The knowledge-creating company, Oxford university press, New York, 1995.
63. Nonaka, I.: A dynamic theory of organizational knowledge creation. V Choo, C. W. in Bontis, N. (ur.): The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge, Oxford university press, 2002.
64. Perez – Bustamante, G.: Knowledge management in agile innovative organizations, Journal of knowledge management, vol. 3, no.1, 1999, str. 6-17.

65. Pike, S., Rylander, A. in Roos, G.: Intellectual capital management and disclosure. V Choo, C. W. in Bontis, N. (ur.): The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge, Oxford univerty press, 2002.
66. Rus, V.: Komuniciranje v delovni organizaciji; v Sociološki problemi managementa, 2. del, Ljubljana, 2000/2001.
67. Rus, V.: Društvena podjela rada, v Sociološki problemi managementa, teksti, 2. del, Ljubljana, 2001/2002.
68. Sanchez, R.: Modular product and process architectures; V Choo, C. W. in Bontis, N. (ur.): The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge, Oxford univerty press, 2002.
69. Senior, B. in Swailes, S.: The dimensions of management team performance: a repertory grid study, International journal of productivity and performance management, vol. 53, no. 4, 2004, str. 317-333.
70. Sensiper, S. in Leonard, D.: The role of tacit knowledge in group innovation. V Choo, C. W. in Bontis, N. (ur.): The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge, Oxford univerty press, 2002.
71. Smith, A.D, Rupp, W.T.:Communication and loyalty among knowledge workers: a resource of the firm theory view, Journal of knowledge management, vol.6, no. 3, 2002, str. 250-261.
72. Smith, E.A.: The role of tacit and explicit knowledge in the workplace, Journal of knowledge management, vol. 5, no. 4, 2001, str. 311 - 321.
73. Spender, J.-C.: Knowledge management, uncertainty and an emergent theory of the firm. V Choo, C. W. in Bontis, N. (ur.): The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge, Oxford univerty press, 2002.
74. Umemoto, K.: Managing existing knowledge is not enough. V Choo, C. W. in Bontis, N. (ur.): The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge, Oxford univerty press, 2002.
75. Venzin, M., von Krogh, G., Roos, J.: Future research into knowledge management. V Krogh, G., Roos, J., in Kleine, D. (ur.): Knowing in firms: Understanding, managing and measuring knowledge, Sage publications, London-Thousand Oaks- New Delhi, 1998.

76. Wang, C.L. in Ahmed, P.K.: The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis, *European journal of innovation management*, vol. 7, no.4, 2004, str. 303 - 313.
77. Webber, S.S.: Leadership and trust facilitating cross - functional team success, *Journal of management development*, vol. 21, no. 3, 2002, str. 201-214.
78. Wickramasinghe, N.: Do we practise what we preach? *Business process management journal*, vol.9, no.3, 2003.
79. Yang, J.: Job-related knowledge sharing: comparative case studies, *Journal of knowledge management*, vol.8, no.3, 2004, str. 118-126.
80. Zack, M.H.: Developing knowledge strategy. V Choo, C. W. in Bontis, N. (ur.): *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, Oxford university press, 2002.
81. Zagoršek, H.: Kulturni profil Slovenije ter implikacije za poslovanje podjetij \_ primerjalne značilnosti slovenske delovne kulture; v Kadri, *Zveza društev za kadrovske dejavnosti Slovenije*, november, 2005
82. Zarraga, C. in Garcia-Falcon, J.M.: Factors favoring knowledge management in work teams, *Journal of knowledge management*, vol. 7, no. 2, 2003, str. 81 – 96.